



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**ÇALIŞAN SESİ, KARMAŞIK DEVAMLILIK, İŞVEREN
MARKASI VE FARKLILIK ALGISI İLİŞKİSİ**

OSMAN BENK

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

TEMMUZ 2021



**ÇALIŞAN SESİ, KARMAŞIK DEVAMLILIK, İŞVEREN MARKASI VE
FARKLILIK ALGISI İLİŞKİSİ**

Osman BENK

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ 2021

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Osman BENK
13.07.2021

ÇALIŞAN SESİ, KARMAŞIK DEVAMLILIK, İŞVEREN MARKASI VE FARKLILIK ALGISI İLİŞKİSİ

(Doktora Tezi)

Osman BENK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Temmuz 2021

ÖZET

Örgütlerin bireyleri ve bireylerinde örgütleri anlama çabaları araştırmacıları insan kaynağının tutum ve davranış yapısını inceleme merakına sürüklemektedir. Tüm bu ilgi ve meraktan hareketle ilgili literatür bağlamında araştırmanın amacı çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası ve farklılık algısı değişkenleri arasındaki ilişkileri normal koşullar altında veya bugünün kitlesel sorunu olan salgın ortamında 7/24 hizmet sunmak durumundaki lokomotif sektörler arasında yer alan lojistik sektöründe Ankara'daki bir örgütün çalışanları örnekleminde ele almaktır. Literatürdeki diğer karşılıklarına rağmen “presenteeism” kavramına daha kapsayıcı yeni bir Türkçe sözcük önerisinde bulunmak ikincil amacı oluşturmaktadır. “Presenteeism”in birbirinden farklı nedenleri ve sonuçlarıyla, anlaşılması güç yapısıyla “karmaşık devamlılık” olarak isimlendirilmesi hem tezin ikincil amacına hem de literatüre kapsayıcı bir kavram kazandırılması açısından katkı sunacaktır. Ayrıca ilgili araştırma değişkenlerini bir arada ele alan ve istatistiksel analiz uygulayan araştırma sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu anlamda da literatüre katkı sunulacağı düşünülmektedir. Bu geniş çerçeveden yola çıkarak araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon, basit regresyon, Hayes’in basit ve çoklu ardışık aracılık analizleri yapılmıştır. SPSS26 paket programında yapılan basit regresyon analiz sonuçlarına göre; Farklılık Algısı çalışan sesini, karmaşık devamlılığı ve işveren markası algısını; İşveren Markası Algısı karmaşık devamlılığı, farklılık algısını ve çalışan sesini; Karmaşık Devamlılık çalışan sesini, işveren markası ve farklılık algısını ve Çalışan Sesi işveren markası algısını, karmaşık devamlılığı ve farklılık algısını anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. SPSS PROCESS macro 2.16.3 programında Hayes’in Model 4-basit aracılık analizi sonuçlarına göre; işveren markası algısının çalışan sesine olan etkisine Farklılık Algısı; Çalışan Sesi sırasıyla karmaşık devamlılığın işveren markası algısına olan etkisine ve işveren markası algısının farklılık algısına olan etkisine; İşveren Markası Algısı sırasıyla çalışan sesinin karmaşık devamlılığa olan etkisine, çalışan sesinin farklılık algısına olan etkisine ve karmaşık devamlılığın çalışan sesine olan etkisine aracılık etmektedir. SPSS PROCESS macro 2.16.3 programında Hayes’in Model 6-çoklu ardışık aracılık analizi sonuçlarına göre; Karmaşık Devamlılık ve Farklılık Algısı çalışan sesi ile işveren markası algısı arasındaki ilişkiye ve Çalışan Sesi ve İşveren Markası Algısı karmaşık devamlılık ile farklılık algısı arasındaki ilişkiye ardışık olarak aracılık etmektedirler.

Bilim Kodu : 114708
Anahtar : Çalışan Sesi, Karmaşık Devamlılık, İşveren Markası Algısı,
Kelimeler Farklılık Algısı, Bir Lojistik İşletmesi
Sayfa Adedi : 137
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE VOICE, PRESENTEEISM, EMPLOYER BRAND AND DIVERSITY PERCEPTION

(Ph. D. Thesis)

Osman BENK

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

July 2021

ABSTRACT

Organizations' and individuals' efforts of understanding each others lead researchers to the curiosity of examining the attitude and behavior structures of human resource. The aim of the research in the context of the literature about all these interests and curiosity is to examine the relationships between variables such as employee voice, presenteeism, employer brand and diversity perception in the sample of the employees of an logistics organization which operates under normal conditions or in today's massive epidemic environment being as among the locomotive sectors that provide 24/7 service in Ankara. The secondary aim is to suggest a new Turkish word that is more inclusive to the concept of "presenteeism" despite its other equivalents in the literature. Naming "presenteeism" as "complex continuity" with its different reasons and consequences, and its incomprehensible structure will contribute both to the secondary purpose of the thesis and to gaining an inclusive concept to the literature. In addition, it is noteworthy that the number of studies that deal with relevant research variables together and apply statistical analysis is also less altogether. In this sense, it is thought that it will contribute to the literature. Based on this broad framework, validity, reliability, correlation, simple regression, Hayes' simple and serial multiple mediation analyzes were conducted to test the research hypotheses. According to the simple regression analysis results made in SPSS26 package program; Diversity Perception affects employee voice, presenteeism and employer brand perception; Employer Brand Perception affects presenteeism, diversity perception and employee voice; Presenteeism affects employee voice, employer brand and diversity perception and Employee Voice affects employer brand perception, presenteeism and diversity perception; all significantly and positively. According to Hayes' Model 4-simple mediation analysis results in SPSS PROCESS macro 2.16.3 program; Perception of Diversity mediates the effect of employer brand perception on employee voice; Employee Voice mediates the effect of respectively presenteeism on employer brand perception and employer brand perception on the diversity perception; Employer Brand Perception mediates the effect of respectively employee voice on presenteeism; employee voice on diversity perception and presenteeism on employee voice. According to Hayes' Model 6-serial multiple mediation analysis results in SPSS PROCESS macro 2.16.3 program; Presenteeism and Diversity Perception serially mediate the relationship between employee voice and employer brand perception and lastly Employee Voice and Employer Brand Perception serially mediate the relationship between presenteeism and perception of diversity.

Science Code : 114708

Key Words : Employee Voice, Presenteeism, Employer Brand Perception,
Diversity Perception, A Logistics Organization

Page Number : 137

Supervisor : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

TEŞEKKÜR

2014 yılından bugüne değin tüm çalışmalarımda emeği geçen saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN'e, yüksek lisans tezim, doktora yeterlilik ve doktora tez sürecimde destek veren kıymetli hocam Prof. Dr. Belgin AYDINTAN'a, samimi ve anlayışlı tavrıyla yardımcı olan sevgili Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU'na, ilgili araştırmanın anket çalışmalarına ön ayak olan kadirşinas Şahika GÜMRAH CİDDİ'ye, önerileriyle destek olan değerli meslektaşlarım Arş. Gör. Gökhan KENEK'e ve Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK'e, başarılı bir erkeğin arkasındaki güçlü ve yardımsever kadın metaforunu sürekli canlı tutan güzel eşim Özlem BENK'e, varlığıyla beni "mutlu" eden biricik oğlum Mustafa BENK'e, canım aileme ve burada isimlerini bir sayfaya sığdıramayacağım bugünlere gelmem de büyük katkıları olan güzel insanlara teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xii
1.GİRİŞ	1
2. ÇALIŞAN SESİ, KARMAŞIK DEVAMLILIK, İŞVEREN MARKASI VE FARKLILIK ALGISI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Çalışan Sesi	7
2.1.1. Çalışan Sesi Tanımları ve Ele Alınma Biçimleri.....	7
2.1.2. Çalışan Sesi Türleri	10
2.1.3. Çalışan Sesini Açıklamada Kullanılan Teoriler	11
2.1.4. Çalışan Sesi ile İlgili Modeller	12
2.1.5. Çalışan Sesinin Durumsallığı	13
2.2. Karmaşık Devamlılık	15
2.2.1. Karmaşık Devamlılığın Tarihçesi.....	15
2.2.2. Karmaşık Devamlılık Tanımları.....	16
2.2.3. Karmaşık Devamlılığın Türleri	18
2.2.4. Karmaşık Devamlılığın Nedenleri ve/veya Sonuçları	18
2.2.5. Karmaşık Devamlılık ve Devamsızlık.....	23
2.2.6. Karmaşık Devamlılık ve Verimlilik	25
2.2.7. Karmaşık Devamlılık ve Örgüt Kültürü	25
2.2.8. Karmaşık Devamlılığın Yönetilmesi	26

	Sayfa
2.2.9. Karmaşık Devamlılığın Olumlu Yönleri	28
2.3. İşveren Markası Algısı	28
2.3.1. Marka ile İlgili Kavramlar	28
2.3.2. Örgütsel Çekicilik.....	29
2.3.3. İşveren Markası ile İlgili Tanımlar	30
2.3.4. İşveren Markasının Boyutları	31
2.3.5. İşveren Markalama Faaliyetleri	32
2.3.6. İşveren Markası ve Çalışan.....	33
2.3.7. İşveren Markası ve Strateji	34
2.3.8. İşveren Markasını Açıklamada Kullanılan Teoriler	35
2.3.9. İşveren Markası ile İlgili Modeller	36
2.3.10. İşveren Markalama Yönetimi	39
2.3.10.1. Çalışan değer önerisi.....	40
2.3.10.2. İşveren markasının dış markalaması/pazarlaması.....	40
2.3.10.3. İşveren markasının iç markalaması/pazarlaması.....	41
2.3.11. İşveren Markalamanın Yararları.....	42
2.4. Farklılık Algısı ve Farklılık Yönetimi.....	44
2.4.1. Farklılık ile İlgili Tarihçe	44
2.4.2. Farklılık ile İlgili Tanımlar	45
2.4.3. Farklılık İklimi.....	47
2.4.4. Farklılığın Açıklanmasında Kullanılan Teoriler.....	48
2.4.5. Farklılıklar ile İlgili Yaklaşımlar	49
2.4.5.1. Oran yaklaşımı	49
2.4.5.2. Özellik yaklaşımı	50
2.4.5.3. Faktör yaklaşımı.....	50
2.4.5.3.1. İki kategorili faktör yaklaşımı	51

	Sayfa
2.4.5.3.2. Çok kategorili faktör yaklaşımı.....	52
2.4.6. Farklılık Yönetimi ile İlgili Modeller.....	53
2.4.6.1. İlk modeller.....	53
2.4.6.2. Orta/ara modeller.....	54
2.4.6.3. Fonksiyonlara ve çıktılara odaklanan modeller.....	56
2.4.7. Farklılık Yönetimi.....	57
2.4.7.1. Farklılık yönetiminin yararları.....	59
2.5. Çalışan Sesi, Karmaşık Devamlılık, İşveren Markası ve Farklılık Algısı İlişkisi	60
3. ÇALIŞAN SESİ, KARMAŞIK DEVAMLILIK, İŞVEREN MARKASI VE FARKLILIK ALGISI İLİŞKİSİ.....	73
3.1. Araştırma Yöntemi.....	73
3.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	74
3.2. Bulgular ve Yorum.....	76
3.2.1. İç Tutarlılık Güvenilirlik Analizi.....	76
3.2.2. Faktöriyel Geçerlilik Analizi.....	76
3.2.3. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler.....	81
3.2.4. Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri.....	83
3.2.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi.....	87
3.2.6. Değişkenlerin Birbirlerine Olan Etkilerinin Analizi.....	88
3.2.6.1. Basit doğrusal regresyon analizi.....	88
3.2.6.2. Model 4-basit aracılık modelleri.....	89
3.2.6.3. Model 6-çoklu ardışık aracılık modelleri.....	101
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKLAR.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	137

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1.Çalışan sesi tanımları.....	8
Çizelge 2.2. Karmaşık devamlılık tanımları	17
Çizelge 2.3.İşveren markası tanımları	31
Çizelge 2.4.Farklılık ile ilgili tanımlar.....	46
Çizelge 2.5.Farklılık yönetimi tanımları.....	58
Çizelge 3.1. İç tutarlılık güvenilirlik analizi sonuçları	76
Çizelge 3.2.Farklılık algısının yapı geçerliliği.....	77
Çizelge 3.3.Çalışan sesinin yapı geçerliliği	78
Çizelge 3.4.Karmaşık devamlılığın yapı geçerliliği	79
Çizelge 3.6. Frekans analizi	82
Çizelge 3.8.Çalışan sesi için ortalama ve standart sapma değerleri	84
Çizelge 3.9.Karmaşık devamlılık için ortalama ve standart sapma değerleri.....	85
Çizelge 3.10.İşveren markası algısı için ortalama ve standart sapma değerleri	86
Çizelge 3.11.Pearson korelasyon analizi sonuçları (n=336).....	87
Çizelge 3.12.Basit doğrusal regresyon analizi.....	88
Çizelge 3.13.Basit aracılık modeli-1.....	90
Çizelge 3.15.Basit aracılık modeli-3.....	94
Çizelge 3.16.Basit aracılık modeli-4.....	96
Çizelge 3.18.Basit aracılık modeli-6.....	100
Çizelge 3.20.Çoklu ardışık aracılık modeli-2	104

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1.Araştırma Modeli.....	74
Şekil 3.2.Basit aracılık modeli-1.....	89
Şekil 3.3.Basit aracılık modeli-2.....	91
Şekil 3.4.Basit aracılık modeli-3.....	93
Şekil 3.5.Basit aracılık modeli-4.....	95
Şekil 3.6. Basit aracılık modeli-5.....	97
Şekil 3.7. Basit aracılık modeli-6.....	99
Şekil 3.8. Çoklu ardışık aracılık modeli-1	101
Şekil 3.9. Çoklu ardışık aracılık modeli-2	104
Şekil 4.1.Karmaşık devamlılık analizi*	110

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

ABD

İKY

KMO

SİKY

Açıklamalar

Amerika Birleşik Devletleri

İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaiser-Meyer-Olkin

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1.GİRİŞ

Normal koşullar altında veya bugünün kitlesel sorunu olan salgın ortamında 7/24 hizmet sunmak durumundaki lokomotif sektörler arasında yer alan lojistik üzerinde uluslararası alanda faaliyet gösterme, çeşitli sorunlara rağmen iş başında olma gibi özelliklerden hareketle araştırma yapılması uygun görülmüştür. *“İnsanların birincil ihtiyaçlarıyla ilgili bakım sağlayan lojistik gibi hizmet sektöründeki mesleklerde iş’te olmayla ilgili daha güçlü bir gereklilik hissedilmektedir. Bundan dolayı diğer mesleklere göre daha fazla hastayken iş’te olma eğilimi sergilenmektedir (Dew vd.,2005; Bergström vd.,2009)”* bakış açılarından hareketle ilgili lojistik şirketindeki uluslararası faaliyetler ve insanlar arasındaki etkileşimden de yola çıkarak karmaşık devamlılık ve farklılık algısı konularında araştırma yapmak çalışmanın merkezi merakını oluşturmaktadır. İlgili işverenin çalışanları tarafından marka olarak algılanıp algılanmaması ve işgörenlerin tatmin/tatminsizliklerine bağlı olarak ortaya çıkabilen ses verme davranışlarının birbirleri arasındaki ilişkileri de araştırmanın önem verdiği noktalardandır.

Araştırmanın amacı ve önemi

İlgili literatür bağlamında araştırmanın amacı çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası ve farklılık algısı değişkenleri arasındaki ilişkileri Ankara’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün çalışanları örnekleminde ele almaktır. Literatürdeki diğer karşılıklarına rağmen “presenteeism” kavramına daha kapsayıcı yeni bir Türkçe sözcük önerisinde bulunmak ikincil amacı oluşturmaktadır. Türkçe literatürde karmaşık devamlılık kavramına yakınsayan kullanımlar ise “hasta iken iş yerinde bulunma, iş’e hasta gitme, hasta iken işe gelme davranışı, hastayken devamlılık, sağlıksız devamlılık, örgütte var ol(ama)ma, iş’te istemeyerek var olma, sözde var olma, kendini işe verememe, fiziksel olarak var olma, sorunlu devamlılık ve yetersiz var olma” biçimindedirler. Gilbreath ve Karimi (2012) kavramın salt hastalık ile oluşturulan kapsamı dar olan bakış açılarına karşı çıkmaktadırlar. İlgili kavram hastalığın dışında tek boyutlu olmayan karmaşık bir problem hâlinindedir (Baker-McClearn, Greasley, Dale ve Griffith,2010; Rantanen ve Tuominen,2011). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2021)’te yer aldığı gibi “içinde aynı cinsten birçok öge bulunan, birbirine az çok aykırı birçok şeyden oluşan, mudil” , “öğelerinin veya gerekli işlemlerin sayısının çokluğu, çeşitliliği yüzünden anlaşılması, yapılması güç olan, komplike” ve “anlaşılması güç olan (durum), sofistike” gibi karmaşık

kelimesinin anlamlarından da yola çıkılarak, “presenteeism”ın birbirinden farklı karmaşık nedenleri ve sonuçlarıyla, kavramı sınırlandırmanın ve betimlemenin güçlüğünden ve anlaşılması güç yapısından dolayı “karmaşık devamlılık” olarak isimlendirilmesi hem tezin ikincil amacına hem de literatüre kapsayıcı bir kavram kazandırılması açısından katkı sunacaktır. Ayrıca ilgili araştırma değişkenlerini bir arada ele alan ve istatistiksel analiz uygulayan araştırma sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu anlamda da literatüre katkı sunulacağı düşünülmektedir.

Varsayımlar

Araştırma amacı kapsamında kullanılacak ölçeklerin lojistik çalışanlarının ses verme davranışlarını, karmaşık devamlılık sergileme, işveren markası ve farklılık algılarını geçerli bir biçimde ölçeceği; deneklerin anket formunu anlayarak dürüstlikle cevaplayacakları varsayılmaktadır. Her bireyin herhangi bir nedene bağlı olarak iş yerinde çeşitli sağlık sorunları yaşayabileceği ön kabulünden hareketle katılımcıların hasta oldukları bir zamanı düşünerek ankete cevap vermeleri istenecek ve bunu uyguladıkları varsayılarak analizler yapılacaktır.

Kapsam ve sınırlılıklar

Araştırmanın kapsamını çalışmanın amacına uygun olarak seçilecek örneklem üzerinde demografik verilerin, çalışan sesinin, karmaşık devamlılığın, işveren markası ve farklılık algılarının ve ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu araştırma Ankara’da faaliyet gösteren bir lojistik işletmesinin çalışanları ile veri toplama aracından elde edilen verilerle sınırlıdır. Kolayda örnekleme tekniği ile elde edilen analiz sonuçlarının araştırma evrenini temsil etmedeki zayıflığı ve kesitsel olarak gerçekleştirilen bu çalışmada incelenen değişkenler arasında nedensellik ilişkisi kurmakta güçlükler yaşanabilme olasılıkları önemli kısıtlardandır. Ayrıca, katılımcıların kendi sağlık durumlarını değerlendirirken objektiflik-subjektiflik sınırlarının bilinmemesi araştırmanın özünü etkilemeyecek bir sınırlılıktır.

Kavramların açıklamaları

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

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 adına çalışanların önerileri örgütün etkinliği ve verimliliği ve doğru kararların alınmasında önemli derecede işlevseldir (Morrison ve Milliken,2000; Whiting, Podsakoff ve Pierce,2008). Örgütler bilgi çağında rakipleri ile mücadele edebilmek için yenilikleri izlemek ve uygulamak zorundadırlar. İnovasyonun, gelişimin ve değişimin unsurlarından olan çalışanlar ile ortaklaşa eylemde bulunmak ve onların kendi fikirlerini dile getirmeleri önemli görülmektedir. Çalışanların iletişim kurmak için örgüte olumlu anlamda olsun ya da olmasın bir ses verme davranışı göstermesi inovasyonu artırabileceği düşüncesiyle değerli kabul edilmektedir (Botero ve Van Dyne,2009). Çalışan sesi kavramı Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler alanlarında çalışanların öneri ve görüşlerini iletebilecekleri mekanizmaların kurulması ve uygulanması konusunda incelenmektedir (Dundon, Wilkinson, Marchington ve

Ackers,2004). İlgili mekanizmalar çalışan yönetimi toplantıları, danışma hizmetleri, öneri sistemleri, soru-cevap programları, yönetimde olmayan görev güçleri, şikayet prosedürleri, kontrol birimleri ve geri bildirim taramalarından oluşmaktadır (Spencer,1986). Sessizlik ve sessizlik kavramları arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel ilerleme ve gelişmeyi amaçlayan sessizlik davranışlarıyla, savunma amaçlı ve pasif bir biçimde eylemsizlik ile sonuçlanan sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Detert ve Burris,2007). Türkçe literatürde ilgili kavramın örgütsel ses başlığı altında çalışan(ın) sesi, ses, konuşma davranışı, çalışan sesliliği, ses verme davranışı gibi farklı kullanımları bulunmaktadır. Yabancı literatürde ise ilgili kavramın employee voice şeklindeki kullanımı yaygındır.

Bireyin işletme çatısı altına girdiği ilk günden bugüne değin nitelikli çalışanların etkilenmesi ve elde edilmesi örgütlerin önemli endişelerinden birisi olmuştur (Schneider,1987). Ewing, Pitt, De Bussy ve Berthon (2002) nitelikli çalışanların zor elde edildiği ve tutulduğu bilgi ekonomisi çağında işveren markalamasının yararlı olduğunu vurgulamışlardır. Chhabra ve Mishra (2008) gelişen piyasalarda yeni iş olanaklarının artış göstermesiyle birlikte bireylerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıklarının zaman içerisinde azaldığına dikkat çekmiş ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin giderek yaygınlaştığına değinmişlerdir. Love ve Singh (2011)'e göre işveren markalamasının 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 konularında olumlu sonuçlara yol açtığını anlamalarıdır. İşveren markası zorlayıcı ekonomik şartların olduğu kriz dönemlerinde her zamankinden daha büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bu durum insan kaynakları biriminin işveren marka bilincini oluşturmaya yönelik yaptığı yatırımları da tutarlı ve geçerli kılmaktadır. Bu zorluklar ile baş edebilmek için işletmenin tüm birimleri ortak hareket etmeli ve başarılı bir işveren markasının uzun vadeli yararlarına dikkat çekilmelidir (Figurska ve Matuska,2013). İşveren markasının başarılı olabilmesi için Moroko ve Uncles (2008) “bilinir ve dikkat çekici olma, güncel ve ses getirici nitelikte olma ve farklı olma” özelliklerinin bulunması gerektiğini vurgulamaktadırlar. İşveren markalama istihdam konusunda pazarlama, örgütsel davranış, psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim alanlarının ilkelerinden yararlanmaktadır (Ambler ve Barrow,1996; Ewing vd.,2002; Backhaus ve Tikoo,2004; Berthon, Ewing ve Hah,2005; Edwards,2010; Foster, Punjaisri ve Cheng,2010; Aggerholm, Andersen ve Thomsen,2011;

Franca ve Pahor,2012; Figurska ve Matuska,2013; Adler ve Ghiselli,2015). Ambler ve Barrow (1996) marka paradigmasını İnsan Kaynakları Yönetimi'ne adapte ederek çalışanı müşteri, işvereni ise marka biçiminde değerlendirmişlerdir. Ewing vd. (2002) markalamanın insan kaynakları üzerine uygulamasını yaparak işe alım süreci ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. 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).

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 gerçekleştirilebileceği yönetsel bir strateji olarak kabul görmeye başlamıştır (Shackelford,2003; Roberson ve Park,2007; Cole ve Salimath,2013). Örgütlerin farklılıkları yönetmeleri için birçok güçlü nedenleri bulunmaktadır. İlk olarak örgütler yetenek avcılığı ile en iyi bireyleri küresel yetenek havuzunda aramakta ve böylelikle insan kaynağı politikalarını potansiyel çalışanlarına göre sürekli geliştirmektedirler. Farklılıkları olan çalışanlar için geliştirilen uygun politikalar tüm paydaşlara aktararak kurumsal sosyal sorumluluk yerine getirilmekte ve finansal performansı da artıracak farklılık sahibi müşteriler ile kendilerini daha iyi anlayabilen ve iletişim kurabilen farklı işgörenlerin ilgilenmesi sağlanmaktadır. Son olarak farklılıkların değeri anlaşılmakta ve rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak kullanılmaktadır (Point ve Singh,2003). 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).

Bu bağlamda araştırmanın amacına dayanarak öncelikle çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası ve farklılık algıları ve ilgili değişkenlerin analogik ilişkileri hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra gerçekleştirilecek araştırma kapsamında ortaya konulacak istatistiksel analiz sonuçlarına, yorumlamalarına ve ilgili taraflara önerilere değinilecektir.



2. ÇALIŞAN SESİ, KARMAŞIK DEVAMLILIK, İŞVEREN MARKASI VE FARKLILIK ALGISI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çalışan Sesi

2.1.1. Çalışan Sesi Tanımları ve Ele Alınma Biçimleri

Örgütsel Davranış alanında çalışan sesi bir tutum ya da algı olarak kullanılmaktan daha çok davranış ve özellikle iletişim davranışı (Van Dyne, Ang ve Botero,2003; Tangirala ve Ramanujam,2008b; Botero ve Van Dyne,2009), kişisel inisiyatif (LePine ve Van Dyne,1998) ve rol ötesi davranış (Van Dyne ve LePine,1998) olarak kavramsallaştırılmaktadır. Van Dyne, Cummings ve Parks (1995) rol ötesi davranışı ses davranışına yakınsamışlardır. Ses davranışı mücadeleci ve teşvik edici rol ötesi davranışlardır. 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). Çalışanların seslilik davranışları iş tatminsizliğine yönelik yapıcı bir tepki biçiminde incelenmektedir (Farrell,1983). Çalışan sesi örgütsel adalet değişkeninin işlemsel alt boyutunun bir unsurudur (Tyler, Rasinski ve Spodick,1985; Bies ve Shapiro,1988). 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 vd.,2003). Adalet yönetim için geçerli bir kavram olup karar verme süreçlerinde değerlendirilir ama yönetimde adaletli olunmasının çalışanların ses verme davranışı göstereceği anlamına gelmeyeceği göz önünde bulundurulmalıdır (Morrison,2011).

Ses kavramı ilk olarak Hirschman (1970:30) tarafından “müşterilerin memnuniyetsizliklerine karşılık verdikleri bir tür tepki veya sadakatten kaynaklanan iyi niyetli bir girişim” olarak ele alınmıştır. Hirschman (1970:78) 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 bildirimi desteklemek olmak üzere iki fonksiyonu bulunmaktadır (Keeley ve Graham,1991).

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

Çizelge 2.1.Çalışan sesi tanımları

Araştırmacı	Tanım*
Hirschman,1970:16	“mükemmel bir politik eylem”
Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous,1988	“problemleri çözmek için harekete geçme, sorunların çözümü için önerilerde bulunma, gerektiğinde dışarıdaki kaynaklardan da yardım isteme gibi var olan şartları iyileştirme adına yapılan davranışlar”
Keeley ve Graham,1991	“bazı sorunları çözmek için bunları dile getirmek”
Van Dyne vd.,1995	“dinamik bir çevre içinde değişiklik yapma ve öneri sunma eğilimi olan gelecek zaman odaklı bir davranış biçimi”
Van Dyne ve LePine,1998	“sadece eleştirmek yerine gelişimi sağlamak için yapıcı mücadelenin ifade edildiği destekleyici bir davranış”
Van Dyne vd.,2003	“yalnızca işle ilgili konularda eleştiri yapmayı değil aynı zamanda örgütsel faaliyetleri iyileştirmeye yönelik yapıcı meydan okumayı teşvik eden ve değişim için proaktif olarak önerilerde bulunmayı amaçlayan davranışlar”
Detert ve Burris,2007	“algılanan otoriteyi harekete geçirmek ve bu hareketi geliştirmek amacıyla örgütü değişim adına bir mücadeleye sokmayı göze alarak isteğe bağlı yapılan bir hareket”
Tangirala ve Ramanujam,2008b	“çalışanların yapıcı bir şekilde iş ile ilgili duygu, fikir ve önerilerini dile getirmesi”
Morrison,2011	“bir örgütün ya da birimin işlevlerini iyileştirmek amacıyla çalışanlar tarafından iş ile ilgili konular hakkında endişe, fikir ve önerilerin gönüllü bir biçimde yukarı yönlü olarak iletilmesi”
Ng ve Feldman,2012	“potansiyel sorunları yöneticinin dikkatine sunma ve maliyet tasarrufu önerileri getirme gibi mevcut durumu geliştirmeyi amaçlayan yapıcı ve değişim odaklı iletişim”
Lam, Spreitzer ve Fritz,2014	“çalışanların iş çevrelerini etkilemek için kendilerinden başlayan değişiklikleri yaparak kendileri ve kendi iş gruplarının daha iyiye ulaşması için önerileri içeren bir proaktif davranış biçimi”

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

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).

Farklı kelimeler ile ifade edilmiş olsa da çalışan sesi tanımları önemli ortak özellikleri paylaşmaktadırlar. Öncelikle sözel bir anlatım olup mesaj gönderenden alıcıya transfer edilmektedir. Çalışan sesi birçok faktörden etkilenen ve herhangi bir zamanda ortaya çıkan işgörenin karar verdiği isteğe bağlı bir davranıştır. Son olarak ilgili yazında yapıcı niyetle ses davranışı gösterildiği ele alınmaktadır. Özetle, amaç sadece şikâyet etmek yerine bir ilerleme ve değişim meydana getirmektir (Morrison,2011).

Landau (2009) çalışanların ses davranışı gösterirken kullandıkları araçları açık kapı politikası, acil hat, öneri kutusu, bağımsız gözetmen, düzenli bölüm toplantıları, iç ağ öneri sistemi, insan kaynakları yöneticisi ile görüşme, öneri komitesi, sendikaya bağlı olan ve olmayan şikâyet inceleme komiteleri olarak belirtmiştir.

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).

Çalışanlar ses davranışlarını iş arkadaşları ya da yöneticileri ile konuşup tartışarak gerçekleştirmektedirler (Rusbult vd.,1988). Saunders, Sheppard, Knight ve Roth (1992) çalışanların üstlerini ulaşılabilir ve cevap vermeye istekli olarak algıladıklarında sesi daha fazla kullanacaklarını belirtmişlerdir. İşgörenler daha sık etkileşim kurdukları üstleri ile iş hakkındaki fikirlerini paylaşmaya daha fazla eğilimlidir. Üstlerin iş sorumlulukları, ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi alanlarda değişim yaratmak için gücü elinde bulunduran bireyler olmaları bu konudaki önemli etkenlerdendir (Morrison,2011).

2.1.2. Çalışan Sesi Türleri

Gorden (1988) çalışanların yıkıcı veya yapıcı ses davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur. Sesi “iş yerinde ahlâki, politik-ekonomik ve psikolojik temellere dayandırarak” açıklamaktadır. Yapıcı ses çıkarma aktif olarak yapıldığında destek ve öneri sunma biçiminde gerçekleşirken; pasif/yapıcı ses verme de cılız bir şekilde iş birliğini ve sessiz ama hissedilen bir desteği beraberinde getirmektedir. Aktif/yıkıcı ses dedikodu, ikiye yüzlülük, şikayet, söylenme olarak ortaya çıkarken; pasif/yıkıcı ses bilinçli sessizlik, ilgisizlik, mırıldanma gibi tutum ve davranışlar ile yansıtılmaktadır.

McCabe ve Lewin (1992) insan kaynakları ve çalışan ilişkileri alanlarına odaklanarak örgütlerdeki biçimsel ses kanallarını ele almışlar ve sesin iki temel bileşeni olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan ilki biçimsel şikayet prosedürleri iken, diğeri çalışanların kararlara katılımını sağlayan mekanizmalardır. LePine ve Van Dyne (1998)’a göre çalışan sesi şikayetten farklı bir anlama gelmektedir. Şikayet 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). Avery (2003) çalışan sesini örgüte girdi sağlamak için bir fırsat olarak değerlendirmektedir.

Van Dyne vd.(2003) çalışan sesini sergilenme amaçlarına göre kabullenici, savunma ve örgüt yararına olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Kabullenici seslilik dile getirilecek fikir ya da önerilerin örgütte bir farklılık oluşturmayaacağı düşüncesinden doğmaktadır. Savunma amaçlı seslilik çalışanların kendilerini koruma güdüsüyle korkuya dayalı olarak işle ilgili fikir, öneri ve bilgileri ifade etmeleridir. Örgüt yararına seslilik davranışı ise işbirliği güdüsüne dayalı olarak çalışanlar tarafından işle ilgili konularda düşünce ve bilgilerin ifade edilmesidir.

Dundon vd.(2004) çalışmalarında sesi dört farklı kategoriye ayırmışlardır. “Bireysel memnuniyetsizliğin dile getirilmesi”ndeki amaç yönetimle olan bir sorunun çözülmesi veya yönetimle olan ilişkilerin kötüye gidişine engel olmaktır. “Kolektif örgütlenme” yönetimin gücüne sendikacılık ve toplu sözleşmeler aracılığıyla eşit bir güç kaynağı

sağlayarak denge kurmaktadır. “Yönetimin karar almasına katkı sağlamak”taki amaç örgütün gelişmesi ve verimliliğin sağlanmasının çoğunlukla kalite çemberleri ya da takım çalışmaları şeklinde yerine getirilmesidir. “Karşılıklılık” ile amaçlanan çalışanların ve işletmenin birlikte sağladığı ortaklık sayesinde örgütün uzun dönemli yaşayabilirliğini garanti altına almaktır.

Ses davranışı kolektif ya da bireysel bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Kolektif ses toplu pazarlık ve sendika koşulları gibi konuları, bireysel ses ise işveren ile çalışan arasındaki doğrudan ilişkiyi kapsamaktadır (Van Buren ve Greenwood,2008).

Morrison (2011)’a göre çalışanların ses verme davranışı sorun, teklif ve düşünce (Örneğin, örgütün yaptığı faaliyetler ve politikaları hakkında farklı fikirlerin söylenmesi) odaklıdır. Çalışanların bir konuyu üstlerine iletmek istediklerinde “ilgili konuyu kimin ileteceği, konunun ahlâki ve etik çerçevesini kimin açıklayacağı, konunun önemli ve özel olduğunu kimin belirteceği ve konunun zayıf taraflarını kimin dile getireceği” sorularına cevap verilmesi gerekmektedir.

Maynes ve Podsakoff (2014) çalışan sesini teşvik edici ve yasaklayıcı olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Teşvik edici ses çalışanların iş birimlerinin veya örgütlerinin genel işleyişini iyileştirmek amacıyla yeni öneri ya da fikirleri ifade etmeleridir. Yasaklayıcı ses çalışanların iş birimi ya da örgüt için zararlı olabilecek durumlar ve problemler hakkındaki bilgi veya endişelerini yetkililerle paylaşmalarıdır.

2.1.3. Çalışan Sesini Açıklamada Kullanılan Teoriler

Çalışan ses davranışının etkinliğini değerlendirmekte, dile getireceği konuların ne kadar dikkate alınacağını öngörmeye çalışmaktadır. Bu değerlendirme ve öngörme Vroom (1964)’un Bekleyiş Teorisi perspektifinde davranış-sonuç ilişkisini değerlendirme şeklinde gerçekleşir ve çalışan bu süreç sonunda ses davranışı gösterme hakkındaki kararını vermektedir (Morrison,2011).

Sosyal Mübadele Kuramı (Blau,1964)’na göre çalışanlar ses davranışı sergilemeden önce mutlaka fayda-maliyet karşılaştırması yapmaktadırlar (Pauksztat, Steglich ve Wittek,2011). Bu durumu Morrison (2011) risk veya güvenlik olarak tanımlamış ve çalışanın ses verme

davranışını usa vurma yaparak kendisi ve örgütte sosyal ilişki içerisinde olduğu diğerleri için sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olmasına göre değerlendireceğini belirtmiştir.

Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Kuramı bireylerin fikirlerini ifade etmelerinin sosyal izolasyon korkularıyla bağlantılı olduğunu öne sürmektedir. Bireyler kendi fikirlerini değerlendirme aşamasındayken bunların azınlık veya çoğunluk tarafından kabul edilen fikirler kategorisinde olduğunu gözlemlemektedirler. Bu gözlemler doğrultusunda sahip olunan fikirlerin çoğunluğun fikirleriyle çelişmediği durumlarda ses davranışının sergilenmesi olası görülmektedir.

Abilene Paradoksu'nda bireyler bir grup içerisinde sivrilmemek ya da aykırılışmamak fikri ile gerçek isteklerini iletmek adına çaba göstermek istemezler ve mevcut duruma uyum sağlamak adına bir ses çıkarmaktadırlar (Harvey,1974). Çoğulcu Cehalet (Isenberg,1980) paradigmasında her birey sadece kendi fikrinin diğerlerinden farklı olduğunu düşünerek ötekilerin fikirlerine uyum göstermektedir. Aslında kimse mevcut olan fikre katılmadığı hâlde, kendi fikirleri yerine mevcut fikre katıldığı yönünde ifadelerde bulunmaktadır. Bu şekilde grup kararı hatalı veya eksik bilgiler ile alınabilmektedir. Burada yine Abilene Paradoksu'ndaki şekliyle kabul edilmiş seste olduğu gibi boyun eğme durumu söz konusudur.

2.1.4. Çalışan Sesi ile İlgili Modeller

Yönetim literatüründe çalışan sesine yönelik ilk araştırma olan Albert Hirschman (1970:30-38)'ın Nijerya demiryollarında gerçekleştirdiği “Çıkış, Ses ve Sadakat” isimli çalışmada ses “sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine herhangi bir değişiklik girişiminde bulunma” biçiminde tanımlanmıştır. Bireyler içinde yer aldıkları grup, örgüt veya ülkede tatmin edici olmayan durumlara karşı iki tür tepki göstermektedirler. İlki "çıkış" yâni işleri düzeltmeye çalışmadan ayrılmaktır. İkincisi "ses" yâni konuşarak kusurları düzeltmeye çalışmaktır. “Sadakat” ise bireyin bağlarını kopararak ayrılmasına ya da ayakta kalarak savaşımasına neden olabilmektedir. Çıkış davranışı duruma gösterilen sessiz bir tepki olurken, ses davranışı ise daha çok mevcut düzenin değişmesi için atılan adımlardan ibarettir.

Rusbult, Zembrodt ve Gunn (1982), Hirschman (1970)'ın “Çıkış, Ses ve Sadakat” sınıflandırmasına dayalı olarak bir model ileri sürmüş olup, bu modelde çalışanların iş memnuniyetsizliğinden dolayı sergiledikleri tutum ve davranışlara “ihmâl”i eklemiştir. Çıkış ve ses davranışları aktif tepkiler olarak değerlendirilirken, sadakat ve ihmâl ise pasif ve işlevsel olmayan tepkiler olarak ifade edilmektedir (Farrell,1983). İş tatminsizliğinden ötürü sergilenen iki aktif tepki arasında yalnızca ses davranışı yeni yaklaşımları benimseme ve var olan problemleri çözerek iş süreçlerini iyileştirme gibi örgüte yarar sağlamayı amaçlayan işlevsel bir tepki olarak görülmektedir (LePine ve Van Dyne,1998). Ses yönetime bazı tavsiyeler verme gibi yapısal ya da yasal olarak şikayet yollarına başvurmak gibi daha agresif bir tepki olabilmektedir. Bu farklılık çalışanların örgütle olan bağlarının duygusal veya rasyonel olmasından etkilenmektedir. İşi ile duygusal bağa sahip olan çalışanlar yasal mekanizmalara başvurmadan doğrudan ses davranışında bulunurken, işi ile rasyonel bağa sahip çalışanlar yasal şikayet yollarına başvurup seslerini bu şekilde ifade etmektedirler (Luchak,2003).

Bilinçsiz sadakate sahip olan işgörenler mevcut durum hakkında düşünmeyip örgüte derin bir sadakate bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bilinçli ve pasif bir sadakate sahip olan çalışanlar sessizlik içinde sorunların çözülmesini ümit edip acı çekmektedirler. Bilinçli ve aktif sadakate sahip çalışanlar ise çözüm üreterek veya örgütte değişiklik yaratmaya çalışarak sorun çözmeye çabalamaktadırlar. Bu kişiler sadık ve sesli çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Withey ve Cooper,1989). Çalışanlar sesleri yönetim tarafından duyulduğu sürece sadık kalmaktadırlar (Davies,2008).

2.1.5. Çalışan Sesinin Durumsallığı

Çalışanlar örgüt hakkındaki endişelerini seslendirme kararını örgütün yapısal faktörleri ışığı altında almaktadırlar. Sorun duymak istemeyen ve ses davranışını cezalandıran bir yapı veya örtük normlar ile sesin istenmediği bir sosyal sistem içerisinde çoğunlukla sessizliğin tercih edilerek sorunların büyütülmesi kaçınılmaz olacaktır (Milliken ve Morrison,2003). Pek çok araştırma çalışanların çoğunun yöneticilerini ses konusunda cezalandırıcı ya da cesaret kırıcı bulduğunu göstermektedir (Grant,2013). Çalışanlar sürekli olarak kritik konuları seslendirme ve süregelen düzene karşı yapılan meydan okuma davranışlarının cezalandırılacağına inanmaktadırlar. Üyelerinin etkili biçimde iletişim kurabildiği, girdilerinin ciddiyle dikkate alındığı ve önerilerinin uygulandığı

hissedilen gruplarda sesin etkililiği daha yüksek iken, üyelerinin tersini hissettikleri gruplarda sesin etkililiği daha düşük olmaktadır (Morrison, Wheeler-Smith ve Kamdar,2011). Ses davranışında bulunan işgörenler önemli konulara dikkat çekerek ve yenilikçi fikirleriyle örgüte katkıda bulunarak diğer çalışanlarla iletişim kurma şansı bulup örgütte kişilerarası etkileşimi artırabilmektedirler (Stamper ve Van Dyne,2001).

Van Dyne ve LePine (1998) ile Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) çalışanın söylediği fikir iş arkadaşlarına fazla iş yükü getiriyorsa veya onları sıkıntıya sokacak bir sonuç ortaya koyuyorsa onlardan olumsuz geri bildirim alacağını, tersi durumda ise çalışma arkadaşlarının yaşamış oldukları adil olmayan uygulamaları ya da işin daha etkin yapılması konusunda fikir söylediklerinde ve kabul gördüğünde onlardan olumlu geri bildirim alacaklarını ve böylece örgütte grup uyumlarının bozulmayacağı sonucuna ulaşmışlardır.

LePine ve Van Dyne (1998) ses davranışının küçük gruplarda daha fazla ortaya çıkacağını belirlemişler ve kendini yöneten grupların ise daha fazla ses davranışı sergileyeceğini saptamışlardır. Van Dyne ve LePine (1998)'e göre çalışma gruplarından memnun olan ve yüksek özsaygıya sahip bireylerin grup içindeki etkileri daha güçlü olmaktadır. Araştırmacılar takım çalışmasının doğası gereği grup üyelerinin fikir, bilgi ve görüş paylaşımı yapmaları gerektiğini ve bu sayede karar verirken farklı bakış açılarından yararlanılacağını ifade etmişlerdir. Ng ve Feldman (2012) yaptıkları çalışmada ses davranışının performansı, yaratıcılığı ve yeni fikir uygulamalarını artırdığını bulgulamışlardır. Ayrıca çok iyi fikirlerin her seviyede çalışandan çıkabileceği unutulmamalıdır (Botero ve Van Dyne,2009).

Ses atmosferi örgüt içerisinde hızlı yayılan bir karakteristiğe sahiptir (Van Dyne vd.,2003). Çalışanların sesine önem verildiğinde daha demokratik ve ılıman bir çalışma iklimi oluşturulduğunda işgörenlerin ve örgütün performansında artış gözleneceği belirtilmiştir (Morrison,2014). Yöneticilerin çalışanlara danışarak bazı kararlar alma yoluna gitmesi çalışanların kendilerini daha rahat ifade edebilmesinin önünü açmaktadır (Tangirala ve Ramanujam,2012). Çalışanların gönüllü olarak örgütsel öğrenme ve gelişim için bilgi ve fikir sunması üst yönetimin iş süreçleri ve problemlerle ilgili bilgilere ulaşmasını artırmaktadır (Detert ve Burris,2007).

Kendi fikir ve endişelerini ifade edebilen bir çalışan işi ile ilgili iyi tutumlar geliştirmeye eğilimlidir (Morrison ve Milliken,2000). Detert ve Burris (2007) iş tatmini duyan kişilerin konuşmaya dayalı güveninin daha fazla olacağını belirtmişlerdir. İş ve örgütü hakkında genel olarak daha olumlu düşüncelere sahip olan bireyler herhangi bir memnuniyetsizlik kaynağı ile karşılaştıklarında bunu çözmeye çalışmaktadırlar (Morrison,2011). Örgüt, çalışanlarına iş'te duydukları memnuniyetsizliklerini dile getirme imkânı tanır, işgörenler de o oranda işten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Spencer,1986). İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların iş yerinde memnuniyetsizliği çözmeye çalışarak daha fazla ses davranışı sergileme eğilimine sahip olduğu belirtilmektedir (Rusbult vd.,1988; Withey ve Cooper,1989).

Çalışan sesinin potansiyel yararları arasında problem çözmenin yanı sıra çalışanların fikirlerinin değerli bulunması ve uygulanması durumunda para veya terfi gibi biçimsel ya da takdir gibi biçimsel olmayan ödüllerin elde edilmesi de yer almaktadır. Örgüt araştırmacıları çalışan sesinin farklı düşüncelerin özendirilmesini, yaratıcı fikirler ve yeni bakış açıları kazanılmasını mümkün kıldığını ileri sürmektedirler. 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). Daha da fazlası ses davranışı sergileyen kişi patronluk taslayan ve başkalarının güvenirliliğini ve inisiyatifini bozan bir çalışan olarak görülebilmektedir (Van Dyne vd.,2003).

2.2. Karmaşık Devamlılık

2.2.1. Karmaşık Devamlılığın Tarihçesi

“Presentee” kavramının ilk defa 1892 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü’nde yer aldığını Mark Twain “The American Claimant” isimli eserinde bahsetmiştir. 20.yüzyıla gelindiğinde kavram “Everybody’s Business (1931)”, “The National Liquor Review (1943)” ve “Contemporary Unionism (1948)” gibi iş hayatı ile ilgili süreli yayınlarda incelenmeye başlanmıştır. Bu incelemelerin hepsinde ve daha modern tanım biçimleri ifade edilene değin karmaşık devamlılık kavramı ya devamsızlığın karşıtı ya da yüksek

düzeyde katılımın ifadesi olarak kullanılmıştır. 1980'lerden beri karmaşık devamlılık ve devamsızlık arasında var olan fark gün yüzüne çıkarılmış ve böylece bunların daha açık ve seçik bir biçimde anlaşılması sağlanmıştır (Johns,2010). Kavram 1990'lı yılların sonunda ABD (Amerika Birleşik Devletleri) Sağlık Geliştirme Örgütü başkanı Whitman tarafından sağlık ve verimlilik alanında kullanılmaya başlanmıştır (Shamansky,2002).

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).

2.2.2. Karmaşık Devamlılık Tanımları

Gilbreath ve Karimi (2012) kavramın salt hastalık ile oluşturulan kapsamı dar olan tanımlamalarına karşı çıkmaktadırlar. İlgili kavram hastalığın dışında tek boyutlu olmayan karmaşık bir problem hâlinedir (Baker-McClearn vd.,2010; Rantanen ve Tuominen,2011). Canfield ve Soash (1955)'un araştırması kavramla ilgili ilk çalışma olarak kabul edilmektedir.

Çizelge 2.2. Karmaşık devamlılık tanımları

Araştırmacı	Tanım*
Canfield ve Soash,1955	“istikrarlı bir şekilde devamlılık sergileme”
Smith,1970	“çalışanın devamsızlığının tam tersi işe katılım gösterme”
Cooper,1998	“uzun süreli çalışmak ya da en azından çalışırken görünmek”
Simpson,1998	“çalışanın örgütte çalışma sürelerini uzatması ve böylece kendini yorgun hissettiğinde uzattığı süreyi dinlenme amaçlı olarak kullanmayı sağlaması”
Burton vd.,1999	“çalışanların sağlık sorunları yaşarken işe gitmeye devam etmelerinden kaynaklanan performans düşüklüğü”
Aronsson vd.,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”
Hemp,2004	“işin miktarını (işgörenlerin sergiledikleri performanslarından daha yavaş olması) ve işin kalitesini (yapılan işin niteliğini) etkileyen bir sorun”; “iş yerinde fiziksel olarak bulunup hastalık, isteksizlik ve iş yerindeki sorunlar gibi nedenlerle işini tam olarak yapamayan çalışanların içinde bulunduğu durum” ve “çalışanın gerçek bir rahatsızlıkla karşı karşıya gelmesi ve işini yapmak istemesine rağmen gerektiği gibi yapamama durumu”
Aronsson ve Gustafsson,2005	“normal şartlarda dinlenmesi gereken bir rahatsızlığı bulunmasına rağmen işgörenlerin çalışması ve kapasite kullanımında problemler yaşaması”
Dew, Keefe ve Small,2005	“sadık olmayan çalışan davranışı”
D’Abate ve Eddy,2007	“çalışanın zihinsel olarak devamsızlık hâli”
Cooper ve Dewe,2008	“çalışanların hastalanmaya ve bu hastalık nedeniyle aynı seviyenin altında performans göstermesine bağlı olarak ortaya çıkan verimlilik kaybı”
Hansen ve Andersen,2008	“aşırı bağlılık duyan çalışan davranışı”
Widera vd.,2010	“bireyin kendi becerisini tam olarak göstermesi adına işletme 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”
Cooper ve Lu,2016	“çalışanların işin gerektirdiği işlevleri tam olarak sağlayacak durumda olmadıkları hâlde fiziksel olarak iş ortamında bulunmaları”

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

Karmaşık devamlılık tanımları ve tarihçesi incelendiğinde her ne kadar belirli bir görüşte kümelenme olsa da birbirlerinden çok farklı bakış açıları bulunmaktadır.

2.2.3. Karmaşık Devamlılığın Türleri

İlgili kavram alanyazında “impaired presenteeism veya impaired work performance” (Burton vd.,2004), “sickness presenteeism” (Aronsson ve Gustafsson,2005; Meerding vd.,2005), “illness-related presenteeism” ve “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 kavramlarla ifade edilmiştir.

İlgili kavramın 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).

Gilbreath ve Karimi (2012) “job-stress-related presenteeism” kavramını “çalışanların iş yerinde bulunmalarına rağmen yaşadıkları iş stresinden dolayı zihinsel enerjilerinin bir bölümünü işe adayabilmeleri” olarak tanımlamaktadırlar.

2.2.4. Karmaşık Devamlılığın Nedenleri ve/veya Sonuçları

Karmaşık devamlılığı ele alırken bireylerin kendi sağlık durumlarını değerlendirmedeki özneliliğin bilinmesi gerekmektedir. Çalışanların kendi kronik rahatsızlıklarını açıklama eğiliminde, hasta iken çalışmanın sağlığı nasıl etkileyeceği algısında ve bir hastalık rolünü benimseme eğiliminde bireysel farklılıklar bulunmaktadır (Johns,2010). McKevitt ve Morgan (1997) çalışmalarında doktorlar arasında karmaşık devamlılık oranının yüksek olmasını onların bir hastalığı kabul etmede isteksiz olmalarına bağlamıştır.

Çalışanın “işine devam edememesi” birçok faktör tarafından engellenmekte ve bu nedenle çalışan iş yerine hasta olarak gelmektedir (Baker-McClearn vd.,2010).

Ekonomik koşullarla bağlantılı olarak yeniden yapılanma süreçlerine giren ve küçülme yoluyla ekonomik hayatın içinde kalmaya çalışan örgütlerde sağlık sebebi ile devamsızlık yapanların işini ilk kaybedenler olacağı ve sağlıklı olsa da devamlılık gösterenlerin pozisyonlarını koruyacağı yönündeki algılar karmaşık devamlılığa neden olmaktadır (Aronsson vd.,2000; Johns,2010). Kaynak eksikliği veya zaman baskısı küçülme ile ilgili gözlemlenen sorunlardandır. Hasta işgörenler izin sonu dönüşlerinde birikmiş çok miktarda görev ve sorumlulukla yüz yüze gelecekleri için kaynak eksikliği sebebiyle izin ya da rapor alma konusunda çekimser davranacaklardır (Aronsson ve Gustafsson,2005).

İş yükünün fazlalığı, işin belli yetkinlikler gerektirmesi, çalışanın yerini aynı yeterlilikte bir diğer çalışanla doldurma zorunluluğu özellikle ikâmesi zor çalışanlarda karmaşık devamlılık davranışının daha fazla görülmesine sebep olmaktadır. Bu durum işletmeleri devamsızlık konusunda daha radikal tedbirler almaya ittiği gibi çalışanda da her koşulda işe gitme şeklinde kendini göstermektedir (Aronsson vd.,2000).

Bireylerin performans temelli değerlendirilmesi ve ücretlendirme sistemlerinin performans üzerine kurulması da ilgili kavramı ortaya çıkartan önemli faktörlerdendir (Middaugh,2007). Ücret düzeyi yüksek, özerk, yetki sahibi ve işle ilgili geleceğinde umutlu çalışanlarda pozisyonunu koruma veya aynı şartları sağlama konusundaki çekincelerden ötürü devamsızlık daha az görülmekte, devam davranışlarının karmaşık devamlılık yönünde yüksekliği dikkat çekmektedir (Aronsson vd.,2000; Johns,2010).

Devam oranı, sağlık ödemeleri ve alınan maaşta farka neden olduğundan çalışanlar maddi kayba uğramamak için işe devam etme niyetinde olmaktadır. Bu nedenle devamsızlığın çalışana olan maliyeti karmaşık devamlılığın oluşmasına neden olmaktadır (Bierla, Huver ve Richard,2011; Lu, Lin ve Cooper,2013).

Sürekli çalışmayı, işkoliklik kültürü ya da işkoliklik sendromuna bağlayan Cooper (1998) bu durumun zamanla bireyin sağlığını bozduğunu ve aile hayatını da olumsuz etkilediğini vurgulamıştır (Robinson,2000; Hansen ve Andersen,2008). Fazla mesai sonucunda bozulan iş yaşam dengesi çalışanın ruhsal sağlığı için tehlike oluşturmaktadır. Eğer

çalıştığı saatlerin karşılığını ücret olarak alamıyorsa bu durum bireyin stres seviyesinde artışa neden olacaktır. Sağlıklı bir çalışma temposundan uzak olan bu tablo sonucu birey karmaşık devamlılık ile karşı karşıya kalacaktır (Vakola ve Nikolaou,2005; Martinez ve Ferreira,2012).

Tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara göre ve mevcut işini bırakıp başka bir iş bulma durumu olmayan çalışanların da karmaşık devamlılık yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Böckerman ve Laukkanen,2009; Johns,2010). Leineweber vd. (2011) çalışmalarında kariyer değişikliği kolay olmayan çocuk danışmanlığı, okul öncesi ve ilkokul öğretmenliği, sağlık çalışanı olma gibi meslek kollarında işgörenlerin daha çok karmaşık devamlılık yaşadığını belirlemişlerdir. Bireyler daha yüksek kariyere ulaşmak, daha fazla para kazanmak ve yeni iş fırsatları için daha uzun iş yerinde çalışmaya iknâ edilebilmektedirler (Martinez ve Ferreira,2012).

Çalışanlar örgütteki yöneticilerinden ya da iş arkadaşlarından olumsuz tepki alma endişesiyle rapor almak yerine çalışmayı isteyebilmektedirler (Aronsson vd.,2000; Aronsson ve Gustafsson,2005; Leineweber vd.,2011). Çalışanlar takımlarına karşı duydukları sorumluluk duygusuyla hastalıkla mücadele edebileceklerine inanmakta ve hasta olsalar bile işe gelebilmektedirler. Kimi zaman kurulan yakın ilişkilerin ve sosyal desteğin eksileceği korkusu da çalışanların hastayken işe gelmesine ve karmaşık devamlılık yaşamalarına neden olabilmektedir (Aronsson ve Gustafsson,2005; Hansen ve Andersen,2008; Bierla, Huver ve Richard,2013). Diğer taraftan iş arkadaşları ile ilişkilerini güvenilir ve tatmin edici bulan çalışanların hastayken işe gelme davranışını daha fazla sergilediği ortaya koyulmuştur (Biron vd.,2006).

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). İş güvencesinin olmadığı ve iş taleplerinin yüksek olduğu durumlarda devamsızlık davranışının yerini karmaşık devamlılık almaktadır (Bergström vd.,2009). Genel varsayım iş güvensizliği nedeniyle en çok kadrosuz ve geçici çalışanların ilgili durumu yaşadığıdır (Johns,2010). İş güvencesinin olmayışı çalışanların örgüte olan bağlılıklarını göstermeleri gibi bir karmaşık devamlılık iklimi de yaratmaktadır (Cooper,1998).

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 örgüt 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. Hansen ve Andersen (2008) çalışmalarında aşırı bağlılığın çalışanın hasta iken işe gitmesinde önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların örgütte yerine getirdiği görevleri sevmesi ve yaptıkları işten aldıkları zevk onların hastalıklarını görmezden gelerek işe gitmelerine sebep olabilmektedir (Biron vd.,2006). Johns (2010) karmaşık devamlılığın bazı durumlarda bir örgütsel vatandaşlık davranışı ve övgü kaynağı olarak görülebileceğini savunmuştur. Çünkü kişilik özelliklerine ya da örgüt kültürüne göre değişebilmekle beraber, birçok çalışan hastayken işe gelmeyi örgütüne olan bağlılığını göstermek adına bir fırsat olarak görebilmektedir.

Aronsson ve Gustafsson (2005) genel olarak “hayır” demekte zorlanan çalışanların karmaşık devamlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu kişilik özelliğine sahip çalışanlar rahatsız oldukları ve dinlenmeleri gereken zamanlarda iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine hayır diyemedikleri için verilen her görevi yerine getirme zorunluluğu hissetmektedirler. Özellikle insanlardaki “hayır” diyememe sorunu ve zorluklarla başa çıkan birey imajı çizme isteği nedeniyle bireyler hastayken işe gitmektedirler (Hansen ve Andersen,2008).

Rol belirsizliği gibi rol çatışması da çalışan üzerinde stres faktörünü harekete geçirip iş tatmini ve örgüte duyulan güveni azaltarak karmaşık devamlılığın tetikleyicisi hâline gelebilmektedir (Vakola ve Nikolaou,2005; Trayambak, Kumar ve Jha,2012).

Karmaşık devamlılık iyileşmek için fırsatları sınırladığı için hastalık risklerinin artmasına ve ciddi sağlık problemlerine neden olabilmektedir (Hansen ve Andersen,2008; Johns,2010). Kişiler kendi sağlıkları veya mesleki riskler arasında kariyer geleceği ya da sosyal ilişkiler gibi seçeneklere odaklanarak seçim yapmak durumunda kalmaktadırlar (Aronsson ve Gustafsson,2005).

Migren, boyun ve sırt ağrısı, stres gibi rahatsızlıklar karmaşık devamlılığın sebeplerindendir. Bu tip çabuk ilerleyen veya ilerlemiş hastalıklar (akut) karmaşık devamlılık ile ilk karşılaşma aşamalarında meydana gelmekte ve gerekli önlemler alınmazsa kronik hâle gelerek süreklilik kazanmaktadırlar (Martinez ve Ferreira,2012). Karmaşık devamlılığa neden olan ve bu durumun neden olduğu hastalıkların başında alerji, astım, baş ağrısı, depresyon, diyabet, eklem rahatsızlıkları, obezite, kalp rahatsızlıkları, kanser, migren, solunum yolu hastalıkları, reflü, tükenmişlik, yüksek tansiyon ve ülser gelmektedir (Stewart, Ricci, Chee, Hahn ve Morganstein,2003; Goetzel vd.,2004; Hemp,2004; Saarvala,2006; Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli ve Hox,2009). Karmaşık devamlılığa neden olan ve onun neden olduğu hastalık listesini sınırlandırmak kolay değildir.

Ricci ve Chee (2005) karmaşık devamlılığın iş'teyken bir şey yapmama, işi yavaş yapma, sürekli aynı işi tekrarlama, iş'te kendini yorgun hissetme ve odaklanma sorunu olmak üzere beş farklı sonucu olduğunu belirtmişlerdir.

Karmaşık devamlılık sorunu ile karşılaşan örgütler birçok açıdan zarar görmektedirler (Burton vd.,1999; Koopman vd.,2002; Goetzel vd.,2004; Baker-McClearn vd.,2010; Johns,2010; Bierla vd.,2011; Jeon vd.,2014):

- Diğer çalışanları olumsuz etki altında bırakmak ve aktif çalışanı kaybetmek,
- Yapılan işin zarar görmesi durumu, örneğin, üretim standardında çeşitli problemler yaşanması, iş kazaları,
- İletişimin zarar görmesi,
- İşin yavaş yapılması, işin tekrarlanması ve yaşanan zaman kaybı,
- Hiçbir şeyin yapılamaması ve verilen görevlerin tamamlanamama durumu,
- Üretim miktarının azalması,
- Performansın düşmesi.

Yöneticiler iyi bir örnek oluşturmaları ve işlerinin başkaları tarafından yapılamayacağını varsaydıkları için iş'te olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Ancak araştırmacılar bunun olumsuz etkisinin bulaş riskini artırmak ve bulaşıcı hastalıkları diğerlerine yaymak olabileceğini öne sürmektedirler (Baker-McClearn vd.,2010). Karmaşık devamlılık hem çalışan ve işveren hem de tüm toplum açısından oldukça önemlidir. Akut bulaşıcı hastalık

taşıyan ve işe giden bireyler hastalık bulaşma faktörü olarak da görev yapabilmekte ve bu durum da mevcut maliyet ve verimlilik kaybına ek bir risk oluşturmaktadır (Widera vd.,2010).

Çalışanlar hastalandıklarında veya kendilerini iyi hissetmediklerinde bunun işe gitmemek için yasal bir sebep kabul edilemeyeceğini düşündükleri hâllerde karmaşık devamlılık yaşanması olası bir sonuçtur. Çalışanların başta depresif (Stewart vd.,2003), psikolojik rahatsızlıklara ilişkin belirtileri olduğunda bu kişilerin örgütteki izin talepleri işverenler tarafından yeterli kanıt olmadığı gerekçesi ile rahatsızlığın bulunmadığı yönünde bir algı ile karşılaşılabilmekte ve bu durum da örgütler açısından yüksek miktarda gizli maliyete sebebiyet verebilmektedir (Druss, Schlesinger ve Allen,2001). Bu da örgütte finansal açıdan kayıplara neden olabilmektedir (Demerouti vd.,2009).

2.2.5. Karmaşık Devamlılık ve Devamsızlık

Gilbreath ve Karimi (2012) ilgili kavramın devamsızlık gibi birçok sebepten oluşan bir olgu biçiminde ele alınması gerektiğini önermektedirler. Karmaşık devamlılığın, devamsızlığı ortaya çıkaran koşullardan etkilendiği kabul gören bir yaklaşımdır (Hansen ve Andersen,2008; Böckerman ve Laukkanen,2009). İlgili kavram ve devamsızlık işe gelmedeki karar sürecinin iki sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Hansen ve Andersen,2008).

Bergström vd. (2009) ve Jeon vd. (2014) bugünün hastalıktan dolayı yaşanan karmaşık devamlılığının yarının hastalıktan dolayı devamsızlığa yol açtığını vurgulamışlardır (Demerouti vd.,2009). Karmaşık devamlılık yaşayan çalışan “hem hastayken işe devamsızlığı kabul etmeyen hem de sağlık sorunları sebebiyle örgütünü olumsuz etkileyen kişi” olarak tanımlanmaktadır (Baker-McClearn vd.,2010).

Kişisel ve örgütsel performansa yönelik çalışmalarda maliyetleri etkileyen en önemli unsur olarak devamsızlık görülmektedir. Çalışanın işinin başında olma koşulu sağladığı sürece sağlık sorunları veya zihinsel olarak hazır olma durumunun sadece işgörene ait bir problem olduğu düşünülmektedir. Karmaşık devamlılık hasta olarak işe gitmek zorunda kalan ve tam performans sağlayamayan çalışanın kendine ait bir sorun olarak algılanmaktaydı. Ancak yapılan çalışmalar işe devamsızlıktan çok karmaşık devamlılığın örgütler için daha

maliyetli olduğunu göstermiş ve bu duruma yönelik çalışmaları artırmıştır (Stewart vd.,2003; Goetzel, vd.,2004; Hemp,2004; Biron vd.,2006; Puig-Ribera, McKenna ve Gilson,2008). İşletme açısından bu durumun maliyeti çalışan sağlığı ve performansı arasındaki ilişkiden yola çıkılarak sebep olduğu performans kaybının ölçümü yoluyla somutlaştırılmaya çalışılmıştır (Cooper ve Dewe,2008). Bunun için bazı işletmeler çalışanlarının kendi ifadelerinden oluşan sağlık sebebi ile performanslarındaki düşüşler üzerinden geriye dönük raporlar hazırlayarak ortalama bir maliyet çıkarmaya çalışmışlardır (Burton vd.,1999).

Yönetimsel bakış açısıyla işletmeler bir yandan çalışanların devamsızlığını azaltmak diğer taraftan karmaşık devamlılıktan kaçınarak ihtiyaç duyulan zamanlarda izin kullanılmasını sağlamak için dengeli kararlar almaya çalışmaktadırlar (Bierla vd.,2013). Kısa süreli devamsızlıklar sonucunda işe dönen çalışan daha etkin ve uzun süreli işinin başında olabilecektir (Hemp,2004). Bazı zamanlarda çalışanlara yenilenmeleri için verilecek zamanlar işletmeler için daha yararlı olabilir. Bu noktada ılımlı bir devamsızlık politikası izlemek işletmeler açısından faydalı olabilir (Johansson ve Lundberg,2004; Cooper ve Dewe,2008).

Karmaşık devamlılık ve işe devamsızlığı anlatan metaforu Johns (2010), Nicholson (1977)'un bir beden işçisi ve sekreterin sırt ağrısına olan olası tepkilerinden ödünç alarak kullanmıştır. Boğaz ağrısı veya faranjit hastalığı (*sırt ağrısı) bir şarkıcı (*beden işçisi) için işe devamsızlığa, bir pianist (*sekreter) için karmaşık devamlılığa yol açmaktadır. Her iki davranıştaki bağlamsal baskılar (Johns,1991) olası seçenekler üzerinde kilit role sahiptir. Sonuç olarak kişi ve aslında hastalığı meslek ile bir etkileşimi yansıtmaktadır. Sağlık sorununa göre karmaşık devamlılığın şiddet ve sıklık derecesi de farklı olabilmektedir. Akut (çabuk ilerleyen veya ilerlemiş) ve episodik (ara sıra meydana gelen) hastalıklar kimi zaman ayakta veya bir-üç gün içerisinde iyileşebilirken, kronik (uzun zamandan beri süren ya da uzun süreli hastalık) olanlar belirli zamanlarda ve sıklıkla yaşandığı için kişileri kalıcı olarak etkilemektedir (Johns,2010).

İnsanların birincil ihtiyaçlarıyla ilgili bakım sağlayan özellikle eğitim ve sağlık gibi hizmet sektöründeki mesleklerde iş'te olmayla ilgili daha güçlü bir gereklilik hissedilmektedir. Bundan dolayı diğer mesleklere göre daha fazla hastayken iş'te olma eğilimi sergilenmektedir (Dew vd.,2005; Bergström vd.,2009).

2.2.6. Karmaşık Devamlılık ve Verimlilik

İş gücü verimliliği örgütün performansını belirlemede ve güçlendirmede önemli bir faktördür (Koopman vd.,2002). Hastalığa rağmen işe geline günlerde hastalık nedeniyle işe gelinmeyen günlere göre daha fazla verimlilik kaybı yaşanmaktadır (Middaugh,2007; Bergström vd.,2009).

Karmaşık devamlılık ortaya çıkmadan önce çalışan kaynaklı verimlilik kayıplarının dikkat çeken sebebinin devamsızlık kavramı olduğu kabul görmekteydi ve verimlilik kayıplarının tamamen çalışanların devam düzeyleri üzerinden hesaplanması söz konusuydu. Çünkü bir çalışanın işinin başındayken tam kapasite yani %100 verimli olması gerektiği düşünülmekteydi (Meerding vd.,2005). Başlangıçta sadece yönetsel birkaç çalışmada değinilen kavram verimlilik kaybı ile ilişkisi anlaşıldıktan sonra işletmeler açısından özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi üzerinde yapılan çalışmalarla daha sık gündeme gelmeye başlamıştır (D'Abate ve Eddy,2007).

Çalışanların iş yerinde çalışma saatleri içerisinde bilgisayarda ya da telefonda oyun oynaması, müzik dinlemesi, iş dışı mail göndermesi, mesajlaşma ve telefon görüşmeleri yapması, internette işle ilgili olmayan sitelerde vakit geçirmesi ve iş çıkışında gideceği yerlerin randevularını iş yerinde çalışma saatleri içerisinde ayarlaması karmaşık devamlılık yaşayan bir çalışanın kaytarma davranışlarına örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu davranışların örgütsel performansı ve verimliliği düşürdüğü belirlenmiştir (D'Abate ve Eddy,2007). İlgili sorun kısa vadede çalışanlarda oluşan verim düşüklüğü sebebiyle üretim kaybına neden olurken, uzun vadede çalışanın sağlığı ile ilgili yapılan harcamalara yol açmaktadır (Burton vd.,1999).

2.2.7. Karmaşık Devamlılık ve Örgüt Kültürü

Çalışanların hastayken işe gitme/gitmeme kararlarını vermelerinde bağlı oldukları örgüt kültürü büyük ölçüde belirleyici olmaktadır (Nicholson ve Johns,1985). Örgüt kültürü, iş etiği ve normlar işgörenin hastayken izin almasına karşı kültürel engeller çıkarabilmektedir. Kültürel engeller çalışanın yokluğunda iş arkadaşına daha fazla iş yükü yüklenmesi gibi örgütsel düzenlemeler ile güçlendirilebilmektedir (Aronsson ve Gustaffson,2005).

Çalışanın hastayken işine devam etmesi üst yönetimin tutumuyla yakından ilişkilidir. Birçok yönetici hasta olmadığına inandığı ve işin başka çalışanlarca yerine getirilemeyeceği görüşünde olduğu zaman çalışanın işine devam etmesini isteyebilmektedir (Aronsson ve Gustafsson,2005; Baker-McClearn vd.,2010). McKevitt, Morgan, Dundas ve Holland (1997)’a göre doktorların çalışan adına sağlıklı olmadığını teşhis etmesine rağmen işverence çalışanın işine devam etmesinin sağlığından önemli kabul edilmesi ve yöneticilerin devamsızlık yapan çalışanlara daha sonra ağır görevler vermesi gibi birtakım engelleyiciler nedeniyle çalışanların işe gelmeleri bir zorunluluk hâlini almaktadır.

Aronsson vd.(2000)’ye göre 1990’lardaki iş ikliminin değişimi sonucu bilinçaltına kazınan mesaj işgörenlerin fiziksel veya psikolojik açıdan çalışmaya elverişli olmadıkları zamanlarda dâhi işlerinin başında bulunma zorunluluğunu hissetmelerine sebep olmasıdır. Örgütlerin iş süreçlerini yeniden yapılandırmaları çalışan üzerindeki iş yükünü artırdığı ve çalışma saatlerinin uzamasına sebep olduğu genel kanısıyla nedensellik ilişkisi içerisinde. Bunun sonucu olarak yöneticilerin yarattığı daha uzun ofiste kalma rekabeti “competitive presenteeism” (Simpson,1998) kavramının oluşması ile karmaşık devamlılığın hastalık boyutundan çıkmasına ve daha geniş bir anlam kazanmasına sebep olmuştur. Rekabetçi karmaşık devamlılık kültürü olan örgütlerde daha uzun saatler iş yerinde kalmak ya da hastayken işe gelmek bir performans göstergesi olarak görülebilmektedir. Bu tarz örgütler çalışanlarından uzun çalışma saatleri, yorucu iş seyahatleri, boş zamanlarından feragat gösterme veya hastayken işe gelme gibi taleplerde bulunabilmektedirler (Böckerman ve Laukkanen,2009).

2.2.8. Karmaşık Devamlılığın Yönetilmesi

Saarvala (2006) işgörenin ihtiyaçlarının belirli bir seviyede tatmin edilmediği takdirde etkili ve verimli çalışamayacağını ve bu durumun zaman içerisinde çok yönlü karmaşık devamlılığa neden olabileceğini ileri sürmüştür.

Örgütlerin karmaşık devamlılık sorununu yönetmelerine yönelik Loeppke (2008) üç strateji önermiştir. Birincil stratejiler beslenme, bağışıklık kazanımı, güvenlik, örgütsel tasarım, iş ergonomisi, sağlık eğitimi, sağlığın geliştirilmesi, yaşam şekli yönetimi ve çeşitli sağlık hizmetlerinden oluşmaktadır. İkincil stratejiler ölçüm testleri, erken tanı ve

tarama programları, iş göremezliği önleme programı ve sağlık mentorluğu gibi plânlardan meydana gelmektedir. Üçüncül stratejiler ise bakım ve kalite yönetimi, hastalık yönetimi, iş göremezlik yönetimi, işe dönüş programları ve mesleki iyileştirme programlarını içermektedir.

Aronsson vd. (2000), Biron vd. (2006), Saarvala (2006) ve Middaugh (2007) karmaşık devamlılığın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için yöneticilerin uygulayabileceği yöntemleri:

- Hasta bakımı, gayrîmenkul plânlama veya aile hukuku ile ilgili danışmanlık hizmetlerini vermek için mevcut sosyal kaynakların ilân edilmesi,
- Tüm ailenin sağlığını kapsayıcı izin verme politikasından faydalanmayı sağlamak,
- Çalışanlara danışma hizmeti sağlayabilecek bir Çalışan Destek Program'ı oluşturmak,
- İş gücü Sağlık Programları'nın herhangi bir rahatsızlık ile mücadele etme yöntemlerini sağlaması,
- Kronik rahatsızlığı veya engeli olanlara uzman gözetimi altında iş yapma tekniklerini düzenlemede yardımcı olmak,
- Kişisel iletişim ve grup çalışmaları içerisinde işgörenleri sorunları ele alıp çözüme ulaştırma sırasındaki kaygılarını seslendirmede desteklemek,
- Çalışanlara stres ve iş tatmini anketleri uygulamak,
- Çalışanın kendi bölümünde stresle başa çıkabilmesi için kısa sürelerle rahatlama ve meditasyon gibi tekniklerden yararlanmak,
- Esnek çalışma yönteminin yararlarını incelemek ya da amaçlanan iş plân ve programları hakkında bilgi vermek,
- Aşırı iş yükü ve iş stresini azaltarak/önüne geçerek iş ile yaşam ilişkisini dengelemek

şeklinde sıralamışlardır.

Örgütler çalışanların uzun vadeli refahlarına eğilmelerine izin veren politikaları desteklediği ve uyguladığı sürece işgörenlerdeki artan örgütsel bağlılık ve verimlilik ile maliyetler düşecek ve bireylerin örgüte olan sadakatlerinin artması da iş gücü devir oranlarındaki azalmayı beraberinde getirecektir (Baker-McClearn vd.,2010).

2.2.9. Karmaşık Devamlılığın Olumlu Yönleri

1955 yılında Canfield ve Soash'ın araştırması ile literatüre kazandırılan “presenteeism” kavramı 20.yüzyılın son çeyreğine kadar “istikrarlı bir şekilde devamlılık sergileme” (Canfield ve Soash,1955) ve “çalışanın devamsızlığının tam tersi işe katılım gösterme” (Smith,1970) biçiminde devamsızlığa karşıt bir anlamda ele alınmıştır. Daha sonraları literatürde bir paradigma kırılması yaşayarak kavram, hem nedenleriyle hem de sonuçlarıyla olumsuz yönleri ağırlıklı olarak incelenmeye başlanmıştır. 21.yüzyılın ilk çeyreği ile birlikte kavramın 1955'lere yakınsayan veya karmaşık devamlılığın olumlu yönlerinin bulunduğu yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda, Hansen ve Andersen (2008) ilginç, özendirici ve para kazandırıcı olan işlerine gitmeyi tercih eden “aşırı bağlılık duyan bir çalışan davranışı” ; Martinez ve Ferreira (2012) bireylerin daha yüksek kariyere ulaşma, daha fazla para kazanma ve yeni iş fırsatları için ilgili davranışı sergilediği; Biron vd. (2006) iş arkadaşları ile ilişkilerini güvenilir ve tatmin edici bulan çalışanların ilgili davranışı daha çok ortaya koymaları ve görevlerin sevilmesi ve iş'ten alınan zevk; Johns (2010)'un kavramın iyi tarafını “önemsiz seviyede seyreden hastalık durumunda bir miktar verimlilik düşüşüne neden olmasına rağmen işe gitmek” biçiminde ele alarak devamsızlığa göre faydasını öne çıkardığı ve örgütsel bağlılığı yansıtmak için bir araç olduğunu ortaya koymuşlardır. Her ne kadar literatürün baskın görüşü kavramı olumsuz yönleriyle ele alsa da, olumlu taraflarının da olabileceği unutulmamalıdır. Özetle, çalışan sorunun türü ve şiddetine bağlı olarak ve çalıştığı örgüt tipi paralelinde karmaşık devamlılığa maruz kalabilir, yeterli veya yetersiz performans sergileyebilir.

2.3. İşveren Markası Algısı

2.3.1. Marka ile İlgili Kavramlar

Marka örgütlerin vazgeçilmez bir yapı taşıdır (Ambler ve Barrow,1996). Marka “mal ve hizmetlerin algılanan değeri ile birlikte müşterinin zihninde oluşan çağrışımların bütünü”dür (Keller,1993). Rekabet avantajının yaratılmasında önemli faktörlerin başında marka gelmektedir (Ambler ve Barrow,1996). Markalama genel anlamda ürünün betimlemek için ele alınırken; son yıllarda insanları, mekânları ve örgütleri ayırt etmek için de kullanılır hâle gelmiştir (Backhaus ve Tikoo,2004). Markanın farklılaşma, duygusal bağ, tatmin ve sadakat yaratma özellikleri işveren markası ile ilişkilidir (Davies,2008).

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). Bir örgütün toplam marka portföyü olan kurumsal, tüketici ve işveren markaları aynı teorik altyapıdan beslenmektedirler. Tüm markalar çalışan, müşteri, tedarikçi, hissedar gibi pek çok paydaş grubunu etkilemektedirler (Moroko ve Uncles,2008). İşveren markaları kurumsal ve tüketici markaları ile uyumlu bir biçimde geliştirilmektedirler (Backhaus ve Tikoo,2004).

Keller (1993) marka farkındalığını “kişilerin bir markayı tanıma ve hatırlama performansı” olarak tanımlamaktadır. Aaker (1996) marka farkındalığının akla ilk gelen marka olma, marka baskınlığı, hatırlama, marka bilgisi, marka kanısı ve tanınırlık gibi basamaklardan oluştuğunu belirtmektedir. Marka kimliği “yegâne marka çağrışımları seti” ve marka çağrışımları “bütün paydaşların zihninde marka ile bağlantılı her şey”dir (Aaker,1996). Marka imajı müşterilerin ve diğer paydaş gruplarının zihnine yer etmiş markaya ilişkin algılamalardır (Keller,1993). Aaker (1996) marka kimliğini örgütün nasıl algılanmak istediği ile ilgili bir terim; marka imajını ise bireylerin markayı nasıl algıladıkları ile ilişkili bir kavram olarak nitelendirmektedir. Marka kimliği bir anlamda bir marka ile birlikte gelen cinsiyet, duygusallık, genç, yaş, samimiyet gibi insan özellikleridir.

Marka sadakati “müşterilerin tercih ettiği ürünü şu an ve gelecekte sürekli olarak satın almaya veya ürünün müşterisi olmaya dair hissettiği derin bir bağlılık duygusu”dur. İşveren marka sadakati de tüketici marka sadakatine benzer olarak “çalışanların işverenine karşı geliştirdiği bağlılık duygusu”dur (Oliver,1999).

İtibar “örgütün önceki eylemlerine dayanarak örgüt için toplumsal olarak oluşturulmuş bir dizi özellik”tir (Weigelt ve Camerer,1988). Kurumsal itibar “örgütlerin kötü ya da iyi olduğuna ilişkin paydaşların algılarını gösteren manevi bir değer”dir (Weiss, Anderson ve MacInnis,1999).

2.3.2. Örgütsel Çekicilik

İlk örgütsel seçim araştırmaları Vroom (1966) tarafından yapılmıştır ve ilk çalışmalar örgütsel çekiciliği genel olarak işletmeye yönelik tutum biçiminde değerlendirmektedirler

(Highhouse, Lievens ve Sinar,2003). Örgütsel çekicilik “çalışanların belli bir örgüt hakkında çalışılabilecek bir yer olmasına ilişkin duygu ve düşünceleri ve böyle düşünülmesi için işletmenin algılanan özelliklerinin toplamı”dır (Highhouse vd.,2003). İşveren çekiciliği “potansiyel çalışanların belirli bir örgütte istihdam edilmeleri hâlinde elde edeceklerini gördükleri faydalar”dır (Berthon vd.,2005). İşveren markasının alt boyut (Berthon vd.,2005) olduğu örgütsel çekicilik faaliyetlerinde temel amaç, örgütteki boş kadroları doldurmaktır (Rynes ve Barber,1990). Berthon vd. (2005)’ye göre bir işveren potansiyel çalışanlar tarafından ne kadar çekici algılanırsa o örgütün işveren marka değeri de o kadar güçlenmektedir.

Sivertzen, Nilsen ve Olafsen (2013) ücret ve yan haklardan oluşan ekonomik değer ile iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmayı içeren sosyal değerlerin örgütsel çekicilik için etkili olmadığını; kariyer ve öğrenme fırsatları gibi gelişim, örgütte çalışıldığı için iyi hissetme gibi psikolojik ve yenilikçi olma değerlerinin örgütsel çekicilik bağlamında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Knox ve Freeman (2006) işveren markasının örgüte yetenekli çalışanları çekme ve kazandırma fonksiyonunu ele almışlar ve işveren markasının çekiciliği ile adayın örgüte iş başvurusunda bulunması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.3.3. İşveren Markası ile İlgili Tanımlar

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).

1990’ların sonlarından itibaren işveren markası kavramı İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) alanında ortaya çıkan önemli gelişmelerden biri olmuştur. Kavramı ilk olarak Simon Barrow ortaya atmıştır (Mosley,2007). 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, aidiyet ve yön veren duygular (psikolojik) sağlamaktadır.

Çizelge 2.3.İşveren markası tanımları

Araştırmacı	Tanım*
Ewing vd.,2002	“işletmeyi çalışabilecek güzel bir yer olarak tanıtabilmek”
Backhaus ve Tikoo,2004	“bir örgütün işveren olarak rakiplerinden farklılaşması ve tanımlanabilir ve benzersiz bir işveren kimliği oluşturması süreci”
Berthon vd.,2005	“bir örgütün işgörenlerine ve potansiyel adaylarına çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının tamamı”
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”
Foster vd.,2010	“mevcut ve potansiyel çalışanlara sağlanan faydalardan oluştuğu için işveren ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme”
Kapoor,2010	“önde gelen işveren olabilmek için stratejik görevin tanımlanması”
Thomas ve Jenifer,2016	“örgütün arzu edilen yer olabilmek adına yürüttüğü çabaların toplamı”

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

2.3.4. İşveren Markasının Boyutları

Moroko ve Uncles (2008)’a göre başarılı bir işveren markasının çekicilik ve kesinlik olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bilinirlik, etki yaratma, rakiplerden farklı olma gibi özellikler çekicilik boyutuna girmektedirler. Kesinlik boyutunda ise psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ve marka vaatlerinin uygulanması yer almaktadır.

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

Lievens ve Highhouse (2003) fonksiyonel imaj (görev talepleri, güvenlik, konum, ilerleme, maaş, müşteriler ile çalışma koşulları) ve sembolik imaj (prestij, sağlamlık, samimiyet, yenilikçilik, yetkinlik); Maxwell ve Knox (2009) iş (çalışan ödülleri, iş gücü, iş çevresi, işin türü, yönetim tarzları), mal veya hizmet, örgütsel başarı ve yorumlanmış dış imaj; Rampl (2014) işin içeriği, ilerleme, itibar, örgüt kültürü, ücret ve yer/konum; Adler ve Ghiselli (2015) ekonomik (çalışma programı, örgüt istikrarı, ödüller, ücret), psikolojik (örgüt kültürü, örgütteki olumlu ilişkiler, takım çalışması), işlevsel (işin içeriği, kariyer gelişimi, mesleki eğitim) ve örgütsel (faaliyet alanı, örgütün tarihi, pazardaki konum, tüketici ve üst yönetimin itibarı) boyutlarını ortaya koymuşlardır.

2.3.5. İşveren Markalama Faaliyetleri

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; Balmer ve Greyser,2002; Backhaus ve Tikoo,2004).

İşe alım sürecinin etkinliği ve çalışanların elde tutulmaları için araştırma ve eğitim süreçlerine destek ve çalışanlara burs verilmesi, yarı zamanlı çalışma imkânı sağlanması gibi birçok iç pazarlama faaliyetinden yararlanılabilmektedir (Ehrhart ve Ziegert,2005).

Figurska ve Matuska (2013)'ya göre başarılı bir işveren markası oluştururken yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için onlara saygıyla birer birey olarak yaklaşılması, doğru yeteneğin doğru işe yerleştirilmesi, çalışanlarla güçlü bir iletişim ağının kurulması, çalışanların güçlendirilmesi, kayırmacılığın ortadan kaldırılması, rekabetçi bir ücretlendirme, başarıların kutlanması, esneklik politikaları ile iş yeri esnekliğinin oluşturulması, pozitif bir iş ortamı yaratma ve sadakati artıran iş-yaşam dengesinin sağlanması kurallarına uyulması gerekmektedir.

2.3.6. İşveren Markası ve Çalışan

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 (Backhaus ve Tikoo,2004).

İşveren markasının esas ilgi odağı ve ilk amacı kendi pazarı ve mevcut çalışanlarıdır (Moroko ve Uncles,2008). İşveren markalaması mevcut çalışanları markalamanın amacı olarak görmektedir (Edwards,2010). Mevcut nitelikli çalışanların elde tutulması konusuna olan ilginin artmasının nedeni biyoteknoloji, nanoteknoloji, dijital iletişim gibi yeni endüstriyel alanların gelişmesi ve bu alanlarda bilgili ve yetenekli çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır (Moroko ve Uncles,2008). Rynes, Bretz ve Gerhart (1991) işveren marka imajının işe alım faaliyetleri ve örgütün varlıkları yerine, mevcut çalışanları tarafından biçimlendirildiğini ileri sürmektedirler. Bu bağlamda örgütlerin işe aldıkları ve eğitim vererek yetiştirdikleri nitelikli çalışanları ellerinde tutabilmeleri son derece önemlidir (Chhabra ve Mishra,2008). Ekonomik boyut yönüyle bireylerin işten ayrılmaları eğitilmiş çalışanları kaybetme ve yeni çalışan bulma açısından örgüte yeni maliyetler doğuracaktır (Mitchell, Holtom ve Lee,2001).

İşveren markası potansiyel adayların bakış açısından örgütün çalışılmak istenen bir yer olma derecesine karşılık gelmektedir (Sivertzen vd.,2013). İşveren markası hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel adaylara fayda sağlama olasılığının yanında örgüt başarısı

için de önemlidir (Figurska ve Matuska,2013). İyi bir işveren markasına sahip olmak nitelikli bireyleri örgüte çekmenin beraberinde mevcut personelin de işletmeye dair algı dünyasını değişikliğe uğratacaktır (Lievens ve Highhouse,2003).

2.3.7. İşveren Markası ve Strateji

İşveren markası potansiyel aday, mevcut çalışan ve diğer paydaşların örgüte dair algı ve farkındalıklarını uzun vadede yönetme stratejisidir (Backhaus ve Tikoo,2004; Vaijayanthi, Roy, Shreenivasan ve Srivathsan,2011). En çok çalışılmak istenen yer olmak örgütlerin diğerleriyle kendilerini kıyaslayabilecekleri bir stratejidir (Martin, Beaumont, Doig ve Pate,2005; Vaijayanthi vd.,2011). İşveren markası örgütün sürekliliğini sağlayabilecek bir strateji olup en çok arzu edilen çalışanlara ulaşmak, örgüte çekmek ve elde tutmak için iyi bir yol hâline gelmiştir (Figurska ve Matuska,2013).

İşveren markalaması stratejik bir markalama sürecidir. Stratejik ve sürdürülebilir bir işveren marka süreci şu özelliklere sahiptir (Aggerholm vd.,2011):

- Kurumsal stratejinin belirlenip desteklenmesi ve stratejik bir marka disiplini oluşturulması,
- Paydaşların çıkarlarına ve beklentilerine göre değerlerin sürekli olarak yeniden görüşülerek birlikte yaratılması,
- Karşılıklı ihtiyaçlar, mevcut ve gelecek beklentileri üzerine sürekli derinlemesine düşünmeye dayalı sürdürülebilir işveren-çalışan ilişkilerinin kurulması.

İşveren markalaması ile belirlenen, çalışanın örgüte çekilme stratejisinin temel amaçları pozitif ve destekleyici bir örgüt ikliminin ve yaratıcı bir iş ortamının sağlanması, yüksek performans gösteren çalışanların elde tutulmaları, örgüte duyulan sorumluluğun ve takım çalışmasının geliştirilmesi ve işgörenlerin kararlara katılımının özendirilmesidir (Ehrhart ve Ziegert,2005).

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 adına dinamik bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu sebeple işveren markalaması Stratejik

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli bir parçası olarak incelenmelidir (Minchington ve Thorne,2007).

2.3.8. İşveren Markasını Açıklamada Kullanılan Teoriler

Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markasını Kaynak Temelli Teori ile açıklamışlardır. İlgili teori bilgi, beceri ve tecrübeye kısacası beşeri sermayeye yatırım yapıldığı takdirde işletmenin performansının yükseleceğini ve örgütün kaynaklarının sürdürülebilir rekabete katkı sunacağını anlatmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu nitelikler ve yönetsel beceriler kendilerini rakiplerinden ayıran temel özelliklerdir. Bu çerçevede örgüt kaynakları etkin bir biçimde yönetilirse işletmelerin yeteneklerinin geliştirilmesinde işveren markası yönlendirici olacaktır (Barney,1991; Moingeon, Ramanantsoa, Metais ve Orton,1998).

İşveren markası, işveren marka sadakatine; işveren marka sadakati de çalışanların biçimsel iş sözleşmelerinden psikolojik sözleşmelere olan bağlantı geçişini kolaylaştırmaktadır (Chhabra ve Sharma,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 de değişim göstermiştir. Güncellenmiş hâli ile yeni psikolojik sözleşmeler işverenlerin eğitime ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanlarına pazarlanabilir beceriler kazandırması karşılığında işgörenlerin yüksek performans ve esneklik sözü vermesi biçimine evrilmiştir (Backhaus ve Tikoo,2004).

Potansiyel adaylar başvurdukları örgütler hakkında tam anlamı ile bilgi sahibi olmadıkları için işveren markası ile işletmelerin yarattığı imajın doğru olduğu öngörüsüyle hareket ederek seçimlerini yapmaktadırlar. Sinyal (İşaret Verme) Teorisi'ne göre işveren markası potansiyel işgörelere örgütün özellikleri ile ilgili sinyal vermekte ve adayın başvuru yapma konusunda karar vermesine yardımcı olmaktadır. Pozitif sinyal daha fazla aday çekme ve nitelikli bireylere daha çok ulaşma anlamında işlevseldir (Rynes vd.,1991; Celani ve Singh,2011). İşe alım görevlilerinin karakter ya da davranışları ve işe alım sürecinin tamamı gibi etkenler adaylar için birer sinyal/bilgi kaynağıdır (Ehrhart ve Ziegert,2005).

Beklenti Teorisi (Vroom,1964)'ne göre çevreyi daha olumlu algılayan bireyler örgüte daha fazla çekilmektedirler. İhtiyaç-Baskı Teorisi'ne göre kişiler belirli somut ve rasyonel ihtiyaçlarını (Knox ve Freeman,2006) en iyi şekilde karşılayabilecek olan örgütü yâni işveren markasının sunduğu faydaları (Love ve Singh,2011) tercih etme eğilimindedirler (Ehrhart ve Ziegert,2005).

Genellenebilir Karar Alma Süreci Teorisi'ne göre iş ya da örgüt seçimi programlanmamıştır. Bireyler kendileri için önemli olan iş/aile politikası, işletmenin büyüklüğü, kültür, lokasyon gibi çevre özelliklerine ilişkin algılamalarına dayanarak en çok tercih ettikleri işleri veya örgütleri seçmektedirler (Ehrhart ve Ziegert,2005).

Ehrhart ve Ziegert (2005) İş Uygunluğu Teorisi'ne göre bireylerin iş çevreleri ile uygunluk ya da uyum içinde olmak istediklerini belirtmektedirler. Schein ve Diamante (1988) bireylerin kendileri ile başvurmayı düşündükleri örgütleri arasında kişilik özelliği kıyaslamasına gittiklerini ve kendileri ile benzer niteliklere sahip olanları daha cazip bulduklarını öne sürmektedirler. Örneğin, farkındalığı yüksek olan bireyler detay odaklı kültürle daha eğilimli gözükmektedirler. Tutarlılık Teorisi'ne göre potansiyel adaylar işveren marka imajını kendi ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile kıyaslamaktadırlar. Karşılaştırma süreci sonunda aday uyum algıladığı takdirde, örgüt bu birey için çekici hâle gelmektedir (Cable ve Judge,1997; Backhaus ve Tikoo,2004; Ehrhart ve Ziegert,2005).

2.3.9. İşveren Markası ile İlgili Modeller

Mosley (2007)'nin İşveren Marka Deneyimi Modeli'nde örgüt açık-seçik ve uyumlu bir çalışan deneyimi için işe alım, işe alıştırma, performans değerlendirme, terfi gibi her bir temas noktası üzerine bir vaatte bulunmaktadır. Model ilk aşamada örgütün değer yapısı, liderlik anlayışı, yönetsel becerileri ve günlük rutinlerini içermektedirken; ikinci evrede işgörenlere dönük iletişim, işe alıştırma, performans ve gelişim gibi süreçleri barındırmaktadır. Elde edilen deneyim rakiplerden ayırt edici nitelikte marka oluşumuna katkı sunmak, açık ve net marka davranışları ortaya koymak ve tüm sürecin sonunda müşteri deneyimine değer kazandırarak örgütü rakip işletmelerden farklılaştıracak nitelikleri güçlendirmeyi amaçlamaktadır. İşveren markası olan örgütlerde katılımcı ve tatmin duyan çalışanların daha iyi bir müşteri hizmetleri deneyimi sunduğu kabul edilmektedir.

Wilden, Gudergan ve Lings (2010) çalışan bazlı bir işveren marka değeri için potansiyel çalışan ve işvereni betimleyen bir kavramsallaştırma yapmışlardır. Örgütün istihdam olanakları ile pazarlamanın uyumlaştırılarak müşteri davranışlarının işe alım aşamalarına uygulanması sağlanmıştır. İşveren markasının açık ve net bir biçimde iletilmesi ve marka sinyallerinde tarafsızlığın olması, işe alınacak adaylarda güven yaratmakta ve güvenilir marka sinyalleri de hedef kitleye ulaşmaktadır. Bu modelde bir sinyal güvenilir olarak algılanırsa potansiyel işveren güvenilir olarak atfedilmekte ve adayların zihninde örgütün verdiği vaatlerin büyük olasılıkla yerine getirileceği algısı oluşmaktadır.

Backhaus ve Tikoo (2004)'nın modelinde işveren markalama, işveren marka çağrışımları ve işveren marka sadakati üzerinde oluşturulmaktadır. İşveren marka çağrışımlarında örgüt kimliği ve kültürü işveren marka sadakatini olumlu etkilemektedir. Örgüt kültürü de işveren markalamaya geri bildirim vermektedir. İşveren imajı da beraberinde örgütü çekici kılmakta ve işletmeleri verimli hâle getirmektedir. Araştırmacılara göre işveren markası örgütün marka vaatleri, çalışan deneyimi ve hedef kitlede oluşturduğu imaj ve sadakatinin tamamıdır:

Marka Vaadi

Kültür ve değer yapısının merkezi bir güç sayıldığı işveren markası, paydaş grubunun ihtiyaçlarının saptanmasından sonra tanımlanacak ve “değer önerisi”ni meydana getirecek ilham veren vizyon ve misyon, iyi yönetim, güçlü örgütsel performans, sanayi kolu, mutluluk veren rekabet, yetenekli bireyleri istihdam etme, gelişime açıklık, eğlenceli iş ortamı, iş güvenliği gibi bileşenlerden marka vaadi elde edilecektir. Böylece çalışan değer önerisinin yeteneği çekmedeki cazibe gücü artış gösterecektir. Potansiyel çalışan adayları sadece bireysel gelişim imkânı sunmak konusundaki şöhret gibi kurumsal marka; potansiyel adaylar için değerleri ve misyonu anlamlı kılan amaç; eğitim, rekabetçi bir görev, pekiştirici ödüller gibi fırsatlar ile örgütün özelliklerine bağlı olan marka vaatleriyle işletmeye çekilebilmektedirler (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin ve Michaels,1998).

Çalışan deneyimi

Çalışan deneyimini hem mevcut hem potansiyel işgörenler için yürütmek gerekmektedir. Mevcut çalışanlar için olumlu çalışan deneyimi yaratan işgörene doğum günü pastası kesilmesi gibi uygulamalarla örgütsel bağlılık desteklenebilmektedir. Potansiyel adaylar için üniversitelerde gerçekleştirilen kariyer günleri gibi uygulamalarla işletme hakkındaki olumlu bilgilerin ağızdan ağıza yayılmasına olanak sağlanabilmektedir. Örgütler işe alım, istihdam ve işten ayrılma gibi çalışan deneyiminin her aşamasında işgörenlerine verdikleri vaatlerin arkasında durmalıdırlar (Wilkinson, Bailey ve Mourell,2009). İşveren markası sayesinde çalışan örgütten ayrıldığında bile potansiyel adaylar ve müşteriler için işletmenin savunucusu olarak eylemde bulunma arzusunu gösterme eğilimine sahiptir (Moroko ve Uncles,2008). Örgütlerin insan kaynakları yöneticilerinin ve üst yönetim kadrolarının işletme çalışanlarını birer örgüt temsilcisi ya da “marka elçisi” olarak atfetmesi konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Burmam ve Zeplin,2005). Çalışanlar örgütün hizmet ettiği kitle ile doğrudan iletişim içerisinde olduklarından işletme hakkında edinilecek fikirler ve yargılar konusunda çok etkili olmakta ve örgütün marka değerinin yaratılmasında da önemli bir rolü yerine getirmektedirler (Moroko ve Uncles,2008).

İşveren marka imajı ve sadakati

İşveren marka imajı örgüt kimliğinin aktarılmasındaki araçtır (Backhaus ve Tikoo,2004). Marka imajından hem müşterileri ürün satın almaya yönlendirmek hem de yetenekli çalışanları örgüte çekmek, işe almak ve elde tutmak için yararlanılmaktadır. İşveren marka imajı büyük ölçüde çalışan deneyimlerine bağlıdır (Keller,1993). Knox ve Freeman (2006) samimi örgüt kültürü, inisiyatif alabilme özgürlüğü, ortak paydada buluşulabilen, benzer iş arkadaşları, rotasyon imkânları, eğitim-gelişim olanakları, iş'te yaratıcılık beklentisi, işverenin yüksek prestiji, dinamik ve ileriye dönük bakış açısı, stressiz bir iş ortamı, yüksek ücret, uzun vadeli kariyer olanakları, iş çeşitliliği, iş-yaşam dengesi gibi öğelerin işveren markası imajını oluşturduğunu aktarmışlardır.

Padgett ve Allen (1997) işveren marka imajının çalışanlara ve adaylara sunulan fonksiyonel (objektif, somut, araçsal) ve psikolojik (subjektif, soyut, sembolik, duygusal) faydalardan ibaret olduğunu belirtmişlerdir. Bu faydalar bireylerin iş yaşamları süresince sunulabilmektedir.

Marka çağrışımları fonksiyonel ve psikolojik olmak üzere iki temel türe dayanmaktadır. Fonksiyonel çağrışımlar ürün özellikleri ve markaların fonksiyonel faydaları ile bağlantılı iken; psikolojik çağrışımlar işletmenin değerleri gibi soyut bileşenlerden oluşmaktadır (Michel ve Rieunier,2012). İşe başvurma niyetinde olan bireyler fonksiyonel ve psikolojik özelliklere göre cezbolmaktadırlar. Fonksiyonel özellikler maaş, yurt dışına seyahat olanağı, terfi imkânı gibi somut maddi olanakları temsil etmektedirler. İş arayanlar örgütün sunduğu fonksiyonel özellikler ile çıkarlarını maksimize, maliyetlerini de minimize edecekleri düşüncesiyle örgütten etkilenmektedirler (Katz,1964). Psikolojik faydalar kurumsal itibar algılamaları ve iş başvurusu yapan bireylerin örgütte istihdam edilirlse kazanacakları yararlar ve iş yerindeki iyi olma durumuna dair sosyal kabûllerini içermektedirler (Backhaus ve Tikoo,2004). Örgütlerin psikolojik faydaları sunmaktaki amaçları etkilemek istedikleri bireylerin kişilik özellikleriyle örgütsel özellikleri özdeşleştirmektir (Turban ve Keon,1993). Psikolojik özellikler bireyin karakteri ile ilgili soyut kavramlarla ifade edilmektedir. Bunlar örgütün yenilikçi olması, alanında uzman, öncü ve prestijli olması biçiminde sıralanmaktadırlar (Lievens ve Highhouse,2003). Psikolojik faydalar çalışanlara bağlı bulundukları örgütlerde kendi kişiliklerini sürdürme ya da kendilerini topluma daha iyi yansıtmaya imkânı tanımaktadırlar (Katz,1964).

Potansiyel adaylar işveren imajının olumlu yönlerini fark ettikleri için marka ile özdeşleşmeleri daha olasıdır. Bu anlamda üyeliğin vaat ettiği bireysel imaj duygusu için örgüte girmeyi daha fazla isteyeceklerdir. İmajın yansması ve onayı olan bu durum ise marka sadakatini oluşturmaktadır. Bir markaya sadık bir müşterinin özellikle o marka bir değişiklik yaptığında veya diğer markaların rekabetçi hamleleriyle zayıfladığında bile başka bir markaya geçme olasılığı daha düşüktür. Marka sadakatinin temelinde ürün ile tüketici arasındaki güven duygusundan kaynaklanan olumlu değişim ilişkisi yer almaktadır. Kısacası, işveren marka sadakati çalışanların işverenlerinden aldıkları, yerine getirildiğine inandıkları marka vaatlerinin sonucunda verdikleri sözdür (Backhaus ve Tikoo,2004).

2.3.10. İşveren Markalama Yönetimi

Backhaus ve Tikoo (2004) tanımlanabilir ve benzersiz bir kimliğin oluşturulduğu paydaş gruplarına yönelik olan işveren marka yönetimini İnsan Kaynakları Yönetimi alanında üç aşamalı bir süreç olarak ele almaktadırlar:

2.3.10.1. Çalışan değer önerisi

İşveren markası işveren ve çalışanların arasındaki ilişki ile özdeşleşmektedir (Aggerholm vd.,2011). İşveren markası tüm süreç esnasında verilen sözleri tutmak, objektif ve adil olmak ile ilgilidir (Davies,2008). Verilen vaat, söz anlamına gelen çalışan değer önerisi “örgüt kültürü, yönetim biçimi, mevcut çalışanların özellikleri, yöneticilerin sundukları hizmet kalitesi konularındaki bilgilerden yararlanarak işgörenlere belirli değerler sunan bir içerik”tir (Backhaus ve Tikoo,2004). Çalışan değer önerisi “bir çalışanın bir örgüte getirdiği beceriler, yetenekler ve deneyim karşılığında elde ettiği benzersiz faydalar kümesi”dir. Örgütlerin işveren olarak sunduğu temel faydaları bildirmek için bir işveren değer öneri sistemi geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Örgütler ücretlendirmenin ötesine geçerek örgüt kültürü, kariyer gelişimi, iş yaşam dengesi, eğitim ve gelişim gibi faktörleri de dikkate alarak çalışanlar tarafından değer verilen bir öneri sistemi yaratmışlardır (Salau vd.,2018; Sharma ve Prasad,2018).

Örgütlerin kurumsal, tüketici ve işveren marka değerleri ortak paydada bir araya getirilmiş ve örgütün vizyonu ile uyumlu bir biçimde geliştirilmişse, işveren markası güçlendirilmiş durumdadır. Örgütte çalışanlara sunulan iş koşulları, çalışma saatleri, tatil hakları, çocuk bakım düzenlemeleri, eğitim, avantajlar gibi bireysel faydalar ile işletmenin marka portföyündeki algılamalar arasında farklılıkların olması sorunlara yol açacağından yöneticilerin son derece dikkatli olması gerekmektedir (Moroko ve Uncles,2008).

2.3.10.2. İşveren markasının dış markalaması/pazarlaması

İkinci aşama öncelikle iş başvurusunda bulunabilecek potansiyel adaylara yönelik olan işveren markasının dış pazarlamasıdır. Dış markalama sistemi hedef kitlenin ilgisini örgüte yönlendirecek, kurumsal ve tüketici markalarını destekleyip geliştirecek biçimde tasarlanmalıdır (Backhaus ve Tikoo,2004).

Konumlandırma sırasında örgüt mevcut işgörenlere ve aday kitleye rakiplerinde var olan fırsatlardan daha farklı ya da iyi durumda olduğunu personeline verdikleri vaatler üzerinden çalışan değer önerisi ile göstermelidir. Yetenek savaşı esnasında örgütsel bağlılığı geliştirmek için ortaya konulan rekabet içerisinde anlamlı ve tutarlı marka mesajına ve faydalarına sahip doğru adayların belirlenmesi son derece önemlidir (Ambler

ve Barrow,1996). Chambers vd. (1998) ve Davies (2008) güçlü bir işveren markasının "yetenek savaşını" kazanmanın anahtarı olacağını kabul etmektedirler.

İşveren markası potansiyel adayların zihninde bir imaj oluşturmak ve “çalışmak için harika bir yer” olduğunu göstermekle ilgilidir. Bu durum işveren reklamının artık birincil bir düşünce olduğunun, orta vadede önem kazandığının ve yeni çalışanları çekmek ve mevcut işgörenleri elde tutmak için öncelikli amaç hâline geldiğinin kanıtıdır (Ewing vd.,2002). Daimler Chrysler reklamında otomobiller sadece tüketiciler için değil, aynı zamanda potansiyel adaylar için fayda sağlayan örgüt araçları olarak konumlandırılmıştır (Berthon vd.,2005).

Değer önerisi ortaya konulduktan sonraki aşamada örgüt bu değerleri hedefindeki potansiyel adaylarına, istihdam danışmanlarına ve acentelerine pazarlamaktadır. Örgütler geleneksel reklam, basın yoluyla ücretsiz tanıtım, profesyonel ve akademik yayınlar ve halkla ilişkiler aktiviteleri gibi araçları işveren markası ile ilgili mesajlarını adaylarına ulaştırmak için kullanabilmektedirler (Love ve Singh,2011).

2.3.10.3. İşveren markasının iç markalaması/pazarlaması

Son aşamada iç markalama ile ilk basamakta sunulan marka vaatlerini işletmenin içine taşıyarak âdetâ örgüt kültürünün bir parçası hâline dönüştürmek gerekmektedir (Moroko ve Uncles,2008). İç markalamanın amacı çalışanları örgütün değerlerine ve amaçlarına yönleltmektir. İç markalama diğer örgütlerin zor taklit edebileceği bir iş gücü yaratmaya yardımcı olmaktadır (Backhaus ve Tikoo,2004). Knox ve Freeman (2006) işveren marka imajının geliştirilmesi için örgütte öncelikle iç markalamaya yönelik yaklaşımlarda bulunulması gerektiğini belirtmektedirler.

İç markalama “çalışanlara hizmet etme fikrinin ve müşteri odaklı davranışların aşılması süreci”dir (George,1990). İç pazarlama çalışanların örgütün iç müşterileri ve işlerin de işgörenlerin iç ürünleri olması sebebiyle, işletme personelinin örgütün ilk pazarı olduğunu ortaya koymaktadır. İç markalamada işletmedeki her çalışanın bir müşteriye sahip olduğu ve işgörenlerin müşterilere daha kaliteli hizmet sunması adına iş yerinde mutlu olmaları gerektiği yönünde iki temel düşünce bulunmaktadır (Berry,1981; Grönroos,2000).

Örgütsel kimlik “işletmenin tüm eylemleri ile kök salan kendine özgü karakter özellikleri ile tanımlanan bir olgu”dur (Van Riel ve Balmer,1997). Örgütsel kimlik başarılı markalamayı kolaylaştırmak için pazarlama ve örgüt teorilerini bütünleştirmeyi sağlamaktadır (Hulberg,2006). Marka kimliği oluşturulurken ilk olarak markanın nitelikleriyle, öz değerleri ve öz marka mesajıyla tutarlı olması gerektiği unutulmamalıdır. Aksi takdirde marka etkisiz bir kimliğe sahip olacaktır. Daha sonra örgütü temsil edecek belli başlı spesifik özellikler belirlenmelidir. Aaker (1996) marka kimliği için cinsiyet, yaş, genç, samimiyet, duygusallık gibi insani özellikleri ele almaktadır. Seçilen özellik marka kişiliği için ayırt edici niteliğe sahip olmalıdır. Son olarak da bu özellikleri başkalarına aktaracak etkili bir iletişim süreci gerekmektedir. İletişim sürecinde dikkate alınması gereken konular kimlik, işletme içi duyurular, akılcı anlayış, çalışanların işe olan duygusal bağlılığı, çalışanın işletmeye kendisini adanması ve davranış değişimidir (Backhaus ve Tikoo,2004).

İşveren markasını geliştirmenin önündeki en büyük engellerin üst yönetimin destek ve anlayışının yetersizliği, iç politikalar, bakış açısı farklılıkları ve insan kaynakları yapısının zayıf gelişimi olduğu görülmüştür (Ambler ve Barrow,1996). Gerçekçi bir iş öngörüsü sunmayan ve başarılı olmayan bir işveren markası hatalı mesajlara neden olacağından örgütle ilgili verilmek istenen algıların doğruluğu çok önemlidir. Psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olursa örgütün cirosu, çalışanın iş tatmini ve performansı azalırken işletme hakkındaki pozitif düşüncelerin de ortadan kalkması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle örgüt kültürü hakkında bilgilerin doğru olması ve yanlış anlaşılmaya neden olacak unsurlardan uzak durulması gerekmektedir (Backhaus ve Tikoo,2004). Minchington ve Thorne (2007)’un ifade ettiği biçimde işveren markası yaratma örgütlerin tüm marka vaatlerini yerine getirmelerini sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır.

2.3.11. İşveren Markalamanın Yararları

İşveren marka fonksiyonu yönetime önceliklerini yalınlaştırmak, işe alım sürecindeki kaliteyi artırmak, verimliliği yükseltmek, mevcut çalışanları elde tutabilmek ve örgütsel bağlılığı geliştirmek için basit ve tutarlı bir ortam sağlamaktadır (Ambler ve Barrow,1996).

Backhaus ve Tikoo (2004)’ya göre etkin bir işveren markası rekabet avantajı sağlamakta, çalışanların örgüt değerlerini benimsemesini desteklemekte ve örgütsel bağlılığı

artırmaktadır. Temel amacın ekonomik getiri olduğu düşünülüğünde yaratılan rekabet üstünlüğü örgütlere daha fazla kârlılık ve piyasadaki varlıklarının daha uzun yıllar sürmesine olanak sağlamaktadır. İşveren markası uygulamaları beşeri sermayenin örgüte katma değeri verdiğini kabul etmekte ve insana yapılan yatırımların işletmenin performansına olumlu etki edeceğini savunmaktadır.

Turban ve Cable (2003) çekici özellikleri olan örgütlerin aday havuzunun daha geniş olacağını ve bu havuzdan yüksek kalitede çalışan tedarik edilebileceğini ifade etmektedirler. İşveren markası güç kazandıkça önceden örgüte katılmayı istemeyen nitelikli bireylerin tercih listesine girileceği için başvuran kalitesinde artış görülecektir. İddialı işveren markası olan örgütler önemli pozisyonlara çalışan bulmakta zorluk çekmemektedirler. Böyle örgütlerde çalışanları elde tutma oranları yüksek olduğundan yeni işe alımlar düşük düzeyde kalmaktadır. Buna bağlı olarak tedarik ve seçim faaliyetleri için ayrılacak ve yapılacak harcama maliyetleri azalmaktadır (Knox ve Freeman,2006).

Örgüt olarak sadakat oluşturmak ve tatmin sağlamak, çalışan ile işletme bünyesinde duygusallığı yüksek bir ilişki ortamı kurmak işveren markasının ana niteliklerindendir. Başarılı bir işveren markası sayesinde çalışan sadakatsizliğinde azalma olmaktadır (Davies,2008).

Çalışan katılımındaki artış, işgörenler arasındaki yüksek sadakat seviyesi, mevcut ve eski çalışanlarla iyi ilişkiler, devir oranlarındaki azalma, yetenek tutma oranında artış gibi özellikler örgüt adına iç yararları meydana getirirken; adaylara kolay ve daha hızlı erişim, yetenekleri çekmek, iş için fazla sayıda başvurunun olması, işe alım maliyetlerinde azalma, kişi-iş uyumu yüksek adayların bulunması gibi nitelikler ise dış yararları oluşturmaktadır (Figurska ve Matuska,2013).

Kazanılacak olan işveren markası unvanı her alanda örgütün daha fazla tercih edilir olmasını sağlamakla birlikte o işletmedeki çalışanların iş'te kalma sürelerini de olumlu yönde etkileyecektir (Berthon vd.,2005; Chhabra ve Mishra,2008). Çalışanlar iş yerindeki stres yaratan durumlar, iş tatminsizliği veya örgütsel bağlılığın az olması durumları ile uğraşmadıkları sürece işten ayrılma olasılıkları daha az olacaktır (Davies,2008).

2.4. Farklılık Algısı ve Farklılık Yönetimi

2.4.1. Farklılık ile İlgili Tarihçe

1950’li yıllardan itibaren pek çok araştırmacı ve bilim adamı farklılıkların grup süreçlerine ve performansa etkisi üzerine laboratuvar ve alan araştırmaları gerçekleştirmiştir (Williams ve O’Reilly III,1998). Cox ve Nmoko (1990)’nun araştırma sonucuna göre ABD’de özellikle farklı ırklardan azınlıkların sayısının artması ile iş gücünün giderek farklılaşma eğiliminde olmasına rağmen konu ile ilgili 1964-1989 yılları arasında yapılan araştırma sayısının konunun önemine göre düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. İş gücü farklılıklarının yönetiminin tarihsel değişimine bağlı olarak farklılık yönetimi ile ilgili yapılan araştırmaların da odaklandığı konular değişiklik göstermiştir. 1960-1980’li yıllarda farklılık yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar kadrolama, eğitim, performans değerlendirme, terfi ve diğer önemli insan kaynakları işlevlerinde ayrımcılık ve ön yargının olup olmadığının belirlenmesine odaklanmıştır. 1990’lı yıllarda yapılan araştırmalar takım çalışması veya artan iş gücü farklılıklarının ticari olarak yönetilmesi ve bundan yarar sağlanmasına odaklanmıştır. 2000’li yıllardaki araştırmalar ise farklılıkların performans, süreç ve davranışlar gibi çıktıların üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkisini belirlemeye çalışmıştır (Shore vd.,2009).

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 gücündeki farklılıkların iş yaşamında yer almaya başlaması 1964’te çıkarılan ABD Medeni Kanunu ve Sivil Hakları Yasası’nın onaylanmasıyla kanun önünde mümkün olmuştur. İlgili düzenlemelerce örgütlerin işgören tedarik ve seçiminde din, etnisite, ırk, engellilik, yaş gibi farklılık oluşturan özelliklere dayanarak ayrımcılıkta bulunmaları yasaklanmıştır (Gilbert, Stead ve Ivancevich,1999; Kochan vd.,2003). Bu bağlamda ABD’de 1967-İstihdamda Yaş Ayrımcılığı, 1990-Amerikalı Engelliler ve 1991-Sivil Hakları yasaları gibi iş gücü farklılıkları ile ilgili kanuni düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Hays-Thomas,2004). Bu çerçevede Kanada’da devlet Fransızca konuşan azınlığa yönelik korumacı politikalar geliştirmiş, ardından Avustralya resmi çok kültürlülük politikalarını uygulamaya koymuştur (Faist,2009).

İstihdam eşitliği, olumlu eylem (1960-1970) ve farklılık yönetimi (1990'lar) ABD ve Kanada toplumlarının ve iş gücü piyasalarının eşitsizliğe ve farklılığa yönelik ortaya koydukları uygulamaları ifade etmektedirler. İstihdam Eşitliği, Kanada'daki siyasetçilerce ırki azınlığın, engelli bireylerin, yerli insanların ve kadınların karşı karşıya oldukları asırlardır devam eden ayrımcılığa ve dezavantajlılığa karşı reaksiyon verme bağlamında meydana getirilmiştir. Amerika kökenli olan Olumlu Eylem, eğitim ve iş yaşamında farklı ten rengindeki bireylere dönük çoğunlukla dışlama ve sosyal izolasyon davranışları ile son bulan ırki ayrımcılığa dair bir reaksiyon biçiminde ortaya çıkmıştır (Agócs ve Burr,1996). Farklılık Yönetimi, “kurumsal veya yönetsel olarak başlatılmış önleyici olabilen stratejik bir yaklaşım”dır. Farklılık yönetimi yaklaşımı gün geçtikçe artış gösteren farklı iş gücünün potansiyelinden faydalanma düşüncesinden beslenmektedir. Olumlu eylem kavramıysa önleyici olmayan tepkisel bir yaklaşım olup ahlâkla ilgili değerlerin getirdiği zorunluluklar ve yasalar temel alınarak ortaya çıkmıştır (Ivancevich ve Gilbert,2000).

1980'ler ile Farklılıklara Değer Verme yaklaşımı, farklı olarak nitelenen bireylerin güvence altına alınması ve işgörenlerin farklılıklar konusunda kendilerini iyi hissetmeleri ve iş yaşamlarında verimli olabilmeleri için önemli bir gelişme biçiminde ifade edilmiştir. 2000'ler ile birlikte örgütler için farklılıkların yönetimi konusu gereklilikten çok örgüt için stratejik bir unsur ve farklılıklarla yaşama hâline gelmiştir (Rosado,2006).

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

2.4.2. Farklılık ile İlgili Tanımlar

Farklılık yönetimi psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, ekonomi, hukuk, işletme, yönetim bilimleri, iletişim, eğitim ve insan kaynakları yönetimi gibi çeşitli alanlarda araştırma konusu yapılmıştır (Barry ve Bateman,1996). Bu araştırmalarda farklılığı ele alan birtakım terim ve kavramlar konunun derinliği ile çok geniş bir yelpazeye sahiptir.

Kimlik “diğer tüm etmenlerin yanı sıra bir bireyi ötekilerden farklı kılan, ayıran olgular”ı ifade etmektedir. 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). Etnik köken, temelinde “ortak din, dil ve benzer davranışlar yer alan gelenek ve görenekler ile beraber kişinin doğduğu ülkeyi ya da belli bir ülkeden geldiğini ifade eden kavram” şeklinde tanımlanmaktadır. Irk ise “bedensel özellikleri, ten ve saç rengi gibi bireyin biyolojik özelliklerini temel alan bir kavram”dır (McMillan-Capehart,2003).

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).

Çizelge 2.4.Farklılık ile ilgili tanımlar

Araştırmacı	Kavram	Tanım*
Thomas,1991:3	birey düzeyinde farklılık	“bir bireyi diğerlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan kişiye özgü içsel ve dışsal özellikler”
Thomas,1996:13	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,2001:3-4	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.

2.4.3. Farklılık İklimi

“Çalışanların psikolojik olarak olaylara yükledikleri anlamları yansıtan iklim” olan farklılık iklimi örgütteki azınlık ve kadınlara dair algılara yönelik meydana gelen işgören tutumlarını ve davranışlarını aktarmaktadır (Kossek ve Zonia,1993). Mor Barak, Cherin ve Berkman (1998)’a göre farklılık iklimi “örgütün çalışanlara yönelik uygulamalarında ne kadar adil olduğuna ve azınlık grubu üyelerinin örgütteki diğer grup üyeleri, örgüt kültürü ve değerleriyle bütünleşme derecelerine dair çalışanların ortak algısı”dır. Farklılık iklimi ayrımcılığın olmadığı farklılıkların desteklendiği uygulamalar hakkındaki ortak algılardır (Hardeman vd.,2016). Kwak (2003) farklılık ikliminin psikolojik (farklılık hakkındaki algıları, tutumları ve inançları) ve davranışsal (belirli bir ortamda farklı ırksal ve etnik grupların etkileşim biçimleri) iklimleri içerdiğini belirtmektedir. Bir taraftan azınlık gruplar iş gücünün değerini artıran grup olarak kabul edilirken; diğer taraftan baskın olan çoğunluk grup değişime direncin kaynağı olarak görülebilmektedir (Freeman ve Huang,2014).

Sosyal Kimlik bakış açısına göre araştırmacılar, farklılık ikliminin kimlik özgürlüğünü destekleyerek iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışma tutumlarını etkilediğini savunmaktadırlar. Sosyal Değişim perspektifinden yola çıkan araştırmacılar ise farklılık ikliminin azınlık grup üyelerinin örgütle psikolojik sözleşmelerini güçlendirerek işletmeleri etkilediğini vurgulamaktadırlar (Luthans ve Youssef,2004).

Hicks-Clarke ve Iles (2000), Cox (1993) ve Kossek ve Zonia (1993)’nın modellerinden faydalananarak oluşturdukları Pozitif Farklılık İklimi Modeli’ne göre bağımsız değişkenler olarak ifade edilen eşit istihdam politikası ve algısı, mentorluk, esnek çalışma saatleri, kariyer molası ve çocuk bakımı sağlanması, farklılık ihtiyacı ve desteği, adalet gibi pek çok etken işgörenlerin işletmeye dönük algı ve tutumlarını etkiye uğratmaktadır. Algı ve tutumların etkilenmesi ile işletmenin farklılığa karşı ne şekilde davrandığı, çalışan algılarına bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık, iş tatmini, kariyer plânlama ve bağlılığı; yönetici, kariyer ve kariyer geleceği memnuniyeti gibi birçok çıktıyı etki altına almaktadır.

2.4.4. Farklılığın Açıklanmasında Kullanılan Teoriler

Bireylerin farklılıklara karşı değişik yaklaşımlarının olması ve farklılıklara bağlı fayda ve maliyetlerin oluşması farklılık yönetiminde tek bir “en iyi” yöntemin bulunduğu iddiasını geçersiz kılmaktadır (Dass ve Parker,1999).

Farklı gruplar için iş fırsatları yaratmak yerine kimlik grupları arasındaki güç ilişkilerini eşitleme amacı güden yaklaşıma göre, örgüt çalışanların sahip olduğu birbirinden farklı inanç, kültür, düşünce ve sosyal tecrübelerden oluşmaktadır (Ashkanasy, Härtel ve Daus,2002). Örgüt dünyasında yöneticiler her ne kadar işgörenlerin aynıymış gibi davranmalarını bekleseler de her çalışan birbirinden farklıdır (Ivancevich ve Gilbert,2000).

Geleneksel insan kaynakları uygulamaları Çekicilik-Seçim-Yıpranma döngüsünün bir sonucu olarak iş gücü içerisinde homojenlik yaratma ve sürdürme eğilimindedir (Schneider,1987). Kùltürlerin birbirine karışması olan Erime Potası’nda amaç homojen bir kimlik, kùltür yaratmaktır (Cox ve Blake,1991). Choi ve Rainey (2010), Renk Kùrlüğü İdeali söyleminde amaçlananın var olan farklılıkları görmezden gelerek yeni bir ortak kimlik oluşturma yoluna gitmek olduğunu belirtmektedirler. Bu idealin son aşamada geldiği yerin asimilasyon olduğu söylenebilmektedir (Ellis,1994). Point ve Singh (2003)’e göre asimilasyonu odak noktası yapmış örgütler için farklılıklar alarm zilleri çaldırmaktadırlar.

Tsui ve O’Reilly (1989) demografik özelliklerin yalnız grup seviyesinde değil birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesi gerektiğini irdelenmişler ve İlişkisel Demografi kavramını ortaya çıkarmışlardır. Bu teoriye göre diğerlerinden farklı olmak bireyin tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sosyal Kimlik ve Benzerlik-Çekim yaklaşımları bireylerin homojenlik ve bağlılık isteklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. İnanç, tutum ve değerler konularında benzerlik bireylerin birbirine çekilme olasılığını güçlendirmektedir. Bilgi İşleme ve Problem Çözme yaklaşımı farklılıkların nasıl yeni bakış açıları yaratabileceğini ve bilgi alışverişi ve bireyler arası etkileşim sayesinde performansın nasıl artırılabilceğini görmeyi sağlamaktadır. Bu yaklaşımların birbirleriyle bütünleştirilmesi sonucunda “farklılıklar-süreç-performans” ilişkisi doğru şekilde anlaşılabilir (Mannix ve Neale,2005).

Drach-Zahavy ve Trogan (2013) iş grubundaki çalışanlar arasındaki benzerlik ne kadar yüksekse paylaşılan değerler, bağlılık ve uyumun aynı oranda arttığını belirtmektedirler. Diğer taraftan grup içinde algılanan farklılıklar arttıkça kategorileştirmenin (sınıflandırma) de aynı oranda arttığı vurgulanmaktadır. Dinwoodie (2005)'ye göre farklılık ve farklılığın iş grupları dinamiği üzerindeki etkisine yönelik olan Sosyal Kategorileştirme yaklaşımı bireylerin birbirlerine olan benzerlikleri ile tanımlandığından bahsetmektedir. Bilgi İşleme ve Karar Verme yaklaşımına göre iş grubundaki çalışanlar arasında var olan heterojenite genel olarak olumlu bir katkı sunmaktadır.

Ellemers ve Rink (2016) farklılıkları cinsiyet ve etnik kimlik bağlamında inceledikleri araştırmalarında, farklı iş gruplarının homojen gruplara göre daha yaratıcı, yenilikçi ve yüksek kalitede performans sağladıklarını belirtmektedirler. Watson, Kumar ve Michaelsen (1993) etnisite bağlamında heterojen örgütlerin homojen yapıdakilere göre daha iyi performans gösterdiklerini saptamışlardır. Pelled, Eisenhardt ve Xin (1999) heterojen örgütlerde bilişsel performansın düşük ve duygusal çatışmalarında çok yaşandığı bulgusunu elde etmişlerdir. Williams ve O'Reilly (1998)'ye göre grup içinde bir seviyeye kadar farklılıkların bulunması grubun sorun çözme kapasitesini yüksek derecede olumlu etkilerken; farklılık seviyesinin çok yüksek olması grup birliğini ve işleyişini zorlaştırmaktadır. Farklılık seviyesi yüksek olan gruplar daha az iletişim kurma ve daha çok çatışma yaşama eğilimindedirler. Jehn ve Mannix (2001) benzer değerlere sahip bireylerin oluşturduğu gruplarda ilişki çatışmasının azalacağını ve performansın yükseleceğini öne sürseler de, benzer değerlere sahip olmanın görev çatışmasında bir düşüş yaratarak veya tüm grubun benzer düşünmesine neden olarak performansı düşürmesi riskinden de bahsetmektedirler.

2.4.5. Farklılıklar ile İlgili Yaklaşımlar

Farklılıklarla ilgili oran, özellik ve faktör yaklaşımları bulunmaktadır.

2.4.5.1. Oran yaklaşımı

Azınlık üyelerinin çoğunluk üyelere oranına dayanan genel bir görüş olan oranlara dayalı yaklaşıma göre, bütün bireylerin benzer olduğu "tek tip grup", azınlıkların oranının %1 ile %15 arasında değiştiği "çarpık grup", azınlıkların oranının %15 ile %35 arasında olduğu

“eğimli grup” ve azınlık ve çoğunluğun oranlarının birbirine yakın olduğu “dengeli grup” bulunmaktadır (Mannix ve Neale,2005).

2.4.5.2. Özellik yaklaşımı

Özellik yaklaşımında belirleyici olan bireylerin sahip olduğu özelliklerdir (Aigner,2014). Hays-Thomas (2004) tarafından bireyler sahip olduğu özelliklere göre demografik, güç ve korunan gruplar olarak incelenmektedir. Demografik gruplar iş yaşamında olan ya da potansiyel çalışan olabilecek kişilerin ırk, etnik köken ve cinsiyet özelliklerinden meydana gelmektedir. Güç gruplarında bireyler arasındaki farklılık statü, pozisyon gibi güce ilişkin özelliklerden kaynaklanmaktadır. Korunan gruplar yasalarla özellikleri belirlenmiş ve bu özellikleri temelinde koruma altına alınan bireyleri içermektedir.

İlgili alanyazında değişik biçimlerde sınıflandırmaları olmakla beraber yaş değişkeni bazında kuşakların genellikle Sessiz Kuşak (1925-1945), Baby Boomers (1946-1964), X (1965-1979), Y (1980-1999) ve Z (2000 ve sonrası) kuşağı biçiminde sınıflandırıldığı kabul edilmektedir. Her bir kuşak değişik periyotlarda büyüyen ve kendini öbür kişilerden farklı kılan kendine ait değer yapısı sistematığının temsilcisi şeklinde atfedilmektedir (Twenge, Campbell, Hoffman ve Lance,2010).

Krome (2014)’a göre özellik ekseninde davranışsal, yapısal ve iş gücü farklılıkları bulunmaktadır. Davranışsal farklılık; öğrenme tarzları, iş yapma şekilleri, iletişim biçimleri, işgörenlerin tutumları, beklentiler, inanç ve değer sistemlerini içermektedir. Yapısal farklılık; stratejik iş birliklerini, birimler arasındaki etkileşimi, ortaklar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. İş gücü farklılığı ise işgörenlerin aile durumu, coğrafi köken, etnik yapı, cinsiyet, din ve fiziksel yeterlilikleri gibi kimlik oluşumunda belirleyici olan özellikleri barındırmaktadır.

2.4.5.3. Faktör yaklaşımı

Faktör yaklaşımı, farklılık boyutlarının tanımlanması ve ölçülmesi ile ilgili faktörleri dikkate almaktadır. Bu faktörler temel olarak “İki Kategorili Faktör Yaklaşımı” (birincil=temel=kalıtımsal=görülebilir ve ikincil=sonradan kazanılan=görülemeyen

farklılıklar, role dayalı ve içsel boyutlarla ilgili farklılıklar) ve “Çok Kategorili Faktör Yaklaşımı” olmak üzere iki alt grupta incelenmektedir (Mannix ve Neale,2005).

2.4.5.3.1. İki kategorili faktör yaklaşımı

İki kategorili faktör yaklaşımına göre (Point ve Singh,2003; Herrera, Duncan, Ree ve Williams,2013) yaş, cinsiyet, etnisite, ırk, fiziki özellik, cinsel yönelim faktörleri *birincil* ve coğrafi konum, eğitim, dini inanç, askerlik durumu, iş tecrübesi, gelir durumu, medeni durum faktörleriye *ikincil* farklılık boyutlarındandır. Chung (2013)’a göre birincil farklılıklar, birey başka bir kişiyle etkileşime geçmeden fark edilebilen özelliklerdir. Çoğunlukla ayrımcılığa ve ön yargıya ilk anda bu farklılıklar neden olmaktadırlar. Birey yaşamı boyunca ikincil özelliklerinden tercih ettiklerini değiştirebilmekte veya geliştirebilmektedir. İnsan ilişkilerinde ikincil farklılıkların belirlenmesinde zamana ihtiyaç bulunmaktadır (Cortijo-Doval, Doval, Martin, Quitana-Baker ve Anque,2015).

İki kategorili faktör yaklaşımından *role dayalı* farklılıklar; iş/meslek, örgütsel pozisyon, uzmanlık bilgisi ve aile içindeki rol boyutlarını içermektedir. İki kategorili faktör yaklaşımından *içsel boyutlar* olarak nitelendirilen farklılıklar ise insan doğasında var olan yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, uyruk, kültür, kişilik, öğrenme tarzı gibi faktörlerdir (Maznevski,1994).

Yüzeysel farklılıklar cinsiyet, yaş, ırk, dil gibi gözlenebilen demografik özellikleri; *derin* farklılıklar ise cinsel yönelim, siyasi görüş, yaşam tarzı gibi bireylerin kişilikleriyle ilgili zihinsel ve tutumsal farklılıkları içermektedir (Harrison, Price ve Bell,1998; Chung,2013). Derin düzeydeki farklılıklar süreç içinde bireyin kendisi hakkında bilgi aktarması ile elde edilen bilgiler ışığında öğrenilen farklılıklardır (Krome,2014). Harrison vd. (1998) zaman geçtikçe yüzeydeki farklılıkların etkisi azalırken derindeki farklılıkların etkisinin güçlenmesinde temel aracının “veri” olduğunu belirtmektedirler. Zaman bireylere birbirleri hakkında bilgi alma fırsatı vermektedir. Böylelikle gözlenebilir özelliklerin etkisi zayıflamakta, gizli özelliklerin etkisi artmaktadır.

Bireyler arasındaki ilişkileri etkileyen ırk, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ya da zihinsel yeterlilikler, cinsel yönelim, din, iş ve aile durumu, fiziksel görünüş gibi farklılıklar *gerçek*

farklılıklardır. Bununla birlikte diğer kimlik temelli tutumlar ise *algılanan* farklılıklar olarak ifade edilmektedirler (Dobbs,1996).

Yaş, ırk, etnik köken, din, eğitim, cinsiyet, engellilik gibi faktörler *dar* anlamdaki farklılıklar kategorisine alınmaktadır. Sosyoekonomik durum, kişilik yapıları, iş yapma tarzları, örgütteki yönetsel pozisyon gibi faktörleri kapsayan farklılıklar ise *geniş* anlamdaki farklılıklardır (Wentling ve Palma-Rivas,1998).

Kıdem, uzmanlık ve eğitim seviyesinin *iş ile yüksek düzeyde ilgili* olduğu ve aynı zamanda finansal performansı daha çok etkilediği, demografik farklılıkların ise iş ile *düşük düzeyde ilişkisi* bulunduğu ve finansal performansı etkilemediği ortaya konulmuştur (Simons, Pelled ve Smith,1999).

Bilgi çeşitliliği boyutu işgörenlerin beceri, yetenek ve vizyonlarını içermektedir. Cinsiyet, ırk, etnik köken ve kültürel öğelerden oluşan *sosyal kategori çeşitliliği* boyutu ise demografik tarafı oluşturmaktadır (Eckel ve Grossman,2005).

2.4.5.3.2. Çok kategorili faktör yaklaşımı

Thomas (1996:5-13); *bireysel* (yaş, yaşam tarzı, cinsel yönelim, eğitim, görev, deneyim, coğrafi köken, ırk, cinsiyet), *grup* (takım temelinde organize olma) ve *ulus* (insan, tarih, kültür, din, siyaset, teknoloji), *iş yapış* (iş, strateji, başarı faktörleri, vizyon ve misyon, teknoloji, örgüt kültürü, mali durum ve iş gücü olarak insan faktörlerindeki farklılıklar), *iş-aile yaşamı dengesi* (geleneksel aile, çocuksuz çiftler, eşcinsel çiftler, tek ebeveynler), *iş-aile odaklılık* ve *görev* (özellikle çapraz fonksiyonlu işlerin öncelikli olduğu örgütlerde görevler, hedefler, iletişim modelleri, zaman yönelimleri) farklılıklarını ortaya koymuştur.

Jehn (1999)'e göre *sosyal kategorideki* farklılıklar ırk, yaş gibi demografik niteliklere dayanarak meydana gelmektedirler. *Bilgi* farklılıkları bilgi, eğitim, tecrübe, kıdem ve fonksiyonel özgeçmişe yönelik farklılıkları yansıtmaktadırlar. *Değer* farklılıklarıysa tutum ve kişilik farklılıklarını barındırmaktadır.

Point ve Singh (2003)'e göre; *coğrafi* (kültür, uyruk, coğrafi konum), *gözlemlenebilen* (yaş, cinsiyet, ırk, etnisite, engelli olma durumu, fiziki görünüş, yaşam tarzı), *fikir*, *inanç* ve *eğilim* (din, cinsel eğilim, sendika ile olan bağ, politik bakış, zihin yapısı), *toplumsal*

statü (medeni hâl, anne/baba olma, ailedeki pozisyon, sağlık durumu), *eğitim*, *bireysel* ve *mesleki deneyim* (kıdem, bireysel beceri, meslek, eğitim, özgeçmiş) ve diğer (belirsiz ve genel) farklılık faktörleri çok kategorili farklılık boyutlarındandır.

2.4.6. Farklılık Yönetimi ile İlgili Modeller

Farklılıkların yönetilmesinde ilk, orta/ara ve fonksiyonlara ve çıktılara odaklanan modeller bulunmaktadır.

2.4.6.1. İlk modeller

İlk modeller, iş gücünün demografik özelliklerine ve hukuksal düzenlemelere karşı örgütler ne yapmalıdır ya da nasıl bir yol izlemelidir sorularını yanıtlamak için geliştirilmiştir (Agars ve Kottke,2004).

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

Thomas (1991:28) 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 da 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.

Powell (1993:239-240) örgütlerin farklılık konusunda *proaktif*, *reaktif* ve *nötr* bir biçimde davranabileceklerini ortaya koymuştur. Proaktif örgüt, azınlık ve kadınların iş yaşamına dâhil olmasını amaçlayan, ayrımcılığın engellenmesi için çıkarılan kanunların yöneltmesi olmadan özerk bir şekilde eylemde bulunmakta ve çok kültürlülük yaklaşımına özen göstermektedir. Reaktif örgütün yalnız mevcut yasalarla çalışmamak adına azınlık ve kadınları iş dünyasına kazandırma işlevini üstlendiği söylenebilmektedir. Nötr örgütün ise bu konuda ihmalkâr ve duyarsız davrandığı ifade edilmektedir.

Golembiewski (1995:48-49) örgütlerin değişen demografik özellikler karşısında ne tepki verdiğini beş yaklaşım ile açıklamıştır. *Baskı altında farklılık* ayrımcılık konusunda var olan problemlerin çözülmesi amacını gütmektedir. *Artan olumlu eylem* ve *eşit istihdam fırsatı* yasal zorunluluklarla ilgilenmektedir. *Farklılıklara değer vermek* örgüt performansından önce bireysel performansa önem verilmesi gerektiğini açıklamaktadır. *Farklılıkların yönetimi* ise örgütün yapısında ve politikalarında değişiklik yapılarak amaçlara ulaşma konusunda yardımcı olmaktadır.

2.4.6.2. Orta/ara modeller

Thomas ve Ely (1996)'ye göre orta modellerin temel felsefesi olan öğrenme ve etkinlik yaklaşımında, liderlerin kendi örgütleri içerisindeki farklılıklara yönelik fırsatları nasıl göreceklelerini ve değişimi nasıl gerçekleştireceklerini öğrenerek değişimin sağlanabileceği görüşü benimsenmiştir.

Thomas ve Ely (1996) *fark gözetmeme* ve *adalet yaklaşımında* iş ortamında her bireye eşit ve bir grubun çıkarlarının diğerlerinin çıkarlarına zarar vermeyecek biçimde yönetilmesini ifade etmektedirler. *Yasallık ve erişim yaklaşımında* yasal zorunluluk ile çalışanların farklılıklarından yararlanarak örgütlerin belirli hedef pazarlara yönelebileceği üzerinde durulmaktadır. *Öğrenme ve etkinlik bakış açısında* ise örgüt kendi stratejisine ve gelecekteki gelişimine liderlik edebilecek farklı iş gücünün bilgi, tecrübe ve yeteneklerini kullanmaktadır (Ely ve Thomas,2001). Dass ve Parker (1999), Thomas ve Ely (1996)'nin üçlü sınıflandırmasına *direnç gösterme* yaklaşımını eklemişlerdir. Bu yaklaşımda cinsiyet, ulusal ve etnik köken gibi gözlemlenebilen farklılıklara sahip bireyler örgütlerdeki benzerliği yüksek olan grupların bir elemanı şeklinde görülmemekte ve iş gücü farklılığı konusunda artan baskılar tehdit olarak algılanmaktadır.

Farklılıkları göz ardı etme yaklaşımında farklılıkların örgüt içinde herhangi bir karşılığı yoktur ve farklılıklar hiçbir şey ifade etmemektedirler. *Farklılık düşmanlığı* görüşünde farklılıklar kötü bir şey ve sorun kaynağı olarak görülmektedirler. Bu durum farklı olanlara karşı baskıyı ve ayrımcılığı beraberinde getirmektedir. *Farklılıkları doğal karşılama* yaklaşımı, farklılıkları iyi bir şey olarak görüp farkındalık oluşturmak için eylemlerde bulunulması gerektiğini vurgulamaktadır. *Farklılıklarla bütünleşme* düşüncesi ise farklılıkların yönetilme biçiminin pozitif veya negatif sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir (Moore,1999).

Mor Barak (2000)'ın *Kapsayıcı Model*'inde örgütün çevresini de içine alacak şekilde daha geniş bir sistem olarak ele alınması gerektiği ve böylelikle örgüt sisteminin tüm kademelerinden topluma kadar her düzeye fayda sağlanabileceği ifade edilmektedir. İstihdam edilsin ya da edilmesin tüm farklılıklara duygu ortaklığı ile yaklaşılmalıdır. Kapsayıcı örgütler çoğulculuk yaratılmasına özen göstermekte ve bu bağlamda da uluslararası örgütlerle işbirliği içinde olmaktadır.

Örgütsel Gelişim Süreci Sınıflaması (1991)'nı geliştiren Cox (2001:19), çok kültürlü bir örgüt olabilmek için beş alanda gelişim sağlanmasını gerekli görmektedir. *Liderlik* bileşeni; yönetim felsefesi, vizyon belirleme, iletişim stratejileri, stratejik bütünleşme alanlarında çabaların gerçekleştirilmesini öngörmektedir. *Eğitim* bileşeninin değişim yönetimi, uzman eğitimcilerin sağlanması, var olan eğitim sisteminin yeniden ele alınması, tüm aşamalara öğrenme süreçlerinin adapte edilmesi fonksiyonlarını üstlenmesi beklenmektedir. *Yönetim sisteminin* işe alım ve istihdam ile ilgili tüm uygulamalara yönelik fonksiyonları gerçekleştirilmesi gerekmektedir. *Araştırma ve ölçme* unsuru farklılıklarla ilgili ön değerlendirme, kültürel farklılıkların araştırılması, kıyaslama ve ölçme plânlarının oluşturulması gibi eylemleri gerçekleştirmektedir. *Süreklilik* ögesi ise sürekli gelişim için bilgi yönetimi ve performans değerlendirme ile ilgili etkinlikleri kapsamaktadır.

Schein'in "adaptasyon" ve Lewin'in "örgütsel değişim ve gelişim" yaklaşımları üzerine geliştirdikleri modellerinde Allen ve Montgomery (2001), farklılığı destekleyecek uygulamaların yanında farklılıklarla ilgili uygulamaları kalıcı kültürel değişimin bir parçası olarak görmeyi önermektedirler. İlgili değişimin sağlanması adına "çözme" aşamasında üst yönetim farklı liderlerin yer almasını sağlayarak ve bir yönlendirme komitesi kurarak

mevcut kültürün çözülme sürecini başlatmalıdır. “Hareket etme” aşamasında işe alım ve toplumsal yardım, işbirliği ve stajyer yetiştirme, eğitim ve geliştirme, koçluk ve kariyer gelişimi uygulamaları arasında bir bütünlük olması hâlinde örgütün başarılı olacağı belirtilmektedir. “Yeniden dondurma” aşamasında hareket aşamasındaki değişikliklerin kurumsallaştığına emin olmak için öncelikle prosedür ve politikalar gözden geçirilmeli ve ödüllendirme sistemleri ve iş analizleri güncellenmelidir. Son aşamada ise örgüt hızla değişen küresel pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için farklılıkları sistematik bir plânla ele almalı ve bu süreci doğru ve eksiksiz bir şekilde yönetmelidir.

Agars ve Kottke (2004)’nin *Tam Bütünleşme Modeli*, Cox (1991)’un “çok kültürlü” ve Thomas (1991)’ın “farklılıkları yöneten” örgüt modelleri temel alınarak geliştirilmiştir. Tam bütünleşmeyi sağlamış örgütler, farklılıkların yönetimi sürecini “sorunun tanımlanması, uygulama ve sürdürülebilirlik” aşamalarında ele almaktadırlar. Sorunun tanımlanması aşamasında örgütlerin bu konuya öncelik tanımları gerekmektedir. Uygulama evresinde mevcut politika ve uygulamalara destekleyici yenilikler eklenmelidir. Sürdürülebilirlik aşamasında ise farklılıkları destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması için tüm yöntem ve tekniklerin ortaya konulması gerekmektedir.

2.4.6.3. Fonksiyonlara ve çıktılara odaklanan modeller

Taylor Cox (1993:7-9) kendi araştırmaları, danışmanlık ve eğitimlik deneyimleri ve ilgili araştırmalardan yola çıkarak oluşturduğu *Farklılık Yönetimi Etkileşimsel Modeli*’nde çeşitli kültürel kimliklerle ilgili farklılıkların etkilerinden söz etmektedir. Ön yargı, kalıpyargı, kimlik yapısı ve kişilik “birey”; etnomerkezcilik, kültürel farklılık ve grup çatışması “grup” ve örgüt kültürü, kültürel etkileşim, yapısal bütünleşme, enformel bütünleşme ve örgütsel ön yargı “örgüt” seviyesindeki faktörlerdendir. Cox, farklılığın etkilerini örgüt kapsamında tam olarak anlamak için bu üç seviyenin dikkatlice analiz edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Cox (1991)’un “Örgütsel Gelişim Süreci Sınıflaması” ’nı model olarak kullanan Gilbert vd. (1999) de işletmeleri aynı biçimde kategorize etmektedirler. Modeldeki temel amaç örgüt içinde bütün farklılıkların kabul edilmesi ve örgüt ile bütünleşmenin sağlanmasıdır. Monolitik işletmeler farklılığa ilgi duymayan veya o bireyleri önemsemeyen örgüt tipleridir. Çoğunlukçu işletmelerde farklı çalışanlar bulunmaktadır ama görev ve

sorumluluklar baskın pozisyonundaki çoğunluğun kararları paralelinde yürütülmektedir. Çok kültürlü işletmelerde ise demografi, sosyal ve kültür açılarından farklı çalışanlar yer almaktadırlar. Bu örgütlerde diğerlerinden farklı olarak terfi, ücretlendirme, ödüllendirme gibi pekiştireçler liyakat ve performansa göre verilmektedirler.

Pitts (2006), *Pragmatik Yönetim Modeli* ile kültürel farkındalık yaratma ve işgören seçimi aşamalarının önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Örgüt oluşturduğu heterojen yapı içindeki çalışanlara sürekliliği olan imkânlar sağlamakta ve bu olanaklardan bütün işgörenlerin yararlandığına emin olmaktadır. İhtiyaçlarının dikkate alındığını ve karşılanmaya çalışıldığını gören çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini artmaktadır. İşgörenlerin artan bağlılıkları ve tatminleri örgüte katkı sağlama ve örgütte kalma olarak geri dönmekte, örgütsel performans artmaktadır.

2.4.7. Farklılık Yönetimi

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).

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

Bir karar verme süreci ve becerisi olan stratejik farklılık yönetimi “çatışmaların, benzerliklerin ve farklılıkların ortasındaki kritik farklılık karışımları hakkında en doğru kararların alınmasında kullanılan sistemsal yaklaşımlar”dır (Thomas,2004:3-4). Cox (2001:16) farklılık yönetimi tanımında sadece ayrımcılığa uğramış, dezavantajlı ya da baskın/ayrıcalıklı gruplara değil, çoğulcu bir karışımın unsurları arasında var olabilecek farklılıkların, benzerliklerin ve çatışmaların karışımına gönderme yapmaktadır. Farklılık yönetimini bir metafor kullanarak içerisinde renkli şekerler bulunan kavanoza benzeten Thomas ve Ely (1996) tüm işgörenlerin kolektif karışımıyla örgütsel bir bütünlük sağlanacağını belirtmektedirler.

Farklılık yönetimi çalışanlar arasında bulunan farkların örgütler adına maliyet oluşturan yönetsel bir süreçten ziyade, örgütsel bir varlığa dönüşmesini sağlayacak stratejik yaklaşımların hedefe ulaşmasında yardımcı olacak şekilde kullanılmaktadır (Cox ve Blake,1991).

Çizelge 2.5.Farklılık yönetimi tanımları

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

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

Farklılık eğitimleri, farklılıkların yönetilmesi sürecinde çalışanlarda farkındalık yaratmak ve stratejilerin işgörenlere aktarılması amacıyla örgütler tarafından en sık tercih edilen uygulamaların başında yer almaktadırlar. Bazı araştırmacılar tarafından farklılık eğitimleri, farklılık yönetiminin ilk adımı olarak kabul edilmektedirler (Cox ve Blake,1991). Başarılı bir farklılık yönetimi plânının sonuçlanması ve örgüt içindeki değişim beş ile yedi yıl arasında olabilmektedir. Bu sebeple farklılık yönetimi plânlarının kurumsallaşması ve sürekliliği önem göstermektedir (Yongbeom ve Strickland,2012).

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).

2.4.7.1. Farklılık yönetiminin yararları

Agócs ve Burr (1996) farklılık yönetiminin çalışanlarda farklılığa karşı bir bilinç kazandırma, farkında olmayı sağlama, duygu ortaklığı geliştirme konularında ön ayak olduğuna ve tutumsal değişimi desteklediğine dikkat çekmektedirler.

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.

Farklı bakış açılarından yoksun bir örgüt için en büyük risk yeniliklere karşı direnç gösterilmesi ve değişime ayak uydurulamamasıdır (Cox ve Blake,1991).

Milliken ve Martins (1996)'e göre farklılıkların örgütlere olan etkileri şunlardır:

- *Duyuşsal*: Farklılıkların birey ya da grup düzeyinde sosyal uyumu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkilediği savunulmaktadır.
- *Bilişsel*: Grupların bilgiyi işleme yeterlilikleri, algılama, uyarıları yorumlama ve karar verme gibi etkilerini kapsamaktadır. Karmaşık görevlerin yerine getirilmesinde işbirliği yapılması ya da yaratıcı fikirlerin ortaya konması gibi yollarla yaratıcılık ve yenilik düzeyinde artış yaratılacağı düşünülmektedir.
- *Sembolik*: Örgüt içindeki farklı örgütsel gruplar işletmenin iç ve dış paydaşları için önemlidir.
- *İletişim*: Örgüt içindeki farklı grup üyelerinin birbirleriyle daha resmi ve daha az iletişim içinde oldukları fakat grup dışında birbirleriyle daha sık iletişim kurdukları ifade edilmektedir.

Duyuşsal, bilişsel, sembolik ve iletişime yönelik etkiler kısa dönemde belirgin olarak hissedilirken, daha uzun vadede bu etkilerin birey (devamsızlık, işgören devri, performans, normal olmayan davranışlar), grup (işgören devri, performans) ve örgüt (işgören devri, performans, stratejik değişimler) düzeyinde hissedildiği görülmektedir.

Konrad ve Linnehan (1995) farklılık yönetiminin azınlıkların, kadınların ve farklı etnik kökenden gelenlerin iş'te ilerlemelerine pozitif katkısı olduğunu saptamışlardır. Farklılık yönetimi farklı gruplar arasındaki işbirliğinin ve iletişimin kurulmasında etkili olmakta ve hem bireyler hem de kültürler arası anlayışın ve hoşgörünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum sonucunda çarpan etkisi yaratılarak toplumsal düzeyde fayda sağlanmaktadır (Cox ve Blake,1991; Point ve Singh,2003).

2.5. Çalışan Sesi, Karmaşık Devamlılık, İşveren Markası ve Farklılık Algısı İlişkisi

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 İlişkileri, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Siyasal Bilim alanlarının var olan paradigmalarıyla bütünleştirilmesi gerektiğini önermektedir.

21.yüzyıl örgütlerinde LGBT (lezbiyen, gey, biseksüel, transseksüel) bireylerin ve görünmez azınlıkların susturulması ses açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Bell, Özbilgin, Beauregard ve Sürgevil,2011). Yaş, eğitim, cinsiyet, negatif duygusallık gibi (Benson ve Brown,2010) bireysel farklılıklar çalışanların alışkanlık, beceri ve yeteneklerini belirlemekte ve bunlarda işgörenlerin algılarını ve ses davranışlarını etkilemektedir (Botero,2013).

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 yönlendirmektedirler (Hicks-Clarke ve Iles,2000). Sosyal Kimlik bakış açısına göre farklılık iklimi, kimlik özgürlüğünü destekleyerek iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi tutumları etkilemektedir (Luthans ve Youssef,2004). Örgütlerin farklılıkları desteklediğine yönelik algı örgütsel bağlılık, kariyer ve iş tatmini gibi bireysel çıktılarla pozitif (McKay vd.,2007; Gonzalez ve Denisi,2009); işten ayrılma niyeti, devamsızlık, çatışma gibi örgütsel çıktılarla negatif (McKay, Avery ve Morris,2008; Kaplan, Wiley ve Maertz,2011; Boehm, Kunze ve Bruch,2014) ilişkilidir. 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). İş tatmini duyan çalışanların konuşmaya dayalı güvenleri daha fazladır (Detert ve Burris,2007). Kendi fikir ve endişelerini ifade edebilen bir çalışan işi ile ilgili iyi tutumlar geliştirmeye meyillidir (Morrison ve Milliken,2000). İş ve örgütü hakkında genel olarak daha olumlu düşüncelere sahip olan bireyler memnuniyetsizlik duyduklarında ilgili sorunu çözmeye çalışmaktadırlar (Morrison,2011).

Seslilik, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılımını kolaylaştıran usul ve esasların olmasıdır (Van Dyne vd.,2003). Ses “daha iyi olabilir” bakış açısıyla farklı düşüncelerin veya alternatif yaklaşımların diğer çalışanların düşünce ve önerilerini kapsayacak şekilde açıkça ifade edilmesidir (Premeaux ve Bedeian,2003). Young (1990:92) örgütteki farklı çıkarların her birinin bir sesi olması gerektiğini öne sürmektedir. Farklılık konuları tüm çalışanlara iş yerinde ses verme hakkı tanıyan örgütsel katılımın merkezinde yer almalıdır. 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. Çalışan sesi farklı düşüncelerin özendirilmesini, yaratıcı fikirlerin ve yeni bakış açılarının kazanılmasını mümkün kılmaktadır (Detert ve Burris,2007; Grant,2013).

Ses davranışı küçük ve kendini yöneten gruplarda daha fazla sergilenmektedir (LePine ve Van Dyne,1998). Çalışma gruplarından memnun olan ve yüksek öz saygıya sahip bireylerin grup içindeki etkileri daha güçlüdür. Takım çalışmasının doğası gereği grup üyeleri fikir, bilgi ve görüş paylaşımı ile karar verirken farklı bakış açılarından yararlanmaktadırlar (Van Dyne ve LePine,1998). Bireyler kendi fikirlerini değerlendirirken bunların azınlık veya çoğunluk fikirleri kategorisinde olduğunu gözlemektedirler. Bu doğrultuda fikirlerin çoğunluğuyla çelişmediği durumlarda ses davranışının sergilenmesi olası görülmektedir (Noelle-Neumann,1974). Çalışan, iş arkadaşlarının yaşamış oldukları adaletsiz uygulamalar ya da işin daha etkin yapılması konusunda fikir söylediğinde ve diğer üyelerce kabul edildiğinde olumlu geri bildirim ile örgütte grup uyumu bozulmayacaktır (Van Dyne ve LePine,1998; Milliken vd.,2003).

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 oluşturmaları da gerekmektedir (Bogaert ve Vloeberghs,2005). Çalışanların örgütsel otoritenin kendilerine saygı duyduğunu ve değer verdiğini düşünmesi örgüt içindeki iletişimi olumlu yönde etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam,2008a).

İnsan kaynakları uygulamaları ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık etmektedir (Srivastava ve Dhar,2016). Yönetime güven, psikolojik destek, yönetim değerleri ve ödüller çalışan algılarının güçlü öncülleridir ve bu da ekstra rol davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir (Reychav ve Sharkie,2010). Farklılık yönetimi örgütsel vatandaşlık

davranışının güçlü bir yordayıcısıdır (Shen, Netto ve Tang,2010). Çalışan sesi rol ötesi bir davranıştır (Van Dyne ve LePine,1998). Van Dyne vd. (1995) rol ötesi davranışı ses davranışına yakınsamışlardır. 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).

Farklılık yaklaşımı dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin geliştirilmesini ve örgüt içerisindeki ayrımcılığın yok edilmesini amaçlamaktadır (Cho ve Sai,2013). Farklılık yaklaşımlarının normatif sonuçlarından biri gelişmiş örgütsel adalet algı düzeyidir (Pitts,2006). Seslilik işgörenlerin kararların adil olduğuna yönelik inançlarını artıran usul ve esasların olması biçiminde ele alınmaktadır (Van Dyne vd.,2003). Çalışan sesi, örgütsel adaletin işlemsel alt boyutunun bir unsurudur (Tyler vd.,1985; Bies ve Shapiro,1988). Algılanan adalet çalışan sesliliğini artırmaktadır (Van Dyne ve LePine,1998). Kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların daha çok ses davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Tangirala ve Ramanujam,2008a). 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).

Bireylerin karmaşık devamlılık kararları profesyonel hayatları, kariyer umutları, sosyal ilişkileri ile sağlıkları arasında seçimden etkilenmektedir (Grinyer ve Singelton,2000). Karmaşık devamlılık iş arkadaşları ya da yöneticilerden alınan pozitif geri bildirim, olumlu bir imaj, artan iyi olma hâli ile iş tatmini sağlamaktadır. Hasta olduğu hâlde işte bulunan kişi oldukça pozitif ve kahramanca söylemler ile değerlendirilebilmektedir (Giæver, Lohmann-Lafrenz ve Løvseth,2016). Çalışanlar hastalandıklarında veya kendilerini iyi hissetmediklerinde bunun işe gitmemek için yasal bir sebep kabul edilemeyeceğini düşündükleri hâllerde karmaşık devamlılık yaşanması olasıdır (Druss vd.,2001). 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).

Karmaşık devamlılık “impaired presenteeism veya impaired work performance” yönünden (Burton vd.,2004) ele alınmaktadır. Farklılıklara değer vermek, bireysel performans önem vermektedir (Golembiewski,1995:48-49). Farklılık yönetimi ile çalışanların performansı

arasında güçlü bir ilişki vardır (Pitts,2009). Rekabetçi karmaşık devamlılık kültürü olan örgütlerde daha uzun saatler iş yerinde kalmak ya da hastayken işe gelmek bir performans göstergesi olarak görülebilmektedir. Bu tarz örgütler çalışanlarından uzun çalışma saatleri, yorucu iş seyahatleri, boş zamanlarından feragat gösterme veya hastayken işe gelme gibi taleplerde bulunabilmektedirler (Böckerman ve Laukkanen,2009). Maskülen ve rekabetçi karmaşık devamlılık kültürünün olduğu işletmelerde ilgili sorunu yaşayan kadın yöneticiler iş ve ev yaşamları arasında çatışma yaşamaktadırlar (Simpson,1998).

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). Genel olarak çalışanlar etnik azınlıkların, dezavantajlıların ve engellilerin üretkenlik ve rekabet açılarından yetersiz olduğu algısına sahiptir (Kundu,2003).

Çok kültürlü bir örgüt olabilmek için liderlik alanında gelişim sağlanması gerekmektedir. Liderlik bileşeni yönetim felsefesi, vizyon belirleme, iletişim stratejileri, stratejik bütünleşme alanlarında çabaların gerçekleştirilmesini önermektedir (Cox,2001:19). 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 özendirebilecek 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). Çalışanların yüksek dereceli karmaşık devamlılık sergilemeleri yönetim tarafından işe devamlılığın sağlıktan daha önemli görülmesinden ve liderlerin devamsızlık yapan çalışanlara daha sonra ağır görevler vermesinden kaynaklanmaktadır (McKevitt vd.,1997).

Karmaşık devamlılık “job-stress-related presenteeism” yönünden (Gilbreath ve Karimi,2012) ele alınmaktadır. Fizyolojik ve psikolojik rahatsızlığa neden olan stres

düzeyi algılanan adaletsizlik ile ilişkilidir (Elovainio, Kivimäki ve Helkama,2001). İşlemsel adalet algısı öfke, düşmanlık, kendini suçlama gibi psikolojik sağlığı ve hipertansiyon, kan basıncı ve rahatsızlık gibi fiziksel sağlığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Etkileşimsel adalet algısı tükenmişlik, yorgunluk ve strese neden olurken dağıtımsal adalet ise strese ve akıl sağlığında bozulmaya sebep olabilmektedir (Robbins, Ford ve Tetrack,2012).

İşveren marka algısı, örgütsel bağlılığı geliştirmek için basit ve tutarlı bir ortam sağlamaktadır (Ambler ve Barrow,1996). Çalışanın örgüte çekilme stratejisi ile pozitif ve destekleyici bir örgüt ikliminin ve yaratıcı bir iş ortamının sağlanması, yüksek performans gösteren çalışanların elde tutulmaları, örgüte duyulan sorumluluğun ve takım çalışmasının geliştirilmesi ve işgörenlerin kararlara katılımının özendirilmesi sağlanmaktadır (Ehrhart ve Ziegert,2005). Bu anlamda markalama ile çalışan katılımında artış, mevcut ve eski çalışanlarla iyi ilişkiler (Figurska ve Matuska,2013) geliştirilmektedir. Örgütler güçlü ve sevilen bir marka imajı sunmak ve rakiplerin üzerinde bir marka ve işveren çekiciliğine sahip olmak amaçlarına çalışanların bilgi ve fikir alışverişleri, sosyal sorumluluk, kariyer günleri gibi faaliyetler ile ulaşabilmektedirler (Ambler ve Barrow,1996; Balmer ve Greyser,2002; Backhaus ve Tikoo,2004). Bilgi, beceri ve tecrübeye yani beşeri sermayeye yatırım yapan örgütler, çalışanların katma değer sağlayarak işletmenin performansını yükselteceğini ve örgütün kaynaklarının sürdürülebilir rekabete katkı sunacağını bilmektedirler (Backhaus ve Tikoo,2004).

Farklılıkları olan çalışanlar için geliştirilen uygun politikalar tüm paydaşlara aktararak kurumsal sosyal sorumluluk yerine getirilmekte ve finansal performansı da artıracak farklılık sahibi müşteriler ile kendilerini daha iyi anlayabilen ve iletişim kurabilen farklı işgörenlerin ilgilenmesi sağlanmaktadır (Point ve Singh,2003). Farklılıkların doğru yönetilmesi sonucunda ortaya çıkan ılımlı farklılık iklimi işgören moralinin ve iş tatmininin yükseltilmesi, bireysel ve örgütsel etkinliğin sağlanması ve artırılması, işgörenler arasında iletişimin güçlenmesi, şikâyetlerin en aza indirgenmesi ve çatışmaların hızla çözülmesi, sosyal ve demografik değişimlere hazırlıklı olma, zor görevlerde daha büyük üretkenlik ve verimlilik, ücret, gelir ve kârda artış gibi faydalar sağlamaktadır (Von Bergen, Soper ve Foster,2002).

“Çalışanın diğer rakip örgütleri değil de kendi kişiliğini ideal işveren olarak yansıtan işletmeyi tercih etmesi” (Bhatnagar ve Srivastava,2008) ve bu anlamda elde ettiği psikolojik faydalar çalışanlara bağlı bulundukları örgütlerde kendi kişiliklerini sürdürme ya da kendilerini topluma daha iyi yansıtmaya imkân tanımaktadırlar (Katz,1964). “Azınlık grubu üyelerinin örgütteki diğer grup üyeleri, örgüt kültürü ve değerleriyle bütünleşme derecelerine dair çalışanların ortak algısı” (Mor Barak vd.,1998) olan farklılık iklimi kültürel farklılıklardan beslenmektedir ve bu farklılıklar bireysel ve örgütsel çıktıları etkilemektedir (McKay, Avery, Liao ve Morris,2011).

Farklılıklara değer verme farklı olarak nitelenen bireylerin güvence altına alınması ve işgörenlerin farklılıklar konusunda kendilerini iyi hissetmeleri ve iş yaşamlarında verimli olabilmeleri için önemli bir gelişmedir (Rosado,2006). Farklılıklara değer veren çalışanlar kültürel sinerji yaratmakta ve daha iyi iş çıktılarına ulaşmak için farklılıkları avantaj elde edecek şekilde kullanmaktadırlar (Pitts,2006). Farklılık ikliminin yarattığı pozitif örgüt atmosferi çalışanlar arasındaki bariyerlerin ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle bilgi ve tecrübe örgüt içinde kolaylıkla paylaşılmaktadır (Lin, Wu ve Yen,2012). Farklılıklar, farklı bakış açısı, yetenek ve düşünme yolu getirmekte ve bu sayede örgütler yeni ürün ve süreç geliştirmede yetkin hâle gelmektedirler (Nathan ve Lee,2013). İşletmeler bireylerin örgüt içerisinde oluşturduğu sinerjik atmosferi ve yaratıcılığı artırmaya çabalamaktadırlar. İş yerinde kültürel farklılıklar teorik açıdan yaratıcılık avantajını artırmaktadırlar (Chua,2013).

Çalışanlar güçlü bir lider tarafından yönetilmektense farklılık takımları içinde yer almayı istemektedirler. Farklılık takımlarının lideri pozisyonunda bulunan yöneticiler herhangi bir lider baskısı kurmaksızın kültürel sermaye birikimlerini çalışanlara daha rahat aktarabilmektedirler. Bu sayede çalışanlar kendi bilgi ve deneyimlerini iş arkadaşlarına aktararak pozitif bir iklim meydana gelmektedir (Donohue,2016). Farklılık iklimi “örgütün çalışanlara yönelik uygulamalarında ne kadar adil olduğuna dair çalışanların ortak algısı”dır (Mor Barak vd.,1998). İşveren markası algısı, işveren ve çalışanlar arasındaki ilişki ile özdeşleşmektedir (Aggerholm vd.,2011). İşveren markası süreç esnasında verilen sözleri tutmak, objektif ve adil olmak ile ilgilidir (Davies,2008). Örgütler, işveren markası ile örgüt kültürünü mevcut ve potansiyel çalışanlara tanıtmak için markanın temeli olan ödüllerde eşitliği kullanmaktadırlar. Eşitsizlik ise çalışanların performansını, iş arkadaşları arasındaki işbirliğini ve iş kalitesini düşürmektedir (Biswas ve Suar,2016).

Örgütlerin istenilen sonuçlara ulaşmasında işgörenlerin iyi olma hâli önemlidir (Luthans, Youssef, Sweetman ve Harms,2013). Çalışanlar işletmelerinin iyi davranışlarını gördüklerinde örgütün refahına katkıda bulunarak karşılık vermek zorunda hissetmektedirler. Ayrıca çalışanlar iş arkadaşlarına yardımcı olup beklenenden daha fazlasını yapmaktadırlar (Uddin, Mahmood ve Fan,2019). Çalışan sesi rol ötesi davranışlardandır (Van Dyne ve LePine,1998). Rol ötesi davranış ile ses yakından ilişkilidir (Van Dyne vd.,1995). Karmaşık devamlılık bazı durumlarda bir örgütsel vatandaşlık davranışı ve övgü kaynağı olarak görülebilmektedir (Johns,2010). 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). Ekstra rol davranışları örgütsel etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunmaktadır (Pradhan ve Pradhan,2015).

İşi ile duygusal bağ kuran çalışanlar doğrudan ses davranışında bulunurken, rasyonel bağa sahip olanlar ise yasal şikayet yollarına başvurmaktadırlar (Luchak,2003). Çalışan sesliliği örgütsel bağlılığı öngörmektedir (Ruck, Welch ve Menara,2017). İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar iş yerinde memnuniyetsizliği çözmeye çalışarak daha fazla ses davranışı sergileme eğilimindedirler (Rusbult vd.,1988; Withey ve Cooper,1989). Karmaşık devamlılık genellikle iş tatmini yüksek (Rantanen ve Tuominen,2011) ve çalışan işgörenlerde görülmektedir (Johns,2010). Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda karmaşık devamlılık örgütsel vatandaşlığın belirtisi gibi algılanabilmektedir (Johns,2010). Sözleşmeli çalışanlar psikolojik sözleşmenin bir parçası olan karmaşık devamlılığı örgüte bağlılıklarını sergilemek üzere bir araç olarak görmektedirler (Bierla vd.,2013).

İşi ve örgütü hakkında olumlu düşünceleri olan bireyler memnuniyetsizlik duyduklarında ilgili sorunu çözmeye çalışmaktadırlar (Morrison,2011). İş tatmini duyan kişilerin konuşmaya dayalı güvenleri daha yüksektir (Detert ve Burris,2007). Kendi fikir ve endişelerini ifade edebilen bir çalışan işi ile ilgili iyi tutumlar geliştirmeye eğilimlidir (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).

Örgütlerinin destekleyici bir iş çevresi sunduğunu düşünen çalışanlar daha az depresyon ve kaygı, sağlık endişesi ve iş-kişisel yaşam çatışması yaşamaktadırlar (Grant-Vallone ve Ensher,2001). Yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanlar işlerinden daha fazla zevk almakta ve daha olumlu bir ruh hâli içerisinde olmaktadır. Ayrıca desteklenen çalışanlar baş ağrısı, yorgunluk, stres ve tükenmişlikten daha az zarar görmektedirler (Rhoades ve Eisenberger,2002). Çalışanlar örgütlerinin kendi katkı ve refahlarına değer verdiğini algıladıklarında daha yüksek performans sergilemektedirler (Biswas ve Suar,2016).

“Çalışanların örgütte bulunup çalışıyor olmalarına rağmen önlenemeyen verimsizlik” (Koopman vd.,2002) biçiminde ortaya çıkabilen karmaşık devamlılık “impaired presenteeism veya impaired work performance” (Burton vd.,2004) olarak ele alınmaktadır. Çalışan sesliliği ile performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Dwomoh,2012; Ng ve Feldman,2012). Duygusal bağlılık iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Sungu, Weng ve Xu,2019). Bireylerin performans temelli değerlendirilmesi ve ücretlendirme sistemlerinin performans üzerine kurulması karmaşık devamlılığa neden olmaktadır (Middaugh,2007).

Çalışanlar takımlarına karşı duydukları sorumluluk duygusuyla hastalıkla mücadele edebileceklerine inanmakta ve hasta olsalar bile işe gelebilmektedirler (Aronsson ve Gustafsson,2005; Hansen ve Andersen,2008; Bierla vd.,2013). Dışadönüklük ve özyeterlik sesin değerini yordamaktadır (Avery,2003). Örgütsel sessizliğin egemen olduğu örgütlerde bilgilerin paylaşılmaması ile sosyal uyum ve görev alışverişi engellenmekte ve özyeterlik azalabilmektedir. Bu durum ise örgütsel sessizlik davranışının gücünü artırmaktadır (Bowen ve Blackmon,2003). Özyeterliğe sahip çalışanların görevlerini yerine getirme ve iyi performans gösterme olasılıkları daha yüksektir (Lorente, Salanova, Martinez ve Vera,2014). Özyeterliği yüksek olanlar risk alma konusunda özgüvene sahiptirler (LePine ve Van Dyne,1998). İşe aşırı bağlılık karmaşık devamlılığa yol açmaktadır (Hansen ve Andersen,2008).

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 (Pyman, Holland, Teicher ve Cooper,2010; Morrison,2014). İş ile duygusal bağ kuran çalışanlar doğrudan ses davranışında bulunmaktadır (Luchak,2003). Yapıcı ve

değişim odaklı (Ng ve Feldman,2012) olan ses davranışı sayesinde yönetim ve çalışanlar arasındaki çift yönlü iletişim ile bireyler endişelerini ifade etmektedirler (Bryson,2004).

İşgörenlerin kararlara katılım misyonunun merkezinde yer alan çalışan sesi, hem çalışanın hem de örgütün gelişimi ile sonuçlanmaktadır (Park ve Nawakitphaitoon,2018). Çalışanlara görüş ve endişelerini dile getirme imkânı sunulması olumlu örgütsel sonuçlar yaratmaktadır (Morrison ve Milliken,2000; Avery, Mckay, Wilson, Volpone ve Killham,2011). Çalışan sesi örgütlerin mevcut durumlarını iyileştirmek ve sürdürülebilir gelişimi sağlamak için önemlidir (Detert ve Burris,2007; Wang, Gan ve Wu,2016).

Yöneticiler psikolojik açıdan güvenli bir iklim yarattıklarında çalışanlar örgütsel konularla ilgili düşüncelerini paylaşırken kendilerini daha rahat hissetmektedirler (Hoffman,2006; Schaubroeck, Lam ve Peng,2011). Yüksek kaliteli etkileşimlerde karşılıklı güven ve yöneticinin sağlayacağı kaynak ve destekten daha fazla yararlanma olanağı bulunduğu için çalışan açıkça konuşmanın daha az maliyet ve risk taşıdığına inanmaktadır (Botero ve Van Dyne,2009; Cheng, Chang, Kuo ve Lu,2014). Psikolojik güvenlik algısı etik liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahiptir (Walumbwa ve Schaubroeck,2009). Çalışan sesliliği etik liderlik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Avey, Wernsing ve Palanski,2012). Lidere güven ile çalışan sesliliği arasındaki pozitif ilişki liderin güçlendirme yapmasıyla daha da yükselmektedir (Gao, Janssen ve Shi,2011). Ses davranışını önemseyen liderlerin takipçileri daha çok düşüncelerini ve bilgilerini paylaşma eğilimindedirler (Detert ve Burris,2007).

Bir çalışan mevcut işini başka bir iş alternatifine bir sıçrama tahtası olarak algıladığında işvereni ile işlemsel sözleşme; örgütü ile uzun vadeli bağlılık düşündüğünde ise ilişkisel sözleşme yapmaktadır. İlişkisel sözleşmeye sahip çalışanlar daha fazla iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler (DeMotta ve Sen,2017). Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre örgütsel kimlik işten ayrılma niyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının ve çalışan performansının güçlü bir belirleyicisidir. İşveren markası güçlü örgüt kimliğine ve olumlu çalışan tutumlarına katkı sağlamaktadır (Bali ve Dixit,2016). İş tatmini duyan çalışanlar konuşurken daha fazla güven duymaktadırlar (Detert ve Burris,2007).

İşveren markası kurumsal marka, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ortak paydası olup örgütün stratejileri, vizyonu ve misyonu ile bütünlük

göstererek birlikte hareket etmektedir (Aggerholm vd.,2011). Kurumsal sosyal sorumluluk, iş tatmini ve çalışan sesi arasındaki ilişkide bağlılığın aracı bir rolü bulunmaktadır (Ilkhanizadeh ve Karatepe,2017). Algılanan işveren marka bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır (Shen ve Benson,2016). Ücret yapısı ve gelişim fırsatları bağlılığı etkileyen en önemli iki faktördür (Tanwar ve Prasad,2016). Üstler ve iş arkadaşları örgütte kalma kararında önemli etkenlerdir. Sıkı kontrol davranışları çalışanın performansını olumsuz yönde etkilerken, üstlerle olumlu ilişkiler örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Kashyap ve Verma,2018).

Bireyler kendi sağlıkları ve mesleki riskler arasında kariyer geleceğine veya sosyal ilişkilere bakarak seçim yapmaktadırlar (Aronsson ve Gustafsson,2005). Takımlarını aile olarak algılayan çalışanlar örgütsel bağlılıkları ve takım arkadaşlarının desteği ile bazı ufak sağlık problemlerini görmezden gelmektedirler (Dew vd.,2005). Kurulan yakın ilişkilerin ve sosyal desteğin eksileceği korkusu çalışanların hastayken işe gelmesine neden olabilmektedir (Aronsson ve Gustafsson,2005; Hansen ve Andersen,2008; Bierla vd.,2013). İş arkadaşları ile ilişkilerini güvenilir ve tatmin edici bulan çalışanlar hastayken işe gelmektedirler (Biron vd.,2006). Bireyler daha yüksek kariyere ulaşmak, daha fazla para kazanmak ve yeni iş fırsatları için iş yerinde kalmaya iknâ edilebilmektedirler (Martinez ve Ferreira,2012). 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). 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).

İş yerinin olumlu örgütsel özellikleri çalışanları daha çok performans göstermeye özendirerek karmaşık devamlılığı ve devamsızlığı azaltmakta ve iş yükünü hafifletmektedir (Bakker, Demerouti ve Euwema,2005). Örgütsel güven ortamı ve sosyal destek karmaşık devamlılığı azaltmaktadır. Örgütsel bağlılık adil bir yönetim ve güven temelinde oluştuğu zaman sağlıklı devamlılık; korku ve belirsizlik altında meydana geldiği zaman karmaşık devamlılık ortaya çıkmaktadır (MacGregor, Cunningham ve Caverley,2008). Takdir beklentisi, iş arkadaşları ile uyumlu ilişkiler ve güvencesiz iş ortamı çalışanların hasta hâlde iş yerine gelmelerine sebep olmaktadır (Biron vd.,2006).

“Tapınak kültürü”nün bir temsilcisi olan özel bir hastanede karmaşık devamlılık ile ilgili bir yönetim baskısı olmamasına rağmen takım çalışması değerleri ve iş arkadaşlarına bağlılık duygusu çalışanı iş yerine gelmeye zorlamakta ve hem hastalıklarla hem de stres ile başa çıkmak için motive olmasını sağlamaktadır. “Getto kültürü” olan küçük bir imalat örgütünde ilgisiz yönetim ve kötü çalışma koşulları bulunmaktadır. Bu kültürde ise çalışan iş güvensizliğinden dolayı işe hasta devam etmek zorunda kalmaktadır (Dew vd.,2005). İş güvencesinin olmadığı ve iş taleplerinin yüksek olduğu durumlarda devamsızlık davranışının yerini karmaşık devamlılık almaktadır (Hansen ve Andersen,2008; Bergström vd.,2009).

Karmaşık devamlılık “job-stress-related presenteeism” (Gilbreath ve Karimi,2012) olarak ele alınmaktadır. Stres ve iş arkadaşlarından yeterli destek alamama karmaşık devamlılığa yol açmaktadır (Leineweber vd.,2011). İş güvensizliği, örgütün küçülmeye gitmesi, yeni teknoloji kullanımı, girişimcilik kültürü ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan stres karmaşık devamlılığa neden olmaktadır (Cooper,1998). Ekonomik baskılar ile yeniden yapılanma süreçlerine giren ve küçülme yoluyla varlığını sürdürmeye çalışan örgütlerde devamsızlık yapanların işini ilk kaybedenler olacağı ve sağlıksız olsa da devamlılık gösterenlerin pozisyonlarını koruyacağı yönündeki algılar karmaşık devamlılık ile sonuçlanmaktadır (Aronsson vd.,2000; Firms, Travaglione ve O'Neill,2006; Johns,2010). İş güvensizliğinden dolayı geçici ve sözleşmeli çalışanlar hasta olduklarında kadrolulara göre işe gelmeye daha eğilimlidirler (Johns,2010). Yüksek iş taleplerinin yarattığı zaman baskısı, iş yeri zorbalığı, iş-aile çatışması ve liderlik, sosyal destek gibi düşük seviyedeki kaynaklar tükenmişlik sebebiyle karmaşık devamlılığı dolaylı olarak artırmaktadır (Kono, Uji ve Matsushima,2015; McGregor, Magee, Caputi ve Iverson,2016).

Destekleyici liderlik davranışları, devamsızlık ve karmaşık devamlılık sorunlarıyla ilgili maliyetleri azaltabilmektedir (Schmid vd.,2017). Psikolojik güçlendirme “işgörenlerin örgütte bulunup çalışıyor olmalarına rağmen önlenemeyen verimsizlik” (Koopman vd.,2002) olan karmaşık devamlılığı düşürerek verimliliği artırmaktadır (Liu, Peihua, Xiaofang ve Ai-Xia,2014). Diğer taraftan, Gilbreath ve Karimi (2012) ise olumsuz yönetici davranışlarının olumlulara göre karmaşık devamlılığı daha fazla etkilediğini belirtmektedirler.



3. ÇALIŞAN SESİ, KARMAŞIK DEVAMLILIK, İŞVEREN MARKASI VE FARKLILIK ALGISI İLİŞKİSİ

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma Evreni-Örneklem

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

Veri Toplama Tekniği

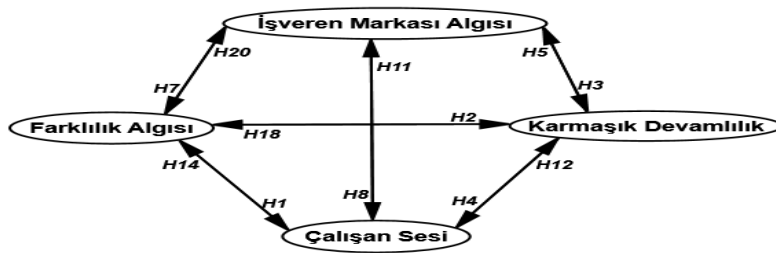
Araştırma verileri 2021 yılının Ocak-Şubat ayları arasında Ankara ilinde faaliyet gösteren bir lojistik işletmesinin çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma değişkenleri ile ilgili önceki çalışmalar göz önünde bulundurularak ve gerekli literatür taraması yapılarak hazırlanan anket formu çalışanlara elden dağıtılarak ve/veya e-posta yoluyla uygulanmıştır. Anket formu farklılık algısı, çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası algısı ve demografik faktörler olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Öncelikle analizlere yapısal eşitlik modellemesi ile başlanmış olup, veri ile modelin, bir başka deyişle uyum indekslerinin kabul edilebilir değerler ile tutarlı olmaması sonucu SPSS modellemesine geçilmiştir. Elde edilen veriler SPSS26 ve SPSS PROCESS macro 2.16.3 paket programlarında korelasyon, basit ve çoklu regresyon (basit ve çoklu ardışık aracılık modelleri) analizleri ile değerlendirilmiş ve gerekli analizler gerçekleştirildikten sonra elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Ölçekler

Farklılık algısını ölçmek amacıyla Mor Barak vd. (1998)'nin bireysel (farklılık değeri ve rahatlık) ve örgütsel (adalet ve katılma) alt boyutlarıyla 16 sorudan oluşan “Diversity Perceptions Scale” enstrümanı, *çalışan sesini* ölçmek amacıyla Withey ve Cooper (1989)'ın 3 maddelik “Voice” ölçeği, karmaşık devamlılık kavramını ölçmek için işi tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma alt boyutlarından oluşan Koopman vd. (2002)'nin 6 soruluk “Stanford Presenteeism Scale” aracı ve *işveren markası algısını* ölçmek amacıyla Berthon vd. (2005)'nin ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama alt boyutlarıyla 25 soruluk “Employer Attractiveness Scale” enstrümanı kullanılacaktır. Kullanılacak olan ölçekler çeşitli araştırmalarla geçerlilik ve güvenilirlik analizleri birçok kez yapılmış olup tekrardan sınanacaklardır. Araştırma uygulamasında 5’li Likert ölçeğinden faydalanılacaktır (1=Kesinlikle Katılmıyorum.....5=Kesinlikle Katılıyorum).

3.1.1.Araştırma Modeli ve Hipotezler

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



Şekil 3.1.Araştırma Modeli

- H₁ : Farklılık algısının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂ : Farklılık algısının karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₃: İşveren markası algısının karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₄ : Karmaşık devamlılığın çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₅ : Karmaşık devamlılığın işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₆ : Karmaşık devamlılığın işveren markası algısına olan etkisine çalışan sesi aracılık etmektedir.
- H₇ : İşveren markası algısının farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₈ : İşveren markası algısının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₉ : İşveren markası algısının çalışan sesine olan etkisine farklılık algısı aracılık etmektedir.
- H₁₀ : İşveren markası algısının farklılık algısına olan etkisine çalışan sesi aracılık etmektedir.
- H₁₁ : Çalışan sesinin işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₁₂ : Çalışan sesinin karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₁₃ : Çalışan sesinin karmaşık devamlılığa olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir.
- H₁₄ : Çalışan sesinin farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₁₅ : Çalışan sesinin farklılık algısına olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir.
- H₁₆ : Karmaşık devamlılığın çalışan sesine olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir.
- H₁₇ : Karmaşık devamlılık ve farklılık algısı çalışan sesi ile işveren markası algısı arasındaki ilişkiye ardışık olarak aracılık etmektedirler.
- H₁₈ : Karmaşık devamlılığın farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₁₉ : Çalışan sesi ve işveren markası algısı karmaşık devamlılık ile farklılık algısı arasındaki ilişkiye ardışık olarak aracılık etmektedirler.
- H₂₀ : Farklılık algısının işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Bulgular ve Yorum

3.2.1. İç Tutarlılık Güvenilirlik Analizi

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

Çizelge 3.1. İç tutarlılık güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's α
Farklılık algısı	16	0,83
Çalışan sesi	3	0,8
Karmaşık devamlılık	6	0,76
İşveren markası algısı	25	0,95
Toplam	50	0,84

Çizelge 3.1'de araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's α katsayıları ve madde sayıları yer almaktadır. Değerler 0,8 ile 0,95 arasında değişmektedir. Ölçeklerdeki maddeler arasında iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0,7'den yüksektir. Herhangi bir maddenin silinmesi hâlinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının mevcut değerlerden yüksek bir değer almadığı görülmüştür. Bu anlamda ölçekten madde çıkarmaya gerek yoktur.

3.2.2. Faktöriyel Geçerlilik Analizi

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

Farklılık algısının yapı geçerliliği

Çizelge 3.2.Farklılık algısının yapı geçerliliği

Maddeler	Örgütsel adalet	Örgüte katılma	Bireysel farklılık değeri	Bireysel rahatlık
Farklılık algısı				
1.İrk, cinsiyet, din, yaş vb. sebeplerden dolayı burada bana kötü davranıldığımı hissediyorum.	,46			
2.Yöneticiler burada işe alım ve terfilerde ırk, cinsiyet, din veya yaşa bakmaksızın objektif karar verirler.	,74			
3.Yöneticiler çalışanların etnik köken, cinsiyet, yaş veya geçmişine bakmaksızın çalışanı adil bir şekilde değerlendirir ve bilgilendirirler.	,96			
4.Yöneticiler burada işten çıkarma kararlarını çalışanların ırk, cinsiyet, yaş ve geçmişlerine bakmaksızın adil bir şekilde alırlar.	,74			
5.Yöneticilerim insan kaynakları politikalarını (hastalık izni gibi) adil bir şekilde uygulurlar.	,45			
6.Yöneticiler burada görevlendirmeyi çalışanların yeteneklerine ve becerilerine göre yaparlar.	,51			
7.Yönetim burada arkadaşlık gruplarının kurulmasını önemsemektedir.		,52		
8.Burada tüm azınlık ve kadın çalışanları terfi için yönlendiren danışılabilir çalışan ve yöneticiler bulunmaktadır.		,54		
9.Burada emekli veya mevcut arkadaş/dost grupları devam etmektedir.		,67		
10.İşletme farklılık/çeşitlilik (ırk, cinsiyet, din vs.) konusunda bir farkındalık yaratmak için yeterli düzeyde para ve zaman harcamaktadır.		,66		
11.Farklı grupların kültürel normları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak işimde daha başarılı olmamı sağlar.			,45	
12.Farklı bakış açılarının değer kattığını düşünürüm.			,85	
13.Farklılıkların stratejik önemde bir iş konusu olduğuna inanırım.			,66	
14.Benden farklı geçmişe (eğitim, kültür vb.) sahip çalışanlarla beraberken kendimi rahat hissederim.				,43
15. “Ön yargılısın” şeklinde adlandırılmak endişesiyle diğer grupların üyeleri ile aynı görüşte olmamaktan çekinirim.				,37
16.Farklılık (yaş, cinsiyet, din, geçmiş vs.) yönetimi bazı iş takımlarının maksimum performans göstermelerini engellemektedir.				,86

KMO=0,88 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testi* $\chi^2(120) = 2207,434$ ($p < 0,001$) anlamlıdır. Bu bağlamda örneklem faktör analizi için yeterlidir. Faktör yükleri genel olarak en az ,32'nin üzerinde olması önerildiği gibi ,37'den ,96'ya kadar uzanmaktadır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %62,98'ini açıklayan 4 bileşen elde edilmiştir. Çapraz yüklenme eğilimi de görülmediğinden ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Mor Barak vd.(1998)'nin boyut isimlendirmelerine uyum gösterilmiştir.

Çalışan sesinin yapı geçerliliği

Çizelge 3.3.Çalışan sesinin yapı geçerliliği

Maddeler	Ses
Çalışan sesi	
1.İşletmedeki bir şeylerin daha iyi olması için amirimle konuşurum.	,88
2.Bir problemi düzeltmek için öneride bulunurum.	,85
3.İşletme ile ilgili herhangi bir problem/konu hakkında ne yapılması gerektiğine dair resmi kurumlara yazılı bir bilgilendirme ve başvuru yaparım.	,57

KMO=0,66 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testi* $\chi^2(3) = 392,025$ ($p < 0,001$) anlamlıdır. Bu bağlamda örneklem faktör analizi için yeterlidir. Faktör yükleri genel olarak en az ,32'nin üzerinde olması önerildiği gibi ,57'den ,88'e kadar uzanmaktadır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %61,27'sini açıklayan 1 bileşen elde edilmiştir. Çapraz yüklenme eğilimi de görülmediğinden ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Withey ve Cooper (1989)'ın tek boyutlu ölçeğine uyum gösterilmiştir.

Karmaşık devamlılığın yapı geçerliliği

Çizelge 3.4.Karmaşık devamlılığın yapı geçerliliği

Maddeler	İşi tamamlama	Dikkat dağınıklığından kaçınma
Karmaşık devamlılık		
1.Sağlık sorunuma rağmen işimle ilgili zor görevleri tamamlayabildim.	,94	
2.İş yerinde sağlık sorunuma rağmen hedeflerime odaklanabildim.	,76	
3.Sağlık sorunuma rağmen işimi bitirebilecek kadar kendimi enerjik hissettim.	,67	
4.Sağlık sorunum yüzünden işimin yarattığı stres ile başa çıkabilmek çok daha zordu.	,91	
5.Sağlık sorunum işimden zevk almamı engelledi.	,75	
6.Sağlık sorunum yüzünden görevlerimi bitirme konusunda umutsuz hissettim.	,69	

KMO=0,71 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testi* $\chi^2(15) = 895,725$ ($p < 0,001$) anlamlıdır. Bu bağlamda örneklem faktör analizi için yeterlidir. Faktör yükleri genel olarak en az ,32'nin üzerinde olması önerildiği gibi ,67'den ,94'e kadar uzanmaktadır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %76,21'sini açıklayan 2 bileşen elde edilmiştir. Çapraz yüklenme eğilimi de görülmediğinden ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Koopman vd.(2002)'nin boyut isimlendirmelerine uyum gösterilmiştir.

İşveren markası algısının yapı geçerliliği

Çizelge 3.5.İşveren markası algısının yapı geçerliliği

Maddeler	İlgi	Sosyal	Ekonomik	Gelişim	Uygulama
İşveren markası algısı					
1.Alışılmışın dışında iyi uygulamalara sahip yenilikçi ve geleceği düşünen bir işverenim var.	,97				
2.İşletme kişisel yaratıcılığımı değer verir ve kullanmamı sağlar.	,94				
3.İşletme yüksek kalitede mal ve hizmet üretir.	,79				
4.İşletme yenilikçi mal ve hizmet üretir.	,86				
5.İşletmemde eğlenceli bir çalışma ortamı vardır.		,74			
6.Üstlerimle iyi ilişkilerim vardır.		,51			
7.İş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim vardır.		,69			
8.İş arkadaşlarım beni destekler ve cesaretlendirir.		,73			
9.Heyecan verici bir iş ortamında çalışıyorum.		,49			
10.İşletmemde mutlu bir iş ortamı vardır.		,75			
11.İşletmede birçok terfi fırsatları bulunmaktadır.			,78		
12.İşletmemde çalışana iş güvencesi sağlanır.			,57		
13.Burada departmanlar arası uygulamada deneyim kazanılır.			,51		
14.Piyasa ortalamasının üzerinde bir maaş almaktayım.			,92		
15.Burada tatmin edici kapsamlı bir ücret paketi (maaş,prim,yemek vb.) uygulanmaktadır.			,95		
16.Yönetim tarafından tanınır ve takdir edilirim.				,66	
17.Bu işletme bana gelecekteki iş olanaklarım için bir fırsattır.				,46	
18.Bu işletmede çalışmak kendini iyi hissettirir.				,91	
19.Bu işletmede çalışmak daha fazla özgüven hissettirir.				,75	
20.Burada kariyer geliştirici deneyimler kazanırım.				,66	
21.Bu işletme insana ve topluma duyarlı sosyal sorumluluk sahibidir.					,5
22.İşletme dışında öğrendiğim bir şeyi işletme içerisinde uygulama fırsatı sağlanır.					,59
23.Öğrendiğim şeyleri diğerlerine öğretme fırsatı sağlanır.					,44
24.Bu işletmeyi sahiplenerek ona bağlılık duyarım.					,63
25.İşletmem müşteriye önem verir.					,6

KMO=0,95 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testi* $\chi^2(300) = 6245,924$ ($p < 0,001$) anlamlıdır. Bu bağlamda örneklem faktör analizi için yeterlidir. Faktör yükleri genel olarak en az ,32'nin üzerinde olması önerildiği gibi ,44'ten ,97'ye kadar uzanmaktadır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %70,8'ini açıklayan 5 bileşen elde edilmiştir. Çapraz yüklenme eğilimi de görülmediğinden ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Berthon vd.(2005)'nin boyut isimlendirmelerine uyum gösterilmiştir.

3.2.3. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler

Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan ve bu analizlere göre ölçeğin ilgili analiz değerlerini düşürmediği belirlenip, herhangi bir madde eksilmesi yapılmadan frekans dağılımı, ortalama ve standart sapma hesaplamalarına geçilmiştir.

Frekans analizi

Aşağıda Çizelge 3.6'da görüldüğü gibi 336 katılımcının 236'sı (%70,2) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların 7'si (%2,1) kariyer geliştirme aşamalarından (Schuler,1995:124) “örgüte giriş” 18-25 yaş; 168'i (%50) “ilk kariyer” 26-40 yaş; 156'sı (%46,4) “orta kariyer” 41-55 yaş ve 5'i (%1,5) “son kariyer” 56-65 yaş dönem aralığındadır. Katılımcılardan 246'sı evlidir. Mezuniyet durumlarına bakıldığında önlisans ile lisans mezunlarının 283 (%84,3); ilköğretim mezunlarının 4 ve yüksek lisans ile doktora mezunlarının 27 (%8) kişi olduğu görülmektedir. Mavi yakadan beyaz yakaya ve üst yönetim kademelerine geçildikçe eğitim seviyesinin arttığı söylenebilir. Çalışma süreleri açısından 1-8 yıl arası katılımcıların %46,4'ünü oluşturmaktadır. 33-40 yıl arasındaki çalışanların sayısı ise 2'dir.

Çizelge 3.6. Frekans analizi

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	236	70,2
	Erkek	100	29,8
Yaş	18-25	7	2,1
	26-40	168	50
	41-55	156	46,4
	56-65	5	1,5
Medeni Durum	Bekâr	90	26,8
	Evli	246	73,2
Mezuniyet Durumu	İlköğretim	4	1,2
	Lise	22	6,5
	Önlisans	138	41,1
	Lisans	145	43,2
	Yüksek Lisans	26	7,7
	Doktora	1	,3
Çalışma Süresi (yıl)	1-8	156	46,4
	9-16	39	11,6
	17-24	57	17
	25-32	82	24,4
	33-40	2	,6
Toplam		336	100

3.2.4. Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri

Merkezi eğilim için aritmetik ortalama; dağılım için standart sapma değerleri verilmiştir.

Farklılık algısı için ortalama ve standart sapma değerleri

Çizelge 3.7’de farklılık algısı ölçeğinin her bir maddesinin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Çizelge 3.7.Farklılık algısı için ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart sapma
Farklılık algısı		
1.İrk, cinsiyet, din, yaş vb. sebeplerden dolayı burada bana kötü davranıldığını hissediyorum.	4,12	1,35
2.Yöneticiler burada işe alım ve terfilerde ırk, cinsiyet, din veya yaşa bakmaksızın objektif karar verirler.	3,51	1,54
3.Yöneticiler çalışanların etnik köken, cinsiyet, yaş veya geçmişine bakmaksızın çalışanı adil bir şekilde değerlendirir ve bilgilendirirler.	3,58	1,36
4.Yöneticiler burada işten çıkarma kararlarını çalışanların ırk, cinsiyet, yaş ve geçmişlerine bakmaksızın adil bir şekilde alırlar.	3,63	1,41
5.Yöneticilerim insan kaynakları politikalarını (hastalık izni gibi) adil bir şekilde uygularlar.	3,76	1,29
6.Yöneticiler burada görevlendirmeyi çalışanların yeteneklerine ve becerilerine göre yaparlar.	3,53	1,43
7.Yönetim burada arkadaşlık gruplarının kurulmasını önemsemektedir.	3,46	1,33
8.Burada tüm azınlık ve kadın çalışanları terfi için yönlendiren danışılabilir çalışan ve yöneticiler bulunmaktadır.	3,22	1,36
9.Burada emekli veya mevcut arkadaş/dost grupları devam etmektedir.	3,58	1,23
10.İşletme farklılık/çeşitlilik (ırk, cinsiyet, din vs.) konusunda bir farkındalık yaratmak için yeterli düzeyde para ve zaman harcamaktadır.	2,88	1,4
11.Farklı grupların kültürel normları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak işimde daha başarılı olmamı sağlar.	4,07	1,13
12.Farklı bakış açılarının değer kattığını düşünürüm.	4,48	,9
13.Farklılıkların stratejik önemde bir iş konusu olduğuna inanırım.	4,19	,93
14.Benden farklı geçmişe (eğitim, kültür vb.) sahip çalışanlarla beraberken kendimi rahat hissedirim.	4,01	1,16
15. “Ön yargılısın” şeklinde adlandırılmak endişesiyle diğer grupların üyeleri ile aynı görüşte olmamaktan çekinirim.	2,97	1,41
16.Farklılık (yaş, cinsiyet, din, geçmiş vs.) yönetimi bazı iş takımlarının maksimum performans göstermelerini engellemektedir.	2,93	1,29

Ortalamalara bakıldığında farklılık algısı ölçeğinin 12.maddesinin (Farklı bakış açılarının değer kattığını düşünürüm) 4,48 ile en yüksek; 10.maddesinin (İşletme farklılık/çeşitlilik

(ırk, cinsiyet, din vs.) konusunda bir farkındalık yaratmak için yeterli düzeyde para ve zaman harcamaktadır) 2,88 ile en düşük değeri aldığı görülmektedir. Farklılık algısının tüm maddelerinin aritmetik ortalaması 3,62 ve standart sapması ise ,69'dur.

Çalışan sesi için ortalama ve standart sapma değerleri

Çizelge 3.8'de çalışan sesi ölçeğinin her bir maddesinin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Çizelge 3.8.Çalışan sesi için ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart sapma
Çalışan sesi		
1.İşletmedeki bir şeylerin daha iyi olması için amirimle konuşurum.	4,17	1,05
2.Bir problemi düzeltmek için öneride bulunurum.	4,15	,99
3.İşletme ile ilgili herhangi bir problem/konu hakkında ne yapılması gerektiğine dair resmi kurumlara yazılı bir bilgilendirme ve başvuru yaparım.	3,5	1,23

Ortalamalara bakıldığında çalışan sesi ölçeğinin ilk iki maddesinin birbirlerine yakın değerler aldığı; 3.maddesinin ise 3,50 ile en düşük değeri aldığı görülmektedir. Çalışan sesinin tüm maddelerinin aritmetik ortalaması 3,94 ve standart sapması ise ,92'dir.

Karmaşık devamlılık için ortalama ve standart sapma değerleri

Çizelge 3.9'da karmaşık devamlılık ölçeğinin her bir maddesinin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Çizelge 3.9.Karmaşık devamlılık için ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart sapma
Karmaşık devamlılık		
1.Sağlık sorunuma rağmen işimle ilgili zor görevleri tamamlayabildim.	4,06	1,19
2.İş yerinde sağlık sorunuma rağmen hedeflerime odaklanabildim.	3,99	1,16
3.Sağlık sorunuma rağmen işimi bitirebilecek kadar kendimi enerjik hissettim.	3,72	1,26
4.Sağlık sorunum yüzünden işimin yarattığı stres ile başa çıkabilmek çok daha zordu.	2,98	1,46
5.Sağlık sorunum işimden zevk almamı engelledi.	3,23	1,5
6.Sağlık sorunum yüzünden görevlerimi bitirme konusunda umutsuz hissettim.	3,37	1,44

Ortalamalara bakıldığında karmaşık devamlılık ölçeğinin 1.maddesinin (Sağlık sorunuma rağmen işimle ilgili zor görevleri tamamlayabildim) 4,06 ile en yüksek; 4.maddesinin (Sağlık sorunum yüzünden işimin yarattığı stres ile başa çıkabilmek çok daha zordu) 2,98 ile en düşük değeri aldığı görülmektedir. Karmaşık devamlılığın tüm maddelerinin aritmetik ortalaması 3,55 ve standart sapması ise ,90'dır.

İşveren markası algısı için ortalama ve standart sapma değerleri

Çizelge 3.10'da işveren markası algısı ölçeğinin her bir maddesinin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Çizelge 3.10.İşveren markası algısı için ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart sapma
İşveren markası algısı		
1.Alışılmışın dışında iyi uygulamalara sahip yenilikçi ve geleceği düşünen bir işverenim var.	3,45	1,46
2.İşletme kişisel yaratıcılığımı değer verir ve kullanmamı sağlar.	3,34	1,35
3.İşletme yüksek kalitede mal ve hizmet üretir.	3,76	1,19
4.İşletme yenilikçi mal ve hizmet üretir.	3,63	1,2
5.İşletmemde eğlenceli bir çalışma ortamı vardır.	3,49	1,32
6.Üstlerimle iyi ilişkilerim vardır.	3,97	1,13
7.İş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim vardır.	4,3	0,91
8.İş arkadaşlarım beni destekler ve cesaretlendirir.	4,07	0,99
9.Heyecan verici bir iş ortamında çalışıyorum.	3,6	1,31
10.İşletmemde mutlu bir iş ortamı vardır.	3,61	1,23
11.İşletmede birçok terfi fırsatları bulunmaktadır.	2,95	1,56
12.İşletmemde çalışana iş güvencesi sağlanır.	3,67	1,27
13.Burada departmanlar arası uygulamada deneyim kazanılır.	3,46	1,31
14.Piyasa ortalamasının üzerinde bir maaş almaktayım.	2,85	1,47
15.Burada tatmin edici kapsamlı bir ücret paketi (maaş,prim,yemek vb.) uygulanmaktadır.	2,84	1,44
16.Yönetim tarafından tanınır ve takdir edilirim.	2,85	1,47
17.Bu işletme bana gelecekteki iş olanaklarım için bir fırsattır.	2,84	1,44
18.Bu işletmede çalışmak kendini iyi hissettirir.	3,52	1,28
19.Bu işletmede çalışmak daha fazla özgüven hissettirir.	3,58	1,24
20.Burada kariyer geliştirici deneyimler kazanırım.	3,38	1,31
21.Bu işletme insana ve topluma duyarlı sosyal sorumluluk sahibidir.	3,68	1,18
22.İşletme dışında öğrendiğim bir şeyi işletme içerisinde uygulama fırsatı sağlanır.	3,39	1,24
23.Öğrendiğim şeyleri diğerlerine öğretme fırsatı sağlanır.	3,69	1,14
24.Bu işletmeyi sahiplenerek ona bağlılık duyarım.	3,82	1,09
25.İşletmem müşteriye önem verir.	4,25	1,17

Ortalamalara bakıldığında işveren markası algısı ölçeğinin 7.maddesinin (İş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim vardır.) 4,30 ile en yüksek; 15. ve 17.maddelerinin 2,84 ile en düşük değeri

aldıkları görülmektedir. İşveren markası algısının tüm maddelerinin aritmetik ortalaması 3,56 ve standart sapması ise ,90'dır.

3.2.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi

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

Çizelge 3.11.Pearson korelasyon analizi sonuçları (n=336)

		Farklılık algısı	Çalışan sesi	Karmaşık devamlılık	İşveren markası algısı
Farklılık algısı	Pearson Korelasyonu	1			
	Anlamlılık(çift yönlü)				
Çalışan sesi	Pearson Korelasyonu	,47**	1		
	Anlamlılık(çift yönlü)	,000			
Karmaşık devamlılık	Pearson Korelasyonu	,40**	,23**	1	
	Anlamlılık(çift yönlü)	,000	,000		
İşveren markası algısı	Pearson Korelasyonu	,78**	,48**	,46**	1
	Anlamlılık(çift yönlü)	,000	,000	,000	

** Korelasyon 0.01 (çift yönlü) düzeyinde anlamlı.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla *Pearson Korelasyon Analizi* yapılmıştır. Buna göre farklılık algısı ile; çalışan sesi ($r=0,47$, orta derece, $p<0.01$), karmaşık devamlılık ($r=0,40$, orta derece, $p<0.01$) ve işveren markası algısı ($r=0,78$, güçlü derece, $p<0.01$) arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışan sesi ile; karmaşık devamlılık ($r=0,23$, zayıf derece, $p<0.01$) ve işveren markası algısı ($r=0,48$, orta derece, $p<0.01$) arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Son olarak

karmaşık devamlılık ile işveren markası algısı ($r=0,46$, orta derece, $p<0,01$) arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki saptanmıştır.

3.2.6. Değişkenlerin Birbirlerine Olan Etkilerinin Analizi

Bu bölümde araştırma değişkenleri arasındaki etkileri analiz etmek amacıyla sırasıyla *basit doğrusal regresyon* ve Hayes (2018)'in *basit aracılık-Model 4* ve *çoklu ardışık aracılık-Model 6* ile *aracılık analizleri* gerçekleştirilecektir.

3.2.6.1. Basit doğrusal regresyon analizi

Çizelge 3.12.Basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız	Bağımlı	Anlamlılık (Anova tablosu)	R= $\beta=r$	R ²	S.H.	F	Denklem
Farklılık algısı	Çalışan sesi	,000**	,47	,22	,81	F(1,334)=96,41	Çalışan sesi=1,65+,63(Farklılık algısı)
Farklılık algısı	Karmaşık devamlılık	,000**	,40	,16	,82	F(1,334)=63,69	Karmaşık devamlılık =1,67+,52(Farklılık algısı)
İşveren markası algısı	Karmaşık devamlılık	,000**	,46	,21	,8	F(1,334)=91,54	Karmaşık devamlılık =1,90+,46(İşveren markası algısı)

**p<0,001, S.H.=Standart Hata.

Tüm regresyon analizlerinde öncelikle ANOVA tablosuna bakıldığında anlamlılık değerleri $p=,000$ ($p<0,001$) ile regresyon modelleri çalışan sesi ve karmaşık devamlılık bağımlı değişkenlerindeki varyansı istatistiksel olarak iyi açıklamaktadır.

Çizelge 3.12’de görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile farklılık algısının çalışan sesini anlamlı [$F(1,334)=96,41$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,47$ ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte farklılık algısının çalışan sesinin ($R^2=,22$) %22’sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “farklılık algısının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 1) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.12’de görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile farklılık algısının karmaşık devamlılığı anlamlı [$F(1,334)=63,69$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,40$ ile orta derece) olarak

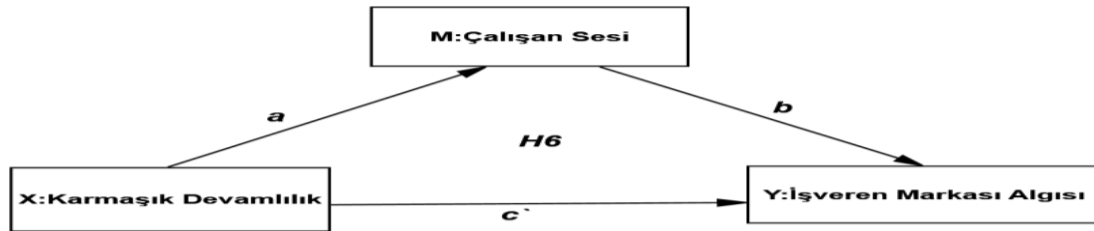
etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte farklılık algısının karmaşık devamlılığın ($R^2=,16$) %16'sını açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “farklılık algısının karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 2) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.12’de görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile işveren markası algısının karmaşık devamlılığı anlamlı [$F(1,334)=91,54$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,46$ ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte işveren markası algısının karmaşık devamlılığın ($R^2=,21$) %21’ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “işveren markası algısının karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 3) hipotezi desteklenmiştir.

3.2.6.2. Model 4-basit aracılık modelleri

Hayes (2018)’in Model 4-basit aracılık modelinde bir aracı değişken, bir adet dolaylı ve bir tane doğrudan etki yer almaktadır.

1.basit aracılık modeli-Model 4



Şekil 3.2.Basit aracılık modeli-1

Çizelge 3.13.Basit aracılık modeli-1

	Bağımlı							
	M:Çalışan sesi				Y:İşveren markası algısı			
Bağımsız X:Karmaşık devamlılık M:Çalışan sesi sabit	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p
	a	,2385	,06	<,001	c` (doğrudan etki)	,3705	,04	<,001
		---	---	---	b	,3879	,05	<,001
	i _M	3,092	,20	<,001	i _Y	,713	,21	<,001
	R ² =,05 F(1,334)=19,150, p<,001				R ² =,36 F(2,333)=95,672, p<,001			
Toplam Etki Modeli (c)=Doğrudan etki (c`)+X'in M'ye etkisi (a) . M'nin Y'ye etkisi (b)	c= c`+a.b; ,4630=,3705+(,2385 . ,3879) R ² =,22 [F(1,334)=91,5491, p<0,001]							
Dolaylı Etki=a.b	(,2385 . ,3879=,0925); Güven aralığı ,053 ile ,141 arasında; Sobel Testi Z=3,904 (p<0,001)							
Not:Yeni örnekleme sayısı 5000 ve güven düzeyi %95								

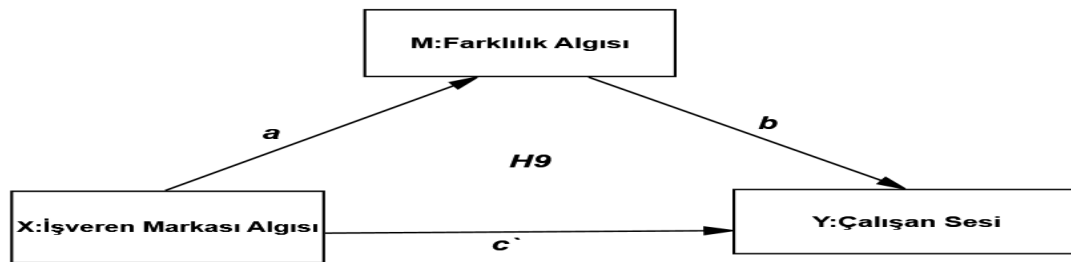
Çizelge 3.13'te görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile karmaşık devamlılığın çalışan sesini anlamlı [F(1,334)=19,150, p<0,001] ve pozitif (β =,2385=a ile zayıf derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte karmaşık devamlılığın çalışan sesinin (R²=,05) %5'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “karmaşık devamlılığın çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 4) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.13'te Toplam Etki Model [c= c'+a.b; ,4630=,3705+(,2385 . ,3879)]'inde karmaşık devamlılığın işveren markası algısını anlamlı [F(1,334)=91,5491, p<0,001] ve pozitif (β =,4630=c ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte karmaşık devamlılığın işveren markası algısının (R²=,22) %22'sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “karmaşık devamlılığın işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 5) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.13'te görüldüğü gibi karmaşık devamlılık ve çalışan sesinin analize birlikte dâhil edilmesiyle karmaşık devamlılığın işveren markası algısına olan doğrudan etkisi ($\beta=,3705=c'$ ve $\beta=,3879=b$ orta derecede) Toplam Etki Modeli'ndeki anlamlılığını [$F(2,333)=95,672$, $p<0,001$] korumuş ve karmaşık devamlılığın etki katsayısı ,4630(c)'dan ,3705(c')'e düşerek çalışan sesinin kısmî aracılık rolü taşıdığı bulgulanmıştır. Sobel Testi'ne göre ($p<0,001$, $Z=3,904$) aracılık etkisi anlamlıdır. Bununla beraber karmaşık devamlılığın çalışan sesi ile birlikte işveren markası algısının ($R^2=,36$) %36'sını açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “karmaşık devamlılığın işveren markası algısına olan etkisine çalışan sesi aracılık etmektedir” (Hipotez 6) hipotezi desteklenmiştir.

Modeldeki en önemli etki değeri olan karmaşık devamlılığın işveren markası algısına olan dolaylı etkisi (a.b), bir başka deyişle karmaşık devamlılığın çalışan sesi üzerinden işveren markası algısını etkileme katsayısı $\beta=,0925$ (,2385 . ,3879=,0925)'tir. Hayes (2018) bu gerçek etkiyi anlatmak için herhangi bir p sayısına bağlı kalmak yerine aralık içerisinde sıfır değerini barındırmayan düşük ve yüksek güven aralıklarını kullanmaktadır. Bu modelde ise bu güven aralıkları ,053 ile ,141 arasındadır ve sıfır değeri içermediği için model anlamlıdır.

2.basit aracılık modeli-Model 4



Şekil 3.3.Basit aracılık modeli-2

Çizelge 3.14.Basit aracılık modeli-2

	Bağımlı							
	M: Farklılık algısı				Y:Çalışan sesi			
Bağımsız	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p
X:İşveren markası algısı	a	,5987	,03	<,001	c` (doğrudan etki)	,3020	,08	<,001
M:Farklılık algısı		---	---	---	b	,3257	,10	<,001
sabit	i _M	1,487	,97	<,001	i _Y	1,687	,23	<,001
R ² =,61 F(1,334)=511,646, p<,001					R ² =,26 F(2,333)=57,960, p<,001			
Toplam Etki Modeli (c)=Doğrudan etki (c`)+X'in M'ye etkisi (a) . M'nin Y'ye etkisi (b)	c= c`+a.b; ,4969=,3020+(,5987 . ,3257) R ² =,23 [F(1,334)=102,395, p<0,001]							
Dolaylı Etki=a.b	(,5987 . ,3257=,1950); Güven aralığı ,0710 ile ,3271 arasında; Sobel Testi Z=3,2174 (p<0,001)							
Not:Yeni örnekleme sayısı 5000 ve güven düzeyi %95								

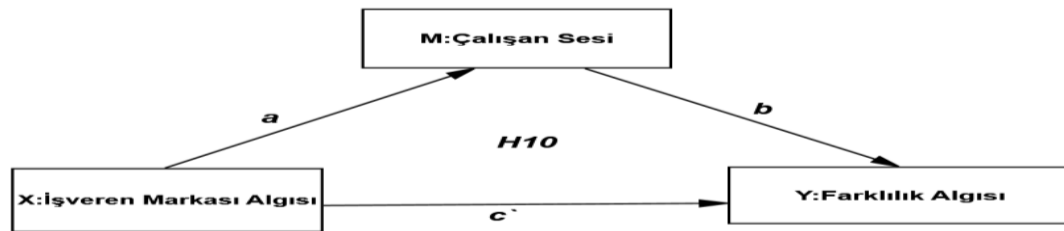
Çizelge 3.14'te görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile işveren markası algısının farklılık algısını anlamlı [F(1,334)=511,646, p<0,001] ve pozitif (β =,59=a ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte işveren markası algısının farklılık algısının (R²=,61) %61'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “işveren markası algısının farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 7) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.14'te Toplam Etki Model [c= c'+a.b; ,4969=,3020+(,5987 . ,3257)]'inde işveren markası algısının çalışan sesini anlamlı [F(1,334)=102,395, p<0,001] ve pozitif (β =,4969=c ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte işveren markası algısının çalışan sesinin (R²=,23) %23'ünü açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “işveren markası algısının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 8) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.14'te görüldüğü gibi işveren markası ve farklılık algılarının analize birlikte dâhil edilmesiyle işveren markası algısının çalışan sesine olan doğrudan etkisi ($\beta=,3020=c'$ ve $\beta=,3257=b$ orta derecede) Toplam Etki Modeli'ndeki anlamlılığını [$F(2,333)=57,960$, $p<0,001$] korumuş ve işveren markası algısının etki katsayısı ,4969(c)'dan ,3020(c')'ye düşerek farklılık algısının kısmî aracılık rolü taşıdığı bulgulanmıştır. Sobel Testi'ne göre ($p<0,001$, $Z=3,2174$) aracılık etkisi anlamlıdır. Bununla beraber işveren markası algısının farklılık algısı ile birlikte çalışan sesinin ($R^2=,26$) %26'sını açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “işveren markası algısının çalışan sesine olan etkisine farklılık algısı aracılık etmektedir” (Hipotez 9) hipotezi desteklenmiştir.

Modeldeki en önemli etki değeri olan işveren markası algısının çalışan sesine olan dolaylı etkisi (a.b), bir başka deyişle işveren markası algısının farklılık algısı üzerinden çalışan sesini etkileme katsayısı $\beta=,1950$ (,5987 . ,3257=,1950)'dir. Hayes (2018) bu gerçek etkiyi anlatmak için herhangi bir p sayısına bağlı kalmak yerine aralık içerisinde sıfır değerini barındırmayan düşük ve yüksek güven aralıklarını kullanmaktadır. Bu modelde ise bu güven aralıkları ,0710 ile ,3271 arasındadır ve sıfır değeri içermediği için model anlamlıdır.

3.basit aracılık modeli-Model 4



Şekil 3.4.Basit aracılık modeli-3

Çizelge 3.15.Basit aracılık modeli-3

	Bağımlı							
	M:Çalışan sesi				Y:Farklılık algısı			
Bağımsız X:İşveren markası algısı M:Çalışan sesi sabit	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p
	a	,4969	,05	<,001	c` (doğrudan etki)	,5517	,03	<,001
		---	---	---	b	,0946	,03	<,001
	i _M	2,171	,18	<,001	i _Y	1,281	,12	<,001
	R ² =,23 F(1,334)=102,395, p<,001				R ² =,61 F(2,333)=268,459, p<,001			
Toplam Etki Modeli (c)=Doğrudan etki (c`)+X'in M'ye etkisi (a) . M'nin Y'ye etkisi (b)	c= c`+a.b; ,5987=,5517+(,4969 . ,0946) R ² =,61 [F(1,334)=511,646, p<0,001]							
Dolaylı Etki=a.b	(,4969 . ,0946=,0470); Güven aralığı ,0164 ile ,0821 arasında; Sobel Testi Z=3,0839 (p<0,001)							
Not:Yeni örnekleme sayısı 5000 ve güven düzeyi %95								

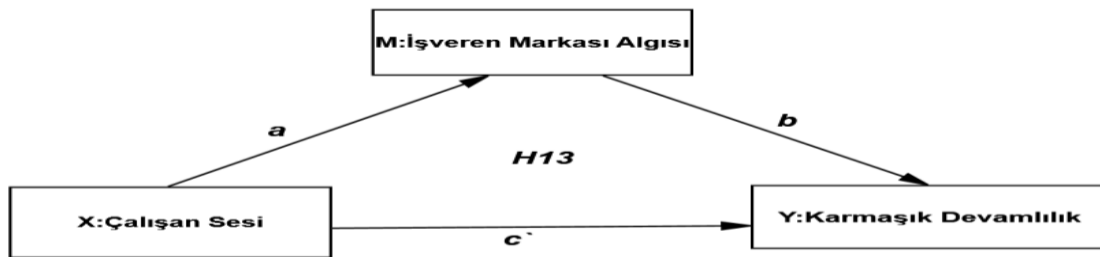
Çizelge 3.15'te görüldüğü üzere basit regresyon analizi ile işveren markası algısının çalışan sesini anlamlı [$F(1,334)=102,395$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,49=a$ ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte işveren markası algısının çalışan sesinin ($R^2=,23$) %23'ünü açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “işveren markası algısının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 8) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.15'te Toplam Etki Model [$c= c'+a.b$; ,5987=,5517+(,4969 . ,0946)]'inde işveren markası algısının farklılık algısını anlamlı [$F(1,334)=511,646$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,5987=c$ ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte işveren markası algısının farklılık algısının ($R^2=,61$) %61'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “işveren markası algısının farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 7) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.15'te görüldüğü gibi işveren markası algısının ve çalışan sesinin analize birlikte dâhil edilmesiyle işveren markasının farklılık algısına olan doğrudan etkisi ($\beta=,5517=c'$ orta ve $\beta=,0946=b$ zayıf derecede) Toplam Etki Modeli'ndeki anlamlılığını [$F(2,333)=268,459$, $p<0,001$] korumuş ve işveren markası algısının etki katsayısı ,5987(c)'den ,5517(c')'ye düşerek çalışan sesinin kısmî aracılık rolü taşıdığı bulgulanmıştır. Sobel Testi'ne göre ($p<0,001$, $Z=3,0839$) aracılık etkisi anlamlıdır. Bununla beraber işveren markası algısının çalışan sesi ile birlikte farklılık algısının ($R^2=,61$) %61'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “işveren markası algısının farklılık algısına olan etkisine çalışan sesi aracılık etmektedir” hipotezi (Hipotez 10) desteklenmiştir.

Modeldeki en önemli etki değeri olan işveren markası algısının farklılık algısına olan dolaylı etkisi (a.b), bir başka deyişle işveren markası algısının çalışan sesi üzerinden farklılık algısını etkileme katsayısı $\beta=,0470$ ($,4969 \cdot ,0946=,0470$)'tir. Hayes (2018) bu gerçek etkiyi anlatmak için herhangi bir p sayısına bağlı kalmak yerine aralık içerisinde sıfır değerini barındırmayan düşük ve yüksek güven aralıklarını kullanmaktadır. Bu modelde ise bu güven aralıkları ,0164 ile ,0821 arasındadır ve sıfır değeri içermediği için model anlamlıdır.

4.basit aracılık modeli-Model 4



Şekil 3.5.Basit aracılık modeli-4

Çizelge 3.16.Basit aracılık modeli-4

	Bağımlı							
	M: İşveren markası algısı				Y: Karmaşık devamlılık			
Bağımsız	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p
X: Çalışan sesi	a	,4722	,05	<,001	c` (doğrudan etki)	,0104	,05	<,001
M: İşveren markası algısı sabit		---	---	---	b	,4594	,06	<,001
	i _M	1,670	0,19	<,001	i _Y	1,882	,21	<,001
	R ² =,23 F(1,334)=102,395 p<,001				R ² =,22 F(2,333)=45,661 p<,001			
Toplam Etki Modeli (c)=Doğrudan etki (c`)+X'in M'ye etkisi (a) . M'nin Y'ye etkisi (b)	$c = c' + a.b; ,2274 = ,0104 + (,4722 \cdot ,4594)$$R^2 = ,05 [F(1,334) = 19,1495 , p < 0,001]$							
Dolaylı Etki=a.b	$(,4722 \cdot ,4594 = ,2169); \text{ Güven aralığı } ,1524 \text{ ile } ,2928 \text{ arasında;}$$\text{Sobel Testi } Z = 6,3826 (p < 0,001)$							
Not:Yeni örnekleme sayısı 5000 ve güven düzeyi %95								

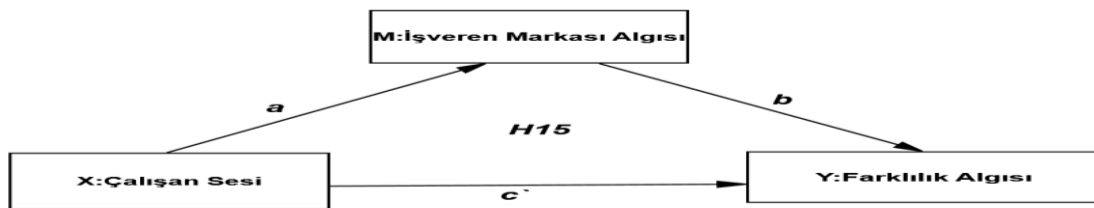
Çizelge 3.16’da görüldüğü üzere basit regresyon analizi ile çalışan sesinin işveren markasını anlamlı [$F(1,334)=102,395, p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,4722=a$ ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışan sesinin işveren markasının ($R^2=,23$) %23’ünü açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 11) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.16’da Toplam Etki Model [$c = c' + a.b; ,2274 = ,0104 + (,4722 \cdot ,4594)$]’inde çalışan sesinin karmaşık devamlılığı anlamlı [$F(1,334) = 19,1495, p < 0,001$] ve pozitif ($\beta=,2274=c$ ile zayıf derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışan sesinin karmaşık devamlılığın ($R^2=,05$) %5’ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 12) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.16’da görüldüğü gibi çalışan sesi ve işveren markası algısının analize birlikte dâhil edilmesiyle çalışan sesinin karmaşık devamlılığa olan doğrudan etkisi ($\beta=.0104=c'$ zayıf ve $\beta=.4594=b$ orta derecede) Toplam Etki Modeli’ndeki anlamlılığını $[F(2,333)=45,661, p<0,001]$ korumuş ve çalışan sesinin etki katsayısı ,2274(c)’ten ,0104(c’)'e düşerek işveren markası algısının kısmî aracılık rolü taşıdığı bulgulanmıştır. Sobel Testi’ne göre ($p<0,001, Z=6,3826$) aracılık etkisi anlamlıdır. Bununla beraber çalışan sesinin işveren markası algısı ile birlikte karmaşık devamlılığın ($R^2=.22$) %22’sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin karmaşık devamlılığa olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir” (Hipotez 13) hipotezi desteklenmiştir.

Modeldeki en önemli etki değeri olan çalışan sesinin karmaşık devamlılığa olan dolaylı etkisi (a.b), bir başka deyişle çalışan sesinin işveren markası algısı üzerinden karmaşık devamlılığın etkileme katsayısı $\beta=.2169$ ($.4722 \cdot .4594=.2169$)’dur. Hayes (2018) bu gerçek etkiyi anlatmak için herhangi bir p sayısına bağlı kalmak yerine aralık içerisinde sıfır değerini barındırmayan düşük ve yüksek güven aralıklarını kullanmaktadır. Bu modelde ise bu güven aralıkları ,1524 ile ,2928 arasındadır ve sıfır değeri içermediği için model anlamlıdır.

5.basit aracılık modeli-Model 4



Şekil 3.6. Basit aracılık modeli-5

Çizelge 3.17.Basit aracılık modeli-5

	Bağımlı							
	M:İşveren markası algısı				Y:Farklılık algısı			
Bağımsız	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p
X:Çalışan sesi	a	,4722	,05	<,001	c` (doğrudan etki)	,0946	,03	<,001
M:İşveren markası algısı sabit		---	---	---	b	,5517	,03	<,001
	i _M	1,699	,19	<,001	i _Y	1,281	,12	<,001
	R ² =,23 F(1,334)=102,395, p<,001				R ² =,62 F(2,333)=268,459, p<,001			
Toplam Etki Modeli (c)=Doğrudan etki (c`)+X'in M'ye etkisi (a) . M'nin Y'ye etkisi (b)	c= c`+a.b; ,3551=,0946+(,4722 . ,5517) R ² =,22 [F(1,334)= 96,414, p<0,001]							
Dolaylı Etki=a.b	(,4722 . ,0946=,260); Güven aralığı ,2119 ile ,3130 arasında; Sobel Testi Z=8,8672 (p<0,001)							
Not:Yeni örnekleme sayısı 5000 ve güven düzeyi %95								

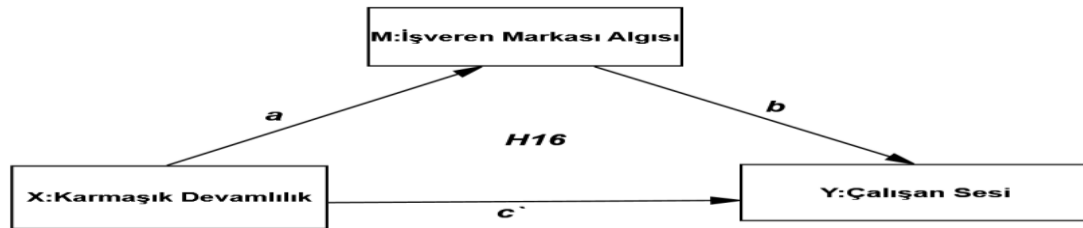
Çizelge 3.17’de görüldüğü üzere basit regresyon analizi ile çalışan sesinin işveren markası algısını anlamlı [F(1,334)= 102,395, p<0,001] ve pozitif (β =,47=a ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışan sesinin işveren markası algısının (R^2 =,23) %23’ünü açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 11) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.17’de Toplam Etki Model [$c= c'+a.b$; ,3551=,0946+(,4722 . ,5517)]’inde çalışan sesinin farklılık algısını anlamlı [F(1,334)=96,414, p<0,001] ve pozitif (β =,355=c ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışan sesinin farklılık algısının (R^2 =,22) %22’sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 14) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.17’de görüldüğü gibi çalışan sesi ve işveren markası algısının analize birlikte dâhil edilmesiyle çalışan sesinin farklılık algısına olan doğrudan etkisi ($\beta=,0946=c'$ zayıf ve $\beta=,5517=b$ orta derecede) Toplam Etki Modeli’ndeki anlamlılığını [$F(2,333)=268,459$, $p<0,001$] korumuş ve çalışan sesinin etki katsayısı ,3551(c)’den ,0946(c’)'ya düşerek işveren markası algısının kısmî aracılık rolü taşıdığı bulgulanmıştır. Sobel Testi’ne göre ($p<0,001$, $Z=8,8672$) aracılık etkisi anlamlıdır. Bununla beraber çalışan sesinin işveren markası algısı ile birlikte farklılık algısının ($R^2=,62$) %62’sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin farklılık algısına olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir” (Hipotez 15) hipotezi desteklenmiştir.

Modeldeki en önemli etki değeri olan çalışan sesinin farklılık algısına olan dolaylı etkisi (a.b), bir başka deyişle çalışan sesinin işveren markası algısı üzerinden farklılık algısını etkileme katsayısı $\beta=,260$ (,4722 . ,5517=,260)’tır. Hayes (2018) bu gerçek etkiyi anlatmak için herhangi bir p sayısına bağlı kalmak yerine aralık içerisinde sıfır değerini barındırmayan düşük ve yüksek güven aralıklarını kullanmaktadır. Bu modelde ise bu güven aralıkları ,2119 ile ,3130 arasındadır ve sıfır değeri içermediği için model anlamlıdır.

6.basit aracılık modeli-Model 4



Şekil 3.7. Basit aracılık modeli-6

Çizelge 3.18.Basit aracılık modeli-6

	Bağımlı							
	M:İşveren markası algısı				Y:Çalışan sesi			
Bağımsız X:Karmaşık devamlılık M:İMA sabit	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p
	a	,4630	,05	<,001	c` (doğrudan etki)	,0107	,06	<,001
		---	---	---	b	,4920	,06	<,001
	i _M	1,912	,18	<,001	i _Y	2,151	,21	<,001
	R ² =,22 F(1,334)= 91,5491 p<,001				R ² =,23 F(2,333)= 51,0687 p<,001			
Toplam Etki Modeli (c)=Doğrudan etki (c`)+X'in M'ye etkisi (a) . M'nin Y'ye etkisi (b)	c= c`+a.b; ,2385=,0107+(,4630 . ,4920) R ² =,05 [F(1,334)= 19,1495 , p<0,001]							
Dolaylı Etki=a.b	(,4630 . ,4920=,2278); Güven aralığı ,1547 ile ,3163 arasında; Sobel Testi Z=6,4828 (p<0,001)							
Not:Yeni örnekleme sayısı 5000 ve güven düzeyi %95 İMA:İşveren markası algısı								

Çizelge 3.18’de görüldüğü üzere basit regresyon analizi ile karmaşık devamlılığın işveren markası algısını anlamlı [F(1,334)= 91,5491, p<0,001] ve pozitif (β =,4630=a ile orta derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte karmaşık devamlılığın işveren markası algısının (R²=,22) %22’sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “karmaşık devamlılığın işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 5) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.18’de Toplam Etki Model [c= c`+a.b; ,2385=,0107+(,4630 . ,4920)]’inde karmaşık devamlılığın çalışan sesini anlamlı [F(1,334)= 19,1495, p<0,001] ve pozitif (β =,2385=c ile zayıf derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte karmaşık devamlılığın çalışan sesinin (R²=,05) %5’ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “karmaşık devamlılığın çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 4) hipotezi desteklenmiştir.

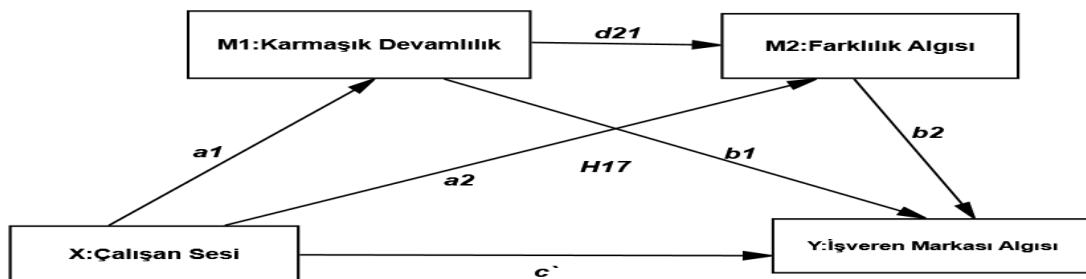
Çizelge 3.18’de görüldüğü gibi karmaşık devamlılık ve işveren markası algısının analize birlikte dâhil edilmesiyle karmaşık devamlılığın çalışan sesine olan doğrudan etkisi ($\beta=,0107=c'$ zayıf ve $\beta=,4920=b$ orta derecede) Toplam Etki Modeli’ndeki anlamlılığını [$F(2,333)=51,0687, p<0,001$] korumuş ve karmaşık devamlılığın etki katsayısı ,2385(c)’ten ,0107(c’)'ye düşerek işveren markası algısının kısmî aracılık rolü taşıdığı bulgulanmıştır. Sobel Testi’ne göre ($p<0,001, Z=6,4828$) aracılık etkisi anlamlıdır. Bununla beraber karmaşık devamlılığın işveren markası algısı ile birlikte çalışan sesinin ($R^2=,23$) %23’ünü açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “karmaşık devamlılığın çalışan sesine olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir” (Hipotez 16) hipotezi desteklenmiştir.

Modeldeki en önemli etki değeri olan karmaşık devamlılığın çalışan sesine olan dolaylı etkisi (a.b), bir başka deyişle karmaşık devamlılığın işveren markası algısı üzerinden çalışan sesini etkileme katsayısı $\beta=,2278$ ($,4630 \cdot ,4920=,2278$)’dir. Hayes (2018) bu gerçek etkiyi anlatmak için herhangi bir p sayısına bağlı kalmak yerine aralık içerisinde sıfır değerini barındırmayan düşük ve yüksek güven aralıklarını kullanmaktadır. Bu modelde ise bu güven aralıkları ,1547 ile ,3163 arasındadır ve sıfır değeri içermediği için model anlamlıdır.

3.2.6.3. Model 6-çoklu ardışık aracılık modelleri

Hayes (2018)’in Model 6-çoklu ardışık aracılık modellerinden iki aracı değişken olan türünde üç adet dolaylı ve bir tane doğrudan etki yer almaktadır.

1.çoklu ardışık aracılık modeli-Model 6



Şekil 3.8. Çoklu ardışık aracılık modeli-1

Çizelge 3.19.Çoklu ardışık aracılık modeli-1

	Bağımlı											
	M ₁ :Karmaşık devamlılık				M ₂ :Farklılık algısı				Y:İşveren markası algısı			
Bağımsız	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p	Regresyon katsayıları	β	SH	p
X:Çalışan sesi	a ₁	,2274	,05	<,001	a ₂	,3015	,04	<,001	c` (doğrudan etki)	,1365	,04	<,001
M ₁ :KD		---	---	---	d ₂₁	,2356	,04	<,001	b ₁	,1741	,04	<,001
M ₂ :FA		---	---	---		---	---	---	b ₂	,8338	,05	<,001
sabit	i _{M1}	2,663	,21	<,001	i _{M2}	1,592	,17	<,001	i _Y	-,614	,18	<,001
	R ² =,05, F(1,334)= 19,1495 p<,001				R ² =,31, F(2,333)=75,8320 p<,001				R ² =,65 F(3,332)= 203,6477 p<,001			
Toplam Etki Modeli (c)= Doğrudan etki (c`)+Toplam Dolaylı Etki	c=,1365+,3357= ,4722 , R ² =,23 [F(1,334)=102,3954, p<0,001]											
Dolaylı Etki1 (a ₁ .b ₁)	a ₁ .b ₁ =,2274 . ,1741= ,0396 Çalışan sesi -> Karmaşık devamlılık -> İşveren markası algısı							Güven aralıkları: ,0196 ile ,0686 arasında				
Dolaylı Etki2 (a ₂ . b ₂)	a ₂ . b ₂ =,3015 . ,8338=,2514 Çalışan sesi -> Farklılık algısı -> İşveren markası algısı							Güven aralıkları: ,1910 ile ,3182 arasında				
Dolaylı Etki3 (a ₁ . d ₂₁ . b ₂)	a ₁ . d ₂₁ . b ₂ =,2274 . ,2356 . ,8338= ,0447 Çalışan sesi -> Karmaşık devamlılık -> Farklılık algısı -> İşveren markası algısı							Güven aralıkları: ,0254 ile ,0726 arasında				
Toplam Dolaylı Etki=c-c` veya 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 =,0396+,2514+,0447= ,3357							Güven aralıkları: ,2731 ile ,4057 arasında				
Not:Yeni örnekleme sayısı 5000 ve güven düzeyi %95 KD:Karmaşık devamlılık, FA: Farklılık algısı												

Çizelge 3.19’da görüldüğü üzere basit regresyon analizi ile çalışan sesinin karmaşık devamlılığı anlamlı [$F(1,334)=19,1495, p<0,001$] ve pozitif ($\beta = ,2274 = a_1$ ile zayıf derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışan sesinin karmaşık devamlılığın ($R^2 = ,05$) %5’ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 12) hipotezi desteklenmiştir.

X ve M₁ birlikte analize dâhil edildiğinde; çalışan sesi ile karmaşık devamlılık farklılık algısını (sırasıyla $a_2 = ,3015$ orta ve $d_{21} = ,2356$ zayıf düzey) anlamlı [$F(2,333) = 75,8320$, $p < ,001$] ve pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca bağımsız (X) ve birinci aracı değişken (M₁) ikinci aracı değişkendeki (M₂) değişimin ($R^2 = ,31$)%31'ini açıklamaktadır.

Çizelge 3.19'da Toplam Etki Model [$c = ,1365 + ,3357 = ,4722$]'inde çalışan sesi işveren markası algısını anlamlı [$F(1,334) = 102,3954$, $p < ,001$] ve pozitif ($\beta = ,4722 = c$ ile orta derece) olarak etkilemektedir. Bununla birlikte çalışan sesi işveren markası algısının ($R^2 = ,23$) %23'ünü açıklamaktadır. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesinin işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 11) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.19'da görüldüğü gibi çalışan sesi, karmaşık devamlılık ve farklılık algısının analize birlikte dâhil edilmesiyle çalışan sesinin işveren markası algısına olan doğrudan etkisi ($\beta = ,1365 = c$ zayıf; $\beta = ,1741 = b_1$ zayıf ve $\beta = ,8338 = b_2$ güçlü derecede) Toplam Etki Modeli'ndeki anlamlılığını [$F(3,332) = 203,6477$, $p < ,001$] korumuş ve çalışan sesinin etki katsayısı $,4722(c)$ 'den $,1365(c)$ 'e düşerek karmaşık devamlılık ve farklılık algısının ardışık olarak kısmî aracılık rolü taşıdığı bulgulanmıştır. Bununla beraber çalışan sesinin karmaşık devamlılık ve farklılık algısı ile birlikte işveren markası algısının ($R^2 = ,65$) %65'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre; kurulan “farklılık algısının işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 20) ve “karmaşık devamlılık ve farklılık algısı çalışan sesi ile işveren markası algısı arasındaki ilişkiye ardışık olarak aracılık etmektedirler” (Hipotez 17) hipotezleri desteklenmiştir.

Çizelge 3.19'da yer aldığı gibi modeldeki en önemli etki değerleri olan çalışan sesinin işveren markası algısına olan üç tane dolaylı etkisi, bir başka deyişle çalışan sesinin karmaşık devamlılık ve farklılık algısı üzerinden işveren markası algısını etkileme katsayıları $,0196$ ile $,0686$ güven aralığı için $a_1.b_1 = ,2274$. $,1741 = ,0396 = \beta$; $,1910$ ile $,3182$ güven aralığı için $a_2.b_2 = ,3015$. $,8338 = ,2514 = \beta$ ve $,0254$ ile $,0726$ güven aralığı için $a_1.d_{21}.b_2 = ,2274$. $,2356$. $,8338 = ,0447 = \beta$ 'dir. Toplam dolaylı etki ise $,2731$ ile $,4057$ güven aralığı için $a_1.b_1 + a_2.b_2 + a_1.d_{21}.b_2 = ,0396 + ,2514 + ,0447 = ,3357$ 'dir. Bu bağlamda üç dolaylı etki de pozitif ve anlamlıdır. Ayrıca ikinci dolaylı etki (Çalışan sesi -> Farklılık algısı -> İşveren markası algısı) çalışan sesinin farklılık algısı üzerinden işveren markası algısını etkilemesi diğerlerine göre daha yüksek ($,2514$) etkiye sahiptir.

Çizelge 3.20’de görüldüğü üzere basit regresyon analizi ile karmaşık devamlılığın çalışan sesini anlamlı [$F(1,334)=19,1495$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,2385=a_1$ ile zayıf derece) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte karmaşık devamlılığın çalışan sesinin ($R^2=,05$)%5’ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “karmaşık devamlılığın çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 4) hipotezi desteklenmiştir.

X ve M_1 birlikte analize dâhil edildiğinde; karmaşık devamlılık ile çalışan sesi işveren markası algısını (sırasıyla $a_2=,3705$ ve $d_{21}=,3879$ orta düzeylerde) anlamlı [$F(2,333)=95,6727$, $p<,001$] ve pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca bağımsız (X) ve birinci aracı değişken (M_1) ikinci aracı değişkendeki (M_2) değişimin ($R^2 =,36$) %36’sını açıklamaktadır.

Çizelge 3.20’de Toplam Etki Model [$c=,0376+ ,2699= ,3075$]’inde karmaşık devamlılık farklılık algısını anlamlı [$F(1,334)=63,6992$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,3075=c$ ile orta derece) olarak etkilemektedir. Bununla birlikte karmaşık devamlılık farklılık algısının ($R^2=,16$) %16’sını açıklamaktadır. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “karmaşık devamlılığın farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (Hipotez 18) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.20’de görüldüğü gibi karmaşık devamlılık, çalışan sesi ve işveren markası algısının analize birlikte dâhil edilmesiyle karmaşık devamlılığın farklılık algısına olan doğrudan etkisi ($\beta=,0376=c$ zayıf; $\beta=,0942=b_1$ zayıf ve $\beta=,5344=b_2$ orta derecede) Toplam Etki Modeli’ndeki anlamlılığını [$F(3,332)=179,8610$, $p=,2016$ $p>0,001$ ve $-,0202$ ile $,0954$ güven aralığı] kaybetmiş ve karmaşık devamlılığın etki katsayısı $,3075(c)$ ’ten $,0376(c)$ ’ya düşerek çalışan sesi ve işveren markası algısının ardışık olarak tam aracılık rolü taşıdığı bulgulanmıştır. Bununla beraber karmaşık devamlılığın çalışan sesi ve işveren markası algısı ile birlikte farklılık algısının ($R^2 =,62$) %62’sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre; kurulan “çalışan sesi ve işveren markası algısı karmaşık devamlılık ile farklılık algısı arasındaki ilişkiye ardışık olarak aracılık etmektedirler” (Hipotez 19) hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 3.20’de yer aldığı gibi modeldeki en önemli etki değerleri olan karmaşık devamlılığın farklılık algısına olan üç tane dolaylı etkisi, bir başka deyişle karmaşık

devamlılığın çalışan sesi ve işveren markası algısı üzerinden farklılık algısını etkileme katsayıları ,0084 ile ,0432 güven aralığı için $a_1.b_1=,2385 \cdot ,0942= ,0225 =\beta$; ,1430 ile ,2625 güven aralığı için $a_2. b_2=,3705 \cdot ,5344=,1980=\beta$ ve ,0289 ile ,0765 güven aralığı için $a_1. d_1. b_2=,2385 \cdot ,3879 \cdot ,5344= ,0494=\beta$ 'tür. Toplam dolaylı etki ise ,2104 ile ,3358 güven aralığı için $a_1.b_1+ a_2.b_2+ a_1. d_1.b_2=,0225+,1980+,0494= ,2699$ 'dur. Bu bağlamda üç dolaylı etki de pozitif ve anlamlıdır. Ayrıca ikinci dolaylı etki (Karmaşık devamlılık -> İşveren markası algısı -> Farklılık algısı) karmaşık devamlılığın işveren markası algısı üzerinden farklılık algısını etkilemesi diğerlerine göre daha yüksek (,1980) etkiye sahiptir.



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Normal koşullar altında veya bugünün kitlesel sorunu olan salgın ortamında 7/24 hizmet sunmak durumundaki lokomotif sektörler arasında yer alan lojistik üzerinde yapılan bu araştırmada ilgili literatür bağlamında araştırmanın amacı çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası ve farklılık algısı değişkenleri arasındaki ilişkileri Ankara’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün çalışanları örnekleminde ele almaktır. Literatürdeki diğer karşılıklarına rağmen “presenteeism” kavramına daha kapsayıcı yeni bir Türkçe sözcük önerisinde bulunmak ikincil amacı oluşturmaktadır. Bu bağlamda “presenteeism”in birbirinden farklı nedenleri ve sonuçlarıyla, anlaşılması güç yapısıyla “karmaşık devamlılık” olarak isimlendirilmesi hem tezin ikincil amacına hem de literatüre kapsayıcı bir kavram kazandırılması açısından katkı sunacaktır. Karmaşık devamlılık kavramı araştırmada kullanılan Koopman vd. (2002)’nin ölçeğinden ve bakış açılarından hareketle “çalışanın herhangi bir sorunu olsa da iş yerine gelip yeterli performans gösterebilmesi veya motive olarak buna inanması” biçiminde daha genel bir yaklaşımla ele alınmıştır. Ayrıca ilgili araştırma değişkenlerini bir arada ele alan ve istatistiksel analiz uygulayan araştırma sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Her ne kadar ilgili araştırma değişkenleri ile ilgili araştırma var olsa da, birbirleri arasındaki etkileri ele alan çalışma sayısının azlığından dolayı analogik ilişkiler dışında kalanlar, yani, Wilkinson vd. (2004), Benson ve Brown (2010), Bell vd. (2011), Botero (2013) ve Syed (2014)’in araştırma ve bakış açılarıyla bu araştırma sonuçları paralellik göstermektedir.

336 katılımcıdan elde edilen verilerle, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan *Pearson Korelasyon Analizi* sonuçlarına göre farklılık algısı ile; çalışan sesi, karmaşık devamlılık ve işveren markası algısı arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışan sesi ile; karmaşık devamlılık ve işveren markası algısı arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Son olarak karmaşık devamlılık ile işveren markası algısı arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki saptanmıştır.

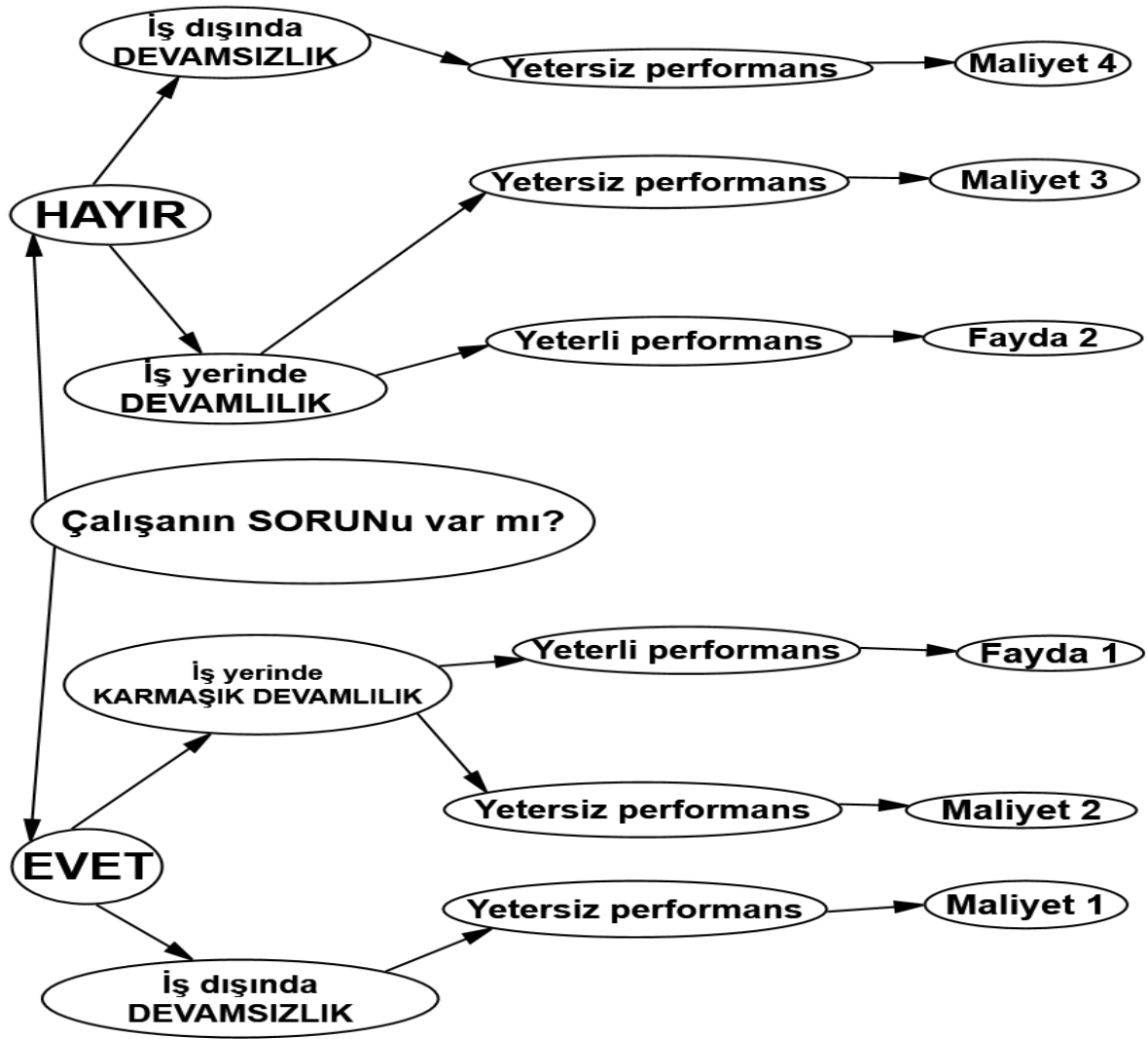
Çizelge 4.1. Araştırma hipotezleri ve sonuçları

Alternatif Hipotezler		Sonuç
H ₁	Farklılık algısının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₂	Farklılık algısının karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₃	İşveren markası algısının karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄	Karmaşık devamlılığın çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₅	Karmaşık devamlılığın işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₆	Karmaşık devamlılığın işveren markası algısına olan etkisine çalışan sesi aracılık etmektedir.	Kabul
H ₇	İşveren markası algısının farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₈	İşveren markası algısının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₉	İşveren markası algısının çalışan sesine olan etkisine farklılık algısı aracılık etmektedir.	Kabul
H ₁₀	İşveren markası algısının farklılık algısına olan etkisine çalışan sesi aracılık etmektedir.	Kabul
H ₁₁	Çalışan sesinin işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₁₂	Çalışan sesinin karmaşık devamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₁₃	Çalışan sesinin karmaşık devamlılığa olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir.	Kabul
H ₁₄	Çalışan sesinin farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₁₅	Çalışan sesinin farklılık algısına olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir.	Kabul
H ₁₆	Karmaşık devamlılığın çalışan sesine olan etkisine işveren markası algısı aracılık etmektedir.	Kabul
H ₁₇	Karmaşık devamlılık ve farklılık algısı çalışan sesi ile işveren markası algısı arasındaki ilişkiye ardışık olarak aracılık etmektedirler.	Kabul
H ₁₈	Karmaşık devamlılığın farklılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₁₉	Çalışan sesi ve işveren markası algısı karmaşık devamlılık ile farklılık algısı arasındaki ilişkiye ardışık olarak aracılık etmektedirler.	Kabul
H ₂₀	Farklılık algısının işveren markası algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Çizelge 4.1’de görüldüğü gibi tüm sıfır hipotezleri reddedilerek alternatif hipotezler kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, regresyon analizleri sonucunda ilgili değişkenler arasındaki etkilerin varlığı bulgulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; ilgili araştırma modeli ve diğer aracılık modelleri aracılığıyla çalışan sesi, karmaşık devamlılık, farklılık ve işveren markası algısı değişkenlerinin hem öncül hem de ardıl olmalarıyla ve böylelikle bir sonucun birden fazla nedenle açıklanabilmesiyle, araştırmanın tekrarlanabilirliği ve yenilenebilirliği açısından gelecekteki araştırmacılara fikir sunulmuş olunacaktır.

336 denekten elde edilen bulgulara göre; farklı bakış açılarının değer kattığını düşünen çalışanların sayısı örgütün gelişimi için önemlidir. Ancak işletmenin farklılık/çeşitlilik (ırk, cinsiyet, din vs.) konusunda bir farkındalık yaratmak için yeterli düzeyde kaynak ayırmaması çalışanların dikkatinden kaçmamıştır. Bu anlamda örgütün doğru bütçe ve zaman plânlaması ile farklılıklara önem vermesi gerektiği düşünülmektedir. Örgütte bir şeylerin daha iyi olması adına işgörenlerin üstleri ile iletişime geçmesi ve bir sorun ile karşılaştıklarında bunu çözmek için önerilerde bulunması yüksek düzeydedir. Diğer taraftan, çalışanlar örgütleri ile daha fazla duygusal bağ kurduklarından dolayı herhangi bir problem hakkında resmi kurumlara yazılı bir bilgilendirme ve başvuru yapma konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Sağlık sorununa rağmen işi ile ilgili zor görevleri tamamlayabilme inancına sahip çalışanların sayısı dikkate değerdir. İşlerini tamamlayabilen çalışanların varlığına rağmen, diğer sorun yaşanmayan günlere kıyasla bireylerin stres yönetimi konusunda güçlük çektiği gözlenmiştir. İş arkadaşlarıyla güçlü ilişkilerin olması işveren markası algısı için işgörenleri motive etmektedir. Örgütünü benimseyen çalışanların gelecekteki iş fırsatlarını düşünmemesi iş gücü devir oranı için önemlidir. Diğer taraftan, işgörenlerin örgütün sunduğu ücret paketini tatmin edici bulmaması örgütün dikkat etmesi gereken noktalardandır.

İşveren markası algısının güçlendirilmesi adına 21. yüzyılın “yeşil örgüt” anlayışı için örgütler çevreyi korumaya yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yapmalıdırlar. İç pazarlama anlayışı ile çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitim ve burslar verilmelidir. Çalışanların güçlendirilmesi, liyakatin esas alınması, yeteneklerin doğru yönetilmesi, tatmin edici bir ücretlendirme yapısının varlığı, başarıların ödüllendirilmesi önemlidir. Yöneticiler, astları ile sıkı bir iletişim içerisinde olurlarsa çalışanların algıladıkları destekle birlikte işverene yönelik olumlu algıları daha da gelişecektir. Özetle, çalışanlar adına ve onlar için yapılan tüm “iyi” şeylerin işveren markası algısını güçlendireceği kesindir. Örgütler motivasyon araçlarını kullanırken, çalışanlarına anket ve mülakatlar ile sorular yöneltip, ne istediklerini neye ihtiyaç duyduklarını belirleyebilirler ve bu anlamda onları etkin bir şekilde motive edebilirler.



Şekil 4.1.Karmaşık devamlılık analizi*

*İlgili şekil literatür çerçevesinde araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 4.1’de görüldüğü gibi bir çalışanın herhangi bir iş günü birbirinden farklı biçimlerde olabilmektedir. Şekil 4.1’de devamsızlık bireyin iş yerine gelmeyip görevini yapmaması; yeterli veya yetersiz performans ise görevin tamamlanma durumu anlamlarına gelmektedir. Burada ele alındığının aksine bir çalışanın performansı elbette her zaman sıfır ile bir arasında olmayıp, iki aşırı uç arasında değişim gösterebilmektedir. Sorunun türü, şiddeti gibi etkenler de göz önüne alındığında devam konusunda durumsallık yaklaşımı baskındır. Çalışanın gerek iş yerinde gerekse iş dışında karşılaşılabileceği sorunlar sınırsız sayıdadır. Sorunun varlığına göre birey iş yerine gelme (devamlılık, karmaşık devamlılık) veya gelmeme (devamsızlık) davranışı sergilemektedir. Sorunu olduğu hâlde iş yerine gelen (karmaşık devamlılık), kendisine verilen görevi tamamlayan (yeterli performans) ve bu

anlamda bir fayda (fayda 1) yaratan çalışan olduğu gibi; sorunu olup iş yerine gelmeyi (karmaşık devamlılık) veya gelmemeyi (devamsızlık) tercih eden işgörenin görevini tamamlayamaması sonucu (yetersiz performans) bir maliyet (maliyet 1 ya da 2) ortaya çıkmaktadır. Burada hem birey hem örgüt açısından en ideal olan durum çalışanın sorunu olmayıp devamlılık ve yeterli performans sergilemesidir (fayda 2). Ne yazık ki gerçek iş hayatında her şey istenildiği gibi olmamaktadır. Bu anlamda bir işgören sorunu olmadığı hâlde devamsızlık (maliyet 4) yaparak veya devam davranışı sergileyip iş yerinde kaytararak yetersiz performans (maliyet 3) gösterebilmektedir. Burada hem maliyetler hem de faydalar açısından birbirleri arasında herhangi bir üstünlük bulunmamaktadır. Örneğin, çalışanın bulaşıcı bir hastalığı diğerlerine bulaştırmasına rağmen görevini tamamlaması kendi içerisinde hem maliyet hem de fayda yaratırken; işgörenin iki durumda da devamsızlık sergilemesi sahip olduğu sorunun çözüm maliyeti açısından farklılaşabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel açıdan maliyetler ve faydalar hem işgörene hem örgüte yansımaktadır. Çalışanlara ve örgütlere düşen hangi maliyetlere katlanmaları hangi faydaları elde etmeleri yönünde doğru kararlar vermeleridir. Sonuç olarak, bilimde kesinlik olmaması ve doğruyu arama doğruya yaklaşma bakış açılarından da yola çıkarak, bu ve bunun gibi durumları ortadan kaldırmanın neredeyse imkânsızlığı dikkate alındığında, çalışanların ve örgütlerin güven, adalet, iyi niyet, dürüstlük, duygu ortaklığı gibi sınır koyulamaz erdemler noktasında birbirlerine uyum göstermeleri gerekmektedir.

Diğer pek çok sorunda önerildiği gibi, devamsızlıktan ve karmaşık devamlılıktan kaçınmak isteyen işletmelerin dengeli kararlar alması için öncelikle yönetimin problemi tanınması 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 tasarım yöntemlerinden ve örgütsel yedekleme gibi insan kaynakları uygulamalarından yararlanması gerekmektedir. 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 kullanmalıdır. Çalışanlar gerek bedensel gerek psikolojik ciddi bir sorunları bulunduklarında iş yerine gelmemelidirler. Bu açıdan örgüt izin politikasını esnetmelidir. Devam oranı gibi yöntemler yerine, iş güvencesi ve finansal güvenlik sağlanarak çalışanın görevini tamamlama derecesi üzerinden maaşlara ek olarak sağlık ödemeleri ve primler verilmelidir. İşgörenler kendilerine zararları olan konularda

“evet” demeyi bırakmalıdırlar. Bunun yerine izin kullanılması gereken durumlarda kişi dinlenmeyi tercih etmelidir. Etkin bir iş analizi ile rol belirsizliklerinin ortadan kaldırılarak bireylerin kendi işlerine odaklanmaları sağlanmalıdır. Rekabetçi karmaşık devamlılık kültürü olan işletmelerin performans göstergelerini ve kültürlerini gözden geçirerek, çalışanlarını robotlaştırmaktan uzaklaşmaları gerekmektedir. Uzun çalışma saatlerinin değeri ve ödülü gibi örgütsel normların karmaşık devamlılığa yol açmasından dolayı örgütler hastalığın kabul edilebilir ve doğal olduğu yeni bir kültür aracılığıyla bu olumsuz durumu azaltmaya çalışmalıdırlar. Özetle, örgütler çalışanlarına birçok konuda endişe taşımadan işlerini en iyi şekilde yapma fırsatını yaratmalıdırlar.

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

Örgütler her çalışanın biricik ve her zaman diğerlerinden farklı olduğunu kabul etmelidir. Farklı özellikleri ile bir arada bulunan insanların yaşadığı doğal çatışmanın dengelenmesi adına örgütsel ve kültürel düzenlemeler yapılmalıdır. Örgüte değer katan tüm farklılıklar ayrımcılık yapılmaksızın desteklenmelidir. Farklılık algısının iyileştirilmesi için örgütler her bir bireye saygıyla ve adaletle yaklaşmalıdırlar. Bu yaklaşımı benimseyenler terfi, ücretlendirme ve ödüllendirmeyi liyakat ve performansla göre yapmalıdırlar. Böylece çalışanı ile duygusal bir köprü oluşturabilecek bir örgüt, çalışanlarından kendilerini geliştirici fikirleri rahatlıkla alabilecektir. İşletmeler çalışanlar arasındaki benzerliğin amaç, değer, vizyon uyumu paralelinde; farklılığın ise bireysel kültür, yaratıcılık anlamında olmasına özen göstermelidirler. Özetle, bir örgüt istihdam etsin ya da etmesin farklılıklara duygu ortaklığı ile yaklaşarak bireyden topluma kadar herkese fayda sağlama çabası içerisinde olmalıdır.

Yapısal eşitlik modellemesi ile analizlere başlanan bu araştırmanın YEM'e uygun olmadığı bulgulanmıştır. Bir başka deyişle, veri seti ile model uyum göstermemiştir. Daha sonra SPSS ile analizler gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda olası spekülâtif nedenlerin (Örneğin, ters soruların doğru anlaşılması, ölçek maddelerinin doğru anlaşılıp cevaplanması, sosyal beğenirlik etkisi, katılımcı sayısı, tek bir yöntem kullanılması) gelecekteki araştırmalar için örnek oluşturması önemlidir. Kolayda örnekleme tekniği ile elde edilen analiz sonuçlarının araştırma evrenini temsil etmedeki zayıflığından dolayı araştırmacılara olasılıklı örneklem tekniklerini kullanmaları tavsiye edilmektedir. Kesitsel olarak gerçekleştirilen bu araştırmada incelenen değişkenler arasında nedensellik ilişkisi kurmakta güçlükler yaşandığından gelecekteki araştırmacılara boylamsal bir araştırma yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- 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.
- Agars, M. D. & Kottke, J. L. (2004). *Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory*, In M. S. Stockdale and F. J. Crosby (Eds.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp. 55-77), Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Agócs, C. & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.
- Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Aigner, P. (2014). Ethnic diversity management in theory and practice. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 111-120.
- 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.
- Allen, R.S., & Montgomery, K.A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity. *Organizational Dynamics*, 30, 149-161.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arai, M., Wanca-Thibault, M., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Communication theory and training approaches for multiculturally diverse organizations: Have academics and practitioners missed the connection? . *Public Personnel Management*, 30(4), 445-455.
- Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2005). 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.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.

- Avery, D. (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *The Journal of Psychology*, 137, 435-446.
- 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.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- 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.
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183-191.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barry, B., & Bateman, T. S. (1996). A social trap analysis of the management of diversity. *The Academy of Management Review*, 21(3), 757-790.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146.
- Benson, J., & Brown, M. (2010). Employee voice: Does union membership matter? . *Human Resource Management Journal*, 20, 80-99.
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G. & Josephson, M. (2009). Does sickness presenteeism have an impact on future general health?. *International archives of occupational and environmental health*, 82, 1179-1190.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customers. *Journal of Retail Banking*, 3(3), 8-25.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

- Bhatnagar, J., & Srivastava, P. (2008). Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1), 35-48.
- Bierla, I., Huver, B., & Richard, S. (2011). Presenteeism at work: The influence of managers. *International Journal Of Business And Management Studies*, 3(2), 97-107.
- 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., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Biron, C., Brun, J., Ivers, H. & Cooper, C. (2006). At work but ill: Psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
- Biswas, M.K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley and Sons.
- 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.
- Botero, I. (2013). *Individual correlates of employee voice: What do we know so far? Where should we go next?* In R. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Voice and whistleblowing in organizations: Overcoming fear fostering courage and unleashing candour* (pp. 72-91). Cheltenham: Edward Elgar.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of lmx and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Böckerman, P., & Laukkanen, E. (2009). Presenteeism in Finland: Determinants by gender and the sector of economy. *Ege Academic Review*, 9(3), 1007-1016.
- Bryson, A. (2004). Managerial responsiveness to union and nonunion worker voice in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 43(1), 213-241.

- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12, 279-300.
- 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 & 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.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Canfield, G.W., & Soash, D.G.(1955). Presenteeism-a constructive view. *Industrial Medicine & 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.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Cheng, J., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Lu, K. M. (2014). Social relations and voice behavior: The mediating role of psychological safety. *Wseas Transactions On Business And Economics*, 11, 130-140.
- Chhabra, N. L., & Mishra, A. (2008). Talent management and employer branding: Retention battle strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 7(11), 50-61.
- Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? . *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 227-251.
- Choi, S., & Rainey, H. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.

- Chua, R. Y. J. (2013). The cost of ambient cultural disharmony: Indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1545–1577.
- Chung, H.M.(2013). The role of family management and family ownership in diversification: The case of family business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 871-891.
- 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 & Family*,1(3),313-317.
- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being: Absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58(8), 522-524.
- Cooper, C. L., & Lu, L. (2016). Presenteeism as a global phenomenon. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 216-231.
- Cortijo-Doval, E., Doval, C., Martin, M.M., Quitana-Baker, M., & Anque, D. (2015). Self-determination's intrinsic value of post-exile Cuban-American women. *Journal of Diversity Management*, 10(1), 43-60.
- Cox, T.(1991).The multicultural organization. *Academy of Management Executive*,5(2),34-47.
- Cox, T.(1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice* (1st ed), Berrett-Koehler, San Francisco, Calif., pp.314.
- Cox, T.(2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, 1st Edition, Jossey-Bass, San Francisco, pp.176.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, T., & Nkomo, S. M. (1990). Invisible men and women: A status report on race as a variable in organization behavior research. *Journal of Organizational Behavior*, 11(6), 419-431.
- 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.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Day, L. E. O. (1995). The pitfalls of diversity training. *Training and Development*, 49(12), 25-29.

- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *The Career Development International*, 14(1), 50-68.
- 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.
- Dinwoodie, D.L. (2005). Solving the dilemma: A leader's guide to managing diversity. *Leadership in Action*, 25, 3-6.
- D'Netto, B. & Sohal, A.S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), 530-547.
- Dobbs, M. F. (1996). Managing diversity: Lessons from the private sector. *Public Personnel Management*, 25(3), 351-367.
- Donohue, M. E. (2016). The death of high performance programs: Transferring knowledge in the new millennial. *Journal of Diversity Management*, 11(1), 1-6.
- Drach-Zahavy, A., & Trogan, R. (2013). Opposites attract or attack? The moderating role of diversity climate in the team diversity-interpersonal aggression relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 449-457.
- Druss, B., Schlesinger, M. & Allen, H. (2001). Depressive symptoms, satisfaction with health care, and 2-year work outcomes in an employed population. *The American Journal of Psychiatry*, 158, 731-734.
- 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.
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(3), 371-392.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? . *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Ellemers, N., & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, 11, 49-53.

- Ellis, C. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79-109.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 418-424.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- 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.
- Faist, T.(2009). Diversity-a new mode of incorporation? . *Ethnic and Racial Studies*, 32(19), 171-190.
- 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. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- 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 Recourses Management and Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Firms, I., Travaglione, A., & O'Neill, G. (2006). Absenteeism in times of rapid organizational change. *Strategic Change*, 15, 113-128.
- Flood, R.L. & Romm, N.R.A. (1996). Contours of diversity management and triple loop learning. *Kybernetes*, 25(7/8), 154-163.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78-122.
- Freeman, R. B., & Huang, W.(2014). Strength in diversity: Richard B. Freeman and Wei Huang reflect on a link between a team's ethnic mix and highly cited papers. *Nature*, 513(7518), 305 (one page).

- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- George, W.R.(1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- 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.
- Gilbert, J. A. , Stead, B. A., & Ivancevich, J. M.(1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal Of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Gilbreath, B. & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Golembiewski, R. T. (1995). *Managing Diversity In Organizations*, 1 st edition, Tuscaloosa: University of Alabama Press, pp.240.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. Employers. *Journal of occupational and environmental medicine*, 46(4), 398-412.
- 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.
- 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.
- Grant-Vallone, E. J., & Ensher, E. A. (2001). An examination of work and personal life conflict, organizational support and employee health among international expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(3), 261-278.
- Grinyer, A., & Singleton, V. (2000). Sickness absence as risk-taking behaviour: A study of organisational and cultural factors in the public sector. *Health, Risk & Society*, 2(1), 7-21.
- Grönroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: Communication, interaction and value. *The Marketing Review*, 1, 5-14.
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work - what personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? . *Social Science & Medicine*, 67(6), 956-964.
- Hardeman, R. R., Przedworski, J.M., Burke, S., Burgess, D.J., Perry, S., Phelan, S., Dovidio, J.F., & Ryn, M.V. (2016). Association between perceived medical school

- diversity climate and change in depressive symptoms among medical students: A report from the medical student change study. *Journal of the National Medical Association*, 108(4), 225-235.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harvey, J. B. (1974). The abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*, (2nd Ed.). New York: The Guilford Press.
- Hays-Thomas, R. (2004). *Why now? The contemporary focus on managing diversity*. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (p. 3-30), Blackwell Publishing.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard business review*, 82(10), 49-58.
- Hendry, C. & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 38-44.
- Herrera, R., Duncan, P., Ree, M., & Williams, K. (2013). Diversity as a predictor of leadership effectiveness. *Journal of Diversity Management*, 8(1), 1-14.
- 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.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Hoffmann, E. (2006). Exit and voice: Organizational loyalty and dispute resolution strategies. *Social Forces*, 84, 2313-2330.
- 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.
- Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Journal of Brand Management*, 14, 60-73.
- Hyde, C.A., & Hopkins, A. (2004). Diversity climates in human service agencies. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 13(2), 25-43.

- Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O.M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17.
- Isenberg, D. J. (1980). Levels of analysis of pluralistic ignorance phenomena: The case of receptiveness to interpersonal feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 10(6), 457-467.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- 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.
- Jehn, K.A.(1999). Managing workteam diversity, conflict, and productivity: A new form of organizing in the twenty-first century workplace. *U. Pa. Journal Of Labor And Employment Law*, 1(2), 473-486.
- Jehn, K.A., & Mannix, E.A.(2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jeon, S.H., Leem, J.H., Park, S.G., Heo, Y.S., Lee, B.J., Moon, S.H., Jung, D.Y. & Kim, H.C. (2014). Association among working hours, occupational stress, and presenteeism among wage workers: Results from the second Korean working conditions survey. *Annals of occupational and environmental medicine*, 26(6), 1-8.
- Johansson, G., & Lundberg, I. (2004). Adjustment latitude and attendance requirements as determinants of sickness absence or attendance. Empirical tests of the illness flexibility model. *Social Science & Medicine*, 58(10), 1857-1868.
- Johns, G. (1991). Substantive and methodological constraints on behavior and attitudes in organizational research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49, 80-104.
- 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.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1-2), 51-75.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26, 282-295.
- Katz, D.(1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.

- Keeley, M., & Graham, J.W. (1991). Exit, voice, and ethics. *Journal of Business Ethics*, 10, 349-355.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- 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.
- King, E.B., Dawson, J.F., Kravitz, D.A., & Gulick, L.M.V. (2012). A multilevel study of the relationships between diversity training, ethnic discrimination and satisfaction in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 5-20.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695-716.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3-21.
- Kono, Y. , Uji, M. & Matsushima, E. (2015). Presenteeism among Japanese IT employees: Personality, temperament and character, job strain and workplace support, and mental disturbance. *Psychology*, 6, 1971-1983.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? . *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
- 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.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61-81.
- Kramar, R. (1998). Managing diversity: Beyond affirmative action in Australia. *Women in Management Review*, 13(4), 133-142.
- Krome, M. A. (2014). Knowledge transformation: A case for workforce diversity. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 103-110.
- Kundu, S.C. (2003). Workforce diversity status: A study of employees' reactions. *Industrial Management & Data Systems*, 103(4), 215-226.
- Kwak, M. (2003). The paradoxical effects of diversity. *MIT Sloan management review*, 44(3), 7-8.

- Lam, C.F., Spreitzer, G. & Fritz, C. (2014). Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 530-546.
- Landau, J. (2009). To speak or not to speak: Predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J.O., Svedberg, P., Luokkala, M., & Alexanderson, K. (2011). Sickness presenteeism among Swedish police officers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21, 17-22.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lin, C., Wu, J., & Yen, D.C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information and Management*, 49, 10-23.
- Liu, Y., Peihua, L.V., Xiaofang, D. & Ai-Xia, W. (2014). Relationship between psychological empowerment and presenteeism of nurses. *Journal of Nursing Science*, 29(9), 71-73.
- Loeppke, R. (2008). The value of health and the power of prevention. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(2), 95-108.
- Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I. M., & Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, 49(3), 200-207.
- 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.
- Lu, L., Lin, H. Y., & Cooper, C. L. (2013). Unhealthy and present: Motives and consequences of the act of presenteeism among Taiwanese employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 406-416.
- 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.

- Luthans, F., Youssef, C.M., Sweetman, D., & Harms, P. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship psycap and health psycap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 118 - 133.
- 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.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? . *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Martinez, L.F. & Ferreira, A.I. (2012). Sick at work: Presenteeism among nurses in a portuguese public hospital. *Stress and Health*, 28, 297-304.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to live the brand: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- 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.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*, 47(5), 531-552.
- McCabe, D. M., & Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.
- McGregor, A., Magee, C. A., Caputi, P. & Iverson, D. (2016). A job demands-resources approach to presenteeism. *Career Development International*, 21(4), 402-418.
- 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.
- McKevitt, C., & Morgan, M. (1997). Illness doesn't belong to us. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 90(9), 491-495.

- McKevitt, C., Morgan, M., Dundas, R. ,& Holland, WW.(1997). Sickness absence and working through illness: A comparison of two professional groups. *Journal of Public Health Medicine*, 19(3), 295-300.
- McMillan-Capehart, A. (2003). Hundreds of years of diversity: What took us so long? . *Equal Opportunities International*, 22(8), 20-37.
- 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.
- Michel, G., & Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of Business Research*, 65(5), 701-707.
- 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.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-434.
- Milliken, F.J., & Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40, 1563-1568.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., & Lee, T.W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108.
- Moingeon, B., Ramanantsoa, B., Metais, E., & Orton, J.D.(1998). Another look at strategy-structure relationships: The resource-based view. *European Management Journal*, 16(3), 297-305.
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 208-218.
- 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.

- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social Work*, 45(4), 339-353.
- 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.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Nathan, M., & Lee, N. (2013) Cultural diversity, innovation, and entrepreneurship: Firm-level evidence from London. *Economic Geography*, 89(4), 367-394.
- 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.
- Nicholson, N. (1977). Absence behaviour and attendance motivation: A conceptual synthesis. *Journal of Management Studies*, 14, 231-252.
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: Who's in control of absence? . *The Academy of Management Review*, 10(3), 397-407.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: The role of presenteeism. *Work & Stress*, 30(2), 193-208.
- Noelle-Neumann, E.(1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? . *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Padgett, D., & Allen, D. (1997). Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. *Journal of Advertising*, 26(4), 49-62.
- Palmer, J. (1989). Three paradigms for diversity change leaders. *OD Practitioner*, 21(1), 15-18.

- Parekh, B. (2009). Logic of identity. *Politics, Philosophy & 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.
- Pauksztat, B., Steglich, C., & Wittek, R. (2011). Who speaks up to whom? A relational approach to employee voice. *Social Networks*, 33(4), 303-316.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- 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.
- Point, S. & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Powell, G.N.(1993). *Women and Men in Management*, 2nd Edition, California University, Sage Publications, 288 p.
- Pradhan, S., & Pradhan, R.K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19, 227-235.
- 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.
- Puig-Ribera, A., McKenna, J. & Gilson, N. (2008). Measuring presenteeism in Catalan employees: Linguistic adaptation and validation. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3), 198-208.
- 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.
- Rampl, L.V. (2014). How to become an employer of choice: Transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504.
- 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.

- Reychav, I., & Sharkie, R. (2010). Trust: An antecedent to employee extra-role behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 11, 227-247.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ricci, J. & Chee, E. (2005). Lost productive time associated with excess weight in the U.S. workforce. *Journal of occupational and environmental medicine*, 47, 1227-1234.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272.
- 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 & 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.
- Robinson, B. E. (2000). Workaholism: Bridging the gap between workplace, sociocultural, and family research. *Journal of Employment Counseling*, 37(1), 31-47.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by managing diversity? . *Workforce Diversity*, 3(1), 1-15.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement? . *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *The Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Rynes, S.L., Bretz, R.D., Jr & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Saarvala, E. (2006). Presenteeism: The latest attack on economic and human productivity. *Human Resources Management*, 1, 1-10.
- Salau, O.P., Osibanjo, A.O., Adeniji, A., Ojebola, O., Oludayo, O.A., Falola, H.O., & Atolagbe, T.M. (2018). Datasets on employee value proposition (evp) and

performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria. *Data in Brief*, 19, 1907-1911.

Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.

Schein, V. E., & Diamante, T. (1988). Organizational attraction and the person-environment fit. *Psychological Reports*, 62(1), 167-173.

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.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

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.

Shamansky, S.L. (2002). Presenteeism...or when being there is not being there. *Public Health Nursing*, 19, 79-80.

Sharma, R. & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 536-566.

Shen, J., & Benson, J. (2016). When csr is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.

Shen, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156-2172.

Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? . *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.

Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.

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.

- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- 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.
- Srivastava, A.P. & Dhar, R.L. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377.
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517-536.
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *Journal of the American Medical Association*, 289(23), 3135-3144.
- Sungu, L.J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal Of Selection And Assessment*, 27, 280-290.
- Syed, J. (2014). *Diversity management and missing voices*. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 421-438). Cheltenham: Edward Elgar.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008a). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008b). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282.
- 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.(1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107-117.

- Thomas, R.R.(1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*, New York: AMACOM Books, 190 pp.
- Thomas, R.R.(1996). *Redefining Diversity, Strategic Planning, Organizational Effectiveness*, New York: American Management Association, pp.253.
- Thomas, R.R. (2004). Diversity management and affirmative action: Past, present and future, Diversity Symposium, October 7, 1-25. Erişim tarihi: 23.03.2021. <http://www.diversitycollegium.org/pdf2004/2004Thomaspaper.pdf> .
- Thomas, R.R.(2011). The management of workforce diversity: A continuing evolution. *Employment Relations Today*, 38(3), 1-9.
- Thomas, D. A., & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, J., & Jenifer, C. (2016). Measurement model of employer brand personality a scale construction. *The Journal-Contemporary Management Research*, 10(1), 58-78.
- Trayambak, S., Kumar, P. & Jha, A.N. (2012). A conceptual study on role stressors, their impact and strategies to manage role stressors. *Journal of Business and Management*, 4(1), 44-48.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Türk Dil Kurumu (2021). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> , Erişim tarihi: 13.07.2021.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- 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.
- Uddin, M.A., Mahmood, M.H., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25, 47-68.
- 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.
- Van Riel, C.B.M. & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Von Bergen, C. W., Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, Oxford, England: Wiley.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior & Human Performance*, 1(2), 212-225.
- Walker, P. (2007). How to develop an effective employer brand. *People Management*, 13(21), 44-45.
- Walumbwa, F.O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *The Journal of applied psychology*, 94(5), 1275-1286.
- 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.
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). Lmx and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.

- Weiss, A. M., Anderson, E., & MacInnis, D. J. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of Marketing*, 63(4), 74-89.
- Wentling, R.M. & Palma-Rivas, N. (1998). Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: Diversity experts' perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 235-253.
- 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.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Wilkinson, A., Bailey, J., & Mourell, M. (2009). Editors' introduction: Australian industrial relations in transition. *Industrial Relations Journal*, 40(5), 358-371.
- 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.
- Yongbeom H., & Strickland, R.A. (2012). Diversity management practices and understanding their adoption: Examining local governments in North Carolina. *Public Administration Quarterly*, 36(3), 380-384.
- Young, I. M. (1990). *Justice and the Politics of Difference*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Soyadı, Adı : BENK, Osman
Uyruğu : T.C.

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD	2021
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi İşletme ABD İnsan Kaynakları Yönetimi BD	2017
Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme(İngilizce)	2012
Lise	Kaş Lisesi (YDA)	2006

İş Deneyimi

Yıl	Çalışılan Yer	Görev
2014-Devam ediyor	Gümüşhane Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...

