

Çalışan Sesi ile İşveren Markası İlişkisi: Karmaşık Devamlılık ve Farklılık Algısının Ardışık Aracılık Etkileri (The Relationship between Employee Voice and Employer Brand: The Serial Mediation Effects of Presenteeism and Diversity Perception)

Osman BENK^a Alptekin SÖKMEN^b

^a Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Gümüşhane, Türkiye.

osmanbenk@gmail.com

^b Ankara Hacı Bayra Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. alptekinsokmen@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Çalışan Sesi İşveren Markası Karmaşık Devamlılık Farklılık Algısı Lojistik Sektörü Gönderilme Tarihi 4 Ağustos 2021 Revizyon Tarihi 2 Kasım 2021 Kabul Tarihi 17 Kasım 2021 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Araştırmanın temel amacı çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası ve farklılık algısı değişkenleri arasındaki ilişkileri Ankara’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün çalışanları örnekleminde ele almaktır. Yöntem – Araştırma modeli karmaşık devamlılık ve farklılık algısı değişkenlerinin çalışan sesi ile işveren markası algısı ilişkisindeki ardışık aracılık etkileri üzerine oluşturulmuştur. Araştırma 2021 Nisan-Mayıs aylarında, kolayda örnekleme tekniği ile ulaşılan lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün 336 işgöreninin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler paralelinde, SPSS26 ve SPSS PROCESS macro 2.16.3 programları kullanılarak korelasyon ve regresyon analizleri ile hipotezler sınanmıştır. Bulgular – Analiz sonuçlarına göre, Hayes (2018)’in Model 6’sından hareketle, karmaşık devamlılık ve farklılık algısının, çalışan sesinin işveren markasına olan etkisine ardışık aracılık etkileri bulgulanmıştır. Tartışma – Çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası ve farklılık algıları konularının etkin yönetimi örgütlere öz yeteneklerine odaklanma açısından yarar sağlamaktadır. Bu bağlamda, örgütler iyi fikirlerin hiyerarşik seviyeye bakılmaksızın her bir çalışandan gelebileceğini sürekli akılda tutmalıdır. Karmaşık devamlılık gibi durumları ortadan kaldırmanın neredeyse imkânsızlığı dikkate alındığında, çalışanların ve örgütlerin güven, adalet, iyi niyet, dürüstlük, duygu ortaklığı gibi sınır koyulamaz erdemler noktasında birbirlerine uyum göstermeleri gerekmektedir. Bir örgüt istihdam etsin ya da etmesin farklılıklara duygu ortaklığı ile yaklaşarak bireyden topluma kadar herkese fayda sağlama çabası içerisinde olmalıdır. Özetle, çalışanlar adına ve onlar için yapılan tüm “iyi” şeylerin işveren markası algısını güçlendireceği kesindir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Employee Voice Employer Brand Presenteeism Diversity Perception Logistics Sector Received 4 June 2021 Revised 2 November 2021 Accepted 17 November 2021 Article Classification: Research Article	Purpose – The main purpose of the research is to examine the relationships between the variables of employee voice, presenteeism, employer brand and diversity perception in the sample of employees of an organization operating in the logistics sector in Ankara. Design/methodology/approach – The research model was created on the sequential mediation effects of presenteeism and diversity perception variables in the relationship between employee voice and employer brand perception. The research was carried out in April-May 2021 with the participation of 336 employees of an organization operating in the logistics sector, which is reached by convenience sampling technique. Findings – According to the results of the analysis, based on the Model 6 of Hayes (2018), serial mediation effects of both presenteeism and diversity perception were found on the effect of employee voice on employer brand. Discussion – Effective management of issues such as employee voice, presenteeism, employer brand and diversity perceptions provide benefit to organizations in focusing on their core competencies. In this context, organizations should always keep in mind that good ideas can come from every employee, regardless of hierarchical level. Considering the almost impossibility of eliminating situations such as presenteeism, employees and organizations need to adapt to each other in terms of unbounded virtues such as trust, justice, goodwill, honesty, and empathy. Whether an organization employs or not, it should strive to benefit everyone, from the individual to the society, by approaching diversities with a feeling of empathy. To sum up, it is certain that all “good” things done for and on behalf of employees will strengthen the employer brand perception.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Benk, O., Sökmen, A. (2021). Çalışan Sesi ile İşveren Markası İlişkisi: Karmaşık Devamlılık ve Farklılık Algısının Ardışık Aracılık Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (4), 3326-3345.

1. Giriş

Örgütler için insan kaynağının önemi ve insandan kaynaklanan sorunların etki gücü kabul edilir bir gerçekliktir. Karmaşık devamlılık iş hayatının bir parçası hâline gelmiştir ve birey her gün bu sorunla karşılaşmasa da bu tehditle iç içe yaşamaktadır. Bazı sosyal bilimciler verimlilikteki kayıplar (Burton, Conti, Chen, Schultz ve Edington,1999; Koopman vd.,2002; Hemp,2004; Middaugh,2007; Cooper ve Dewe,2008; Bergström vd.,2009; Widera, Chang ve Chen,2010) bazıları ise işletmelerde yaşanan küçülmeler ve yeniden yapılanmalar sonucu işgörenin yaşadığı iş güvensizliği sebebiyle oluşan karmaşık devamlılık olgusuna odaklanmaktadır (Cooper,1998; Aronsson, Gustafsson ve Dallner,2000; Biron, Brun, Ivers ve Cooper,2006; Johns,2010). Karmaşık devamlılık kavramı araştırmada kullanılacak olan Koopman vd. (2002)'nin ölçeğinden ve bakış açılarından hareketle “çalışanın herhangi bir sorunu olsa da iş yerine gelip yeterli performans gösterebilmesi veya motive olarak buna inanması” biçiminde ele alınacaktır.

Seslilik ve sessizlik kavramları arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel ilerleme ve gelişmeyi amaçlayan seslilik davranışlarıyla, savunma amaçlı ve pasif bir biçimde eylemsizlik ile sonuçlanan sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Detert ve Burris,2007). Örgüt araştırmacıları çalışan sesinin farklı düşüncelerin özendirilmesini, yaratıcı fikirler ve yeni bakış açıları kazanılmasını mümkün kıldığını ileri sürmektedirler (Detert ve Burris,2007; Grant,2013). Türkçe literatürde ilgili kavramın örgütsel ses başlığı altında çalışan(in) sesi, ses, konuşma davranışı, çalışan sesliliği, ses verme davranışı gibi farklı kullanımları bulunmaktadır. Yabancı literatürde ise ilgili kavramın employee voice şeklindeki kullanımı yaygındır. Bireyin işletme çatısı altına girdiği ilk günden bugüne değin nitelikli çalışanların etkilenmesi ve elde edilmesi örgütlerin önemli endişelerinden birisi olmuştur (Schneider,1987).

İşveren markası zorlayıcı ekonomik şartların olduğu kriz dönemlerinde her zamankinden daha büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bu durum insan kaynakları biriminin işveren marka bilincini oluşturmaya yönelik yaptığı yatırımları tutarlı ve geçerli kılmaktadır (Figurska ve Matuska,2013). Ewing, Pitt, De Bussy ve Berthon (2002) nitelikli çalışanların zor elde edildiği ve tutulduğu bilgi ekonomisi çağında işveren markalamının yararlı olduğunu vurgulamışlardır.

Örgütlerin farklılıkları yönetmeleri için birçok güçlü nedenleri bulunmaktadır. İlk olarak örgütler yetenek avcılığı ile en iyi bireyleri küresel yetenek havuzunda aramakta ve böylelikle insan kaynağı politikalarını potansiyel çalışanlarına göre sürekli geliştirmektedirler. Farklılıkları olan çalışanlar için geliştirilen uygun politikalar tüm paydaşlara aktarılarak kurumsal sosyal sorumluluk yerine getirilmekte ve finansal performansı artıracak farklılık sahibi müşteriler ile kendilerini daha iyi anlayabilen ve iletişim kurabilen farklı işgörenlerin ilgilenmesi sağlanmaktadır. Son olarak farklılıkların değeri anlaşılmakta ve rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak kullanılmaktadır (Point ve Singh,2003).

İlgili literatür bağlamında araştırmanın amacı çalışan sesi, karmaşık devamlılık, farklılık ve işveren markası algısı değişkenleri arasındaki ilişkileri Ankara’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün çalışanları örnekleminde ele almaktır. Literatürdeki diğer karşılıklarına rağmen “presenteeism” kavramına daha kapsayıcı yeni bir Türkçe sözcük önerisinde bulunmak ikincil amacı oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacına dayanarak, öncelikle karmaşık devamlılık, çalışan sesi, farklılık ve işveren markası algıları hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra gerçekleştirilecek araştırma kapsamında ortaya konulacak istatistiksel analiz sonuçlarına, yorumlamalarına ve ilgili taraflara önerilere değinilecektir. Ayrıca, ilgili araştırma değişkenlerini bir arada ele alan ve istatistiksel analiz uygulayan araştırma sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu anlamda literatüre katkı sunulacağı düşünülmektedir.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.Karmaşık Devamlılık

Mevcut bilgi birikiminden ve yapılan araştırma sonuçlarından hareketle “presenteeism” kavramını sınırlandırmanın ve betimlemenin güçlüğünden dolayı ilgili kavrama “karmaşık devamlılık” karşılığı daha uygun düşmektedir. Türkçe literatürde karmaşık devamlılık kavramına yakınsayan kullanımlar ise “hasta iken iş yerinde bulunma (Karagöz ve Bektaş,2020), hasta iken işe gelme davranışı (Ulu, Özdevecioğlu ve Ardiç,2016), sağlıksız devamlılık (Çelebioğlu,2019:9), işte var ol(ama)ma (Çiftçi,2010), işte istemeyerek var olma (Şanlımeşhur,2018:32), işte sözde var olma (Yıldız ve Yıldız,2013:813), kendini işe verememe (Günbeyi

ve Gündoğdu,2010) ve fiziksel olarak var olma (Çiftçi,2010)” biçimindedir. Gilbreath ve Karimi (2012) kavramın salt hastalık ile oluşturulan dar kapsamlı bakış açılara karşı çıkmaktadırlar. İlgili kavram hastalığın dışında tek boyutlu olmayan karmaşık bir problem hâindedir (Baker-McCleary, Greasley, Dale ve Griffith,2010; Rantanen ve Tuominen,2011). Bu bağlamda “presenteeism”in birbirinden farklı nedenleri ve sonuçlarıyla, anlaşılması güç yapısıyla “karmaşık devamlılık” olarak isimlendirilmesi hem araştırmanın ikincil amacına hem de literatüre kapsayıcı bir kavram kazandırılması açısından katkı sunacaktır.

“Presentee” kavramının ilk defa 1892 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü’nde yer aldığını Mark Twain “The American Claimant” isimli eserinde belirtmiştir. 20.yüzyıla gelindiğinde kavram “Everybody’s Business (1931)”, “The National Liquor Review (1943)” ve “Contemporary Unionism (1948)” gibi iş hayatı ile ilgili süreli yayınlarda incelenmeye başlanmıştır. Bu incelemelerin hepsinde ve daha modern tanım biçimleri ifade edilene değin karmaşık devamlılık kavramı ya devamsızlığın karşıtı ya da yüksek düzeyde katılımın ifadesi olarak kullanılmıştır (Johns,2010). Kavram 1990’lı yılların sonunda Amerika Birleşik Devletleri Sağlık Geliştirme Örgütü başkanı Whitman tarafından sağlık ve verimlilik alanında kullanılmaya başlanmıştır (Shamansky,2002).

Tablo 1. Karmaşık devamlılık tanımları

Araştırmacı	Tanım*
Canfield ve Soash,1955	“istikrarlı bir şekilde devamlılık sergileme”
Smith,1970	“çalışanın devamsızlığının tam tersi işe katılım gösterme”
Cooper,1998	“uzun süreli çalışmak ya da en azından çalışırken görünmek”
Simpson,1998	“çalışanın örgütte çalışma sürelerini uzatması ve böylece kendini yorgun hissettiğinde uzattığı süreyi dinlenme amaçlı olarak kullanmayı sağlaması”
Aronsson vd.,2000	“çalışanın sağlık durumu bir hastalık izni ve işe devam etmemesine gerektirmesine rağmen işe gitme davranışı göstermesi”
Koopman vd.,2002	“çalışanların örgütte bulunup çalışıyor olmalarına rağmen önlenemeyen verimsizlik”
Aronsson ve Gustafsson,2005	“normal şartlarda dinlenmesi gereken bir rahatsızlığı bulunmasına rağmen işgörenlerin çalışması ve kapasite kullanımında problemler yaşaması”
Dew, Keefe ve Small,2005	“sadık olmayan çalışan davranışı”
Cooper ve Dewe,2008	“çalışanların hastalanmaya ve bu hastalık nedeniyle aynı seviyenin altında performans göstermesine bağlı olarak ortaya çıkan verimlilik kaybı”
Hansen ve Andersen,2008	“aşırı bağlılık duyan çalışan davranışı”
Widera vd.,2010	“bireyin kendi becerisini tam olarak göstermesi adına işletme içerisinde ya da dışından bir engelin söz konusu olmasına karşın kişinin iş yerine gelmesi ancak gereken verimliliği sağlayamaması”
Cooper ve Lu,2016	“çalışanların işin gerektirdiği işlevleri tam olarak sağlayacak durumda olmadıkları hâlde fiziksel olarak iş ortamında bulunmaları”

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

Çalışanın “işine devam edememesi” birçok faktör tarafından engellenmekte ve bu nedenle çalışan iş yerine hasta olarak gelmektedir (Baker-McCleary vd.,2010). Ekonomik koşullarla bağlantılı olarak yeniden yapılanma süreçlerine giren ve küçülme yoluyla ekonomik hayatın içinde kalmaya çalışan örgütlerde sağlık sebebi ile devamsızlık yapanların işini ilk kaybedenler olacağı ve sağlıksız olsa da devamlılık gösterenlerin

pozisyonlarını koruyacağı yönündeki algılar karmaşık devamlılığa neden olmaktadır (Aronsson vd.,2000; Johns,2010). Leineweber vd. (2011) çalışmalarında kariyer değişikliği kolay olmayan çocuk danışmanlığı, okul öncesi ve ilköğretim öğretmeni, sağlık çalışanı olma gibi meslek kollarında işgörenlerin daha çok karmaşık devamlılık yaşadığını belirlemiştir.

Johns (2010) karmaşık devamlılığın bazı durumlarda bir örgütsel vatandaşlık davranışı ve övgü kaynağı olarak görülebileceğini savunmuştur. Çünkü kişilik özelliklerine ya da örgüt kültürüne göre değişebilmekle beraber, birçok çalışan hastayken işe gelmeyi örgütüne olan bağlılığını göstermek adına bir fırsat olarak görebilmektedir.

2.2.Çalışan Sesi

Örgütsel Davranış alanında çalışan sesi, bir tutum ya da algı olarak kullanılmaktan daha çok, davranış ve özellikle iletişim davranışı (Van Dyne, Ang ve Botero,2003; Tangirala ve Ramanujam,2008; Botero ve Van Dyne,2009), kişisel inisiyatif (LePine ve Van Dyne,1998) ve rol ötesi davranış (Van Dyne ve LePine,1998) olarak kavramsallaştırılmaktadır. Çalışanların seslilik davranışları iş tatminsizliğine yönelik yapıcı bir tepki biçiminde incelenmektedir (Farrell,1983).

Yönetim literatüründe çalışan sesine yönelik ilk araştırma olan Albert Hirschman (1970:30-38)'ın Nijerya demiryollarında gerçekleştirdiği "Çıkış, Ses ve Sadakat" isimli çalışmada ses "sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine herhangi bir değişiklik girişiminde bulunma" biçiminde tanımlanmıştır. Bireyler içinde yer aldıkları grup, örgüt veya ülkede tatmin edici olmayan durumlara karşı iki tür tepki göstermektedirler. İlki "çıkış" , yâni işleri düzeltmeye çalışmadan ayrılmaktır. İkincisi "ses" , yâni konuşarak kusurları düzeltmeye çalışmaktır. "Sadakat" ise bireyin bağlarını kopararak ayrılmasına ya da ayakta kalarak savaşımasına neden olabilmektedir. Çıkış davranışı duruma gösterilen sessiz bir tepki olurken, ses davranışı ise daha çok mevcut düzenin değişmesi için atılan adımlardan ibarettir. Rusbult, Zembrodt ve Gunn (1982), Hirschman (1970)'ın "Çıkış, Ses ve Sadakat" sınıflandırmasına dayalı olarak bir model ileri sürmüş olup, bu modelde çalışanların iş tatminsizliğinden dolayı sergiledikleri tutum ve davranışlara "ihmâl"i eklemiştir.

Tablo 2. Çalışan sesi tanımları

Araştırmacı	Tanım*
Hirschman,1970:16	"mükemmel bir politik eylem"
Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous,1988	"problemleri çözmek için harekete geçme, sorunların çözümü için önerilerde bulunma, gerektiğinde dışarıdaki kaynaklardan yardım isteme gibi var olan şartları iyileştirme adına yapılan davranışlar"
Keeley ve Graham,1991	"bazı sorunları çözmek için bunları dile getirmek"
Van Dyne, Cummings ve Parks,1995	"dinamik bir çevre içinde değişiklik yapma ve öneri sunma eğilimi olan gelecek zaman odaklı bir davranış biçimi"
Van Dyne ve LePine,1998	"sadece eleştirmek yerine gelişimi sağlamak için yapıcı mücadelenin ifade edildiği destekleyici bir davranış"
Van Dyne vd.,2003	"yalnızca işle ilgili konularda eleştiri yapmayı değil aynı zamanda örgütsel faaliyetleri iyileştirmeye yönelik yapıcı meydan okumayı özendirilen ve değişim için proaktif olarak önerilerde bulunmayı amaçlayan davranışlar"
Detert ve Burris,2007	"algılanan otoriteyi harekete geçirmek ve bu hareketi geliştirmek amacıyla örgütü değişim adına bir mücadeleye sokmayı göze alarak isteğe bağlı yapılan bir hareket"

Tangirala ve Ramanujam,2008	“çalışanların yapıcı bir şekilde iş ile ilgili duygu, fikir ve önerilerini dile getirmesi”
Morrison,2011	“bir örgütün ya da birimin işlevlerini iyileştirmek amacıyla çalışanlar tarafından iş ile ilgili konular hakkında endişe, fikir ve önerilerin gönüllü bir biçimde yukarı yönlü olarak iletilmesi”
Ng ve Feldman,2012	“potansiyel sorunları yöneticinin dikkatine sunma ve maliyet tasarrufu önerileri getirme gibi mevcut durumu geliştirmeyi amaçlayan yapıcı ve değişim odaklı iletişim”
Lam, Spreitzer ve Fritz,2014	“çalışanların iş çevrelerini etkilemek için kendilerinden başlayan değişiklikleri yaparak kendileri ve kendi iş gruplarının daha iyiye ulaşması için önerileri içeren bir proaktif davranış biçimi”

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

Ses sadece konuşmanın bir biçimi olmayıp ses ile beraber taşınan mesajın içinde başkalarının gözünden ele alınan bir görüş, bir adaletsizlik durumu, gelişime yönelik bir yol, stratejik bir unsur ya da örgütsel bir konu bulunabilmektedir (Morrison,2011).

Landau (2009) çalışanların ses davranışı gösterirken kullandıkları araçları açık kapı politikası, acil hat, öneri kutusu, bağımsız gözetmen, düzenli bölüm toplantıları, iç ağ öneri sistemi, insan kaynakları yöneticisi ile görüşme, öneri komitesi, sendikaya bağlı olan ve olmayan şikâyet inceleme komiteleri olarak belirtmiştir. Saunders, Sheppard, Knight ve Roth (1992) çalışanların üstlerini ulaşılabilir ve cevap vermeye istekli olarak algıladıklarında sesi daha fazla kullanacaklarını belirtmişlerdir. Sorun duymak istemeyen ve ses davranışını cezalandıran bir yapı veya örtük normlar ile sesin istenmediği bir sosyal sistem içerisinde çoğunlukla sessizliğin tercih edilerek sorunların büyütülmesi kaçınılmaz olacaktır (Milliken ve Morrison,2003). Çalışanların sesine önem verildiğinde daha demokratik ve ılıman bir çalışma iklimi oluşturulduğunda işgörenlerin ve örgütün performansında artış gözleneceği belirtilmiştir (Morrison,2014).

2.3.Farklılık Algısı

Örgüt, çalışanların birbirinden farklı inanç, kültür, düşünce ve sosyal tecrübelerinden oluşmaktadır (Ashkanasy, Härtel ve Daus,2002). Örgüt dünyasında yöneticiler her ne kadar işgörenlerin aynınmış gibi davranmalarını bekleseler de her çalışan birbirinden farklıdır (Ivancevich ve Gilbert,2000). Farklılık yönetimi; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, ekonomi, hukuk, işletme, yönetim bilimleri, iletişim, eğitim ve insan kaynakları yönetimi gibi çeşitli alanlarda araştırma konusu yapılmıştır (Barry ve Bateman,1996).

İş gücündeki farklılıkların iş yaşamında yer almaya başlaması 1964'te çıkarılan ABD Medeni Kanunu ve Sivil Hakları Yasası'nın onaylanmasıyla kanun önünde mümkün olmuştur. İlgili düzenlemelerce örgütlerin işgören tedarik ve seçiminde din, etnisite, ırk, engellilik, yaş gibi farklılık oluşturan özelliklere dayanarak ayrımcılıkta bulunmaları yasaklanmıştır (Gilbert, Stead ve Ivancevich,1999; Kochan vd.,2003). Bu bağlamda ABD'de 1967-İstihdamda Yaş Ayrımcılığı, 1990-Amerikalı Engelliler ve 1991-Sivil Hakları yasaları gibi iş gücü farklılıkları ile ilgili kanuni düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Hays-Thomas,2004). Bu çerçevede Kanada'da devlet Fransızca konuşan azınlığa yönelik korumacı politikalar geliştirmiş, ardından Avustralya resmi çok kültürlülük politikalarını uygulamaya koymuştur (Faist,2009). İstihdam eşitliği, olumlu eylem (1960-1970) ve farklılık yönetimi (1990'lar) ABD ve Kanada toplumlarının ve iş gücü piyasalarının eşitsizliğe ve farklılığa yönelik ortaya koydukları uygulamaları ifade etmektedirler (Agócs ve Burr,1996). 1980'ler ile farklılıklara değer verme yaklaşımı, farklı olarak nitelenen bireylerin güvence altına alınması ve işgörenlerin farklılıklar konusunda kendilerini iyi hissetmeleri ve iş yaşamlarında verimli olabilmeleri için önemli bir gelişme biçiminde ifade edilmiştir. 2000'ler ile birlikte örgütler için farklılıkların yönetimi konusu gereklilikten çok örgüt için stratejik bir unsur ve farklılıklarla yaşama hâline gelmiştir (Rosado,2006). Farklılık yönetimi, gün geçtikçe artış gösteren farklı iş gücünün potansiyelinden faydalanma düşüncesinden beslenmektedir (Ivancevich ve Gilbert,2000; Kenek,2021:32).

Tablo 3. Farklılık yönetimi tanımları

Araştırmacı	Tanım*
Cox,1993:3	“sosyal bir sistem içinde kültürel açıdan farklı bir gruba üye olan bireylerin temsil edilmesi”
Cox,1993:11	“farklılıkların var olabilecek dezavantajlarını minimize ederken mümkün olan avantajlarını maksimum düzeye çıkartacak örgüt sistemlerinin ve faaliyetlerinin plânlanması ve uygulanması süreci”
Powell,1993:239	“örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları”
Flood ve Romm, 1996	“sosyal ve örgütsel ilişkilerde bireylerin karşılaştıkları farklılık sorunlarının yönetilmesi”
Kramar,1998	“örgüte katma değer sağlayacak farklılıkların ve benzerliklerin de yönetilmesi”
D’Netto ve Sohal,1999	“toplumsal anlamda ayrıcalığa ve ayrımcılığa uğramış grup üyelerinin örgüt bünyesinde eşit ve adil bir iş ortamı oluşturularak heterojen bir yapıya dönüştürülmesi, avantaj ve dezavantajların bir tarafa bırakılarak farklılıkların ortaya çıkarılabileceği ve potansiyellerinin optimum şekilde değerlendirilebileceği sürdürülebilir bir yönetim süreci”
Gilbert vd.,1999	“örgüt içindeki tüm bireylerin örgütün biçimsel programlarına ve enformel sosyal ağlarına dâhil olabilmelerini sağlayacak gönüllü bir program”
Arai, Wanca-Thibault ve Shockley-Zalabak,2001	“farklı özellik, kimlik ve kapasitelerden oluşan heterojen örgüt yapısının adil işe alım, liyakata dayalı istihdam ve performans odaklı terfi gibi yönetsel araçlarla sistematik bir biçimde yönetilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması ve iş konusu olan tüm bu süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesi”
Thomas,2011	“farklılıkları ve benzerlikleri bir arada tutarak ortaya çıkabilecek ve oluşabilecek çatışma ortamını ve sorunları kabul edip bunları avantaja dönüştürme yeteneği”

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

1983’te Amerikan Farklılık Yönetimi Enstitüsü’nü kuran farklılık yönetimi paradigmasının öncü ismi Roosevelt Thomas (1990)’a göre farklılık yönetimi, “örgütteki farklı iş gücünün potansiyelini ortaya çıkaran, bu potansiyele değer vererek örgütün performansını artıran ve örgüte rekabet üstünlüğü kazandıran bir yönetim felsefesi”dir. Örgütlerin farklılıklara gösterdiği tepki ve yaklaşımlar; dâhil olma ve dışlama, farklılıkların bir sorun olmadığı gibi bir algının yaratılması biçiminde inkâr, asimilasyon, benzerliklerin üzerinde durarak önemli kılmak şeklinde önleme, farklılıkları merkezden uzaklaştırıp görünmez kılarak izole etme, tolere etme, ilişkiler inşa etme, karşılıklı adaptasyonu hızlandırma olarak ifade edilmektedir (Thomas,1991:3-28).

Cox (1991), *Örgütsel Gelişim Süreci Modeli*’nde, azınlık ve kadınların iş gücü içindeki ağırlıkları, ön yargı ve asimilasyonun düzeyi ve çalışanlar arasındaki çatışmaya odaklanmıştır. Bu bağlamda homojen iş gücüne sahip ve farklılıkların desteklenmediği “monolitik (tekil)”, monolitik ve çok kültürlü arasında olan “çoğunluğa dayalı” ve eşitlikçi yaklaşımı benimseyen geniş farklılık yelpazesine sahip “çok kültürlü” işletmelerin gelişim sürecinin incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Cox’a göre, bazı örgütler çok kültürlülük niteliklerine ulaşmayı başarır ve bu eşitlikçi yaklaşım işletmeler adına nitelikli bir uygulama modeli durumuna kavuşacaktır.

Cox (2001:16) farklılık yönetimi tanımında sadece ayrımcılığa uğramış, dezavantajlı ya da baskın/ayrıcalıklı gruplara değil, çoğulcu bir karışımın unsurları arasında var olabilecek farklılıkların, benzerliklerin ve çatışmaların karışımına gönderme yapmaktadır. Farklılık yönetimini bir metafor kullanarak içerisinde renkli şekerler bulunan kavanoza benzeten Thomas ve Ely (1996) tüm işgörenlerin kolektif karışımıyla örgütsel bir bütünlük sağlanacağını belirtmektedirler.

Ayrımcılığın önlenmesine yönelik geliştirilen ve doğal sosyal değişimi olumlu yönde etkileyen tüm yasal düzenlemelere ve insan hakları hareketlerine rağmen örgütlerde hâlâ ırksal ve etnik ayrımcılık görülmektedir (King, Dawson, Kravitz ve Gulick,2012).

2.4.İşveren Markası Algısı

Ambler ve Barrow (1996) marka paradigmasını İnsan Kaynakları Yönetimi'ne adapte ederek çalışanı müşteri, işvereni ise marka biçiminde değerlendirmişlerdir. Ewing vd. (2002) markalamanın insan kaynakları üzerine uygulamasını yaparak işe alım süreci ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir örgütün toplam marka portföyü olan kurumsal, tüketici ve işveren markaları aynı teorik altyapıdan beslenmektedirler. Tüm markalar çalışan, müşteri, tedarikçi, hissedar gibi pek çok paydaş grubunu etkilemektedirler (Moroko ve Uncles,2008). İşveren markaları, kurumsal ve tüketici markaları ile uyumlu bir biçimde geliştirilmektedirler (Backhaus ve Tikoo,2004).

İlk örgütsel seçim araştırmaları Vroom (1966) tarafından yapılmıştır ve ilk çalışmalar örgütsel çekiciliği genel olarak işletmeye yönelik tutum biçiminde değerlendirmektedirler (Highhouse, Lievens ve Sinar,2003; Güngördü, Ekmekçioğlu ve Şimşek,2014). İşveren markasının alt boyut (Berthon, Ewing ve Hah,2005) olduğu örgütsel çekicilik faaliyetlerinde temel amaç, örgütteki boş kadroları doldurmaktır (Rynes ve Barber,1990). 1990'ların sonlarından itibaren işveren markası kavramı İnsan Kaynakları Yönetimi alanında ortaya çıkan önemli gelişmelerden biri olmuştur. Kavramı ilk olarak Simon Barrow ortaya atmıştır (Mosley,2007).

Tablo 4. İşveren markası tanımları

Araştırmacı	Tanım*
Ewing vd.,2002	"işletmeyi çalışabilecek güzel bir yer olarak tanıtabilmek"
Backhaus ve Tikoo,2004	"bir örgütün işveren olarak rakiplerinden farklılaşması ve tanımlanabilir ve benzersiz bir işveren kimliği oluşturması süreci"
Berthon vd.,2005	"bir örgütün işgörenlerine ve potansiyel adaylarına çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının tamamı"
Bhatnagar ve Srivastava,2008	"çalışanın diğer rakip örgütleri değil de, kendi kişiliğini ideal işveren olarak yansıtan işletmeyi tercih etmesi"
Moroko ve Uncles,2008	"bir örgütün mevcut ve gelecekteki çalışanlarıyla iletişimde bulunma çabaları ile işletmenin çalışmak için iyi ve arzu edilen bir yer olduğunu anlatma çabalarının toplamı"
Edwards,2010	"belirli bir örgütün çalışanlarına sunduğu somut ve soyut ödüllerin toplamını göz önünde bulundurarak bu işletmenin kendine özgü istihdam deneyimini tanımlaması"
Foster, Punjaisri ve Cheng,2010	"mevcut ve potansiyel çalışanlara sağlanan faydalardan oluştuğu için işveren ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme"
Kapoor,2010	"önde gelen işveren olabilmek için stratejik görevin tanımlanması"

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

İşveren markası potansiyel aday, mevcut çalışan ve diğer paydaşların örgüte dair algı ve farkındalıklarını uzun vadede yönetme stratejisidir (Backhaus ve Tikoo,2004; Vaijyanthi, Roy, Shreenivasan ve Srivathsan,2011). Moroko ve Uncles (2008)'a göre başarılı bir işveren markasının çekicilik ve kesinlik olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bilinirlik, etki yaratma, rakiplerden farklı olma gibi özellikler çekicilik boyutuna girmektedirler. Kesinlik boyutunda ise psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ve marka vaatlerinin uygulanması yer almaktadır.

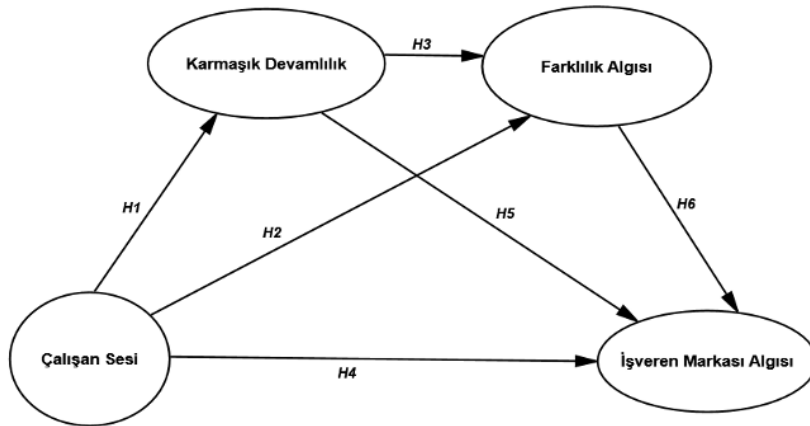
Berthon vd. (2005) en çok çalışılmak istenen ideal işveren sorusuna yanıt ararken ortaya koydukları beş faktörlü (ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama) değer yapısının, Ambler ve Barrow (1996)'un üç boyutlu (fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik) fayda tanımının iyileştirilmiş ve geliştirilmiş versiyonu olduğunu belirtmişlerdir. İlgi ve sosyal değer faktörleri psikolojik fayda boyutuna; gelişim ve uygulama faktörleri ise fonksiyonel fayda boyutuna karşılık gelmektedirler. Fonksiyonel ve ekonomik boyutları, somut özelliklere dikkat çekerken; psikolojik fayda ise daha çok soyut özellikleri ve bireylerin ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik cevapları ifade etmektedir. Fonksiyonel ve ekonomik faydalarda ücret, ek ödemeler, fiziki çalışma koşulları, sosyal olanaklar gibi özellikler yer alırken; psikolojik faydada işletmenin değerine ve kalitesine verilen önem, örgüt içi olumlu iletişim kurma, özbenliği koruma, kendini ifade etme, saygınlık ve kişisel imaj geliştirme gibi özellikler yer almaktadır (Ambler ve Barrow,1996; Sökmen ve Baş,2019).

İşveren markalaması ile belirlenen, çalışanın örgüte çekilme stratejisinin temel amaçları pozitif ve destekleyici bir örgüt ikliminin ve yaratıcı bir iş ortamının sağlanması, yüksek performans gösteren çalışanların elde tutulmaları, örgüte duyulan sorumluluğun ve takım çalışmasının geliştirilmesi ve işgörenlerin kararlara katılımının özendirilmesidir (Ehrhart ve Ziegert,2005; Aksu, Kenek ve Sökmen,2020). Örgütler işe alım, istihdam ve işten ayrılma gibi çalışan deneyiminin her aşamasında işgönerlerine verdikleri sözleri tutmalıdırlar (Wilkinson, Bailey ve Mourell,2009). İşveren markası sayesinde, çalışan örgütten ayrıldığında bile, potansiyel adaylar ve müşteriler için işletmenin savunucusu olarak eylemde bulunma arzusunu gösterme eğilimine sahiptir (Moroko ve Uncles,2008). Örgütlerin insan kaynakları yöneticilerinin ve üst yönetim kadrolarının işletme çalışanlarını birer örgüt temsilcisi ya da "marka elçisi" olarak kabul etmesi konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Burmann ve Zeplin,2005).

3.Yöntem

3.1.Araştırma Modeli ve Hipotezler

İlgili araştırma var olan bilgi birikimini artırma yönü ile temel, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya çıkaran yönü ile açıklayıcı, yöntem açısından nicel (nicel araştırma desenlerinden anket tipi ve nedensel tarama araştırması), zaman bakımından kesitsel ve analiz düzeyi mikro (çalışanlar) bir araştırmadır. Araştırmanın amacına bağlı olarak ilgili literatürden elde edilen bilgi birikiminden hareketle, analojik bir yöntem izlenerek aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri kurgulanmıştır:



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırma hipotezleri:

H₁: Çalışan sesinin karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- H₂: Çalışan sesinin farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₃: Karmaşık devamlılığın farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₄: Çalışan sesinin işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₅: Karmaşık devamlılığın işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₆: Farklılık algısının işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₇: Karmaşık devamlılık ve farklılık algısı, çalışan sesinin işveren markasına olan etkisine ardışık olarak aracılık etmektedirler.
- H₈: Çalışan sesinin işveren markası algısına olan etkisine karmaşık devamlılık aracılık etmektedir.
- H₉: Çalışan sesinin işveren markası algısına olan etkisine farklılık algısı aracılık etmektedir.

3.2. Araştırma Evreni-Örneklem

Kitleleri etkileyen salgın durumunun şartları göz önüne alındığında 7/24 hizmet verme, uluslararası alanda faaliyet gösterme, çeşitli sorunlara rağmen iş başında olma gibi özelliklerinden etkilenilerek ilgili araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gözlemlemek için lojistik sektörü seçilmiştir. Lojistik sektörünü sınırlandırmanın zorluğu ve çalışan sayısını elde etmenin yarattığı güçlükten dolayı zaman ve maliyet esaslarından hareketle, tesadüfi örneklem tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara'da merkez yerleşkesi bulunan hem ulusal hem de uluslararası çapta faaliyet gösteren bir lojistik işletmesinin 336 çalışanı oluşturmaktadır. İlgili örgütün insan kaynakları biriminden alınan personel listesinde bulunan 451 çalışandan gerek izinde/yurtdışında olmaları gerekse anketlerin doğru cevaplandırılmamaları nedenleriyle 336 tane analiz edilebilir anket elde edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırma verileri 2021 yılının Nisan-Mayıs ayları arasında Ankara ilinde faaliyet gösteren bir lojistik işletmesinin çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma değişkenleri ile ilgili önceki çalışmalar göz önünde bulundurularak ve gerekli literatür taraması yapılarak hazırlanan anket formu çalışanlara elden dağıtılarak uygulanmıştır. Anket formu; farklılık algısı, çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası algısı ve demografik faktörler olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS26 ve SPSS PROCESS macro 2.16.3 paket programlarında korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizleri ile değerlendirilmiş ve gerekli analizler gerçekleştirildikten sonra elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

3.4. Ölçekler

Farklılık algısını ölçmek amacıyla Mor Barak, Cherin ve Berkman (1998)'in bireysel (farklılık değeri ve rahatlık) ve örgütsel (adalet ve katılma) alt boyutlarıyla 16 maddeden oluşan "Diversity Perceptions Scale" enstrümanı, *çalışan sesini* ölçmek amacıyla Withey ve Cooper (1989)'in 3 maddelik "Voice" ölçeği, *karmaşık devamlılığı* ölçmek için işi tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma alt boyutlarından oluşan Koopman vd. (2002)'nin 6 soruluk "Stanford Presenteeism Scale" aracı ve *işveren markası algısını* ölçmek amacıyla Berthon vd. (2005)'nin ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama alt boyutlarıyla 25 maddelik "Employer Attractiveness Scale" enstrümanı kullanılacaktır. Kullanılacak olan ölçekler çeşitli araştırmalarla geçerlilik ve güvenilirlik analizleri birçok kez yapılmış olup tekrardan sınanacaklardır. Araştırma uygulamasında beşli Likert ölçeğinden faydalanılacaktır.

4. Bulgular

İç Tutarlılık Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik olmadan bir ölçüm aracının geçerliliği sağlanamamaktadır. Bu bağlamda çalışan sesi, karmaşık devamlılık, farklılık ve işveren markası algısı ölçeklerinin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha (α) güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür.

Tablo 5. İç tutarlılık güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's α
Çalışan sesi	3	0,80
Karmaşık devamlılık	6	0,76
Farklılık algısı	16	0,83
İşveren markası algısı	25	0,95
Toplam	50	0,84

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's α katsayı değerleri 0,80 ile 0,95 arasında değişmektedir. Ölçeklerdeki maddeler arasında iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0,70'ten yüksektir. Herhangi bir maddenin silinmesi hâlinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının mevcut değerlerden yüksek bir değer almadığı görülmüştür. Bu anlamda ölçekten madde çıkarmaya gerek yoktur.

Faktöriyel Geçerlilik Analizi

İç tutarlılık güvenilirliği olan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için SPSS26 paket programında "maksimum olasılık" modunda ilgili alanyazından hareketle değişkenler arasında ilişki olduğu varsayılarak eğik döndürme yöntemlerinden "Kaiser normalizasyonu ile oblimin" tekniği kullanılmıştır.

Tüm değişkenlerdeki KMO değerleri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve Barlett küresellik testleri ($p < 0,001$) ise anlamlıdır. Bu bağlamda örneklem faktör analizi için yeterlidir. Tüm faktör yükleri ,32'nin üzerindedir. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %50'den fazlasını açıklayan çalışan sesi için 1, karmaşık devamlılık için 2, farklılık algısı için 4 ve işveren markası algısı için 5 bileşen elde edilmiştir. Çapraz yüklenme eğilimi görülmediğinden ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Withey ve Cooper (1989)'ın, Koopman vd. (2002)'nin, Mor Barak vd. (1998)'nin ve Berthon vd. (2005)'nin boyut isimlendirmelerine uyum gösterilmiştir.

Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler

Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan ve bu analizlere göre ölçeğin ilgili analiz değerlerini düşürmediği belirlenip, herhangi bir madde eksiltmesi yapılmadan frekans analizine geçilmiştir.

Tablo 6. Frekans analizi

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	236	70,2
	Erkek	100	29,8
Yaş	18-25	7	2,1
	26-40	168	50
	41-55	156	46,4
	56-65	5	1,5
Medeni Durum	Bekâr	90	26,8
	Evli	246	73,2
Mezuniyet Durumu	İlköğretim	4	1,2
	Lise	22	6,5
	Önlisans	138	41,1
	Lisans	145	43,2
	Yüksek Lisans	26	7,7

	Doktora	1	,3
Çalışma Süresi (yıl)	1-8	156	46,4
	9-16	39	11,6
	17-24	57	17
	25-32	82	24,4
	33-40	2	,6
Toplam		336	100

Tablo 6’da görüldüğü gibi 336 katılımcının 236’sı (%70,2) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların 7’si (%2,1) kariyer geliştirme aşamalarından (Schuler,1995:124) ; “örgüte giriş” 18-25 yaş; 168’i (%50) “ilk kariyer” 26-40 yaş; 156’sı (%46,4) “orta kariyer” 41-55 yaş ve 5’i (%1,5) “son kariyer” 56-65 yaş dönem aralığındadır. Katılımcılardan 246’sı evlidir. Mezuniyet durumlarına bakıldığında önlisans ile lisans mezunlarının 283 (%84,3); ilköğretim mezunlarının 4 ve yüksek lisans ile doktora mezunlarının 27 (%8) kişi olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri açısından 1-8 yıl arası katılımcıların %46,4’ünü oluşturmaktadır. 33-40 yıl arasındaki çalışanların sayısı ise 2’dir.

Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri belirlemek için herhangi bir istatistiksel analiz yapmadan önce verilerin normal dağılımına bakılmalıdır. Çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla farklılık algısı için -,35 ile -,67; çalışan sesi için -,96 ile ,95; karmaşık devamlılık için -,05 ile -,81 ve işveren markası algısı için -,48 ile -,64’tür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması, o verinin normal ya da normale yakın dağıldığına işaret edebilmektedir (Tabachnick ve Fidell,2013). Bu bağlamda evren parametreleri ile ilgili genelleme yapma amacına hizmet eden parametrik testlerden olan *Pearson korelasyon*, *basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri* ile hipotezler test edilecektir.

Tablo 7. Pearson korelasyon analizi sonuçları

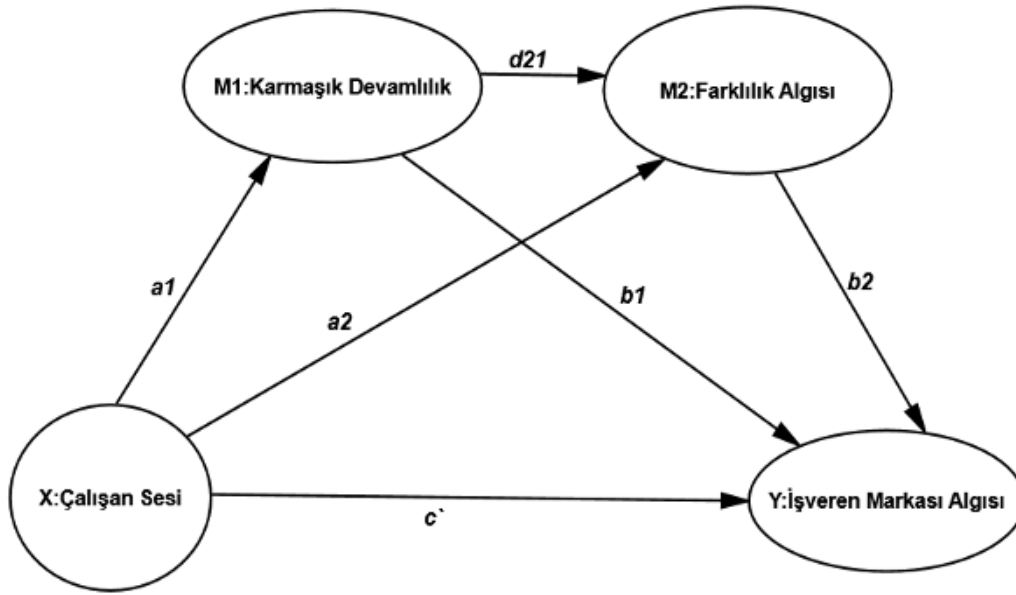
	Ortalama	Standart sapma	Çalışan sesi	Karmaşık devamlılık	Farklılık algısı	İşveren markası algısı
Çalışan sesi	3,94	,92	1			
Karmaşık devamlılık	3,55	,90	,23**	1		
Farklılık algısı	3,62	,69	,47**	,40**	1	
İşveren markası algısı	3,56	,90	,48**	,46**	,78**	1

** Korelasyon 0.01 (çift yönlü) düzeyinde anlamlı.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla *Pearson Korelasyon Analizi* yapılmıştır. Buna göre çalışan sesi ile; karmaşık devamlılık ($r=0,23$, zayıf derece, $p<0,01$) , farklılık algısı ($r=0,47$, orta derece, $p<0,01$) ve işveren markası algısı ($r=0,48$, orta derece, $p<0,01$) arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmuştur. Karmaşık devamlılık ile; farklılık algısı ($r=0,40$, orta derece, $p<0,01$) ve işveren markası algısı ($r=0,46$, orta derece, $p<0,01$) arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmuştur. Son olarak farklılık algısı ile işveren markası algısı ($r=0,78$, güçlü derece, $p<0,01$) arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Değişkenlerin Birbirlerine Olan Etkilerinin Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki etkileri analiz etmek amacıyla *basit ve çoklu regresyon* ve Hayes (2018)’in *Model 6-çoklu ardışık aracılık analizi* gerçekleştirilecektir. Hayes (2018)’in *Model 6-çoklu ardışık aracılık modellerinden* iki aracı değişken olan türünde üç adet dolaylı ve bir tane doğrudan etki yer almaktadır.



Şekil 2. Çoklu ardışık aracılık modeli

Tablo 8. Çoklu ardışık aracılık analizi

	Bağımlı											
	M1:Karmaşık devamlılık				M2:Farklılık algısı				Y:İşveren markası algısı			
Bağımsız	Regr esyon katsayıları	β	SH	p	Regr esyon katsayıları	β	SH	p	Regre syon katsayıları	β	SH	p
X:Çalışan sesi	a ₁	,2274	,05	<,001	a ₂	,3015	,04	<,001	c' (doğrudan etki)	,1365	,04	<,001
M1:KD		---	---	---	d ₂₁	,2356	,04	<,001	b ₁	,1741	,04	<,001
M2:FA		---	---	---		---	---	---	b ₂	,8338	,05	<,001
sabit	i _{M1}	2,663	,21	<,001	i _{M2}	1,592	,17	<,001	i _Y	-,614	,18	<,001
	R ² =,05, F(1,334)= 19,1495 p<,001				R ² =,31, F(2,333)=75,8320 p<,001				R ² =,65 F(3,332)= 203,6477 p<,001			
Toplam Etki Modeli (c)= Doğrudan etki (c')+Topla m Dolaylı Etki	c =,1365+,3357= ,4722 , R ² =,23 [F(1,334)=102,3954, p<0,001]											
Dolaylı Etki1 (a ₁ .b ₁)	a ₁ .b ₁ =,2274 . ,1741= ,0396 Çalışan sesi -> Karmaşık devamlılık -> İşveren markası algısı						Güven aralıkları: ,0196 ile ,0686 arasında					

Dolaylı Etki2 (a2. b2)	a2. b2=,3015 . ,8338=,2514 Çalışan sesi -> Farklılık algısı -> İşveren markası algısı	Güven aralıkları: ,1910 ile ,3182 arasında
Dolaylı Etki3 (a1. d21. b2)	a1. d21. b2=,2274 . ,2356 . ,8338= ,0447 Çalışan sesi -> Karmaşık devamlılık -> Farklılık algısı -> İşveren markası algısı	Güven aralıkları: ,0254 ile ,0726 arasında
Toplam Dolaylı Etki=c-c` veya a1.b1+ a2.b2+ a1. d21. b2	a1.b1+ a2.b2+ a1. d21. b2=,0396+,2514+,0447= ,3357	Güven aralıkları: ,2731 ile ,4057 arasında
Not:Yeni örnekleme sayısı 5000 ve güven düzeyi %95 KD:Karmaşık devamlılık, FA: Farklılık algısı		

Tablo 8’de görüldüğü üzere basit regresyon analizi ile çalışan sesinin karmaşık devamlılığı anlamlı [$F(1,334)=19,1495$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,2274=a_1$ ile zayıf derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışan sesinin karmaşık devamlılığın ($R^2=,05$) %5’ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 1) hipotezi desteklenmiştir.

X ve M_1 birlikte analize dâhil edildiğinde; çalışan sesi ile karmaşık devamlılık farklılık algısını (sırasıyla $a_2=,3015$ orta ve $d_{21}=,2356$ zayıf düzey) anlamlı [$F(2,333)=75,8320$, $p<,001$] ve pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca bağımsız (X) ve birinci aracı değişken (M_1) ikinci aracı değişkendeki (M_2) değişimin ($R^2 =,31$) %31’ini açıklamaktadır. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 2) ve “karmaşık devamlılığın farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 3) hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 8’de Toplam Etki Model [$c=,1365+ ,3357= ,4722$]’inde çalışan sesi işveren markası algısını anlamlı [$F(1,334)=102,3954$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,4722=c$ ile orta derece) olarak etkilemektedir. Bununla birlikte çalışan sesi işveren markası algısının ($R^2=,23$) %23’ünü açıklamaktadır. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 4) hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 8’de görüldüğü gibi çalışan sesi, karmaşık devamlılık ve farklılık algısının analize birlikte dâhil edilmesiyle çalışan sesinin işveren markası algısına olan doğrudan etkisi ($\beta=,1365=c$ zayıf; $\beta=,1741=b_1$ zayıf ve $\beta=,8338=b_2$ güçlü derecede) Toplam Etki Modeli’ndeki anlamlılığını [$F(3,332)=203,6477$, $p<0,001$] korumuş ve çalışan sesinin etki katsayısı ,4722(c)’den ,1365(c)’e düşerek karmaşık devamlılık ve farklılık algısının *ardışık olarak kısmî aracılık* rolü taşıdığı bulgulanmıştır. Bununla beraber çalışan sesinin karmaşık devamlılık ve farklılık algısı ile birlikte işveren markası algısının ($R^2=,65$) %65’ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre; kurulan “karmaşık devamlılığın işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 5), “farklılık algısının işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 6) ve “karmaşık devamlılık ve farklılık algısı, çalışan sesinin işveren markasına olan etkisine ardışık olarak aracılık etmektedirler” (Hipotez 7) hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 8’de yer aldığı gibi, modeldeki en önemli etki değerleri olan çalışan sesinin işveren markası algısına olan üç tane dolaylı etkisi, bir başka deyişle, çalışan sesinin karmaşık devamlılık ve farklılık algısı üzerinden işveren markası algısını etkileme katsayıları ,0196 ile ,0686 güven aralığı için $a_1.b_1=,2274 . ,1741=,0396=\beta$; ,1910 ile ,3182 güven aralığı için $a_2. b_2=,3015 . ,8338=,2514=\beta$ ve ,0254 ile ,0726 güven aralığı için $a_1. d_{21}. b_2=,2274 . ,2356 . ,8338= ,0447=\beta$ ’dir. Toplam dolaylı etki ise ,2731 ile ,4057 güven aralığı için $a_1.b_1+ a_2.b_2+ a_1. d_{21}. b_2=,0396+,2514+,0447= ,3357$ ’dir. Bu bağlamda üç dolaylı etki de pozitif ve anlamlıdır. Ayrıca ikinci dolaylı etki (Çalışan sesi -> Farklılık algısı -> İşveren markası algısı) çalışan sesinin farklılık algısı üzerinden işveren markası algısını etkilemesi diğerlerine göre daha yüksek (,2514) etkiye sahiptir. Elde edilen bu sonuçlara göre; “çalışan sesinin işveren markası algısına olan etkisine karmaşık devamlılık aracılık etmektedir” (Hipotez 8)

ve “çalışan sesinin işveren markası algısına olan etkisine farklılık algısı aracılık etmektedir” (Hipotez 9) hipotezleri desteklenmiştir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Normal koşullar altında veya bugünün kitlesel sorunu olan salgın ortamında 7/24 hizmet sunmak durumundaki lokomotif sektörler arasında yer alan lojistik üzerinde yapılan bu araştırmada ilgili literatür bağlamında araştırmanın amacı çalışan sesi, karmaşık devamlılık, farklılık ve işveren markası algısı değişkenleri arasındaki ilişkileri Ankara’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün çalışanları örnekleminde ele almaktır. 336 katılımcıdan elde edilen verilerle, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan *Pearson Korelasyon Analizi* sonuçlarına göre tüm değişkenler arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki saptanmıştır. Regresyon analizleri sonucunda ilgili değişkenler arasındaki etkilerin varlığı bulgulanmıştır. Wilkinson, Dundon, Marchington ve Ackers (2004), Benson ve Brown (2010), Bell, Özbilgin, Beauregard ve Sürgevil (2011), Botero (2013) ve Syed (2014)’in araştırma ve bakış açılarıyla bu araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre; farklı bakış açılarının değer kattığını düşünen çalışanların sayısı örgütün gelişimi için önemlidir. Ancak işletmenin farklılık (ırk, cinsiyet, din vs.) konusunda bir bilinç yaratmak için yeterli düzeyde kaynak ayırmaması çalışanların dikkatinden kaçmamıştır. Bu anlamda örgütün doğru bütçe ve zaman plânlaması ile farklılıklara önem vermesi gerektiği düşünülmektedir. Örgütte bir şeylerin daha iyi olması adına işgörenlerin üstleri ile iletişime geçmesi ve bir sorun ile karşılaştıklarında bunu çözmek için önerilerde bulunması yüksek düzeydedir. Diğer taraftan, çalışanlar örgütleri ile daha fazla duygusal bağ kurduklarından dolayı herhangi bir problem hakkında resmi kurumlara yazılı bir bilgilendirme ve başvuru yapma konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Sağlık sorununa rağmen işi ile ilgili zor görevleri tamamlayabilme inancına sahip çalışanların sayısı dikkate değerdir. İşlerini tamamlayabilen çalışanların varlığına rağmen, diğer sorun yaşanmayan günlere kıyasla bireylerin stres yönetimi konusunda güçlük çektiği gözlenmiştir. İş arkadaşlarıyla güçlü ilişkilerin olması işveren markası algısı için işgörenleri motive etmektedir. Örgütünü benimseyen çalışanların gelecekteki iş fırsatlarını düşünmemesi iş gücü devir oranı için önemlidir. Diğer taraftan, işgörenlerin örgütün sunduğu ücret paketini tatmin edici bulmaması örgütün dikkat etmesi gereken noktalardandır.

Çalışan sesleri bir iç ağ öneri ve danışmanlık sistemi kurularak ve geri bildirim mekanizması çalıştırılarak işgörenlerin kararlara katılımının merkezi bir noktaya alınması gerekmektedir. İyi fikirlerin seviyeye bakılmaksızın her bir çalışandan gelebileceği sürekli akılda tutulmalıdır. Bu anlamda oluşturulacak kalite çemberleri ve takımlar süreci hızlandıracaktır.

Devam oranı gibi yöntemler yerine, iş güvencesi ve finansal güvenlik sağlanarak çalışanın görevini tamamlama derecesi üzerinden maaşlara ek olarak sağlık ödemeleri ve primler verilmelidir. İşgörenler kendilerine zararları olan konularda “evet” demeyi bırakmalıdırlar. Bunun yerine izin kullanılması gereken durumlarda kişi dinlenmeyi tercih etmelidir. Etkin bir iş analizi ile rol belirsizliklerinin ortadan kaldırılarak bireylerin kendi işlerine odaklanmaları sağlanmalıdır. Rekabetçi karmaşık devamlılık kültürü olan işletmelerin performans göstergelerini ve kültürlerini gözden geçirerek, çalışanlarını robotlaştırmaktan uzaklaşmaları gerekmektedir. Uzun çalışma saatlerinin değeri ve ödülü gibi örgütsel normların karmaşık devamlılığa yol açmasından dolayı örgütler hastalığın kabul edilebilir ve doğal olduğu yeni bir kültür aracılığıyla bu olumsuz durumu azaltmaya çalışmalıdırlar. Sonuç olarak, çalışanlara ve örgütlere düşen hangi maliyetlere katlanmaları hangi faydaları elde etmeleri yönünde doğru kararlar vermeleridir. Karmaşık devamlılık gibi durumları ortadan kaldırmanın neredeyse imkânsızlığı dikkate alındığında, çalışanların ve örgütlerin güven, adalet, iyi niyet, dürüstlük, duygu ortaklığı gibi sınır koyulamaz erdemler noktasında birbirlerine uyum göstermeleri gerekmektedir.

Örgütler her çalışanın biricik ve her zaman diğerlerinden farklı olduğunu kabul etmelidir. Farklılık algısının iyileştirilmesi için örgütler her bir bireye saygıyla ve adaletle yaklaşmalıdırlar. Bu yaklaşımı benimseyenler terfi, ücretlendirme ve ödüllendirmeyi liyakat ve performans göre yapmalıdırlar. Böylece çalışanı ile duygusal bir köprü oluşturabilecek bir örgüt, çalışanlarından kendilerini geliştirici fikirleri rahatlıkla alabilecektir. Özetle, bir örgüt istihdam etsin ya da etmesin farklılıklara duygu ortaklığı ile yaklaşarak bireyden topluma kadar herkese fayda sağlama çabası içerisinde olmalıdır.

İşveren markası algısının güçlendirilmesi adına 21. yüzyılın “yeşil örgüt” anlayışı için örgütler çevreyi korumaya yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yapmalıdırlar. İç pazarlama anlayışı ile çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitim ve burslar verilmelidir. Çalışanların güçlendirilmesi, liyakatin esas alınması, yeteneklerin doğru yönetilmesi, tatmin edici bir ücretlendirme yapısının varlığı, başarıların ödüllendirilmesi önemlidir. Yöneticiler, astları ile sıkı bir iletişim içerisinde olurlarsa çalışanların algıladıkları destekle birlikte işverene yönelik olumlu algıları daha da gelişecektir. Özetle, çalışanlar adına ve onlar için yapılan tüm “iyi” şeylerin işveren markası algısını güçlendireceği kesindir.

Yapısal eşitlik modellemesi ile analizlere başlanan bu araştırmanın YEM’e uygun olmadığı bulgulanmıştır. Bir başka deyişle, veri seti ile model uyum göstermemiştir. Daha sonra SPSS ile analizler gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda olası spekülatif nedenlerin (Örneğin, ters soruların doğru anlaşılması, ölçek maddelerinin doğru anlaşılıp cevaplanması, sosyal beğenirlik etkisi, katılımcı sayısı, tek bir yöntem kullanılması) gelecekteki araştırmalar için örnek oluşturması önemlidir. Ayrıca, hizmet sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmanın ilgili değişkenlerle birlikte imalat alanında uygulanması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Agócs, C. & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.
- Aksu, K. K., Kenek, G., & Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085-4096.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arai, M., Wanca-Thibault, M., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Communication theory and training approaches for multiculturally diverse organizations: Have academics and practitioners missed the connection? . *Public Personnel Management*, 30(4), 445-455.
- Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2005). Sicknes presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of occupational and environmental medicine*, 47(9), 958-966.
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502-509.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J. & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20, 311-328.
- Barry, B., & Bateman, T. S. (1996). A social trap analysis of the management of diversity. *The Academy of Management Review*, 21(3), 757-790.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146.
- Benson, J., & Brown, M. (2010). Employee voice: Does union membership matter? . *Human Resource Management Journal*, 20, 80-99.
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G. & Josephson, M. (2009). Does sickness presenteeism have an impact on future general health?. *International archives of occupational and environmental health*, 82, 1179-1190.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

- Bhatnagar, J., & Srivastava, P. (2008). Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1), 35-48.
- Biron, C., Brun, J., Ivers, H. & Cooper, C. (2006). At work but ill: Psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
- Botero, I. (2013). *Individual correlates of employee voice: What do we know so far? Where should we go next?* In R. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Voice and whistleblowing in organizations: Overcoming fear fostering courage and unleashing candour* (pp. 72-91). Cheltenham: Edward Elgar.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of lmx and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12, 279-300.
- Burton, W. N., Conti, D. J., Chen, C.Y., Schultz, A. B., & Edington, D. W. (1999). The role of health risk factors and disease on worker productivity. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 41(10), 863-877.
- Canfield, G.W., & Soash, D.G.(1955). Presenteeism-a constructive view. *Industrial Medicine & Surgery*, 24(9), 417-418.
- Cooper, C.L. (1998).The changing nature of work. *Community Work & Family*,1(3),313-317.
- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being: Absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58(8), 522-524.
- Cooper, C. L., & Lu, L. (2016). Presenteeism as a global phenomenon. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 216-231.
- Cox, T.(1991).The multicultural organization. *Academy of Management Executive*,5(2),34-47.
- Cox, T.(1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice* (1st ed), Berrett-Koehler, San Francisco, Calif., pp.314.
- Cox, T.(2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, 1st Edition, Jossey-Bass, San Francisco, pp.176.
- Çelebioğlu, H. Ç. (2019). Kabin memurlarında görülen presenteeism ile işe adanmışlık ve işini kaybetme korkusu arasındaki ilişki. Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftçi, B. (2010). İşte var ol(ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum*, 1, 153-174.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? . *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dew, K., Keefe, V., & Small, K.(2005). Choosing to work when sick: Workplace presenteeism. *Social Science and Medicine*, 60(10), 2273-2282.
- D'Netto, B. & Sohal, A.S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), 530-547.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? . *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., De Bussy, N.M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Faist, T.(2009). Diversity-a new mode of incorporation? . *Ethnic and Racial Studies*, 32(19), 171-190.

- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Flood, R.L. & Romm, N.R.A. (1996). Contours of diversity management and triple loop learning. *Kybernetes*, 25(7/8), 154-163.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gilbert, J. A. , Stead, B. A., & Ivancevich, J. M.(1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal Of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Gilbreath, B. & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.
- Günbeyi, M. & Gündoğdu, T. (2010). Polis teşkilatının işkolik çalışanları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 56-63.
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B. & Şimşek, T. (2014). An empirical study on employer branding in the context of internal marketing. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1(1), 1-15.
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work - what personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? . *Social Science & Medicine*, 67(6), 956-964.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*, (2nd Ed.). New York: The Guilford Press.
- Hays-Thomas, R. (2004). *Why now? The contemporary focus on managing diversity*. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (p. 3-30), Blackwell Publishing.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard business review*, 82(10), 49-58.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hirschman, A. O.(1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- Johns, G.(2010).Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal Of Organizational Behaviour*, 31(4), 519-542.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1-2), 51-75.
- Karagöz, Ş. & Bektaş, M. (2020). Presenteeism'in Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* ,25 (4) , 385-401 .
- Keeley, M., & Graham, J.W. (1991). Exit, voice, and ethics. *Journal of Business Ethics*, 10, 349-355.
- Kenek, G. (2021). Farklılık yönetimi. Arslan, B. ve Nur, E. (Ed.) içinde, *İşletme Alanında Güncel Yazınlar*, (s. 19-46). Strategic Researches Academy.
- King, E.B., Dawson, J.F., Kravitz, D.A., & Gulick, L.M.V. (2012). A multilevel study of the relationships between diversity training, ethnic discrimination and satisfaction in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 5-20.

- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3-21.
- Koopman, C., Pelletier, K.R., Murray, J.F., Sharda, C.E., Berger, M.L., Turpin, R.S., Hackleman, P., Gibson, P.A., Holmes, D., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Journal of occupational and environmental medicine*, 44(1), 14-20.
- Kramar, R. (1998). Managing diversity: Beyond affirmative action in Australia. *Women in Management Review*, 13(4), 133-142.
- Lam, C.F., Spreitzer, G. & Fritz, C. (2014). Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 530-546.
- Landau, J. (2009). To speak or not to speak: Predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J.O., Svedberg, P., Luukkala, M., & Alexanderson, K. (2011). Sickness presenteeism among Swedish police officers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21, 17-22.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Middaugh, D. J. (2007). Presenteeism: Sick and tired at work. *Dermatology Nursing*, 19(2), 172-185.
- Milliken, F.J., & Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40, 1563-1568.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216-234.
- Point, S. & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Powell, G.N. (1993). *Women and Men in Management*, 2nd Edition, California University, Sage Publications, 288 p.
- Rantanen, I. & Tuominen, 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*, 84, 225-230.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by managing diversity? . *Workforce Diversity*, 3(1), 1-15.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *The Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schuler, R.S.(1995). *Managing Human Resources*, 5th Edition, MN.
- Shamansky, S.L. (2002). Presenteeism...or when being there is not being there. *Public Health Nursing*, 19, 79-80.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Journal of Management*, 9, 37-50.
- Smith, D.J. (1970). Absenteeism and presenteeism in industry. *Archives of Environmental Health*, 21, 670-677.
- Sökmen, A. & Baş, M. (2019). Elektronik müşteri ilişkileri uygulamalarının algılanan ilişki kalitesi ve müşteri sadakati üzerine etkisi: Havayolu sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 641-652
- Syed, J. (2014). *Diversity management and missing voices*. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 421-438). Cheltenham: Edward Elgar.
- Şanlımeşhur, Ö. (2018). Presenteeism (işte istemeyerek var olma) kavramını etkileyen ve bu kavramdan etkilenen faktörler: Alışveriş merkezlerinde bir araştırma. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Thomas, R.R.(1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107-117.
- Thomas, R.R.(1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*, New York: AMACOM Books, 190 pp.
- Thomas, R.R.(2011). The management of workforce diversity: A continuing evolution. *Employment Relations Today*, 38(3), 1-9.
- Thomas, D. A., & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M. & Ardıç, K. (2016). Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme (presenteeizm) davranışı üzerindeki etkileri: İmalat sanayinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 47, 167- 181.
- Vaijyanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A., & Srivathsan, J. (2011). Employer branding as an antecedent to organization commitment: An empirical study. *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106.
- Van Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C.(2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*,40,1359-92.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior & Human Performance*, 1(2), 212-225.

- Widera, E., Chang, A. & Chen, H.L.(2010). Presenteeism: A public health hazard. *Journal of General Internal Medicine*, 25(11), 1244-1247.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.
- Wilkinson, A., Bailey, J., & Mourell, M. (2009). Editors' introduction: Australian industrial relations in transition. *Industrial Relations Journal*, 40(5), 358-371.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yıldız, H. & Yıldız, B. (2013). İş yaşamında presenteeizm -sözde var olma- olgusu: Sağlık ve verimlilik açısından önemi. 7. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı (27-29 Eylül), Konya: Selçuk Üniversitesi, 812-823.