

Araştırma Makalesi

Karmaşık Devamlılık, Çalışan Sesi, İşveren Markası ve Farklılık Algısı İlişkisi: Bir Lojistik Örgütü¹

The Relationship of Presenteeism, Employee Voice, Employer Brand and Perception of Diversity: A Logistics Organization

<p>Osman BENK Dr., Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü osmanbenk@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-7395-1921</p>	<p>Alptekin SÖKMEN Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü alptekinsokmen@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-5162-0918</p>
---	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
30.06.2022	24.08.2022

Öz

Örgütlerin ve çalışanların birbirlerini anlama çabaları araştırmacıları insan kaynağının tutum ve davranış yapısını inceleme merakına sürüklemektedir. Bu inceleme merakından hareketle, araştırmanın amacı; karmaşık devamlılık, çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı arasındaki ilişkileri lojistik sektöründe Ankara'daki bir örgütün çalışanları örneğinde ele almaktır. Araştırma 2021 yılında Ocak ve Şubat ayları arasında, kolayda örnekleme tekniği ile ulaşılan bir işletmeden 336 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. SPSS 27 paket programında yapılan basit regresyon analiz sonuçlarına göre; işveren markası algısı farklılık algısını; karmaşık devamlılık çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısını, çalışan sesi işveren markası ve farklılık algısını hem anlamlı hem de pozitif olarak etkilemektedir. SPSS Process Macro 2.16.3 programında Hayes'in Model 6 - çoklu ardışık aracılık analizi sonuçlarına göre; çalışan sesi ve işveren markası algısı, karmaşık devamlılığın farklılık algısına olan etkisine ardışık olarak aracılık etmektedir. Bu bağlamda, araştırma sonuçları ile örgütlerin ilgili çalışan algı ve davranışlarını etkin yönetmede fayda elde edebileceği tahmin edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Karmaşık Devamlılık, Çalışan Sesi, İşveren Markası, Farklılık Algısı, Lojistik

Abstract

The understanding efforts of both organizations and employees each others lead the researchers to the curiosity of examining the attitude and behavior structure of the human resource. Based on this curiosity of examining, the aim of the research is to establish a relationship between presenteeism, employee voice, employer brand and perception of diversity in logistics sector in Ankara, is to consider in the sample of the workers of an entity. The research was carried out between January and February 2021, with 336 participants from an enterprise reached by convenience sampling technique. Correlation and regression analyzes were performed to test the research hypotheses. According to the results of the simple regression analysis made in the SPSS 27 package program; employer brand affects diversity perception; presenteeism affects employee voice, employer brand and diversity

¹ Bu makale; 2021 yılında Ankara'da merkez ofisi bulunan bir lojistik firmasının çalışanları ile anket yapılan bir araştırma olup, Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN danışmanlığında Arş. Gör. Osman BENK'in tamamladığı "Çalışan Sesi, Karmaşık Devamlılık, İşveren Markası Ve Farklılık Algısı İlişkisi" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Benk, O., Sökmen, A., 2022 Karmaşık Devamlılık, Çalışan Sesi, İşveren Markası ve Farklılık Algısı İlişkisi: Bir Lojistik Örgütü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1955-1982.

perception; employee voice affects employer brand and diversity perception as meaningful and positive. According to the results of Hayes' Model 6 - multiple serial mediation analysis in SPSS Process Macro 2.16.3 program; serial mediation effects of both employee voice and employer brand were obtained on the impact of presenteeism on diversity perception. In this context, it is assumed that the results of the research will be able to benefit organizations in effectively managing the relevant employee perceptions and behaviors.

Keywords: Presenteeism, Employee Voice, Employer Brand, Diversity Perception, Logistics

1. Giriş

Karmaşık devamlılık alanyazında “impaired presenteeism veya impaired work performance” (Burton, Pransky, Conti, Chen ve Edington, 2004), “sickness presenteeism” (Aronsson ve Gustafsson, 2005; Meerding, Ijzelenberg, Koopmanschap, Severens ve Burdorf, 2005), “illness-related presenteeism” , “nonwork-related presenteeism” (D’Abate ve Eddy, 2007), “presenteeism”, “sickness presence” (Hansen ve Andersen, 2008) ve “job-stress-related presenteeism” (Gilbreath ve Karimi, 2012) gibi türleriyle ele alınmaktadır. İlgili kavramın verimlilik kaybı ile ilişkisi anlaşıldıktan sonra işletmeler açısından özellikle “insan kaynakları yönetimi” üzerinde yapılan çalışmalarla daha sık gündeme gelmeye başlamıştır (D’Abate ve Eddy, 2007). Karmaşık devamlılık terimi, Koopman vd. (2002)’nin araştırmasından, ölçek maddelerinden ve bakış açısından yola çıkılarak “çalışanın herhangi bir sorunu olsa da iş yerine gelip yeterli performans gösterebilmesi veya motive olarak buna inanması” boyutuyla ele alınacaktır. Örgütler 21.yüzyılın dinamik iş dünyasında dış çevredeki değişimlere çok hızlı uyum sağlamak ve çoğunlukla birtakım değişikliklere gitmek zorunda kalmaktadırlar. Tüm bunlara hızlı tepki verebilmek için çalışanların önerileri; örgütün etkinliği ve verimliliği ile doğru kararların alınmasında önemli derecede işlevseldir (Morrison ve Milliken, 2000; Whiting, Podsakoff ve Pierce, 2008).

Çalışan sesi kavramı; “örgütsel davranış”, “insan kaynakları yönetimi” ve “endüstriyel ilişkiler” alanlarında çalışanların öneri ve görüşlerini iletebilecekleri mekanizmaların kurulması ve uygulanması konusunda incelenmektedir (Dundon, Wilkinson, Marchington ve Ackers, 2004). Çalışanların öneri ve görüşlerini iletebilecekleri mekanizmalar çalışan yönetimi toplantıları, danışma hizmetleri, öneri sistemleri, soru-cevap programları, yönetimde olmayan görev güçleri, şikâyet prosedürleri, kontrol birimleri ve geri bildirimlerden oluşmaktadır (Spencer, 1986).

İşveren markalama; istihdam konusunda pazarlama, örgütsel davranış, psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim alanlarının ilkelerinden yararlanmaktadır (Adler ve Ghiselli, 2015; Aggerholm, Andersen ve Thomsen, 2011; Ambler ve Barrow, 1996; Backhaus ve Tikoo, 2004; Berthon, Ewing ve Hah, 2005; Edwards, 2010; Ewing, Pitt, De Bussy ve Berthon, 2002; Figurska ve Matuska, 2013; Foster, Punjaisri ve Cheng, 2010; Franca ve Pahor, 2012). Love ve Singh (2011)’e göre işveren markalamanın öneminin gittikçe artmasının nedeni; yıllar içerisinde örgütlerin etkili marka çağrışımları oluşturmanın rekabet avantajı yarattığını, çalışanların örgütün değerlerini içselleştirmesine yardımcı olarak çekici hâle gelinmesini ve çalışanların elde tutulmaları ile ilgili olumlu sonuçlara ulaşıldığını anlamalarıdır. 21.yüzyıl ile birlikte iş gücü piyasasının küresel bir nitelik kazanması, ayrımcılıkla ilgili toplumsal duyarlılığın güçlenmesi, kadınların ve etnik grupların iş gücü içindeki ağırlıklarının artması, farklı yaşam tarzları ve eğilimleri olan bireylerin kendini gizleme ihtiyacının giderek azalması ve kuşaklararası farklılıkların derinleşmesi gibi önemli değişimler devletin ve yöneticilerin insana olan bakış açılarını değiştirmeye başlamıştır. Öngörüler örgütlerin iş gücü profilinde kadınların, azınlıkların, etnik grupların ve farklı yaşam tarzlarına sahip bireylerin daha fazla yer alacağını göstermektedirler. İşletmelere örgütsel işlevsellik ve rekabet üstünlüğü kazandırmanın ancak değişen iş gücü profilinin yaratıcılık ve yenilikçilik potansiyelini zenginleştirdiği kabul edilen bireysel farklılıklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ile gerçekleşebileceği yönetsel bir strateji olarak kabul görmeye başlamıştır (Shackelford, 2003; Roberson ve Park, 2007; Cole ve Salimath, 2013). Değişkenler ve aralarındaki ilişkilere dayanan alanyazın noktasında araştırma; karmaşık devamlılık, çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı ilişkilerini Ankara ilinde lojistik sektöründeki bir işletmenin işgörenleri örnekleme dâhilinde ele almayı amaçlamaktadır. Alan yazındaki başka isimlendirmelere rağmen “presenteeism” terimine kapsayıcılığı daha geniş bir sözcük önerisi getirmek araştırmanın ikinci amacını teşkil etmektedir. İlgili ilişkiler örüntüsünden ve araştırma amaçlarından hareketle ilk olarak ilgili araştırma değişkenleri üzerine tanımlamalar ve açıklamalar getirilecektir. Bunları takiben, araştırma kapsamındaki istatistiki analiz bulguları, yorumlar ve öneriler ele alınacaktır. Ayrıca, araştırmadaki değişkenleri birlikte inceleyen ve istatistiki açıdan analiz eden çalışma sayısındaki

eksiklik gözden kaçmamaktadır. Bu açıdan da alanyazına nicelik ve nitelik olarak destek verileceği tasarlanmaktadır.

2. Kavramsal çerçeve

Kavramsal çerçeve başlığı altında araştırmanın konusunu oluşturan karmaşık devamlılık, çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı kavramları üzerinde durulmuştur.

2.1. Karmaşık devamlılık

“Presenteeism” terimine sınır koymanın ve açıklamanın zorluğundan ötürü ve var olan kümülatif bilgi hazinesi ile diğer araştırma bulgularından yola çıkarak, ilgili değişkene “karmaşık devamlılık” sözcük öbeğinin daha anlamlı olacağı düşünülmektedir. Türkçe alan yazında karmaşık devamlılık terimi yerine kullanılan kavramlar ise “hasta iken iş yerinde bulunma (Karagöz ve Bektaş, 2020), iş’e hasta gitme, hasta iken işe gelme davranışı (Ulu, Özdevecioğlu ve Ardıç, 2016), hastayken devamlılık, sağlıksız devamlılık (Çelebioğlu, 2019: 9), örgütte var ol(ama)ma (Çiftçi, 2010), iş’te istemeyerek var olma (Şanlımeşhur, 2018: 32), iş’te sözde var olma (Yıldız ve Yıldız, 2013: 813), kendini işe verememe (Günbeyi ve Gündoğdu, 2010), fiziksel olarak var olma (Çiftçi, 2010), sorunlu devamlılık ve yetersiz var olma”dır. Gilbreath ve Karimi (2012) terimin sadece hastalık kapsamında dar bakış açısıyla incelenmesine eleştirel bakmaktadırlar. İlgili terim salt hastalıkla ilişkili olmayıp çok boyutlu komplike bir sorun durumundadır (Baker-McClearn, Greasley, Dale ve Griffith, 2010). Bu açılardan “presenteeism”in birbirlerinden farklılaşan sebepleri ve neticeleriyle, kavranması zor kimliğiyle “karmaşık devamlılık” biçiminde adlandırılması hem çalışmanın ikinci amacına hem de alanyazına daha kapsamlı bir terim sunulması bakımından katkı sağlayacaktır.

Canfield ve Soash (1955)’un araştırması kavramla ilgili ilk çalışma olarak kabul edilmektedir. Cooper (1998) kavramın ortaya çıkışını 1990’lı yıllarda dünya genelinde yaşanan ve toplumun karakterini etkileyen ekonomik durgunluk gibi önemli gelişmeler sonucu işletmelerin küçülme, birleşme, dikey veya yatay büyüme senaryoları hakkında çalışanlarını plânlı bir şekilde bilgilendirmesi ile işgörenleri tarafından dolaylı olarak işlerini kaybetme olasılığının yarattığı algıdan yola çıkarak açıklamaktadır. Kavram 2000’li yıllardan sonra özellikle Amerika, İngiltere ve Avrupa ülkelerindeki araştırmacıların epidemiyoloji, iş sağlığı ve yönetim odaklı çalışmaları sayesinde önem kazanmaya başlamıştır (Simpson, 1998). Tablo 1’de literatürde yer alan karmaşık devamlılık tanımlarına yer verilmiştir. Verimsizlik ve performans düşüklüğü ile sonuçlanan bir devamlılık davranışı bakış açısı göze çarpmaktadır.

Tablo 1: Tanımlar

Akademisyen/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”
Burton, Conti, Chen, Schultz ve Edington, 1999	“çalışanların sağlık sorunları yaşarken işe gitmeye devam etmelerinden kaynaklanan performans düşüklüğü”
Aronsson, Gustafsson ve Dallner, 2000	“çalışanın sağlık durumu bir hastalık izni ve işe devam etmemesini gerektirmesine rağmen işe gitme davranışı göstermesi”
Koopman vd., 2002	“çalışanların örgütte bulunup çalışıyor olmalarına rağmen önlenemeyen verimsizlik”
Evans, 2004	“çalışanın kendini iyi hissetmemesine rağmen işe gitmesi ya da devamsızlık yapması gereken yaşlı anne-babanın veya bebeklerin, çocukların bakımı gibi diğer sorunları yok sayarak iş yerinde olması”

Aronsson ve Gustafsson, 2005	“normal şartlarda dinlenmesi gereken bir rahatsızlığı bulunmasına rağmen işgörenlerin çalışması ve kapasite kullanımında problemler yaşaması”
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, Chang ve Chen, 2010	“bireyin kendi becerisini tam olarak göstermesi adına işletme içerisinden ya da dışından bir engelin söz konusu olmasına karşın bireyin çalışmaya gelmesi ancak gereken verimliliği sağlayamaması”
Gilbreath ve Karimi, 2012	“çalışanın iş’te olması fakat bilişsel enerjisinin işi yapmaya yeterli ve elverişli olmaması”

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir (Benk, 2021).

Presenteeism’in hastalık sarmalından ayrılan boyutu olan iş ile ilgili olmayan karmaşık devamlılık anlamına gelen “non-work related presenteeism” son yıllarda literatürde kendine yer bulmuştur. Bu kavram çalışanların işine devam ettiği sırada bireysel faaliyetlerle ilgilenmesi sonucunda yaşadıkları motivasyon kaybı sebebiyle yüksek performans gösterememesi durumunu ifade etmektedir (D’Abate ve Eddy, 2007; Wan, Downey ve Stough, 2014). Bireyleri aile problemleri, iş yeri baskısı, maddi sıkıntılar, stres gibi zorlu hayat koşulları işe gitmeye mecbur bırakmaktadır (Cooper, 1998; Milano, 2005; Vakola ve Nikolaou, 2005). Hasta bir eş, çok sayıda çocuk ile ilgilenme gibi aile hayatında olumsuzluklar yaşayan bireyler evde kalıp stres yaşamak ya da bunlarla baş etmek yerine hastayken bile ilginç, özendirici ve para kazandırıcı olan işlerine gitmektedirler (Hansen ve Andersen, 2008).

Kişiler kendi sağlıkları veya mesleki riskler arasında kariyer geleceği ya da sosyal ilişkiler gibi seçeneklere odaklanarak seçim yapmak durumunda kalmaktadırlar (Aronsson ve Gustafsson, 2005). Ülkenin istihdam ve işsizlik oranları karmaşık devamlılığı etkilemektedir. İş güvencesinin olmayışı çalışanın rahatsız olduğu zamanlarda işini kaybetme korkusu ile işe gitme kararını etkileyen bir unsur olmaktadır (Hansen ve Andersen, 2008).

Johns (2010) karmaşık devamlılığın iyi tarafını “önemsiz seviyede seyreden hastalık durumunda bir miktar verimlilik düşüşüne neden olmasına rağmen işe gitmek” biçiminde tanımlamıştır. Sağlık ve örgüt literatürü, çalışan ve işletme açısından karmaşık devamlılığın negatif olduğunu ortaya koysa da, bu durum hem işveren hem de işgören açısından işe devamsızlıktan daha yararlı olabilir ve genellikle iş tatmini yüksek (Rantanen ve Tuominen, 2011) ve çalışkan işgörenlerde görülmektedir.

2.2. Çalışan sesi

Van Dyne, Cummings ve Parks (1995) rol ötesi davranışı ses davranışına yakınsamışlardır. Ses davranışı mücadeleci ve teşvik edici rol ötesi davranışlardandır. Bunlar mevcut durumu sadece eleştirmekten ziyade iyileştirme yönlü, yapıcı ve mücadeleci öneriler ortaya koymayı içermektedirler. Ses davranışları genellikle mevcut duruma meydan okumaya yönelik olarak kişisel inisiyatif almayı veya pozitif değişim odaklı görüşlerin dile getirilmesini içermektedir. Çalışan sesi, örgütsel süreçler ve faaliyetler için işlevsel olup psikolojik, örgütsel ve sosyal bağlamda verimliliğe katkı sunma potansiyeli taşıyan bir rol ötesi davranış biçimidir (Borman ve Motowidlo, 1997). Çalışan sesi örgütsel adalet değişkeninin işlemsel alt boyutunun bir unsurudur (Bies ve Shapiro, 1988; Tyler, Rasinski ve Spodick, 1985). Yönetim yazınında seslilik, çalışanların proaktif olarak değişim önerileri sunmaları kapsamında konuşma davranışı ve işgörenlerin kararların adil olduğuna yönelik inançlarını artıran ve karar alma süreçlerine katılımını kolaylaştıran usul ve esasların olması biçiminde ele alınmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Ses kavramı ilk olarak Hirschman (1970, s. 30) tarafından “müşterilerin memnuniyetsizliklerine karşılık verdikleri bir tür tepki veya sadakatten kaynaklanan iyi niyetli bir girişim” olarak ele alınmıştır. Hirschman (1970, s. 78) örgütün performansını artırmasında sorunların düzeltilmesinin öneminin büyük olduğunu ve bunun için de müşterilerin ve örgüt üyelerinin görüşlerine önem verilmesi gerektiğini

vurgulamıştır. Spencer (1986) da ses davranışının “memnuniyetsizliğin ifade edilmesiyle sorun yaratan durumu değiştirmeye yönelik bir girişim” olduğunu belirtmektedir. Çalışan sesinin iş’ten duyulan memnuniyetsizliği dile getirerek örgütü etkilemek ve örgütün etkinliğini güçlendirmek için performans olarak geri bildirimini desteklemek olmak üzere iki fonksiyonu bulunmaktadır (Keeley ve Graham, 1991).

Van Dyne ve LePine (1998)’ya göre ses “diğerleri aynı fikirde olmasa bile standart prosedürler veya sorunların çözümü için yenilikçi önerilerde bulunmak ve değişiklikler hakkında tavsiyeler sunmaktır”. Ses “daha iyi olabilir” bakış açısıyla değişimi önerir ve gelecek zaman odaklıdır. Çalışan sesi “iş ile ilgili teklif edilen ya da değişimi istenen konularda farklı düşüncelerin ya da alternatif yaklaşımların diğer çalışanların düşünce ve önerilerini kapsayacak şekilde açıkça ifade edilmesi”dir (Premeaux ve Bedeian, 2003). LePine ve Van Dyne (1998)’a göre çalışan sesi şikâyetten farklı bir anlama gelmektedir. Şikâyet, memnuniyetsizlik ifadelerini yansıtmakta ve değişime yönelik öneriler içermemektedir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki çift yönlü iletişimin kolaylaştırılması ile ortaya çıkan çalışan sesi aynı zamanda işgörenlere örgütsel kararları ve yönetim politikalarını etkileme potansiyeli taşıyan fikir ve endişelerini açıkça iletmeleri için bir fırsat sağlamaktadır (Holland, Allen ve Cooper, 2013). Var olan çalışma koşullarını iyileştirmek için mevcut durumu yöneticiye iletmek veya girişimlerde bulunmak ve bunları değiştirmek için örgüt dışındaki ilgili bir kurumla iletişime geçmek, iş arkadaşlarından yapılması gerekenler hakkında öneriler almak ve daha fazla çalışmak seslilik davranışlarına örnek olarak gösterilebilmektedir (Morrison, 2011). Ng ve Feldman (2012) yaptıkları çalışmada ses davranışının performansı, yaratıcılığı ve yeni fikir uygulamalarını artırdığını bulgulamışlardır.

Çalışanlar yıkıcı veya yapıcı (Gorden,1988); kabullenici, savunma ve örgüt yararına yönelik (Van Dyne vd., 2003); kolektif ya da bireysel olarak (Van Buren ve Greenwood, 2008); sorun, teklif ve düşünce odaklı (Morrison, 2011); teşvik edici veya yasaklayıcı (Maynes ve Podsakoff, 2014) ses davranışları sergilemektedirler.

Örgütlere katkıları olmasına rağmen ses davranışları genellikle yöneticileri tehdit ettiği ve mevcut duruma meydan okuduğu yönündeki varsayımlardan dolayı çalışanlar için riskli bir çabaya dönüşebilmektedir. Bu riskler arasında rütbenin düşürülmesi ya da işten çıkarılma gibi mevcut hakların kaybedilmesi, sosyal konum kaybı veya küçük düşürülme gibi zararlar yer almaktadır (Detert ve Burris, 2007; Grant, 2013).

2.3. İşveren markası algısı

Markalama genel anlamda ürünü betimlemek için ele alınırken; son yıllarda insanları, mekânları ve örgütleri ayırt etmek için de kullanılır hâle gelmiştir (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşveren çekiciliği ve yakın ilişki içerisinde olan işveren markalama kavramları “insan kaynakları uygulamaları” ve “pazarlama odaklı markalama” ile ilişkilendirilerek “insan kaynakları alanındaki pazarlama yaklaşımı” olarak değerlendirilmektedir (Edwards, 2010; Franca ve Pahor, 2012). En çok çalışılmak istenen yer olmak örgütlerin diğerleriyle kendilerini kıyaslayabilecekleri bir stratejidir (Martin, Beaumont, Doig ve Pate, 2005; Vijayanthi, Roy, Shreenivasan ve Srivathsan, 2011).

Kurumsal markalama örgütün dış paydaşlara nasıl sunulacağına, tüketici (ürün) markalaması ürünün müşterilere nasıl tanıtılacağına ilgiyle eğilirken, işveren markalaması potansiyel adayları ve mevcut işgörenleri markalamanın odak noktası olarak kabul etmektedir (Edwards, 2010). İşveren markası hem iç müşterileri-mevcut çalışanları hem de dış müşterileri-potansiyel adayları cezbetme, motive etme ve elde tutma amaçlarına yönelik değer sistemi, politika ve davranışları kapsamaktadır. Bireyler toplumda olumlu imajı olan, işgörenlerine değer veren, onların gelişimine ve değişimine katkıda bulunan, maddi ve manevi destek veren örgütleri tercih etmektedirler. Örgütler de kendi gelişimlerine katkı sağlayan ve kendilerine ivme kazandıran nitelikli kişileri seçmektedirler. Bu denge noktasını ise işveren markası bulmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İlk araştırma ve tanımı Ambler ve Barrow (1996) tarafından yapılan işveren markası “örgütün sağladığı fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünü” biçiminde ifade edilmiştir. Geleneksel bir tüketici markasının müşterilerine sundukları ile paralel olarak bir işveren markası çalışanlarına gelişimsel ve yararlı faaliyetler (fonksiyonel), maddi ve parasal ödüller (ekonomik) ve amaç, bağlılık ve yön veren duygular (psikolojik) sağlamaktadır (Aksu, Kenek ve Sökmen, 2020). Tablo 2’de literatürde yer alan işveren markası ile ilgili tanımlara yer verilmiştir. Kavramın örgütün sunduğu tüm “iyi” unsurları kapsayabileceği öngörülmektedir.

Tablo 2: Tanımlar

Akademisyen/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”
Walker, 2007	“bir örgütün kendini farklı kılan, belirli bir kültüre dayalı istihdam tecrübesi oluşturması durumu”
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”
Thomas ve Jenifer, 2016	“örgütün arzu edilen yer olabilmek adına yürüttüğü çabaların toplamı”

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir (Benk, 2021).

İşveren markalaması sadece yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak için değil, işgörenlerin, müşterilerin ve paydaşların tatminlerini ele alan örgütün tamamında tutarlılığı ve geçerliliği olan bir yaklaşımdır. Ayrıca holistik bir süreç olarak örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamada dinamik bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu sebeple işveren markalaması stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olarak incelenmelidir (Minchington ve Thorne, 2007).

Çalışanın örgüte çekilmesindeki temel amaçlar güçlü ve sevilen bir marka imajı sunmak ve rakiplerin üzerinde bir marka ve işveren çekiciliğine sahip olmaktır. Örgütler bu amaçlara çalışanların bilgi ve fikir alışverişleri, örgütlerde çevrimiçi haberler, sosyal sorumluluk ve örgüt içi etkinlikleri, kariyer günleri, eğitim kampüslerinde insan kaynakları sunumları, gazete ve dergi ilanları ve işe alım internet sitelerinde varlık göstermek gibi markalama faaliyetleri aracılığıyla ulaşabilmektedirler (Ambler ve Barrow, 1996; Backhaus ve Tikoo, 2004; Balmer ve Greyser, 2002; Güngördü, Ekmekçioğlu ve Şimşek, 2014).

İşgörenler ve işverenler arasında gerçekleşen geleneksel psikolojik sözleşme (Hendry ve Jenkins, 1997) anlayışına göre çalışanlar örgütten iş güvenliği sözü alırken karşılığında işletmeye sadakat sözü vermektedirler. Ancak, iş dünyasında yaşanan küçülerek büyüme stratejisi, dış kaynak kullanımı ve esnek çalışma gibi gelişmeler sonucunda psikolojik sözleşmeler değişim göstermiştir. Güncellenmiş hâli ile yeni psikolojik sözleşmeler, işverenlerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanlarına pazarlanabilir beceriler kazandırması karşılığında işgörenlerin yüksek performans ve esneklik sözü vermesi biçimine evrilmiştir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

2.4. Farklılık algısı

İnsan doğasının birbirinden ayrılan özellikleri her birey için farklı bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise bireyler arasında doğal ve kaçınılmaz bir çatışmaya neden olmaktadır. Bu çatışma ancak işletmelerin farklılıkların yönetimine dönük geliştireceği strateji, politika ve uygulamalar ile dengeli hâle getirilecek ve bir örgüt kültürü olarak ortaya çıkacaktır (Pless ve Maak, 2004). İnsan kaynakları uygulamalarında pek çok örgüt farklılık programlarına ayrımcılık ekseninde yer vermekte ve ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, engellilik gibi boyutlar üzerinde durmaktadır (Day, 1995). Birey, grup ve örgüt düzeyinde farklılıklara yönelik gerçekleşen sosyal etkileşimler ön yargı, kalıpyargılar, çatışma, ayrımcılık, dışlama gibi olumsuz şekillerde ortaya çıkmaktadır (Roberson, Ryan ve Ragins, 2017).

1950'lerden sonra Amerika Birleşik Devletleri'ndeki insan hakları eylemleri, liberal hareketler ve toplumsal protestolar ile birlikte 1960'larda artış gösteren ve siyah ile beyaz arasındaki ayrımcılık ilk sırada gelmek üzere tüm ayrımcılık türlerine yönelik sürdürülen politik eylemlerin farklılık yönetimi uygulamalarına zemin hazırladığı görüşü ön plândadır (Kelly ve Dobbin, 1998). İş gücü farklılığı terimi her şeyden önce 1980'li yılların sonlarına doğru gerçekleştirilen Hudson Enstitüsü'nün demografi kökenli çalışmalarından (Workforce 2000 ve daha sonra 20. yüzyılın sonlarında gerçekleşen Workforce 2020) itibaren alan yazında geniş bir ilgi konusu olmuş ama üzerinde fikir birliğine varılan bir tanımlamaya kavuşamamıştır (Carrell ve Mann, 1995). Tablo 3'te literatürde yer alan farklılık hakkındaki bireysel ve örgütsel bakış açısına sahip tanımlar sunulmuştur.

Tablo 3: Tanımlar

Akademisyen/Araştırmacı	Kavram	Tanım*
Thomas, 1991, s. 3	Birey düzeyinde farklılık	“bir bireyi diğerlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan kişiye özgü içsel ve dışsal özellikler”
Thomas, 1996, s. 13	Örgütsel düzeyde farklılık	“benzerlik ve farklılıkların ortak karışımı”
Thomas ve Ely, 1996	Farklılık	“farklı kimlik gruplarının örgüte getirdikleri çeşitli özellikler”
Williams ve O'Reilly, 1998	Farklılık	“bir insanın bireysel farklılıklarını ortaya çıkarmak için kullanılan herhangi bir özellik”
Cox, 2001, s. 3-4	Farklılık	“örgütte yer alan bireyler arasındaki kültürel ve sosyal kimliklerin varyasyonu”
Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003	Farklılık	“bir çalışma biriminin birbirinden bağımsız üyeleri arasındaki kişisel özelliklerin dağılımı”
Shackelford, 2003	Farklı özelliklere sahip bireyler	“örgüte eşsiz bakış açıları ve görüşler kazandıran bireyler”
Hyde ve Hopkins, 2004	Farklılık	“örgüt içindeki çalışanların heterojenlik derecesi”

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir (Benk, 2021).

Her insan resmi kayıtlarda yer alan bilgilerle sınırlı olmayan bir yığın öğeden oluşan kimliğe sahiptir (Parekh, 2009). İş gücü farklılığı genel olarak bir örgütün herhangi bir biriminde ortaya çıkan tüm çalışanların taşıdığı psikolojik, demografik ve örgüt ile ilgili farklılıkları belirtmektedir. Farklılık terimi fonksiyon, rol ve kişilik gibi örgüt içerisinde işgörenlerin farklılaştığı bütün nitelikleri anlatmak amacıyla ele alınmaktadır (Hicks-Clarke ve Iles, 2000).

Thomas (1991, s. 28) iş gücünün değişen özelliklerine ilişkin örgütlerin verdikleri tepkileri ve buna ilişkin gerçekleştirdikleri düzenlemeler temelinde örgütleri *olumlu eylem*, *farklılıklara değer verme* ve *farklılıkları yönetme* olarak üç kategoride değerlendirmektedir. Olumlu eylem örgütleri, azınlık ve kadınların iş gücü içinde yer alabilmesi için çaba göstermekte ve bu gruplara bir fırsat tanınmasını salık vermektedirler. Farklılıklara değer veren işletmeler, farklılığı anlama ve kabullenme yolunda destek vererek işgören ilişkilerini geliştirme amacı gütmektedirler. Thomas farklı iş gücüne sahip olan bir örgütün farklılıkların yönetimini gerçekleştirebilmesi için farklılıkların sahip olduğu üstünlüklerden yararlanmaya odaklı ve onların çabalarını koordine etmeyi sağlayan bir kültüre sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

Yanlışları düzeltme yaklaşımı, farklılık konusuna yasal bir problem ekseninde eğilerek çaba göstermeye odaklanmaktadır. Bu paradigma işletmelerde farklı nitelikleri olan çalışanlara sergilenen hatalı ve kusurlu davranış tiplerinin saptanması ve bu konudaki yasal süreçlerin işletilmesi üzerine eğilmektedir. *Farklılıklara değer verme* yöntemi, dominant kültüre dayalı yapı içinde mevcut farklılık niteliklerine değer göstermeyi önemsemektedir. *Altın kural* yaklaşımında var olan “sana davranılmasını istediğin gibi başkalarına öyle davran” ilkesi, *değer verme* düşüncesinde “onlar kendilerine nasıl davranılmasını istiyorlarsa onlara öyle davran” ilkesine dönüşmüştür (Palmer, 1989).

Cox ve Blake (1991) iş gücü farklılıklarının etkin yönetilmesinin örgüt düzeyinde getireceği kazanımları şu şekilde sıralamışlardır:

- İnsan kaynağı tercihinde maksimum tutarlılık elde edilmesi,
- Yenilikçi ve yaratıcı iş gücünün istihdam edilmesi,
- Farklı bakış açılarının istihdam edilmesi sonucu analitik bakış açısı ve bilgi çeşitliliği elde edilmesi,
- İşletmelerin örgütsel uyum ve tepki düzeyinin artırılması,
- İş gücü devrinin düşürülerek maliyetlerin azaltılması,
- Farklılıklara karşı olan toplumsal duyarlılığa bağlı olarak müşteri çeşitliliğinin artırılması ve pazar payının genişletilmesi,
- İş gücü motivasyonu ve verimliliğinin artırılarak örgüt kârlılıklarının yükseltilmesi,
- Rekabet üstünlüğünün sağlanması.

2.5. Karmaşık devamlılık, çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı ilişkisi

Salgın şartlarıyla birlikte daha da dikkat çeken hasta iken işe gelme konusu etrafında kurgulanan bu araştırmada, çalışanların iş yeri koşullarına bağlı olarak hissettikleri tatminsizlikleri ve bu anlamda ses davranışı sergilemeleri, örgütlerinden “iyi” özellikler bakımından ne denli tatmin duydukları ve böylelikle işveren marka algılarının güçlenmesi ve yüzyıllardır devam eden farklılıklara olan bakış açılarının ilgili örgütteki yansımaları incelenmiştir. Bu bağlamda, bireylerin iş’ten veya iş dışından kaynaklanan sorunlarına rağmen çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı kavramlarının iş gelmelerini etkileyen tutum ve davranışlardan olup olmadığı araştırmanın cevap aradığı bir problemdir. İlgili değişkenleri bir arada ele alan çalışma sayısının azlığı, dört değişkeni birlikte inceleyen bütüncül bir bakış açısının olmayışı araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, araştırma değişkenleri ile ilgili hipotezler kurgulanırken bazen mevcut araştırmalar bazen de analogik bir yöntem izlenerek ilişkiler ortaya konulmuştur.

2.5.1. Karmaşık devamlılık ile çalışan sesi ilişkisi

Bir çalışan mevcut işini başka bir iş seçeneğine bir sıçrama tahtası olarak gördüğünde işvereni ile işlemsel sözleşme; örgütü ile uzun vadeli bağlılık düşündüğünde ise ilişkisel sözleşme yapmaktadır. İlişkisel sözleşmeye sahip çalışanlar daha fazla iş tatmini, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı göstermektedirler (DeMotta ve Sen, 2017). Örgütsel bağlılığın varlığında karmaşık devamlılık; örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü ve övgü kaynağı olarak algılanabilmektedir (Johns, 2010). Çalışan sesi, rol ötesi davranışlardandır (Van Dyne ve LePine, 1998) ve iki kavram yakından ilişkilidir (Van Dyne vd., 1995). Ayrıca, çalışan sesi; örgütsel süreçler ve faaliyetler için işlevsel olup psikolojik, örgütsel ve sosyal bağlamda çalışanların devamlılığıyla birlikte verimliliğe katkı sunan rol ötesi bir davranış biçimidir (Borman ve Motowidlo, 1997). İş yerinin olumlu örgütsel özellikleri çalışanları daha çok performans göstermeye özendirerek karmaşık devamlılığı ve devamsızlığı azaltmakta, iş yükünü hafifletmektedir (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005).

Çalışan sesliliğini kabul etmek iş tatmini düzeylerini artıran yüksek motivasyonlu bir ortam yaratmaktadır (Alfayad ve Arif, 2017). İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar iş yerinde memnuniyetsizliği çözmeye çalışarak daha fazla ses davranışı sergileme eğilimindedirler (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988; Withey ve Cooper, 1989). Karmaşık devamlılık da genellikle iş tatmini yüksek (Rantanen ve Tuominen, 2011) ve çalışkan işgörenlerde görülmektedir (Johns, 2010). İş tatmini duyan kişilerin konuşmaya dayalı güvenleri daha yüksektir (Detert ve Burris, 2007). Çalışan sesi ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Dwomoh, 2012; Ng ve Feldman, 2012). Bireylerin performans temelli değerlendirilmesi ve ücretlendirme sistemlerinin performans üzerine kurulması ise karmaşık devamlılığa neden olmaktadır (Middaugh, 2007). Ücret yapısı ve gelişim fırsatları örgütsel bağlılığı etkileyerek karmaşık devamlılığa dönüşebilmektedir (Tanwar ve Prasad, 2016).

2.5.2. Karmaşık devamlılık ile işveren markası algısı ilişkisi

Karmaşık devamlılık; iş arkadaşları veya yöneticilerden alınan pozitif geri bildirim, olumlu bir imaj, artan iyi olma hâli ile iş tatmini sağlamaktadır. Hasta olduğu hâlde iş’te bulunan kişi oldukça pozitif ve kahramanca söylemler ile değerlendirilebilmektedir (Giæver, Lohmann-Lafrenz ve Løvseth, 2016).

Destekleyici liderlik davranışları, devamsızlık ve karmaşık devamlılık sorunlarıyla ilgili maliyetleri azaltabilmektedir (Schmid vd., 2017). Örgütsel güven ortamı ve sosyal destek karmaşık devamlılığı azaltmaktadır (MacGregor, Cunningham ve Caverley, 2008). Kendisini işvereni ile yüksek düzeyde tanımlamış çalışanlara sahip örgütler daha iyi performans, daha düşük devamsızlık, daha az işten ayrılma ve ekstra rol davranışından yararlanmaktadırlar (Celani ve Singh, 2011).

Destekleyici bir yönetim tarzı ve liderlik anlayışı çalışanlara iş gereklerinin daha iyi yönetilmesi konusunda yardımcı olarak karmaşık devamlılığı azaltabilmektedir (Robertson, Leach, Doerner ve Smeed, 2012). Yönetici desteği karmaşık devamlılığı azaltmaktadır (Lu, Cooper ve Lin, 2013). Dönüşümsel liderler yüksek düzeyde karmaşık devamlılık yaşayan çalışanları hastalığa bağlı devamsızlık yapmaya özendirilecek bir grup iklimi oluşturarak ilgili davranışları önemli ölçüde azaltmaktadırlar (Nielsen ve Daniels, 2016). Otokratik liderlerin katı yönetim tarzları karmaşık devamlılığı artırabilmektedir. Çalışanlarına değer veren, onları destekleyen ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlayan demokratik liderlik davranışları ise karmaşık devamlılığı azaltabilmektedir (Gilbreath ve Karimi, 2012). Takımlarını aile olarak algılayan çalışanlar örgütsel bağlılıkları ve takım arkadaşlarının desteği ile bazı ufak sağlık problemlerini görmezden gelmektedirler (Dew, Keefe ve Small, 2005). Kurulan yakın ilişkilerin ve sosyal desteğin eksileceği korkusu çalışanların hastayken işe gelmesine neden olabilmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005; Hansen ve Andersen, 2008; Bierla, Huver ve Richard, 2013). Ücret düzeyi yüksek, özerk, yetki sahibi ve işle ilgili geleceğinde umutlu çalışanlarda pozisyonunu koruma veya aynı şartları sağlama konusundaki çekincelerden ötürü karmaşık devamlılık dikkat çekmektedir (Aronsson vd., 2000; Johns, 2010).

2.5.3. Karmaşık devamlılık ile farklılık algısı ilişkisi

Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre farklılık iklimi, kimlik özgürlüğünü destekleyerek iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi tutumları etkilemektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Örgütlerin farklılıkları desteklediğine yönelik algı işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi örgütsel çıktılarla negatif (Boehm, Kunze ve Bruch, 2014; Kaplan, Wiley ve Maertz, 2011; McKay, Avery ve Morris, 2008) ilişkilidir. Farklılık yaklaşımlarının normatif sonuçlarından biri gelişmiş örgütsel adalet algı düzeyidir (Pitts, 2006). Farklılık yaklaşımı; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin geliştirilmesini ve örgüt içerisindeki ayrımcılığın yok edilmesini amaçlamaktadır (Cho ve Sai, 2013). Azınlıkların adalet algısı olumlu ise örgütsel bağlılık ve iletişim odaklı işbirliği artmakta, olumsuz ise verimlilik düşmekte ve işten ayrılma niyeti artmaktadır (Buttner, Lowe ve Billings-Harris, 2010).

Her bir örgüt bir kültürü temsil etmektedir. “Savaş meydanı kültürü”nün bir temsilcisi olan devlet hastanesinde yönetim uzaktan işe devam etmeyi çok az cesaretlendirmektedir. Bu yapıda profesyonel ve etnik kimlik algıları ve örgütsel bağlılık karmaşık devamlılığı artırmaktadır (Dew vd., 2005). Sürekli tam zamanlı çalışma, kadınlarda belirgin seviyede karmaşık devamlılık yaratmaktadır. Kadınlar bu tür ağır çalışma koşulları altında erkeklere nazaran daha savunmasız durumdadırlar. Bu sebeple de kadınlar bağlılıklarını göstermek için kendilerini daha çok zorlama ihtiyacı hissetmektedirler (Böckerman ve Laukkanen, 2009).

2.5.4. Çalışan sesi ile işveren markası algısı ilişkisi

İşi ile duygusal bağ kuran çalışanlar doğrudan ses davranışında bulunmaktadır (Luchak, 2003). Çalışanlar tarafından olumlu algılanan iklimlerde çalışan ses düzeyi yüksektir (Hsiung ve Tsai, 2017). Uzlaşmacı bir iklim çalışan sesliliğini artırmakta ve ses davranışı da bu iklimi korumaktadır (Morrison, 2014; Pyman, Holland, Teicher ve Cooper, 2010). Fikir ve endişelerini ifade edebilen bir çalışan işi ile ilgili iyi tutum ve davranış sergilemeye eğilim göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000). İşi ve örgütü hakkında genel olarak daha olumlu düşüncelere sahip olan bireyler memnuniyetsizlik duyduklarında ilgili sorunu çözmeye çalışmaktadırlar (Morrison, 2011). İşgörenlerin kararlara katılım misyonunun merkezinde yer alan çalışan sesi hem işgörenin hem örgütün gelişimi ile sonuçlanmaktadır (Park ve Nawakitphaitoon, 2018). Çalışanlara görüş ve endişelerini dile getirme imkânı sunulması olumlu örgütsel sonuçlar yaratmaktadır (Avery, McKay, Wilson, Volpone ve Killham, 2011; Morrison ve Milliken, 2000). Çalışan sesliliğini kabul etmek iş tatmini düzeylerini artıran yüksek motivasyonlu bir ortam yaratmaktadır (Alfayad ve Arif, 2017). Çalışanlar sese sahip olduklarına inandıklarında örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Burris, Detert ve Chiaburu, 2008; Farndale, Van Ruiten, Kelliher ve Hope-Hailey, 2011).

2.5.5. Çalışan sesi ile farklılık algısı ilişkisi

21. yüzyılda örgütler yüksek düzeyde kendilerini ifade edebilen çalışanların birtakım ayrıntılı ve ısrarcı ilgi ve endişeleriyle karşı karşıya gelmektedirler. Bu açıdan çalışan sesini yönetme farklılık yönetimi ile yakın bir ilişki içerisinde olacaktır (Wilkinson, Dundon, Marchington ve Ackers, 2004). Syed (2014) örgütlerdeki kayıp seslerle ilgili kavramsal çalışmasında, farklılık yönetimini çalışan sesi literatüründeki kayıp mercekler olarak kabul etmektedir. Farklılığın tüm yararlarını elde etmek için farklılık yönetiminin çalışan sesi literatüründeki endüstri ilişkileri, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve siyasal bilim alanlarının var olan paradigmatlarıyla bütünleştirilmesi gerektiğini önermektedir (Syed, 2014). Örgütteki farklı çıkarların her birinin bir sesi olması gerekmektedir. Farklılık konuları tüm çalışanlara iş yerinde ses verme hakkı tanıyan örgütsel katılımın merkezinde yer almalıdır (Young, 1990, s. 92). 21. yüzyıl örgütlerinde bireylerin ve görünmez azınlıkların susturulması ses açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Bell, Özbilgin, Beauregard ve Sürgevil, 2011). Farklılıklara değer veren çalışanlar kültürel sinerji yaratmakta ve daha iyi iş çıktılarını ulaştırmak için farklılıkları avantaj elde edecek şekilde kullanmaktadır (Pitts, 2006). Farklılıkların etkin yönetilmesi ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki vardır (Pitts, 2009). Yüksek düzeyde iş tatmini duyan çalışanlar daha fazla çalışan sesliliği sergilemektedirler (Withey ve Cooper, 1989). İş tatmini arttıkça ses ve sadakatte de artış olacaktır (Farrell ve Rusbult, 1992).

2.5.6. İşveren markası algısı ile farklılık algısı ilişkisi

“Azınlık grubu üyelerinin örgütteki diğer grup üyeleri, örgüt kültürü ve değerleriyle bütünleşme derecelerine dair çalışanların ortak algısı” (Mor Barak, Cherin ve Berkman, 1998) olan farklılık iklimi kültürel farklılıklardan beslenmektedir ve bu farklılıklar bireysel ve örgütsel çıktıları etkilemektedir (McKay, Avery, Liao ve Morris, 2011). Eşit istihdam algısı ve politikası, farklılık ihtiyacı ve desteği, adalet gibi pek çok etken işgörenlerin algı ve tutumlarını etkilemektedir. Algı ve tutumlar ise çalışanların örgütü farklılıklara eğilme konusunda değerlendirmeleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmini duymaları gibi birçok çıktıyı yönlendirmektedir (Hicks-Clarke ve Iles, 2000). Örgütlerin farklılıkları desteklediğine yönelik algı örgütsel bağlılık, kariyer ve iş tatmini gibi bireysel çıktılarla pozitif (Gonzalez ve Denisi, 2009; McKay vd., 2007) ilişkilidir. Çalışanların örgütsel otoritenin kendilerine saygı duyduğunu ve değer verdiğini düşünmesi örgüt içindeki iletişimi olumlu yönde etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Farklı geçmişlerden gelen çalışanlar yeni fikirler ve yeni bakış açıları avantajlarına sahiptir. Bu avantajları yakalayabilmek için yöneticilerin hem eşit fırsatlar yaratması hem de farklı insanların bir arada yaşamasını özendirici bir ortam oluşturması gerekmektedir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005). Syed (2014)’e göre karar alma sürecindeki artan kadın sesi sadece cinsiyet ayrımcılığına karşı bir iş ortamı yaratmakla kalmayıp, pozitif iş çıktıları elde edilmesine de yardımcı olacaktır.

3. Amaç ve Yöntem

Bu araştırma için Etik Kurul Onayı Gümüşhane Üniversitesi'nin 10.03.2021 tarih ve E-95674917-108.99-13243 sayılı kararı ile alınmıştır. Yöntem başlığı altında araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama tekniği, ölççekler ve araştırma modeli ve hipotezler üzerinde durulacaktır.

3.1. Araştırmanın evreni ve örnekleme

İnsanlığı etkisi altına alan pandemi koşulları dikkate alındığında 7/24 hizmet sunma, küresel anlamda faaliyette bulunma, birçok probleme karşın iş başında bulunma gibi niteliklerinden ilham alınarak araştırma değişkenlerinin ilişkilerini saptamak amacıyla lojistik kesimi tercih edilmiştir. Lojistik kesimine niceliksel açıdan sınır koymanın güçlüğü ve iş gören miktarına ulaşmanın zorluğundan ötürü zamansal ve maliyete dayalı sebeplerden dolayı, örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme seçilmiştir. Araştırma örnekleme Ankara ilinde merkezi yer alan, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet eden bir lojistik firmasının 336 işgöreninden meydana gelmektedir. Bahsedilen firmanın insan kaynakları departmanından temin edilen çalışan envanterinde yer alan 374 işgörenden izinde veya yurtdışında olanlardan ve anketi sağlıklı dolduramayanlardan dolayı 336 adet anket sağlanmıştır. Deneklerin ilgili ölççek maddelerini anlayarak cevapladıkları ve hasta olma durumunu kavradıkları varsayılmıştır.

3.2. Veri toplama yöntemi

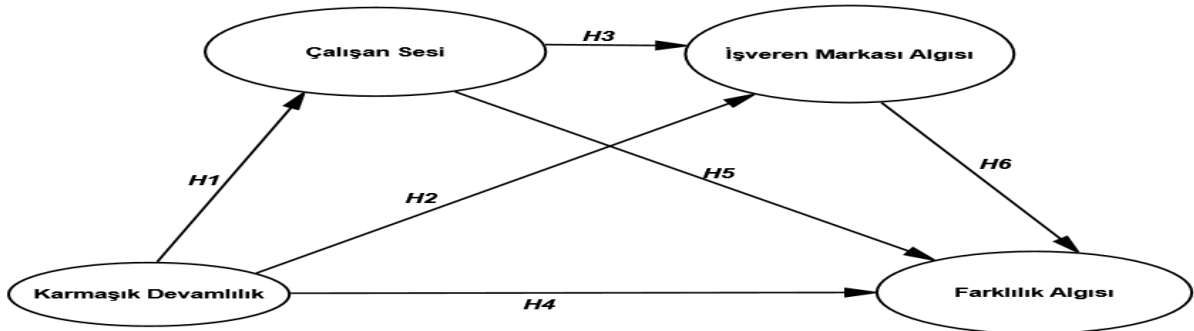
Araştırmanın veri setine 2021'in Ocak-Şubat aylarında Ankara'da merkez ofisi bulunan bir lojistik firmasının iş görenlerinden anket ile ulaşılmıştır. Araştırmadaki değişkenlerle alakalı önceden yapılmış araştırmalar dikkate alınarak ve alanyazın taraması gerçekleştirilerek elde edilen anket formu iş görenlere email aracılığıyla gönderilerek uygulamaya konulmuştur. Form *karmaşık devamlılık*, *çalışan sesi*, *farklılık* ve *işveren markası algısı* ve demografik değişkenler olarak 5 kısımdan meydana gelmektedir. “Ulaşılan veri seti SPSS27 ile SPSS Process Macro 2.16.3 programlarında öncelikle *korelasyon* ve daha sonra *regresyon analizleri* ile analiz edilmiş ve ilgili analizler yapıldıktan sonra ulaşılan sonuçlar yoruma tabi tutulmuştur” (Benk ve Sökmen, 2021).

3.3. Ölçekler

Ölçekler orijinal formlarından dil uzmanları aracılığıyla Türkçe'ye çevrilerek uyarlanmış ve uygulanmıştır. “*Farklılık algısı* için Mor Barak vd. (1998)'nin bireysel (farklılık değeri ve rahatlık) ve örgütsel (adalet ve katılma) bileşenleriyle on altı maddeden oluşan “Diversity Perceptions Scale” ölçeğinden, *çalışan sesi* için Withey ve Cooper (1989)'ın üç ifadeli “Voice” aracından, *karmaşık devamlılık* için (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma) Koopman vd. (2002)'nin altı maddelik “Stanford Presenteeism Scale” enstrümanından ve *işveren markası algısı* için Berthon vd. (2005)'nin (ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama) yirmi beş ifadeli “Employer Attractiveness Scale” aracından yararlanılmıştır. Faydalanılan ölçeklerin birçok araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş olmasına rağmen yeniden incelenmişlerdir. Ölçeklerde beşli Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum'dan 5=Kesinlikle katılıyorum'a doğru sıralanmaktadır) kullanılmıştır” (Benk ve Sökmen, 2021).

3.4. Araştırmanın modeli ve hipotezleri

“Bu araştırma mevcut bilgi kümesini çoğaltma tarafıyla temel, değişkenler ile ilgili deterministik yapısı ortaya koyma yönüyle açıklayıcı, metot bakımından nicel (nicel araştırma desenlerinden anket türü ve nedensel tarama araştırması), zaman açısından kesitsel ve mikro (çalışanlar) analiz düzeyi olan bir araştırmadır” (Benk ve Sökmen, 2021). Bu türlerden yola çıkarak, ilişkili alan yazın noktasında araştırma; karmaşık devamlılık, çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı ilişkilerini normal şartlarda veya 21.yüzyılın küresel problemi olan pandemi durumunda 7/24 hizmet vermek zorunda bulunan, öncü kesimler arasında faaliyet gösteren, lojistik alanında Ankara ilindeki bir firmanın işgörenleri örnekleminde ele almayı amaçlamaktadır. Araştırma amacına bağlı kalarak, alakalı alan yazından sağlanan bilgi havuzuna yaslanarak, benzeşim kurularak Şekil 1'deki model ve modele dayalı hipotezler oluşturulmuştur:



Şekil 1: Araştırma modeli

İlgili literatür, doğrudan veya analogik yöntem izlenerek ortaya konulan ilişkilerden hareketle kurgulanan araştırma hipotezleri şunlardır:

H₁: Karmaşık devamlılık çalışan sesini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Karmaşık devamlılık işveren markası algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Çalışan sesi işveren markası algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Karmaşık devamlılık farklılık algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₅: Çalışan sesi farklılık algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₆: İşveren markası algısı farklılık algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₇: Çalışan sesi ve işveren markası algısı karmaşık devamlılığın farklılık algısına olan etkisine ardışık aracılık etmektedirler.

H₈: Karmaşık devamlılığın farklılık algısına olan etkisine çalışan sesi aracılık etmektedir.

H₉: Karmaşık devamlılığın farklılık algısına olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir.

4. Bulgular ve yorum

Bulgular ve yorum başlığı altında güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, katılımcıların demografik bilgileri ve ilişki ve etki analizleri hakkında bilgi verilecektir.

4.1. Güvenirlik analizi

Güvenirlik olmaksızın bir ölçüm aracının geçerliliği istatistiksel olarak anlamlı kılınmamaktadır. Bu açıdan karmaşık devamlılık, çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı ölçek maddelerinin içsel tutarlılığı *Cronbach's Alpha* (α) güvenilirlik kat sayısı ile ölçümlenmiştir.

Tablo 4: Güvenirlik analizi sonuçları

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

“Araştırmada kullanılan ölçeklerin *Cronbach's α* katsayı değerleri 0,80 ile 0,95 arasında olup, kabul edilebilir değer olan 0,70'ten yüksektir. Herhangi bir maddenin silinmesi hâlinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının mevcut değerlerden yüksek bir değer almadığı görüldüğünden ölçekten madde çıkarılmamıştır” (Benk ve Sökmen, 2021).

4.2. Geçerlilik analizi

“Güvenirliği bulunan ölçek maddelerinin yapısal geçerliliğini sınamak amacıyla SPSS27 programında “maksimum olasılık” moduyla ilişkili alanyazından yola çıkılarak ve değişkenler arasında ilişki bulunduğu öngörülerek *eğik döndürme metotlarından “Kaiser normalizasyonu ile oblimin”* tekniğinden yararlanılmıştır. Bütün değişkenlerin *KMO* değerleri makul alt limit 0,60'dan fazla ve *Barlett küresellik testleri* ($p < 0,001$) anlamlıdır. Özetle, araştırma örneklemini *faktör analizi* için yeterlilik göstermektedir. Bütün faktörlerin yük değerleri 0,32'den fazladır. *Faktör analizi* neticesinde *özdeğeri* (eigenvalue) 1'den fazla ve toplam *varyansın* %50'den fazlasını açıklayan karmaşık devamlılık için 2, çalışan sesi için 1, işveren markası için 5 ve farklılık algısı için 4 boyuta ulaşılmıştır. Çapraz yüklenme eğilimine rastlanmadığından ölçek maddelerinden çıkarma işlemi yapılmamıştır. Araştırmada kullanılan Koopman vd. (2002), Withey ve Cooper (1989), Berthon vd. (2005) ve Mor Barak vd. (1998)'ne ait boyut adlandırmalarının dışına çıkılmayarak birebir uyumluluk sergilenmiştir” (Benk ve Sökmen, 2021).

“Araştırma değişkenleri arasında yer alan ilişkileri ve etkileri saptamak amacıyla istatistiki analiz yapılmadan evvel veri setinde *normal dağılıma* göz atılmalıdır. *Çarpıklık* ve *basıklık değerleri* sırasıyla *karmaşık devamlılık* için -0,05 ile -0,81; *çalışan sesi* için -0,96 ile 0,95; *işveren markası algısı* için -0,48

ile -0,64 ve *farklılık algısı* için -0,35 ile -0,67'dir. *Çarpıklık ve basıklık değerlerinin* -1 ile +1 arasında bulunması o verinin normal/ normale yakın dağıldığına işaret olarak yorumlanabilir” (Tabachnick ve Fidell,2013)”.

4.3. Katılımcıların demografik bilgileri

Güvenirlilik ve geçerlilik analizlerinin gerçekleştirilmesiyle ve bunlara dayanarak ölçeğin analiz değerlerinin düşmediğinin belirlenmesiyle, ölçeklerden ifade çıkarılmadan *frekans analizine* başlanmıştır.

Tablo 5: Frekans analizi

Demografik değişken	Demografik değişkenin alt boyutu	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 (sene)	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 5'te aktarıldığı hâliyle 336 çalışanın 236 (%70,2) tanesi *kadınlardan* meydana gelmektedir. Çalışanların 7'si (%2,1) kariyer gelişim safhalarından (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 aralığında yer almaktadır. Deneklerden 246 tanesi *evlidir*. *Mezuniyet durumlarına* göz atıldığında *ön lisansla lisans* eğitimini tamamlayanların 283 (%84,3); *ilk öğretim* mezunlarının 4 ve *yüksek lisansla doktora* mezunlarının 27 (%8) kişiden oluştuğu anlaşılmaktadır. *Çalışma süreleri* bakımından 1-8 sene arası deneklerin %46,4'üne karşılık gelmektedir. 33-40 sene aralığındaki iş görenlerse 2 kişidir.

5. Bulgular

Bulgular bölümünde ilişki ve etki analizlerine ve analizlerin temel yorumlamalarına değinilecektir.

5.1. İlişki analizi

“Bu açıdan evren parametrelerine dair genellemede bulunmaya yarayan *parametrik testlerden Pearson korelasyon, basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleriyle* hipotezler sınanacaktır” (Benk ve Sökmen, 2021).

Tablo 6: Korelasyon analizi sonuçları

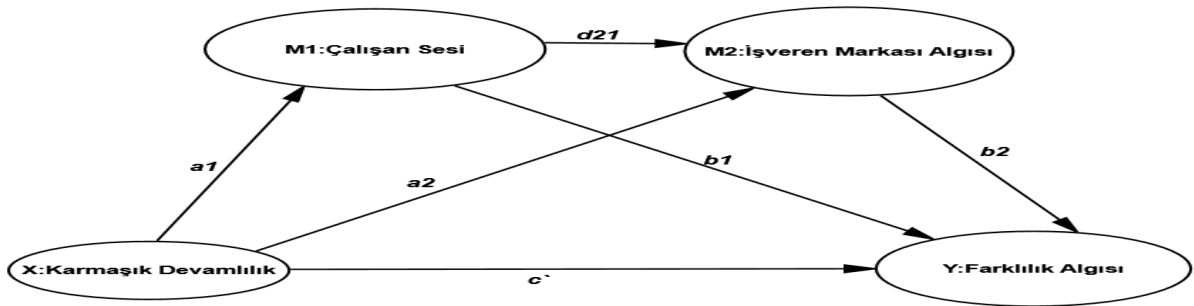
Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	Karmaşık devamlılık	Çalışan sesi	İşveren markası algısı	Farklılık algısı
Karmaşık devamlılık	3,55	,90	1			
Çalışan sesi	3,94	,92	,23**	1		
İşveren markası algısı	3,56	,90	,46**	,48**	1	
Farklılık algısı	3,62	,69	,40**	,47**	,78**	1

** *Korelasyon 0.01 (çift yönlü) düzeyinde anlamlı*

Tablo 6’da görüldüğü gibi, araştırma değişkenlerinin ilişki yapısını ortaya koymak maksadıyla *Pearson korelasyon analizi* gerçekleştirilmiştir. “Buna göre *karmaşık devamlılık* ile; *çalışan sesi* ($r=0,23$, zayıf derece, $p<0.01$) , *işveren markası algısı* ($r=0,46$, orta derece, $p<0.01$) ve *farklılık algısı* ($r=0,40$, orta derece, $p<0.01$) arasındır. anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. *Çalışan sesi* ile; *işveren markası algısı* ($r=0,48$, orta derece, $p<0.01$) ve *farklılık algısı* ($r=0,47$, orta derece, $p<0.01$) arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmuştur. Son olarak *işveren markası algısı* ile *farklılık algısı* ($r=0,78$, güçlü derece, $p<0.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır”.

5.2. Etki analizi

Değişkenler arasında bulunduğu varsayılan etki yapısını sınamak için *basit ve çoklu regresyon* ve Hayes (2018)’in *Model 6-çoklu ardışık aracılık analizi* uygulanmıştır. “Hayes (2018)’in *Model 6-çoklu ardışık aracılık modellerinden 2 aracı değişken olan türünde 3 adet dolaylı ve 1 adet doğrudan etki bulunmaktadır*”. Bu bağlamda çoklu ardışık aracılık modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Çoklu ardışık aracılık modeli

Tablo 7: Çoklu ardışık aracılık analizi

	Bağımlı											
	M ₁ :Çalışan sesi				M ₂ :İşveren markası algısı				Y:Farklılık algısı			
Bağımsız	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p
	a ₁	0,2385	0,06	<,001	a ₂	0,3705	0,045	<,001	c' (doğrudan etki)	0,0376	0,03	0,2016
	---	---	---	---	d ₂₁	0,3879	0,044	<,001	b ₁	0,0942	0,03	<,001
X:KD	---	---	---	---	---	---	---	---	b ₂	0,5344	0,03	<,001
M ₁ :ÇS	i _{m1}	3,092	0,20	<,001	i _{m2}	0,713	0,210	<,001	i _v	1,211	0,13	<,001
M ₂ :İMA	$R^2=0,05$ $F(1,334)=19,1495$ $p<0,001$				$R^2=0,36$ $F(2,333)=95,6727$ $p<0,001$				$R^2=0,62$ $F(3,332)=179,8610$ $p=0,2016$ $p>0,001$			
sabit												
Toplam Etki Modeli (c)= Doğrudan etki (c)+Toplam Dolaylı Etki	c=0,0376+0,2699= 0,3075 $R^2=0,16$ [$F(1,334)=63,6992$, $p<0,001$]											
Dolaylı Etki1 (a ₁ .b ₁)	a ₁ .b ₁ = 0,2385 . 0,0942= 0,0225 Karmaşık devamlılık -> Çalışan sesi -> Farklılık algısı						Güven aralıkları: 0,0084 ile 0,0432 arasında					
Dolaylı Etki2 (a ₂ . b ₂)	a ₂ . b ₂ = 0,3705 . 0,5344=0,1980 Karmaşık devamlılık -> İşveren markası algısı -> Farklılık algısı						Güven aralıkları: 0,1430 ile 0,2625 arasında					
Dolaylı Etki3 (a ₁ . d ₂₁ . b ₂)	a ₁ . d ₂₁ . b ₂ = 0,2385 . 0,3879 . 0,5344= 0,0494 Karmaşık devamlılık -> Çalışan sesi -> İşveren markası algısı -> Farklılık algısı						Güven aralıkları: 0,0289 ile 0,0765 arasında					
Toplam Dolaylı Etki=c-c' veya a ₁ .b ₁ + a ₂ .b ₂ + a ₁ . d ₂₁ .b ₂	a ₁ .b ₁ + a ₂ .b ₂ + a ₁ . d ₂₁ .b ₂ = 0,0225+0,1980+0,0494=0,2699						Güven aralıkları: 0,2104 ile 0,3358 arasında					
Not: Yeniden örnekleme tekrar sayısı 5000 ve güven seviyesi % 95; KD: Karmaşık Devamlılık, ÇS:Çalışan sesi, İMA:İşveren markası algısı												

Tablo 7’de aktarıldığı gibi basit regresyon analiziyle karmaşık devamlılığın çalışan sesi üzerinde anlamlı [$F(1,334)= 19,1495$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta= 0,2385 =a_1$ ile zayıf derece) etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Bununla beraber, karmaşık devamlılığın çalışan sesinin ($R^2= 0,05$) % 5’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulguya göre; varsayılan “karmaşık devamlılık çalışan sesini anlamlı olarak etkilemektedir” (1. hipotez) hipotezi destek bulmuştur.

X ve M₁ beraber analize sokulduğunda; karmaşık devamlılık ile çalışan sesi işveren markası algısına (sırasıyla a₂= 0,3705 ve d₂₁= 0,3879 orta düzeylerde) anlamlı [$F(2,333)= 95,6727$, $p<0,001$] ve pozitif etki etmektedir. Ayrıyeten, bağımsız (X) ve birinci aracı değişken (M₁) ikinci aracı değişkendeki (M₂) değişimin ($R^2= 0,36$) % 36’sını açıklamaktadır.

Ulaşılan bu bulguya göre; varsayılan “*karmaşık devamlılık işveren markası algısını anlamlı olarak etkilemektedir*” (2. hipotez) ve “*çalışan sesi işveren markası algısını anlamlı olarak etkilemektedir*” (3. hipotez) hipotezleri destek bulmuştur.

Tablo 7’de Toplam Etki Model [$c = 0,0376 + 0,2699 = 0,3075$]’inde *karmaşık devamlılık farklılık algısına* anlamlı [$F(1,334) = 63,6992, p < 0,001$] ve pozitif ($\beta = 0,3075 = c$ ile orta derece) etki etmektedir. Bununla beraber, *karmaşık devamlılık farklılık algısının* ($R^2 = 0,16$) % 16’sını açıklamaktadır. Ulaşılan bu bulguya göre; varsayılan “*karmaşık devamlılık farklılık algısını anlamlı olarak etkilemektedir*” (4. hipotez) hipotezi destek bulmuştur.

Tablo 7’de aktarıldığı hâliyle; *karmaşık devamlılık, çalışan sesi ve işveren markası algısının* analize beraber sokulmasıyla, *karmaşık devamlılığın farklılık algısına* doğrudan etkisi ($\beta = 0,0376 = c$ zayıf; $\beta = 0,0942 = b_1$ zayıf ve $\beta = 0,5344 = b_2$ orta derecede) Toplam Etki Modeli’nde yer alan anlamlılığı [$F(3,332) = 179,8610, p = 0,2016 p > ,001$ ve $-0,0202$ ile $0,0954$ güven aralığı] koruyamamış ve *karmaşık devamlılığın* etkileme kat sayısı $0,3075$ (c)’ten $0,0376$ (c)’ya düşüş göstererek; *çalışan sesi ve işveren markası algısının ardışık tam aracılık* vazifesi gördüğü saptanmıştır. Bununla birlikte, *karmaşık devamlılığın çalışan sesi ve işveren markası algısıyla beraber farklılık algısının* ($R^2 = 0,62$) %62’sini açıkladığı gözlemlenmektedir.

Ulaşılan bu bulguya göre; varsayılan “*çalışan sesi farklılık algısını anlamlı olarak etkilemektedir*” (5. hipotez), “*işveren markası algısı farklılık algısını anlamlı olarak etkilemektedir*” (6. hipotez) ve “*çalışan sesi ve işveren markası algısı karmaşık devamlılığın farklılık algısına olan etkisine ardışık aracılık etmektedirler*” (7. hipotez) hipotezleri destek bulmuştur.

Tablo 7’de aktarıldığı hâliyle; modelde yer alan en yüksek öneme sahip etki katsayıları olan *karmaşık devamlılığın farklılık algısına* olan 3 adet dolaylı etkisi, yani, *karmaşık devamlılığın çalışan sesi ve işveren markası algısı* üzerinden *farklılık algısını* etkileme değerleri $0,0084$ ile $0,0432$ güven aralığı için $a_1, b_1 = 0,2385 \cdot 0,0942 = 0,0225 = \beta$; $0,1430$ ile $0,2625$ güven aralığı için $a_2, b_2 = 0,3705 \cdot 0,5344 = 0,1980 = \beta$ ve $0,0289$ ile $0,0765$ güven aralığı için $a_1, d_{21}, b_2 = 0,2385 \cdot 0,3879 \cdot 0,5344 = 0,0494 = \beta$ ’tür. Toplam dolaylı etkise, $0,2104$ ile $0,3358$ güven aralığı için $a_1, b_{1+}, a_2, b_{2+}, a_1, d_{21}, b_2 = 0,0225 + 0,1980 + 0,0494 = 0,2699$ ’dur. Bu noktada, 3 dolaylı etki de pozitif ve anlamlıdır. Ayrıyeten, ikinci dolaylı etki (*Karmaşık devamlılık -> İşveren markası algısı -> Farklılık algısı*) *karmaşık devamlılığın işveren markası algısı* üzerinden *farklılık algısını* etkilemesi, öbürlerine kıyasla daha yüksek ($,1980$) etki gücüne sahiptir. Ulaşılan bu bulgulara göre; varsayılan “*karmaşık devamlılığın farklılık algısına olan etkisine çalışan sesi aracılık etmektedir*” (8. hipotez) ve “*karmaşık devamlılığın farklılık algısına olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir*” (9. hipotez) hipotezleri destek bulmuştur.

6. Tartışma ve Sonuç

Normal şartlarda ya da 21. yüzyılın küresel problemi olan pandemi durumunda 7/24 hizmet vermek zorunda bulunan öncü sektörler içerisinde kendisine konum edinen lojistik kesimine uygulanan bu çalışmada, ilişkili alanyazın noktasında, araştırma *karmaşık devamlılık, çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı* arasında var olduğu varsayılan ilişkileri Ankara ilinde lojistik alanında çalışan bir firmanın iş görenleri örneklemini altında incelemeyi amaçlamaktadır. 336 çalışandan sağlanan veri setiyle, araştırmanın değişkenlerinin ilişkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen *Pearson korelasyon analizi* bulgularına dayanarak, bütün değişkenler için istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yapısına ulaşılmıştır. *Regresyon analizi* neticesinde araştırma değişkenleri birbirlerine olan etkileri gözlemlenmiştir. Ancak, ilgili değişkenler arasındaki araştırma sayısının azlığı ve araştırma modeli bağlamında ilgili kavramları bütüncül açıdan incelemenin getirdiği durumlar göz önüne alındığında literatürden analogik olarak çıkarsamalar yapılmıştır. Bu bağlamda ilgili araştırma sonuçları diğer çalışmalarla; iş yerinin olumlu örgütsel özelliklerinin karmaşık devamlılığı azaltması (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005) ; gelişim fırsatlarının işveren marka bağlılığını etkileyerek karmaşık devamlılığa dönüşmesi (Tanwar ve Prasad, 2016) ; kendisini işvereni ile yüksek düzeyde tanımlamış çalışanlara sahip örgütlerde daha düşük devamsızlık ve daha az işten ayrılma niyeti sergilenmesi (Celani ve Singh, 2011) ; takımlarını aile olarak algılayan çalışanların işveren marka bağlılıkları ve takım arkadaşlarının desteği ile bazı ufak sağlık problemlerini görmezden gelmeleri (Dew, Keefe ve Small, 2005) ; ücret düzeyi yüksek, özerk, yetki sahibi ve işle ilgili geleceğinde umutlu çalışanlarda pozisyonunu koruma veya aynı şartları sağlama konusundaki şüphelerden dolayı karmaşık devamlılık

gösterilmesi (Aronsson vd., 2000; Johns, 2010) ; tam zamanlı çalışmanın kadınlarda belirgin seviyede karmaşık devamlılık yaratması (Böckerman ve Laukkanen, 2009) ; işgörenler tarafından olumlu algılanan iklimlerde çalışan ses düzeyinin yüksekliği (Hsiung ve Tsai, 2017) ; farklılıkların etkin yönetilmesi ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olması (Pitts, 2009) ve yüksek düzeyde iş tatmini duyan çalışanların daha fazla ses vermeleri (Withey ve Cooper, 1989) ; örgütlerin farklılıkları desteklediğine yönelik algının işveren marka bağlılığı, kariyer ve iş tatmini ile pozitif ilişkili olması (McKay vd., 2007; Gonzalez ve Denisi, 2009) yönlerinden paralellik göstermektedir.

Tüm bunlardan hareketle, ulaşılan analiz sonuçlarına dayanarak; farklı görüş dünyalarının kendisine ve örgütüne katma değer sağladığına inanan işgörenlerin sayısı işletmenin ilerlemesi açısından son derece önem arz etmektedir. Fakat, örgütün çeşitlilik (Örneğin, ırk, cinsiyet, din) hakkında bir bilinç oluşturmak adına optimum seviyede kaynak tahsis etmemesi işgörenlerin dikkatini çekmiştir. Bu manada işletmenin uygun bütçe ve zaman plânlamasıyla çeşitliliğe önemle yaklaşması salık verilmektedir. İşletmede işlerin, işleyişlerin, süreçlerin, özetle her şeyin daha iyi, daha güzel, daha sağlıklı olabilmesi adına çalışanlar üstleriyle iletişim kurmakta ve bir problem ile yüz yüze geldiklerinde, bu sorunu çözebilmek amacıyla öneri getirmektedirler. Öbür yandan, işgörenler işletmeleriyle daha çok hissi yakınlık oluşturduklarından ötürü, olası bir sorun için resmi makamlara yazılı bilgi verme ve başvurmada istekli davranmamaktadırlar. Sağlık problemi olmasına rağmen işle alakalı zorlayıcı görev ve sorumlulukları yerine getirme düsturuna vakıf işgörenlerin sayısı dikkatlerden kaçmamaktadır. Sorumluluklarının bilincinde olan işgörenlerin bulunmasına rağmen, başka problem görülmeyen iş günlerine nazaran kişilerin stres yönetimi açısından zorluk yaşadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, mesai arkadaşları ile yakın ilişki kurulabilmesi *işveren markası algısı* adına bireyleri güdülemektedir. İşletmesini kabullenen ve seven işgörenlerin diğer iş piyasası fırsatlarını görmezden gelmesi son derece önem arz etmektedir.

Birçok konuda önerildiği gibi, devamsızlıktan ve *karmaşık devamlılıktan* kaçınmak isteyen işletmelerin dengeli kararlar alması için öncelikle yönetimin problemi tanıması ve kabul etmesi çok önemlidir. Çalışan, hasta hâlde işe gitmesinin örgüt tarafından nasıl karşılanacağını bilmelidir. İşgörenlerin hangi durumlarda evde kalmaları, hangi hâllerde işe dönmeleri gerektiği anlaşılır bir hâle getirilmelidir. *Karmaşık devamlılığın* azaltılması için örgütlerin esnek çalışma saatleri, evden çalışma, sanal ağda çalışma gibi iş tasarımı yöntemlerinden ve örgütsel yedekleme gibi insan kaynakları uygulamalarından yararlanması işe yarayabilir. Bu anlamda izin sonu dönüşlerinin iş yükü olarak çalışana yansıtılmaması ve ikâme bir çalışanın varlığı önemlidir. Sonuç olarak, örgütler gerekli kaynakları (para, zaman, insan gibi) doğru kullanılmalıdır. Çalışanlar gerek bedensel gerek psikolojik ciddi sorunları bulunduğu iş yerine gelmemelidirler. Bu açıdan örgüt izin politikasını esnetmelidir. Örgütler çalışanlarına birçok konuda endişe taşımadan işlerini en iyi şekilde yapma fırsatını yaratmalıdırlar.

Her bir yönetici, açık kapı politikasını zaman yönetimi esaslarına dikkat ederek, kendi ulaşılabilirliğini ve cevap vermeye istekliliğini astlarına göstermelidir. Böylelikle çift yönlü iletişimin getirdiği ast-üst etkileşimi ile fikirlerin paylaşılması ve yayılması kolaylaşacaktır. Ayrıca ses veren sadık çalışanlara para, terfi, takdir gibi ödüller verilmelidir. Bu anlamda sessiz kalanlar da özendirilebilir.

Yetki ve güçlendirmeden yararlanılması, liyakate dayalı yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi, doğru yetenek yönetimi, işgörenleri doyuma ulaştıran ücretleme işlevinin bulunması, başarıya doğru zamanda ödül verilmesi örgüt için önem taşımaktadır. Tüm yöneticiler astlarıyla sağlıklı ve yakın bir iletişim kurarlarsa işgörenlerin destek algılarıyla beraber işverenlerine dair pozitif algılamaları daha da gelişme gösterecektir. İşletmeler güdüleme tekniklerinden yararlanırken, işgörenlerinden görüş alıp, onların istek ve ihtiyaçlarına dikkatle odaklanmalıdırlar. Böylelikle, çalışanlarını doğru bir biçimde güdüleyebilirler.

Farklı özellikleri ile bir arada bulunan insanların yaşadığı doğal çatışmanın dengelenmesi için zaman esaslarına uygun olarak örgütsel ve kültürel düzenlemeler yapılmalıdır. Örgüte değer katan tüm farklılıklar ayrımcılık yapılmaksızın desteklenmelidir. *Farklılık algısının* bilinçlendirilmesi adına işletmeler tüm çalışanlarına saygı ve adalet ölçüleri içerisinde muamele etmelidirler. Bu bakış açısını uygulayanlar yükselme, ücret ve ödüllendirme işlevlerini liyakate ve performansa dayalı olarak gerçekleştirmelidirler. İşletmeler çalışanlar arasındaki benzerliğin amaç, değer, vizyon uyumu paralelinde; farklılığın ise bireysel kültür, yaratıcılık anlamında olmasına özen göstermelidirler.

Bu araştırmada kullanılan *kolayda örnekleme tekniği* ile elde edilen analiz sonuçlarının araştırma evrenini temsil etmedeki zayıflığından dolayı araştırmacılara *olasılıklı örnekleme tekniklerini* kullanmaları tavsiye edilmektedir. *Kesitsel* olarak gerçekleştirilen bu araştırmada incelenen değişkenler arasında nedensellik ilişkisi kurmakta güçlükler yaşandığından gelecekteki araştırmacılara *boylamsal* bir araştırma yapmaları önerilmektedir. Ayrıca, özel sektörde gerçekleştirilen bu araştırmanın ilgili değişkenlerle birlikte kamu sektöründe uygulanmasının literatüre katkı sunacağı düşünölmektedir.

Kaynaklar

- Adler, H., & Ghiselli, R. (2015). The importance of compensation and benefits on university students' perceptions of organizations as potential employers. *Journal of Management and Strategy*, 6(1), 1-9.
- Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Aksu, K. K., Kenek, G., ve Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085-4096.
- Alfayad, Z., & Arif, L.S. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7, 150-156.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2005). Sickness 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.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., Volpone, S. D., & Killham, E. A. (2011). Does voice go flat? How tenure diminishes the impact of voice. *Human Resource Management*, 50(1), 147-158.
- 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.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- 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.
- Benk, O. (2021). Çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası ve farklılık algısı ilişkisi. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Benk, O., ve Sökmen, A. (2021). Çalışan sesi ile işveren markası ilişkisi: Karmaşık devamlılık ve farklılık algısının ardışık aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (4), 3326-3345.
- 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 and person organization fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1), 35-48.
- Bierla, I., Huver, B., & Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1536-1550.

- Bies, R. J., and Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Boehm, S.A., Kunze, F. & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive hr practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67, 667-704.
- Bogaert, S., & Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. *European Management Journal*, 23, 483-493.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Böckerman, P., & Laukkanen, E. (2009). Presenteeism in Finland: Determinants by gender and the sector of economy. *Ege Academic Review*, 9(3), 1007-1016.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- 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 and Environmental Medicine*, 41(10), 863-877.
- Burton, W. N., Pransky, G., Conti, D.J., Chen, C.Y., & Edington, D. W. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(6), 38-45.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2010). Diversity climate impact on employee of color outcomes: Does justice matter? *The Career Development International*, 15(3), 239-258.
- Canfield, G.W., & Soash, D.G.(1955). Presenteeism - a constructive view. *Industrial Medicine and Surgery*, 24(9), 417-418.
- Carrell, M. R., & Mann, E. E. (1995). Defining workforce diversity in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 24(1), 99-111.
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238.
- Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 227-251.
- Cole, B.M., & Salimath, M.S.(2013). Diversity identity management: An organizational perspective. *Journal of Business Ethics*, 116, 151-161.
- Cooper, C.L. (1998).The changing nature of work. *Community Work and Family*, 1(3), 313-317.
- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being: Absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58(8), 522-524.
- Cox, T.(2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*, 1st Edition, Jossey-Bass, San Francisco, pp.176.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- 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.
- D'Abate, C.P. & Eddy, E.R. (2007). Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 361-383.
- Day, L. E. O. (1995). The pitfalls of diversity training. *Training and Development*, 49(12), 25-29.

- DeMotta, Y., & Sen, S. (2017). How psychological contracts motivate employer-brand patronage. *Marketing Letters*, 28(3), 385-395.
- 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.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P.(2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Hrm*,15(6), 1149-1170.
- Dwomoh, G. (2012). The relationship between employee voice and organizational performance at electricity company of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 4, 1-6.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and ob theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Evans, C.J. (2004). Health and work productivity assessment: State of the art or state of flux? . *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 3-11.
- 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.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78-122.
- Giæver, F., Lohmann-Lafrenz, S., & Løvseth, L. T. (2016). Why hospital physicians attend work while ill? The spiralling effect of positive and negative factors. *BMC Health Services Research*, 16(1), 548.
- Gilbreath, B. & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21-40.
- Gorden, W.I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 283-299.
- Günbeyi, M. ve 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.
- 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.

- 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 and Medicine*, 67(6), 956-964.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*, (2nd Ed.). New York: The Guilford Press.
- Hendry, C. & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 38-44.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324-345.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Holland, P. J., Allen, B.C. & Cooper, B.K. (2013). Reducing burnout in Australian nurses: The role of employee direct voice and managerial responsiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3146-3162.
- Hsiung, H. H. & Tsai, W.C. (2017). The joint moderating effects of activated negative moods and group voice climate on the relationship between power distance orientation and employee voice behavior. *Applied Psychology*, 66, 487-514.
- Hyde, C.A., & Hopkins, A. (2004). Diversity climates in human service agencies. *Journal of Ethnic and Cultural Diversity in Social Work*, 13(2), 25-43.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Johns, G.(2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(4), 519-542.
- Kaplan, D. M., Wiley, J. W., & Maertz, C. P. Jr. (2011). The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention. *Human Resource Management*, 50(2), 271-287.
- Karagöz, Ş. ve 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.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961-1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.
- 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.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Love, L.F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through best employer surveys. *Journal of Business Psychology*, 26, 175-181.
- Lu, L., Cooper, C., & Lin, H.Y. (2013). A cross-cultural examination of presenteeism and supervisory support. *Career Development International*, 18, 440-456.
- Luchak A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations, London School of Economics*, 41(1), 115-134.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

- MacGregor, J. N., Cunningham, J. B., & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: Life events and health events. *Management Research News*, 31(8), 607-615.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Maynes, T.D., & Podsakoff, P.M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788-803.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62.
- Meerding, W.J, Ijzelenberg, W., Koopmanschap, M.A., Severens, J.L., & Burdorf, A. (2005). Health problems lead to considerable productivity loss at work among workers with high physical load jobs. *Journal of Clinical Epidemiology*, 58(5), 517-523.
- Middaugh, D. J.(2007). Presenteeism: Sick and tired at work. *Dermatology Nursing*, 19(2), 172-185.
- Milano, C.(2005). Being there: Can coming to work be a risk. *Risk Management*, 52(11), 30-34.
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- 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.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- 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.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: The role of presenteeism. *Work and Stress*, 30(2), 193-208.
- Palmer, J. (1989). Three paradigms for diversity change leaders. *OD Practitioner*, 21(1), 15-18.
- Parekh, B. (2009). Logic of identity. *Politics, Philosophy and Economics*, 8(3), 267-284.
- Park, J., & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of lmx and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, 28, 14-30.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.

- Pless, N. M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Pyman, A., Holland, P., Teicher, J. & Cooper, B.K. (2010). Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: An Australian study. *British Journal of Industrial Relations*, 48, 460-480.
- 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.
- Roberson, Q. M., & Park, H.J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group and Organization Management*, 32(5), 548-568.
- Roberson, Q., Ryan, A.M., & Ragins, B.R.(2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483-499.
- 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*, 54, 1344-1349.
- 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.
- Schmid, J.A., Jarczok, M., Sonntag, D., Herr, R., Fischer, J., & Schmidt, B. (2017). Associations between supportive leadership behavior and the costs of absenteeism and presenteeism: An epidemiological and economic approach. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59, 141-147.
- Schuler, R.S.(1995). *Managing human resources*, 5th Edition, MN.
- Shackelford, W. G. (2003). The changing definition of workplace diversity. *Black Collegian*, 33(2), 53-58.
- 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.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.
- Syed, J. (2014). *Diversity management and missing voices*. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and 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). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- 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.(1996). *Redefining diversity, strategic planning, organizational effectiveness*, New York: American Management Association, pp.253.
- Thomas, D. A., & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, J., & Jenifer, C. (2016). Measurement model of employer brand personality a scale construction. *The Journal-Contemporary Management Research*, 10(1), 58-78.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. A., & Spodick, N. (1985). Influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 72-81.
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M. ve Ardiç, K. (2016). Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme (presenteizm) davranışı üzerindeki etkileri: İmalat sanayinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 47, 167- 181.
- Vaijayanthi, 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.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? . *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Van Buren, H.J., & Greenwood, M. (2008). Enhancing employee voice: Are voluntary employer-employee partnerships enough? . *Journal of Business Ethics*, 81, 209-221.
- 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.
- Walker, P. (2007). How to develop an effective employer brand. *People Management*, 13(21), 44-45.
- Wan H.C., Downey, L.A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*, 65, 86-90.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.
- 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.
- Williams, K.Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.

Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2013). İş yaşamında presenteizm -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.

Young, I. M. (1990). *Justice and the Politics of Difference*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Araştırma Makalesi

Karmaşık Devamlılık, Çalışan Sesi, İşveren Markası ve Farklılık Algısı İlişkisi: Bir Lojistik Örgütü²

The Relationship of Presenteeism, Employee Voice, Employer Brand and Perception of Diversity: A Logistics Organization

<p>Osman BENK Dr., Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü osmanbenk@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-7395-1921</p>	<p>Alptekin SÖKMEN Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü alptekinsokmen@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-5162-0918</p>
---	--

Extensive Summary

Introduction

The presenteeism term was used by Koopman et al. (2002), based on the research, scale items, and point of view, it will be used to mean that "the employee can come to the workplace and perform adequately even if he/she has any problems or believes in this as motivated". In the dynamic business world of the 21st century, organizations have to adapt very quickly to the changes in the external environment and often have to go through some changes. Suggestions of employees in order to react quickly to all these; it is highly functional in the effectiveness and efficiency of the organization and in making the right decisions (Morrison & Milliken, 2000; Whiting, Podsakoff & Pierce, 2008). Employee voice concept; it is examined in terms of establishing and implementing mechanisms where employees can convey their suggestions and opinions in the fields of "organizational behavior", "human resources management" and "industrial relations" (Dundon, Wilkinson, Marchington & Ackers, 2004). The mechanisms by which employees can convey their suggestions and opinions consist of employee management meetings, advisory services, suggestion systems, question and answer programs, non-management task forces, complaint procedures, control units and feedback screenings (Spencer, 1986). Employer branding; employs the principles of marketing, organizational behavior, psychology, human resources management and strategic management in employment (Adler & Ghiselli, 2015; Aggerholm, Andersen & Thomsen, 2011; Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Edwards, 2010; Ewing, Pitt, De Bussy, & Berthon, 2002; Figurska & Matuska, 2013; Foster, Punjaisri & Cheng, 2010; Franca & Pahor, 2012). According to Love and Singh (2011) the reason for the increasing importance of employer branding is that over the years, organizations have realized that creating effective brand associations creates a competitive advantage, helping employees to internalize the values of the organization, making them attractive and achieving positive results in terms of employee retention. With the 21st century, important changes such as the globalization of the labor market, the strengthening of social sensitivity about discrimination, the increase in the weight of women and ethnic groups in the workforce, the decrease in the need for individuals with different lifestyles and tendencies to hide themselves, and the deepening of intergenerational differences, began to change the perspectives of managers towards people. Predictions show that women, minorities, ethnic groups and individuals with different lifestyles will take more place in the workforce profile of organizations. It has

² Bu makale; 2021 yılında Ankara'da merkez ofisi bulunan bir lojistik firmasının çalışanları ile anket yapılan bir araştırma olup, Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN danışmanlığında Arş. Gör. Osman BENK'in tamamladığı "Çalışan Sesi, Karmaşık Devamlılık, İşveren Markası Ve Farklılık Algısı İlişkisi" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

begun to be accepted as a managerial strategy that can bring organizational functionality and competitive advantage to businesses only by effectively and efficiently managing individual differences, which are considered to enrich the creativity and innovation potential of the changing workforce profile (Shackelford, 2003; Roberson & Park, 2007; Cole & Salimath, 2013).

Purpose and Methodology

Considering the pandemic conditions affecting humanity, the logistics sector was preferred in order to determine the relationships of the research variables, inspired by its qualities such as providing 24/7 service, operating globally, and being at work despite many problems. Convenience sampling was chosen among the sampling techniques due to the difficulty of quantitatively limiting the logistics sector and the difficulty of reaching the number of employees, due to temporal and cost-based reasons. The research sample consists of 336 employees of a logistics company located in the city of Ankara and competing at national and international level. Of the 374 employees included in the employee inventory obtained from the human resources department of the aforementioned company, 336 questionnaires were provided due to those who were on leave or abroad and could not fill the questionnaire properly. It was assumed that the subjects understood and answered the relevant scale items and comprehended the state of being sick.

The data set of the research was obtained through a questionnaire from the employees of a logistics company with a head office in Ankara in January-February 2021. The questionnaire form, which was obtained by taking into account the previous researches related to the variables in the research and by performing a literature review, was sent to the employees via e-mail and put into practice. The form consists of 5 parts as presenteeism, employee voice, diversity and employer brand perception, and demographic variables. "The data set obtained was analyzed first with correlation and then with regression analyzes in Spss27 and Spss Process Macro 2.16.3 programs, and the results were interpreted after the relevant analyzes were made" (Benk and Sökmen, 2021).

"For the perception of diversity, Mor Barak et al. (1998)'s "Diversity Perceptions Scale" consisting of sixteen items with individual (difference value and comfort) and organizational (justice and participation) components, Withey and Cooper (1989)'s three-expression "Voice" tool for employee voice, presenteeism (work completion and avoidance of distraction) Koopman et al. (2002) six-item "Stanford Presenteeism Scale" and for employer brand perception, Berthon et al. (2005)'s (interest, social, economic, development and practice) tool of "Employer Attractiveness Scale" with twenty-five expressions was used. Although the validity and reliability analyzes of the used scales were carried out in many studies, they were re-examined. Five-point Likert scales (1=strongly disagree to 5=strongly agree) were used" (Benk & Sökmen, 2021).

"This research is fundamental in terms of multiplying the existing information set, explanatory in terms of revealing the deterministic structure about the variables, quantitative in terms of method (questionnaire type and causal survey research from quantitative research designs), cross-sectional in terms of time and micro (employees) analysis level" (Benk & Sökmen, 2021).

The research hypotheses that are based on the related literature and the relationships put forward by following the direct or analogical method are as follows:

H1: Presenteeism significantly affects employee voice.

H2: Presenteeism significantly affects employer brand perception.

H3: Employee voice significantly affects employer brand perception.

H4: Presenteeism significantly affects the perception of diversity.

H5: Employee voice significantly affects the perception of diversity.

H6: Employer brand perception significantly affects the perception of diversity.

H7: Employee voice and employer brand perceptions mediate the effect of presenteeism on perception of diversity sequentially.

H8: The effect of presenteeism on the perception of diversity is mediated by the voice of the worker.

H9: The effect of presenteeism on perception of diversity is mediated by employer brand perception.

Discussion and Findings

In this context, the results of the relevant research and other studies; positive organizational characteristics of the workplace reduce presenteeism (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005); the transformation of wage structure and development opportunities into presenteeism by affecting employer brand loyalty (Tanwar & Prasad, 2016); exhibiting lower absenteeism and less turnover intention in organizations with employees who identify themselves with their employers at a high level (Celani & Singh, 2011); employees who perceive their teams as family ignore some minor health problems with their employer brand loyalty and support of their teammates (Dew, Keefe, & Small, 2005); complicated persistence in high-paid, autonomous, empowered and hopeful employees due to doubts about maintaining their position or meeting the same conditions (Aronsson et al., 2000; Johns, 2010); the fact that full-time work creates a markedly complex persistence in women (Böckerman & Laukkanen, 2009); the loudness of the employee's noise level in climates perceived positively by the employees (Hsiung & Tsai, 2017); there is a strong relationship between effective diversity management and job satisfaction (Pitts, 2009) and employees with high job satisfaction give more voice (Withey & Cooper, 1989); the perception that organizations support diversity is positively related to employer brand loyalty, career and job satisfaction (McKay et al., 2007; Gonzalez & Denisi, 2009).