



**T.C.**

**BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ÖRGÜTLERDE PRESENTEEİSM SORUNU İLE  
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE  
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA  
ARAŞTIRILMASI**

**Serhan KAPLANSEREN**

**165012014**

**Tez Danışmanı:**

**Dr. Öğr. Üyesi Senem NART**

**BANDIRMA 2019**



**T.C.**  
**BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ÖRGÜTLERDE PRESENTEEİSM SORUNU İLE**  
**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE**  
**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİNİN Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA**  
**ARAŞTIRILMASI**

**Serhan KAPLANSEREN**

**165012014**

**Tez Danışmanı:**

**Dr. Öğr. Üyesi Senem NART**

**BANDIRMA 2019**

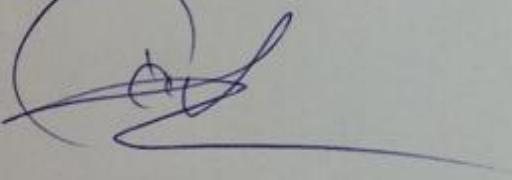
## YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans/Doktora öğrencisi Serhan KAPLANSEREN tarafından Dr. Öğr. Üyesi Senem NART'ın danışmanlığında hazırlanan "Örgütlerde Presenteeism Sorunu ile Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Y Kuşağı Bağlamında Araştırılması" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 13/06/2019 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında ~~oyçokluğu~~/oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans/~~Doktora~~ Tezi olarak kabul edilmiştir.

### Jüri-Danışman

Ünvanı Adı Soyadı

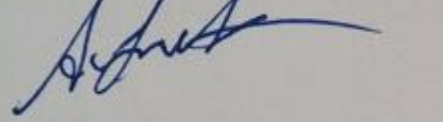
Dr. Öğr. Üyesi Seren NART



### Jüri Üyesi

Ünvanı Adı Soyadı

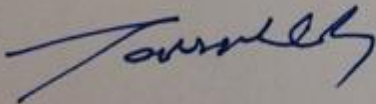
Doç. Dr. Erdel ANDIN



### Jüri Üyesi

Ünvanı Adı Soyadı

Dr. Öğr. Üyesi TAVUZ TANIR YILDIZ



Etik Beyan Sayfası

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (13./06/2019)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Serhan KAPLANSEREN

İmzası



## ÖZET

# ÖRGÜTLERDE PRESENTEEİSM SORUNU İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

Serhan KAPLANSEREN

Bu araştırmada örgütlerdeki presenteeism sorunu Y kuşağı bağlamında ele alınarak presenteeism, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilerin ortaya konulması, örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirme değişkenlerinin presenteeism üzerindeki etkilerini belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ve Balıkesir ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan, 304 Y kuşağı üyesinden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler; frekans, faktör, t-testi, anova testi, korelasyon ve aracı değişken regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda; bazı demografik değişkenler arasında anlamlı farklılık belirlenirken, presenteeism ile örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimin, psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkide aracı değişken rolü olduğu belirlenmiştir.

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

## **ABSTRACT**

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

**Serhan KAPLANSEREN**

In this study, the presenteeism problem in organizations is discussed in the context of Generation Y, and the relationships between presenteeism, organizational communication and psychological empowerment are aimed to be determined and the effects of organizational communication and psychological empowerment variables on presenteeism are aimed. For this purpose, data were obtained from 304 Y generation members working in five star hotel enterprises operating in Istanbul and Balıkesir. The data obtained; frequency, factor, t-test, anova test, correlation and mediator variable regression analysis. As a result of the research; while significant differences were determined between some demographic variables, negative relationships between presenteeism and organizational communication and psychological empowerment were determined. In addition, it was determined that organizational communication has mediating variable role in the relationship between psychological empowerment and presenteeism.

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

## ÖNSÖZ

İşletmelerin sürekli olarak değişen ortama kayıtsız kalması, varlıklarını devam ettirme açısından mümkün değildir. Varlıklarını devam ettirebilme ve başarılı olabilme açısından kuruluşların en önemli beşeri sermayesi insandır. Bu doğrultuda değişen çağla birlikte insan davranışları, beklentileri, tutum ve algıları da farklılaşmaktadır. Kendinden önceki nesillerle bu yönde farklılaşan Y kuşağı önümüzdeki yıllarda iş gücünün çoğunluğunu oluşturacaktır. Dolayısıyla gelen bu yeni neslin farklılıkları ve isteklerinin anlaşılması kuruluşlar için önemlidir. İş hayatında presenteeism, birey ve kuruluşlara maddi ve manevi olumsuz etkileri olan olgulardandır. Bu nedenle presenteeism kavramının nedenlerinin anlaşılması ve bu davranışı azaltıcı önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Bu noktada kurum içi iletişim ve psikolojik güçlendirme stratejileri presenteeism azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Psikolojik güçlendirme ve örgütsel iletişim stratejilerinin etkin biçimde uygulanması Y kuşağının motivasyonunu ve süreçlere katılımını artırarak verimlilikte önemli pay oynayacaktır. Entelektüel sermayesini bu doğrultuda güçlendirerek kullanan organizasyonlar da rekabet avantajı sağlamada rakiplerine kıyasla bir adım önde olacaktır. Bu araştırmanın alandaki boşluk nedeniyle hem işletme yöneticilerine hem de daha sonra yapılacak olan araştırmalara rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın başından sonuna kadar bilgisi ve tecrübesiyle desteğini her zaman hissettiğim, araştırmaya önemli katkıları olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Senem NART'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma süresince manevi desteklerini esirgemeyen değerli dostlarım Eray KURTALAN ve Mertcan ŞENTÜRK' e sevgi ve teşekkürlerimi sunarım. Yalnız bu çalışma süresinde değil hayatımın her alanında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili annem Yurdagül KAPLANSEREN, sevgili kardeşlerim Selin KAPLANSEREN ve Sergen KAPLANSEREN' e sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

**Serhan KAPLANSEREN**

**Bandırma 2019**



## İÇİNDEKİLER

<b>YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZİ ONAYI</b> .....	ii
<b>ETİK BEYAN SAYFASI</b> .....	iii
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÖNSÖZ</b> .....	vi
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vii
<b>TABLolar</b> .....	x
<b>ŞEKİLLER</b> .....	xiii
<b>KISALTMALAR</b> .....	xiv
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. KUŞAKLAR</b> .....	3
1.1.Kuşak Kavramı.....	3
1.2.Kuşakların Sınıflandırılması.....	6
1.2.1. Sessiz Kuşak.....	10
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı.....	13
1.2.3. X Kuşağı.....	14
1.2.4. Y Kuşağı.....	15
1.2.5. Z Kuşağı.....	17
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	20
<b>2.PRESENTEEİSM</b> .....	20
2.1. Presenteeism Kavramı ve Önemi.....	20
2.2. Presenteeism Nedenleri.....	22
2.2.1. Kişisel Nedenler.....	23
2.2.2. Örgütsel Nedenler.....	25
2.2.3. Çevresel Nedenler.....	28
2.3. Presenteesimin Sonuçları.....	29
2.4. Otel İşletmelerinde Presenteeism.....	31
2.5. Presenteeism Nedenleri.....	32

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	35
<b>3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM</b> .....	35
3.1. İletişimin Tanımı ve Önemi .....	35
3.2. İletişim Süreci ve Biçimleri.....	36
3.2.1. Bireyin Kendisi ile İletişimi.....	39
3.2.2. Bireylerarası İletişim.....	40
3.2.3. Grup İletişimi .....	40
3.2.4.Kitle İletişimi .....	41
3.3. Örgütsel İletişim .....	42
3.3.1. Örgütsel İletişimin Önemi, Amaçları ve İşlevleri.....	44
3.3.2. Örgütsel İletişim Türleri .....	47
3.3.2.1. Biçimsel (Formal) İletişim .....	48
3.3.2.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim .....	50
3.3.3. Örgütsel İletişime Engel Olan Faktörler .....	51
3.4. Y Kuşağı ile İletişim.....	53
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	55
<b>4.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME</b> .....	55
4.1. Güçlendirme Kavramı, Süreci ve Yöntemleri .....	55
4.2. Güçlendirmenin Yararları.....	58
4.3. Güçlendirme Türleri .....	61
4.3.1. Yapısal (Davranışsal) Güçlendirme.....	61
4.3.2. Psikolojik Güçlendirme .....	63
4.3.2.1. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları .....	64
4.3.2.1.1. Anlam .....	65
4.3.2.1.2. Yetkinlik .....	65
4.3.2.1.3. Özerklik .....	66
4.3.2.1.4. Etki .....	67
4.4. Y Kuşağı'nın Presenteeism Sorununda Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirmenin Rolü .....	67
4.5. Presenteeism, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkileri Ele Alan Çalışmalar.....	71
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	73

<b>5. PRESENTEEİSM, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA</b> .....	73
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	73
5.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	74
5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	75
5.4. Araştırma Evreni ve Araştırma Örnekleme .....	76
5.5. Kullanılan Ölçekler Veri Toplama Aracı ve Yöntemi .....	77
5.6. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	79
5.6.1. Presenteeism Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	80
5.6.2. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	82
5.6.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	84
5.7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar .....	86
5.7.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	86
5.7.2. Hipotez Testleri.....	87
5.7.2.1. Demografik Özelliklere Göre Presenteeism Değişkenin Hipotez Testleri ve Sonuçları.....	88
5.7.2.2. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel İletişim Değişkeninin Hipotez Testleri ve Sonuçları .....	93
5.7.2.3. Demografik Değişkenlere Göre Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Hipotez testleri ve Sonuçları .....	96
5.7.2.4. İlişkilerin Analiz Edilmesi .....	100
5.7.2.5. Aracı Değişken ile Regresyon Analizi.....	105
5.8. Sonuç ve Öneriler .....	111
<b>KAYNAKÇA</b> .....	116
<b>EKLER</b> .....	141

## TABLULAR

Tablo 1.1.Kuşak Sınıflandırmaları .....	6
Tablo 2.1.Presenteeism Tanımları.....	20
Tablo 5.1. Araştırma Hipotezleri .....	76
Tablo 5.2. Değişkenlerin Cronbach Alpha Değerleri.....	79
Tablo 5.3. Presenteeism Ölçeği KMO ve Barlett's Testi Sonuçları .....	80
Tablo 5.4. Presenteeism Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 5.5. Örgütsel İletişim Ölçeği KMO ve Barlett's Testi Sonuçları.....	82
Tablo 5.6. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 5.7. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği KMO ve Barlett's Testi Sonuçları .....	84
Tablo 5.8. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 5.9. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	86
Tablo 5.10. Skewness ve Kurtosis Değerleri .....	87
Tablo 5.11. Presenteeismin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	88
Tablo 5.12. Presenteeismin Çalışan Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	88
Tablo 5.13. Presenteeismin Medeni Duruma Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi.....	89
Tablo 5.14. Tukey ve Levene Testi Sonuçları .....	90
Tablo 5.15. Presenteeismin Çalışma Süresine Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova .....	92
Tablo 5.16. Presenteeismin Eğitim Düzeyine Yönelik Farklılık Anazi One Way Anova Testi.....	92
Tablo 5.17.Örgütsel İletişimin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	93
Tablo 5.18. Örgütsel İletişimin Çalışan Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	94
Tablo 5.19. Örgütsel İletişimin Medeni Duruma Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi .....	94

Tablo 5.20. Örgütsel İletişimin Çalışma Süresine Yönelik Farklılık Anazi One Way Anova Testi .....	95
Tablo 5.21. Örgütsel İletişimin Eğitim Düzeyine Yönelik Farklılık Anazi One Way Anova Testi .....	95
Tablo 5.22. Psikolojik Güçlendirmenin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	96
Tablo 5.23. Psikolojik Güçlendirmenin Pozisyona Göre Farklılaşma Durumuna Örneklem T-Testi Sonuçları.....	96
Tablo 5.24. Psikolojik Güçlendirmenin Medeni Duruma Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi.....	97
Tablo 5.25. Psikolojik Güçlendirmenin Çalışma Süresine Yönelik Farklılık Anazi One Way Anova Testi.....	98
Tablo 5.26. Psikolojik Güçlendirmenin Eğitim Düzeyine Yönelik Farklılık Anazi One Way Anova Testi.....	99
Tablo 5.27. Araştırmanın Değişkenleri ve Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	101
Tablo 5.28. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	102
Tablo 5.29. Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 5.30. Örgütsel İletişim ve Presenteeism Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 5.31. Örgütsel İletişim ve İş Tamamlama Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 5.32. Örgütsel İletişim ve İşe Yoğunlaşmama Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 5.33. Psikolojik Güçlendirme ile Presenteeism Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 5.34. Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İş Tamamlama Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 5.35. Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İşe Yoğunlaşmama Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	105

Tablo 5.36. Psikolojik Güçlendirme ile Presenteeism Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Etkisi .....	107
Tablo 5.37. PROCESS Makrosu Analizine Göre Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel İletişime Etkisi .....	109
Tablo 5.38. PROCESS Makrosu Analizine Göre Psikolojik Güçlendirmenin Presenteeisme Etkisi.....	109
Tablo 5.39. PROCESS Makrosu Analizine Göre Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel İletişimin Presenteeisme Etkisi .....	110
Tablo 5.40. PROCESS Makrosu Analizine Göre Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi..	110



## ŞEKİLLER

Şekil 1	: Araştırma Modeli .....	76
Şekil 2	: Temel Aracılık Modeli .....	106



## KISALTMALAR

<b>ABD:</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>DNA:</b>	Deoksiribo Nükleik Asit
<b>HRA:</b>	Sağlık Risk Değerlendirmesi Anketi
<b>KFA:</b>	Keşfedici Faktör Analizi
<b>KPMG:</b>	Denetim, Vergi ve Danışmanlık Hizmetleri Sağlayıcısı
<b>PES:</b>	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği
<b>SPS:</b>	Standford Presenteeism Ölçeği
<b>TDK:</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TUİK:</b>	Türkiye İstatistik Kurumu
<b>WLQ:</b>	İş Sınırlaması Anketi



## GİRİŞ

Yapıları gereği açık sistemler olan ve çevrelerinden etkilenen kuruluşlar varlıklarını devam ettirebilme adına çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilmek için çeşitli stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır (Kaplanseren ve Örucü, 2018: 1). Günümüzün en önemli entelektüel sermayesi insan olmakla birlikte, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen, onları etkin biçimde kullanabilen, beklentilerini karşılayabilen şirketler, günümüzün en güçlü kuruluşlarını oluşturmaktadır (Balcılar, 2008: 1). Bu noktada entelektüel sermayenin iş beklentilerinin karşılanabilmesi konusunun yarattığı fark açıkça anlaşılmaktadır. Aynı zaman diliminde doğmuş benzer tarihi, toplumsal, kültürel, ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişimlerden etkilenmiş, hayata bakış açıları, karakter, davranış ve düşünce tarzlarında benzerlik, farklı zaman dilimlerinde doğmuş bireylerle farklılık gösteren gruplara kuşak denir (Güngör, 2018: 1). Her kuşağın iş yapış biçimi, terfi ücret beklentisi farklı olduğu için kuruluşların politikalarını bu beklentileri karşılayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir (Toruntay, 2011: 83; Özden ve Hamedoğlu, 2015: 10). Araştırmanın konusunu oluşturan Y kuşağı, otoriteyi sevmeyen, bağımsızlığına düşkün, bireyci, çok sık iş değiştiren bir nesildir (Krywulak ve Roberts, 2009: 8). Bununla birlikte düzenli geri bildirim, kariyer yönetimi, sosyalleşme, eğlenerek çalışma, yakın iletişim bu kuşağın motive edici unsurlarıdır (Dereli ve Toruntay, 2015: 7). Y kuşağıyla ilgili bir diğer önemli unsur ise dünya çapında 2025' yılına kadar işgücünün %75'ini oluşturacak olmasıdır (www.ticaretgazetesi.com, 2017). Bu nedenle bu neslin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamak için yapılan akademik çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Nitekim Y kuşağının beklentilerine cevap verebilme adına yapılan stratejik düzenlemeler kuşağın iş ve sosyal hayatta yeni bir dönüşüm dalgası oluşturduğunu göstermektedir (Shea, 2012: 7).

Presenteeism, iş görenlerin çeşitli nedenlerden dolayı rahatsızlanıp işe gitmemesi gereken durumlarda çalışma güvensizliği gibi nedenlerle örgütsel bağlılığını göstermek için işe gidip çalışıyormuş gibi yapması veya saatlerce çalışmasıdır (Cooper, 1998: 520). Bu davranışın nedenleri kişisel durumlar, çevresel durumlar ve işle ilgili faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır (Hansen ve Andersen, 2008: 957). Presenteeism bireyler ve kurum açısından, verimlilikte düşüş, işle ilgili hata oranlarının artması, hizmet kalitesinin düşmesi, yeni fikirlerin azalması, stres seviyesinin artması, iş ilişkilerinin zayıflaması, müşteri memnuniyetsizliği gibi olumsuz durumlara neden olur (Arslaner, 2015: 18-19). Dolayısıyla hem bireylere hem de kuruluşlara maddi ve manevi

açından zarar vermektedir. Presenteeismle başa çıkabilmek için yaratıcılığı ve esnekliği teşvik eden bir çalışma ortamının yaratılması gerekmektedir (Sonthalia ve Sanganeria, 2008). Özellikle Y kuşağının beklentileri ve özelliklerini de düşünecek olursak bu tarz bir çalışma ortamı, etkili bir motivasyon stratejisi olacaktır. Ayrıca presenteeismi azaltmak için işgörenlere eğitim vermek, pozitif bir örgüt kültürü oluşturmak, motivasyonlarını arttırmak, iyi ilişkiler kurmak için iletişime önem vermek gerekmektedir (Balcı, 2016: 76-78). Bu noktada presenteeismin azaltılmasında araştırmanın diğer değişkenleri olan örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme önemli yere sahiptir. Örgütsel iletişim, iş ortamındaki baskı ve huzursuzlukları azaltarak çalışan motivasyonu artırma, kişiler arası ilişkilerin geliştirilme, uyum kazandırma, çatışma yönetimi, müzakere ve pazarlık gibi pek çok konularda önemli katkılar sağlar (Spaho, 2012: 311; Torrington ve Hall, 1987: 76). Psikolojik güçlendirmenin hizmet kalitesi ve öz yeterlilik üzerinde olumlu etkilerinin olmasının yanı sıra çalışanlara karar verme, sorun çözme gibi konularda yardımcı olup esneklik kazandırarak iş tatmininin oluşmasını sağlar (Litrell,2007: 94; Fındıklı, Gulden ve Semercioz, 2010: 55). Böylelikle çalışanların güçlendirilmesi ve etkin yönetimi ile bir yandan presenteeism sorunu azaltılırken diğer yandan Y kuşağının beklentileri de karşılanarak beşeri sermayeden verimli biçimde faydalanılmış olur.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kuşaklar dünyadaki ve Türkiye'deki çeşitli gelişmelerden etkilenerek oluşan kuşaklar detaylı biçimde açıklanmıştır. İkinci bölümde presenteeism kavramı açıklanmış, sonuçlarına değinilmiş ve presenteeismin azaltılması konusunda uygulanabilecek yöntemler ele alınmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel iletişim kavramı irdelenerek Y kuşağı ile iletişim yöntemlerine değinilmiştir. Dördüncü bölümde psikolojik güçlendirme kavramı açıklanarak, yararlarından bahsedilmiş ve değişkenlerin birbiri ile ilişkilerini ele alan çalışmalara yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise, araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemlerine ilişkin bilgiler ve yapılan analiz sonuçlarına yönelik bulgular yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. KUŞAKLAR

Bu bölümde alan yazınındaki kuşak tanımlamaları Türkiye’de ve Dünyada yaşanan kültürel ve sosyal olaylar ele alınarak incelenmiş ve Y kuşağına uygulanabilecek yönetim stratejileri irdelenmiştir.

### 1.1.Kuşak Kavramı

İnsanlar doğal yapısı gereği çevreleri ile sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olan sosyal canlılardır. Bireyler sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini birbirine aktararak zamanla toplum kurallarını oluşturur. Sürekli değişen ekonomik, çevresel ve kültürel koşullarla paralel olarak paylaşılan bilgi ve deneyimlerde de farklılıklar meydana gelir. Bu farklılıklar yenilik ve gelişimi beraberinde getirerek toplum normlarında zamanla değişimler yaratır. Böylece farklı dönemlerde toplumu oluşturan bireylerin algı, beklenti ve isteklerinde değişim yaşanmış olur. Bu değişimler belirli zaman aralıklarında tekrarlanarak bireyleri etkiler ve kuşakları oluşturur. Türk Dil Kurumu kuşak kavramını birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş, yeni bir anlayışta yeni şekillerde birleşen eskiden belirli çizgilerle ayrılan kişiler topluluğu olarak tanımlamıştır (TDK, 2017). Her ne kadar kuşak (jenerasyon) çalışmaları batılı toplumlardaki bilimsel çalışmalarla özdeşleşse de konunun referanslarının Antik Yunan ve Eski Mısır metinlerine kadar uzandığı görülmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 179). Bu dönemlerde kuşak referanslarına doğa ve mitolojik inançlar şekil vermiştir. 1830-1840 yılları arasında kuşak araştırmaları ile ilgili bilimsel araştırmalar yapan Auguste Comte kuşakları ve kuşaklar arasındaki değişimlerin nedenlerini tarihsel süreçlerle ilişkilendirmiş, sosyal ilerlemenin bir kuşağın diğer kuşağa birikimlerini aktarmasıyla mümkün olacağını dile getirmiştir (Latif ve Serbest, 2014: 136).

Kuşak kavramına ilişkin birçok farklı tanımlar olsa da genel kanı yaş olgusuna ilişkindir. Kuşakların bin yıllık dönemlere 20-25 yıl aralıklarla yerleştirilmesi, biyolojik tanımını oluşturmaktadır (Onat ve Akın, 2016: 145). Ancak bu tanım yalnızca zaman aralıkları ile sınırlıdır. Bu zaman aralıkları genellikle ebeveyn ve çocukları arasındaki 20-25 yıllık süreci kapsamaktadır. Ayrıca geçmişle kıyaslandığında çocuk sahibi olma yaşının 20 yıldan 30 yıla yükseldiği görülmektedir. ABD’ de 1982 yılında çocuk sahibi olma yaşı bayanlarda ortalama 25 iken 2010 yılında bu yaş 31,2 ye yükselmiştir

(McCrindle ve Wolfinger, 2009: 1). Bunun yanı sıra günümüzde gelişen teknoloji, artan rekabet ortamları, çalışma koşulları ve globalleşme sayesinde toplumsal değişimler geçmişe oranla çok daha hızlı biçimde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla kuşakların yalnızca 20-25 yıllık zaman aralıkları ile sınıflandırılması doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

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

Bu durumda kuşakların en genel haliyle belirli bölge ve zaman aralıklarındaki ekonomik, siyasal ve sosyal hareketlerden etkilenen birbirleriyle benzer bir takım karakteristik özellikler gösteren bireylerin oluşturdukları guruplar olduğu söylenebilir. Bireyler ait oldukları kuşak sınıfı ile benzer karakteristik özellikler gösterirken, diğer kuşak sınıflarındaki bireylerle farklı davranışlar sergilerler (Chen, 2010: 132). Bu farklılıklar bir kuşak sınıfındaki bireyin bir diğer kuşak sınıfındaki bireylerle sosyal çevre, çalışma hayatı, kişisel değerler, karakter ve benzeri konularda farklı olmasından

kaynaklanmaktadır. Bu durum aynı zamanda çatışma ortamına da zemin hazırlamaktadır. Çatışma fikir ayrılıklarında, uyuşmazlıkta bireyler veya gruplar arasında ortaya çıkan etkileşimli bir durumdur (Rahim, 1985: 81). Kelly Services tarafından 2009 yılında 34 ülkede 100.000 kişi ile yapılan araştırmada çalışanların üçte ikisinin çalıştıkları ortamda kuşaksal çatışma yaşadıklarını belirtilmiştir. Ankete katılanların yarısından çoğu (%51) "daha anlamlı veya daha önemli" bir amaca katkı sağlayacaksa daha düşük ücret veya kurumda daha az rol almayı kabul etmişlerdir. Y jenerasyonunda bu yönde fedakârlık yapma isteği diğer jenerasyonlara göre tüm ülkelerde daha belirgin biçimde ön plana çıkmıştır. Yine X ve Y jenerasyonlarının eğitim, izin gibi maddi olmayan ödüllendirme sistemlerini daha fazla talep ettiği görülmüştür (www.kellyservices.com, 2009).

Kuşaklar arasındaki bu farklılık ve uyuşmazlık, tarihin her döneminde görülen bir olgu olarak günümüze kadar gelmiştir. Antik yunan filozofu Sokrates'in *"Bugünlerde gençler kontrolden çıkmış durumda. Kaba bir şekilde yemek yiyorlar, yetişkinlere karşı saygısızlar, ebeveynlerine karşı çıkıyorlar ve öğretmenlerini sinirlendiriyorlar* sözü ve Hesiodos'un *Günümüz gençleri öyle umursamaz ki, ileride ülke yönetimini ele alacaklarını düşündükçe umutsuzluğa kapılıyor. Bizlere, büyüklere karşı saygılı olmayı, ağır başlı davranmayı öğretmişlerdi. Şimdiki gençler bu kuralları boş veriyorlar. Çok duyarsızlar ve beklemesini bilmiyorlar.*" sözü kuşaklar arasındaki farklılıklara ve uyuşmazlıklara örnek olarak gösterilebilir (Tombak ve Topal, 2016: 60; Ayhan ve Güneş, 2018; 166). Bu noktada uyuşmazlıkların anlaşılması, çözülmesi için yapılan Jenerasyonel sistem çalışmalarının önemi artmaktadır. Jenerasyonel sistem çalışmaları kuşaklar arasındaki algısal, davranışsal ve karakteristik farklılıkları ortaya çıkararak farklı olanı anlamaya hizmet etmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamak, onların değişen beklentilerine cevap vermek, çatışma ortamlarındaki sorunları çözmek, çalışma koşullarını ve şartlarını bu beklentilere göre düzenlemek çalışan verimliliğini arttırmanın yanı sıra ekstra motivasyon kaynağı olacak, dolayısıyla örgütsel vatandaşlık duygularını arttıracaktır. Deloitte'nin 2015 yılında yaptığı araştırmada, Türkiye'deki çalışan Y kuşağının %54'ü işyerinde olası liderlik fırsatlarının göz ardı edilmesi ve liderlik özelliklerinin gelişimi için yeterli önemin verilmediğini düşündükleri için 2 yıl içerisinde işten ayrılmayı düşündüklerini ortaya çıkmıştır (www.deloitte.com, 2015a). Y kuşağının esneklik beklentisi, kendileri ile aynı değeri paylaşan işverenleri tercih etmesi, kişisel gelişimlerine odaklanması

araştırmanın diğer önemli bulguları arasında yer almaktadır. Bireylerin farklı beklentilerine cevap verebilmek, yaşanan çatışmaları en aza indirebilmek, jenerasyonların anlaşılmasını kolaylaştırmak için sınıflandırılıp birbirinden farklı olan yanlarının anlaşılması gerekmektedir.

## 1.2.Kuşakların Sınıflandırılması

Literatür incelendiğinde kuşakların sınıflandırılmasında yaş olgusuna ilişkin fikir birliği bulunmadığı gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra kuşak tanımları ve sınıflandırmalarına ilişkin akademik çalışmaların çoğunun ABD iş ve toplumsal hayatından esinlendiği görülmektedir. Batılı kuşak kuramlarına göre en yaygın kuşak sınıflandırması kronolojik sırasıyla (Twenge, Campell, Hoffman ve Lance, 2010: 1130);

- Bebek Patlaması Kuşağı, 1946 – 1964
- X Kuşağı, 1965 – 1980
- Y kuşağı, 1980 – 2000
- Z Kuşağı 2000'dir

Aşağıdaki tabloda farklı araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalardaki kuşak sınıflandırmalarına yer verilmiştir.

**Tablo 1.1.Kuşak Sınıflandırmaları**

KAYNAK	SINIFLANDIRMA				
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke vd. (2000)	Emektar Kuşak (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X'ler Kuşağı (1960-1980)	Sonraki Kuşak (1980-1999)	-
Howe & Strauss (1991)	Sessiz Kuşak 1925-1943	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13.Kuşak (X) (1961-1981)	Milenyum (Y)Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Gelenekseller 1900-1945	Bebek Patlaması (1946-1964)	X' ler Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1999 )	-
Martin & Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak 1925-1942	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Olgun Kuşak <1946	Bebek Patlaması (1947-1964)	X ler Kuşağı (1965-1980)	Milenyumlar (1981-1995)	Post Milenyumlar (Z) 1995'den günümüze

**Kaynak:** (Reeves, T. C., & Oh, E. J. (2008). Do generational differences matter in instructional design.

In Instructional Technology Forum, University of georgia. Accessed on March Cilt. 17, p. 2014 s.3).

Kanadalı konuşmacı, yazar Don Tapscott Dijital Kuşak olarak adlandırdığı Y kuşağının iş dünyasında karşılaştığı zorlukları anlamak için çalışmalarını daha çok bu kuşak üzerinde yürütmüştür. Tapscott (2008: 6) Y kuşağının özgürlüklerine önem veren, değişime daha toleranslı, demokrasiyi, hükümetleri ve dünyayı daha iyi hale getirecek kilit araçlar olarak gördüğünü vurgulamıştır. Zemke, Raines ve Filipcza (2013) çalışma hayatındaki kuşaklar arasındaki farklılıkları temel alarak kurumların yönetim stratejilerini güçlendirmek için çok kuşaklı şirketlerde çalışmalar yapmışlardır.

Amerika tarihini referans alarak Batılı kuşak kuramlarının en sistematik halini oluşturan ve literatürde sık atıf alan Howe ve Strauss kuşakları tanımlamada yaş olgusunun yanı sıra **ortak inanç ve davranışlar, aidiyet algısı ve tarih içerisindeki yer** gibi özelliklerin bir arada bulunmasına vurgu yapmışlardır. Ortak inanç ve davranışlar bir neslin karakteristik özelliklerini, tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Aidiyet algısı bireylerin kendilerini bir neslin üyesi olarak görmesini ifade ederken, tarih içerisindeki yer ise neslin oluşmaya başladığı dönemki ortak önemli tarihsel olaylardır (Howe ve Strauss 2000: 41-46). Strauss ve Howe'un (1997c: 101-104) oluşturduğu kuşak kuramı *Yükselme, Uyanış, Çözülme ve Kriz dönemleri* olmak üzere dört tarihi dönemden oluşmaktadır. *Yükselme Dönemi* bireyciliğin azaldığı, yeni sivil hakların ortaya çıktığı, ikinci dünya savaşının sona ermesinden Kennedy suikastine kadar olan dönemdir. Savaş sonrası kurulan yeni düzenin bekçileri olan bu nesil bireysellikten uzaklaşmış kendilerini topluma adanmışlardır. *Uyanış Dönemi* 1960'ların ortalarındaki şehir içi isyanlardan, 1980'li yılların başındaki vergi isyanlarına kadar olan dönemdir. Bu dönemde bireylerin maneviyat ve kişisel özerkliğe önem verdiği görülmektedir. *Çözülme Dönemi*, kurumlara olan güvenin azaldığı, bireyciliğin geliştiği eski sivil hakların değerini kaybettiği uyanıştan sonra gelen dönemi ifade etmektedir. ABD'de 1980'lerde refah seviyesinin artmasıyla başlayıp, 2001 yılındaki durgunluk döneminde sona ermiştir. *Kriz Dönemi* ise, genellikle savaş veya siyasal devrimleri içeren eski değerlerin yıkıldığı dönemi ifade etmektedir. Krizden sonra sivil otorite yeniden canlanır ve insanlar kendilerini daha büyük bir grubun üyeleri olarak konumlandırmaya başlarlar. Yazarlar bu döneme örnek olarak 1929'da Wall Street çöküşünden İkinci Dünya Savaşının sonuna kadar olan dönemi göstermişlerdir. Howe ve Strauss'a göre bu dönemler, 80-90 yılda tamamlandıktan sonra kendini tekrar ederek döngü içerisinde devam etmektedir. Belirtilen bu dönemlerde yaşayan bireyler için karakter tipleri oluşturulmuştur. Bu karakter tipleri yükselme döneminde yaşayan

bireyler için prophet (kâhin), uyanış dönemindekiler için normad (göçebe), çözülme dönemindekiler için hero (kahraman), kriz dönemindekiler için artist (sanatçı) dir (1997: 84). Kâhin, Göçebe ve Kahraman karakter tipleri sırasıyla Bebek Patlaması, X ve Y kuşaklarıyla özdeşleştirilirken Sanatçı karakter tipi ise, Z ve Sessiz Kuşak ile özdeşleştirilmiştir.

Martin ve Tulgan Amerika'da iş gücünü oluşturan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X Kuşağı ve Y Kuşağının özelliklerini belirleyerek, bu kuşakların yönetilmesine ilişkin çalışmalar yapmışlardır. Martin ve Tulgan (2006: 215), X ve Y kuşağının geleceğin yöneticileri olarak başarılı olabilmesi için iş yeri otoritesini kabul etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Lancaster Stillman (2002: 282) ise, kuşakların eğitimi üzerine çalışmalar yürütmüş eğitim tavsiyelerini 3S (setting, style, substance) başlığında toplamış, kuşakların öğrenme stratejilerine dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Oblinger, Oblinger ve Lippincott (2005: 29), ise kuşakların eğitilmesine yönelik değerlendirmeler yapmışlardır. Kanada'da yaptıkları çalışmada Y kuşağının eğitiminin zor bir kuşak olduğunu bu kuşakta dengenin sağlanması için doğru eğitim gerekli olduğunu vurgulayarak internet etkisinin bu kuşağın davranışlarında güçlü etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Özellikle 2000'li yıllardan sonra kuşaklar üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu çalışmaların kuşakları tanımlamaktan öteye giderek kuşak sınıflarındaki bireylerin algı, tutum ve davranışlarının anlaşılması, çalışma hayatındaki varlığı ve eğitimi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu noktada ayrı bir parantez açarak kuşak kuramlarının geçerliliğinin sorgulanması üzerine yapılan çalışmaların varlığından da bahsetmek gerekmektedir. Bu çalışmalar genel anlamda kuşak kuramlarına üç farklı eleştiriler getirmiştir (Gürbüz, 2015: 42). Bunlardan ilki kuşaksal farklılıkların yaşam evreleriyle ilişkili olduğudur. Bireylerin hayat evrelerinde farklı inanç ve değerlere sahip olması doğal bir süreç olarak görülür ve bu durumun kuşaksal farklılıklarla doğrudan bağdaştırılamayacağı savunulur. Bireyin yaşlandıkça, değişime açıklığa daha az eğilimli olması ve bunun sonucunda iş yaşamındaki beklentilerinin bu doğrultuda değişmesi örnek olarak gösterilir. Ancak bu bakış farklı dönemlerde farklı toplumsal değişimler, gelişimler yaşayan bireylerin bakış açılarının çoğu konuda neden kendi akranlarıyla ortak, alt ve üst kuşaklarla farklı biçimde ayrıştığını, belirli yaşlardaki bireylerin neden belirli konularda aynı karakteristik benzerlik gösterdiğini tam anlamıyla açıklayamamaktadır. Bebek patlaması kuşağı topluma olumlu etkisi en



fazla olan, toplumsal bilinci en yüksek olan en üretken nesildir (İzmirlioğlu, 2008: 6). İkinci Dünya savaşını görmüş ve bu savaşın etkilerini yaşamış, Bebek Patlaması kuşağının otorite ve işlerine olan sadakatının nispeten daha iyi şartlarda büyümüş X ve Y kuşağının otorite ve sadakat konusundaki farklılıkları yaşam evreleri ile açılanacak kadar basit olgular değildir. Nitekim kuşak kavramı sosyolojik teoride güçlü temele sahip olmakla birlikte her kuşağın kendine özgü özellikleri olduğunu ileri sürer (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015: 187-188). İkinci eleştiri ise, kuşak çalışmalarının temelini ABD kökenli olması ve bu sınıflandırmaların farklı kültürlerle birebir uygulanmasının doğru olmayacağı yönündedir. Özellikle teknolojinin ilerlemesiyle birlikte kültürel etkileşimin artması, farklı kültürlerdeki gençlerin benzerliklerini arttırsa da yazındaki kuşak tanımlarının çoğunun ABD iş ve toplumsal hayatına göre yapıldığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak ABD’de kuşak farklılıklarına ilişkin çalışmalar bölge toplumuna ve iş hayatına önemli katkılar sağlayıp yol gösterirken, farklı kültürlerde aynı anlam ifade edemeyebilir. Bu nedenle farklı kültürlerin kendine özgü kuşak araştırmaları ve tanımları yapması gerekmektedir. Böylece metodolojik sınırlamalar kalkarak genç ve yaşlı nesil arasındaki karakteristik farklılıklar gibi konular daha net biçimde ortaya çıkarılabilecektir. Ulusal bağlamda kuşak farklılıkları göz önüne alınırsa metodolojik anlamdaki bu sınır ortadan kalkacaktır (Pary, 2010: 79). Nitekim farklı yaş gruplarında çalışanları olan kuruluşların çalışanları ile algı, yöntem ve iletişim gibi önemli sorunlar yaşaması kuşaksal farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Keleş, 2011: 129). Üçüncü eleştiri ise kuşaklar arasındaki farklılıkları ortaya koyan ampirik çalışmaların yeterli olmadığı, kuşaksal farklılıkların akademik çalışmalardan ziyade popüler kültür ve medyanın ürünü olduğu yönündedir. Ancak, jenerasyonel sistem çalışmalarının akademik yazında daha fazla ele alındığı ve birçok araştırmacı tarafından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu gözlemlenmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak için farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda sorun kuşak tanımlamaları ve sınıflandırmalarının doğrudan ABD kökenli kaynakların seçilmesi olabilir. Farklı kültürlerdeki önemli tarihsel olaylar, toplum normları, gelişmişlik seviyesi ve teknoloji kuşak tanımlarının da farklılaşmasına neden olacaktır. Kuşaklar teknoloji gibi birçok değişkenden etkilendiği kadar psikoloji ve bu psikolojinin oluşturduğu farklılıklardan da ekilenerek iş davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Twenge, Campbell, 2008: 873). Kuşak farklılıklarını anlayan organizasyonlar ve yöneticiler, genç çalışanlarını yönetirken farklılıklara uyum sağlamanın yollarını bulduklarında ve yapıcı bir bakış

açısı yakaladıklarında uzun vadede daha başarılı olacaklardır (Koç, Bardak ve Yılmaz, 2009: 49). Eleştiriler de göz önünde bulundurularak düşünüldüğünde Türkiye'deki kuşak çalışmalarının en büyük eksikliğinin Türkiye'ye özgü kuşak tanımlamalarının ve sınıflandırmalarının yapılmasında yeteri kadar çalışma olmadığı söylenebilir. Yapılan çoğu çalışmada genellikle Batılı kuşak kuramlarının yaş sınıflandırmaları baz alınarak Türkiye'ye uyarlandığı gözlemlenmektedir. Türkiye'ye özgü kuşak kuramlarının olmamasından dolayı bu çalışmada, Batı kaynaklı çoklu kuşak kuramlarından esinlenip, Türkiye tarihi, kültürü ve siyasi dönemleri de göz önüne alınarak az sayıdaki Türk tipi kuşak çalışmaları yapan araştırmacıların çalışmalarından yararlanılmıştır. Böylelikle batılı kuşak kuramları ile benzerlik ve farklılıklar daha net biçimde ortaya konularak hata payının azaltılması amaçlanmıştır. Araştırmanın temel konusu ve evrenini oluşturan Y kuşağın yaş aralığının belirlenmesinde ise, Türkiye'de daha önce yapılmış çalışmalardan biri olan Yüksekbilgili'nin araştırması baz alınmıştır. Yüksekbilgili Türkiye'deki Y kuşağının yaş aralığının belirlenmesi için 1247 katılımcı ile yaptığı araştırma sonucunda Y kuşağının yaş aralığının, 1983-1995 olduğunu belirtmiştir (2015: 264). Aşağıda literatürde en çok kullanılan adlarıyla beş kuşak Türkiye tarihi ve Türkiye'ye has değerler de dikkate alınarak açıklanmıştır.

### **1.2.1. Sessiz Kuşak**

Farklı kaynaklar farklı zaman aralıklarını verse de genellikle 1900-1945'li yıllar arasında doğanlar sessiz kuşak, gelenekseller veya olgun kuşak olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54). Otoriteye saygılı, dürüst, işverene sadık, grup çalışmasına yatkın, ömür boyu aynı işte çalışma eğilimli, riskten kaçınan ve değişimi sevmeyen bir nesildir (Kyles, 2005: 54; Kaynak, 2016: 3). Sessiz kuşak savaş sonrası kıtlık ve yokluk gördüğü için bu durum kuşağın karakterine yansımış, daha fazla güç, sosyal statü ve başarıya odaklanıp, yaşamak için çalışmak temel prensibini benimsemiştir (Gilbaugh, 2010: 4). Resmi iletişimi tercih etmesi ve eğlenceden önce görev odaklı olması, kuşağın diğer özellikleri arasında yer almaktadır (Puybaraud, 2010: 36). Sessiz kuşağın yaklaşık olarak 45 yıl gibi uzun bir süreyi kapsaması ve bu süre zarfı içerisinde Büyük Buhran, I. ve II. Dünya savaşları gibi bireylerin yaşamları üzerinde doğrudan etkili olan olayları yaşaması nedeni ile ilgili yazında kendi içerisinde alt kuşaklara ayrıldığı görülmüştür. Bu alt kuşaklar (Ayhün, 2013; 97);

- Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914)
- I. Savaş Kuşağı (1914-1918)

- Ümit Kuşığı (1918-1929)
- Buhran Kuşığı (1929-1939)
- II. Savaş Kuşığı (1939-1945)'dir.

Büyük değişim kuşağında işçi, köylü, sanatçı, siyasetçi sınıflarından tüm kesimler 20.yy başlarında meydana gelen değişimlere tanık olmuşlardır (Senbir, 2004: 21). Bu yıllardaki önemli olaylar incelendiğinde: ABD'de altın standardı uygulaması, banka sayısının artması ve bunu takiben uluslar arası bankacılık krizinin yaşanması, Çin'de yabancıların ülkeden çıkarılmasını hedefleyen Boxer ayaklanması, Rus ihtilali gibi Dünya'ya etki eden önemli gelişmeler yaşandığı görülmektedir. Bu dönemde Osmanlı Devletinde ise II. Meşrutiyetini ilanı, özgürlükçü hareketlerin hızlanması, yoğun dış borçlanma, Bursa'da ki ipek işçilerinin grevi, ordu içerisindeki baskı ile İttihat ve Terakkinin hükümetten düşmesi gibi olaylar yaşanmıştır (Boyko, 2013: 33; www.sabah.com.tr, 2012). Sanayi devriminin getirdiği toplumsal, siyasal ve ekonomik değişimlerle birlikte ekonomik ve politik belirsizlikler kuşağın bu durumdan kurtulmak için çalışkan, temkinli ve tutumlu olmasında önemli rol oynadığı düşünülmektedir (Güngör, 2018: 42).

I. Savaş Kuşağını ise, 1914 ve 1918 yılları arasındaki I.Dünya savaşı dönemindeki güvensiz ortamda doğan bu nesil, savaşın getirdiği güvensizlik ortamını yaşamış, bu durum da bireylerin tüm karakterine yansımıştır (Erden, 2012: 9). Ümit kuşığı, I. Dünya savaşının sona ermesinden (istiklal savaşı dâhil olmak üzere) Büyük Buhranın ortaya çıkışına kadar olan dönemde doğan bireyleri kapsar (Güngör, 2018: 43). Savaşın sona ermesi kutlanırken, hemen hemen Dünyanın her yerinde meydana gelen ekonomik, siyasal ve askeri olaylar güven vermeyen bir barış ortamı oluşturmuştur. Savaş sonrası gelen ekonomik yükün yanı sıra İngiltere ve Fransa'nın Rusya'ya yatırdığı sermaye Çarlığın sona ermesiyle birlikte tamamen erimiştir. Bu durum sonucunda İngiltere'deki işsiz sayısı 2,5 milyonu aşmış, İşçi Partisi ilk defa hükümete getirilmiştir. Nüfusunun önemli ölçüde azalması ve yaşanan ekonomik sıkıntılar Avrupa'nın Dünya çapındaki üstünlüğünü sona erdirip, ABD'yi bu krizden etkilense de önemli bir güç haline getirmiştir. Kazanan devletlerarasındaki çekişmeler, Avrupa ve Uzakdoğu ülkeleri arasındaki politik sürtüşmeler bu dönemde yeni bir savaşın sinyallerini vermiştir (www.oxfordreference.com, 2018). Yine bu dönemde Osmanlı devleti yıkılmış, halk işgal altındaki toprakları için kurtuluş mücadelesi vermiş ve nihayetinde Türkiye Cumhuriyeti kurulmuştur. Yeni devletin kurulması ve

cumhuriyet sistemine geçilmesi bu yıllarda halkın belirli bir kısmı tarafından hoş karşılanmamış bunun sonucunda bazı ayaklanmalar başlamış ve ülke içerisinde yeni kanunlar çıkarılıp sıkıyönetim ilan edilmiştir. Yetersiz kaynaklar, eğitim, gelir, sağlık göstergeleri, ekonomik sıkıntılar, işsizlik, gibi yaşam koşullarına maruz kalmışlardır (Ayhün, 2013: 97).

Buhran Kuşağı, Türkiye’de kullanılan adıyla Cumhuriyet Kuşağı ise, 1929 yılında büyük buhranla başlayıp II. Dünya Savaşına kadar devam eden dönemi kapsamaktadır (Babaoğlu, 2015: 14). I. Dünya Savaşının sonuçları dünya çapında ekonomik anlamda büyük çöktürlere neden olan olayların yaşanmasında tetikleyici neden olmuştur (Hobsbawm, 1996: 106). Bu kuşağı, dünyayı etkileyen işsizlik neticesinde savaşın eşğine gelindiğı, iş ve güvenlik kavramlarının hayat mücadelesinde rol oynadığı bir dönemde dünyaya gelen bireyler oluşturmaktadır (Ayhün, 2013: 98). Savaşın getirdiğı belirsizlik ortamının bir türlü son bulmaması o dönemde iktisadın temel felsefesi olan “Her arz kendi talebini yaratır” anlayışını derinden sarsmış, görünmez el ekonomiyi dengeleyememiştir. Yaşanan bu ekonomik bunalım dönemi dünyada kelimenin tam anlamıyla depresyona sebep olmuştur. Dünya çapında işsizlik artmış, ekonomi devleri borçlanmış, bankalar iflas etmiş, uluslar arası ticaret önemli ölçüde gerilemiştir. Bu dönemde güç İngiltere’den ABD’ye doğru kaymış, milliyetçilik hareketleri hızlanmış, tüm dünyada hızlı bir silahlanma yarışı başlamıştır (www.oxfordreference.com, 2018). Güvenlik konusu hayat mücadelesinde önemli yer oynamış, Avrupa savaşın eşğine gelmiştir (Erden, 2012: 10). Krizin Avrupa’yı vurmasıyla birlikte tarım ürünlerini ihraç eden Türkiye’nin dış ticaret hacmi önemli ölçüde düşmüştür. Bu durumun etkilerini azaltma adına devlet, Kamu İktisadı Teşebbüsleri’nin sayılarını artırarak sanayileşmeye hız kazandırmaya çalışmış, Türk lirasını revize etmiş, Merkez Bankasını kurarak mali bağımsızlığının temellerini atmıştır (Açıkgöz ve Özkan, 2009). Son olarak II. Savaş kuşağı, 1939-1945 yılları arasında doğan bireyleri temsil etmektedir. Adını II. Dünya savaşından alan bu kuşak üyeleri, Türkiye’de her şeyden önce önemli olanın hayatta kalmak olduğunu bilerek büyümüşlerdir (Erden, 2012: 10). II. Dünya savaşı, I. Dünya savaşına kıyasla daha geniş coğrafik alana yayılmış, dünya nüfusunun önemli ölçüde azalmasına ekonomi, sanayi, bilim gibi alanlarda gelişmelerin durmasına neden olmuştur. Ayrıca bu dönem dünyanın Batı medeniyeti, Doğu bloku, İslam dünyası ve Üçüncü dünya olarak ayrıldığı dönemdir (Erden, 2012: 10). Türkiye’nin bu dönemde savaşa girmemesine rağmen

nüfus artış hızı önemli ölçüde düşmüş, yaşadıkları savaş dönemi nedeni ile her şeyden daha önemli olanın hayatta kalma gerçeği ile büyümüşlerdir (Seçkin, 2000: 102). Sessiz kuşağın temel özelliklerinden olan aza kanaat etme, riskten kaçınma, değişime karşı direnç gösterme gibi karakteristik özelliklerin oluşumunda, bu neslin çocukluklarını savaş, yokluk ve sıkıntılar içerisinde geçirmesi önemli etken olarak gösterilebilir (Seçkin, 2000: 102-104).

### **1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı**

Bebek patlaması kuşağı II. Dünya savaşının sona ermesiyle başlayıp 1964 yılına kadar olan süre içerisinde doğan bireyleri kapsamaktadır (Levickaite, 2010: 171). Savaşın sona ermesi, Büyük buhranın etkilerinin azalmasıyla birlikte çevresel ve hayat koşullarında meydana gelen olumlu gelişmeler, hükümetlerin çocuk sahibi olmaya yönelik politikaları ve azalan nüfusu eski haline döndürme isteği sonucu doğum oranlarında tüm dünyada hızlı bir artış görülmüştür. Topluma yeniden şekil veren bu kuşak, savaş sonrası dünyaya gelen bir milyar bebekten dolayı ismini bebek patlaması olarak almıştır (Kuyucu, 2014a: 57). Bu kuşak için kullanılan ifadelerden biri de Bebek Patlamasının gençlik dönemlerini yansıtan 68 kuşağıdır. Bu kuşak dünyada savaş ve zorunlu askerlik karşıtı, özgürlükçü, kapalı toplum yaşamını destekleyen çevreci gençlik hareketi bir başka deyişle insan hakları hareketi olarak bilinmektedir (Özgür, 2013: 50). Türkiye’de ise 68 kuşağı, temelde sağ ve sol görüşe dayalı farklı ideolojiyi temsil etmektedir. Bu nedenle 68 Kuşağını Türkiye’deki gençlik hareketiyle birebir eş tutmak doğru olmayacaktır (Şalap, 2016: 30). Türkiye, II. Dünya Savaşının sıkıntılarını dünyada olduğu gibi doğrudan yaşamıştır. O dönemlerde savaş nedeniyle ülke ihracatının büyük çoğunluğu düşmüş, buna bağlı olarak da üretim azalmış dolayısıyla ülkede geçim sıkıntısı baş göstermiştir (Bülbül, 2006: 19). Bebek patlaması kuşağının ebeveynleri, savaşın kötü koşullarını yaşamış olmaları nedeniyle barış ve demokrasinin önemini anlamış ve bu doğrultuda çalışmalar yapmıştır (Şalap, 2016: 26). Savaş sonrası tüm insanlığa sirayet eden kötü ihlaller, insan haklarının ağır biçimde çiğnenmesi, yaşanan problemler barış ortamının önemini gözler önüne sermiş, bu doğrultuda hukuki düzenlemelere gidilmiştir (Güveyi, 2012: 139). Türkiye’nin de üyesi olduğu Birleşmiş Milletler bu dönemde kurulmuştur. Savaşın sona ermesiyle birlikte dünyada diktatör rejimler yıkılmaya başlamış ve batı ülkelerinin öncülüğünde demokratikleşme sürecine geçilmiştir (Gökçe, 1996: 30). Türkiye de bu süreçte batı dünyasını referans alıp çok partili döneme geçerek halkı siyasi aktör konumuna getirmiş, insan hak ve

özgürlüklerine daha çok önem vererek yasal düzenlemeler yapmış, bu doğrultuda işçi hakları genişletilmiş, ithalat serbest hale getirilmiş, sendikaların kurulmasına olanak verilmiştir (Şalap, 2016: 28). Ayrıca bu dönemde sanayide gelişmeler yaşanıp toplumdaki eğitim düzeyi artmıştır. Ekonomik ve siyasi koşullarda meydana gelen iyileşmeler bebek patlaması kuşağının daha demokratik bir ortamda büyümelerini sağlayarak insan haklarına saygı duymak, kadın erkek eşitliğini savunmak, ırk ayrımına karşı olmak ve çevreye duyarlı olmak bu neslin önemli ideolojik görüşlerin oluşmasında etkili olmuştur (Strauss, Howe, 1991b: 299). Bunların yanı sıra bu kuşak; işkolik, iş etiği algısı yüksek, pragmatist, özverili ve örgütün menfaatlerini kendi değerlerinin üzerinde tutan, otoriteye bağlı itaatkâr bir nesildir (Smola ve Sutton, 2002: 364).

### 1.2.3. X Kuşağı

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

Türkiye'nin 68 kuşağının etkisinde kalıp 80 darbesini yaşamış bireyleri ekonomik, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri önceki dönemlere göre daha iyi olan koşullarda yetişmişlerdir (Şalap, 2016: 33). Bebek patlaması nesliyle birlikte artan nüfus bu yıllarda düşürülmeye çalışılmıştır. 10.04.1965 tarih ve 11976 sayılı resmi gazetede yayınlanan "Nüfus Planlaması Hakkında Kanun" ile gebeliği önleyici tedbirler alınmış kürtaj yapmanın önü açılmıştır. 1962 yılından itibaren Türkiye'de "Kalkınma Planları" uygulanmıştır. Bu planlama ile dışa bağımlılığın azaltılması, gelir dağılımındaki eşitsizliğin giderilmesi, milli gelirin ve sanayileşmenin artırılması amaçlanmış ancak 1973 yılındaki petrol krizinin de etkisi ile bu planlamalardan istenilen sonuç alınamamıştır (Şalap, 2016: 35). Yine bu dönemde yaşanan siyasi gerilimler, Kıbrıs sorunu, protestolar, sıkıyönetim uygulamaları ve 12 Eylül Cuntası X

neslini önemli ölçüde etkilemiştir (Berk, 2007: 27). Yaşanan gelişmelerin sonucunda bu nesil, geleceklerini garanti altına almak istemiştir. Otoriteye saygılı olsa da önceki nesile göre zayıflamış ve daha bireyselci hale gelip toplumsal sorunlara karşı daha duyarlı olmuşlardır (Şalap, 2016: 37). Aynı zamanda Türkiye’de X nesli; televizyon, e-mail, telefon gibi araçları ilk kullanan kişilerdir (Karaaslan, 2014: 46). Çok fazla reklama maruz kalmaları ve geleceklerini garanti altına alma isteği bu kuşağın para kaygısı yaşamasının nedenlerinden biri olarak gösterilebilir. X kuşağının özgürlükleri ne düşkün olması nedeniyle ebeveynleri kadar çalıştıkları kuruma vefalı olmasa da iyimser davranış gösterme konusunda bebek patlaması nesline göre daha ılımlıdır (Dash, 2010: 114).

#### **1.2.4. Y Kuşağı**

Bu çalışmanın asıl konusunu oluşturan *dijital kuşak, milenyum kuşağı, gelecek kuşak ve net kuşağı* olarak da bilinen Y kuşağının yaş aralığı diğer kuşaklarda olduğu gibi farklılık gösterse de genellikle 1980-2000 yılları arası olarak gösterilmektedir (Kuş, 2016: 55). Birçok araştırmacı Y kuşağının gerek sosyal, gerek iş hayatında diğer kuşaklardan farklı olduğunu, bu farklılığın değişimi beraberinde getirdiğini ifade etmiştir (Ringer ve Garma, 2006: 1067; Leahy, Thompson ve Weese, 2011: 1; Lourdes, Jose, Sandra, Maria, Alvaro, Angela, Marisa ve Eugenio 2011: 321; Barford ve Hesterin, 2011: 62; Jang, 2008: 2-3). Y kuşağı her şeyden önce onları yakından takip eden ve destekleyen ebeveynleri ile büyümüştür. Ebeveynlerinin Y kuşağının eğitimi, güvenliği, yaşam koşulları üzerinde önceki kuşaklara göre daha aktif bir rol oynaması nedeniyle bu nesil eğlence ve sosyal aktiviteye daha fazla zaman ayırabilmiş, çeşitlilik ile büyümüştür. Bu nedenden dolayı Y kuşağı, geleceği ve kariyerleri ile ilgili kararlar alırken ebeveynlerinin veya rol modellerinin görüşlerini önemseyip onlara danışma ihtiyacı duymaktadır (Behrstock ve Cogshall, 2010: 31). Ailelerinin Y nesline her konuda vermiş olduğu bu destek, onların kolay iş değiştirmelerinde etkili nedenlerden biri olarak gösterilebilir. Etnik açıdan en çeşitli kuşaklardan biri olan Y kuşağı diğer kuşaklara oranla insanlar arasındaki etnik farklılıkları dikkate almamaktadır. Y neslinin anne ve babalarının aktif olarak çalışma hayatında olması onların “zengin nesil” olarak anılmasını sağlamıştır (Sema, Gürsoy, Özmen, 2018: 90). Araştırma şirketi KPMG 2007 yılında yapmış olduğu çalışma da Çin, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelerdeki Y nesli paranın kolay kazanıldığı dünyada yaşadıklarını düşünüp bir işte uzun süreli ilişkiler kurarak en yükseğe çıkmayı planladıkları ortaya konulmuştur. Araştırmanın

diğer bulgularından biri de önceki kuşakların aksine Y nesli erken evlilik, erken çocuk ve ev sahibi olmayı düşünmediğidir (www.kpmgvergi.com, 2007). Y nesli, çalışma hayatında hiyerarşiyi sevmeyip, başarılarının takdir edilmesi, yaratıcılıklarının teşvik edilmesini bir gereksinim olarak görmektedirler (Keleş, 2011: 138). Çocukluğundan itibaren aile içerisinde alınan kararlarda söz sahibi olup, ailesinden her konuda destek alan Y kuşağı bu nedenle hiyerarşik yapıları anlamakta güçlük çekmektedir. Bu kuşağın temel özellikleri; sosyal konularla önceki nesilden daha ilgili, internetle doğmuş, eğitilmiş, sosyal, aceleci, ne istediğini bilen, akranları ve medyadan çok fazla etkilenen, ailesine düşkün, esnek çalışma saatleri isteyen, iş ve oyun karışımı çalışma ortamını tercih eden bir kuşak olmasıdır (Baldonado, 2008: 3-4). ABD’de yaşanan 11 Eylül saldırıları, silahlı okul baskınları, yine bu kültür içerisinde neslin kahramanlarını polis memurları, itfaiyeciler ve belediye başkanları yapıp Vietnam Savaşı’ndan sonra azalan vatanseverlik duygularını arttırmıştır (Çemberci, Sudak, Aşçı, Öz ve Civelek 2014: 61).

Türkiye’de, Y kuşağının yaş aralığının başlangıcı olarak gösterilen 1980 yılında yaşanan en önemli olay askeri darbedir. Bu dönemde yaşanan işkence, gözetim ve ölümler toplumda korku ve suskunluk yaratmıştır. Artan terör olayları, Körfez ve Irak savaşı, küreselleşme, internetin 93 yılından itibaren kullanılmaya başlanması, kadın nüfusunun çalışma hayatındaki sayısının artması ve esnek çalışma saatlerinin yaygınlaşması diğer önemli gelişmeler arasındadır. Bu gelişmelerle birlikte 80’li yıllardan itibaren Türkiye’de pragmatizm, kültürel melezleşme, bireysellik ve hazcılık kültürü yaygınlaşmaya başlamıştır (Bozkurt, 2000: 178). Bu nedenlerle Türkiye’de ki Y kuşağının; özgürlükçü, vatansever, toplumcu, sosyal bilince sahip, esnek çalışmayı seven, takım çalışmasına yatkın, teknoloji ile iç içe olma gibi özellikleri batılı kuramlarla benzerlik gösterirken sabırsız olma, şimdiye odaklanma, topluma katkıda bulunmayı para kazanmaktan daha önemli bulma gibi konularda farklılıklar bulunmaktadır (Yüksekbilgili, 2013a: 351). Dolayısıyla kültürler arasında farklılıklar olsa da gerek eğitim seviyesinin yüksek olması gerek teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması nedeniyle bu neslin farklı kültürlerle etkileşimleri kolaylaşmış bu nedenle benzerlikleri de çoğalmıştır. Daha önce bahsedildiği gibi Y kuşağı iş ve oyun karışımı çalışma ortamını tercih etmektedir. Batılı kuşak kuramlarındaki bu tespit, Türkiye’deki Y nesli ile benzerlik göstermektedir. Nitekim Google’un Y neslinin en çok çalışmak istediği şirketlerden biri olmasının nedenlerinden biri ofislerini eğlenceli kafe ortamına çevirerek, neslin bu beklentisine cevap verebilmiş olmasıdır (Acıoğlu, 2014:



3). Trendyol, Türk Ticaret ofislerinde bulunan bisikletler, oyun konsolları, bilardo masaları, Türkiye’ de ki Y kuşağının bu beklentisine karşılık verebilme adınadır. Kendi öz değerlerine önem veren Y kuşağı merkeziyetçi yaklaşımlardan uzaklaşmış, çalışma hayatında da bu türdeki işletme yapılarında uzun süre çalışmamayı tercih etmişlerdir (Şalap, 2016: 43). Bunun yanı sıra en sık iş değiştirilen nesil olarak gösterilen Y neslinin işten ayrılmasındaki önemli nedenlerden biride Batılı kuramlarda olduğu gibi çalıştığı kurumlarda gelecek ve kariyer fırsatlarına gereken önemin verilmemesi olarak gösterilmektedir (Çemberci ve diğerleri, 2014: 61). Ayrıca sosyal sorumluluk çalışmalarına önem veren şirketler Y nesli için cezp edici olmaktadır. Deloitte’nin 2017 yılında 30 ülkede yapmış olduğu araştırmada Türkiye’de ki Y kuşağının dünya geneline göre çalıştıkları kurumların toplum sorunlarına daha fazla odaklanmalarını beklemeleri bu durumu doğrulamaktadır. (www2.deloitte.com, 2017b). Genel anlamda bakılacak olursa Türkiye’de ki Y kuşağının iş hayatında kurumlarda aradığı en önemli unsurların eğitim ve gelişim, açık kariyer yolları, uluslararası çalışma ve seyahat fırsatları, yaratıcı ve dinamik iş ortamları, gelişimi destekleyen liderler, çalışana saygı, inovasyon, prestij ve iyi bir maaş olduğu görülmektedir (Kuran, 2015). Bu doğrultuda geleneksel ofis kuralları ve hiyerarşi yanlısı olmayan bu kuşağın çalışma ortamında fikirlerinin alınması, esnek çalışma saatlerinin oluşturulması, yönetim süreçlerine dâhil edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca mesajlaşma ve sosyal medya kullanımı ile gündemde olan bu kuşağın rahat iletişim kurabilecekleri açık iletişim kanallarının olması, internet teknolojilerini kullanabilecekleri eğitimler vermek, güçlü iletişim ağı oluşturmak, sürekli ve şeffaf geri bildirimler çalışma ortamındaki verimliliğini arttıracaktır.

### **1.2.5. Z Kuşağı**

*Post-milenyumlar, iGen, internet kuşağı*, olarak da bilinen Z kuşağının yaş aralığının ne zaman başladığı ve ne zaman sona ereceğinin kesin bir tanımı yoktur. Araştırmacılar bu kuşağın yaş aralığını belirtirken genellikle 90’ların ortalarından veya 2000’lerin başlarından itibaren 2010 veya günümüze kadar olan süreyi kullanmaktadırlar (Strauss ve Howe, 1991a; 1). 2000’li yıllarda internetin ve akıllı teknolojik aletlerin yaygınlaşması, cep telefonu kullanımının artması ve Avrupa’da bu oranın yüzde yüze yaklaşması ve sosyal medyanın kullanıcı sayılarının artması dünya çapında kültürel etkileşimi hızlandırmıştır. Dünyadaki teknolojik gelişmelerin artan hızı özellikle günümüzde bilgi birikimini her beş yılda ikiye katlamaktadır (Yörükoğulları,

2013: 3). Bu nedenle Z neslinin yaş aralığı düşüldüğünde bilgi ve teknolojinin en ileri seviyede olduğu yıllarda dünyaya geldikleri söylenebilir.

Türkiye sağlık, eğitim, gelir gibi alanlarda önceki dönemlere göre gelişim göstermiştir. Bu durum Z kuşağının yaşam standartlarını olumlu yönde etkilemiştir. Eğitilmiş, teknolojik anlamda bilgili, yenilikçi ve yaratıcı olan Z kuşağı çevrimiçi ve sevdikleri markalarla bütünleşik yaşayan teknolojiyi yoğun kullanıp onu araç olarak gören, dijital dünyaya dönüşen ilk nesildir (Priporas, Stylos ve Fotiadis, 2017; 376). Bu kuşağın yeni teknolojilere olan ilgisi, teknolojik ürünlerde kullanım kolaylığı olması isteği, karşılaştıkları politik, sosyal, ekonomik zorluklardan geçici olarak kaçma isteği diğer her şeyden önce tüketici davranışlarında değişikliğe neden olur (Priporas ve diğerleri 2017; 376). Teknolojik anlamda bilgili olan bu kuşak satın alma öncesi interneti kullanarak istedikleri ürün hakkında bilgi toplayarak, alternatif seçenekleri değerlendirip kendisi için fazla fayda sağlayacağını düşündüğü ürünleri tercih etmektedir. Dolayısıyla üreticiler bu yeni neslin dikkatini çekmek ve elde tutmak için yeni yollar bulmak, ürünlerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Bu durumda Z neslinin çok yönlü, beklentileri yüksek, kendini yönlendiren, risk karşıtı, marka sadakati düşük, teknoloji meraklısı bireyler olduğu söylenebilir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlu, 2017: 163).

Bireysel ve bağımsız çalışabilme, kendilerini rahat ifade edebilme ve girişimci olma bu kuşağın olumlu özellikleriyken, ben merkezli, aceleci ve sabırsız olmaları olumsuz özellikleri olarak gösterilebilir (Taş ve Demirdöğmez, 2017: 1039). 2008-2012 yılları arasında ABD’de başlayıp dünyaya yayılan Küresel Ekonomik Kriz bu nesli ve ebeveynlerini etkilemiş, oluşan gelir boşluğu ve işsizlik ailelerde stres yaratmıştır. Aslında bu durum Z neslinin girişimci arzularının yüksek olmasının arka planında yatan nedenlerden biridir. Pragmatik olan bu kuşağın zamanının çoğunu çevrimiçi olarak geçirmesi onları gerçek dünyadan izole ederek, sosyal ilişki kurma, güven eksikliği duyma, psikolojik problemler yaşama gibi konularda sorunlar yaşamasında neden olabilir. Nitekim Z nesli, Y nesline oranla daha az risk alan, kendilerine daha az güvenen, başarılı olacaklarına daha az inanan bir nesildir (Chicca ve Shellenbarger, 2018; 181). Z kuşağı enerjik, teknoloji bağımlısı, erken olgunlaşan, risk karşıtı, işbirlikçi, bilgiyi çok hızlı işleyen ve kendi kendini yönlendirebilen genç nüfustan oluşmaktadır (Taş ve Demirdöğmez, 2017: 1043). Bu nesil Y nesline göre daha muhafazakâr, daha çok para odaklı ve daha girişimcidir.

Bu kuşanın henüz iş yaşamına yeni giriyor olması nedeniyle çalışma hayatında beklentileri, güçlü ve zayıf yönleri henüz tam olarak tespit edilememiş, literatürdeki bilgi birikimi bu nedenle henüz yeterli seviyeye gelmemiştir. Yinede iş yaşamında çabuk sıkılan, standart işlerden hoşlanmayan, kurum sadakatleri düşük, hırslı olmayan, kolay vazgeçebilen bireyler olacağı tahmin edilmektedir. Bunların yanı sıra birden fazla işle uğraşabilme ve teknolojik bilgiye yatkınlıkları ile şirketlere daha fazla katkı sağlama, yaratıcılık, farklı kültür ve sosyolojik gruplarla daha başarılı ilişkiler kurma gibi konularda iş hayatında diğer kuşaklara göre daha başarılı bireyler olabilecekleri de unutulmamalıdır (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1040-1044).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. PRESENTEEİSM

Bu bölümde presenteeism kavramından bahsedilerek önemi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda presenteeism oluşmasına neden olan faktörler belirtilerek otel işletmeleri açısından presenteeism kavramına değinilmiş, sonuçlarından bahsedilmiş ve alan yazınındaki araştırmaların sonuçları ışığında çözüm önerilerine yer verilmiştir.

#### 2.1. Presenteeism Kavramı ve Önemi

Çalışma hayatına atılmış çoğu birey iş yaşamları süresince en az bir kereliğine mahsurda olsa bir sabah uyandığında kendini yorgun, halsiz veya hasta hissetmesine rağmen evde kalmak yerine çeşitli nedenlerden (performans değerlendirmeleri, işten çıkarılma korkusu vb.) dolayı işe gitmeyi tercih etmiştir. Yapılan bu tercih nedeniyle işlerinin başında bulunan bireylerin rahatsızlıklarından dolayı işe odaklanma ve görevlerini yerine getirmede problemler yaşaması, yüksek olasılık haline gelir. Dolayısıyla performans ve verimlilik kayıpları, izleyen süreçte kendini gösterebilir. Presenteeism olarak bilinen bu kavram, kısaca çalışanların fiziki olarak iş yerinde olmasına rağmen performanslarını tam anlamıyla sergileyememesidir (Baysal, 2012: 135). İşte var olmama kavramı, İngilizcede *presenteeism* olarak ifade edilmektedir. Literatürde araştırma konusu olarak yeni sayılabilecek bu kavram, 2000’li yılların başlarından itibaren çalışma alanı içerisine girmiştir (Coutu, Corbiere, Durand, Nastasia, Labrecque, Berbiche ve Albert, 2015: 617). Aşağıdaki tabloda farklı araştırmacıların presenteeism tanımlamalarına yer verilmiştir.

**Tablo 2.1. Presenteeism Tanımları**

(Smith,1970)	İşe devam etme eğilimi
(Canfield ve Soash,1955;Stolz,1993)	İstikrarlı biçimde devamlılık sergilemek
(Simpson,1998; Worrall ve diğ.,2000)	Sağlığı uygun olmasa bile çalışma saatlerini uzatarak sırf görünmek için işte var olmak
(Sheridan,2004)	Tam zamanlı çalışmaya kıyasla yarı zamanlı çalışmaya gönülsüz olmak
(Kivimaki ve diğ.,2005)	Sağlıksız olmasına rağmen iş devamsızlığı yapmaması
(Aransonn ve diğ.,2000; Dew ve diğ.,2005)	Bireyin iyi hissetmemesine rağmen işe gitmesi
(Evans,2004; Johansson ve Lundberg,2004)	Bireyin normalde devamsızlık yapması gereken

	durumlarda kendisini zorlayarak işe gitmesi
(Turpin ve diğ.,2004)	Sağlık problemleri nedeniyle verimliliğin azalması
(Hummer, Sherman ve Quinn,2002;Whitehouse,2005)	Sağlık veya başka nedenlerden dolayı kişinin verimliliğini azaltacak etkenlere rağmen işte olması

(**Kaynak:** Johns, G. 2010a. Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. Journal Of Organizational Behaviour,31,519-542 s. 521)

Presenteeism kavramını literatüre kimin kazandırdığı yönünde fikir birliği yoktur. Smith (1970), A. Uris'in, Reciniello (1996), Charles Hampden-Turner'ın, Shamansky (2002), R.W. Whitmer' ün, Simpson, (1998) ve Shuster, (2003) ise, Cary Cooper' ın presenteeismi literatüre kazandırdığını belirtmişlerdir (Johns, 2012c: 204). Ancak bu yöne en sık atıf alan Carry Cooper, bu kavramın 20. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıktığını ileri sürüp presenteeismi iş görenlerin çeşitli nedenlerden dolayı işe gitmemesi gereken durumlarda örgütsel bağlılığını göstermek için işe gidip çalışıyormuş gibi yapması veya saatlerce çalışması olarak tanımlamıştır (Cooper, 1998: 520). Cooper'a göre 90'lı yıllarda dünya genelinde yaşanan resesyona bağlı olarak işletmelerdeki küçülme arayışı, işgörenlerde çalışma garantilerinin olmaması sonucu işsiz kalma korkusuna neden olup presenteeismi tetiklemiştir.

Literatürdeki tanımlar incelendiğinde, geçmişten bugüne presenteeism üzerine tam bir görüş birliği olmamasına karşın temelde iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, presenteeism'in işgörenlerin çeşitli baskılar neticesinde iş yerinde uzun saatler çalışması iken, diğeri ise, işgörenin işe gitmesini engelleyecek rahatsızlığı olmasına rağmen işe devam etmesidir (Çoban ve Harman, 2012: 171). Bu çalışma kapsamında presenteeism kavramı çalışanların hasta iken işe devam etmesi bağlamında kullanılmıştır. Bu bağlamda presenteeisme neden olan rahatsızlıkların başında grip, nezle, baş, boğaz, sırt ve boyun ağrıları, migren, alerjiler, depresyon, stres, astım, hipertansiyon, diyabet, uyku bozuklukları ve çeşitli enfeksiyonlar gibi rahatsızlıklar gelmektedir (Levin-Epstein, 2005: 1; Caverley, Cunningham ve Macgregor, 2007: 314: Saarvala, 2006: 3). Ayrıca Presenteeism kavramı, Presence ve Absenteeism kavramları ile sıklıkla karıştırılmaktadır. Presence, çalışanın hasta olduğu için işe gitmemesidir (Bierla, Huver ve Richard, 2013: 1537). Absenteeism ise, yokluk belirtmekle birlikte işe devamsızlık olarak tanımlanmaktadır (Çiftçi, 2010, İşte varolmama: 155).

İşletmelerin en önemli sermayesi insan unsurudur. Bu bağlamda insan temelli problemler kuruluşlar için en önemli sorunu teşkil etmektedir. Presenteesim çalışma

alanı olarak yeni bir kavram olsa da yeni ortaya çıkmış bir sorun değildir. Nitekim bu alanda 2017 yılına kadar yapılan araştırma sayısı yurtdışında 703'iken, yurt içinde 16'dır (Moç, 2018: 88). Araştırılma sayısının artmasının nedeni olarak işletmelere olan maliyetlerinin yeni fark edilmeye başlanması gösterilebilir. Bu maliyetler ise, işletmeler için telafi edilmezse ciddi sıkıntılar doğurabilir. Bireyin hasta olarak işe devam etmesi her şeyden önce verim ve performans düşüklüğüne neden olup çalışan motivasyonunu düşürür. Nitekim günümüz araştırmaları presenteeismin işe devamsızlıktan daha fazla verimlilik kaybına neden olduğunu ortaya koymuştur (Bergström, Bodin, Hagberg, Lindh, Aronson 2009: 1180). Bu konuda şöyle bir bağlantı kurulabilir. Presenteeism bireylerin örgütsel bağlılığını düşürerek belirli bir süre sonra absenteeismi tetikleyerek işgören devir hızını artırır. Bu durumda kuruluşlar için zaman ve kaynak kaybı demektir. Şirketler bu nedenle bir yandan amaçlarına ulaşmada zorluk yaşarken diğer yandan önceki çalışanlarından yayılan söylentilerle birlikte imajlarının da zedelenmesi ile ciddi kayıplar yaşayabilir (Baysal, 2012: 18-19).

## **2.2. Presenteeismin Nedenleri**

Quasi (2013: 9), presenteeismi hastalıktan dolayı ve hastalık dışındaki nedenlerden dolayı olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Hastalık neticesiyle olan işte var olmama bireyin fiziksel veya ruhsal sağlığının yerinde olmamasına rağmen işe gitmesini ifade ederken, iş memnuniyetsizliği, toplumsal baskılar, maddi sıkıntılar, işyeri baskısı, aile sorunları gibi nedenlerden dolayı işe gitme ise hastalık dışında oluşan işte var olmamayı ifade etmektedir (Quasi, 2013: 9). Presenteeism bu bağlamda hastalığın dışında tek boyutlu olmayan karmaşık bir problem halindedir. Nitekim birçok araştırmanın sonucunda hastalığın yanı sıra iş ve kişisel nedenlerinde presenteeisme neden olduğu gözlemlenmiştir (Rantanen ve Tuominen, 2011: 225; Aronsson ve Gustafsson, 2005: 958). Hansen ve Andersen (2008), presenteeismin nedenlerini, kişisel durumlar, çevresel tutumlar ve işle ilgili faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplamışlardır. İşle ilgili faktörler, zaman baskısı, iş arkadaşları ile ilişkiler, görevler üzerindeki kontrol, istihdam durumundan oluşmaktadır (Hansen ve Andersen, 2008: 957). Aile hayatı, maddi durum ve psikolojik faktörler kişisel durumları belirlerken, iş etiği ve işe bağlılık ise tutumları belirtmektedir. Musich, Hook, Baaner, Spooner ve Edington (2006: 127), ise, çalışma koşullarının yeterince iyi olmamasıyla birlikte etkili olmayan bir yönetim anlayışının presenteesimi arttırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca yaptıkları çalışmada yaşın, stresin ve bazı hastalıkların

presenteesimle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Baker-McClearn Greasley, Dale ve Griffith (2010: 313), presenteesimin nedenlerini kişisel nedenler ve iş yeri baskısı olarak ikiye ayırmışlardır.

**Kişisel nedenler:** Başka bir çalışanın o işi yapamayacağı düşüncesi, çalışanın mesleki imajına olan bağlılığı, iş gereklerini yerine getirmedeki yetersizlik, örgüte iş arkadaşlarına ve müşterilerine karşı sorumluluk, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, hastalık bulaştırma korkusu, kendi sağlığı hakkında endişe duymak.

**İşyerindeki baskılar:** Performansa bağlı teşviklerden faydalanamama ve terfi alamama, yönetim tarzı, işe dönüşte karşılaşacağı tutumlar ve devamsızlık konusundaki baskılar, örgüt kültürü şeklindedir.

Biron, Brun, Ivers ve Cooper (2006: 33), 9000 çalışmanı olan Kanadalı bir kamu kuruluşunun, 4630 yönetici ve çalışmanı ile yaptıkları araştırmada presenteesimin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- İşlerin yetiştirilme zamanı ile iş yükü (%31,6)
- Profesyonellik ve suçluluk (%27,7)
- Hastalığı önemsememe (%15,1)
- Yerine çalışacak birinin olmadığına olan inanç (%13,4)
- Olumsuz tepkilerden çekinme (%9,4)
- İşkoliklik (%2,8)

Literatürdeki modelleme ve araştırma sonuçları presenteesimin nedenlerinin yalnızca hastalıklardan oluşmayıp çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle literatürdeki araştırma sonuçları temel alınarak presenteesimin nedenleri kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler başlıkları altında detaylı olarak açıklanmıştır.

### 2.2.1. Kişisel Nedenler

Yapılan pek çok çalışmada presenteesimin kişisel nedenlerle ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Martinez ve Ferreira, 2012: 299). Kişisel faktörlerin dinamik olması, presenteesimin nedenlerinin kişiden kişiye değişmesi sonucunu doğurmaktadır. İnsanlar çevrelerindeki durum ve olaylara karşı farklı tepki, tutum, düşünce, duygu, değer ve davranışlar sergilemektedir. Bu nedenle kişilikle ilgili nedenler presenteesime etki edebilir. Nandi ve Nandi (2014: 162)'nin yaptıkları araştırma sonucunda,

presenteeism dışa dönük kişilerde daha fazla görüldüğünü belirtmişlerdir. Kişiliğin yanı sıra cinsiyet, yaş, gibi demografik faktörler presenteeism açısından önemli değişkenlerdir. Kadınlardan depresyon, stres, migren gibi hastalıklara erkeklere oranla daha fazla yakalanması, daha az ücretsiz izin alması gibi nedenler daha fazla presenteeism davranışına sebep olmaktadır (Johns, 2010a: 536). Ayrıca kadınlardan çeşitli nedenlerden dolayı iş yerinde yaşadıkları baskılar da stres temelli presenteeism oluşmasına neden olduğu saptanmıştır (Demirbulat ve Bozok, 2015: 9). Martinez ve Ferreira (2012), 296 hemşireyle, Stanford Presenteeism Scale (SPS-6) leğini kullanarak veriler toplamış ve presenteeism nedenleri üzerine önemli bulgular elde etmiştir. Sırt ve boyun ağrısı, stres, migren gibi rahatsızlıkların presenteeism önemli nedenleri olduğunu saptamıştır. Bunun yanı sıra kadın hemşirelerin erkek hemşirelere oranla daha fazla presenteeism davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca daha deneyimli ve yüksek gelirli hemşirelerin diğer hemşirelere göre daha az presenteeisme maruz kaldığı sonucunu elde edilmiştir.

Yaş presenteeism ihtimalini arttıran diğer kişisel nedenlerdendir (Dew, Keefe, ve Small 2005: 2274). Sağlığın yaş ilerledikçe daha kötüye gitmesi, bireylerin yaşlandıkça iş bulma imkânının azalması neticesiyle iş bulma korkusu ile yaşı daha büyük olan çalışanların devamsızlıktan sakınma davranışları presenteeismi arttırabilmektedir.

Ayrıca yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve iş tatmini de çalışanların hasta olsa da işe gitme nedenlerinden biridir. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile presenteeism arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Rantanen ve Tuominen, 2011: 225; Poms, 2013: 34). Bunun yanı sıra iş ve yaşam dengesi bireyin ruhsal sağlığı, stres düzeyi, aile ve diğer sosyal çevresine etki edip bu alanlarda bireyin yaşayacağı çatışmayı arttırıp, azaltabilir. rnekle açıklayacak olursak ocuk sahibi olan kadınlardan ocuk sayısına bağlı olarak yıl içerisinde daha sık izin alma ihtiyacı duymaktadırlar. Bu nedenle hastalandıkları dönemlerde izin almama ihtimalleri daha yüksek olabilir. Bu nedenle iş yaşam dengesizliğinin presenteeism artmasında önemli etkileri vardır (Cullen ve McLaughlin, 2006).

Presenteeismle iş faktörleri arasındaki ilişkiyi test etmeyi amaçlayan, Robertson, Leach, Doerner ve Smeed (2012), çalışmalarında farklı sektördeki 6309 çalışandan anket yöntemi ile veri toplamışlardır. Presenteeism büyük oranda verimlilik kaybına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alışanlar fiziksel veya ruhsal olarak rahatsızlandıkları durumlarda işe gelmelerindeki en önemli nedenin kişisel nedenler



(%67) olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar arasında yönetim baskısından dolayı hasta olduklarında işe devam ettiklerini belirtenlerin oranı ise %20'dir.

Presenteeisme etki eden bir diğer önemli unsur ise şüphesiz hastalıklardır. Bireyler çalışma hayatları süresince yakalandıkları bazı rahatsızlıklar ve göreceli olarak önemseyip önemsememesi işe devam etmede engel olarak görmeyebilir. Presenteeismin oluşmasındaki önemli nedenlerden biri de budur (Arslaner, 2015: 18).

### **2.2.2. Örgütsel Nedenler**

Literatür incelendiğinde presenteeisme neden olan pek çok örgütsel neden bulunduğu gözlemlenmiştir. Özellikle çalışma koşullarını oluşturan unsurların işgörenlerin psikolojik ve fizyolojik sağlığı üzerine etkileri olduğu daha önce yapılmış pek çok araştırma ile ortaya konulmuştur (Özkalp ve Kırel, 2016: 381). Bu nedenle çalışma koşullarının işgören sağlığını destekleyici biçimde düzenlenmesi önemlidir. Musich, Hook, Baaner, Spooner ve Edington (2006), sağlık riskleri, sağlık durumu ve iş faktörlerinin iş performansına olan etkilerini incelemişlerdir. Veriler bu araştırmada sağlık risk değerlendirme (HRA) anketi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler on farklı işletmelerde çalışan Avustralyalı 8000 işgörenden toplanmıştır. Araştırma sonucunda kötü çalışma koşullarının, iş yaşam dengesizliğinin ve etkin olmayan yönetim tarzının presenteeismi artırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yüksek stres, daha genç yaş, sırt ağrıları ve alerjilerin presenteeismle ilişkili olması araştırmanın diğer bulgularındandır.

Presenteeismin en sık görüldüğü sektörlerinden biri olarak hizmet sektörünü gösteren Aransson, Gustafsson ve Dallner (2000: 506), bu sektördeki iş koşullarının yarattığı baskı neticesiyle çalışanların sağlık problemleri olsa da işe gitme eğilimlerinde olduğunu belirtmiştir. Bu durum presenteeismin artmasında doğrudan etkilidir. Edington ve Schultz (2008: 13), olumsuz çalışma koşulları ve etkin olmayan liderlik tarzının presenteeismin nedenleri arasında olduğunu belirtmişlerdir. Baskıcı liderlik tarzının da çalışanların izin alma konusunda çekimser olmalarına sebebiyet verip hasta olduklarında işe devam etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Johns (2010a: 537) ise, presenteeismle ilgili örgütsel nedenlerin örgüt kültürü, örgütsel politikalar ve iş tasarımı kaynaklandığını belirtmiştir. Bunların yanı sıra iş yükü, iş ilişkileri ve çatışma gibi durumlar da presenteeismi arttırmaktadır (Biron, Brun, Ivers, ve Cooper, 2006: 26).

İşin yapısı ile ilgili etkenler presenteeismın nedenleri arasında olan diğer bir husustur. İş gerekleri ve çalışma saatleri bu bağlamdan doğrudan etkilidir. Yüksek iş gerekliliğine sahip olan işlerde yüksek performans gerekmektedir. İşgören bu performansı sağlayabilme adına hasta olsa dâhi işe gitme davranışı gösterebilir. Uzun çalışma saatleri bireylerdeki yorgunluk seviyesini arttırıp bağışıklık sisteminin azalmasına neden olarak tansiyon, kalp damar hastalıkları, kronik enfeksiyon gibi rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Böckerman ve Laukkanen (2009: 1007) yürüttükleri çalışmada uzun çalışma saatlerinin presenteeismi arttırdığını gözlemlemişlerdir.

Örgütsel yapı presenteeismın nedenlerinden bir diğeridir. İş güvencesi, küçülme veya birleşme, işe başka birinin geçebilme ihtimali, bu noktada irdelenmesi gereken konulardandır. İnsan kaynakları politikalarının özellikle iş iyileştirme adına yürüttükleri faaliyetler neticesiyle işgörelere çoğunlukla kalıcı sözleşme yerine süreli sözleşme önerilmektedir. Böylelikle çalışanlar işletme açısından test edilmektedir. Bu sürecin farkında olan çalışanlar yaptıkları devamsızlıkların değerlendirileceğinin farkındadır. İş güvencesinin olmaması bireyin işini kaybetme korkusuyla devam etme istikrarı göstermesine neden olmaktadır. Bu nedenle iş güvencesinin olmaması presenteeismi yükseltmektedir (Hansen ve Andersen, 2008: 963). Ichino ve Riphahn (2005: 120), deneme sürecindeki çalışanların devamsızlıklarını hesaplarken deneme süresi bittikten sonra bireylerin daha fazla devamsızlık yapma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.

Taifor, Abdullah ve Hashim (2011), Malezyada'ki 292 yöneticiyle presenteeism ile insan kaynakları politikaları, iş gerekleri ve örgütsel bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini araştırmış ve bu değişkenlerin presenteeism üzerinde etki olduğunu belirlemişlerdir. İş güvencesinin presenteeism ile iş gerekleri arasında moderatör etkisi olduğu saptanmıştır.

Aronsson, Gustafsson ve Dallner (2000a), İsveç'te 3801 çalışanla yürüttükleri çalışmada presenteeismle meslek, gelir, hastalık, devamsızlık ve örgütsel küçülme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda devamsızlığın yüksek gelirlerin düşük olduğu gruplarda presenteeismın sık görüldüğü tespit edilmiştir. Presenteeism ile örgütsel küçülme arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların üçte birinin yılda iki veya daha fazla presenteeism yaşadığını belirtmişlerdir.

Hansen ve Andersen (2008), Danimarka'da 12.935 kişiden tesadüfi örnekleme yöntemi ile verileri toplamış presenteeismi etkileyen tutumlar, iş ve kişisel durumları

lojistik regresyon analizi ile incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; küçük ölçekli, çalışma saatinin fazla olduğu ve standart çalışma saatlerinin olmadığı işletmelerde presenteeism arttığı saptanmıştır. Presenteeism oluşmasında işle ilgili olan faktörler, tutumlardan ve kişisel durumlardan daha fazla etkili olduğu belirlenmiştir.

Uribe, Pinto, Ortiz, Gomez ve Rondon (2017), 2015 yılında ABD'deki verimlilik kayıplarının 840 milyon dolar olmasını temel alarak, Kolombiya'nın beş şehrinde yürüttükleri çalışmada, presenteeism nedeniyle oluşan verimlilik kayıplarını tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışmalarında son dört haftada 107 depresyon hastasının verilerini incelemişler ve hastaların yarısının iş yerinde normal performanslarından en az %50 daha düşük bir performans sergilediklerini belirlemişlerdir.

Şirket kararı gereği küçülme veya büyüme gibi durumlarda çalışanlar iş değişikliğinde zorlandıklarında devamsızlık yapma eğiliminde olabilir. Bunun yanı sıra bireyler kendini gösterebilme veya daha hızlı uyum sağlama adına daha fazla sorumluluk alarak devamsızlık yapmama eğiliminde de olabilmektedirler. Özellikle küçülme durumlarında işgörenler iş kaybı korkusu yaşayarak devamsızlığını azaltabilmektedir. Dolayısıyla bu durum presenteeism artmasına neden olacaktır. Tabii bu durumda iş piyasasının durumu başka bir ifadeyle işsizlik önemli bir değişken olacaktır. Bunların yanı sıra, çalışanlar kurum içerisindeki bazı görevlerin kendilerinden başkasının yapamayacağına inandıklarında sağlık problemleri olsa dahi işe devam etme eğiliminde olacaktır (Martinez ve Ferreira, 2012: 299).

Örgütsel politikaların yanlış uygulanması da presenteeismi arttırmaktadır. Grinyer ve Singleton (2000: 7) devam oranını arttırmaya yönelik politika ve sistemlerin presenteeismi arttırabileceğini vurgulamışlardır. Nitekim devamsızlığı azaltmak için tasarlanan uygulama ve politikaların çoğu çalışana hasta olduğunda işe gelmeye teşvik etmektedir (Johns, 2010a: 521). Bunların en başında ise, ücret politikaları gelmektedir. Devam oranı, sağlık ödemeleri ve alınan maaşta farka neden olduğundan çalışanlar maddi kayba uğramamak için işe devam etme eğiliminde olacaklardır. Bu nedenle devamsızlığın çalışana olan maliyeti presenteeism oluşmasına neden olmaktadır (Bierla, Huver ve Richard 2013: 1538). Dolayısıyla finansal problemler presenteeism için risk oluşturmaktadır. Yöneticilerin devamsızlığa karşı olan tutumları şirket politikaları içerisindeki diğer önemli husustur. Birçok yöneticinin astlarını hasta olsalar dahi işe teşvik ettiği bilinen bir gerçektir. Yöneticilerin çalışanlar üzerinde oluşturdukları bu baskı neticesinde bireyler kendilerini iyi hissetmedikleri halde işe

gitmektedirler. Yöneticinin desteği burada önemli bir hal kazanmaktadır. Nitekim çalışanlar yöneticilerinin desteğinin düşük olduklarına inandıklarında devamsızlığa karşı hoş görülmesi olunmayacağına inanabilmektedirler. Ayarlama serbestliği ile çalışanların fiziksel veya psikolojik sağlık problemlerine sahip olduklarında iş faaliyetlerinin değiştirilmesine izin verilerek presenteeism azaltılması sağlanabilir (Baysal, 2012; 23). Kurum içerisindeki ilişkiler presenteeism açısından önemli konulardan biridir. Bireyin takım üyelerine karşı sorumluluk hissetmesi ve onları hayal kırıklığına uğratmak istememesi bu durumun temel nedeni olarak gösterilebilir. Bu durumda birey sağlık sorunu yaşasa da işe devam etme eğiliminde olacaktır. Çünkü yöneticiler bir takım sorumluluğun içerisinde olduklarında diğer çalışanlara göre daha az devamsızlık yapmaktadırlar (Bierla ve diğerleri, 2013: 1538).

### **2.2.3. Çevresel Nedenler**

Bireyin içinde bulunduğu genel çevresi presenteeisme etki eden önemli faktörlerden biridir. Teknolojideki değişimler, ekonomik koşullar, politik belirsizlikler ve fiziksel çevre koşulları bu noktada önemli bir rol oynamaktadır. Günümüz çalışma koşullarında yaşanan belirsizlikler işgörenleri kısa vadeli çözümler aramaya itmekte böylece onların yaşamlarında da belirsizliklerin oluşmasına neden olmaktadır. Belirsizliğin hâkim olduğu koşullar hali hazırda çalışanlara işsiz kalma kaygısı yaşatarak yaşam kalitesi ve doyumlarını azaltmaktadır. İş güvencesinin olmayışı çalışanların iş davranışları ve tutumlarının yanı sıra ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır (Çakır, 2007: 135). Ekonomik koşullar örgütlerle birlikte çalışanları da önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü ekonomik koşullar işçi çıkarmalarıyla birlikte iş yükünü de arttırarak yöneticilerin çalışanlara performans konusunda baskı yapmalarına neden olmaktadır. Bu koşullar altında işgören işini kaybetme korkusu ve yüksek performans sergileme zorunluluğu hissederek kendini sağlıklı hissetmese de işine devam etme eğiliminde olacaktır (Karagöz, 2018: 27).

Özellikle sanayi kentlerinde daha sık rastlanan çevre, hava ve toprak kirliliği birçok hastalığın ortaya çıkmasına ve kronikleşmesine neden olabilir. Bu problemler bireylerin sağlıklarının yanı sıra yaşam kalitelerini de etkilemektedir. Bu gelişmeler karşısında birey sıklıkla rahatsızlık yaşabilir ve bu dönemlere de işe devam etme eğiliminde bulunabilirler. Teknolojideki gelişmeler yeni iş alanlarının ortaya çıkartarak otomasyonu arttırıp, çalışan yetenek ve deneyimlerine olan ihtiyacı azaltmıştır. Bunun

sonucu olarak işgörenler işlerini kaybetme korkusu ve baskı hissederek presenteeism davranışı sergileyebilir (De Beer, 2014: 1).

### **2.3. Presenteesimin Sonuçları**

Alan yazınında presenteesimle ilgili pek çok çalışma daha çok verimlilik ve presenteeismın önlenmesi üzerine odaklanmıştır. Ricci ve Chee (2005: 1228), presenteeismın çalışanlar üzerinde odaklanma sorunu, işi yavaş yapma, sürekli aynı işi tekrarlama, işte kendini yorgun hissetme, isteyken bir şey yapmama olmak üzere beş farklı sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Bu beş davranış, yapılan iş miktarında azalma ve iş kalitesinde düşüşe neden olur (Hemp, 2004: 50). Bu durum örgütün hedefleri ve başarıya ulaşmada problem teşkil etmektedir. Dolayısıyla çalışanların sağlıklarından başlayarak verimlilik ve üretime kadar pek çok konuda kayıplara neden olan presenteeismın önüne geçebilmek önem arz etmektedir. Presenteeismın bireysel ve örgütsel açıdan farklı sonuçları vardır.

Bireysel olarak düşünüldüğünde presenteeism, dinlenmeyi engellediği için iyileşme fırsatlarını kısıtlayarak ciddi sağlık sorunlarına neden olabilir. Fiziksel rahatsızlıkların yanı sıra stres birikimine neden olarak duygu durumunda değişiklikler görülmesine de sebebiyet verebilir. Nitekim presenteeism bireylerin genel sağlığının bozulmasında önemli bir değişkendir (Bergström ve diğerleri 2009: 1180). Ayrıca işkolikliğinin etkisiyle yaşanan presenteeism ileri seviyelerde tükenmişliğe neden olabilir. Demerouti, Bakker, Geurts ve Taris (2009: 88), presenteeismın ileri seviyelerde duygusal tükenmişliğe neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum bireyin yaşam standardının düşmesine neden olarak mutluluk ve verimlilik kaybına yol açabilir. Dolayısıyla güvensizlik, tatminsizlik, işe yabancılaşma gibi durumların oluşması sonucunda işten ayrılma niyetine neden olarak birey için psikolojik sıkıntılar doğurur.

Örgütsel açıdan incelendiğinde presenteeismın en önemli sonuçlarından biri verimlilik kaybıdır. Nitekim kuruluşların üzerinde önemle durdukları konulardan biri verimliliğidir. Çalışanların verimlilik kaybı yaşamasına neden olan etmenlerin başında ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar gelmektedir (Koçoğlu, 2007: 39). Hasta olan bir çalışanın işe devam etmesi, doğal olarak verimlilik kayıplarının yaşanmasına neden olacaktır. Bu hastalık sürecinde bireyin rahatsızlığının bulaşıcı olması sonucunda diğer çalışanlarda bu durumdan etkilenecek ve ortaya çıkan maliyetlerde artacaktır. Umann, Guido ve Grazziano (2012: 159) yaptıkları araştırma sonucunda, en fazla verimlilik

kaybına neden olan durumun fiziksel (%25) alanda olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca presenteeism sonucu oluşan performans düşüklüğü üretkenlikte kayıplara neden olacaktır. Çalışanın hasta olduğu durumlarda aynı üretkenliği gösterememesine rağmen aynı maaşı alması işletme açısından mali kaybın diğer bir yüzüdür.

Tez çalışmasını Kırıkale'deki iki farklı hastanede çalışan sağlık çalışanları ve idari personel üzerine yapan Kandemir (2014: 117), sağlık koşullarından dolayı çalışan başına iki haftalık 19,94 saatlik bir verimlilik kaybı yaşandığını belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre iki haftalık çalışan başına düşen presenteeism maliyeti (296,95TL) hem sağlık dışı nedenlerle olan devamsızlık maliyetinden (50,84TL), hem de sağlık nedenleriyle oluşan devamsızlık maliyetinden (48.01) yaklaşık olarak altı kat fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Presenteeism maliyetinin toplam devamsızlık maliyetinden üç kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sağlık dışı nedenlerle yapılan devamsızlığın maliyeti sağlık problemleri nedeniyle yapılan devamsızlık maliyetlerinden daha fazla olduğu araştırmanın diğer bulgularındandır.

Presenteeism ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Baysal (2012: 100), araştırmasını Adnan Menderes Üniversitesi'ndeki 207 akademik personelle yürütmüştür. Presenteeismi ölçmek için Stanford Presenteeism Scale (SPS-6) ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda akademik personelin presenteeism sorunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Verimlilik kaybı özellikle hizmet sektöründe önemli sonuçlar doğurabilir. Çünkü hizmet sektöründe tüketicilerin algıladığı hizmet kalitesi çoğu zaman çalışanlarla ilişkilendirilir. Özellikle otel işletmelerinde hasta, yorgun, asık suratlı bir çalışanla karşılaşan tüketiciler algılanan kalitenin önemli bir kısmını çalışana atfedecek bunun sonucunda yaşamış olduğu deneyimi negatif olarak değerlendirecektir. Buda bir sonraki ziyaretinde o işletmeyi tercih etmemesinin yanı sıra çevresine yaşadığı deneyimi aktarması neticesiyle kurumsal imajda zedelenecektir (Karagöz, 2018: 39). Johns (2011b: 483), çalışmada çeşitli pozisyonlarda çalışan işletme mezunu 444 kişiyle presenteeism, verimlilik kaybı ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Görev önemi ve bağlılığı, iş-aile çatışması, yedekleme kolaylığı ile presenteeism arasında pozitif ilişki tespit ederken iş güvencesi, devamsızlık, içsel sağlık kontrolü inancı ile negatif ilişki saptamıştır. Presenteeism sonucunda işten ayrılan bir çalışanın yerine alınacak işgören kuruluşa zaman ve ekonomik anlamda kayıplar yaşatacaktır. Nitekim yeni işe başlayacak olan nitelikli bir çalışanı bulmak için belirli bir zamana ihtiyaç

vardır. Harcanan bu zaman içerisinde de üretkenlik kaybının yaşanması kaçınılmazdır. Ayrıca işe yeni başlayan çalışanın eğitim sürecine de ihtiyacı vardır. Bu durumlar işletmeler açısından önemli bir kayıptır. Bunların yanı sıra çalışanın işten ayrılmadan önce yaymış olduğu dedikodular sonucu diğer çalışanlarda benzer olayları yaşama korkusu yaşayarak etkinlik ve verimlilik kaybı yaşayabilir. Bu nedenle presenteeism sonuçlarının farkına vararak etkilerini azaltmak ve gerekli durumlarda destek programları oluşturmak son derece önemlidir.

#### **2.4. Otel İşletmelerinde Presenteeism**

Hizmetlerin kalitesinin anlaşılması daha zor olduğundan müşteriler hizmet işletmesine geldiklerinde fiziksel unsurlara ait bilgi parçacıklarını dikkate alarak yaşadığı deneyimi değerlendirirler. Fiziksel unsurlar ise dekorasyon, teknoloji kullanımı, mobilyalar, çalışanların giysileri, fiziki görünüşleri ve tavırlarından oluşmaktadır (Koç, 2015: 232). Özellikle otel işletmeleri için kalifiyeli çalışanların varlığı müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi unsurları arttırarak rakiplerine göre fark yaratmada önemli unsurlardan biridir. Çalışan verimliliğinin üst seviyelerde olması, nitelikli hizmetin ortaya çıkması için son derece önemlidir. Çalışan verimliliğinin istenen düzeyde olması içinde öncelikle işgörenlerin ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklarının yerinde olması gerekmektedir. Bu durumun aksi yönde olması müşterilerin işletmeyi değerlendirmelerinde etkili olarak algılanan hizmet kalitesinin olumsuz değerlendirilmesine neden olacaktır. Nitekim otel işletmelerinde çalışanların moral durumları ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Kozak, Çakıcı, Kozak, Azaltun, Sökmen ve Çetingöz, 2008: 13).

Otel işletmeleri açısından fiziksel veya ruhsal olarak rahatsızlığı bulunan çalışanın işe devam etmesi sunulan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine açık biçimde yansıdığından presenteeism, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Ayrıca otel işletmelerinde insan etkileşiminin fazla olması ve algılanan kalitenin büyük bir kısmının işgörelere atfedilmesi, çalışanların stres seviyelerinin yükselmesine ve bunun sonucunda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar yaşama olasılığının artmasına neden olabilir. Stresli çalışma ortamının presenteeismle pozitif yönlü bir ilişkisi vardır (Hirsch, Lechmann ve Schnabel, 2015: 1010). Nitekim Presenteeism sorunu yaşayan çalışan, doğrudan veya dolaylı olarak otel işletmelerine zarar verebilir. Hizmet sunumunun hazırlanıp tüketilebilir hale getirilmesinde çalışanların sürekli etkileşim içerisinde olduğu düşünülürse, bulaşıcı bir hastalık taşıyan çalışan hastalığını diğer

çalışanlara hatta müşterilere de bulaştırarak presenteeism yol açtığı maliyetleri de arttırır. Ayrıca otel işletmelerinin çoğunun yıl boyunca 24 saat hizmet vermesinden dolayı çalışma saatlerinin de uzun olduğu bilinmektedir. Bu durum çalışanın yeteri kadar dinlenme fırsatına sahip olamamasına neden olabilir (Arslaner, 2015: 20). Berniell (2012: 4), uzun çalışma saatlerinin çalışanların sağlığını bozduğunu belirtmiştir. Otel işletmelerindeki uzun çalışma saatleri ve iş yükünün ağırlığı da çalışanlar üzerinde stres oluşturan bir başka unsurdur. Stresin otel işletmelerinde fazla olması presenteeism sorunun yoğun biçimde görülebileceğine işaret etmektedir. Çünkü presenteeism stres düzeyinin yüksek olduğu durumlarda artış göstermektedir (Elstad ve Vabø 2008: 470).

## 2.5. Presenteeismın Önlenmesi

Literatürdeki çalışmalar ele alındığında fiziksel veya ruhsal problemler yaşayan insanların çalışma hayatında performans kayıplarına uğradığı gerçeği oldukça yaygındır. Bu durum ise, işverenler açısından problem teşkil etmektedir. Nitekim performans düşüklüğü dolayısıyla verimlilik kaybının yol açacağı maliyetler daha önceki başlıklarda anlatıldığı üzere işletmeler için ciddi negatif sonuçlar doğurabilir. Ancak presenteeism çoğunlukla yöneticilerin farkına varmadıkları bir durumdur. Bu nedenle öncelikle konunun önemini anlaşılması ve işgörenlerin yakından tanınması gerekmektedir. Çünkü yöneticiler astlarını daha yakından tanıdığına herhangi bir sorun halinde bu durumu rahatlıkla fark edebilir. Presenteeism insan faktörünü içerisinde bulundurduğundan tamamen önlenmesi zordur. Ancak yinede işletmeler açısından aşağıdaki önlemler alınarak presenteeismle mücadele edebilirler (Karagöz, 2018: 40);

- Sağlık risklerini değerlendirerek çalışan sağlığını ölçen düzenlemeler yapmak,
- İş performansı, devamsızlık, üretim kaybı, sağlık harcamaları gibi sonuçların sağlık açısından etkilerini analiz etmek,
- İş yaşam dengesi, kural ve haklar doğrultusunda destekleyici düzenlemeler yapmak,
- Çalışanın rehabilite olabileceği yerler ve programlar oluşturmak,
- İş çevresi ve iş yeri ergonomisini değerlendirmek,
- Çalışanı hastayken çalışmaktan vazgeçirici bir iş ve iletişim ortamı oluşturmak,
- Yönetime yardımcı olacak, sağlık ve ilaç sorunlarını çözecek planlar oluşturmak,



- Yardımcı programlar düzenleyerek çalışanları yeniden örgütlemek ve işgörenlerin problemlerden korkmamasını sağlamak,
- Hastalık yönetimi, yetersizlik yönetimi, devamsızlık yönetimi, davranışsal sağlık yönetimi ve koruyucu servisleri çalışanların üretken kalması için bütünleştirmek.

Bunların yanı sıra presenteeismi önlemek için iş yeri sağlığı konusuna dikkatle yaklaşılması gerekmektedir. Hijyenik bir çalışma ortamı ve sağlıklı yaşam programları oluşturmak pek çok rahatsızlığın karışısında alınacak etkili önlemlerdendir (Balcı, 2016: 75). Ayrıca çalışanın rahatsızlığını fark eden bir yöneticinin pozitif bir yaklaşım sergilemesi de oldukça önemlidir. Esnek çalışma saatlerinin çalışan yararına olacak şekilde düzenlenmesi mümkünse evden çalışma seçeneklerinin gündeme alınması presenteeismi önleme adına etkili olacaktır. Ayrıca çalışanların sağlık giderlerini daha rahat karşılayabileceği bir sağlık sigortası yaptırılması onları sağlık maliyetleri konusundaki endişelerinden uzak tutacaktır (Balcı, 2016: 74). Kurum içerisinde açık iletişim kanalları, personelin yöneticisine rahatlıkla ulaşabilmesi bir diğer önemli husustur. Bu bağlamda oluşturulacak örgüt ve iş kültürü son derece önemlidir. Ödeme politikaları, küçülme, iletişim sıkıntıları, kadrolu istihdam, devamsızlık gibi konular presenteeism üzerinde etkilidir. İş ve örgüt kültürü gereği bu konular üzerinde yapılacak düzenlemeler ve stratejiler presenteeism azaltılmasında şüphesiz pozitif etki sağlayacaktır. Bu duruma örnek olarak Google'ın çalışanlarına sunduğu fırsatlar ve örgüt kültürü gösterilebilir. Çünkü Google şirketi esneklik, çalışma koşulları, finansal güvenlik ve iletişim kanalları gibi konularda oluşturduğu kültürle beraber çalışanlarına pek çok açıdan endişe taşımadan işlerini en iyi biçimde yapabileme fırsatı sunmuştur. Bunun sonucunda firma yaratıcılığı ve esnekliği teşvik eden bir çalışma ortamının yaratılmasıyla presenteeismle başa çıkmayı başarmıştır (Sonthalia ve Sanganeria, 2008: 4).

Özellikle devamsızlık konusundaki disiplin önlemleri tekrar düşünülmesi gereken konulardan biridir. Çünkü bu durum çalışanlar üzerinde baskı yaratarak presenteeismi arttırabilir. Bu nedenle işverenin presenteeism sorununu ciddiye alarak, bu doğrultuda bir politika geliştirmesi, çalışanlarını bilgilendirip eğitmesi gerekmektedir. Çalışılmayan zaman için yapılan kesintilerin azaltılması veya kesinti yapılmaması işgörenin ekonomik anlamda endişe duymamasını sağlayarak presenteeismi azaltabilir. Bahsedilen önlemler işgören ve işveren arasında kurulacak iyi ilişkiler açısından da faydalı olacaktır. İş yeri ortamındaki sosyal dayanışma, iyi ilişkiler

kurma ve çalışanın presenteeism konusunda bilinçlendirilmesi, özellikle işgörenlerin işle ilgili endişelerini azaltarak presenteeismın önemli ölçüde azalmasında fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Arslaner, 2015: 2; şahin 2015: 43-46).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bu bölümde iletişimin tanımı ve öneminden bahsedilerek iletişim biçimleri ve sürecin hakkında bilgiler verilmiş, örgütsel iletişim konusu detaylı olarak açıklanmıştır. Örgütsel iletişime engel olan faktörler sıralanarak yönetim bağlamında Y kuşağının beklentileri ve özellikleri göz önünde bulundurularak nasıl iletişim kurulması gerektiği açıklanmıştır.

#### 3.1. İletişimin Tanımı ve Önemi

Dünya üzerindeki organizmalar çeşitli nedenler ve amaçlar sebebiyle milyarlarca yıldır etkileşim içerisinde olmuşlardır. Evrenin temel doktrini olan en iyi ve güçlüünün hayatta kalması tüm canlıların tek başına olduğunu ifade etmektedir. Hayatta kalabilme adına canlılar görsel, kimyasal, vokal ve işaretsel olmak üzere birçok iletişim metoduna bel bağlarlar. Mikroskobik canlılardan dünyadaki en büyük canlılara kadar bilgi gönderme yeteneği hayatta kalmanın yanı sıra eş ve yiyecek bulma şansını da belirlemektedir. Bir başka ifadeyle, doğadaki canlıların yiyecek bulma, üreme veya sosyal gruplar içerisinde yaşaması tamamıyla bilgi paylaşımı ya da iletişim yeteneğine bağlıdır.

İletişim genel olarak iki birimin birbiriyle ilişkili mesaj alışverişidir (Cüceloğlu, 2012: 68). Bu tanımdaki birimler insan, hayvan veya makineyi kapsamaktadır. İnsanlar açısından iletişim bireylerin çevrelerini anlayıp, yorumlayıp birbirlerine aktarmak için kullandıkları çeşitli sembollerden oluşan sosyal bir süreçtir (West ve Turner, 2004: 5). Bir başka tanıma göre ise iletişim, kişi veya gruptan bir diğer kişi veya gruba bilgi, fikir, tutum veya duyguların simgeler yolu ile aktarılmasıdır (Koontz, Donnel ve Weichrich, 1988: 419). Genel olarak tanım yapacak olursak iletişimin iki veya daha fazla birim arasında bilgi, duygu, düşünce gibi verilerin karşılıklı olarak belirli yollar ve araçlarla paylaşıldığı bir süreç olduğu söylenebilir. İletişim insanlığın dünya arenasında sahneye çıktığı ilk yıllardan beri bir zorunluluk olmuştur. Bu dönemde sosyal ihtiyaçları karşılama, diğer yırtıcılardan korunma adına birlikte hareket ederek hayatta kalma şansını arttırma, üreme gibi amaçlar iletişimi zorunlu kılmıştır. Bunların yanı sıra insanoğlunun birbiriyle iletişim kurmasında bilinçaltlarına işlenmiş daha temel bir nedenden söz edilebilir. Bu neden canlıların karakteristik özellikleri, anıları, korkuları, fiziki yapıları ve daha birçok bilgiyi kodlayıp depolayarak sonraki nesillere aktaran

DNA'da gizlidir. Çünkü insan DNA'sı bilgi depolamanın yanı sıra zaman ve mekânın ötesinde farklı bir boyutta belli bir sınırı olmaksızın diğer insanların DNA'larıyla iletişim içerisindedir (Franckh, 2016: 66). Bu iletişimi gerçekleştirmek için DNA "Kurt deliği" adı verilen kanallar kullanarak bilgiyi gönderir (Franckh, 2016: 68). Böylece mesafe ve zamandan bağımsız olarak iletişim gerçekleşir. Hiper iletişim denilen bu iletişim yöntemi ile muazzam bir veri tabanı oluşturan DNA iletişimin içgüdüsel nedenini açıklar (Franckh, 2016: 68-71).

Tüm sosyal sistemler için önemli olan iletişim insanoğlu için ayrıca önem arz etmektedir. Çünkü insanoğlu doğadaki yüksek statüsünü iletişim gücüne borçludur. Bunun temel nedeni ise güç kaynağı unsuru olan bilginin bir değer olarak algılanmasında ve paylaşılmasında iletişimin temel araç olmasıdır. Böylelikle insanoğlu bilgi ve birikimlerini aktararak doğaya uyum sürecini hızlandırıp hayatta kalmanın ötesine geçerek medeniyet kurabilmiştir. Aynı zamanda iletişim sosyal bir canlı olan insanın diğer insanlarla etkileşim içerisinde olmasını sağlayarak mutluluğu ve psikolojik sağlığı için olmazsa olmazlardandır. Bunların yanı sıra kurumlar açısından iletişim, çalışanlara yol göstermede önemli bir araçtır. Örgütsel hedef ve amaçlarının oluşturulması ve bu doğrultuda çalışanların yönlendirilmesi, geribildirimlerde bulunulmasında iletişim olmazsa olmazdır. Doğru bir iletişimle çalışan verimliliği ve motivasyonu artabilir. İnsanın bireysel ve toplumsal ilişkilerini devam ettirmesi, değişen çevresel koşullar ve nitelikler, iletişimi işlevsel ve kurumsal açıdan önemli hale getirmiştir (Atak, 2005: 60-61).

### **3.2. İletişim Süreci ve Biçimleri**

Doğaları gereği sosyal canlılar olan insanoğlu çeşitli nedenlerden dolayı birbirleri ile etkileşim ve iletişim içerisindedirler. Bu etkileşim dolayısıyla oluşan iletişim süreci, bilgi kaynağından gönderilen mesajla birlikte alıcıya bilgi verme veya düşünce ve davranış değişikliği yaratma amacı taşır. Bu sürecinin başarılı olabilmesi için öncelikle bir iletinin olması, bu iletinin bir gönderici ve alıcı tarafından çeşitli araçlar vasıtasıyla paylaşılması ve doğru biçimde algılanması gerekmektedir. Günümüzde kurumların gittikçe büyümesi, uzmanlaşmanın artması, yönetimin karmaşık hale gelmesi, teknolojik gelişmeler ve yerinden yönetimin uygulanması, iletişimin önemini gittikçe arttırmıştır (Tınaztepe, 2012: 54). Bu nedenle iletişim, kurum yöneticilerinin dikkat etmek zorunda olduğu bir süreçtir. Çünkü örgüt yönetiminin başarılı olabilmesi, alınan kararların, bilgilerin, örgüt içerisindeki kişi ve gruplara

aktarılması ile mümkündür. İletişim ile ilgili yapılan ilk dönem araştırmalarında iletişim sürecinin insanlar üzerinde önemli etkisinin bulunduğu ve bu sürecin göndericiden alıcıya bir mesaj aktarımı olduğu yönünde bir anlayış gelişmiştir (Sanrı, 2014: 93). Aristo'ile başlayıp Laswell'ile devam eden ve asıl temeli Shannon ve Weaver'ın Matematiksel İletişim Kuramına dayanan iletişim çalışmalarında, iletişim sürecindeki unsurlar belirlenerek iletişimde verimlilik arttırılmaya çalışılmış ve bu doğrultuda sonraki çalışmalar bu süreci geliştirerek detaylandırmıştır. Bu anlayış çerçevesinde iletişim sürecinin temel unsurları gönderici, alıcı, kodlama, mesaj, iletişim kanalı, şifrenin çözülmesi, geriye bilgi akışı şeklinde sıralanmıştır (Daft, 2010: 538).

**Gönderici:** Duygu, düşünce veya bilgilerini belirli bir iletişim kanalından alıcı ile paylaşarak iletişim sürecini başlatan ögedir. İletişim süreci öncelikle göndericinin zihninde düşündükleri ile başlayıp, kendisinde oluşan fikri alıcıya göndermesi ile başlar. Gönderici bilgisayar, cep telefonu, televizyon, konuşmacı veya kitap yazarı olabilir. Özellikle örgütler açısından düşünüldüğünde iletişim sürecinin başarılı olması çoğu durumda göndericiye bağlıdır. Bu nedenle göndericinin iletişim sürecinde önemli sorumlulukları vardır. İletişim sürecinin kalitesini arttırmak için göndericinin yeterli bilgiye sahip olması, mesajı doğru biçimde kodlaması, soyuttan ziyade somut sembolleri alıcının anlayabileceği şekilde kullanması, iletişim sürecinde davranışlarına dikkat etmesi, anlaşılmaması muhtemel olan kelimeleri açıklaması ve aynı zamanda alıcı olmaya hazır ve istekli olması gerekmektedir (Özgözcü, 2008: 15-16).

**Kodlama:** Göndericinin iletmek istediği bilgi, düşünce, duygu veya tutumların zihinsel süreçten geçirildikten sonra sembol veya hareketlere dönüştürülmesidir. Kodlamadaki temel amaç bilgi ve düşüncelerin mesaj olarak ifade edilebilecek bir şekle dönüştürülmesidir (Hicks ve Gulet,1981: 252). Bu bağlamda iletişimde önemli yere sahip olan kodlar mesajın anlaşılır olması ve algılanmasını etkiler (Lembet, 2012: 56).

**Mesaj:** Göndericinin düşünce, istek, bilgi ve duygularını kodlama işleminden geçirdikten sonra alıcıya ilettiği simgesel ifadelerdir. Gönderici burada alıcı tarafından doğru biçimde algılanıp, çözümlenebilecek mesaj göndermekle sorumludur. Bu nedenle mesajın alıcı tarafından doğru biçimde anlaşılacak şekilde gönderilmesi gerekmektedir (Bolat, 1996: 76).

**İletişim Kanalı:** Mesajın gönderilme şekline bağlı olarak kullanılan araçlarda çeşitlik gösteren, iletinin alıcıya fiziksel olarak aktarıldığı yol veya biçimdir. Bir başka

değişle gönderici ile alıcı arasındaki bağıdır. Telefon, radyo, e-posta, rapor gibi sözlü ve yazılı araçlar örnek olarak gösterilebilir. İletişim sürecinde gönderici ve alıcı ne kadar çok kanal ile mesaj göndermeye çalışırsa bilginin doğru algılanma olasılığı o kadar çok yükselir (Bolat, 1996: 77).

**Alıcı:** Gönderici tarafından oluşturulan mesajın gönderildiği kişi veya gruplardır. Başarılı bir iletişim süreci için alıcının kendisine ulaşan veriyi çözümlemesi ve bu verilere gönderici ile aynı anlamı yüklemesi gerekmektedir. Böylece alıcı gönderici tarafından gönderilen veriye uygun olarak istenilen davranış değişikliğini gösterir veya gönderilmek istenen veri konusunda bilgi sahibi olur (Özgözcü, 2008: 15-16).

**Şifrenin Çözülmesi:** Alıcının kendisine gönderilen mesajı deşifre ederek anlam verme sürecidir. Gönderilen mesajın alıcı tarafından doğru biçimde çözümlenerek anlamlandırılması iletişimin başarılı olması için gereklidir (Kıraç, 2012: 14).

**Geriye Bilgi Akışı:** İletişim sürecinin son unsuru olan geriye bilgi akışı veya geribildirim alıcının kendisine ulaşan veriyi anlamlandırdıktan sonra göndericiye verdiği cevaptır. Böylece alıcı gönderici durumuna gelmektedir. Etkin bir iletişimde geribildirim göndericinin alıcıya gönderdiği mesajın doğru algılanıp algılanmadığını kontrol edebilmesine olanak sağladığı için oldukça önemlidir. Geriye bilgi akışı ile iletişim tek yönlü olmaktan çıkarak çift yönlü iletişim haline gelir (Özgözcü, 2008: 25-26).

Bahsedilen iletişim süreci unsurlarına pek çok kaynakta **gürültü** adı altında bir öğenin daha eklendiği görülmektedir. Gürültü kaynak ile alıcı arasına kaynağın istediği iletiye eklenen ve iletişim sürecine zarar verip bu süreci geciktiren ve bazı durumlarda da kesen her şeydir ( Fiske 1996: 24).

Basit düşünüldüğünde bireyler çevreleriyle iletişim kurarken temelde sözlü ve sözsüz iletişim araçlarını kullanır (Dökmen, 1983a: 129). Bu bağlamda geniş anlamı ve kullanılan kodlar bazında düşünüldüğünde iletişim türleri sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimden oluşmaktadır (Elkatmış, 2015: 1343). **Sözlü iletişim** insanoğlunun günlük yaşantısında en sık kullandığı iletişim türlerinden biridir. Sözlü iletişim en basit tanımı ile günlük konuşma dilidir. Göndericinin zihinsel süreçten geçirerek kodladığı verilerin ses organları vasıtasıyla alıcıya iletilmesi, alıcının bu iletiyi duyu organlarıyla algılayıp anlamlandırmasıyla sözlü iletişim gerçekleşmiş olur. Örgütsel iletişim biçimi olarak mülakatlar, sohbetler, göreve ilişkin talimatlar, yüz yüze yapılan görüşmeler, grup

görüşmeleri, sunumlar, oryantasyon eğitimleri, konferanslar ve formel konuşmalar sözlü iletişime örnek olarak gösterilebilir (Aydın, 2012: 21). Bireyler arasında ve örgüt içerisinde gerekli araçlardan biri olan, sözlü iletişimi destekleyici ve tamamlayıcı nitelikteki **sözsüz iletişim** ses tonlaması, baş hareketleri, bedensel temas, mimikler, jestler, gibi beden hareketlerini kapsayan, konuşma dili dışındaki iletişim biçimini ifade etmektedir (Gürten, 2009: 9-12). Ofis mimarisi, bireysel unsurlar, beden dili, çevresel unsurlar ofis yerleşimi, sözsüz örgütsel iletişim biçimini yansıtır. Sözsüz iletişim özellikle duyguların alıcıya aktarılmasında, kelimelerin yetersiz kaldığı durumlarda sözlü iletişimden daha güvenilir bir kaynak oluşturur (www. acikders.ankara.edu.tr, 2018).

**Yazılı iletişim** ise, iletişimin zaman ve mekân sınırlılıklarını aşan, bağlayıcı ve güven verici özelliği olan ve mesajı bireyler arasında yazı yolu ile ileten iletişim türüdür. Posta, faks, gazete, kitap, dergi, telgraf örnek olarak gösterilebilir. Yazılı iletişim ile paylaşılmak istenen bilgi olduğu gibi aktarılıp, kalıcı hale gelir. Böylece bilgiyi daha fazla bireye ulaştırarak daha açık, kesin ve kapsamlı bir iletişime olanak tanır. Mektuplar, kısa notlar, raporlar, el kitapçıkları, yazılı formlar, yazılı örgütsel iletişim biçimini oluşturur. Bu iletişim türleri ile birey kendisinden başlayarak, üyesi olduğu gruba, çalıştığı kuruma ve son olarak kitleye doğru iletişim sürecini gerçekleştirir. Bu bağlamda iletişim biçimleri toplumsal ilişkiler bazında düşünüldüğünde, bireyin kendisiyle, bireyler arası, grup, kitle ve örgütsel iletişimden oluşmaktadır (Vural, Çolak, Demiray, Cangöz, Kılıç, Atabek, Gürcan ve Onursoy, 2012: 22).

### **3.2.1. Bireyin Kendisi ile İletişimi**

İnsanlar çevreleri iletişim kurdukları gibi kendileri ile de iletişim içerisindedir. Bireyin kendisiyle iletişimi kaynağın kişi olduğu, bir başka ifade ile bireyin kendi iç dünyasıyla ile iletişim kurduğu iletişim biçimidir. Burada birey hem gönderici hem de alıcı konumundadır. İleti ise bireyin düşünce ve hisleridir ( Vural ve diğerleri, 2012: 7).

Bireyin çevresi ile iletişime geçmeden önce kendisi ile iletişim içerisinde olması nedeniyle iletişim önce bireyin kendisiyle başlar. Birey bu noktada kendine sorular sorarak cevaplar arar, ihtiyaçlarının farkına varır, deneyimleri ile birlikte iç gözlem yaparak kararlar verir. Bu iletişim biçimi bireyin yalnız olduğu durumlarda gerçekleşebileceği gibi başkaları ile etkileşim içerisindeyken de daimi olarak kendini

devam ettirir. Başka insanlarla konuşurken, bir iş ile uğraşırken, televizyon izlerken, gazete okurken de birey çeşitli amaçlar nedeniyle kendisi ile iletişim halinde olup hayatı ile ilgili planlardan, problemlerine kadar pek çok spesifik konularda çözümler üreterek kendini yönlendirir. İletişim kurma ihtiyacını diğer insanlarla karşılayamadığında kendisiyle iletişim kurarak bu ihtiyacını giderir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 101).

### **3.2.2. Bireylerarası İletişim**

Kişin vazgeçilmez yaşam gereklerinden biri olan bireyler arası iletişim, belirli bir zaman ve mekânda planlı veya plansız en az iki kişi arasındaki sözlü veya sözsüz mesaj alışverişi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile kaynak ve hedefi insanların oluşturduğu iletişim biçimidir. Telefon, elektronik posta, resmi raporlar, ilan veya bültenler ve kişisel notlar bireyler arası iletişimde kullanılan araçlardan bazılarıdır (Vural ve diğerleri, 2012: 22).

Bu iletişim biçiminin gerçekleşmesinin temel koşulu bireyin sağlıklı biçimde kendi ile iletişim kurabilme becerisine sahip olmasıdır (Erözkan, 2009: 57). Tabii bu durum bireyler arası iletişimin gerçekleşebilmesi için tek başına yeterli değildir. Bireyler arasında gönderilen mesajın sözlü veya sözsüz olması, iletişimin çift yönlü olması ve bireylerin yüz-yüze ilişki içerisinde olması gerekmektedir. Bunların yanı sıra kişisel iletişim kanallarının açık olması gündelik yaşamda bireyler arasındaki iletişimi daha sağlıklı hale getirir. Bu temel koşulların ardından iki insan bir araya gelerek birbirini fark ettikten sonra yüz yüze veya kişisel iletişim araçları ile kişiler arası iletişim gerçekleşir. Kurumsal açıdan düşünüldüğünde bireyler arası iletişim çalışanları güdüleme, motive etme, eğitime, disipline etme, sorumluluklarını belirleme gibi pek çok durumda kullanılan en önemli araçlardan biridir. Yine tüm insan iletişiminin temelini oluşturması ve toplumsal yapının vazgeçilmez bir ögesi olması nedeniyle bireyler arası iletişim olmadan toplum varlığı ve sürekliliği düşünülemez (Vural ve diğerleri, 2016: 22).

### **3.2.3. Grup İletişimi**

İnsanoğlunun sosyal bir canlı olmasının sonucu olarak ortaya çıkan gruplar, birbirlerinin psikolojik anlamda farkında olup birbirleri ile etkileşim içerisinde olan, ortak bir amaç doğrultusunda birleşebilen iki veya daha fazla insandan oluşan sosyal varlıklar olarak tanımlanabilir. Grup iletişimi iki veya daha fazla kişinin birbirini etkileyip birbirinden etkilendikleri bir iletişim biçimidir (Vural ve diğerleri, 2012: 22).



Bireyler arası iletişim gurup iletişiminin temelini oluşturur. Dolayısıyla bireylerin birbiri ile iletişimi olmaksızın grup iletişiminden söz etmek mümkün değildir. Nitekim iletişimin bu yönü grup ile kalabalığı birbirinden ayırır. Bunun yanı sıra tıpkı bireyler arası iletişimde olduğu gibi grup iletişimi de aynı yerde ve yüz yüze olma özelliklerini taşır. Kurumsal açıdan grup iletişimi etkin bir iletişim ortamı, oluşan problemlere çözüm üretme ve belirli amaçları gerçekleştirme bazında oldukça önem arz etmektedir. Kurumsal başarı için yöneticinin insan davranışlarını yorumlaması, çalışanlarını verimli biçimde yönlendirmesi, grup etkilerini anlaması ve bu etkilerin bireylerin güdülemedeki önemini kavramasına bağlıdır (Oktay, 1996: 291).

### **3.2.4.Kitle İletişimi**

Çeşitli hedefler tarafından üretilen bilgi ve sembollerin geniş insan kitlelerine iletilmesi ve bu insan kitleleri tarafından iletinin algılanıp yorumlanması sürecine kitle iletişimi denir ( Dökmen, 2008b: 38). Tanımdan anlaşılacağı üzere burada kitle kavramı sosyal, siyasi ve ekonomik açıdan ayırt edilemeyen geniş insan topluluğunu kapsamaktadır. Bu topluluğa aktarılan mesaj ise günümüzde kitle iletişim araçları vasıtasıyla ( gazete, dergi, televizyon radyo, internet vb.) yayınlanan bir makale, haber programlarında söylenen bir söz veya bir haber olabilir. Böylelikle kurulan tek yönlü iletişimle kaynaktan uzak farklı mekânlarda sayıca çok olan insan kümeleriyle düşük maliyetli ve kolay elde edilebilir iletişim kurulur. Kitle iletişiminin özellikleri ise şöyledir ( Mutlu, 1998: 211):

- Diğer iletişim türlerine göre daha geniş bir kitleye hitap eder.
- Kitle toplumdaki farklı özelliklere sahip insanlardan oluşur.
- Bu iletişim türünde kitle üyesi ve bilgiyi aktaran çoğunlukla birbirini tanımaz.
- Herkese açık bir iletişim türüdür.
- Birbirinden farklı yerlerde bulunan insanlarla aynı anda iletişim kurulmasına olanak tanır.
- İletişimin tek yönlü olması nedeni ile gönderici ve alıcı arasında bir kutuplaşma söz konusudur.
- İletişimci ile kitle arasındaki ilişki kitle iletişim araçları vasıtasıyla kurulur.
- Kişiye maliyetinin düşük olması nedeniyle halkın büyük bir bölümünce elde edilmesi nispeten kolaydır.

Kitle iletişim araçları bireyden örgüte kadar toplumsal ve kültürel düzeyde etkili olarak bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarında önemli etkiye sahiptir. Özellikle iletilen bilginin bireyin değerleriyle uyuşması durumunda bu etki daha fazla olur. Ayrıca kitle iletişiminin 20.yüzyıldan sonra geliştirilmeye başlanan bu araçlara bağlı olmadığını belirtmek gerekmektedir. Nitekim kitle iletişimi en eski medeniyetlerden beri kullanılan bir iletişim türüdür. Özetle kitle iletişimi kamu oluşturarak sosyal örgütlenmeyi güçlendiren yeni düşünce ve görüşleri yaygınlaştıran önemli iletişim türlerinden biridir (Vural ve diğerleri, 2012: 26).

### **3.3. Örgütsel İletişim**

Kuruluşları gereği açık sistemler olan organizasyonlar iç ve dış çevreleri ile sürekli etkileşim içerisinde. Bu etkileşim sürecinde kurumların amaçlarına uygun biçimde yönetilmesi, başarılı bir iletişim ile mümkündür. Örgütsel iletişim, kurumların iletişim ortamlarını bir bütün olarak ele alıp etkin ve kaliteli bir iletişim için iletişimin tüm araçlarından yararlanmayı ifade etmektedir (Hoof ve Ridder, 2004: 118). Başka bir ifadeyle örgütsel iletişim, kurumsal hedeflere ulaşmak için örgütün öğeleri ile çevresi arasındaki sürekli bir bilgi alışverişi sağlayan ve organizasyon bölümleri arasında ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan bir süreçtir (Candar, 2015: 28). Kurum içerisindeki bilgi ve fikirlerin paylaşılmasının yanı sıra çalışanlar açısından pozitif bir iş ortamı yaratmada, ayrıca önemli bir yere sahiptir (Kalla, 2005:304). Bu nedenle örgütsel iletişim, kurum çalışanlarının birbiri ile olan uyumlarından örgüt yönetimi ile çalışanlar arasındaki uyum ve örgütün iç ve dış çevresi ile uyumuna kadar kurumun çalışma sistemini ifade eder. Dolayısıyla örgütsel iletişim örgütün temel ilkelerini kültürünü, özelliklerini, değerlerini ve yönelimini yansıtmaktadır (Suh, Harrington ve Goodman, 2018: 223). Genel olarak örgütsel iletişimin kurumların hedeflerine başarılı biçimde ulaşabilmesi için örgütün çeşitli birimlerinin öncelikle birbirleri daha sonra kurumun dış çevresi ile arasında sürekli olarak bilgi alışverişinin olmasını sağlayan toplumsal bir süreç olduğu söylenebilir (Erogluer, 2011: 122). Örgütsel iletişim çalışan davranışlarını kontrol etme, motivasyonu artırma, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi, uyum kazandırma, çatışma yönetimi, müzakere ve pazarlık gibi pek çok konularda örgüte doğrudan katkı sağlamaktadır (Spaho, 2012: 311).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde kurumların en önemli sermayesinin insan faktörü olduğu anlaşılmıştır (Saygılı, 2013: 65). Bireylerin sahip olduğu bilgi evrensel anlamda zenginlik yaratmada en önemli kaynak olarak

görülmektedir (Seker, 1997: 8). Bu nedenle kurum çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanması zaman içerisinde örgütlerin önemli görevlerinden biri olmuştur. Bu görevin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olan örgütsel iletişimin zaman içerisindeki gelişim süreci klasik, neo-klasik, çağdaş ve kültürel yönetim anlayışları içerisindeki örgütsel davranış vasıtasıyla açıklamaktadır ( Şimşek, 2011: 55). 1900'li yılların başlarında örgütlerde iletişimin ana odağı etkinlik ve hiyerarşik yapı olmuştur. Bu dönemde iletişim üst yönetimden çalışanlara doğru görev odaklı ve resmiyete dayalı olmuştur (Kassing ve Matthews. 2016: 138). Başka bir ifadeyle iletişim başlarda yalnızca görevleri belirtmek için bir araç olarak görülmüş ve kişilerarası ilişki kurma ile ilgilenilmemiştir. Taylor, Fayol ve Weber'in klasik yönetim örgütsel davranış anlayışlarının bu dönemde iletişim anlayışına da yansıdığı görülmüş, iletişim kontrol mekanizması olarak algılanmıştır. Nitekim Taylor iletişimi daha çok görevlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin kesin talimatlar için ele alırken, Fayol dikey iletişim ve emir komuta zinciri üzerine vurgu yapmış, Weber ise resmi ve impersonal olarak ele almıştır (www.timetoast.com, 2018). Sonraki yıllarda sosyal gurupların birbiri ile olan etkileşim ve iletişimlerinin çalışan verimliliğini artırıcı önemli bir unsur olduğu Elton Mayonun Hawthorne deneylerinden sonra anlaşılmıştır. Özellikle Büyük Buhran'dan sonra klasik anlayışın yetersiz kalması nedeniyle neo-klasik kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlarla birlikte insan ilişkileri ve diğer sosyo-psikolojik etkenlerin önemi anlaşılmış, Simon'un temelini oluşturduğu karar verme yaklaşımları ile birlikte çalışan ve yönetici arasındaki koordinasyona vurgu yapılmıştır. McGregor'un X ve Y kuramındaki Y yönetim anlayışı insan etkeni daha ön planda tutsa da bu yaklaşım bireyin örgüte daha fazla verim sağlaması üzerine yoğunlaşmıştır (Şimşek, 2011: 56). Neo-klasik anlayışa yönetim alanında bireye yeterince önem verilmediği yönünde getirilen eleştiriler sonrası çağdaş yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Rennis Lickert (1961), katılımcı yönetim anlayışıyla girdilerin kuruluşların tüm düzeylerinde desteklenmesi ile birlikte daha başarılı hale geleceğini savunmuştur (www.timetoast.com, 2018). Tıpkı sistem yaklaşımında olduğu gibi açık sistem olan organizasyonların çevreleriyle sürekli iletişim halinde olması gerektiğine dair görüşler desteklenmiştir. Özellikle Japon kuruluşlarının 1980'lerdeki başarılılarından sonra kültürel kuramlar örgütsel iletişim adına farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Şimşek, 2011: 56). Geçmiş kuramlar organizasyondaki yapı ve ilişkiler üzerine odaklanırken bu yaklaşımla birlikte çalışanlar yalnızca iş hayatıyla değil, yaşamlarının diğer alanlarıyla değerlendirilip daha demokratik, daha katılımcı, örgüt ve çalışanlarının psikolojilerine odaklı bir anlayış

oluşturulmuştur. Böylelikle hiyerarşiden ziyade işbirliği ve eşitlik üzerine kurulu iletişim yapısı benimsenmiştir (Hoy ve Miskel, 1987: 250). Nitekim bugün gelinen noktada örgütsel iletişim yalnızca kurumsal hedefleri gerçekleştirmek üzere kurum çıkarlarına dayalı bir süreç olmadığına dair görüş hâkimdir.

Örgütsel iletişim alanında artan çalışmalarla birlikte bu kavram pek çok bilim dallarının inceleme alanına girmiş ve bu bilimlerden de etkilenmiştir. Psikoloji, sosyoloji, ergonomi, sosyal ve endüstriyel psikoloji bu bilimlerden bazılarıdır ( Erdoğan, 2005: 264). İletişim çevresinin tasarımı, bireyin iletişim sürecindeki algı, davranış ve tutumları, performans, verimlilik, işe alım süreci, toplumsal ilişki süreçleri gibi pek çok farklı konularda örgütsel iletişimin önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır. Nitekim örgütsel iletişimin kurum içerisinde etkin biçimde kullanılamamasının birçok örgütsel sorunu beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu nedenle örgütsel iletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı temel hususlar vardır ( Klein, 1996: 34):

- İletişim sürecinde tek bir kaynak yerine birden fazla iletişim kanalı kullanılmalıdır.
- Örgüt içerisinde yüz yüze iletişimi tercih edilmelidir.
- En etkili bilgi kaynağı için doğrudan denetim yöntemi tercih edilmelidir.
- Kişisel bilgiler soyut, genel ve özet bilgilere oranla daha fazla akılda kalır.
- Tutum ve davranışların değiştirilmesinde en etkili aktör olan fikir liderlerinin rolü anlaşılmalıdır.

Örgütsel iletişim kurumlara bilgi sağlama, koordinasyon, kurumsal planların hazırlanması, uygulamaya konulması ve gözden geçirilmesi gibi konularda önemli katkılar sağlamaktadır ( Aziz ve Dicle, 2017: 91). Doğru ve etkin bir iletişim yapısının kurulması çalışanların motivasyonlarının artması, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlar (Atak, 2005: 65).

### **3.3.1. Örgütsel İletişimin Önemi, Amaçları ve İşlevleri**

Teknoloji ve iletişim ağlarındaki gelişimle birlikte globalleşmenin hızlanması örgütleri daha kompleks hale getirmiş, iş bölümünü arttırmış böylelikle kurum organlarını ve çalışanlarını birbirine daha bağımlı hale getirmiştir. Yönetim fonksiyonlarının sağlıklı şekilde işleyebilmesi ve kurumsal devamlılığın sağlanarak

başarılı biçimde amaçlara ulaşılabilmesi için örgütsel iletişim kurumların kalbi haline gelmiştir. Nitekim bilgilerin doğru zamanda gerekli kişi ve kurumlara aktarılması bir nevi dolaşım sistemi görevi üstlenen örgütsel iletişimle mümkündür. Örgütsel iletişimin bilgi elde etme ve elde ettiği bu bilgileri kurum çevresi ile paylaşmasının yönetsel açıdan önemi olduğu gibi çalışanlarda da olumlu tutumların oluşturulmasında önemli rolü bulunmaktadır ( Orpen, 1997: 519). Torrington ve Hall (1987: 76) örgütsel iletişimin başarılı biçimde uygulanmasının kurumlara sağladığı faydaları şu şekilde sıralamıştır:

- Karar alma sürecinde yönetime bilgi sağlar.
- Yönetim tarafından alınan kararların çalışanlara aktarılması ve uygulanmasında yardımcı olur.
- İş ortamındaki baskı ve huzursuzlukları azaltır.
- Girdi ve hata oranlarının azalmasına yardımcı olur.
- Kurumsal faaliyetlerin istikrarlı olmasını sağlar.
- Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon gibi konularda çalışanlar üzerinde pozitif etkiler bırakır.
- Örgütsel bağlılığı arttırarak hizmet sürecini iyileştirir.

Örgütsel iletişim kurumsal bütünleşme ve başarının yanı sıra örgütsel değişim sürecinde de önemli roller üstlenmektedir (akt. Durğun: 2006; 120). Dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmak için eşgüdüm ve uyumun sağlanması ve çalışanların yönlendirilip koordine edilmesi iletişim yapısı olmadan mümkün olamaz. Bu nedenle günümüz yöneticilerinin astlarıyla arasında işbirliği ve uyum sağlamada güçlü bir iletişim yapısının gerekli olduğunu bilmesi gerekmektedir. Etkin bir şekilde işlemeyen iletişim ağı kurumsal açıdan yüksek çalışan devir hızı, disiplin problemleri, iş kazalarında artış, bilgi yetersizliği, birimler arasında kopukluk ve kararların uygulanma sürelerinin uzaması gibi olumsuz sonuçlara neden olur. Bu sonuçlar işe alma ve oryantasyon sürecinde, işten ayrılma ve üretimde maliyetleri arttıracak çalışanlarda motivasyon kaybı oluşturarak dolaylı olarak kârlılık, büyüme ve verimlilikte kayıplara neden olacaktır. Bu da şirketlerin rekabetçi piyasada varlıklarını devam ettirmesi adına bir tehdit olarak karşılına çıkacaktır. Bunların yanı sıra örgütsel iletişimin kurumlar için önemli olan bilgi verme, yönetim, ikna etme, düzenleme, bütünleştirme ve sosyalleşme olmak üzere altı işlevi yerine getirmektedir (akt. Gülnar, 2007: 24).

Örgütsel iletişimin **bilgi verme işlevi**, çalışanların işlerini başarılı ve etkin biçimde yerine getirme, değişim, şirket politikaları ve süreçlerden haberdar olma vb. konuların yanı sıra örgütün diğer sosyal birimleri için de ihtiyaç duyulan bilginin paylaşılmasını sağlar. **Yönetim işlevi**, çalışanlarla ilişkiler kurma ve geliştirme, ihtiyaçlarını anlamayıp cevap verme ve mevcut çalışma durumlarını daha iyi hale getirme gibi konulardaki bilgiyi yazılı veya sözlü olarak taraflara aktarılmasını sağlar. Yönetim faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan, verimlilik ve etkinliğin önemli araçlarından biri olan **ikna etme işlevi**, çalışanları motive ederek üstler ve astlar arasındaki iyi ilişkileri geliştirip, çalışanların kaygı ve sorunlarını azaltır. Yöneticinin çalışanını etkilemesine yardımcı olur. Örgütsel iletişim **düzenleme işlevi**' ile örgütlerin var oluş amaçlarına uygun hareket ederek şirket politikaların yürütülmesi ve devamlılığın sağlanmasının yanı sıra geri bildirim mekanizmasının oluşturulmasında önemli rol oynar. **Bütünleştirme işlevi**, iş gücünü bir arada çalıştırarak yürütülmekte olan işlerin daha az sorunlu olmasını sağlar. İnsan sermayesini birlikte çalışmaya yönlendirerek birimlerin ve grupların uyumlu biçimde çalışmasına odaklanır. **Sosyalleştirme işlevi**, çalışanlarının birbiriyle kurdukları iletişim ağını temel alarak kurumun resmi olmayan kurallarını belirtir. Aynı zamanda sosyalleşme arzusunun karşılanmasını sağlayarak çalışanların şirketteki iletişim ağıyla bütünleşmesini beraberinde getirdiği için iletişimin beklide en önemli işlevidir (Gülнар, 2007: 26).

Kuruluşların çalışanlarına tanıtılması örgütsel iletişimin temel amaçlarından biridir. Kurumsal politikaların açıklanmasıyla birlikte kısa ve uzun dönemli hedefler, ödül-ceza ve ücret-prim sistemi, eğitim ve yükselme olanakları, dış ilişkiler, sosyal haklar, iş güvenliği, kurumsal amaçlar vb. konularda bilgilendirme sağlanır. İşgörenlere sürekli bilgi verilmesi çalışan ve kurum arasındaki bütünleşme ve dayanışmanın tamamlanmasında önemli yer oynar. Aynı şekilde kurumun dış çevresine tanıtılıp güven kazanılması, örgütsel iletişimin diğer amacıdır. Bütçe, faaliyet alanları ve projeler gibi konular, mevcut ve potansiyel hissedarlar, sendikalar, müşteriler, diğer kuruluşlar, kurumda çalışmak isteyenler ve toplumla paylaşılarak örgütün tanıtılmasını ve güven kazanılmasını sağlar (Gülнар, 2007: 39-40). Gökçe (2006: 89) örgütsel iletişimin amaçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütsel sorunların ortaya çıkarılmasında yardımcı olmak,
- Örgütte kararların alınması eş güdümün sağlanıp kontrol mekanizmalarının kurulmasında katkı sağlamak,

- Kariyer olanakları, ücret ve ödüllendirme, geleceğe yönelik beklentiler gibi konularda bilgi sağlamak,
- Ast ve üst arasında çift yönlü iletişimi sağlamak,
- Kurum çalışanlarının kurumsal amaçlara uygun güdülenmesini sağlamak,
- Kurumsal faaliyetler konusunda mevzuatları çalışanlarla paylaşarak olabilecek hatalara engel olmak,
- Örgütle ilişkili olan kişi ve kurumlara bilgi sağlamak,
- İş güvenliği konusunda bilgi vererek tedbirli olunmasını sağlamak,
- Yönetim anlayışı ve yeni teknolojilere ilişkin bilgiyi taraflara ulaştırarak uyum sağlamak,
- Kurumsal karar ve politikaları iç ve dış paydaşlara duyurmak,
- Örgütün tanınması ve kurumsal güvenin sağlanmasına zemin hazırlamak.

Örgütsel iletişimin motivasyonu sağlayarak iş birliği ve verimliliğin artmasında, çalışanların sosyal ve teknik anlamda gelişmesinde ve örgütün gelişip amaçlarına ulaşmasında önemli yeri vardır (Aydın, 2012: 9). Bu nedenle örgütsel iletişimin etkin olarak kullanılmaması şirketlerin entropiye girmesine neden olarak döngüsel kazanımlarının durması sonucu varlığını tehdit eder (Şimşek, 2011: 63).

### 3.3.2. Örgütsel İletişim Türleri

Örgütler dış ve iç çevresi ile örgüt içi ve örgüt dışı iletişim olmak üzere iki türde iletişimden yararlanmaktadır (Bektaş ve Erdem, 2015:126). Örgüt içi iletişim kurum çalışanlarını kapsarken örgüt dışı iletişim ise, kurumun dış çevresini kapsamaktadır. Müşteriler, rakipler, kamu kurumları gibi örgütün dış çevresini oluşturan etkenler çoğu durumda kurumlara etki ederek yapı ve işleyişlerine etki eder. Bu etki çoğu zaman örgüt içi iletişime de etki edebilmektedir. Bu nedenle örgütler dış çevresiyle farklı iletişim kanalları oluşturmaya ve bu kanallardan gelecek bilgiye (ticari anlaşmalar, yasal düzenlemeler vb.) ihtiyaç duymaktadırlar. Üretimden satış sonrası sürece, teknolojik gelişmelerden finansal kaynak arayışlarına kadar pek çok nedenden dolayı kurumların dış çevresinden gelen bilgi zorunlu bir ihtiyaçtır. Çünkü koşulların fırsata çevrilmesi tehditlerin fark edilmesi etkin bir iletişim süreci ile mümkündür. Organizasyonlar örgüt dışı iletişimde basın bültenleri, dergiler, afişler, televizyon, sponsorluklar, web sitesi gibi araçları tanıtım, imaj oluşturma, hedef kitlenin beklentilerini öğrenme, güven kazanma, marka pazarlama gibi hedefleri için kullanır (Aydın, 2012: 30).

Örgüt içi iletişim türleri ise biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) iletişim olmak üzere iki alt sistem içermektedir (Örücü, Kılıç, Yıldız ve Yıldız 2012: 5). Kurum kültürü ile ilgili olan öğelerin çalışanlara aktarılmasında bu iki iletişim türü kurumlar açısından canlı organizmaların kan damarları gibi önem arz etmektedir (Bektaş ve Erdem, 2015: 126).

### **3.3.2.1. Biçimsel (Formal) İletişim**

Biçimsel (formal) iletişim, örgütün önceden belirlediği kurallar ve iletişim kanalları vasıtasıyla çalışanların görevlerini yerine getirmelerini sağlayan, resmi nitelik taşıyan iletişim türüdür (Güllüoğlu, 2011: 27). Biçimsel iletişim türünde örgütsel şemalar ve yönetmeliklerle kimin kiminle nasıl iletişim kuracağı önceden belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle çalışanlar arasındaki iletişimin nasıl kurulacağı, yetki ve sorumluluklar resmi olarak çalışanlarına aktarılır. Böylelikle astlar ve üstler arasındaki ilişkiler, kurumsal kanallar vasıtasıyla işlerlik kazanarak koordinasyon ve bütünlük sağlanır, alınan kararlar daha etkin biçimde yerine getirilir (Yüksel, 2007: 38-39). Tanımdan da anlaşılacağı üzere organizasyondaki hiyerarşik yapı ile ilgili olan biçimsel iletişim kurum içi ve çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade etmektedir. Prosedürler, şirket içi yazışmalar ve memo sistemi, raporlar, şirket dergisi/gazetesi, teknolojiye dayalı iletişim, toplantılar, resmi nitelikteki veriler biçimsel iletişim kanallarına örnektir (Koçel, 2007b: 409). Biçimsel iletişim talimatların yerine getirilmesi, kurumsal hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanlardan beklenenlerin açığa çıkarılması, performansa ilişkin geri bildirimlerde bulunulması gibi işlevleri de yerine getirir (Katz ve Kahn, 1978: 440). Biçimsel iletişimin üretkenlik (Litterst ve Eyo, 1982: 15) ve iş memnuniyetini arttırmada (Holtzhausen, 2002: 31), koordinasyon maliyetlerini (Sine, Mitsuhashi ve Kirsch, 2006: 121) ve çatışmayı azaltmada, güven ve genel memnuniyeti güçlendirmede olumlu etkileri vardır (Chio, Hsieh, ve Yang, 2004: 19).

Örgütlerde biçimsel iletişim tipleri yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarıya doğru, yatay ve çapraz olmak üzere dört açıdan ele alınmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 66 ).

**Yukarıdan aşağıya doğru iletişim:** Kurumlarda en sık kullanılan iletişim şekillerinden biri olan yukarıdan aşağıya doğru iletişim üst seviyedeki pozisyonlardan daha alt seviyedeki pozisyonlara doğru olan iletişim şeklini ifade etmektedir. Üst



pozisyondaki çalışandan alt pozisyondaki çalışana doğru verilen notlar, örgüt ile ilgili dokümanlar görevlerin niteliğine ilişkin bilgiler, amaçlar, iş talimatları, kurumun işleyiş yöntemleri ve uygulamaları, iş değerlendirmeleri örnek olarak gösterilebilir. Bu iletişim türü yazılı olması nedeniyle yanlış anlaşılmalara neden olmaması için talimatların açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir (Gürsel, 2006: 57).

**Aşağıdan yukarıya doğru iletişim:** Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin tamamlayıcısı olup alt kademelerden üst kademelere doğru bilgi akışını sağlayan bu iletişim türünde temel amaç üst yönetimi alt birimde olanlar hakkında bilgi sahibi etmektir. Bilgi akışı astın üstüne, o çalışanın bir üstüne rapor vermesi şeklinde hiyerarşik olarak gerçekleşir. Personelden liderine giden iletişimi ifade eden aşağıdan yukarıya doğru iletişim çalışanın gönderilen bilgileri anlayıp anlamadığını teyit etmenin yanı sıra ego ihtiyaçlarının karşılanmasında da etkilidir (Lunenburg, 2010: 3). Yöneticileri mevcut ve oluşabilecek sorunlara karşı haberdar etme, çalışanların verimliliğini artırma, mali konular, performansla ilgili geribildirimler, şikâyet ve anlaşmazlıklar, gibi konularda bilgi sağlar (Lunenburg, 2010: 4).

Fiziki uzaklık, bilgilerin her kademe değişikliğe uğraması, yöneticinin tavrı aşağıdan yukarıya doğru iletişimin gerçekleşmesini engelleyici etmenlerdir (Elma ve Demir, 2000: 144-145). Bu iletişim türünün etkili olabilmesi için en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Astlar tarafından beyan edilen düşüncelerin dinlenmesi için yönetici ile astların bir araya gelebileceği ortamların oluşturulması ve yöneticilerin bu düşünceleri dinleme yeteneği ve arzusuna sahip olması gerekmektedir.

**Yatay iletişim:** Aynı veya farklı birimlerde aynı örgütsel seviyede bulunan bireyler arasında sorunları çözme, eşgüdümlemeyi sağlama, değişim girişimleri ve örgüt geliştirme uygulamaları gibi farklı tiplerdeki bilgilerin aktarılmasına denir (Kıraç, 2012: 47). Kurum içerisindeki bireyin amirine danışması olmaksızın diğer bölümdeki kişilerle doğrudan iletişim kurması sebebiyle diğer iletişim kanallarına oranla daha hızlıdır ve doğrudan gerçekleşir. Yatay iletişim, kurumsal faaliyetleri koordine etmek, faaliyetler ve duygular konusunda bilgi elde etmek ve aynı seviyedeki çalışanları ikna etmek amacıyla kurulur (Genç, 2004: 331). Bu nedenle yatay iletişimin temel amacı koordinasyon ve problem çözmek için kanal sağlamak olduğu söylenebilir (Ölçer ve Koçer, 2015: 344). Yatay iletişimin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Kurudayıoğlu ve Deniz, 2001: 7):

- Kurum amaçları bölüm amaçlarına üstünlük sağlar,
- Hedef kitle istekleri belirlenir,
- Benzer işlerin farklı birimlerde tekrara düşmesini engeller,
- Kaynakların etkili kullanılmasını sağlar,
- Karar alma sürecini hızlandırır,
- Belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlar.

Farklı olsun veya olmasın birimler arasında kurulan yatay iletişim gerek teknik gerek toplumsal konularda çalışanların gelişmesine ve etkinliklerinin artmasına yardımcı olur. Böylelikle işbirliği güçlenerek iş verimliliği ve hizmet kalitesi artar.

**Çapraz iletişim:** Çapraz iletişim farklı bölümlerde ve farklı düzeylerde bulunan çalışanlar arasında kurulan iletişime denir (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: 106). Başka bir ifadeyle, farklı pozisyonda ve farklı birimlerde olan bireylerin hiyerarşik düzeni göz ardı ederek birbiri ile kurdukları iletişim türüdür. Bir faaliyet ya da proje için bir araya gelen örgüt birimlerinin konularını göz ardı ederek ortak bir amaç için bir arada çalışması çapraz iletişime örnek olarak gösterilebilir. Genellikle üst düzey yöneticiler tarafından kendi sorumluluk alanları dışında olan konularda bilgi alışverişinde bulunmak ve olağanüstü durumlarda zaman kazanmak amacıyla kullanılır (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 491). Yöneticinin bu iletişim türünde başka departmandaki çalışana emir vermesi örgütsel düzensizliğe yol açabilir (Arısoy, 2007: 27). Önemli olan amacın sadece bilgi alışverişi olmasıdır. Nitekim çapraz iletişimde bilgilerin paylaşılıp sorunların çözüme kavuşturulması amaçlanmaktadır ( Ekinci, 2006: 20).

### 3.3.2.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim

Örgüt içi iletişim genellikle biçimsel (resmi) olarak gerçekleşmektedir. Ancak kurumlarda kaçınılmaz olarak oluşan gayri resmi gurupların varlığı ve işleri hızlandırma adına hızlı biçimde bilgi alışverişi sağlama ihtiyacı nedeniyle katı kuralların dışına çıkılarak da iletişim kurulur. Biçimsel olmayan iletişim bireylerin sosyal ihtiyaçları neticesinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan kişisel ilişkilere dayanan çeşitli duygu, düşünce, gelenek, yargı ve sosyal güçlerle beslenen örgütsel iletişim biçimidir (Karaçor ve Şahin, 2004: 103). İnformal iletişimin çalışanların davranış ve amaçlarının bir bütün olarak etkileşime girmesi nedeniyle ortaya çıkması kaçınılmazdır (Ogaard, Marnburg ve Larsen, 2008; 2). Bu nedenle biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişime kıyasla daha kişisel, daha çok duygusal faktörlere bağlı, daha esnek ve açık uçludur (Bell ve Smith,

1999: 32). Kurumlarda biçimsel olmayan iletişimin ortaya çıkmasının nedenleri (Koçel, 2010a: 532):

- Gelecek endişesi yaratan güvensiz durumlar,
- Yönetim ve organizasyondaki büyük değişimler,
- Belirsizlikler,
- Kişisel özellikler,
- Formal kanalların yetersizliği,
- Formal mesajlara güvensizlik,
- Gruplaşma,
- Söylem ve yapılan arasındaki farklılıklar,
- Bilinçli nedenler olarak gösterilebilir.

Biçimsel olmayan iletişimin ortaya çıkmasındaki temel nedenlerden birinin psikolojik ihtiyaçlar olduğu unutulmamalıdır. Biçimsel olmayan iletişimin yöneticiler için etkin bir iletişim aracı olması, çevre hakkında bilgi sağlaması, gruplara etkinlik kazandırması gibi önemli katkıları vardır. Kurumun geleneksel yapısını ve aksaklıklarını yansıtır. 451 yönetici ile yapılan bir araştırmada çalışanların yüzde 91' i işten çıkarılma, şirketin satılması gibi olumsuz haberlerin yayılmasında dedikoduyu kullandıkları belirlenmiştir (Gerstner, 1994: 17). Bu nedenle kurum içerisinde dedikodunun yaygın olması, gerekli gereksiz birçok gruplaşmalara neden olarak örgütsel yapıda bozulmalara neden olup biçimsel iletişim kanallarının işleyişini de bozabilir. Dolayısıyla biçimsel olmayan iletişimin kurumlar açısından avantaja dönüştürülmesi çoğunlukla yöneticilerin becerilerine bağlıdır. Çalışanların kendi aralarında oluşturduğu grupların işleyişini kontrol etme izlenimi vermeden denetlemek, sosyal etkinliklerle çalışanların aile ve iş arkadaşları hakkında bilgi toplamak, kurum içerisindeki sohbetlerle istek ve şikâyetler hakkında bilgi toplama gibi davranışlarla yöneticiler iletişim sürecinin olumlu biçimde devam etmesini sağlayabilir (Bektaş ve Erdem, 2015:126).

### **3.3.3. Örgütsel İletişime Engel Olan Faktörler**

İletişimi engelleyen çeşitli nedenler bireyler arasında olduğu gibi örgüt içerisinde de olabilir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan iletişim engelleri kurumun yapısına zarar vererek faaliyetlerin yürütülmesinde sorun teşkil edebilir. Bu engeller kişisel nedenlerden örgütsel nedenlere kadar pek çok farklı etkenden kaynaklanabilir. Nitekim

kurumlardaki çatışmaların ve başarısızlıkların temelinde iletişim eksikliği yatmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004: 104).

Genel olarak örgütsel iletişime engel olan faktörler psikolojik, senmatik, statü, korunma, alan, hiyerarşi, uyutma, sınırlama şeklinde sıralanabilir (Bursalıoğlu, 200: 116). Açıkalın (1999: 42) örgütsel iletişim engellerini amaçların açıkça belirtilmemesi, alıcının iyi tanımlanmaması, iletilerin bireylerin algısına göre süzgeçten geçirmesi, bireylerin iletişimci kişilik kazanmamaları şeklinde sıralamıştır. Bakan ve Büyükbeş (2004: 5) ise bu engelleri şu şekilde sıralamıştır:

- Kültürel farklılıklar
- Yetersiz geribildirim
- Statü farklılığı
- Motivasyon ve ilgi eksikliği
- Aşırı bilgi yüklemesi
- Elektronik iletişimden kaynaklı sorunlar
- Güven eksikliği
- Örgütsel hatalar
- Bireysel farklılıklar

Örgütsel iletişim engellerini tamamıyla ortadan kaldırmak mümkün değildir. Nitekim kurumsal engeller ortadan kalksa dahi bireyin günlük hayatında çevresi ile etkileşiminden kaynaklanan pek çok faktör söz konusudur. Bu nedenle iletişimin önündeki engellerin neler olduğunu bilip bu engellerin üstesinden gelmek için atılabilecek adımların neler olduğunu tespit etmek daha doğru bir strateji olacaktır. Bu nedenle iletişim sürecinin iyileştirilmesinde basit, anlaşılır bir dil ve etkili geri bildirim kullanılmalıdır. İletişimde paralel kanalların kullanılması ve tekrarın sağlanması iletişimin kolaylaşmasında faydalı olacaktır. Modern örgütlerde kullanılan şikâyet kutuları, grup toplantıları iletişim engellerinin kaldırılmasına hizmet etmektedir. Fiziksel ortamın amaca uygun olarak düzenlenmesi, sözlü iletişim olanaklarının artırılması, statü farklılıklarından doğacak anlaşmazlıklar için denetim mekanizması geliştirilmesi, gönderilen mesajların bireyin kapasitesini zorlayacak şekilde olmamasına gayret edilmesi ve motivasyon artırıcı çeşitli organizasyonlar düzenlenmesi örgütsel iletişim engellerinin azaltılmasında yararlı olacaktır (Aydın, 2012: 33-38).

### 3.4. Y Kuşacağı ile İletişim

Türkiye'deki nüfus içerisindeki en çok paya sahip olan (18 milyonun üzerinde) Y kuşacağı gelecek 5-10 yıl içerisinde iş hayatında en çok paya sahip olacak kuşaktır (Kuyucu, 2017b: 851). Bu nedenle iş hayatında Y kuşacağını becerilerine uygun biçimde yönetmek ve elde tutmak için öncelikle özelliklerinin bilinmesi ve buna uygun şekilde iletişim kurulması gerekmektedir. Sonuç odaklı, açık fikirli, pratik ve araştırmayı seven, ekip çalışmasına önem veren, hiyerarşik ilişkiler yerine biçimsel olmayan ilişkileri tercih eden bu kuşağın yöneticilerinin tüm bu özellikleri benimseyip anlaması etkin bir yönetim için oldukça önemlidir. Kendi bildiğine göre hareket edip bireysel kararlar alan yöneticilerin, gelecekte bu kuşağın işgücünün çoğunluğunu oluşturacak olması nedeniyle başarılı olabilmeleri zordur. Y kuşacağı iş süreçlerine dâhil olmak ve iş ortamında demokrasinin olmasını istemektedir. Rahat iletişim kurabilecekleri liderlerin varlığını önemseyen bu kuşak daha samimi ve kişisel ilişkileri tercih etmektedir. Bu nedenle iş ortamında çalışanların kurumla bütünleşmesi ve iş doyumunun artması için iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir (Çiftçi, 2017: 46)

Esnek çalışma koşullarını seven Y kuşacağı, çalıştığı kurumlarda da bu durumun sağlanması halinde yeteneklerini daha rahat biçimde sergileyebileceklerdir. Bu nedenle kurumların özellikle çalışma ortamları konusunda değişime açık olması gerekmektedir. Y kuşağının çeşitli özellikleri neticesiyle medya ve iletişim başta olmak üzere birçok sektör kuşağa göre yeniden şekillenmektedir (Göktaş, 2016: 35). Tek tip olmaktan hoşlanmayan bu kuşağın nüfustaki oranlarının artmasıyla birlikte üreticilerin dahi ürünlerini bu doğrultuda değiştirmesi, değişimin gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Y kuşağıyla iletişim kurmadaki bir diğer önemli husus dinlemekten geçmektedir. Bu nedenle bu kuşağın yöneticilerinin iyi bir dinleyici olması ve onlara sorular sorarak kendi doğrularını bulmalarında yardımcı olmaları gerekmektedir. Ayrıca belirli aralıklarla düzenli biçimde yapılan geribildirimler bu kuşağın performansının değerlendirilmesi ve yönetilmesi açısından önemlidir. İş hayatında bu nesil yöneticilerinin onlarla iletişim kurmasını ve kendilerinin değerli olduğunun hissettirilmesini beklemekle birlikte aksi durumda katkı sağlamaktan çekinir (Göktaş, 2016: 34). Teknolojiyi önceki nesillere oranla çok daha iyi bilen ve kullanan Y nesli geleneksel medya yerine yeni iletişim teknolojilerini kullanmaktadır. Bu da akıllara "Sosyal medyanın bu denli yoğun kullanılmasının nedeni sosyal medyanın gücü mü yoksa Y kuşağının tercihi midir?" sorusunu getirmektedir. Y kuşağının teknolojiyi bu

denli yoğun kullanması nedeniyle onlarla iletişime geçebilmek için organizasyonların da bu mecralarda kurumsal imaj çalışmalarından istihdam çalışmalarına kadar faaliyette bulunması gerekmektedir. Bu doğrultuda özellikle insan kaynakları yönetiminde işgören seçimi için kuruluşların sosyal medya hesaplarını doğru ve etkin biçimde kullanmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2016: 36). Jobvite Recruiter Nation'un 2016 raporuna göre insan kaynakları uzmanlarının işe alım faaliyetlerindeki öncelikli yatırımları şirket kariyer web siteleri (%60)'dir. (www.jobvite.com, 2016). Nitekim bugün gelinen noktada facebook, linkedin, google+, twitter başta olmak üzere birçok sosyal medya araçları vasıtasıyla işe alımların yapıldığı bilinmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bölümde güçlendirme kavramının süreç ve yöntemlerinden bahsedilerek önemi üzerinde durulmuş, psikolojik güçlendirme ve boyutlarından bahsedilmiştir. Bölüm sonunda çalışmanın geneli hakkında değerlendirmeler yapılarak araştırmada kullanılan değişkenler bir arada işlenmiştir.

#### 4.1. Güçlendirme Kavramı, Süreci ve Yöntemleri

İnsanlığın dünya arenasındaki yerini aldığı tarihten bu yana, içerisinde yaşadığımız yüzyıl kadar hızlı radikal dönüşüm yaşadığı bir dönem yoktur (Drucker, 2009: 191). Bu hızlı değişim, toplumsal ve siyasal sistemleri yeniden şekillendirmiş ve güç unsurunun belirgin bir rol oynamasına neden olmuştur. Çünkü değişen toplumsal ve siyasal olaylar karşısında örgütlerde bu değişime ayak uydurmak için değişim yaşamış ve bu değişimde güç unsurunu çalışan kontrolünde kullanmışlardır. Buradan anlaşılacağı üzere güç kavramı yapılması istenen bir şeyi başkasına yaptırabilme veya istenilen olguyu alabilme kabiliyetidir (Uncuoğlu, 2017: 17). Örgütlerde gücün temel kaynağı pozisyon, kişisel özellikler, bilgi/uzmanlık ve bilgiye ulaşma fırsatıdır (Conger ve Kanungo, 1988: 472). Güçlendirme kavramı ise, inisiyatif alma vurgusuyla insanların organizasyon sorunlarını çözmelerini sağlayacak yetki ve fırsata sahip olması olarak tanımlanabilir (Johns, 1996d: 418). Başka bir tanıma göre, güçlendirme çalışanları geliştirmek, bilgili hale getirmek, kendine olan güvenini arttırmak ve çevresindeki kişilerle daha faydalı ve yapıcı ilişkiler kurması için yetkilendirmektir (Saeman, 1992: 190).

Güçlendirmenin tarihsel gelişimine bakıldığında F.W. Taylor'un klasik yönetim anlayışından Elton Mayo ve arkadaşlarının öncüsü olduğu katılımcı yönetim anlayışına kadar uzandığı görülmektedir (Şen, 2010: 15). Ancak bugünkü modern güçlendirme çalışmaları, 1990'da Thomas ve Velthouse daha sonra da 1995 yılında Spreitzer'in çalışmalarına dayanmaktadır (Temel, 2016: 64). 1990'lı yıllardan sonra yönetim alanında personel güçlendirme uygulamalarının artmasıyla bu dönem pek çok araştırmacı tarafından güçlendirme dönemi olarak tanımlanır (Appelbaum, Hebert ve Leroux, 1990: 233). Güçlendirme kavramının popüler olmasıyla birlikte ilgili alan yazını incelendiğinde yapılan bazı tanımlar örgüt ve işle ilgili olup karar verme, diğer insanlar üzerindeki kontrol ve iş süreçlerine vurgu yaparken bazı tanımlar ise,

motivasyon ve psikolojik sürece vurgu yapmıştır. Örnek olarak Conger ve Kanungo (1998: 473) güçlendirmeyi motivasyon süreci olarak görürken, Kanter (1987: 14) ise, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanın kaynaklardan yararlanarak bağımsız biçimde karar verme yeteneği olarak tanımlamıştır. Temelde güçlendirmenin yönetsel ve psikolojik olmak üzere iki yaygın kullanımını bulunmaktadır (Leach, Wall ve Jackson, 2003: 28; Thomas ve Velthouse, 1990: 666).

Yönetsel tanımda çalışana birincil görevlerini yürütme adına, karar verme yetkisi tanımlanarak sorumluluğun hiyerarşik olarak aşağıya doğru dağıtılması olarak ele alınır. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin çalışanlarına kendilerini ve onları etkileyebilecek konularda karar verebilmesi için yetki verilir. Güçlendirme burada yönetseldir ve basitçe çalışanın yönetsel uygulamalara katılımı olarak tanımlanır. Aynı zamanda güçlendirici lider, yönetim veya yöneticilerin güçlendirme konusunda neler yapabileceğini açıklayarak güçlendirmeyi engelleyen faktörleri ortadan kaldırmaya çalışır. İkinci yaklaşımda ise psikolojik güçlendirme ön plana çıkmaktadır. Burada çalışanların iş veya rollerinde anlam, yetkinlik/yeterlilik, etki ve özerklik gibi konulardaki motivasyonel durumu ön plandadır. Karşılaşılan durum/olay karşısında bireylerin bu durum/olay veya insanlarla mücadele edebilecekleri yetkiye/güce veya kontrole sahip olup olmadıklarına dair algılamaları ile ilgilidir. Kişi bu konularda yetki/güce sahip olduğunu düşünülürse etkinliği ve motivasyonun artacağı varsayımına dayanır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666).

İlgili alan yazını incelendiğinde güçlendirme konusunda yapılan tanımların ortak noktaları şu şekildedir (Bakan'dan aktaran Duman, 2018: 18);

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

Güçlendirmede devamlılık, dinamizm ve değişim söz konusudur. Bu nedenle süreci ve unsurlarını bilmek esastır. Bu unsurlar ise; güçlendirme esasına uygun bir



yapılanma, çalışan güçlendirmesini destekleyecek bir yönetim anlayışı, güçlendirme sürecinde izlenecek yol ve çalışan beklenti ve istekleri şeklinde sıralanabilir (Demirbilek ve Türkan, 2008; 56-58). Bu nedenle etkin bir liderlik tarzı, verimli çalışma grupları, etkin ve çift yönlü iletişim ve işbirlikçi bir çalışma ortamı son derece önemlidir.

Güçlendirme sürecinde bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi için çevresel faktörler ön koşul ve ilk aşama konumundadır (Ergeneli ve Arı, 2005:130). 5 yıldızlı otellerde çalışan 373 kadın çalışandan veri toplayan Kara (2012), demografik değişkenlerle psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme algısının yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, eğitim durumu gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Farklı demografik özelliklere göre değişebilen güven, destek, fırsat ve sadakat gibi algıları etkileyen iş çevresi, bireyi etkileyerek güçlendirme sürecinde çok önemli bir bağlantı görevi üstlenir. Grathwohl (1994), güçlendirme sürecinde daha iyi bir güçlendirme için sekiz adımdan bahseder (Doğan, 2003: 185). Bu adımlar, çalışanlara yetki vermek, performansı ölçmek, çalışanları eğitmek, bilgileri paylaşmak, çalışanlara sorumluluk vermek, geri beslemenin yapılması, çalışanları toplum önünde övmek ve çalışanlara güven aşılacak şeklindedir. Özellikle yöneticiler açısından güçlendirme kavramında en sık kullanılan yöntem, yetki devridir. Bu nedenle bu süreçte ilk olarak yetki devrinin planlanması daha sonra yetkinin devredilmesi ve son olarak da yetki devrini gözlemlemek/denetlemek gerekmektedir. Conger ve Kanungo (1988: 475) bu süreci daha detaylı ele alarak beş aşama üzerinde durmuşlardır.

İlk aşamada, güçsüzlük psikolojisine neden olan durumların belirlendiği aşamadır. Bu durumlar incelenirken örgütsel faktörler, ödüllendirme sistemleri, kontrol mekanizması ve iş yapısı güçsüzlüğe neden olan faktörler olarak incelenir. İkinci aşamada ise, kullanılacak yönetsel stratejiler ve teknikler belirlenir. İş zenginleştirme, katılımcı yönetim, yetkinliğe dayalı ödül sistemleri, geri bildirim gibi konularda stratejiler belirlenerek amaçlar saptanır ve üçüncü aşamaya geçilir. Bu aşamada öz etkinlik bilgisi çalışanlara aktarılır. Üçüncü aşamaya gelindiğinde, ilk aşamadaki güçsüzlük algısına neden olan faktörler ortadan kaldırılmış olunur. Dördüncü aşamada, diğer üç aşamanın etkisiyle birlikte güçlendirme çalışmalarının sonucunda çalışanların kişisel etkinliğine olan inancı artmış halde olur. Son aşama ise, başta belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına dair değerlendirme yapılması esastır. Bu aşamada

güçlendirmenin davranışlara olan etkisi net biçimde ortaya konulur. Güçlendirme sürecinin başarılı biçimde uygulanması ile birlikte kuruluşlar bir yandan çevrelerindeki değişimlere daha hızlı reaksiyon göstererek esneklik kazanırken diğer yandan çalışan tatminini sağlayarak mali açıdan kazanç sağlamış olurlar (Fındıklı, Gulden ve Semercioz, 2010: 55).

Güçlendirme yöntemleri ise kararlara katılım, bağlılık, dâhil olma ve kademe azaltma yoluyla olmak üzere dört şekilde sınıflandırılmıştır (Beşyaprak, 2012: 19; Acaray, 2010: 29). **Kararlara katılım yoluyla güçlendirme**, literatürde en sık rastlanılan güçlendirme yöntemi olup basitçe çalışanın katılımı temeline dayanır. Böylece çalışanın daha bağımsız hareket etmesine üst yönetimce izin verilir. Çalışanlar bu yöntemde azda olsa bir otoriteye sahiptir. Ancak işle ilgili sorumluluğun büyük bir kısmını kendilerinde toplarlar. Böylece stratejik kararlar üzerinde inisiyatif olarak tecrübe kazanırlar (Beşyaprak, 2012: 20). **Bağlılık yoluyla güçlendirme** ise, içsel ve dışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılır. Çalışanın çalışma koşulları hakkında sorumluluk alması sağlanıyorsa içsel, çalışma koşulları yönetim tarafından belirleniyorsa dışsal bağlılık söz konusudur. Çalışan güçlendirmede içsel bağlılık inisiyatif alma konusunda daha fazla özerklik sunduğu için daha önemli bir yere sahiptir (Acaray, 2010: 28). Çalışanların kararlara katılımından ziyade kararlar konusunda önerilerde bulunmalarının ön planda olduğu **dâhil olma yoluyla güçlendirmede** asıl amaç çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırmaktır. Burada çalışanların önerilerde bulunmasıyla güçlendirilmesi söz konusudur (Akçakaya, 2017: 162). **Kademe azaltma yoluyla güçlendirme**, hiyerarşik düzende en üst ile en alt kademe arasındaki mesafe kısaltılır. Ara kademelerin sayısının azaltılmasıyla etkinliğin artması amaçlanmaktadır. Böylelikle örgüt daha yalın hale gelerek iletişim daha sağlıklı hale gelip yapılan işler hızlanır. Bu yöntemde birim yöneticileri güçlendirilerek yapılacak olan işlerle direkt bağlantılı olur (Akçakaya, 2017: 165-166).

#### **4.2. Güçlendirmenin Yararları**

Güçlendirmenin örgüte ve çalışanlara olan katkısı sayesinde işgören ve işverenler açısından kazan-kazan politikası uygulanmış olunur. Güçlendirmeyle birlikte işgörenler hem çeşitli problemler karşısında çaresizlik hissinden kurtularak kendilerini daha iyi hissedecek hem de daha fazla sorumlulukla birlikte işlerini daha anlamlı bulacaklardır. Böylelikle tatmin duygusu da doğal olarak artacaktır. Dolayısıyla iş gören devir hızının artması engellenmiş olur. Zhang ve Bartol (2010), araştırmalarını Çin'de

bir teknoloji firmasında çalışan ve yöneticilerden anket yöntemi ile veri toplayarak yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda, psikojik güçlendirme ile güçlendirici liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilerek, psikolojik güçlendirmenin yaratıcı süreç adanması ve içsel motivasyon ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu belirtilmiştir (Zhang ve Bartol, 2010: 107). Hechanova, Alampay ve Franco (2006: 72), beş farklı sektörde 954 çalışan ile yaptıkları araştırmada, psikolojik güçlendirme ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca içsel motivasyonun yüksek seviyedeki güçlendirme ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Güçlendirme çalışan katılımının artmasını sağlayarak etkin biçimde iş süreçlerine etki eder. Stander ve Rothmann (2010), kamu ve üretim sektöründeki 442 çalışandan anket yoluyla topladığı verilerle psikolojik güçlendirme, iş güvencesizliği ve çalışan katılımı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çok değişkenli varyans analiz sonuçlarına göre iş güvencesizliğinin psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutları ile çalışan katılımı üzerinde ana etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada yine iş güvencesizliğinin psikolojik güçlendirme ve çalışan katılımı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Stander ve Rothmann, 2010: 1).

Çalışanların güçlendirilmesi, hizmeti alan müşterilerin beklentilerini karşılayıp sorunlarının hızlı biçimde çözülmesini sağlayarak örgütsel açıdan da performansın artıp amaçların gerçekleştirilmesinde katkıda bulunur. Güçlendirmeyle birlikte çalışanların kontrol hislerinin artması, onları motive ederek örgütsel ve yönetsel açıdan olumlu gelişmeleri beraberinde getirir (Stander ve Rothmann, 2009: 196). Çalışan özgüveni, iş tatmini ve örgütsel etkinlik bu gelişmelerden bazılarıdır (Ro ve Chen, 2011: 423). Çalışan güçlendirmenin faydalarını Doğan (2003) şu şekilde sıralamıştır (Akt. Demir, 2010: 42);

- Mükemmel hizmet sunumu,
- Kontrol ve denetimlerdeki azalmayla zaman ve maliyet kazanımı,
- Yöneticilerin yol gösterici rol üstlenmesi,
- Karlılığın artması,
- Kurumun öğrenen organizasyona dönüşmesi,
- Kurum içerisindeki güven tahsisi,
- İletişimin artması,
- Paylaşımçı vizyon,
- Kalitenin artması,

- Örgütsel bağlılığın artmasıdır.

Spreitzer, Gretchen, Mark, Kızılos, Stephen ve Nason (1997), psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile iş tatmini, verimlilik ve gerginlik arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmalarında yetkinlik ve etki boyutu ile verimlilik arasında pozitif, anlam ve özerklik boyutu ile iş tatmini arasında pozitif, yeterlilik boyutu ile gerginlik arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Spreitzer ve diğerleri, 1997: 679). Singapur’ da bir kamu hastanesindeki 520 hemşire üzerinde araştırma yapan Avolio, Weichu, William ve Puja (2004: 951), psikolojik güçlendirmenin dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasında aracı etkisi olduğunu saptamışlardır. Koberg, Christine, Wayne, Jason ve Eric A. Goodman (1999), 483’ü kadın 129’u erkek toplamda 612 hastane çalışanının güçlendirme ile iş tatmini, kurumdan ayrılma eğilimi ve iş verimliliği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda güçlendirmenin işten ayrılma niyetini azalttığı görülürken, iş tatmini ve verimliliği arttırdığı gözlemlenmiştir. Ayrıca lidere ulaşılabilirliğin, grup etkinliği ve değerinin psikolojik güçlendirme algısını arttırdığı görülmüştür (Koberg ve diğerleri 1999: 71).

Güçlendirilmeyle birlikte çalışanlar yaratıcılıklarını kullanıp yeni fikirler üreterek stratejiler geliştirip kurumsal gelişime katkı sağlayabilir. Spreitzer, Janasz ve Quinn (1999), Fortune 500’de yer alan bir kurumun 393 orta düzey yöneticiden elde ettiği verilerle yürüttükleri araştırmalarında, psikolojik güçlendirme ile liderlik arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda güçlendirilmiş yöneticilerin iş çevrelerini şekillendirmek ve etkilemek için proaktif bir yaklaşım sergiledikleri bulgulanmıştır. Ayrıca yüksek düzeyde güçlendirilmiş yöneticiler, astları tarafından daha yenilikçi, ilham verici ve inovatif bulunmuşlardır (Spreitze ve diğerleri, 1999: 511). Yavaş işleyen emir-komuta zincirinin dışına çıkılıp yabancılaşmanın önüne geçilerek çalışan istekleriyle örgütsel amaçlar birleşecektir. Ayrıca etkin biçimde oluşturulan takımlar sayesinde iş ortamındaki çatışmalarında önüne geçilecektir. İş birliği örgütün yeni iklimini oluştururken etkinlik önemli ölçüde artacaktır. İnovasyonla birlikte hızla değişen çevre koşullarında işletmeler rekabet avantajı sağlayarak günümüz bilgi çağının getirilerinden en iyi şekilde faydalanarak rakiplerine kıyasla bir adım daha önde olurlar (Zengin ve Dursun, 2017: 44).

### 4.3. Güçlendirme Türleri

Güçlendirmenin üstlerin astlarına verdikleri sorumluluk, yetki ve kontrol gücü olduğuna dair tanımlamalardan bahsedilmişti. Conger ve Kanungo (1988: 471), güçlendirme sürecinin yalnızca yönetim sürecinden ibaret olarak görülmesinin doğru olmayacağını bu süreç içerisinde psikolojik faktörlerinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. 1990'lı yıllardan sonra artan çalışmalarla birlikte literatürde güçlendirme türlerine dair yapısal (davranışsal) güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır (Duman, 2018: 33; Temel, 2016: 65).

#### 4.3.1. Yapısal (Davranışsal) Güçlendirme

Yapısal güçlendirme yaklaşımı ilk olarak Kanter'in 1977 yılındaki çalışmasıyla ortaya atılmıştır (Yücel ve Demirel, 2012: 21). Kanter (1977) bu çalışmasında, yapısal güçlendirmeyi bireyin amaçlara ulaşmak için elindeki kaynakları kullanarak bağımsız biçimde karar alabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012: 451). Tanımdan da anlaşılacağı üzere yapısal güçlendirme çalışanı güçlendirme adına uygulanan yönetim teknikleri ile alakalıdır. Başka bir ifadeyle gücün astlarla paylaşılması gerekmektedir. Ayrıca Kanter (1993)'e göre güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütlerin fırsat ve güç yapılarına sahip olmaları gerekmektedir (Sürgevil, Tolay ve Topoyan, 2013: 5373). Fırsat yapısı kurum içerisindeki bilgi ve yetenekleri geliştirme olanağı sağlayan iş koşullarını ifade ederken güç yapısı ise çalışanların kaynakları harekete geçirebilmesine olanak sağlayan kurumsal özellikleri ifade etmektedir. Amaçlara ulaşabilmek için bu iki güç yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Yapısal güçlendirme altı unsura sahiptir (Sürgevil, Tolay ve Topoyan 2013: 5374). Bu unsurlar bilgi, destek, fırsatlar, kaynaklar, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güçtür. *Bilgi* çalışanların işlerini anlamlı biçimde yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu enformasyonu ifade eder. Örgüt politikası, performans, işlem ve kurallar, görev, sorumluluk, örgütteki konum, çalışanları etkileyebilecek değişimler hakkında bilgilerin paylaşılması, bir yandan bireylerde güven duygusunun sağlanmasına yardımcı olurken diğer taraftan zaman emek gibi kaynakların boşa harcanmasının önüne geçer. *Destek* ise, bireyin astlarından, üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından yardım almasını ifade etmektedir. Bu boyutta asıl vurgu meslektaş koçluğu üzerinedir. Meslektaş koçluğu, çalışanların kendilerini yetiştirme ve gelişmelerine katkı sağlayarak işlerin daha düzgün biçimde yapılabilmesini sağlar. *Fırsatlar*, bireyin örgüt içerisinde bilgi ve becerilerini geliştirip kariyerinde ilerleyebilmesi için sağlanan iş koşullarıdır. Çalışanlarda olumlu

davranış değişikliği sağlama ve değişim yaratma bu alt boyut altında değerlendirilir. Ayrıca alışanlara mesleki anlamda yükselme fırsatlarının verilmesi de psikolojik anlamda motivasyonlarını arttırarak güçlendirilmiş hissetmelerine yardımcı olur. *Kaynaklar*, işin etkin biçimde yerine getirilebilmesi için gerekli olan ekipman, malzeme, para ve diğer fiziki kaynakları ifade eder. Kurum içerisinde fiziki kaynaklara rahatça erişim sağlayan çalışan, kendini güçlendirilmiş hisseder. *Biçimsel g*, karar verme ve esneklik gibi konularda inisiyatif kullanmaya izin veren işlerle ilgiliyken, *biçimsel olmayan güç* ise, bireyin örgüt içinde kurduğu ittifakları ve örgüt dışındaki bağlantılarını ifade etmektedir. Bu altı unsur, yapısal güçlendirmenin boyutlarını oluşturmaktadır. Yapısal güçlendirmenin etkin biçimde uygulanabilmesi için yönetime bazı görevler düşmektedir. Bu görevler (Somuncuoğlu 2013: 21);

- Bilgi paylaşımını kurum içerisinde olanaklı hale getirmek,
- Örgütsel kültürün güçlendirmeye yönelik oluşturulması,
- Kurum içerisinde paylaşılan bir vizyonun oluşturulması,
- İşgörenlerin eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- Örgüt içerisindeki yabancılaşmayı azaltarak güven ve bağlılık yaratmak,
- Katılım ve yetki devrini arttırmak,
- Amaç ve hedefleri açık biçimde tanımlayarak çalışanlara iletmek,
- Etkili bir ödüllendirme sistemi oluşturmak,
- Genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek,
- Amaç, strateji, bireysel ve örgütsel performans gibi konulardaki bilgi paylaşımını en st düzeye çıkarmak, şeklindedir.

Böylece alışan üzerindeki stres, iş gerginliği azalacaktır. Yönetime katılan çalışan kendini değerli hissedecek iş memnuniyeti, örgütsel adanmışlık, yönetime güven gibi konularda pozitif yönlü bir ivmeye sahip olacaktır. Ayrıca güçlendirme ile birlikte sunulan hizmetin kalitesindeki artışlar müşteri memnuniyetini arttırarak karlılık ve büyümeye olumlu etki edecektir (Demir, 2010: 42-43). Tolay, Sürgevil ve Topoyan (2013), İzmir’ de 243 araştırma görevlisinde elde ettiği verilerle yapısal ve psikolojik güçlendirme duygusal bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeye doğrudan etki ettiğini ve pozitif yönlü ilişkisi olduğunu bulgulamışlardır. Aynı zamanda psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık ve iş doyumunu arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlar; yapısal güçlendirmenin iş doyumunu ile psikolojik

güçlendirme arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiğini psikolojik güçlendirmenin ise duygusal bağlılık ve yapısal güçlendirme arasındaki ilişkide aracılık ettiğini belirtilmişlerdir.

#### **4.3.2. Psikolojik Güçlendirme**

Özellikle birey ve takım motivasyonu için önemli kavramlardan biri olan psikolojik güçlendirme, çalışanların güçlendirme hakkındaki subjektif görüşleridir (Spreitzer, 1995; 1443). Bir başka ifadeyle yönetim stratejileri sonucu bireylerin görevleri yerine getirmede kendilerini yeterli görüp görmediği, verimli olup olmadıkları gibi öz yeterlilik duyguları ile ilgili olan kavramdır (Özgözgü ve Bektaş, 2018: 1997). Bu nedenle psikolojik güçlendirme savunucuları genel olarak çalışanların işle ilgili güçleri hakkındaki inançlarını değiştirmek, özgüven duygularını arttırmak ve motivasyonlarını olumlu yönde değiştirmek için yapılan yönetim stratejisi olarak görmektedirler (Forrester, 2000: 67).

Güçlendirme çalışmalarına farklı bir perspektiften bakarak motivasyonu ekleyen Conger ve Kannugo (1988: 474), psikolojik güçlendirmeyi, güçsüzlüğe neden olan durumların belirlenip ortadan kaldırılarak çalışan öz yeterlilik duygusunda artış yaşanmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Öz yeterlilik bu tanımda çalışanların işlerini başarılı biçimde yerine getirebilme ve karşılaştıkları sorunları çözebilme konusunda kendilerine olan inançlarını temsil etmektedir. Ayrıca Conger ve Kannugo (1988: 473), çalışanların eksik özyeterlilik hissettikleri durumlarda yönetsel uygulamalarla güçlendirme çalışmalarının çok az etki edeceğini belirterek psikolojik sürece vurgu yapmışlardır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere yapısal ve psikolojik güçlendirme arasında bağlantı bulunmaktadır. Bu bağlantıya dikkat çeken Spreitzer (1995: 1448), yapısal anlamda kendilerini güçlendirilmiş hissedilen yöneticilerin psikolojik olarak da güçlendirilmiş hissettiklerini belirtmiştir. Dolayısıyla yapısal güçlendirmenin oluşturduğu koşullara verilen tepkilerin psikolojik güçlendirmenin temelini oluşturduğu söylenebilir. Buradan hareketle psikolojik güçlendirmenin çalışanların yapısal güçlendirme koşullarını algılayıp psikolojik anlamdaki yorumlamalarıyla ilgili olduğu söylenebilir (Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk 2004: 529). Başka bir tanıma göre psikolojik güçlendirme, yapılan işin çalışanlar tarafından anlamlı bulunması, işi yapabilme konusunda kendilerini yeterli görmesi, iş hakkında karar verme yetkisine sahip olması ve işi üzerinde etkiye sahip olması gibi konulardaki düşüncelerinin toplamıdır (Duman, 2018: 39). Thomas ve Velthouse

(1990: 670), güçlendirmeye algısal bir boyut getirerek literatürde önemli bir yere sahip olan altı aşamadan oluşan güçlendirmenin bilişsel modelini geliştirmişlerdir. Modelin temelinde çevresel olaylar, görev değerlendirmeleri ve davranışların bir döngü halinde birbirine sürekli etki ettiği görüşü yatmaktadır. Ayrıca güçlendirmenin bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan dört boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu olduğunu belirtmişlerdir. İçsel görev motivasyonu, bireyin görevlerinden elde ettiği tatminle sonuçlanan deneyimleridir. Lee ve Koh (2001: 686), psikolojik güçlendirmeyi yöneticinin güçlendirme çalışmalarından etkilenen astın psikolojik durumu olarak ifade etmişlerdir. Yazarlar güçlendirmenin ast ve üst olmak üzere iki tarafı olduğunu belirterek üstün davranışları ve astın bu davranışlar karşısındaki algısını birleştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Başka bir ifadeyle yapısal ve bilişsel süreçlerin birleştirilmesiyle güçlendirmenin tam tanımının yapılacağını belirtmişlerdir.

Literatür incelendiğinde araştırmacıların çoğunun psikolojik güçlendirme konusunda yönetim faaliyetlerine değil bu faaliyetler sonucu çalışanların algılarına odaklandığı görülmüştür. Nitekim burada önemli olan güçlendirmenin çalışanlar tarafından algılanma şeklidir (Spreitzer, 1995: 1442). Çalışanların işlerindeki etkinliğine olan algıları, içerisinde buldukları durumları da etkilemektedir. Bilişsel anlamda güçlendirildiğini hisseden çalışan, kurumsal açıdan olumlu davranışlar sergileme eğiliminde olacaktır. Litrell (2007: 94), psikolojik güçlendirmenin hizmet kalitesi, öz yeterlilik üzerinde olumlu etkilerinin olmasının yanı sıra çalışanların karar verme ve sorun çözme konularında sorumluluk almalarında katkısı olduğunu belirtmiştir. Çalışanların görevleri yerine getirirken güçlendirildiğine dair algıları ne kadar yüksek olursa karşılaştıkları sorunları çözebilme yetenekleri de o denli gelişir (Howard ve Foster, 1999: 9).

#### **4.3.2.1. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları**

Psikolojik güçlendirme algısının anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyutu vardır (Spreitzer,1995: 1443). Birbirinin öncülü veya sonucu olmayıp birbirinden bağımsız olan bu dört boyut bireylerin iş yaşamlarında daha aktif olmalarını sağlar. Bu dört boyut genel anlamda psikolojik güçlendirme yaratmak için birleştiği için birinin yokluğu psikolojik güçlendirmeyi ortadan kaldırmasa da etkisini azaltabilir. Bireylerde bütüncül bir kavram oluşturarak, psikolojik anlamda güç ve denetim ihtiyacını tatmin ederek güçlendirme hissi sağlar. Psikolojik güçlendirmenin çekirdeğini oluşturan bu boyutlar bireylerin görev rollerine olan yönelimlerini yansıtır. Bu



nedenlerle dört boyutun birleşmesi ile psikolojik güçlendirme için tam ve yeterli bilişsel set oluşur (Hu ve Leung, 2003: 368).

#### **4.3.2.1.1. Anlam**

Bireyin iş rolünün gereklilikleri ile inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Psikoanalitik açıdan anlam, çalışanın enerjisini görevine yansıtmasıdır (Thomas ve Velthouse 1990: 673). Başka bir tanıma göre bir işin yapılma nedeninin birey için taşıdığı değer olan anlamlılık çalışanların işlerinin önemli olduğuna dair inançlarıdır (Tolay ve diğerleri, 2012: 452).

Bir işin anlamlı olması, bireyin değerleriyle ilişkilidir. Eğer birey işini anlamlı buluyorsa motivasyonları ve tatmin düzeyleri olumlu yönde artacaktır (Fock, Chiang, Au ve Hui 2011: 320). Kanter (1968)'a göre anlamlılık derecesinin düşük olması bireyde kendini soyutlama, önemli olaylarla ilgilenmeme gibi sonuçlara neden olurken bu derecenin yüksek olması, bireyin kendini işine adanması, işe ve aktevitelere tam katılım ve yüksek enerji gibi olumlu davranışlar oluşturur (Thomas ve Velthouse, 1990: 673). Çalışanlar, yaptıkları işi kendi inanç ve değerleri ile uyumlu olduğunu düşünürlerse kendilerini güçlendirilmiş hissedeceklerdir (Somuncuoğlu, 2013: 29). Bu nedenlerle çalışanların yaptıkları işle sahip oldukları inanç, değer ve tutumlarının uyumlu olması oldukça önemlidir.

#### **4.3.2.1.2. Yetkinlik**

Yetkinlik, çalışanların işlerini etkili ve iyi biçimde yapabildiklerine dair yeteneklerine, dolayısıyla kendilerine olan güven düzeyi ile alakalı bir kavramdır. Faulkner ve Laschinger (2008: 216) yeterliliği, bireyin kabiliyetinin ve iş performansının en iyisini sergilediğine olan inancı olarak tanımlamıştır. Ergeneli ve Arı (2005: 130) ise yeterliliği bireyin işinde kendini yeterli hissetmesi sonucu, kendinden istenilen işi yapabilme konusunda yeteri çabayı gösterip görevini yerine getirebileceğine olan inancı şeklinde tanımlamıştır. Ghani ve Hussin (2009: 56) yeterliliği benzer biçimde tanımlayarak, bireyin işinde gereken bilgi ve becerilere olan inancı olduğuna vurgu yapmışlardır.

Literatürde çalışan işini başarılı ve etkili biçimde yapabileceğine inanmıyorsa çekimser davranma eğiliminde olacağına dair görüş hâkimdir. Çekimser davranan birey sergilemiş olduğu kaçınma davranışı nedeniyle yeteneklerinin gelişmesine engel olacaktır. Bu durum bireye olduğu gibi örgüte de zarar verecektir. Yeterlilik boyutuyla

güçlendirilen bireyler kendilerini işler konusunda etkili hissederek işe etki edebilme kabiliyetine sahip olduklarına inanırlar. Böylelikle karşılaştıkları faaliyetlere kendinden emin biçimde girerek kendilerini geliştirme fırsatına sahip olurlar. Yetkinlik düzeyi arttıkça bireylerin performansıda artar (Goodale, Koerner ve Roney, 1997:196). Yüksek düzeyde yetkinliğe sahip olduklarına inanan bireyler, daha zor işler ve hedeflere daha fazla bağlanma eğilimine girerek görevleri başaramasa dahi bir sonraki benzer durum veya hedefle ilgili daha ısrarcı ve mücadeleci olurlar. Bunların yanı sıra bireylerin olumlu tutumlarını geliştirerek kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olur. Bireyin yetkinliğine olan inancı geliştikçe kontrolün kendilerinde olduğuna olan inancıda artar. Böylece herhangi bir olumsuz durumla karşılaşıldığında sorunların sadece dışsal sebeplerden değil kendi davranışlarından da kaynaklandığını düşünürler (Dickerson, 1998: 259). Psikolojik güçlendirmenin bu boyutu bireylere işlerinde daha fazla çaba gösterme, sorunlarla baş edebilme, dayanıklılık ve öz güven duygularının artmasında yardımcı olmaktadır.

#### **4.3.2.1.3. Özerklik**

Özerklik, çalışanların işlerin nasıl yapılacağına dair karar verme özgürlükleri ve görevleri hakkında kontrol sahibi olmalarına dair inançlarıdır (Toplu ve Akça 2013: 226). Başka bir ifadeyle bireyin işle ilgili durumlarda nasıl davranacağını seçebilmesidir. Bu nedenle kişisel davranışı başlatıp düzenleyebilme kabiliyeti olarakda tanımlanabilir (Hemedoğlu, Koçak, Özkan ve Berberoğlu 2012: 91). Özerklik, çalışanların yüksek düzeyde inisiyatif alabilmelerine olanak sağlanması nedeniyle işsel motivasyon için gereklidir. Özerklik bireylerin yaptıkları eylemlerden sorumlu olarak iş davranışlarına başlayıp bunlarla ilgili kararlar alıp değiştirebilme alguları ile (Hochwalder ve Brucefors, 2005: 1238), işle ilgili süreç ve eylemleri düzenlemedeki seçim hissidir (Robbins, Crino ve Fredendall, 2002: 423). Stander ve Rothmann (2009: 197) özerkliği çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermede algıladıkları serbestlik hisleri olarak tanımlamışlardır.

Bireylerin işleri hakkındaki özerklik algılarının yüksek olması esneklik, inisiyatif alma, girişimcilik, yaratıcılık ve rahatlık gibi duyguları beraberinde getirerek; baskı, stres ve sıkıntı gibi negatif durumların azaltıp negatif ruh hali ve öz saygı eksikliğinin engellenmesine yardımcı olur. Özerklik algısı düşük olan çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir (Spreitzer, 1995: 1443) Bu nedenle çalışanların düşüncelerine önem verilerek esneklik sağlanması ve iş süreçleriyle ilgili kontrolün

çalışanda olduğunun hissettirilmesi güçlendirme açısından önemlidir. İşlerin yapılışlarıyla ilgili karar verebilme yetkisi, çalışanlara çevrelerini kontrol edebilme duygusu verir (Ergeneli ve Arı, 2005: 130). Durum veya olaylar üzerinde kontrolü olan çalışanlarda duygusal anlamda sıkıntı yaşamayarak öz saygınlıkları konusunda bir azalma hissetmeyecektir (Arslantaş, 2007: 230). Özerkliğin çalışan ve yöneticilere vermiş olduğu kontrol şansı ve esneklik, performansın artmasında önemli bir rol oynamaktadır.

#### **4.3.2.1.4. Etki**

Örgütsel anlamda stratejik, yönetsel veya operasyonel sonuçlar üzerinde çalışanların bir etkisinin olup olmadığına dair algıları olan etki boyutu, çalışanların kurumda bir iz bırakabilme ve kurumun işgörenlerinin fikirlerini ciddiye alma düzeyini göstermektedir. Başka bir ifadeyle bireylerin çalıştıkları kurumlarda fark yarattıklarını hissetmeleridir (Üner ve Turan, 2010: 3). Hochwalder ve Brucefors, (2005: 1238); Morin, Meyer, Bélanger, Boudrias, Gagne ve Parker (2016: 844), bu boyutu çalışanların operasyonel, idari ve stratejik sonuçlar üzerinde etkiye sahip olma hissi olarak tanımlamışlardır. Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk (2001: 262), bu tanıma katılarak çalışanın örgüt içerisindeki sonuçları etkileyebilmesi durumuna vurgu yapmıştır. Eğer çalışan örgütsel bazda büyük resimde fark yaratabildiğine inanıyorsa etki boyutu gerçekleşmiş olur. Kısaca etki boyutu bireylerin yaptıkları işlerin sonuçlarının performans-sonuç kişi-çevre üzerine olan etkisel düşünceleridir.

Çalışanlar örgüt süreçlerine etki edebildiklerini düşündüklerinde örgüt için önemli olduklarını düşünerek kendilerini güçlendirilmiş hissedip işlerine daha bağlı hale gelir. Bununla birlikte etkinlik ve verimlilikte beraberinde gelir. Bu nedenle etki boyutuna dair çalışan algılamaları, yöneticiler tarafından desteklenirse çalışan performansı artarak çıktılar olumlu yönde etkilenir (Chong, Hee, Tang, Chew ve Tan, 2016: 26). Çalışanların kurum içerisinde fikirlerini rahatça beyan edebilmesi, açık iletişim kanallarının ve sosyo-politik destek ortamının varlığı, çalışma arkadaşlarına ve amirlerine rahatça ulaşabilmesi etki boyutunun daha kolay biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

#### **4.4. Y Kuşağı'nın Presenteeism Sorununda Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirmenin Rolü**

Presenteeism'in oluşmasında kişisel, çevresel ve örgütsel olmak üzere pek çok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin birçoğu bireylerde ortak biçimde etki ederek

presenteeism'in oluşmasını da sebebiyet verirken; kişisel nedenler gibi karakter, düşünce yapısı, yetişme koşulları gibi faktörlere bağlı olarak bireyden bireye değişim gösteren sebeplerden de presenteeismi ortaya çıkabilir (Temel, 2016). Birinci bölümde Y kuşağının özelliklerinden detaylı olarak bahsedilmiştir. Bu kuşak etnik köken, cinsel yönelim, gibi konularda rahat olan, teknolojiyi hayatının her alanında etkin kullanan, bağımsızlıklarına düşkün olması nedeniyle özerklik isteyen, mesleki gelişim ve yönetim desteğine oldukça fazla önem veren, iş birliği ve takım çalışmasını cazip bulan, takdir edilmek isteyen, farklı olmayı seven, sosyal bir nesildir. Özellikle teknoloji ile birlikte gelişmeleri aynı birden fazla işi yapabilme becerilerini geliştirmiştir (Yüksekbilgili 2013: 46-47). Ancak bununla birlikte dikkat süreleri az olan bir nesildir. Hayatlarında hızı ön plana alan Y kuşağı sadakate çok fazla önem vermez. Ayrıca özerkliğe önem vermeleri nedeniyle de otoriteden hoşlanmaz. Bu nedenle iş hayatında fikir önderleri eşliğinde performanslarının ödüllendirildiği, inovasyon kültürüne ve açık kariyer yollarına sahip, esnek, arkadaş canlısı bir çalışma ortamı sunan saygın firmalarda çalışmak istemektedirler. Bu beklentilerini karşılayan şirketlere çalışma fırsatı bulduklarında Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygusunda gelişecektir (Keleş, 2011: 135-136). Nitekim bu iki algının presenteeisme neden olduğunu vurgulayan araştırmalardan daha önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Başarı ve takdir edilme hissi Y kuşağının önem verdiği diğer konulardan biridir. Bireysel başarının önemli hale gelmesi presenteeism'in nedenlerinden bir diğeridir (Cooper, 1998: 314). Bu durumda birey fazladan çaba gösterme durumunda kalarak hasta olduğunda dahi işe devam etme eğiliminde olacaktır.

Esneklik, özerklik, bağımsızlık gibi konulara oldukça fazla önem gösteren Y kuşağı aksi durumlarda sorunlar yaşayabilmektedir. Çalışma saatlerinin yoğunluğunun artması, psikolojik ve fizyolojik açıdan sorunların yaşanmasını tetikleyebilir. Bu durumun sonucu olarak kendini rahatsız hisseden bireyin presenteeism davranışı gösterme olasılığı da artabilir. Y nesli, ailelerine oldukça fazla önem vermektedir. Ailelerinden hayatlarının her alanında sürekli olarak destek görerek yetişmiş bir kuşaktır. Özellikle ailesinden gördüğü mali destek nedeni ile çalıştıkları işten sıkıldıklarında destek alacağına olan inançları nedeniyle daha rahat hareket ederek işlerinden daha rahat ayrılabilirler. Ancak insanın içinde yaşadığı çevre koşulları sürekli değişebilmektedir. Gördüğü maddi desteği alamayacağına olan inancı bu neslin davranışlarında etki edecektir. Mali durumlarda oluşabilecek endişe nedeniyle birey

işini kaybetme konusunda kaygı duyabilir. Bu durumda işini kaybetme korkusuyla birlikte presenteeism davranışının sergilenme olasılığı da artar (Çoban ve Harman, 2012: 157). Maddi durumun yanı sıra bu neslin ailelerinden iş hayatıyla ilgili baskı gördüklerinde davranışlarında değişimler oluşur. Gördükleri baskının yanı sıra bu neslin bağımsızlık arzusu da işe daha fazla devam etme eğilimi içerisine olmalarına neden olabilir. Y neslinin bir diğer özelliği sosyal olmalarıdır. Arkadaşlarına güven ve bağlılık duyan Y neslinin bu özelliği, presenteeismi tetikleyebilir. Şöyle ki kendilerinin işe gidemeyeceği durumlarda mesai arkadaşlarının iş yükünün artacağına dair inanç taşıdıklarında hastalandıklarında işe devam etme eğiliminde olma olasılıkları daha yüksektir. Bu durumlar Y neslini presenteeism davranışına yönelten kişisel nedenlerdendir. İş yerindeki stres ve rakabetçi ortam, küçülme ve stratejik ortaklıklar, kariyer fırsatlarını kaçırmama, katı devamsızlık politikaları, kültürel bariyerler ve örgütsel tutumlar presenteeism oluşmasında genel olarak etkili olan diğer nedenlerdir (Karagöz, 2018: 20-30).

Bu nedenle kurumların presenteeismi engelleyebilecek bazı çalışmalar içerisine girmeleri gerekmektedir. Özellikle Y neslinin kendine özgü karakteristik yapısı düşünüldüğünde iş çevresinin, örgüt kültürünün ve ergonominin düzenlenmesinin önemli bir rolü vardır. Şirketin çalışan yararına sunacağı esnek çalışma saatleri, iş eğlence karışımı bir çalışma ortamı, finansal güvenlik ve açık iletişim kanalları bu noktada etkili olacaktır. İş yerinde sosyal dayanışma ortamı ile birlikte iyi ilişkilerin kurulması sonucu tatminin oluşması bir diğer önemli husustur (Erdil, Keskin, Zeki, İmamoğlu ve Erat, 2004: 26)

Psikolojik güçlendirmenin sağladığı faydalar düşünüldüğünde güven duygusu ön plana çıkmaktadır. Bireyin kendine ve kurumuna olan güveninin artması presenteeism davranışını negatif yönde etkiler. Kurum içerisinde kendisinin değerli olduğunu hisseden birey kaygılarından sıyrılarak presenteeism davranışını daha az sergiler. Bu nedenle psikolojik güçlendirme presenteeismi azaltmada bir araç olarak kullanılabilir. Güçlendirmeyle birlikte gelen esneklik, yaratıcılık ve kontrol duyguları, Y kuşağını cezbederek motivasyonlarının da yükselmesini sağlar. Ayrıca güçlendirme ile birlikte bilgiye olan erişimde kolaylaşacağı için bireyin öz yeterlilik duygusu gelişecektir. Birey bir sorunla karşılaştığı durumlarda yetersiz olduklarını hissetse dahi duyduğu güvenle birlikte kendi isteği ile yöneticilerinden destek isteyecektir. Sağlanan bu destek ortamı Y nesli için bir diğer önemli husustur (www. 2.deloitte.com, 2017b). Y kuşağının iş

yetkinlikleri üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisini ve güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran Kong, Sun ve Yan (2016) çalışmalarını yapısal eşitlik modeli kullanarak, konaklama sektöründe çalışan 458 Y kuşağı çalışanı ile yapmışlardır. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme ile Y kuşağının iş yetkinlikleri ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca güçlendirmenin genç çalışanlar arasında kariyer yönetiminin önemli bir belirleyicisi olduğu belirtilmiştir. Kong, Sun ve Yan. 2016: 2553).

Güçlendirme sonucu çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinin artmasıyla hızlı karar alma ve değişen koşullara çabuk adapte olma daha kolay hale gelir. Böylelikle endişe, kaygı, stres, çekimserlik, çaresizlik gibi negatif duygularla mücadele edilmiş olunur. Bu duyguların engellenmesi veya azaltılmasıyla birlikte presenteeism davranışında azalır (Şanlımeşhur, 2018: 39-43). Yapılan araştırmalarda psikolojik güçlendirme algısıyla presenteeism arasında negatif yönlü korelasyon tespit edilmiştir (Lui, Yanjin, Peihua, Dong, Xiaofang, Wang ve Aixia, 2014; 71 Chia ve Chu, 2017: 2592). Bu nedenle çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinin presenteeismi azalttığı söylenebilir.

Örgütsel iletişim, presenteeism davranışının azaltılmasında etken olan bir diğer faktördür. Örgütsel iletişimin; var olan veya olabilecek sorunların farkına varılması, bilgilendirilmelerin sağlanması, çalışanların cesaretlendirilmesi, yönetime katılımının sağlanması ve dayanışma ortamının oluşturulması gibi önemli misyonları vardır. Bu doğrultuda etkin bir iletişim yönetimi ile personel ihtiyaçları belirlenebilir, onları daha iyi duruma getirebilecek bilgiler elde edilerek yöntemler ve personelle ilişkiler geliştirilebilir. Gelişen ilişkilerle birlikte özellikle casaretlenme ve katılım duygusunda yaşanan artış, çalışanın işini anlamlı bulmasını sağlayacaktır. Bu durum iş stresini azalmasını sağlayarak çalışan psikolojisini olumlu etkiler (Durna, 2006: 333). Stres presenteeism oluşma nedenlerinden biridir. Mümkün olduğunca az stresli bir çalışma ortamı da presenteeismi azaltır. Örgütsel iletişimle ilgili önemli hususlardan biri de ilişki geliştirme ve sosyalleştirme işlevidir. Açık iletişim kanalları ile birlikte organizasyonda oluşturulan dayanışma ortamı, sosyalleşme durumu, arkadaşlık ortamı Y kuşağı'nın çalışma koşullarında aradığı özelliklerden biridir. Yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kuran Y nesli bu durumdan pozitif yönde etkilenecektir (Keleş, 2011: 135). Böylelikle presenteeism davranışının azalması sağlanacaktır. Özellikle hastalığın bulaşıcı olduğunu düşündüğünde Y nesli iyi ilişkiler kurduğu iş

arkadaşlarına bu hastalığı bulaştırma endişesi yaşayacaktır. Çünkü bu neslin sosyal duyarlılık seviyesi yüksektir. Bu endişenin akabinde hastalandığı durumlarda işe gitmek yerine dinlenmeyi daha cazip bir seçenek olarak görebilecektir. Kurulan iyi ilişkiler vasıtasıyla rahatsızlandığında yöneticilerine durumu çekinmeden iletebilecek olmasıdır. Sosyalleşme ihtiyacının karşılanması ve açık iletişim kanallarıyla birlikte ihtiyaç duyduğu durumlarda iş arkadaşlarına ve yöneticilerine ulaşabilmesi oluşabilecek psikolojik rahatsızlarında oluşmasını engellemektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 124).

#### **4.5. Presenteeism, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkileri Ele Alan Çalışmalar**

Konunun alan yazınında yeni olması nedeniyle araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerle ilgili çalışma sayısı oldukça azdır. Özellikle bu üç değişkenin bir arada incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da çalışma konusunun özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Lui, Yanjin, Peihua, Dong, Xiaofang, Wang ve Aixia (2014) Çin’de hemşireler üzerine yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Psikolojik güçlendirme için PES (Psychological Empowerment Scale) ölçeği kullanılmıştır. Presenteeism için ise sağlık sorunlarının iş verimliliğine etkisini ölçmek için geliştirilen WLQ (The Work Limitation Questionnaire) ölçeği kullanılmıştır. Çalışmalarının sonucunda psikolojik güçlendirmenin üç boyutu ile presenteeism arasında negatif korelasyon görülmüştür. Çalışmada ayrıca psikolojik güçlendirmenin teşvik edilmesinin presenteeismi düşürerek verimliliği arttırdığı tespit edilmiştir.

Chia ve Chu (2017), Malezya otellerinde 358 çalışanla güçlendirme ile dayanıklılığın presenteeism üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dayanıklılık seviyesi arttıkça güçlendirme ve presenteeism arasındaki negatif yönlü ilişkininde arttığı belirlenmiştir.

Lu, Cooper ve Lin (2013), İngiltere (128) ve Çin (245)’de olmak üzere toplamda 373 çalışanla presenteeism’in kültürlerarası farklılığını belirlemeye çalışmışlardır. Kültürlerarası bu karşılaştırmada presenteeism Çin’de daha sık görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu iki kültürde de presenteeism’in tükenmişliği arttırdığı gözlemlenmiştir. Yönetici desteğinin presenteeismi azaltması ise, araştırmanın diğer bulguları arasında yer almaktadır.

Pohling, Buruck, Jungbauer ve Leiter (2016), çalışmalarını Alman kamu hizmetlerinde çalışan 885 çalışanla yürütmüşlerdir. İşle ilgili olan faktörlerin (İş yükü, denetim, ödül ve değerler) presenteeisme olan etkisinin araştırıldığı bu çalışmada işle ilgili olan faktörlerin presenteeisme etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca verimlilik ve presenteeism arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Leach, Doerner ve Smeed (2012), iş yükü, çalışma koşulları ve iş yaşam dengesinin presenteeismi etkilediğine dair bir model geliştirmişlerdir. Bu doğrultuda destekleyici bir yönetim tarzı ve liderlik anlayışının çalışanlara iş gereklerinin daha iyi yönetilmesi konusunda yardımcı olarak presenteeism azaltacağını belirtmişlerdir.

Nyberg, Westerlund, Hansont ve Theorell (2008), İsveç'te 5141 kişi ile presenteeism ile devamsızlık ve liderlik tarzı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Özellikle otantik liderlik tarzı söz konusu olduğunda, presenteeism kadınlar arasında erkeklere göre daha fazla görüldüğü belirlenmiştir.

Raub ve Robert (2007), güçlendirici liderlik, psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini onbir ülkede faaliyet gösteren bir otel zincirindeki 640 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda güç mesefesiyle ilgili kültürel değerlerinde etkili olduğu belirtilerek psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve güçlendirici liderlik arasındaki ilişkilerde aracı etkisi olduğu belirtilmiştir. Yazarlara göre, mesafesinden kaynaklı örgüt içerisindeki iletişim tarzı, psikolojik güçlenme dolayısıyla örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde etkilidir.

Arı ve Ergeneli (2003), bazı demografik değişkenlerin psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmışlardır. Bankalarda yönetici pozisyonunda çalışan 223 kişiyle yürüttükleri araştırmalarında örgütsel bağlılıkla cinsiyet, yönetsel pozisyon ve çalışma sürelerinin ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma sonucunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Bundan sonraki bölümde presenteeism, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye dair araştırma kısmı yer almaktadır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. PRESENTEEİSM, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, ön kabul ve sınırlılıkları, araştırma modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve yöntem, kullanılan ölçekler ve güvenilirlik analizleri, araştırmanın bulguları ve yorumları, son olarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kuşaklar arasındaki farklılıklar nedeniyle bugün bireyler sosyal hayatlarından iş yaşamlarına kadar pek çok konuda anlaşmazlıklar yaşayıp sorunlarla karşılaşabilmektedir. İşletmeler açısından önem arz eden sorunların çözümü için her kuşağın kendine özgü niteliklerinin ve beklentilerinin anlaşılması gerekmektedir. Türkiye nüfusunun çoğunluğunu Y kuşağı oluşturmaktadır. Bu kuşak önümüzdeki yıllarda işgücünün çoğunluğunu temsil edecektir (Koç ve diğerleri, 2014: 49). İçerisinde büyüdüğü sosyal, ekonomik, kültürel, siyasal ve teknolojik koşulların etkisiyle bu nesil, değişimi de kendisiyle birlikte getirmektedir. Bu değişimle birlikte kuruluşların iç ve dış çevresi de hızla şekil değiştirmektedir. Dünyanın en başarılı şirketlerinin çalışma ortamları ve yönetim tarzları gözlemlendiğinde ortaya çıkan modelin, gelecek neslin beklentilerine cevap verebilme adına şekil değiştirdiği oldukça açıktır. İnsan faktörünün bir işletmenin en önemli beşerî sermayesi olduğu düşünülürse, önümüzdeki yıllarda işgücünün çoğunluğunu oluşturacak bu neslin beklentileri, istekleri ve sorunlarının bilinip karşılanması gerekmektedir. Bu noktada presenteeism tüm işgücünün olduğu gibi Y neslinin de önemli sorunlarından birisidir. Çalışanlar ve işletmeler üzerindeki maddi ve manevi zararlarının boyutları, günümüzde yeni yeni anlaşıldığı için presenteeism, özellikle 2000'li yıllardan itibaren üzerinde daha sık çalışılan bir konu haline gelmiştir. Presenteeism'in oluşmasında kişisel, çevresel ve örgütsel nedenler bulunmaktadır. Örgütlerin yönetim politikaları bu noktada önemli bir yer oynamaktadır. Yanlış uygulanan stratejiler presenteeism davranışını artırarak verimlilik, etkinlik gibi konularda ciddi kayıplara neden olmaktadır. Özellikle hizmet sektörü içerisindeki otel işletmelerinde presenteeism nedeniyle ortaya çıkan bu verimlilik ve etkinlik kaybı, daha büyük sorunlara neden olabilir. Hizmetlerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılmasının zor olması nedeniyle kalite algısı, müşteriler tarafından fiziksel unsurlara göre

değerlendirilir. Çalışanlar bu unsurlardan en önemlisidir. Hastalığı neticesiyle tam performansını sergileyemeyen çalışan davranışları, güler yüzlü olmasından her türlü tutumlarına kadar müşteriler tarafından değerlendirildiği için olumsuz bir imaj oluşturacaktır. Bu imajla birlikte kurum kaynaklarında kayıplar yaşanarak firmalar için karlılık ve rekabet edebilme gücü düşecektir. Bu kayıplar yalnızca işletmelere değil bireyin sağlığına ve sosyal çevresine de etki edebilmektedir. Bireyin performans düşüklüğü, iş ilişkilerine de etki ederek stres düzeyini artıracak ilerleyen seviyelerde ise, psikolojik sorunlar yaşamasına neden olacaktır. Bununla birlikte yaşam kalitesi de düşecektir. Bu noktada presenteeism davranışının yol açabileceği sorunların ciddiyeti kavranmalı ve konunun dikkatle irdelenmesi gerekmektedir.

Presenteeism sorunun önlenmesi adına literatürde pek çok değişken bir arada kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Ancak örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme algısı birlikte kullanılarak presenteeism sorunu üzerindeki rolü araştırılmamıştır. Çalışmanın bu konudaki özgünlüğü, önemini ortaya koymaktadır. Bireylerin işlerini anlamlı bulması, kendisini önemli hissetmesi, kontrol duygusuna ve esnekliğe sahip olmasıyla birlikte özellikle Y kuşağının iş ortamındaki beklentilerinden biri olan açık, çift yönlü iletişim kanalları ve bu kanallar vasıtasıyla kurulan olumlu ilişkilerin presenteeism sorununu azaltacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, Y kuşağının presenteeism sorununun azaltılması konusunda örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirmenin rolünü tespit ederek, çözüm önerileri sunmaktır. Bu temel amaçla birlikte araştırmanın alt amaçları;

- Presenteeism ile örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri ortaya koymak,
- Presenteeism, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme algılarının demografik özelliklere göre farklılıklarını tespit etmektir.

## **5.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları**

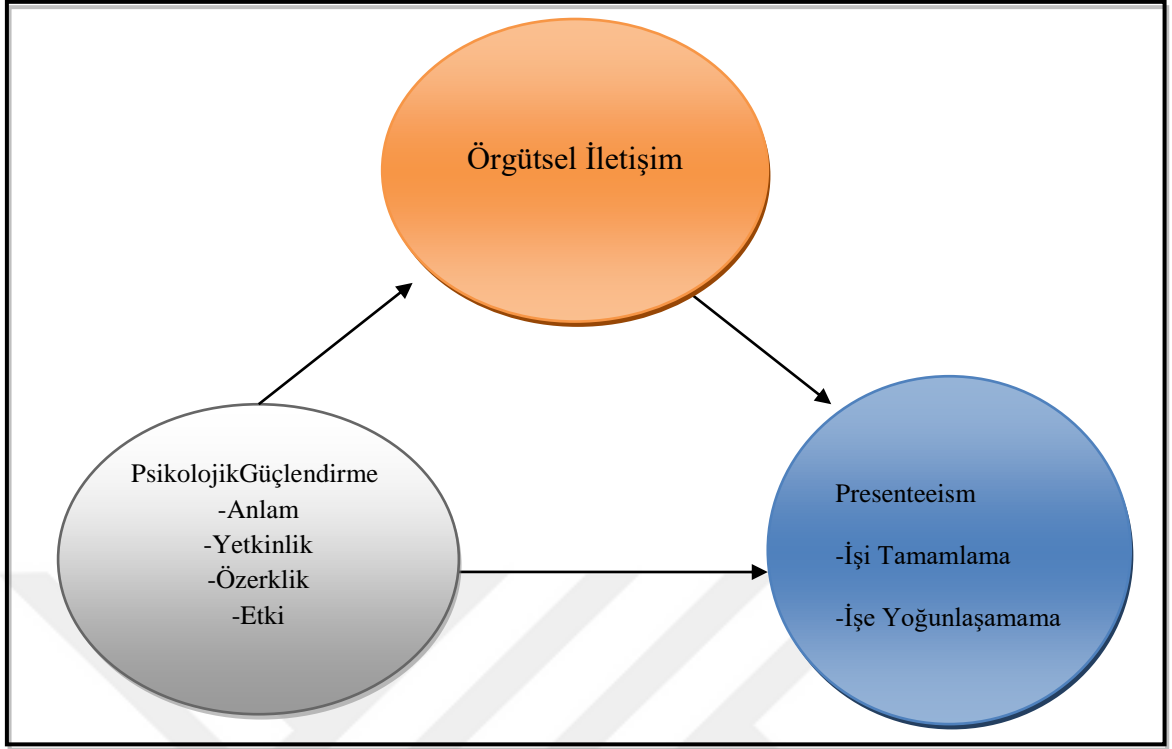
Anket formları katılımcılar tarafından doldurulmadan önce verilerin sadece yürütülen tez çalışmasındaki istatistiksel analizler için kullanılacağı belirtilmiştir. Bu doğrultuda katılımcılara yanıtlarının tek başına değerlendirilmeye alınmayacağı ifade edilerek, çekinceleri olmaması adına isimlerinin istenmediği belirtilmiştir. İlgili yazın taraması sonucu geçerliliği ve güvenilirliği test edilip kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Presenteeism ve psikolojik güçlendirme ölçekleri daha önceki

araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilip pilot çalışmaları uygulanmıştır. Bu araştırmada çeviriler önceki çalışmalardan yararlanılarak kullanıp kaynak gösterilmiştir. Bu nedenlerle katılımcıların anketteki soruları doğru biçimde algılayıp yanıtladığı varsayılmaktadır. Sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu çalışma içinde geçerlidir. Bu araştırma 2017-2018 yılları içersinde İstanbul ve Balıkesir'in bazı ilçelerindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki Y kuşağı çalışanları ve anket sorularına verilen cevaplar ile sınırlıdır.

### **5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Bu araştırmada Y kuşağının presenteeism sorunu ile örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki türü ve düzeyi saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmadaki Psikolojik güçlendirme algısı bağımsız değişken, presenteeism ve örgütsel iletişim bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Alan yazını incelendiğinde presenteeism'in oluşma nedenleri arasında kişisel nedenlerin varlığıyla birlikte iş koşulları ve demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür (Robertson, Leach, Doerner ve Smeed, 2012: 1346; Dew ve diğerleri, 2005: 2273). Cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyleri gibi bazı demografik değişkenlere göre presenteeism sorununda anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme algıları ile bazı demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu çalışmalar da vardır (Temel, 2016: 169-170; Duman, 2018: 145; şimşek, 2011: 173-174). Ayrıca Lui ve arkadaşları, presenteeism ile psikolojik güçlendirme arasında negatif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir (Lui ve diğerleri 2014: 71). Bu nedenlerle presenteeism davranışının oluşumundaki nedenler düşünüldüğünde örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirmenin beraberinde getirdiği güven, güçlü ilişkiler, esneklik ve kuruma olan inanç gibi olumlu duyguların bu nedenleri azaltacağı varsayılmaktadır.

Bu bilgiler işığında katılımcıların presenteeism sorunu, örgütsel iletişim algısı ve psikolojik güçlendirme düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılığının olup olmadığını, bu değişkenler arasındaki ilişkiler ve örgütsel iletişimin psikolojik güçlendirme ile presenteeism sorunu arasında aracı etkisinin olup olmadığını test eden hipotezler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkiler için geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Tablo 5.1. Araştırma Hipotezleri

No	Hipotez	Açıklama
1	H1	Y kuşağının presenteeism sorunu, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
2	H2	Y kuşağının örgütsel iletişim algısı, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
3	H3	Y kuşağının psikolojik güçlendirme algısı, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
4	H4	Psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel iletişim arasında anlamlı ilişki vardır.
5	H5	Örgütsel iletişim ile presenteeism arasında anlamlı ilişki vardır.
6	H6	Psikolojik güçlendirme ile örgütsel iletişim arasında anlamlı ilişki vardır.
7	H7	Psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.

#### 5.4. Araştırma Evreni ve Araştırma Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ve Balıkesir'deki beş yıldızlı otellerde çalışan Y kuşağı oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm bakanlığının Şubat 2018 raporuna göre İstanbul'da Turizm İşletme Belgesine sahip beş yıldızlı otel sayısı 102, Balıkesir'deki beş yıldızlı otel sayısı 5'dir. 31.12.2018 tarihi itibarıyla Türkiye geneli bu belgeye sahip

beş yıldızlı otel işletmelerinin sayısı 633'tür (www.kulturturizm.gov.tr, 2018). Otel sayıları toplamının önemli bir kısmının (yaklaşık 6'da 1'i) bu illerde olması ve Türkiye'deki iş gücü oranının çoğunluğunun Marmara bölgesinde çalışması nedeniyle araştırma evreni İstanbul ve Balıkesir illerinden tercih edilmiştir. Ocak 2018 TÜİK raporuna göre işgücünün yarısından fazlası (%55,3) hizmet sektöründe çalışmaktadır (www.tuik.gov.tr, 2018). Bu durum, sektör olarak otel işletmelerinin seçilmesinin nedenlerinden biridir. Bir diğer neden ise, literatürde presenteeism'in hizmet sektöründe sıklıkla görüldüğünü ele alan çalışmaların yaygın olmasıdır. Çetinler (1995), uluslararası otel ölçütlerine göre beş yıldızlı otelerde odabaşına 1,1 çalışan olması gerektiğini ifade etmiştir (Arslaner, 2015: 38). Bu iki ildeki beş yıldızlı otellerin oda sayısı toplamı 26,851'dir (www.kulturturizm.gov.tr, 2018). Dolayısıyla yaklaşık olarak 29,536 kişinin bu otellerde çalıştığı varsayılmaktadır. Bütün otellere ve çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığı için bu çalışanlar arasında evreni oluşturan Y kuşağı üyelerinin sayısının belirlenmesi de mümkün değildir. Bu bağlamda evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmayacağından örneklem belirleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin seçilmesindeki temel esas ankete katılmayı tercih eden tüm Y kuşağı üyelerinin örneğe dâhil olmasını sağlamaktır. Örneklem büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişkenlerin ifade sayısından tercihen 10 kat veya daha fazla olması gerekmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2012: 137-138). Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin ifade sayısı 27 olduğundan 270 katılımcıdan oluşan örneklem büyüklüğü yeterli olarak görülmektedir. Veri toplama esnasında 500 anket dağıtılmış, bunlardan 340 âdeti katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Yanıtların doğruluğu ile ilgili şüphe uyandıran ve eksik doldurulan anketler araştırmaya dâhil edilmemiş geriye kullanılabilir 304 anketle yeterli örneklem sayısına ulaşılmıştır.

##### **5.5. Kullanılan Ölçekler Veri Toplama Aracı ve Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılarak birincil veriler toplanmıştır. Kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Ön bilgi yazısıyla başlayan anket formunun ilk bölümünde katılımcılara ait demografik bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde Y kuşağının presenteeism sorununu ölçmek için Koopman, Pelletier, Murray, Sharda, Berger, Turpin ve Bendel (2002) tarafından geliştirilen iki boyut ve altı ifadeden oluşan "Standford Presenteeism Ölçeği" (SPS 6) kullanılmıştır.

Orijinal çalışmada *işi tamamlama* ve *işe yoğunlaşmama* olarak belirlenen bu boyutların her biri üçer ifade ile ölçülmektedir. İşi tamamlama çalışanların hasta olmalarına rağmen işlerini etkin biçimde yerine getirip getirememesi ile ilgiliyken, işe yoğunlaşmama ise hastalık nedeniyle çalışanların kendilerini işlerine verip verememeleri ile ilgi durumlarını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle bu iki boyut iş süreci ve iş sonucuna odaklanmaktadır. Bu çalışmada orijinal halinde olduğu gibi her ifade için beşli likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçek, sağlık sektöründeki bireylerin presenteeism sorununu ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçekteki yüksek düzeydeki puanlar yüksek düzeyde presenteeisme işaret etmektedir. Bu araştırmada anketin Türkçe versiyonu Özmen (2011) ve Karagöz (2018) çalışmalarındaki haliyle kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde çalışanların örgütsel iletişim algılarını ölçmek için Haluk Gürgen'in 9 ifade ve tek boyuttan oluşan "Örgütsel İletişim Anketi" kullanılmıştır. Topsakaloğlu (2015)'da tez çalışmasında aynı ölçekten faydalanmıştır. Çalışanların katılma durumları anketin orijinalinde olduğu gibi beşli likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum), kullanılarak belirlenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, Spreitzer'in (1995) geliştirdiği, 12 ifade ve 4 boyuttan oluşan "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmada test edilip Türkçeye çevrilmiştir. Anketin bu çalışmadaki Türkçe hali, Çavuşoğlu (2016); Yılmaz (2018); Durmaz (2011); Duman (2018) ve Temel (2016)'in çalışmalarındaki gibi kullanılmıştır. Beşli likert ölçeğiyle (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) çalışanların katılma durumları ölçülmüştür. Her alt boyutu ölçmek için ölçekte üçer ifade bulunmaktadır. İlk üç ifade *anlamlılık*, sonraki üç ifade *yetkinlik*, sonraki üç ifade *özerklik* ve son üç ifade ise *etki* boyutunu ölçmektedir.

Verilerin toplanması için 2017-2018 yılları arasında iletişime geçilen otellerin yönetimlerinden gerekli izinler alınmış, ankete katılım için gönüllük esası aranmıştır. Anketlerin çoğunlu çalışanlar tarafından mesai saatleri içerisinde doldurulurken az bir kısmı ise izin günlerinde doldurulduktan sonra geri toplanmıştır. Verilerin toplanması Haziran 2017 ile Ekim 2018 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Toplanan veriler SPSS ve PROCESS analiz teknikleri ile test edilmiştir. Katılımcılardan soruların dikkatle okunması istenerek, anlayamadıkları durumlarda iletişim kurulması veya sorunun boş bırakılması istenmiştir. Bu şekilde hata payının en aza indirilmesi amaçlanmıştır.

## 5.6. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik bir ölçüm aracı ile toplanan verinin, ölçülmek istenen özelliğin niteliğini tam olarak yansıtması, başka bir ifadeyle ölçüm aracının söz konusu özelliği ölçebilme yeterliliğidir. Kullanılan ölçüm aracının istenilen kavramı ölçümleyebilme konusunda geçerliliğinin sağlanması için faktör analizi çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Belirli sayıdaki ilişki değişkenlerin tanımlanıp daha az sayıdaki değişkene indirgemek ve yapıların örüntüsünü keşfetmek için kullanılan istatistiksel analiz türlerine faktör analizi denir (Briggs ve Cheek, 1986: 107). Sosyal bilim araştırmalarında ölçeklerin yapısal geçerliliği Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ile tespit edilirken ölçekteki maddeler arasında tutarlılık olup olmadığına da belirlenmesi gerekir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 323). Bu araştırmada yapısal geçerliliğin sağlanması ve faktörlerin oluşturduğu yapının istatistikî değerlerin yeterli seviye olup olmadığına anlaşılması için KFA yapılmıştır. Bu doğrultuda KFA'nın yapılabilmesi için öncelikle "KMO ve Bartlett's Test", "Madde-Toplam Korelasyon", "Maddeler Arası Korelasyon (Ek-2)" testleri uygulanarak, son aşamada da KFA gerçekleştirilmiştir. Ayrıca iç tutarlılık güvenilirliği yaygın olarak kullanılan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının hesaplanması ile test edilmiştir. Özdamar (2004), Cronbach Alfa katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirliği aşağıdaki şekilde yorumlandığını ifade etmektedir (Arslaner, 2015: 40).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise düşük derecede güvenilir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1$  yüksek derecede güvenilir.

Çoğu araştırmacı ölçek güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısının 0,7'den büyük olması gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.2' de gösterilmektedir.

**Tablo 5.2. Değişkenlerin Cronbach Alpha Değerleri**

Değişkenler	Cronbach's Alpha	Örneklem Sayısı
<b>Presenteeism</b>	0,863	304
-iş tamamlama	0,951	304
-iş yoğunlaşmama	0,883	304
<b>Örgütsel İletişim</b>	0,972	304
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	0,928	304

-anlam	0,959	304
-yetkinlik	0,924	304
-özerklik	0,946	304
-etki	0,950	304

Güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Presenteeism ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,86, işi tamamlama alt boyutu için 0,95 işe yoğunlaşmama alt boyutu için ise 0,88 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0,97 olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirliğinin anlam boyutu için 0,95, yetkinlik boyutu için 0,92, özerklik boyutu için 0,94, etki boyutu için ise 0,95 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği ise 0,92'dir. Ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin incelendiğinde ( $\alpha \geq 0,7$ ) yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

### 5.6.1. Presenteeism Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Presenteeism ölçeğinden elde edilen veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını anlamak için KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO analizinin yapılabilmesi için maddelerin oluşturduğu korelasyon matrisi incelenmiştir. Korelasyon matrisindeki bir maddenin diğer maddelerle katsayıların 0.30'un üzerinde olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264). Presenteeism ölçeğinde maddelerin birbiri ile olan korelasyonu KMO analizi için yeterli seviyededir (EK-2.1).

**Tablo 5.3. Presenteeism Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test</b>		,783
<b>Bartlett's Test</b>	Chi-Square	1529,776
	df	15
	d.	,000

\*p<0,05

Tablo 5.3'de ölçeğe ilişkin KMO ve Bartlett's Testlerinin sonuçları yer almaktadır. Örneklemde elde edilen değişkenlerin faktör analizi için yeterli olup olmadığını gösteren KMO değerinin faktör analizi yapılabilmesi için 0,6'nın üzerinde olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). Elde edilen verilerin KMO değeri belirtilen koşuldaki ( $0,78 > 0,6$ ) büyüktür. Bu nedenle örneklemin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması ( $p < 0,05$ ), değişkenler arasındaki korelasyon matrisinin anlamlı olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 319). Ayrıca Tablo 5.2'de



ifade edildiği gibi ölçeğin Cronbach Alpha cinsinde güvenilirlik katsayılarının 0,7'den yüksek olduğu görülmüştür. Ön koşulların sağlanmasıyla birlikte temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürme aracılığıyla faktör desenleri oluşturulmuştur.

**Tablo 5.4. Presenteeism Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %*	Toplam Varyans %*	Madde Toplam Korelasyon
2.Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen görevlerimi yerine getirmeye odaklanabilirim	<b>,951</b>			<b>,710</b>
1. Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen işimdeki zor görevleri tamamlayabilirim	<b>,945</b>	<b>59,543</b>		<b>,710</b>
3. Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen tüm işlerimi tamamlayabilecek kadar kendimi enerjik hissederim.	<b>,913</b>		<b>86,106</b>	<b>,687</b>
5. Eğer hastalanırsam, işimi yapmaktan zevk almam	<b>,902</b>			<b>,620</b>
4. Eğer hastalanırsam, iş stresiyle başa çıkmakta zorlanırım	<b>,896</b>			<b>,623</b>
6. Eğer hastalanırsam, görevimi tamamlama konusunda umutsuzluğa kapılabılırım	<b>,851</b>	<b>26,563</b>		<b>,589</b>

Tablo5.4'de presenteeism ölçeğinin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Faktör sayısı ve varyans miktarı açıklanırken öz değeri 1'in üzerinde olan faktörler dikkate alınmadır (Jackson, 1993: 2205). Varimax döndürme işlemi sonrası öz değeri 1'den yüksek olan ve toplam varyansın %86'sını açıklayan 2 faktör (3,573 ve 1,594) olduğu belirlenmiştir. Presenteeism'in işi tamamlama boyutu toplam varyansın %59'unu açıklarken, işe yoğunlaşmama boyutu ise toplam varyansın %26'sını açıklamaktadır. Ölçeğin ilk üç ifadesi, işi tamamlama boyutu altında toplanırken son üç

ifade ise işe yoğunlaşamama boyutu altında toplanmıştır. Faktör yüklerinin negatif veya pozitif olması önem arz etmemekle birlikte 0,30-0,59 değerleri orta düzey, 0,60 üzerinde olması ise iyi düzeyde faktör yüklerinin olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekircioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 194). Gürbüz ve Şahin (2016: 312), faktör yüklerinin en az 0,32'nin üzerinde olması gerektiğini ifade ederek, 0,7 ve üzerindeki faktör yüklerinin mükemmel faktör yükleri olarak sınıflandırıldığını belirtmişlerdir. Bu nedenle tabloların kolay okunabilmesi ve düşük faktör yüklerinin önem arz etmemesi nedeniyle alt kesme noktası 0,3 olarak belirlenmiştir. Faktör yüklerinin 0,7'nin üzerinde olması nedeniyle ölçeğin mükemmel faktör yüklerine sahip olduğu söylenebilir. İfadelerin kendi içerisinde tutarlı olup olmadığının anlaşılması için kullanılan güvenilirlik yöntemlerinden biri de (item-to-total correlation) madde toplam korelasyon değerleridir (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Yaşar (2014: 63), Toplam madde korelasyonlarının 0,4'ün altında olmasının ölçüm düzeyini düşüreceğini ifade etmiştir. Toplam korelasyon değerlerinin 0,40'ın üzerinde olması nedeniyle ölçeğin ölçüm düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

### 5.6.2. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel iletişim ölçeğinin veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını anlamak için KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett Küresellik testi yapılarak maddelerin oluşturduğu ilişki matrisi incelenmiştir (EK-2.2).

**Tablo 5.5. Örgütsel İletişim Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test		,953
Bartlett's Test	Chi-Square	3453,453
	df	36
	d.	,000

\*p<0,05

Tablo 5.5'de KMO ve Bartlett's Testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. KMO değerinin faktör analizi yapılabilmesi için belirtilen sınırın üzerinde olduğu (0,953 > 0,6) bulunmuştur. Bartlett's Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması (p<0,05), değişkenler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu matrisin anlamlı olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceği anlamına gelmektedir. Tablo 5.2'de Cronbach Alpha cinsinde güvenilirlik katsayısının 0,7'den yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ön koşulların sağlanmasıyla birlikte temel bileşenler analizi ve maddelerin konularının hangi faktörde yer alacağını belirlemek için varimax eksen döndürme aracılığıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 5.6. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Toplam Varyans %*	Madde Korelasyon	Toplam
5. Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	<b>,934</b>		<b>,915</b>	
8. Kurumumuzda işinizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.	<b>,919</b>		<b>,895</b>	
2. Yöneticimiz daha başarılı olmanız için size destek veriyor.	<b>,917</b>		<b>,892</b>	
3. İşimizi en iyi şekilde yapma konusunda ki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor	<b>,915</b>	<b>82,015</b>	<b>,891</b>	
6. Kurumumuzda yönetiminin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.	<b>,914</b>		<b>,891</b>	
9. Örgüt içi iletişimden memnunum.	<b>,897</b>		<b>,868</b>	
4. Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	<b>,894</b>		<b>,865</b>	
7. Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığımı düşünüyorum.	<b>,882</b>		<b>,851</b>	
1. Önerilerimizi ya da sorunlarımızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiyne kolaylıkla ulaşabiliyorum.	<b>,877</b>		<b>,843</b>	

Tablo 5.6 incelendiğinde, varimax döndürme işlemi sonrası öz değeri 1'den yüksek olan tek boyut (7,381) olduğu görülmektedir. Ölçekteki 9 ifade tek boyut altında toplanmıştır. Bu tek boyut toplam varyansın %82'sini açıklamaktadır. Ölçeğin faktör yüklerinin 0,7'nin üzerinde olması, mükemmel faktör yüklerine sahip olduğunu

göstermektedir. Faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Madde toplam korelasyon değerlerinin 0,4'ün üzerinde olması nedeniyle ölçeğin ölçüm düzeyi yüksektir.

### 5.6.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını anlamak için KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett Küresellik testi yapılmış, maddelerin oluşturduğu ilişim matrisi incelenmiştir (EK-2.3). Ayrıca Tablo 5.2'de Cronbach Alpha cinsinden güvenilirlik kat sayılarının ölçeğin geneli ve alt boyutları için 0,7'den yüksek çıkması nedeni ile ölçekteki maddeler arasında tutarlılık olduğu ve maddelerin tutarlı ölçüm yaptığı görülmektedir.

**Tablo 5.7. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test		,873
Bartlett's Test	Chi-Square	3999,459
	df	66
	d.	,000

\*p<0,05

Tablo 5.7'de KMO ve Bartlett's Testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. KMO değerinin faktör analizi yapılabilmesi için belirtilen sınırın üzerinde olduğu (0,873 > 0,6) belirlenmiştir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması (p<0,05) değişkenler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu matrisin anlamlı olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda Tablo 5.8'de Psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.8. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %*	Toplam Varyans %*	Madde Toplam Korelasyon
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,900	56,160		,684
2.İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	,882			
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,871			
11.Departmentımdaki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır.	,889	14,175		,677

12. Departmanımda olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	,886			,722
10. Departmanımda olanlar üzerine büyük bir kontrole sahibim.	,879			,721
8. İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	,885	10,640	90,498	,746
9. İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	,874			,749
7. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	,840			,727
5. İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	,896	9,523		,609
6. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	,863			,599
4. İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim	,863			,643

Psikolojik güçlendirmenin faktör analizi dair sonuçları veren Tablo 5.8'de incelendiğinde varimax döndürme işlemi sonrası öz değeri 1'den yüksek olan dört boyut (6,739, 1,701, 1,277 ve 1,143) olduğu görülmektedir. Faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmıştır. İlk üç ifade anlam boyutu altında toplanmıştır. Anlam boyutu varyansın %56'sını açıklamaktadır. Sıralama olarak 10, 11 ve 12' de bulunan ifadeler etki boyutu altında toplanmışlardır. Etki boyutu varyansın %14'ünü açıklamaktadır. 7, 8 ve 9'uncu sırada yer alan ifadeler ise özerklik boyutu altında toplanmış ve varyansın %10'unu açıklamışlardır. 4, 5 ve 6'ncı sıradaki ifadeler de yetkinlik boyutu altında toplamışlardır. Özerklik boyutunun varyansın %9'unu açıkladığı görülmüştür. Bu dört alt boyut ise toplam varyansın %90'ını açıklamaktadır. Ölçeğin faktör yüklerinin 0,7'nin üzerinde olması mükemmel faktör yüklerine sahip olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Madde toplam korelasyon

değerlerinin 0,40'ın üzerinde olması nedeniyle ölçeğin ölçüm düzeyi yüksek olduğu görülmektedir.

## 5.7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

### 5.7.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada otel işletmelerinde çalışan Y jenerasyonun cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu ve kurumdaki pozisyonu gibi demografik bilgilerine ait veriler elde edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 5.9'da gösterilmektedir.

Tablo 5.9. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Sayı	Yüzde
<b>CİNSİYET</b>		
Erkek	158	%52
Kadın	146	%48
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100</b>
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Evli	143	%52
Bekâr	132	%48
Boşanmış	22	%7,2
Dul	7	%2,3
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100</b>
<b>İŞ YERİNDEKİ POZİSYON</b>		
Yönetici	67	%22
Çalışan	237	%78
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100</b>
<b>KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
1 yıldan az	78	%25,7
1-5 yıl arası	169	%55,6
6-10 yıl arası	41	%13,5
11-15 yıl arası	11	%3,6
16 yıl ve üzeri	5	%1,6
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100</b>
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		

İlköğretim	36	%11,8
Lise	83	%27,3
Ön Lisans	66	%21,7
Lisans	90	%29,6
Lisansüstü	29	%9,5
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100</b>

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

### 5.7.2. Hipotez Testleri

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

**Tablo 5.10. Skewness ve Kurtosis Değerleri**

Değişkenler	Skewness	Kurtosis
<b>Presenteeism</b>	0,305	-0,340
-iş tamamlama	0,190	-0,854
-işe yoğunlaşmama	0,221	-0,664
<b>Örgütsel İletişim</b>	-1,012	-,116
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	-0,957	0,248
-anlam	-1,117	0,584

-yetkinlik	-1,301	1,656
-özerklik	-0,833	-0,110
-etki	-0,678	-0,229

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

### 5.7.2.1. Demografik Özelliklere Göre Presenteeism Değişkenin Hipotez Testleri ve Sonuçları

Katılımcıların demografik özelliklerine göre presenteeism davranışları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı %95 güven aralığında incelenerek presenteeism ve iki boyutuna yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olması nedeniyle hipotezlerin test edilmesinde bağımsız örneklem t-testi (Independent-samples T test) ve tek yönlü anova (One-way ANOVA) analiz teknikleri kullanılmıştır.

**Tablo 5.11. Presenteeism Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	F	t	p
Presenteeism	Erkek	158	2,9673	,92509	,639	1,233	,219
	Kadın	146	2,8390	,88504			
İşi Tamamlama	Erkek	158	3,0274	1,15590	,808	,847	,397
	Kadın	146	2,9178	1,09444			
İşe Yoğunlaşmama	Erkek	158	2,9072	1,07922	,536	1,211	,227
	Kadın	146	2,7603	1,03112			

\*p<0,05

Tablo 5.11’de t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Y kuşağının presenteeism sorununun cinsiyete göre, anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (p>0,05). Elde edilen sonuçlara göre kadın ve erkek çalışanların çeşitli rahatsızlıklarından dolayı iş yerinde olmaması gereken durumlarda işte bulunmalarının, işlerini tamamlama ve işlerine odaklanabilme açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 5.12. Presenteeism Çalışan Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.S	F	t	p
Presenteeism	Yönetici	67	2,5672	,88003	,064	-3,525	,000
	Çalışan	237	3,0014	,89306			



İşi Tamamlama	Yönetici	67	2,7562	1,09879	,786	-1,806	,072
	Çalışan	237	3,0366	1,12854			
İşe Yoğunlaşamama	Yönetici	67	2,3781	1,02641	,009	-4,126	,000
	Çalışan	237	2,9662	1,03142			

\*p<0,05

Tablo 5.12 incelendiğinde presenteeism ve alt boyutu olan işe yoğunlaşamamanın çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Çalışanların presenteeism sorunları ( $\bar{X}=3,0014$ ), yöneticilerin presenteeism sorunları ortalamasından daha yüksektir ( $\bar{X}=2,5672$ ). Aynı şekilde işe yoğunlaşamama boyutunda da anlamlı farklılık olmakla birlikte alt kademelerde bulunan çalışanların ( $\bar{X}=2,9662$ ), üst kademelerdeki yöneticilere ( $\bar{X}= 2,3781$ ) göre işe odaklanma konusunda daha fazla problem yaşadığı görülmektedir. Sirkülasyonun yoğun olduğu hizmet sektöründe alt kademedeki çalışanların yöneticilerine göre psikolojik veya fizyolojik rahatsızlıkları olmasına rağmen iş yerinde bulunmalarının altında yatan nedenlerden biri işini kaybetme korkusunun daha yoğun olduğu düşünülmektedir. Üst kademelerin alt kademelere oranla iş garantilerinin daha yüksek olması, serbestlik derecesinin yüksek olması ve bilinçli olarak presenteeism maliyetlerinin farkında olması diğer nedenler arasında gösterilebilir. Bu nedenle presenteeism üst ve alt düzey pozisyonda çalışanlar açısından özellikle incelenmesi gerekmektedir (Koopman ve diğerleri 2002: 15).

**Tablo 5.13. Presenteeism Medeni Duruma Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi**

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ort.	S.S	F	p
Presenteeism	Evli	143	3,1690	,81385	9,918	,000
	Bekâr	132	2,6136	,92632		
	Boşanmış	22	2,8182	,86512		
	Dul	7	3,3095	,86831		
İşi Tamamlama	Evli	143	3,3054	1,02511	9,813	,000
	Bekâr	132	2,6187	1,14150		
	Boşanmış	22	2,8182	1,02212		
	Dul	7	3,4286	1,16610		
İşe Yoğunlaşamama	Evli	143	3,0326	,98606	4,069	,007
	Bekâr	132	2,6086	1,09164		
	Boşanmış	22	2,8182	1,15803		
	Dul	7	3,1905	,71640		

\*p<0,05

Presenteeism ve alt boyutları olan işi tamamlama, işe yoğunlaşmamanın medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için, ikiden fazla grup olması nedeniyle Anova testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda medeni duruma göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla öncelikle homojenlik testi olan Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucunda varyans dağılımının eşit olduğunun belirlenmesiyle (p>0,05) birlikte anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.14 Tukey ve Levene testi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 5.14. Tukey ve Levene Testi Sonuçları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Medeni Durum (I)</b>	<b>Medeni Durum (J)</b>	<b>Ortalama Fark (I-J)</b>	<b>Sh</b>	<b>p</b>
<b>Presenteeism</b>	Evli	Bekâr	<b>,55536*</b>	,10492	<b>,000</b>
		Boşanmış	,35082	,19908	,294
		Dul	-,14053	,33651	,975
	Bekâr	Evli	<b>-,55536*</b>	,10492	<b>,000</b>
		Boşanmış	-,20455	,20018	,737
		Dul	-,69589	,33716	,167
	Boşanmış	Evli	-,35082	,19908	,294
		Bekâr	,20455	,20018	,737
		Dul	-,49134	,37723	,562
	Dul	Evli	,14053	,33651	,975
		Bekâr	,69589	,33716	,167
		Boşanmış	,49134	,37723	,562
<b>İş Tamamlama</b>	Evli	Bekâr	<b>,68667*</b>	,13038	<b>,000</b>
		Boşanmış	,48718	,24737	,202
		Dul	-,12321	,41813	,991
	Bekâr	Evli	<b>-,68667*</b>	,13038	<b>,000</b>
		Boşanmış	-,19949	,24874	,853
		Dul	-,80988	,41894	,216
	Boşanmış	Evli	-,48718	,24734	,202
		Bekâr	,19949	,24874	,853
		Dul	-,61039	,46873	,562
	Dul	Evli	,12321	,41813	,991
		Bekâr	,80988	,41894	,216
		Boşanmış	,61039	,46873	,562

<b>İşe Yoğunlaşamama</b>	Evli	Evli	<b>,42405*</b>	,12571	<b>,005</b>	
		Bekâr	,21445	,23852	,805	
		Boşanmış	-,15784	,40317	,980	
	Bekâr	Bekâr	<b>-,42405*</b>	,12571	<b>,005</b>	
		Boşanmış	-,20960	,23984	,818	
		Dul	-,58189	,40396	,475	
	Boşanmış	Evli	-,21445	,23852	,805	
		Bekâr	,20960	,23984	,818	
		Dul	-,37229	,45196	,843	
	Dul	Evli	,15784	,40317	,980	
		Bekâr	,58189	,40396	,475	
		Boşanmış	,37229	,45196	,843	
		<b>Levene Statistic</b>		<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig</b>
	<b>Presenteeism</b>	1,170		3	300	,321
	<b>İşi Tamamlama</b>	1,009		3	300	,389
	<b>İşe Yoğunlaşamama</b>	1,750		3	300	,157

Tablo 5.14 incelendiğinde evli çalışanların (Ort=3,16) bekâr çalışanlara (Ort=2,61) göre daha fazla presenteeism sorunu yaşadıkları belirlenmiştir. İşi tamamlama için evli (Ort=3,30) bireylerin ortalaması çalışan (Ort=2,61) bireylerin ortalamasından yüksektir. İşe yoğunlaşamama boyutunda evli (Ort=3,03) bireylerin ortalaması çalışan (Ort=2,60) bireylerin ortalamasından yüksek çıkmıştır. Bu durumun oluşmasına evli bireylerin ailesel bazda sorumluluklarının bekâr bireylere göre daha fazla olması neden olabilir. Y kuşağı hayatının her döneminde ailesinin desteği ve gözetiminde yetiştirilmiş olan bir nesildir. Yetiştirilme tarzı kuşağın karakterini de şekillendirmede önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle evli olan bireylerin eşleri ve çocuklarına karşı kendilerini sorumlu hissederek, işsiz kalma endişesiyle işe gitmesi ve odaklanma sorunları yaşamasına rağmen sorumlu olduğu görevleri tamamlamaya çalışması yüksek ihtimaldir. Ayrıca evli bireylerin izin günlerini aileleriyle geçirmek istemesi ve bu nedenle izin haklarını saklaması, presenteeismin artmasında önemlidir. Özellikle çocuklu aileler düşünüldüğünde çocuklarıyla hastalık, okul, eğlence gibi durumlar nedeniyle daha çok zaman geçirme arzuları neticesiyle izin haklarını saklaması bu farklılığın oluşma nedenleri arasında görülmektedir.

**Tablo 5.15. Presenteeism'in Çalışma Süresine Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi**

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S	F	p
Presenteeism	< 1 yıl	78	2,8333	,87576	1,577	,180
	1-5 yıl	169	2,8590	,89310		
	6-10 yıl	41	3,0650	,90820		
	11-15 yıl	11	3,2576	1,13862		
	16 yıl üzeri	5	3,5333	1,12052		
İşi Tamamlama	< 1 yıl	78	2,8889	1,16300	,800	,526
	1-5 yıl	169	2,9467	1,09190		
	6-10 yıl	41	3,1545	1,47436		
	11-15 yıl	11	3,0606	1,14018		
	16 yıl üzeri	5	3,600	1,12629		
İşe Yoğunlaşmama	< 1 yıl	78	2,7778	1,04539	1,802	,128
	1-5 yıl	169	2,7712	1,03138		
	6-10 yıl	41	2,9756	1,14113		
	11-15 yıl	11	3,4545	1,03573		
	16 yıl üzeri	5	3,4667	1,12052		

\*p<0,05

Presenteeism, işi tamamlama ve işe yoğunlaşmama durumlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 5.15'de da gösterilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre bireylerin kurumdaki çalışma süreleri ile presenteeism ve alt boyutları olan işi tamamlama ve işe yoğunlaşmama arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir (p>0,05).

**Tablo 5.16. Presenteeism'in Eğitim Düzeyine Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi**

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ort.	S.S	F	p
Presenteeism	İlköğretim	36	3,0926	,95986	,844	,498
	Lise	83	2,8855	,96971		
	Ön Lisans	66	2,9874	,80081		
	Lisans	90	2,8370	,80765		
	Lisansüstü	29	2,7586	1,15434		
İşi Tamamlama	İlköğretim	36	3,0185	1,08363	,989	,414
	Lise	83	2,8233	1,19771		
	Ön Lisans	66	3,1869	,99594		
	Lisans	90	2,9481	1,11947		
	Lisansüstü	29	2,9540	1,26216		

<b>İşe Yoğunlaşamama</b>	İlköğretim	36	3,1667	1,04350	1,895	,111
	Lise	83	2,9478	1,15644		
	Ön Lisans	66	2,7879	,98993		
	Lisans	90	2,7259	,91127		
	Lisansüstü	29	2,5632	1,26649		

\*p<0,05

Tablo 5.16’da çalışanların presenteeism ve alt boyutları olan işi tamamlama ile işe yoğunlaşamama sorunlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda presenteeism ve alt boyutlarının eğitim faktörüne göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Analiz sonuçları genel olarak incelendiğinde, presenteeism ile bireylerin medeni durumları ve kurumdaki pozisyonları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilirken, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu nedenle H1 hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

#### 5.7.2.2. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel İletişim Değişkeninin Hipotez Testleri ve Sonuçları

Y kuşağı katılımcılarının demografik özelliklerine göre örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı %95 güven aralığında belirlenmek istenmiş, bu doğrultuda örgütsel iletişime yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olması nedeniyle hipotezlerin test edilmesinde parametrik testler olan bağımsız örneklem t-testi (Independent-samples T test) ve tek yönlü anova (One-way ANOVA) analiz teknikleri kullanılmıştır.

**Tablo 5.17. Örgütsel İletişimin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	F	t	p
Örgütsel İletişim	Erkek	158	3,8924	1,17170	1,019	,085	,932
	Kadın	146	3,8805	1,25403			

\*p<0,05

Tablo 5.17’de katılımcıların örgütsel iletişim algılarının cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için yapılan t-testi sonucu yer

almaktadır. Yapılan analiz neticesinde erkek ve kadın çalışanların örgütsel iletişim algılarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5.18. Örgütsel İletişimin Çalışan Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Değişken	Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.S	F	t	p
Örgütsel İletişim	Yönetici	67	4,2720	,97716	10,679	3,424	,001
	Çalışan	237	3,7778	1,24839			

\* $p<0,05$

Kurum içerisinde farklı kademelerde çalışan Y kuşağı üyelerinin bulunduğu pozisyona göre örgütsel iletişim algılarında anlamlı farklılığın olup olmadığının test edilmesi için t-testi yapılmıştır. Tablo 5.18’de bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda çalışanların pozisyonlarına göre örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Yöneticilerin ( $\bar{X}=4,27$ ), çalışanlarına ( $\bar{X}=3,77$ ) oranla örgütsel iletişime yönelik algılarının ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. Başka ifadeyle kurum içerisinde yönetici pozisyonunda olan bireyler alt kademelerdeki çalışanlara oranla kurum içi örgütsel iletişimden daha memnun durumdadırlar. Y kuşağı otoriteden ve kendine emir verilmesinden hoşlanmamaktadır (Seçilmiş ve Köz, 2015: 72). Bununla birlikte Y kuşağı iyi iş çıkarmaya odaklı, tavsiye ve paylaşımlara açık, iş ve sosyal aktiviteyi iç içe yaşan, özgürlüğüne düşkün, bağımsız bir nesildir (Göktaş, 2016: 35). Y kuşağının emir almamaktan hoşlanmaması ve alt kademedeki çalışanların yöneticileriyle daha sık bu yönde iletişim kurduklarına yönelik inançları, farklılığın oluşmasında etken olabilir. Kurumun ve yönetimin çalışan eğitimi, mesleki gelişim gibi alanlarda katkısının olup olmaması, yönetimin adil davranıp davranmadığına dair inanç, yöneticiden beklenen desteğin alınıp alınmaması, istenildiğinde yöneticilerine ulaşım ulaşamamaları, gibi nedenler çalışan ve yöneticiler arasında bu farklılığın oluşmasında etkilidir.

**Tablo 5.19. Örgütsel İletişimin Medeni Duruma Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi**

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ort.	S.S	F	p
Örgütsel İletişim	Evli	143	3,7599	1,24754	1,059	,367
	Bekâr	132	4,0168	1,14375		
	Boşanmış	22	3,9495	1,24709		
	Dul	7	3,8254	1,20994		

\*p<0,05

Tablo 5.19’da katılımcıların örgütsel iletişim algılarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığının analizi için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların medeni durumları ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 5.20. Örgütsel İletişimin Çalışma Süresine Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi**

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S	F	p
Örgütsel İletişim	< 1 yıl	78	4,0755	1,10627	1,192	,314
	1-5 yıl	169	3,8757	1,20483		
	6-10 yıl	41	3,7507	1,38550		
	11-15 yıl	11	3,3838	1,28271		
	16 yıl üzeri	5	3,5333	1,14773		

\*p<0,05.

Bireylerin kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığının belirlenmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 5.20’de yer alan analiz sonuçlarına göre, katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

**Tablo 5.21. Örgütsel İletişimin Eğitim Düzeyine Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi**

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S	F	p
Örgütsel İletişim	İlköğretim	36	3,9074	1,10299	,964	,428
	Lise	83	3,7456	1,28849		
	Ön Lisans	66	3,8401	1,25392		
	Lisans	90	4,0815	1,02754		
	Lisansüstü	29	3,7663	1,50054		

\*p<0,05

Örgütsel iletişim algısının Y Kuşağı’nın eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 5.21’ de yer almaktadır. Yapılan ANOVA testi sonrası ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeylerine sahip olan bireylerin örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

Örgütsel iletişim ölçeğinin demografik değişkenlerine yönelik yapılan analiz sonuçlarında bireylerin çalıştıkları pozisyon ile örgütsel iletişim algısı arasında anlamlı

farklılık tespit edilmiştir. Cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve medeni durumları ile örgütsel iletişim arsında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 5.7.2.3. Demografik Değişkenlere Göre Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Hipotez testleri ve Sonuçları

Katılımcıların demografik özelliklerine göre psikolojik güçlendirme algıları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı belirlenmek istenmiş, bu doğrultuda psikolojik güçlendirme ve anlam, yetkinlik, özerklik, etki boyutlarına yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Verilerin normal dağılması hipotezlerin test edilmesinde parametrik testlerin kullanılmasını gerekli kılmıştır. Bu doğrultuda farklılıkların analizleri için bağımsız örneklem t-testi (Independent-samples T test) ve tek yönlü anova (One-way ANOVA) analiz teknikleri kullanılmıştır.

**Tablo 5.22. Psikolojik Güçlendirmenin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	F	t	p
Psikolojik Güçlendirme	Erkek	158	3,9868	,78436	1,232	,754	,451
	Kadın	146	3,9167	,83689			
Anlam	Erkek	158	4,2384	,91468	1,827	1,721	,086
	Kadın	146	4,0479	1,01482			
Yetkinlik	Erkek	158	4,3397	,83405	,600	,946	,345
	Kadın	146	4,2511	,79323			
Özerklik	Erkek	158	3,6646	1,20244	,408	-,455	,649
	Kadın	146	3,7260	1,14850			
Etki	Erkek	158	3,7046	1,08060	2,163	,486	,627
	Kadın	146	3,6416	1,18165			

\*p<0,05

Tablo 5.22’de cinsiyet değişkenine göre farklılık analizinin sonuçları verilmiştir. Yapılan t-testi sonuçlarına göre erkek ve kadın katılımcılarının anlam, yetkinlik, özerklik, etki boyutlarına yönelik anlamlı biçimde farklılaşma olmadığı görülmektedir (p>0,05).

**Tablo 5.23. Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Pozisyonuna Yönelik Farklılık Analizi Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.S	F	t	p
Psikolojik	Yönetici	67	4,3619	,56231	16,132	6,000	,000



Güçlendirme	Çalışan	237	3,8376	,83180			
Anlam	Yönetici	67	4,4677	,66429	13,252	3,927	,000
	Çalışan	237	4,0563	1,01987			
Yetkinlik	Yönetici	67	4,5124	,60114	4,610	2,997	,003
	Çalışan	237	4,2363	,85671			
Özerklik	Yönetici	67	4,2289	,92879	6,510	4,989	,000
	Çalışan	237	3,5429	1,19504			
Etki	Yönetici	67	4,2388	,77156	15,603	5,993	,000
	Çalışan	237	3,5148	1,16339			

\*p<0,05

Psikolojik güçlendirme ve anlam, yetkinlik özerklik, etki boyutlarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının %95 güvenilirlikle belirlenmesi için yapılan t-testi analiz sonuçları Tablo 5.23’de gösterilmektedir. Psikolojik güçlendirme, anlam, yetkinlik, özerklik, etki ile çalışanların pozisyonları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p<0,05). Yöneticilerin psikolojik güçlendirme ( $\bar{X}= 4,3619$ ), anlam ( $\bar{X}= 4,4677$ ), yetkinlik ( $\bar{X}= 4,5124$ ), özerklik( $\bar{X}= 4,2289$ ) ve etki ( $\bar{X}= 4,2388$ ) ortalamaları tablodaki gibi bulunmuştur. Dolayısıyla yöneticilerin ortalamaları çalışanların psikolojik güçlendirme ( $\bar{X}= 3,8376$ ), anlam ( $\bar{X}= 4,0563$ ), yetkinlik ( $\bar{X}= 4,2363$ ), özerklik( $\bar{X}= 3,5429$ ) ve etki ( $\bar{X}= 3,5148$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki en büyük farklılık, etki (0,724) ve özerklik (0,686) boyutları arasındadır. Bu sonuçlar yönetici pozisyonunda olan bireylerin çalışanlara kıyasla, yaptıkları işi daha fazla önemseydiğini, işlerini yapabilmeye konusunda kendilerine olan güvenlerinin daha fazla olduğunu, iş çıktılarını hakkında daha fazla etkilerinin olduğunu ve işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını, dolayısıyla psikolojik açıdan daha fazla güçlendirildiklerine inandıklarını göstermektedir.

**Tablo 5.24. Psikolojik Güçlendirmenin Medeni Duruma Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi**

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ort.	S.S	F	p
Psikolojik Güçlendirme	Evli	139	3,9149	,81868	,213	,888
	Bekâr	132	3,9842	,77896		
	Boşanmış	26	4,0152	,91636		
	Dul	7	3,9524	,98349		

Anlam	Evli	139	4,1562	,96236	,016	,997
	Bekâr	132	4,1439	,96080		
	Boşanmış	26	4,1212	1,00552		
	Dul	7	4,0952	1,27242		
Yetkinlik	Evli	139	4,2424	,83561	,410	,746
	Bekâr	132	4,3460	,80013		
	Boşanmış	26	4,3333	,76980		
	Dul	7	4,3810	,89087		
Özerklik	Evli	139	3,5921	1,20926	,839	,473
	Bekâr	132	3,7652	1,11489		
	Boşanmış	26	3,9394	1,24568		
	Dul	7	3,6667	1,41421		
Etki	Evli	139	3,6690	1,11575	,003	1,00
	Bekâr	132	3,6818	1,12634		
	Boşanmış	26	3,6667	1,27242		
	Dul	7	3,6667	1,23228		

\*p<0,05

Bireylerin medeni durumları ile psikolojik güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını analiz etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 5.24'de analiz sonuçları gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme ve alt boyutları ile bireylerin medeni durumları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5.25. Psikolojik Güçlendirmenin Çalışma Süresine Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi**

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S	F	p
Psikolojik Güçlendirme	< 1 yıl	78	3,8579	,79999	1,332	,258
	1-5 yıl	169	3,9980	,81639		
	6-10 yıl	41	4,0366	,78330		
	11-15 yıl	11	3,9242	,68461		
	16 yıl üzeri	5	3,3000	1,06861		
Anlam	< 1 yıl	78	4,1581	1,03437	,620	,648
	1-5 yıl	169	4,1775	,92227		
	6-10 yıl	41	4,1138	,98773		
	11-15 yıl	11	4,0000	1,02198		
	16 yıl üzeri	5	3,5333	1,26051		
Yetkinlik	< 1 yıl	78	4,2350	,79520	,692	,598

	1-5 yıl	169	4,3314	,80054		
	6-10 yıl	41	4,3089	,80757		
	11-15 yıl	11	4,3939	,80025		
	16 yıl üzeri	5	3,8000	1,60900		
Özerklik	< 1 yıl	78	3,6154	1,12825	1,196	,313
	1-5 yıl	169	3,7199	1,20862		
	6-10 yıl	41	3,8943	1,09656		
	11-15 yıl	11	3,5152	,98165		
	16 yıl üzeri	5	2,8000	1,64317		
Etki	< 1 yıl	78	3,4231	1,18025	1,832	,123
	1-5 yıl	169	3,7633	1,14861		
	6-10 yıl	41	3,8293	,92833		
	11-15 yıl	11	3,7879	,89781		
	16 yıl üzeri	5	3,0667	1,1628		

\*p<0,05

Tablo 5.25’ de bireylerin kurumdaki çalışma süreleri ile psikolojik güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kurumdaki çalışma süresi ile psikolojik güçlendirme, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

**Tablo 5.26. Psikolojik Güçlendirmenin Eğitim Düzeyine Yönelik Farklılık Analizi One Way Anova Testi**

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S	F	p
Psikolojik Güçlendirme	İlköğretim	36	3,9977	,76778	2,129	,077
	Lise	83	3,7610	,82944		
	Ön Lisans	66	4,1162	,77939		
	Lisans	90	3,9463	,80420		
	Lisansüstü	29	4,0977	,82227		
Anlam	İlköğretim	36	4,0926	,98113	2,182	,071
	Lise	83	3,9157	1,07679		
	Ön Lisans	66	4,3636	,85280		
	Lisans	90	4,2037	,94240		
	Lisansüstü	29	4,2069	,85177		
Yetkinlik	İlköğretim	36	4,4537	,68616	1,210	,306
	Lise	83	4,2450	,86811		
	Ön Lisans	66	4,3384	,79204		
	Lisans	90	4,1926	,84797		
	Lisansüstü	29	4,4828	,72695		

Özerklik	İlköğretim	36	3,8333	1,08233	2,062	,086
	Lise	83	3,4378	1,24170		
	Ön Lisans	66	3,8889	1,11452		
	Lisans	90	3,6407	1,13642		
	Lisansüstü	29	3,9770	1,25651		
Etki	İlköğretim	36	3,6111	1,10841	1,514	,198
	Lise	83	3,4458	1,20104		
	Ön Lisans	66	3,8737	1,05857		
	Lisans	90	3,7481	1,09967		
	Lisansüstü	29	3,7241	1,14458		

\*p<0,05

Psikolojik güçlendirme, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki ile bireylerin eğitim düzeyleri arasındaki farklılık analizi sonuçları Tablo 5.26’ da gösterilmektedir. Yapılan ANOVA testi sonrası psikolojik güçlendirme ve alt boyutları ile bireylerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Tüm bu bulgular ışında H3 hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Tüm ölçeklere yapılan analizler incelendiğinde dikkat çeken ortak nokta yönetici ve çalışan arasındadır. Analiz sonuçlarına göre, yöneticiler çalışanlara kıyasla presenteeism sorununu daha az yaşarken örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme algıları da daha yüksek seviyede çıkmıştır. Bu sonuçlar ışığında örgütsel iletişimden memnun olan ve kendilerinin psikolojik açıdan güçlendirildiğini düşünen bireylerin daha az presenteeism sorunu yaşadıkları söylenebilir.

#### 5.7.2.4. İlişkilerin Analiz Edilmesi

Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör yapıları ve demografik değişkenlere ilişkin farklılık analizleri yapıldıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkilere dair oluşturulan hipotezler korelasyon ve regresyon analiziyle test edilmiştir. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir analiz türüdür (Mor, 2018: 160). İlişki birimi “r” işareti ile gösterilen pearson korelasyon katsayısıdır. Korelasyon katsayısı 0-0,3 arasında değer alıyorsa zayıf 0,3-7 arasında değer alıyorsa orta 0,7-1 arasında bir değer alıyorsa kuvvetli ilişki olduğu yorumu yapılabilir. (Gürbüz ve Şahin, 2016; 265).

**Tablo 5.27. Araştırmanın Değişkenleri ve Boyutları Arasındaki Korelasyonlar**

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

İ.T: İşi Tamamlama, İ.Y; İşe yoğunlaşmama, Ö.İ: Örgütsek İletişim, P.G: Psikolojik Güçlendirme  
\*\* p<0,01; Düzeyinde anlamlı, \* p<0,05; Düzeyinde Anlamlı

Araştırmada kullanılan tüm değişkenler ve alt boyutlarının birbiri ile olan ilişkilerini saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz verilerin normal dağılması nedeniyle pearson kat sayı modeli kullanılarak, çift kuyruk anlamlılık testi ile yapılmıştır. Tablo 5.27’de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre presenteeism ile alt boyutları olan işi tamamlama ( $r= ,842$ ) ve işe yoğunlaşmama ( $r= ,818$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Bu boyutlar presenteeism’in alt boyutları oldukları için böyle bir ilişki olması doğaldır. Aynı şekilde psikolojik güçlendirme ile anlam ( $r= ,787$ ), yetkinlik ( $r= ,720$ ), özerklik ( $r= ,837$ ), etki ( $r= ,802$ ) pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Anlam, yetkinlik, özerklik ve etki psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarını oluşturması nedeniyle kuvvetli ilişki çıkması doğaldır. Araştırmanın ana değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutlarının diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde, presenteeism ile örgütsel iletişim arasında ( $r= -,445$ ) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. Presenteeism’in alt boyutlarından, işi tamamlama ile örgütsel iletişim arasında ( $r= -,329$ ) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. İşe yoğunlaşmama ile örgütsel iletişim arasında ise ( $r =-,413$ ) 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların presenteeism sorunu arttıkça örgütsel iletişim algıları azalacağı veya presenteeism sorunu azaldıkça örgütsel iletişim algılarının artacağı yorumu yapılabilir.

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

**Tablo 5.28. Psikolojik güçlendirme ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

$R^2 = .170$	Uyr. $R^2 = .167$	$F = 61,851$	$p = .000$		
<b>Bağımsız Değişken</b>		<b><math>\beta</math></b>	<b>T</b>	<b>p</b>	
Psikolojik Güçlendirme		,412	7,865	0,000	

**Bağımlı Değişken** Örgütsel İletişim

Tablo 5.28'de yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ( $F = 61.851$ ,  $p < 0.01$ ). Psikolojik güçlendirme toplam varyansın 0.17'sini açıklamaktadır. Psikolojik güçlendirme ( $t = 7,865$ ;  $p < 0.01$ ;  $\beta = .412$ ) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre Y kuşağının psikolojik güçlendirme düzeylerindeki bir birimlik artış örgütsel iletişimi 0.41 oranında arttırmaktadır. Analiz sonucundaki anlamlı etkinin hangi boyutlardan oluştuğunun anlaşılması için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 5.29. Psikolojik güçlendirmenin Alt Boyutları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

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

**Bağımlı Değişken** Örgütsel İletişim

Tablo 5.29’da yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır (F=19.243, p<0.01). Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki tüm ilişkiler anlamlı bulgulanmamıştır. Toplam varyansın 0.20’si psikolojik güçlendirmenin alt boyutları tarafından açıklamaktadır. Anlam boyutu (t=5,311; p<0.01;  $\beta$ =.353) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre anlam boyutundaki bir birimlik artış örgütsel iletişimi 0.35 oranında arttırmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda H4 hipotezi kısmı olarak desteklenmektedir.

**Tablo 5.30. Örgütsel İletişim ve Presenteeism Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

R <sup>2</sup> = .198	Uyr. R <sup>2</sup> = .195	F= 74.576	p =.000		
Bağımsız Değişken			$\beta$	T	p
Örgütsel İletişim			-,445	-8,636	0,000

**Bağımlı Değişken** Presenteeism

Tablo 5.30’da yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır (F=74.576, p<0.01). Örgütsel iletişim toplam varyansın 0.19’ünü açıklamaktadır. Örgütsel iletişim (t=-8.636; p<0.01;  $\beta$ =-.44) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış presenteeismi 0.44 oranında azaltmaktadır. Örgütsel iletişimin azaltıcı etkisinin hangi boyutlar üzerinde anlamlı olduğunun anlaşılması için presenteeism’in alt boyutları ile regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 5.31. Örgütsel İletişim ve İş Tamamlama Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

R <sup>2</sup> = .108	Uyr. R <sup>2</sup> = .105	F= 36.714	p =.000		
Bağımsız Değişken			$\beta$	T	p
Örgütsel İletişim			-,329	-6,059	0,000

**Bağımlı Değişken** İş Tamamlama

Tablo 5.31’de yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ( $F=36.714$ ,  $p<0.01$ ). Toplam varyansın 0.10’u örgütsel iletişim tarafından açıklamaktadır. Örgütsel iletişim ( $t=-6.059$ ;  $p<0.01$ ;  $\beta=-.32$ ) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış işi tamamlama boyutunu 0.32 oranında azaltmaktadır. Bu sonuçtan hareketle çalışanların presenteeism’in alt boyutlarından olan işi tamamlama konusundaki sorunlarının azaltılması için kurum içi iletişim çalışmalarının desteklenmesi önerilmektedir.

**Tablo 5.32. Örgütsel İletişim ve İşe Yoğunlaşamama Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

$R^2= .170$	Uyr. $R^2= .168$	$F= 62.000$	$p =.000$		
<b>Bağımsız Değişken</b>			<b><math>\beta</math></b>	<b>T</b>	<b>p</b>
Örgütsel İletişim			-,413	-7,874	0,000

Bağımlı Değişken İşe Yoğunlaşamama

Tablo 5.32’de yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ( $F=62.000$ ,  $p<0.01$ ). Örgütsel iletişim toplam varyansın 0.17’isini açıklamaktadır. Örgütsel iletişim ( $t=-7.874$ ;  $p<0.01$ ;  $\beta=-.41$ ) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış işe yoğunlaşamama boyutunu 0.41 oranında azaltmaktadır. Analiz sonucundan anlaşılacağı üzere örgütsel iletişimin desteklenmesi işe yoğunlaşma konusundaki problemleri azaltmaktadır. Bu bulgular ışığında H5 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo: 5.33. Psikolojik güçlendirme ile Presenteeism Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

$R^2= .023$	Uyr. $R^2= .020$	$F= 7.104$	$p =.000$		
<b>Bağımsız Değişken</b>			<b><math>\beta</math></b>	<b>T</b>	<b>p</b>
Psikolojik Güçlendirme			-,152	-2,665	0,008

Bağımlı Değişken Presenteeism

Tablo 5.33’de yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ( $F=7,104$   $p<0.01$ ). Psikolojik güçlendirmenin toplam varyansın 0.023’ünü açıklamaktadır. Psikolojik güçlendirme ( $t=-2,665$ ;  $p<0.01$ ;  $\beta=-,152$ ) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, Y kuşağının psikolojik güçlendirme düzeylerindeki bir birimlik artış presenteeismi 0.15 oranında azaltmaktadır. Bu etkinin hangi boyutlar arasında olduğunu anlamak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.



**Tablo 5.34. Psikolojik güçlendirmenin Alt Boyutları ve İşi Tamamlama Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

R <sup>2</sup> = .006	Uyr. R <sup>2</sup> = -.008	F= ,414	p =.798		
Bağımsız Değişken			$\beta$	T	p
Anlam			-,068	-,921	0,358
Yetkinlik			-,025	-,360	0,719
Özerklik			,010	,131	0,896
Etki			,063	,858	0,392

Bağımlı Değişken İşi Tamamlama

Tablo 5.34’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlı değildir (F=62.000, p>0.05). Bu doğrultuda psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının presenteeism’in işi tamamlama boyutuna etkisi olmadığı görülmektedir.

**Tablo 5.35. Psikolojik güçlendirmenin Alt Boyutları ve İşe Yoğunlaşamama Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

R <sup>2</sup> = .068	Uyr. R <sup>2</sup> = ,056	F= 5,471	p =.000		
Bağımsız Değişken			$\beta$	T	p
Anlam			-,108	-1,504	0,134
Yetkinlik			-,064	-,930	0,353
Özerklik			,018	,237	0,813
Etki			-,161	-2,276	0,024

Bağımlı Değişken İşe Yoğunlaşamama

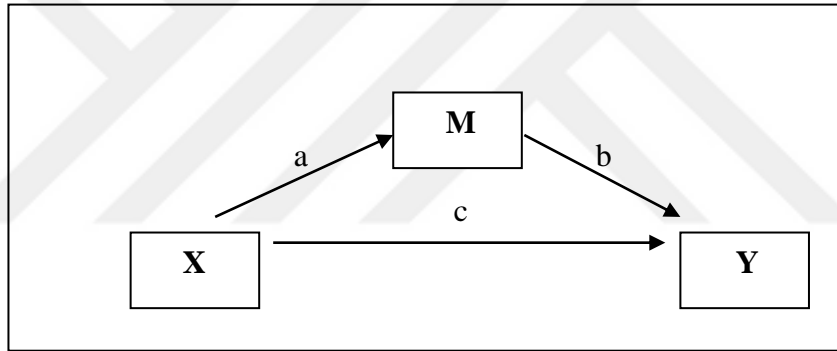
Tablo 5.35’de yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır (F=5.471, p<0.01). Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının toplam varyansın 0.068’ini açıkladığı bulgulanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki tüm ilişkiler anlamlı bulgulanmamıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde etki boyutu (t=-2.276; p<0.05;  $\beta$ =-.151) modele anlamlı katkı sağladığı bulgulanmıştır. Sonuçlara göre, etki boyutundaki bir birimlik artış işe yoğunlaşamama boyutunu 0.16 oranında azaltmaktadır. Bu sonuçlara göre Y kuşağının iş sonuçları üzerindeki etkilerinin artırılması, işe yoğunlaşma sorunlarını azatlığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında H6 hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

#### **5.7.2.5. Aracı Değişken ile Regresyon Analizi**

Aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki kurulabilmesi için bu değişkenler arasında bağlantı sağlayan üçüncü bir değişkendir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 286). Baron ve Kenny yöntemi aracılık modellerinin test edilmesinde kullanılan

yaygın yöntemlerden biridir. Bu yönteme göre aracı değişken analizinin yapılması için bazı kriterlerin var olması gerekir. Bu kriterler aşağıda gösterilmiştir (Baron ve Kenny, 1986: 1175-1176):

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



**Şekil 2. Temel Aracılık Modeli**

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

Şekil 2’de X bağımsız değişken, Y bağımlı değişken ve M aracı değişkendir. M’nin bağımsız değişken üzerindeki nedensellik etkisi “a” bağımlı değişken üzerindeki nedensellik etkisi “b” ile gösterilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki aracı kontrolündeki etkisi ise “c” ile gösterilmektedir. Nedensellik analizinde bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisi c’ nin farklılaşması durumunda bu etkinin aracı değişken tarafından tamamı veya bir kısmının paylaşılması anlamına gelir. Bu modelde önemli unsurlardan biri bağımsız değişkenin aracı değişkenin nedeni olmasıdır (Burmaoğlu, Polat ve Meydan 2013: 17).

Bu doğrultuda Baron ve Kenny yöntemi kullanılarak dört basamaklı aracı regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk üç aşamasını değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin doğrusal fonksiyonla ifade edilmesi için basit regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 5.36. Psikolojik Güçlendirme ile Presenteeism Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Etkisi**

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

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

etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta = ,412$ ). Psikolojik güçlendirme ( $t=7,865$ ;  $p<0.01$ ;  $\beta =,412$ ) modele anlamlı katkı sağlayarak toplam varyansın 0.17'sini açıklamaktadır. Sonuçlara göre Y kuşağının psikolojik güçlendirme düzeylerindeki bir birimlik artış örgütsel iletişimi 0.41 oranında arttırmaktadır. Analiz sonuçlarına göre ikinci kıstasta gerçekleşmiştir. Üçüncü aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki %99 güven aralığında analiz edilmiştir. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F= 74,576$ ,  $p<,000$ ). Bu sonuca göre örgütsel iletişim ( $\beta = -,445$ ) presenteeismi negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Örgütsel iletişim ( $t=-8.636$ ;  $p<0.01$ ;  $\beta =-.44$ ) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış presenteeismi 0.44 oranında azaltmaktadır. Dördüncü ve son aşamada ise bağımsız değişken psikolojik güçlendirme, aracı değişken örgütsel iletişimle birlikte modele dâhil edilerek presenteeism üzerine etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucuna göre modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=37.451$ ,  $p<0.01$ ). Aracı değişken modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı görülmektedir. Baron ve Kenny yöntemine göre bu durumda tam aracılık söz edilebilir. Bu sonuçtan hareketle psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim algısını arttırdığı, örgütsel iletişim algısının da presenteeismi azalttığı yorumu yapılabilir. Analiz sonuçları incelendiğinde modelin varyansın %19'unu açıkladığı görülmektedir. Son sütunlarda yer alan Tolerance ve VIF değerleri çoklu eş doğrusallık hakkında bilgi vermektedir. Tolerance değerinin kritik değerden ( $1- R^2$ ) küçük olması modelin çoklu eş doğrusallık problemine işaret eder (Gürbüz ve Şahin, 2016: 279). Modeldeki değer kritik değerden büyük olduğu için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı görülmektedir.

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

**Tablo 5.37. PROCESS Makrosu Analizine Göre Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel iletişime Etkisi**

Değişkenler		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı	Örgütsel İletişim	B	S.H	t	p	LICI	ULCI	p	R2	F
Bağımsız	Sabit	1,4504	,3162	4,5870	,000	,8281	2,0726	,000	,1700	61,8509
	Psikolojik Güçlendirme	,6163	,784	7,8645	,000	,4621	,7705			

Process analiz tekniğinde aracılık etkisinden söz edebilmek için ilk koşul, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı biçimde etkilemesidir. Tablo 5.37’ de psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (F: 61,8509;  $p < 0,05$ ). Analiz sonucuna göre otel işletmesinde çalışan Y kuşağının örgütsel iletişim algısının %17’si psikolojik güçlendirme tarafından açıklanmaktadır. Modele göre psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişime anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $t=7,8645$ ;  $p=0,000$ ). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim algısına pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (B: 0,616). Bu nedenle ilk koşul sağlanmıştır.

**Tablo 5.38. PROCESS Makrosu Analizine Göre Psikolojik Güçlendirmenin Presenteeisme Etkisi**

Değişkenler		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı	Presenteeism	B	S.H	t	p	LICI	ULCI	p	R2	F
Bağımsız	Sabit	3,577	,2571	13,9123	,000	3,0712	4,0831	,008	,0230	7,1043
	Psikolojik Güçlendirme	-,1699	,0637	-2,6654	,008	-,2953	-0,445			

Process makrosunda aracı değişkenden söz edebilmek için ikinci koşul bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı biçimde etkilemesidir. Tablo 5.38’ de psikolojik güçlendirmenin presenteeism üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (F: 7,1073;  $p < 0,05$ ). Psikolojik güçlendirme düzeyinin presenteeism sorununu azaltıcı etkisi bulunmaktadır (B: -0,1699). Modelde psikolojik güçlendirmenin presenteeisme anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir ( $t=-2,6654$ ;  $p=0,008$ ). Modele göre psikolojik güçlendirmenin presenteeisme olan yordayıcı etkisi ise 0,02’dir. Bu sonuçla birlikte ikinci koşulda sağlanmıştır.

**Tablo 5.39. PROCESS Makrosu Analizine Göre Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel İletişim Presenteeisme Etkisi**

Değişkenler		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı	Presenteeism	B	S.H	t	p	LICI	ULCI	p	R2	F
Bağımsız	Sabit	4,0781	,2411	16,9115	,000	3,6036	4,5527	,000	,1993	37,4514
	Örgütsel İletişim	-,3454	,0424	-8,1402	,000	-,4289	-,2619			
	Psikolojik Güçlendirme	,0430	,0634	,6783	,4981	-,0818	-,1678			

Aracı değişken process analizinin üçüncü koşulu bağımsız ve aracı değişkenin aynı anda modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin etkisinde bir azalma veya anlamsızlaşma olmasıdır. Tablo 5.39’da psikolojik güçlendirme ile örgütsel iletişim değişkenleri aynı anda modele dâhil edildiklerinde presenteeism üzerindeki etkileri görülmektedir. Her iki değişkenin presenteeismi açıklamadaki yordayıcı etkisinin 0,19 olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişimin modele dâhil olmasıyla psikolojik güçlendirmenin anlamsızlaştığı görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin model içerisinde anlamsızlaşması tam aracılığa işaret etmektedir. Modelin istatistikî açıdan anlamlı olduğu bulgulararak üçüncü koşulda gerçekleşmiştir (F: 37,4514; p<0,01).

**Tablo 5.40. PROCESS Makrosu Analizine Göre Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi**

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

Tablo 5.40’da örgütsel iletişimin aracılık etkisine dair process analizinin sonucu yer almaktadır. Son olarak aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin (bootstrap) LLCI ve ULCI değerleri aralığının sıfır üzerinden geçmemesi gerekmektedir (Hayes, 2013). Değerler incelendiğinde bahsi geçen koşulların sağlandığı görülmektedir. PROCESS makrosu analiz sonuçları SPSS analiz sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim aracılığıyla presenteeisme etki etme katsayısı -0,21 olarak bulgulanmıştır. Psikolojik güçlendirme ile presenteeism arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin tam aracı rolü olduğu doğrulanmıştır. Bu sonuçla birlikte psikolojik güçlendirme örgütsel iletişim algısını arttırırken, örgütsel iletişim

algısı da presenteeismi azaltmaktadır. Yapılan aracı değişken regresyon analizi sonuçlarıyla birlikte H7 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5.8. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma ilgili yazındaki boşluk sebebiyle önümüzdeki yıllarda işgücünün çoğunluğunu oluşturacak olan Y kuşağının, presenteeism sorununda örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirmenin etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre presenteeism sorununda, örgütsel iletişim algılarında ve psikolojik güçlendirme düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek ikincil amaç olmuştur. Araştırmanın ana kütlesini beş yıldızlı otellerde istihdam edilen Y kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Ana kütleyi temsil etmek için İstanbul ve Balıkesir illerindeki beş yıldızlı otel işletmeleri tercih edilmiştir. Bu tercihin yapılmasındaki amaçlardan biri, bu iki ildeki beş yıldızlı otel sayısının Türkiye’de ki beş yıldızlı otel sayısının yaklaşık olarak altıda birini oluşturmasıdır. 365 gün 24 saat hizmet veren bu otel işletmelerindeki çalışma saatleri oldukça uzundur. Dolayısıyla presenteeism sorununun daha sık görülmesi, muhtemeldir. Ayrıca Y kuşağının önümüzdeki yıllarda işgücünün yarısından fazlasını oluşturacağı bilindiği için örneklem grubu bu kuşak üyelerinden seçilmiştir.

Araştırmanın demografik bulguları incelendiğinde, kurumdaki pozisyon ile örgütsel iletişim arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel iletişimle diğer değişkenler (medeni durum, eğitim düzeyi, cinsiyet, çalışma süresi) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu nedenle H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Yöneticilerin çalışanlara kıyasla örgütsel iletişim algıları daha yüksek çıkmıştır. Yöneticilerin kurum içerisinde iletişim sayesinde bilgiye erişimlerinin çalışanlara göre daha kolay olması bu durumun nedenlerinden biri olarak gösterilebilir. Ayrıca kurum içi örgütsel iletişimin bilgi verme, yönetim, ikna etme, düzenleme, bütünleştirme ve sosyalleşme gibi işlevleri vardır. Çalışanların, kurum ve yönetimin eğitimi, mesleki gelişim gibi alanlarda katkısının olup olmaması, yönetimin adil davranıp davranmadığına dair inanç, yöneticiden beklenen desteğin alınıp alınmadığına dair olumsuz düşünceleri örgütsel iletişimin işlevlerinin etkilerini düşürerek farklılığın oluşmasına neden olabilir.

Katılımcıların cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi demografik değişkenleri ile psikolojik güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı

farklılık tespit edilememiştir. Ancak kurumdaki pozisyonları incelendiğinde psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarında (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) çalışan ve yöneticiler arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Boyutlar arasındaki en büyük farklılığın ise, etki ve özerklik boyutları arasında olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin iş çıktıları üzerinde etkileri olduğuna dair inancı ve işi yapış tarzındaki serbestliğinin derecesi, diğer boyutlara göre daha yüksektir. Aynı zamanda işlerini kendi değerleriyle uyumlu bularak yeteneklerinin iş için yeterli düzeyde olduklarına olan algıları çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Yöneticilerin yetki alanlarının çalışanlara kıyasla daha geniş olması bu farklılığın temelini oluşturmaktadır. Yetkilendirme güçlendirmenin unsurlarındandır. Güçlendirme ise psikolojik güçlendirmenin koşuludur. Dolayısıyla farklılığın bu nedenden olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik değişkenleri ile presenteeism arasında anlamlı farklılık bulgulanmamıştır. Ancak medeni durum ile presenteeism arasında anlamlı farklılık olduğu bulgulanmıştır. Bu farklılık ise evli ve bekâr bireyler arasında görülmüştür. Katılımcıların yanıtlarına göre, evli olan bireylerin daha fazla presenteeism sorunu yaşadığı saptanmıştır. Bu durumun nedenleri derinlemesine düşünüldüğünde evli olan bireylerin sorumluluklarının bekâr olan bireylere göre daha fazla olması dikkat çekmektedir. Evli bireyler yalnız kendi geçimlerini sağlamayıp ailelerine karşıda sorumludur. Presenteeismın nedenlerinden biriside işsiz kalma korkusudur. Evli olan bireyler işsiz kaldıklarında kendilerinin dışında eşleri ve çocuklarının da bu durumdan etkileneceğini bilmektedir. Ailesine bağlı olarak yetişen bir Y jenerasyonun bu durumda hasta olsa dahi işe gitmeyi tercih ettiği analiz sonucuyla bulgulanmıştır. Ayrıca evli olan bireyler, iş yaşamı dışındaki zamanın büyük kısmını ailesiyle geçirmekte, plan programlarını ailesiyle yapmaktadır. Özellikle çocuklu aileler düşünüldüğünde, bireyin izin günlerini eşleri ve çocukları için ayırmasını beklemek mantıklı bir çıkarımdır. Bu doğrultuda izin günlerini daha verimli kullanmak isteyen birey, hasta olduğu durumda işe gidebilmektedir. Bunun yanı sıra presenteeism sorununun çalışanlarda yöneticilere göre daha sık olduğu bulgulanmıştır. Bu durumun nedenlerinden biri olarak, çalışanların izin alma konusundaki bakış açılarının yöneticilerden farklı olması gösterilebilir. Devam istikrarının olması, Türkiye çalışma koşullarında çalışanlardan beklenen bir ölçüt olduğu bilinmektedir. Çalışanların, yöneticilere kıyasla iş güvencelerinin daha az olduğunu düşünmeleri bu farklılığın



nedenlerinden biridir. Ayrıca bu farklılığın temel nedeni diğer değişkenlerle açıklanmıştır. Yöneticilerin psikolojik güçlendirme ve örgütsel iletişim algılarının çalışanlardan daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu durumda psikolojik güçlendirme düzeyleri ve örgütsel iletişim algıları yüksek olan bireylerin daha az presenteeism sorunu yaşayacağı bulgusu farklılığın nedenini açıklamada oldukça güçlü bir argümandır. Bu sonuçla birlikte H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin analiz sonuçları literatürdeki Robertson ve diğerleri (2012), Dew ve diğerleri (2005), Johns, (2010a), Arı ve Ergeneli (2003), Temel (2016), Duman (2018) ve Şimşek (2011)'in çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde H5 hipotezi kabul edilirken H4 ve H6 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel iletişim ve presenteeism ile psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçla beraber bireylerin örgütsel iletişim algısı ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça presenteeism sorununda azalma olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan ilişkiler Lui ve diğerleri (2014), Chia ve Chu (2017)'nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın son hipotezi olan “H7: Psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.” hipotezi aracı değişken regresyon analizi sonucu kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim algısını arttırdığı, örgütsel iletişim algısının ise presenteeismi azalttığı belirlenmiştir. Teori ve uygulama bölümlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda işletmeler ve konu hakkında çalışma yapacak olan araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Araştırmadaki veriler otel işletmelerindeki Y kuşağı çalışanlarından elde edilmiştir. Bu nedenle farklı sektörlerde de uygulanarak bulguların değerlendirilebilir.
- Gelecekteki araştırmalar için nicel yöntemin yanı sıra nitel yöntemlerinde kullanılarak desteklenmesi daha derinlemesine bilgi edinilebilir.
- Sonuçların değerlendirilmesine yönelik bu araştırmada kullanılan analiz tekniklerinin dışında farklı analiz tekniklerinin de kullanılarak genellemelerin yapılması önerilebilir.

- Y kuşağı iş süreçlerine dâhil olmak ve iş ortamında demokrasinin olmasını istemektedir. Dolayısıyla çalışma ortamlarında demokratik yönetim kültürü oluşturulabilir. Böylece çalışanların kendilerine ve örgüte olan güvenlerinin arttırması sağlanabilir.
- Rahat iletişim kurabilecekleri liderlerin varlığını önemseyen bu kuşak daha samimi ve kişisel ilişkileri tercih etmektedir. Bu nedenle iş ortamında çalışanların birbirleriyle rahat iletişim kurabilecekleri açık iletişim kanalları oluşturulabilir.
- Esnek çalışma koşullarını seven Y kuşağı çalıştığı kurumlarda da bu durumun sağlanması halinde yeteneklerini daha rahat biçimde sergileyebileceklerdir. Bu nedenle kurumların özellikle çalışma ortamları konusunda değişime açık olması sağlanabilir.
- İş hayatında yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurmasını ve kendilerinin değerli olduğunun hissettirilmesini isteyen Y kuşağı için yöneticilerin iyi bir dinleyici olması ve geribildirimlerde bulunarak bu kuşağın performansının değerlendirilebilir.
- Kuruluşların sağlık risklerini değerlendirerek çalışan sağlığını ölçen düzenlemeler yapması gerekmektedir.
- İş performansı, devamsızlık ve üretim kaybı, gibi durumların sağlık açısından etkileri analiz edilerek çalışan sağlığı düzenli olarak ölçümlenir.
- Çalışanı hastayken çalışmaktan vazgeçirici iş ortamı oluşturmak için çalışanları yeniden örgütlemeli ve işgörenlerin problemlerden korkmamasını sağlayacak yöntemler geliştirilebilir.
- Güçlendirme için etkin bir liderlik sistemiyle birlikte çift yönlü iletişim kurularak performans yönetimiyle ilgili ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.
- Karşılaşılabilecek olumsuz durumların senaryoları oluşturulabilir ve çalışan yetkileri bu senaryolar dâhilinde genişletilebilir.
- Çalışanların iş sonuçları üzerinde etkili oldukları hissi yaratabilmek için yönetim tarafından işlemsel, yönetsel ve stratejik sonuçlar üzerinde yetkilendirilerek, gerekli fırsatlar sunulabilir.
- Esnek çalışma saatleri desteklenerek gerekli durumlarda evden çalışma seçenekleri değerlendirilebilir.

- Çalışanın iş rolü tanımlamaları gereği, gerekli eğitimler düzenli aralıklarla verilmeli ve yetkinlikleri desteklenebilir.
- Kariyer fırsatları açıklanarak çalışanların yükselme olanakları arttırılabilir.

Bu araştırma beş yıldızlı otellerde çalışan Y kuşağı üyelerinden elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular bu çalışma ile sınırlıdır. Benzer çalışmanın farklı sektör ve farklı zaman dilimlerinde tekrarlanması sonuçların farklılaşmasına neden olabilir. Alandaki boşluk nedeniyle çalışmanın ilgili yazına katkı sağlayarak sonraki araştırmalar için rehber niteliğinde kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- ACARAY, T. (2010). "Ankara İli İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- AÇIKALIN A. (1999). **Okul Yöneticiliği**, 4.bs., Ankara. Pegem Yayıncılık.
- ACIOĞLU İNAN, (11 Ağustos 2014), "**Y Kuşağı ve Çalışma Hayatı**", "Çevrimiçi" <https://izgorenakademi.com/blog/y-kusagi-calisma-hayati/> Erişim Tarihi 09/11/2017.
- Açıkgöz, Ö., Özkan, B. (2009). "1929 Dünya Ekonomik Buhranı ve Türkiye Ekonomisine Etkileri" **Mevzuat Dergisi**, (Çevrimiçi), <https://www.mevzuatdergisi.com/2009/04a/01.htm#> Erişim Tarihi 20/09/2017.
- ADA, N. ALVER, İ. ATLI, F. (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt 8, Sayı 2, ss. 487-518.
- AKÇAKAYA, M. (2010) "Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme" **Karadeniz Araştırmaları**, Cilt 7, Sayı 25, ss.145-174.
- AKDEMİR, A., KONAKAY, G. (2014). "Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması" **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 11-42.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., & YILDIRIM, E. (2012). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, 7. Baskı, Sakarya.
- APPELBAUM, S. H. HÉBERT, D., LEROUX, S. (1999) "Empowerment: Power, Culture And Leadership—A Strategy Or Fad For The Millennium?" **Journal Of Workplace Learning**, Cilt 11, Sayı 7, ss. 233-254.
- ARI, G. VE ERGENELİ, A. (2003). "Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi" **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, ss. 129-149.
- ARISOY, B. (2007), "Örgütsel İletişimin Motivasyon Ve İş Doyumu Üzerine Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ARONSSON, G., GUSTAFSSON, K. (2005b) "Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, And An Outline Of A Model For Research" **Journal Of Occupational And Environmental Medicine**, Cilt 47, Sayı 9, ss. 958-966.

- ARONSSON, G., GUSTAFSSON, K., DALLNER, M. (2000a) "Sick But Yet At Work An Empirical Study Of Sickness Presenteeism" **Journal Of Epidemiology & Community Health**, Cilt 54, Sayı 7, ss. 502-509.
- ARSLANER, E. (2015). "Otel İşletmelerinde Presenteeism Sorunu: Algılanan Örgütsel Destek Ve İş-Aile Çatışması Açısından Bir İnceleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi SBE**, Ankara.
- ARSLANER, E., BOYLU, Y. (2015) "İş hayatında presenteeism: Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme" **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 4, ss. 123-136.
- ARSLANTAŞ, C. C. (2007) "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, ss. 227-240.
- ATAK, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi" **Journal Of Aeronautics And Space Technologies**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 59-67.
- AVOLIO, BRUCE J., WEICHUN ZHU, WILLIAM KOH VE PUJA BHATIA (2004); "Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance," **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt 25, Sayı 8, ss. 951-96.
- AYDIN DİNCER, U. H. (2012). "Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü Ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.
- AYHAN, A., GÜNEŞ, S. S. (2018) "Farklı Kuşakların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Tutumları: X Ve Y Kuşakları Üzerine Betimsel Bir Analiz" **Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi**, Sayı 29, ss. 161-182.
- AYHÜN, S. E. (2013). "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları" **Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 93-112.
- AZİZ, A., DİCLE, Ü. (2017). "**Örgütsel İletişim**", 1.bs., Hiperlink Eğit. İlet. Yayınları San. Tic. Ve Ltd. Sti.
- BABAOĞLU, B. (2015) "Turizm Sektöründe Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Olan Algılamaları ve Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BAKAN, İ, BÜYÜKBEŞE T. 2004 "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması" **Akdeniz İ.İ.B.F**, Sayı 7, ss. 1-30.
- BAKER-MCCLEARN, D., GREASLEY, K., DALE, J., GRİFFİTH, F. (2010). "Absence Management And Presenteeism: The Pressures On Employees To Attend Work And The Impact Of Attendance On Performance" **Human Resource Management Journal**, Cilt 20, Sayı 3, ss. 311-328.

- BALCI, OKTAY. (2016). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) Ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BALCILAR, H. (2008) “Türkiye'nin bilgi toplumu olma yolunda bilgi teknolojilerinden internetin kullanımı: Muş ilindeki internet kafe kullanıcılarının amaçları üzerinde bir araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- BALDONADO, A. M. (2008). 25 Ways To Motivate Generation Y: A Pocketbook Guide. İuniverse.
- BARFORD, IAN N., HESTER, PATRICK T. (2011), “Analysis Of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory”, **A Publication Of The Defense Acquisition University**, ss. 64-80.
- BARON, R.M., KENNY, D.A. (1986) “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt 51, Sayı 6, ss. 1173-1182.
- BAYSAL, İ. A. (2012) “Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aydın.
- BEHRSTOCK-SHERRATT, E., COGGSHALL, J. G. (2010) “Realizing The Promise Of Generation Y” **Educational Leadership**, Cilt 67, Sayı 8, ss. 28-34.
- BEK, G. (2007). “1970–1980 Yılları Arasında Türkiye’de Kültürel Ve Sanatsal Ortam” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- BEKTAŞ, M.VE ERDEM, R. (2015) “Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, ss. 125-139.
- BELL, A. H. SMİTH, D. M. (1999) **Management Communication**, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- BERBER, N. C., Musa, S. A. R. I. (2009). “İş Güç Enerji Konusunun Öğretiminde Kavramsal Değişimin Gerçekleşmesine Pedagojik Analojik Modellerin Etkisi” **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 1, ss. 257-277.
- BERGSTRÖM, G., BODİN, L., HAGBERG, J., LİNDH, T., ARONSSON, G., JOSEPHSON, M. (2009) “Does Sickness Presenteeism Have An Impact On Future General Health?” **International Archives Of Occupational And Environmental Health**, Cilt 82, Sayı 10, ss. 1179-1190.

- BERNİELL, M. I. (2012). **The Effects Of Working Hours On Health Status And Health Behaviors**. 15.bs., IZA European Summer School İn Labor Economics.
- BEŞER, M. K. (2012) “Bootstrap VAR Modeller ve Türkiye’de Tanzi Etkisi” **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 3, Sayı 6, ss. 89-108.
- BEŞYAPRAK, S. (2012) “Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- BİERLA, I., HUVER, B. VE RİCHARD, S. (2013) “New Evidence On Absenteeism And Presenteeism” **The International Journal Of Human Resource Management**. Cilt. 24, Sayı. 7, ss. 1536–1550.
- BİRÖN, C., BRUN, J. P., IVERS, H., COOPER, C. (2006) “At Work But İll: Psychosocial Work Environment And Well-Being Determinants Of Presenteeism Propensity” **Journal Of Public Mental Health**, Cilt 5, Sayı 4, ss. 26-37.
- BOLAT, S. (1996). “Eğitim Örgütlerinde İletişim: HÜ Eğitim Fakültesi Uygulaması” **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 12.
- BOYKOY, S. (2013). “1908-1923 Sürecinde Bursa’da Koza Üreticiliği Ve İpekli Dokumacılık Sektörü” Uludağ **Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 14, Sayı 24, ss. 19-44.
- BOZKURT, V. (2000) **Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği**, Alesta Basım Yayım Dağıtım.
- BÖCKERMAN, P., LAUKKANEN, E. (2009) “Presenteeism İn Finland: Determinants By Gender And The Sector Of Economy” **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 9, Sayı 3, ss. 1007-1016.
- BRIGGS, S.R., CHEEK, J.M. (1986) “The Role Of Factor Analysis İn The Development And Evaluation Of Personality Scales”, **Journal Of Personality**, Cilt 54, Sayı 1, Ss. 106-148.
- BURMAOĞLU, S., POLAT, M., MEYDAN, C. H. (2013) “Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, ss. 13-26.
- BURSALIOĞLU, Z. (2000) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**, Ankara: Pegem yayıncılık.
- BÜLBÜL, İ. (2006). “İkinci Dünya Savaşının Türkiye’de Sosyal Hayata Olumsuz Yansımaları”, **Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları**, Sayı 9, 1-51.

- CANDAR, M. (2015) "Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- CAROLINE A. MARTİN ,BRUCE TULGAN, (2006)"**Managing The Generation Mix**", 2.bs., HRD Press.
- CAVERLEY, NATASHA, J. BARTON CUNNINGHAM, JAMES N. MACGREGOR (2007). "Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism And Health Following Restructuring In A Public Service Organization", **Journal Of Management Studies**, Cilt 44, Sayı 2, ss. 304-319.
- CHEN, H. (2010) "Advertising And Generational Identity: A Theoretical Model", **American Academy Of Advertising Conference Proceedings**, ss. 132-140.
- CHEW, H. Y., CHONG, P. L., HEE, Y. Y., TANG, H. T., TAN, S. Z. (2016) "The Influences Of Psychological Empowerment And Organizational Justice On Organizational Citizenship Behaviour Among Government Primary School Teachers In Malaysia" **UTAR**.
- CHİA, Y. M., CHU, M. J. (2017) "Presenteeism Of Hotel Employees: Interaction Effects Of Empowerment And Hardiness" **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Cilt 29, Sayı 10, ss. 2592-2609.
- CHİCCA, J., SHELLENBARGER, T. (2018) "Connecting With Generation Z: Approaches In Nursing Education" **Teaching And Learning In Nursing**, Cilt 13, Sayı 3, ss. 180-184.
- CHİO, B. J., HSİEH, C. H., YANG, C. H. (2004) "The Effect Of Franchisors' Communication, Service Assistance, And Competitive Advantage On Franchisees' Intentions To Remain In The Franchise System" **Journal Of Small Business Management**, Cilt 42, Sayı 1, ss. 19-36.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. (1988) "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice" **Academy Of Management Review**, Cilt 13, Sayı 3, ss. 471-482.
- COOPER, C. L. (1998) "The Changing Nature Of Work [1]" **Community, Work & Family**, Cilt 1, Sayı 3, ss. 313-317.
- COUPLAND, D. (1989), "**The Young And Restless Work Force Following The Baby Boom: Generation X**", <http://Joeclark.Org/Dossiers/Generationx.Pdf> Erişim Tarihi: 04.12.2017.
- COUTU, M., CORBİERE M., DURAND, M., NASTASİA, J., LABRECQUE, M. E., BERBİCHE, M.A. D. VE ALBERT, V. (2015) "Factors Associated With Presenteeism And Psychological Distress Using A Theory-Driven Approach" **Journal of occupational and environmental medicine**, Cilt 57, Sayı 6, ss. 617-626.
- CULLEN, J. VE MCLAUGHLİN, A. (2006). "What Drives The Persistence Of Presenteeism As Managerial Value In Hotels? Observations Noted During An



Irish Work-Life Balance Research Project” **Hospitality Management**. Cilt. 25, Sayı 3, ss. 510-516

CÜCELOĞLU, D. (2012). "**Yeniden İnsan İnsana**". Remzi Kitabevi, İstanbul.

ÇAKIR, Ö. (2007). “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, **Çalışma Ve Toplum**, Cilt 1, Sayı 12, ss. 117-140.

ÇAVUŞOĞLU, F. (2016). “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: İzmir İl Merkezindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

ÇEMBERCİ, M., SUDAK, M. K., AŞÇI, M. S., ÖZ, S., CİVELEK, M. E. (2014) “Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi (Analysis Of Behavior Or Differences Of Generation Y In Organizational Environment)” **Online Academic Journal Of Information Technology**, Cilt 5, Sayı 15, ss. 57-74.

“Çevrimiçi”<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191737879.time.line.0001>, **Zaman Çizelgesi** Erişim Tarihi 12/04/2017.

CGMORE, (2014) “**History of Organizational Communication Theory**” (Çevrimiçi), <https://www.timetoast.com/timelines/history-of-organizational-communication-theory> Erişim Tarihi 17/03/2018.

ÇİFTÇİ, B. (2010). “İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu Ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri” **Çalışma Ve Toplum Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 153-174.

ÇİFTÇİ, G. T. (2017) “Hizmet İçi Eğitim Bağlamında Yapılan İletişim Eğitimlerinde Alternatif Bir Yöntem Olarak Yeni Medya Platformlarından Blog Kullanımı” **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 39-61.

ÇOBAN, Ö., HARMAN, S. (2012) “Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması” **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12, Sayı 23, ss. 157-178.

ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G., BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2010) “**Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss Ve Lisrel Uygulamalı**, 1. Baskı”, Pegem Yayınları, Ankara

ÇORUM, A. A. (2012), “Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Bir Şirket Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

DAFT, R., L. (2010) **New Era of Management** 9.bs., South-Western Cengage.

DALGAKIRAN, A. B., ÖZTÜRKOĞLU, Y. (2017) “Scale And Relationship Analysis For Turkish Furniture Sector/Türkiye Mobilya Sektörüne Yönelik Ölçek Ve İlişki Analizi” **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 147-161.

- DASH, M.K. (2010) “Comparative Empirical Analysis Of Occupational And Motivational Differences Of Different Generations In Indian Workforce”, **International Journal Of Business Research**, Cilt 10, Sayı 6,
- DE BEER, L.T.(2014) “The Effect Of Presenteeism-Related Health Conditions On Employee Work Engagement Levels: A Comparison Between Groups” **Journal Of Human Resource Management**, Cilt 12, Sayı 1, ss.1-8.
- DEMEROUTİ, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A., Taris, T. W. (2009) “Daily Recovery From Work-Related Effort During Non-Work Time” **In Current Perspectives On Job-Stress Recovery Research in Occupational Stress and Well Being**, Cilt 7, ss. 85-123
- Deloitte, Y Kuşığı Araştırması (2015a), “Çevrimiçi” <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-tr.html> Erişim Tarihi 14/09/2018
- Deloitte, Y Kuşığı Araştırması (2017b), (çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html> Erişim Tarihi 14/09/2018
- DEMİR, K. (2010) “İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi: Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** İstanbul.
- DEMİRBİLEK, S., TÜRKAN, U. Ö. (2008) “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü” **ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources**, Cilt 10, Sayı 1, ss. 47-67.
- DEMİRBULAT, G. Ö. VE BOZOK, D. (2015) “Presenteeism (İşte Varolmama) İle Yaşam Doyumu, Fiziksel Ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma” **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 16, Sayı 27: ss. 7-13.
- DEMİRKAYA, H., AKDEMİR, A., KARAMAN, E., ATAN, Ö. (2015). “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, ss. 186-204.
- DERELİ, B., TORUNTAY, H. (2015) “Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi” **İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri**, Cilt 3, Sayı 5, ss. 1-11
- DEW, K., KEEFE, V., SMALL, K. (2005). “Choosing to Work When Sick: Workplace Presenteeism” **Social Science and Medicine**, Cilt 60, Sayı 10, ss. 2273-2282.
- DICKERSON, F. B. (1998) “Strategies That Foster Empowerment” **Cognitive And Behavioral Practice**, Cilt 5, Sayı 2,ss. 255-275.
- DON TAPSCOTT, (2008) **Grown Up Digital**, Boston: McGraw-Hill Education.

- DÖKMEN, Ü. (1983a). "Bazı Tiyatro Eserlerinin Sosyometri Testi İle Ve İletişim Türleri Açısından İncelenmesi." **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, ss. 125-141.
- DÖKMEN, Ü. (2008b) "**İletişim Çatışmaları Ve Empati**" 45.bs., Remzi Kitabevi, İstanbul.
- DRUCKER, P. (2009). **Büyük Değişimler Çağında Yönetim** Çev. Z. Dicleli, Optimist Yayınları, İstanbul
- DUMAN, ŞEYMA. (2018). "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven Ve Lider-Üye Etkileşimi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü** Ankara.
- DURĞUN, S. (2006) "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim" **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 112-132.
- DURMAZ, I. (2011), "Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı**, Ankara.
- DURNA, U. (2006) "Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, ss. 319-343.
- EDİNGTON, D. W., SCHULTZ, A. B. (2008) "The Total Value Of Health: A Review Of Literature" **International Journal Of Workplace Health Management**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 8-19.
- EKİNCİ, K. (2006). Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- ELKATMIŞ, M. (2015) "Yazılı Ve Sözlü Anlatım İle Etkili İletişim Derslerinin Sınıf Öğretmeni Adaylarının İletişim Becerilerine Etkisinin İncelenmesi" **İlköğretim Online**, Cilt 14, Sayı 4, ss. 1341-1351.
- ELMA, C., DEMİR, K., (2000), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ELSTAD, J. I., VABØ, M. (2008) "Job Stress, Sickness Absence And Sickness Presenteeism İn Nordic Elderly Care" **Scandinavian Journal Of Public Health**, Cilt 36, Sayı 5, ss. 467-474.
- ERDEN, SENA.(2012) "Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale**.
- ERDİL, O., KESKİN, H., İMAMOĞLU, S. Z., SERHAT, E. R. A. T. (2011) "Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle

İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 17-26.

- ERDOĞAN, Ğ. (2005). **İletişimi Anlamak**. Ankara. Olumlu Matbaacılık.
- ERGENELİ, A., ARI, G. S. (2005) “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven Ve Güçlendirme Algıları” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 60, Sayı 01, ss. 121-148.
- EROĞLUER, K. (2011) “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme” **Ege Akademik Bakış**, Cilt 11, Sayı 1, ss. 121-136.
- ERÖZKAN, A. (2009) “Üniversite Öğrencilerinin Kişiler Arası İlişki Tarzları Ve Mizah Tarzları” **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, ss. 56-66.
- FAULKNER, J., LASCHİNGER, H. (2008) “The Effects Of Structural And Psychological Empowerment On Perceived Respect In Acute Care Nurses” **Journal Of Nursing Management**, Cilt 16, Sayı 2, ss. 214-221.
- FINDIKLI, M. A., GULDEN, A., SEMERCİOZ, F. (2010) “Subordinate Trust In Supervisor And Organization: Effects On Subordinate Perceptions Of Psychological Empowerment” **International Journal Of Business And Management Studies**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 55-67.
- FISKE, J. (1996). **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev: Süleyman İrvan, Bilim Ve Sanat Yayınları.
- FOCK, H., CHİANG, F., AU, K. Y., HUI, M. K. (2011) “The Moderating Effect Of Collectivistic Orientation In Psychological Empowerment And Job Satisfaction Relationship” **International Journal Of Hospitality Management**, Cilt 30, Sayı 2, ss. 319-328.
- FORNELL, C., LARCKER, D.F. (1981) “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error” **Journal Of Marketing Research**, Cilt 18, Sayı 1, ss. 39-50.
- FORRESTER, R. (2000). “Empowerment: Rejuvenating A Potent İdea” **Academy Of Management Perspectives**, Cilt 14, Sayı 3, ss. 67-80.
- FRANCKH, PİERRE. (2016). **Rezonans Kanunu Ciltli: İsteklerin Yönetimi**, Elips Kitap, s.305.
- GENÇ, N. (2004) **Yönetim Ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GEORGE, D. AND MALLERY, P. (2003) **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference**, 4.bs., Boston: Allyn & Bacon, USA.
- GERSTNER, J. (1994). “Executives Evaluate The Importance Of Grapevine Communication” **Communication World**, Cilt 11, Sayı 3, s. 17.

- GİLBAUGH, P. (2009), “**Supervision of Intergenerational Dynamics**” **University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice** “Committed to Excellence Through Supervision.
- GOODALE, J. C., KOERNER, M., RONEY, J. (1997) “Analyzing The Impact Of Service Provider Empowerment On Perceptions Of Service Quality Inside An Organization” **Journal Of Quality Management**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 191-215.
- GÖKÇE, B. (1996) **Türkiye'nin Toplumsal Yapısı Ve Toplumsal Kurumlar**. Savaş Yayınevi.
- GÖKÇE, O. (2006) **İletişim Bilimi İnsan İlişkilerinin Anatomisi**, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- GÖKTAŞ, P. (2016). “Y Kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi Ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği” **Karadeniz Teknik Üniversitesi**, İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt:3, Sayı:11.
- GRİNYER, A., SİNGLETON, V. (2000) “Sickness Absence As Risk-Taking Behaviour: A Study Of Organisational And Cultural Factors In The Public Sector” **Health, Risk and Society**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 7-21.
- GÜLLÜOĞLU, Ö. (2011) “Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık” **Eğitim Akademi Yayınları**, Konya.
- GÜLNAR, B. (2007). “Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim Ve İletişim Doyumu: Kamu Ve Özel Üniversite Karşılaştırılması” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- GÜNGÖR, M. (2018), “Kuşakların Sosyal Medya Kullanımının Yiyecek İçecek İşletmesi Tercihleri Üzerine Etkisi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aydın.
- GÜRBÜZ, S., BAYIK E., (2018) “Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron Ve Kenny Yöntemi Artık Terk Edilmeli Mi?” **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı** Isparta, ss.20-45.
- GÜRBÜZ, S. (2015). “Kuşak Farklılıkları: Mit Mi, Gerçek Mi” **İş Ve İnsan Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 39-57.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, FARUK (2016) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri; Felsefe-Yöntem-Analiz**, 3. Baskı”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÜRGEN, HALUK. (1997) **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.
- GÜRSEL, M. (2006). **Eğitimde Yönetim Ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler**. Eğitim Kitabevi, Konya.

- GÜRTEN, E. (2009). “Sahne Sanatlarında Yönetim Ve Etkili İletişim” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Kültür Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- GÜVEYİ, Ü. (2012) “Anayasa Yargısı Ve Demokrasi İlişkisi” **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt:6 Sayı:3.
- HANSEN, C. D., ANDERSEN, J. H. (2008) “Going İll To Work–What Personal Circumstances, Attitudes And Work-Related Factors Are Associated With Sickness Presenteeism?” **Social Science and Medicine**, Cilt 67, Sayı 6, ss. 956-964.
- HASAN LATİF VE SALİH SERBEST, (2014) “Türkiye’de 2000 Kuşağı Ve 2000 Kuşağının İş Ve Çalışma Anlayışı”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, ss.132-163.
- HAYES, A. F. (2013) “**Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**” 2013. Guilford. New York.
- HECHANOVA, M. R. M., ALAMPAY, R. B. A., FRANCO, E. P. (2006) “Psychological Empowerment, Job Satisfaction And Performance Among Filipino Service Workers” **Asian Journal Of Social Psychology**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 72-78.
- HEMEDOĞLU, E., KOÇAK, M., ÖZKAN, A., BERBEROĞLUGİL, B. M. (2012). “Psikolojik Güçlendirmenin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkileri” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, ss. 87-105.
- HEMP, P. (2004) “**Presenteeism At Work-But Out Of It**”. **Harvard Business Review**. Issue October, 2004. <https://hbr.org/2004/10/Presenteeism-At-Work-But-Out-Of-It>. Erişim Tarihi 02/05/2018.
- HİCKS, G.,H. VE GULLET, C. R.(1981) “Organizasyonlar: Teori Ve Davranış” **İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları**, İstanbul.
- HİRSCH, B., LECHMANN, D. S., SCHNABEL, C. (2017) “Coming To Work While Sick: An Economic Theory Of Presenteeism With An Application To German Data” **Oxford Economic Papers**, Cilt 69, Sayı 4, ss. 1010-1031.
- HOBSBAWM Eric (1996), **Kısa 20. Yüzyıl: 1914-1991 Aşırıliklar Çağı**, Çev.Yavuz ALOGAN, Sarmal Yayınevi, İstanbul.
- HOCHWÄLDER, J., BRUCEFORS, A. B. (2005) “Psychological Empowerment At The Workplace As A Predictor Of İll Health” **Personality And Individual Differences**, Cilt 39, Sayı 7, ss. 1237-1248.
- HOLTZHAUSEN, D. R. (2002) “The effects of workplace democracy on employee communication behavior: Implications for competitive advantage” **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 12(2), 30-48.

- HOWARD, L. W., FOSTER, S. T. (1999) "The Influence Of Human Resource Practices On Empowerment And Employee Perceptions Of Management Commitment To Quality" **Journal Of Quality Management**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 5-22.
- HOWE, N., STRAUSS, W. (2000). "**Millennials Rising: The Next Great Generation. Vintage**" New York: Vintage Books.
- HOY, W.K. VE MİSKEL, C.G. (1987). **Educational Administration: Theory, Research And Practice**. 3.bs., New York: Random House.
- HU, S. L., LEUNG, L. (2003) "Effects Of Expectancy-Value, Attitudes, And Use Of The Internet On Psychological Empowerment Experienced By Chinese Women At The Workplace" **Telematics And Informatics**, Cilt 20, Sayı 4, ss. 365-382.
- ICHİNO, A., RİPHAHN, R. T. (2005) "The Effect Of Employment Protection On Worker Effort: Absenteeism During And After Probation" **Journal Of The European Economic Association**, Cilt 3, Sayı 1, ss. 120-143.
- INGLEHART, R. (1997) "**Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies**" Princeton university press.
- İZMİRLİOĞLU, K. (2008) "Konumlandırma Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Muğla.
- JACKSON, D.A. (1993) "Stopping Rules In Principal Components Analysis: A Comparison Of Heuristical And Statistical Approaches" **Ecological Society Of America**, Cilt 74, Sayı 8, ss. 2204-2214
- JANG, J. (2008), "The Impact Of Career Motivation And Polychronicity On Job Satisfaction And Turnover Intention Among Hotel Industry Employees", Unpublished Master's Thesis, **University Of North Texas**, USA.
- Jobvite, (2016), "**The Annual Social Recruiting Surver**" (Çevrimiçi) <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf> Erişim Tarihi 25/02/2019.
- JOHNS, G. (2011b) "Attendance Dynamics At Work: The Antecedents And Correlates Of Presenteeism, Absenteeism, And Productivity Loss" **Journal Of Occupational Health Psychology**, Cilt 16, Sayı 4, ss 483- 500.
- JOHNS, G. (2012c). "Presenteeism: A short history and a cautionary tale. Contemporary occupational health psychology" **Global perspectives on research and practice**, Cilt 2, ss. 204-220.
- JOHNS, G.(2010a). "Presenteeism In The Workplace: A Review And Research Agenda" **Journal Of Organizational Behaviour**,Cilt 31, Sayı 4, ss. 519-542.
- JOHNS, Gary. (1996d) "Organizational Behavior" **Harpercollins College Publishers**.

- JOSHI, A., DENCKER, J.C., AND FRANZ, G.. (2011) "Generations In Organizations" **Research In Organizational Behavior**, Sayı 31, ss. 177-205.
- KALAYCI, Ş. (2009). **SPSS Applied Multivariate Statistical Techniques** Ankara: Asil Publishing.
- KALLA, H. K. (2005) "Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. Corporate Communications" **An International Journal**, Cilt 10, Sayı 4, ss. 302-314.
- KANDEMİR, A. (2014) "Hastane Çalışanları Arasında Sağlık Sorunları Nedeniyle Yaşanan İşte Var Olamama Ve İşe Devamsızlık Davranışı İle Maliyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- KANTER, R. M. (1987) "Men and women of the corporation revisited" **Management Review**, Cilt 76, Sayı 3, ss. 14-16.
- KAPLANSEREN, S., ÖRÜCÜ, E. (2018) "İşe Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, ss. 1-19.
- KARA, D. (2012) "Differences In Psychological Empowerment Perception Of Female Employees Working In Hospitality Industry" **Middle East Journal Of Scientific Research**, Cilt 12, Sayı 4, ss. 436-443.
- KARAASLAN, SERPİL (2014), Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- KARAÇOR, S., ŞAHİN, A. (2004) "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma" **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 4, Sayı 8, ss. 96-117.
- KARAGÖZ, ŞERİFE. (2018), "Presenteeism'in Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisini İrdelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** Burdur.
- KARAKIŞLA, Y.S., (28.11.2012),"1908 **Osmanlı grevleri** "Sabah Gazetesi "Çevrimiçi"<https://www.sabah.com.tr/aktuel/2012/11/27/1908-osmanli-grevleri> Erişim Tarihi 17/01/2018.
- KARCIOĞLU, F., TİMİROĞLU, K., ÇINAR, O. (2009) "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama" **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim**, Yıl 20, Sayı 63, ss. 59-76.
- KARL MANNHEİM, (1952). "The Problem Of Generations", Ed. Paul Kecskemeti, Essays On The Sociology Knowledge, Routledge&Kegan Paul Ltd, London, ss 276-322.



- KASSING, J. W., MATTHEWS, R. (2016). **Sport And Organizational Communication**. In Defining Sport Communication. Taylor And Francis.
- KATZ, D. VE KAHN, R. (1978). “**The Social Psychology Of Organizations**” 2.bs., New York: Wiley.
- KAYNAK, E. (2016) “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Doğuş Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KELEŞ, H. N. (2011), “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, Ss. 129-139.
- KELEŞ, H. N. (2011) “Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 129-139.
- Kelly Services, **Discrimination emerging in new forms in the global jobs market** (2018), “Çevrimiçi” <https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/reports-and-materials/Kelly-discrimination-survey-2006.pdf> Erişim Tarihi 06/09/2018
- Kelly Services, **Says Communication Style and Rewards Critical to Managing Generational Differences in the Workplace** (2009), “Çevrimiçi” <http://ir.kellyservices.com/static-files/4ef08a78-efa8-4b8d-9cdc-95ab986f5d97> Erişim Tarihi 09/08/2018.
- KIRAÇ, E. (2012). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.
- KLEİN, S., M. (1996) “A Management Communication Strategy For Change” **Journal Of Organizational Change Management**. Cilt 9, Sayı 2, ss. 32-46.
- KOBERG, CHRISTINE S., WAYNE R. BOSS, JASON C. SENJEM VE ERİC A. GOODMAN (1999); “Antecedents And Outcomes Of Empowerment: Empirical Evidence From The Health Care Industry,” **Group & Organization Management**, Cilt 24, Sayı 1, ss. 71-91
- KOÇ, E. (2015). **Hizmet Pazarlaması Ve Yönetimi** 1.bs., Seçkin Yayınları: Ankara.
- KOÇ, S., BARDAK, A., YILMAZ, K. (2014) “Hemşirelik Son Sınıf Öğrencilerinin İş Yerinden Beklentilerinin Belirlenmesi” **Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi (HEAD)**, Cilt 11, Sayı 3, ss. 43-50.
- KOÇEL, T. (2010a), **İşletme Yöneticiliği**, Media Cat Yayınları, Ankara.
- KOÇEL, T., (2007b). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Arıkan Basım.

- KOÇOĞLU, M. (2007). “İşletmelerde Presenteeism Sorunu Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KONG, H., SUN, N., YAN, Q. (2016) “New Generation, Psychological Empowerment: Can Empowerment Lead To Career Competencies And Career Satisfaction?” **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Cilt 28, Sayı 11, ss. 2553-2569.
- KOONTZ, H., O'DONNEL, C. VE WEİCHRİCH, H. (1988). **Essentials Of Management**. New York: Mcgraw Hill.
- KOOPMAN, C., PELLETIER, K. R., MURRAY, J. F., SHARDA, C. E., BERGER, M. L., TURPİN, R. S., BENDEL, T. (2002) “Stanford Presenteeism Scale: Health Status And Employee Productivity” **Journal Of Occupational And Environmental Medicine**, Cilt 44, Sayı 1, ss. 14-20.
- KOZAK, M.A., ÇAKICI, C., KOZAK, N., AZALTUN, M., SÖKMEN, A. VE ÇETİNSÖZ, B.C. (2008). **Otelcilik Endüstrisine Giriş**, N. Kozak (Editör). Otel İşletmeciliği. 2.bs., Ankara. Detay Yayıncılık, ss. 1-22.
- KPMG, (2007), **Bebek Patlamasının Ötesi**, “Çevrimiçi” <https://www.kpmgvergi.com/PDF/Yayinlar/Guncel-Yayinlar/Baby-Boomersin-Otesi.pdf> erişim 04.02.2018
- KRYWULAK, T., ROBERTS, M. (2009) “Winning The" Generation Wars": Making The Most Of Generational Differences And Similarities In The Workplace. **Conference Board Of Canada**.
- KURAN, E. (2015). “Türkiye'nin Y Kuşağı Şirketlerden Ne İstiyor?” **Harvard Business Review Türkiye**, Cilt 4, Sayı 9, ss. 116-122.
- KURUDAYIOĞLU, M., DENİZ, K., (2001), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İletişim** , Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Çevrimiçi), <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/iletisim.htm> Erişim Tarihi 09/11/2018.
- KUŞ, ÖZGÜN ARDA (2016), “Bir Pazarlama Aracı Olarak Mobil Pazarlama: İstanbul İli Kapsamında Y Kuşağının Mobil Pazarlamaya Bakış Açısı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** İstanbul.
- KUYUCU, M. (2014a) “Y Kuşağı Ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme” **Electronic Journal Of Social Sciences**, Cilt 13, Sayı 49, ss. 55-83.
- KUYUCU, M. (2017b) “Y Kuşağı Ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları” **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 845-872.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2018) **Yıllık Bültenler** (çevrimiçi) <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201140/yillik-bultenler.html> Erişim tarihi 06.08.2018

- KYLES, D. (2005) "Managing Your Multigenerational Workforce", **Strategic Finance**, Volume, Cilt 87, Sayı 6, ss. 52-55
- LANCASTER, L. C., Stillman, D. (2002). "**When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How To Solve The Generational Puzzle At Work**" New York, NY: HarperBusiness.
- LASCHINGER, H. K. S., FINEGAN, J. E., SHAMIAN, J., WILK, P. (2004) "A Longitudinal Analysis Of The Impact Of Workplace Empowerment On Work Satisfaction" **Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior**, Cilt 25, Sayı 4, ss. 527-545.
- LASCHINGER, H. K. S., FINEGAN, J., SHAMIAN, J., WILK, P. (2001) "Impact Of Structural And Psychological Empowerment On Job Strain In Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model" **Journal Of Nursing Administration**, Cilt 31, Sayı 5, ss. 260-272.
- LAWLER, EDWARD EMMET; MOHRMAN, SUSAN A. VE BENSON, GEORGE (2001), **Organizing For High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, And Knowledge Management In The Fortune 1000 Companies**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- LEACH, D. J., WALL, T. D., JACKSON, P. R. (2003) "The Effect Of Empowerment On Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators Of Complex Technology" **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Cilt 76, Sayı 1, ss. 27-52.
- LEAHY K., MCGINLEY J., THOMPSON J., WEESE T. (2011), "Intelligence Community Assessment: Generational Difference In Workplace Motivation", **Intelligence Reform And Transformation**, Cilt 29, Sayı 1, ss. 1-16.
- LEE, M., KOH, J. (2001) "Is Empowerment Really A New Concept?" **International Journal Of Human Resource Management**, Cilt 12, Sayı 4, ss. 684-695.
- LEMBET, U. Z. (2012). "Kültür, Dil, Tüketim Ve Reklam İlişkisi" **Hacettepe Üniversitesi Tüketici-Pazar-Araştırma-Danışma Test ve Eğitim Merkezi Tüketici Yazıları (III)**, ss.44-65.
- LEVIN-EPSTEIN, Jodie (2005). "Presenteeism And Paid Sick Days", **For Law and Social Policy (CLASP)**, 28.
- LEVICKAITE, R. (2010), "Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania" **LIMES**, Cilt 3, Sayı 2, ss.170-183.
- LİKERT, R. (1961). **New Patterns Of Management**. New York, Mcgraw-Hill.
- LİTTERST, J. K., EYO, B. (1982) "Gauging The Effectiveness Of Formal Communication Programs: A Search For The Communication- Productivity Link" **Journal Of Business Communication**, Cilt 19, Sayı 2, ss. 15-26.

- LITTRELL, R. F. (2007) "Influences On Employee Preferences For Empowerment Practices By The 'Ideal Manager' In China" **International Journal Of Intercultural Relations**, Cilt 31, Sayı 1, ss 87-110.
- LIU, YANJIN., LV, PEIHUA., DONG, XIAOFANG., WANG, AI-XIA. (2014) "Relationship Between Psychological Empowerment And Presenteeism Of Nurses" **Journal Of Nursing Science**, Cilt 29, Sayı 9, ss. 71-73.
- LOURDES S., JOSE R. P., SANDRA I., MARÍA. J. B., ALVARO E., ANGELA G., MARISA A., EUGENIO A. P. (2011), "Generation Or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis In Latin America And Iberian Countries", Working Paper Sayı 919, **University Of Navarra**.
- LU, L., L. COOPER, C., YEN LIN, H. (2013) "A Cross-Cultural Examination Of Presenteeism And Supervisory Support" **Career Development International**, Cilt 18, Sayı 5, ss. 440-456.
- LUNENBURG, F. C. (2010) "Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal, And External" **Focus On Colleges, Universities, And Schools**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 1-7.
- MARTÍNEZ, L. F., FERREIRA, A. I. (2012) "Sick At Work: Presenteeism Among Nurses In A Portuguese Public Hospital" **Stress And Health**, Cilt 28, Sayı 4, ss. 297-304.
- MCCRINDLE, M., WOLFINGER, E. (2009), " **The ABC Of XYZ: Understanding The Global Generations**", UNSW Press.
- MOÇ, TURHAN, (2018) "Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin Ve Presenteeizmin Rolü" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- MORIN, A. J., MEYER, J. P., BÉLANGER, É., BOUDRIAS, J. S., GAGNÉ, M., PARKER, P. D. (2016) "Longitudinal Associations Between Employees' Beliefs About The Quality Of The Change Management Process, Affective Commitment To Change And Psychological Empowerment" **Human Relations**, Cilt 69, Sayı 3, ss. 839-867.
- MUSICH, S., HOOK, D., BAANER, S., SPOONER, M., EDINGTON, D. W. (2006) "The Association Of Corporate Work Environment Factors, Health Risks, And Medical Conditions With Presenteeism Among Australian Employees" **American Journal Of Health Promotion**, Cilt 21, Sayı 2, ss. 127-136.
- MUTLU, E. (1998) **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınları, Ankara.
- NANDÍ, D., NANDÍ, N. (2014) "Application Of Big Five Model Of Personality For Employee Presenteeism In The Workplace" **Global Journal For Research Analysis**, Cilt 3, Sayı 7, ss. 162-163.
- NYBERG, A., WESTERLUND, H., MAGNUSSON HANSON, L. L., THEORELL, T. (2008) "Managerial Leadership İs Associated With Self-Reported Sickness

Absence And Sickness Presenteeism Among Swedish Men And Women” **Scandinavian Journal Of Public Health**, Cilt 36, Sayı 8, ss. 803-811.

OBLINGER, D., OBLINGER, J. L., LIPPINCOTT, J. K. (2005). **Educating the net generation**. Boulder, Colo.: Educause, c2005. 1.bs., various pagings illustrations..

OGAARD, T., MARNBURG, E., LARSEN, S. (2008) “Perception Of Organizational Structure İn The Hospitality İndustry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Perceived Performance” **Tourism Management**, Cilt 29, sayı 4, ss 661-671.

OKTAY, M. (1996). **İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul: Der Yayınları.

ONAT, O.K, AKIN, O. (2016), “Y Kuşak Ve Muhasebe Eğitimi Durum Tespiti Ve Öneriler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Araştırma” **EUL Journal Of Social Sciences** Cilt 7, Sayı 2, ss. 144-161.

ORPEN, C. (1997) “The Interactive Effects Of Communication Quality And Job Involvement On Managerial Job Satisfaction And Work Motivation” **The Journal Of Psychology**, Cilt 131, Sayı 5, ss. 519-522.

ÖLÇER, N., KOÇER, S. (2015) “Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme” **Global Media Journal TR Edition**, Cilt 6, Sayı 11, ss. 339-383.

ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., YILDIZ, H., YILDIZ, B. (2012) “Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği” **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı32, ss. 1-20.

ÖZDEN, E. VE HAMEDOĞLU, M. A. (2015). “Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları”. **Sakarya University Journal of Education**, Cilt 5, Sayı 3, ss. 7-26.

ÖZGÖZGÜ, S. (2008). “İlköğretim Ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin, Denetmenlerin İletişim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.

ÖZGÖZGÜ, S., BEKTAŞ, M. (2018) “Organizational identification in school psychological counselors: The role of psychological empowerment and self-efficacy beliefs Okul psikolojik danışmanlarında örgütsel özdeşleşme: Psikolojik güçlendirme ve öz-yeterlik inançlarının rolü” **Journal of Human Sciences**, Cilt 15, Sayı 4, ss. 1993-2011.

ÖZGÜR, A. “İletişim Kavramı”, **Ankara Üniversitesi** “Çevrimiçi” [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/83505/mod\\_resource/content/0/Toplum%20C4%B0li%C5%9Fkileri%201d%20-%20Kopya.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/83505/mod_resource/content/0/Toplum%20C4%B0li%C5%9Fkileri%201d%20-%20Kopya.pdf) Erişim Tarihi 24/08/2018

- ÖZGÜR, E. (2013) “Yaşa Göre Değer Farklılıkları Ve Siyasi Kuşak Aidiyeti”.**İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi**, Cilt 3, Sayı 26, ss. 45-76.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (2016). **Örgütsel Davranış**, Bursa. Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- ÖZMEN, G. (2011). “Presenteizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE**, Eskişehir.
- PARRY, E., URVİN, P. (2010), “Generational Differences In Work Values: A Review Of Theory And Evidence”, **International Journal Of Management Reviews**, Cilt 13, Sayı 1, ss. 79-96.
- POHLİNG, R., BURUCK, G., JUNGBAUER, K. L., LEİTER, M. P. (2016). Work-Related Factors Of Presenteeism: The Mediating Role Of Mental And Physical Health. **Journal Of Occupational Health Psychology**, Cilt 21, Sayı 2, ss. 220-234.
- POMS, L. W. (2013). “**Presenteeism: The Dark Side Of Employee Attendance**” “Çevrimiçi”  
[http://mars.gmu.edu/bitstream/handle/1920/8123/WheelerPoms\\_gmu\\_0883E\\_10152.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://mars.gmu.edu/bitstream/handle/1920/8123/WheelerPoms_gmu_0883E_10152.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Erişim tarihi 19/03/2018
- PRİPORAS, C. V., STYLOS, N., FOTİADİS, A. K. (2017). “Generation Z Consumers' Expectations Of Interactions In Smart Retailing: A Future Agenda” **Computers In Human Behavior**, Sayı 77, ss. 374-381.
- PUYBARAUD, M. (2010). **Generation Y And The Workplace Annual Report 2010**. London: Johnson Control, Global Workplace Innovation.
- QUAZİ, H. (2013) “**Presenteeism: The Invisible Cost To Organizations**” 1.bs, Palgrave Macmillan İngiltere.
- RAHİM, M. A. (1985) “A Strategy Of Managing Conflict In Complex Organizations” **Human Relations**, Cilt 38, Sayı 1, ss. 81-89.
- RANTANEN, I., TUOMİNEN, R. (2011) “Relative Magnitude Of Presenteeism And Absenteeism And Work-Related Factors Affecting Them Among Health Care Professionals” **International Archives Of Occupational And Environmental Health**, Cilt 84, Sayı 2, ss. 225-230.
- RAUB, STEFFEN VE CHRISTOPHER ROBERT (2007); “Empowerment And Organizational Citizenship: Moderation By Culture In A Multinational Sample,” **Academy Of Management Proceedings**, Sayı 1, ss.1-6.
- REEVES, T. C., OH, E. J. (2008). “Do Generational Differences Matter In Instructional Design” **In Instructional Technology Forum, University Of Georgia**. Accessed On March Sayı 17, ss. 1-25.

- RİCCİ, J. A., CHEE, E. (2005) “Lost Productive Time Associated With Excess Weight In The US Workforce” **Journal Of Occupational And Environmental Medicine**, Cilt 47, Sayı 12, ss. 1227-1234.
- RİNGER, A., GARMA, R. (2006), “Does The Motivation To Help Differ Between Generation X And Y?” **Australian And New Zealand Marketing Academy Conference, University Of Otago**, School Of Business, Department Of Marketing, Dunedin, New Zealand, ss. 1067-1073.
- RO, H., CHEN, P. J. (2011) “Empowerment In Hospitality Organizations: Customer Orientation And Organizational Support” **International Journal Of Hospitality Management**, Cilt 30, Sayı 2, ss. 422-428.
- ROBBİNS, T. L., CRİNO, M. D., FREDENDALL, L. D. (2002) “An İntegrative Model Of The Empowerment Process” **Human Resource Management Review**, Cilt 12, Sayı 3, ss. 419-443.
- ROBERTSON, I., LEACH, D., DOERNER, N., SMEED, M. (2012) “Poor health but not absent: prevalence, predictors, and outcomes of Presenteeism” **Journal of occupational and environmental medicine**, Cilt 54, Sayı 11, ss. 1344-1349.
- RON ZEMKE, CLAİRE RAİNES, BOB FİLİPCZAK, (2013), “**Generation At Work; Managing The Clash Of Boomers, Genxers, And Genyers In The Workplace**” 2.bs., Amacom.
- RUDOLPH, C. W., RAUVOLA, R. S., ZACHER, H. (2017) “Leadership And Generations At Work: A Critical Review” **The Leadership Quarterly**, Cilt 29, Sayı 1, ss. 44-57.
- SAARVALA, ERİC (2006). “Presenteeism: The Latest Attack On Economic And Human Productivity”. **Human Resources Management**, Sayı 1, ss., 1-10.
- SAEMANN, R. (1992). “The Environment And The Need For New Technology, Empowerment And Ethical Values” **Columbia Journal Of World Business**, Cilt 27, Sayı 3, ss. 186-193.
- SANRI, Özlem (2014). “Denizcilik İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Değişim Yönetimi Üzerine Etkisi Ve Bir Örnek Olay Çalışması” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- SEÇİLMİŞ, C., KÖZ, E. N. (2015) “Sürdürülebilir Kültür Turizmi Algısının Nesillere Göre Tekrar Gelme Niyetine Etkisi” **Journal Of Tourism And Gastronomy Studies**, Cilt 3, Sayı 3, ss. 69-78.
- SEÇKİN, F. S. (2000). “Türkiye’nin Kuşak Profili” **Capital Dergisi**, Sayı 12, ss. 100-106.
- SEMA, SARL, GÜRSOY, S., ÖZMEN, M. “Y Kuşağının Çevrim İçi Satın Alma Davranışları”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 87-104.

- SENBİR, H. (2004). Z" Son İnsan" Mı?: Z Kuşağı Ve Sonrasına Dair Düşünceler, **Okyanus Yayınları**.
- SERTER, NUR. (1997).21. **Yüzyıla Doğru İnsan Merkezli Eğitim**, İstanbul: Sarmal Yayınevi.
- SEVER İŞÇİMEN, D. (2012). “Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Bekletilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Uygulama” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- SHEA, C. E. (2012), “Generational Differences İn Intrinsic And Extrinsic Workplace Motivation”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **San Jose State Üniversitesi**, ABD.
- SİNE, W. D., MİTSUHASHİ, H., KİRSCH, D. A. (2006) “Revisiting Burns And Stalker: Formal Structure And New Venture Performance İn Emerging Economic Sectors” **Academy Of Management Journal**, Cilt 49, Sayı 1, ss. 121-132.
- SMOLA, K. W. SUTTON, C. D. (2002) “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium” **Journal Of Organizational Behavior**, Sayı 23, ss. 363–382.
- SONTHALİA, D. VE SANGANERİA, S. (2008). **Presenteeism: The Hidden costs of business**, (Çevrimiçi) <https://sapphirexlri.wordpress.com/2008/07/28/presenteeism/> Erişim tarihi 06.12.2018
- SOMUNCUOĞLU, A. B. (2013). “Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- SPAHO, K. (2012) “Organizational Communication Process. Ekonomski Vjesnik: Review Of Contemporary Entrepreneurship” **Business, And Economic Issues**, Cilt 25, Sayı 2, ss. 318-318.
- SPREİTZER, G. M. (1995a) “Psychological Empowerment İn The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation” **Academy Of Management Journal**, Cilt 38, Sayı 5, ss. 1442-1465.
- SPREİTZER, G. M., DE JANASZ, S. C., QUINN, R. E. (1999c) “Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment İn Leadership” **Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior**, Cilt 20, Sayı 4, ss. 511-526.
- SPREİTZER, GRETCHEN M., MARK A. KIZILOS, STEPHEN W. A. NAson (1997b); “A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction, And Strain,” **Journal Of Management**, Cilt 23 Sayı 5, S. 679-704.



- STANDER, M. W., ROTHMANN, S. (2009A) "Psychological Empowerment Of Employees In Selected Organisations In South Africa" **SA Journal Of Industrial Psychology**, Cilt 35, Sayı 1, ss. 196-203.
- STANDER, M. W., ROTHMANN, S. (2010b) "Psychological Empowerment, Job Insecurity And Employee Engagement" **SA Journal Of Industrial Psychology**, Cilt 36, Sayı 1, ss. 1-8.
- STRAUSS, W., HOWE, N. (1991a). **Generation Z**.
- STRAUSS, W., HOWE, N. (1991b). **Generations: The History Of America's Future, 1584 To 2069**. New York.
- STRAUSS, W., HOWE, N. (1997c). **The Fourth Turning: What The Cycles Of History Tell Us About America's Next Rendezvous With Destiny**. Three Rivers Press
- SUH, J., HARRINGTON, J., GOODMAN, D. (2018) "Understanding The Link Between Organizational Communication And Innovation: An Examination Of Public, Nonprofit, And For-Profit Organizations In South Korea" **Public Personnel Management**, Cilt 47, Sayı 2, ss. 217-244.
- SULLIVAN, S.E., FORRET, M.L., Carraher, S.M., Maiminero, L.A. (2009), "Using The Kaleidoscope Career Model To Examine Generational Differences In Work Attitudes", **Fairfield University Digital Commons**, Cilt 14, Sayı 3, ss. 284-302.
- SÜRGEVİL, O., TOLAY, E., TOPOYAN, M. (2013) "Yapısal Güçlendirme Ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri" **Journal Of Yasar University**, Cilt 8, Sayı 31, ss. 5371-5391.
- ŞALAP, KANIYE OYA (2016) "Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş Ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** İstanbul.
- ŞANLİMEŞHUR, Ö. (2018) "Presenteeism (İşte İstemeyerek Var Olma) Kavramını Etkileyen Ve Bu Kavramdan Etkilenen Faktörler: Alışveriş Merkezlerinde Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ŞEN, Y. (2008). "Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ŞİMŞEK, E. (2011), "Örgütsel İletişim Ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- ŞİMŞEK, E., Aktaş, H. (2014) "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma" **Anadolu University Journal of Social Sciences**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 121-136.

- TAİFOR, N. A. ABDULLAH, H. S. HASHİM, R. (2011) "Incidence And Antecedents Of Presenteeism: The Case Of A Federal Government Ministry İn Malaysia" **2011 IEEE Colloquium On Humanities, Science And Engineering** ss. 654-659, IEEE.
- TANRIVERDİ, H., ADIGÜZEL, O., ÇİFTÇİ, M. (2010) "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği" **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, ss. 101-122.
- TAŞ, H. Y., DEMİRDÖĞMEZ, M., KÜÇÜKOĞLU, M. (2017) "Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri" **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 13, ss. 1031-1048.
- TEMEL, E. (2016). "Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, , Aydın.
- TDK, (2018), **Sözlük** "Çevrimiçi" [www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori=veritbn&keli\\_mesec=212015](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&keli_mesec=212015) Erişim Tarihi 02/07/2018
- THOMAS, KENNETH W. VE VELTHOUSE, BETTY A. (1990), "Cognitive Elements Of Empowerment: An "İnterpretive" Model Of İtrinsic Task Motivation", **Academy Of Management Review**, Sayı 15, ss. 666-681.
- TINAZTEPE, C. (2012). "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi" **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 53-63.
- Ticaret Gazetesi**, (5 Nisan 2017) "Y kuşağı 2025'te iş gücünün % 75'ini oluşturacak", (Çevrimiçi) <http://www.ticaretgazetesi.com.tr/y-kusagi-2025te-is-gucunun-75ini-olusturacak> Erişim Tarihi 19/05/2018.
- TOLAY, E., SÜRGEVİL, O., TOPOYAN, M. (2012) "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri" **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 12, Sayı 4, ss. 449-466.
- TOMBAK, A., TOPDAL, E. B. (2016) "Kuşaklar Boyu Kadın Olmak" **Yaratıcı Drama Dergisi**, Cilt 9, Sayı 17, ss. 59-67.
- TOPLU, D., AKÇA, M. (2013) "Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma" **İstanbul Ticaret Üniversitesi SBD**, Cilt 12, Sayı 23, ss. 221-235.
- TOPSAKALOĞLU, S. (2015). "Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** Isparta.

- TORRINGTON, D. VE HALL, L. (1987) **Personnel Management A New Approach**, Prentice Hall, UK.
- TORUNTAY, H. (2011), "Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşuğı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TUİK, (2018) "İşgücü İstatistikleri Şubat 2018" s.3 [www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=27688](http://www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=27688) Erişim Tarihi 27/03/2018.
- TUTAR, H. YILMAZ, M. K. (2003) **Genel İletişim: Kavramlar Ve Modeller**. 4.bs., Ankara: Nobel Yayınları.
- TWENGE, J. M., CAMPBELL, S. M. (2008a). "Generational Differences In Psychological Traits And Their Impact On The Workplace" **Journal Of Managerial Psychology**, Cilt 23, Sayı 8, ss. 862-877.
- TWENGE, J.M., CAMPELL, S.M., HOFFMAN B.J., LANCE C.E. (2010b), "Generational Differences In Work Value: Leisure And Extrinsic Value Increasing, Social And Intrinsic Value Decreasing", **Journal Of Management**, Cilt 36, Sayı 5, ss. 1117-1147.
- UMANN, J., GUIDO, L. D. A., GRAZZIANO, E. D. S. (2012) "Presenteeism In Hospital Nurses" **Revista Latino-Americana De Enfermagem**, Cilt 20, Sayı 1, ss. 159-166.
- UNCUOĞLU YOLCU, İ. (2017). "Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde İşe Gönülden Adanma Ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- UNER, S., TURAN, S. (2010) "The Construct Validity And Reliability Of The Turkish Version Of Spreitzer's Psychological Empowerment Scale" **BMC Public Health**, Cilt 10, Sayı 117, ss. 1-8.
- URİBE, J. M., PİNTO, D. M., VECİNO-ORTİZ, A. I., GÓMEZ-RESTREPO, C., RONDÓN, M. (2017) "Presenteeism, Absenteeism, And Lost Work Productivity Among Depressive Patients From Five Cities Of Colombia" **Value In Health Regional Issues**, Sayı 14, ss. 15-19.
- VAN DEN HOOFF, B. VE RİDDER, J. A. (2004) "Knowledge Sharing In Context: The Influence Of Organizational Commitment, Communication Climate And CMC Use On Knowledge Sharing" **Journal Of Knowledge Management**, Cilt 8, Sayı 6, ss. 117-130.
- VURAL, İ. K., ÇOLAK, F. Ü., DEMİRAY, U., CANGÖZ, İ., KILIÇ, D., ATABEK, N., ONURSOY, N GÜRÇAN, H. İ. (2012) "Medya Ve İletişim. İletişim Süreci" **Anadolu Üniversitesi Web-Ofset**.

- VURAL, L. (2013) “Grasha-Riechmann Öğrenme Stili Ölçeğinin Yapı Geçerliği Çalışmaları” **Journal of Theory and Practice in Education**, Cilt 9, Sayı 4, ss. 481-496
- WEST, R., TURNER, H. L. (2004). **Introducing Communication Theory: Analysis And Application**. New York: Mcgrawhill.
- YALÇIN, O., SÖKMEN, A. B., KULAK, H. (2013) “Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları” **Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları**, Cilt 12, Sayı 24, ss. 133-179.
- YAŞAR, M. (2014) “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması” **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 36, ss. 59-75.
- YAŞLIOĞLU, M.M. (2017) “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi Ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 46, Sayı 2017, ss. 74-85.
- YILMAZ, C. (2018), “Yerel Yönetimlerde Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Gaziantep'te Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.
- YILMAZ, P. (2016) “Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci Üzerindeki Etkisi” **ABMYO Dergisi**, Sayı 41, ss. 35-50.
- YÖRÜKOĞULLARI, E. (2013) “Bilim ve Teknoloji Tarihi” **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Ankara.
- YÜCEL İ.,DEMİREL Y. (2012) “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 23, Sayı 2012, ss. 19 – 48.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013a) “Türk Tipi Y Kuşağı” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 45, ss. 342-353.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2015b). Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 14, Sayı 53, ss. 259-267.
- ZENGİN, B., DURSUN, C. (2017). “Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği” **Turar Turizm ve Araştırma Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, ss. 38-58.
- ZHANG, X., BARTOL, K. M. (2010) “Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The İnfluence Of Psychological Empowerment, İntrinsic Motivation, And Creative Process Engagement” **Academy Of Management Journal**, Cilt 53, Sayı 1, ss. 107-128.

## EKLER

### Ek 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yapılmakta olan 'Y Kuşağının Presenteeism Sorunu ile Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki' konulu, tez araştırmasına yönelik veri toplama amacı ile hazırlanmıştır. Çalışmada işveren, yönetici veya çalışan ismi istenmeyecek; sadece yönetici/çalışanların düşünceleri dikkate alınacak, veriler akademik çalışma için kullanılacaktır.

Katkınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Senem NART  
Tez Danışmanı  
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi  
Üniversitesi  
Ömer Seyfettin Uygulamalı Bilimler Fakültesi  
*Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü*

Serhan KAPLANSEREN  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Bandırma Onyedi Eylül  
Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutuyu 'X' ile işaretleyiniz.

### BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

#### 1: Cinsiyetiniz:

Erkek  Kadın

#### 3: Medeni Durumunuz:

Evli  Bekâr

Boşanmış  Dul

#### 5. Eğitim Durumunuz

İlköğretim

Lise

Ön Lisans

Lisans

Lisansüstü

#### 2: Yaşınız:.....

#### 4. Kurumdaki Çalışma Süreniz:

1 yıldan az

1-5 yıl arası

6-10 yıl arası

11-15 yıl arası

16 yıl ve üzeri

#### 6. İş Yerindeki Pozisyonunuz

Yönetici

Çalışan

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutuyu 'X' ile işaretleyiniz.

- ① = Kesinlikle Katılmıyorum  
② = Katılmıyorum  
③ = Kararsızım  
④ = Katılıyorum  
⑤ = Kesinlikle Katılıyorum

### BÖLÜM II.

		Önem Derecesi				
1	Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen işimdeki zor görevleri tamamlayabilirim.	①	②	③	④	⑤
2	Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen görevlerimi yerine getirmeye odaklanabilirim.	①	②	③	④	⑤
3	Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen tüm işlerimi tamamlayabilecek kadar kendimi enerjik hissederim.	①	②	③	④	⑤
4	Eğer hastalanırsam, iş stresiyle başa çıkmakta zorlanırım.	①	②	③	④	⑤
5	Eğer hastalanırsam, işimi yapmaktan zevk almam.	①	②	③	④	⑤
6	Eğer hastalanırsam, görevimi tamamlama konusunda umutsuzlağa kapılabilirim.	①	②	③	④	⑤

### BÖLÜM III.

		Önem Derecesi				
1	Önerilerimizi ya da sorunlarımızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiyeye kolaylıkla ulaşabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
2	Yöneticimiz daha başarılı olmanız için size destek veriyor.	①	②	③	④	⑤
3	İşimizi en iyi şekilde yapma konusunda ki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor.	①	②	③	④	⑤
4	Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
5	Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
6	Kurumumuzda yönetiminin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
7	Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
8	Kurumumuzda işinizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
9	Örgüt içi iletişimden memnunuz.	①	②	③	④	⑤

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutuyu 'X' ile işaretleyiniz.

- ① = Kesinlikle Katılmıyorum  
② = Katılmıyorum  
③ = Kararsızım  
④ = Katılıyorum  
⑤ = Kesinlikle Katılıyorum

#### BÖLÜM IV.

		Önem Derecesi				
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	①	②	③	④	⑤
2	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	①	②	③	④	⑤
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	①	②	③	④	⑤
4	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	①	②	③	④	⑤
5	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim.	①	②	③	④	⑤
6	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	①	②	③	④	⑤
7	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	①	②	③	④	⑤
8	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	①	②	③	④	⑤
9	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	①	②	③	④	⑤
10	Departmanımda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	①	②	③	④	⑤
11	Departmanımdaki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır.	①	②	③	④	⑤
12	Departmanımda olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	①	②	③	④	⑤

Anketimiz tamamlanmıştır. Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

## Ek- 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Keşfedici Faktör Analizi Korelasyon Matrisi Sonuçları

### Ek- 2.1. Presenteeism Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6
1	1	.924	.831	.330	.340	.316
2	.924	1	.845	.331	.314	.323
3	.831	.845	1	.324	.326	.331
4	.330	.331	.324	1	.784	.676
5	.340	.314	.326	.784	1	.687
6	.316	.323	.331	.676	.687	1

### Ek- 2.2. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	.850	.783	.732	.786	.726	.695	.813	.767
2	.850	1	.864	.767	.807	.789	.751	.824	.816
3	.783	.864	1	.816	.838	.802	.764	.802	.785
4	.732	.767	.816	1	.832	.826	.776	.785	.750
5	.786	.807	.838	.832	1	.859	.837	.831	.817
6	.726	.789	.802	.826	.859	1	.845	.819	.783
7	.695	.751	.764	.776	.837	.845	1	.769	.752
8	.813	.824	.802	.785	.831	.819	.769	1	.844
9	.767	.816	.785	.750	.817	.783	.752	.844	1

### Ek- 2.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	.981	.874	.478	.468	.350	.475	.454	.472	.443	.418	.408
2	.891	1	.890	.542	.517	.433	.461	.450	.479	.454	.437	.432
3	.874	.890	1	.524	.503	.393	.491	.480	.516	.481	.456	.458
4	.478	.542	.524	1	.872	.754	.429	.437	.454	.340	.360	.364
5	.468	.517	.503	.872	1	.788	.387	.391	.399	.314	.336	.333
6	.350	.433	.393	.754	.788	1	.418	.419	.439	.376	.391	.410
7	.475	.461	.491	.429	.387	.418	1	.836	.817	.519	.527	.487
8	.454	.450	.480	.437	.391	.419	.836	1	.908	.569	.558	.465
9	.472	.479	.516	.454	.399	.439	.817	.908	1	.542	.548	.444
10	.443	.454	.481	.340	.314	.376	.519	.569	.542	1	.909	.832
11	.418	.437	.456	.360	.336	.391	.527	.558	.548	.909	1	.851
12	.408	.432	.458	.364	.333	.410	.487	.487	.444	.832	.851	1







**T.C.**

**BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Y KUŞAĞININ PRESENTEEİSM SORUNU İLE  
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE  
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**Serhan KAPLANSEREN**

**165012014**

**Tez Danışmanı:**

**Dr. Öğr. Üyesi Senem NART**

**BANDIRMA 2019**