

İŞE DEVAMSIZLIĞIN NEDENLERİ, SONUÇLARI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

Faruk ŞAHİN¹

ÖZET

İşe devamsızlık kavramını araştırmak, hem kuramsal hem de pratik nedenlerle önemlidir. Kuramsal açıdan işe devamsızlık, işgörenin kendini işinden uzaklaştırmanın yaygın bir yoludur. Pratik açıdan bakıldığında işe devamsızlık, işletmelere sadece üretim ve verimlilik açısından değil, örgütteki diğer çalışanlarla olan ilişkiler açısından olumsuz etkileri ve maliyeti olan bir sorundur. Bu çalışmanın amacı, işe devamsızlık davranışıyla ilgili çalışmaları gözden geçirmek ve işe devamsızlığa neden olan unsurlar ile işe devamsızlığın sonuçlarını ortaya koymaktır. Daha sonra, geçmiş çalışmalardan elde edilen veriler doğrultusunda, işe devamsızlığı önlemek için alınması gereken tedbirler üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler : İşe devamsızlık, İnsan Kaynakları Yönetimi.

JEL Sınıflaması : M12

THE PREDICTORS, CONSEQUENCES, AND IMPORTANCE OF ABSENTEEISM FOR ORGANIZATIONS

ABSTRACT

It is important to study the concept of absenteeism because of both theoretical and practical reasons. From a theoretical perspective, absenteeism represents a common way in which employees may withdraw from their jobs. From a practical perspective, absenteeism is a problem with costly and pervasive implications, not only for effective functioning and productivity, but also for relationships among people within the organization. The aim of the present study is to review the absenteeism literature then to highlight the predictors and consequences of absenteeism. Afterwards, based on the empirical absenteeism literature, several ways are suggested for organizations prevent employee absenteeism.

Key Words : Absenteeism, Human Resources Mnagement.

JEL Classification : M12

¹ Dr., Milli Savunma Bakanlığı, fsahin11@hotmail.com.

GİRİŞ

İşletmelerin başarı veya başarısızlıklarında insan unsurunun önemli bir yeri vardır (Barutçugil, 2004: 31). İşletmeler, ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda işgörenin davranmasını beklemekte; işgörenin bilgi, yetenek ve becerilerini işinde kullanmasını sağlamak, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerinden yararlanmak için onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde örgütsel yapılarını ve yönetim anlayışlarını şekillendirmektedirler. (Muchinsky, 2003: 169).

İşgörenler, bazen, çeşitli unsurların etkisiyle işletmenin amaçlarının tersine olacak şekilde davranabilirler. Verimliliği ve etkililiği olumsuz yönde etkileyebilen bu davranışlar düşük performans, işe devamsızlık, işten ayrılma ve güvenli olmayan davranışlar şeklinde olabilir (Örücü ve Kaplan, 2001: 94; Bacak ve Yiğit, 2010: 30). Bazen de bu davranışlar hırsızlık, şiddet, cinsel taciz, yıldırma gibi antisosyal davranışlar şeklinde de ortaya çıkabilir (Jex, 2002: 145). Bu tür davranışlar, işletmelerin amacına hizmet etmeyen davranışlar olduğu için işletmelere önemli maliyetler getirmekte ve zarar vermektedir. Bu nedenle, işgörenlerin bu davranışlarını anlamak önemlidir. Bu kavramsal çalışmada, işletmeler açısından önemli bir konu olan işe devamsızlık konusu ele alınmıştır.

Bu çalışma ile basit, anlaşılır ve öngörülebilir gibi görünen fakat aslında karmaşık bir konu olan işe devamsızlık konusunun (Jex, 2002: 154) daha anlaşılır hale gelerek ilgili alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, ülkemizde işe devamsızlık konusunda yapılan çok az sayıdaki çalışmalar (Bacak ve Yiğit, 2010; Örücü ve Kaplan, 2001) gözönüne alındığında; işe devamsızlığa etki eden unsurları, bu davranışın sonuçlarını ve alınması gereken tedbirleri güncel çalışmalar ışığında ele almanın yerli literatürdeki boşluğu gidereceği düşünülmektedir.

Kısaca, işletmelerin amacına hizmet etmeyen diğer olumsuz davranışlar gibi işe devamsızlık davranışı da, işletmeler tarafından izlenmesi ve önlemlerin alınması gereken bir insan kaynakları yönetimi sorunudur. Çalışmada öncelikle işe devamsızlığın tanımı yapılmış, daha sonra işgörenlerin işe devamsızlığına neden olan unsurlar açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra, işe devamsızlığın işletmelere olan olumsuz etkilerine değinilerek, alınması gereken önlemler üzerinde durulmuştur.

1. İŞE DEVAMSIZLIK KAVRAMI

Genel olarak işe devamsızlık, işgörenin planlanmış bir iş için hazırda bulunmamasıdır (Johns, 2002: 437; Kristensen vd. 2006: 1646; Mathis ve Jackson, 2007: 81). Başka bir deyişle, işgörenin fiziksel olarak işyerinde olmamasıdır. Bu genel tanım, işe devamsızlığın öngörülmesi ve kontrol altına alınması gerektiği durumlarda yetersiz kalmaktadır (Jex, 2002: 154). İşe devamsızlık konusunda yapılan çalışmalarda, genel olarak iki ayrıma gidilmiştir (Jex, 2002: 155; Nielsen, 2008: 1331; Ramsey vd. 2008: 98). Bunlar; mazeretsiz işe devamsızlık (unexcused/voluntary absenteeism) ve mazeretli işe devamsızlıktır (excused/involuntary absenteeism).

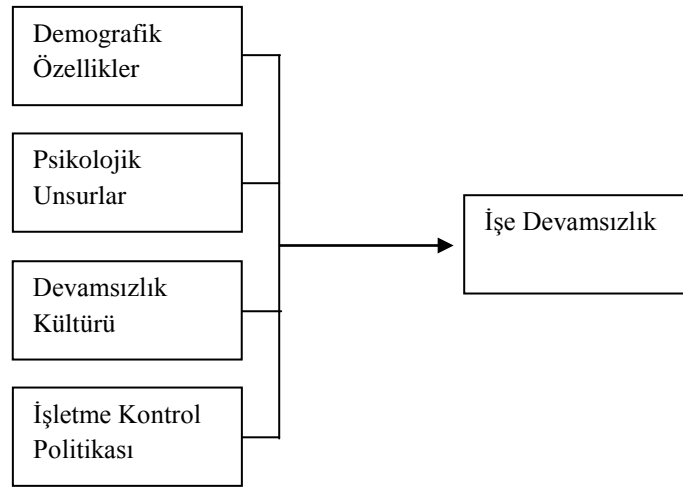
Mazeretsiz işe devamsızlık ayırımına, işgörenin yöneticisine herhangi bir mazeret bildirmeden işine gitmemesi veya bildirirse bile kabul edilebilir bir mazereti olmadığı halde işine gitmemesi durumunu kapsamaktadır. İşgörenlerin ileri sürdükleri mazeretlerin kabul görüp görmeyeceği konusu da işletmeden işletmeye farklılaşmaktadır. Mazeretli işe devamsızlık, işletmenin kabul ettiği mazeretler veya durumlar karşısında (örneğin sağlık sorunları gibi) işgörenin işe gelmemesi davranışıyla ortaya çıkmaktadır.

Mazeretli işe devamsızlık durumunda, işgörenin mazeret üzerinde kontrolü söz konusu değildir. Sağlık sorunlarının ne zaman ortaya çıkacağı veya katılması gereken bir cenaze töreni gibi durumlarda işgörenin yapabileceği bir şey yoktur. Diğer taraftan mazeretsiz işe devamsızlıkta ise durum daha da farklıdır. İşgören, çoğu zaman, bireysel amaçları doğrultusunda kararlarını oluşturmakta ve durumun kontrolünü tamamen elinde tutmaktadır (Ramsey vd. 2008: 98). Bazı çalışmalarda ise mazeretli ve mazeretsiz işe devamsızlığı belirleyen unsurların işletmelerin kendine özgü değerlendirmelerine bağlı olduğundan, bu konuda yapılacak kesin ayrımlara şüphe ile yaklaşılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, sadece mazeretsiz işe devamsızlık konusunun motivasyon ve iş tatmini gibi psikolojik konularla ilişkisi olduğu ifade edilmektedir (Kristensen vd. 2006: 1646).

2. İŞE DEVAMSIZLIĞA NEDEN OLAN UNSURLAR

İşe devamsızlık konusunda belirli bir ayırım yapmak önemlidir, çünkü farklı unsurlar bu devamsızlık türlerinin ortaya çıkmasına neden olabilir (Jex, 2002: 155). Yapılan birçok çalışmanın, işe devamsızlık konusunu açıklayan anlaşılır bir modeli ortaya çıkaramadığı görülmüştür. Literatürde ağırlıklı olarak yer alan ve Kuzey Amerika ile Batı Avrupa'daki işgörenleri kapsayan çalışmalar burada belirtilemeyecek kadar fazladır. Aşağıda, işe devamsızlık konusunda sonuçları itibariyle önemli çalışmalara değinilerek kavramın anlaşılmasına çalışılmıştır.

Şekil 1: İşe Devamsızlığa Neden Olan Unsurlar



Kaynak: Jex, 2002: 158.

İşe devamsızlık davranışının anlaşılması için geliştirilen yaklaşımlardan biri, genel olarak, bir işgörenin işine gitme kararını inceleyen yaklaşımdır (Jex, 2002: 156). Steers ve Rhodes (1978: 392) iki genel unsurun bir işgörenin işine gitme kararı oluşturmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Bu unsurlardan birincisi, işe gidebilme imkânıdır. İşe gidebilme imkânı, genel olarak, işgörenin sağlık durumuyla ilgilidir. Aynı zamanda, işteki sorumluluğu, ulaşım olanakları, hava şartları gibi unsurlar da işe gidebilme imkânını etkilemektedir. Bir işgörenin işine gitme kararı oluşturmasında etkili olan ikinci unsur ise, işe gitme isteğidir. Bu ikinci unsur, daha çok işgörenin işi ve örgütü hakkındaki duygu ve düşünceleri tarafından şekillenmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, araştırmacılar,

işgörenlerin demografik özelliklerine göre işe devamsızlık davranışını açıklamaya çalışmışlardır.

2.1. İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Genel olarak, işgörenlerin yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklerine göre yapılan çalışmalarda, bu özelliklerin işe devamsızlık davranışlarını açıklamada yetersiz kaldıkları ve tutarlı bir sonuç ortaya koyamadığı görülmektedir.

Geçmiş çalışmalar kadınların erkeklerden daha fazla işe devamsızlık davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur (Harrison ve Martocchio, 1998: 317). Hatta iş, uzmanlık, sektör, yaş ve çocuk durumu da dikkate alındığında bu sonucun pek değişmediği bulunmuştur (Örücü ve Kaplan, 2001: 97; Bacak ve Yiğit, 2010: 32). Belki de, kadın işgörenlerin işe devamsızlık davranışları, işten kaynaklanan güçlükler karşısında verilmiş bir tepki olabilir (Nielsen, 2008: 1333). İşgörenlerin yaşı dikkate alınarak yapılan çalışmalarda, yaşın işe devamsızlığa olan etkisi konusunda tam bir netlik yoktur. Erkek işgörenler için yaş ilerledikçe işe devamsızlıkları azaldığı, fakat kadın işgörenler için bu durumun geçerli olmadığı bulunmuştur (Ramsey vd. 2008: 99). Bazı çalışmalarda ise, işgörenlerin yaşı ilerledikçe iş çevresinden kaynaklanan stres ve genel sağlık durumlarındaki bozulmalar nedeniyle işe devamsızlıklarında artış olduğu bulunmuştur (Örücü ve Kaplan, 2001: 97; Nielsen, 2008: 1333; Bacak ve Yiğit, 2010: 32).

Bazı çalışmalarda ise erkek işgörenler için yaş ilerledikçe işe devamsızlığın azaldığı, fakat kadın işgörenler için bu durumun geçerli olmadığı bulunmuştur (Ramsey vd. 2008: 99). İşgörenlerin hizmet sürelerinin de yaş ve işe devamsızlık arasındaki ilişki üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu bulunmuştur (Harrison ve Martocchio, 1998: 316). Farrel ve Stamm'in (1988), işe devamsızlık davranışı ile buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemi ile inceleyen çalışmaları, kadın işgörenlerin erkeklerden daha fazla ama daha kısa süreli devamsızlık davranışı gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Bir işletmede çeşitli kademelerde çalışan veya oluşturulan iş gruplarındaki işgörenlerin demografik özellikleri de işe devamsızlık konusunun anlaşılmasında etkili olabilmektedir (Örücü ve Kaplan, 2001: 100; Nielsen, 2008: 1330; Bacak ve Yiğit, 2010: 35). Örneğin, yaşlı işgörenlerin çoğunlukta olduğu bir grupta veya bölümde bir işgörenin aile ve çocuk sorunları diğer işgörenler tarafından daha anlayışla karşılanabilir. Tam tersi durumda, grupta genç işgörenlerin fazlalığı söz konusu ise, bu durum genç işgörenler üstünde iş yükünü artırabilir. Eğer grubun üyeleri yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri açısından homojen olarak bir dağılım göstermiyorsa bir işgörenin işe devamsızlığı diğerlerinin iş tatminini etkileyebilir.

Geçmiş araştırmalar, işgörenlerin aile ve çocuk durumlarının da işe devamsızlık davranışları üzerinde etkisi olabileceğini göstermiştir. Bekâr işgörenin evli ve çocuklu işgörene oranla daha az devamsızlık yaptığı belirtilmektedir (Eren, 2007: 268; Bacak ve Yiğit, 2010: 32). Bu demografik özelliklerin yanında, işgörenlerin eğitim düzeyi, hizmet süreleri, kıdemlilik gibi unsurların da işe devamsızlık davranışı üzerinde etkisi olabileceği bulunmuştur (Harrison ve Martocchio, 1998: 312).

2.2. PSİKOLOJİK UNSURLAR

Araştırmacılar, büyük ölçüde, işe devamsızlığın psikolojik boyutlarıyla ilgilenmişlerdir (Jex, 2002: 156). İş tatmini ve örgütsel bağlılık bunlar arasında en fazla araştırılan unsurlar olmuştur.

İşten ayrılmaları açıklamak üzere geliştirilen Çekilme Teorisi (Withdrawal Theory), genel olarak işe devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine odaklanmaktadır (Steers ve Rhodes, 1978; Hulin vd. 1985). Çekilme Teorisi, kısaca, işgörenlerin iş tatminlerinin azalmasının motivasyonlarını da düşüreceğini ve bu durumun devamsızlık davranışlarına neden olacağını belirtmektedir (Ramsey vd. 2008: 99). Bununla birlikte, işten ve örgütten kaynaklanan diğer tüm unsurların iş tatminini etkileyerek devamsızlık davranışına neden olabileceği söylenmektedir. Hackett (1989: 246) işe devamsızlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemi ile inceleyen çalışmasında, geçmiş çalışma sonuçlarıyla uyumlu olarak, iş tatmini artıka işe devamsızlığın azaldığı sonucunu bulmuştur. Diğer taraftan, bir başka çalışmada ise (Harrison ve Martocchio, 1998: 320) iş tatmini ile işe devamsızlık arasında sadece birkaç doğrudan ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Bu tutarsız sonuçlar, işe devamsızlık davranışının doğrudan iş tatminiyle ilişkili olduğunu belirten görüşü pek desteklememektedir.

Yapılan çalışmalar iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kacmar ve Carlson, 1999). Örgütsel bağlılık birçok bireysel, örgütsel ve çevre unsurlarından etkilenebilen çok boyutlu bir kavramdır (Meyer ve Allen, 1997: 106). Allen ve Meyer tarafından ortaya konan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı duygusal ilgisini ortaya koymaktadır. Bu tür bağlılığı güçlü olan bireyler, örgütün amaç ve değerlerini kabul eder ve örgütte çalışmayı istedikleri için kalırlar. Diğer bir boyut olan devamlılık bağlılığı, bireylerin çalışmaya ihtiyaçları olduğunu veya örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalmaya devam ettiklerini açıklar. Modelin son boyutu ise örgüte minnettarlık hissini ortaya koyan normatif bağlılıktır. Bu tür bağlılıkta, ahlâki bir sorumluluk olduğunu düşünerek bireyler örgütte çalışmaya devam eder (Shepherd ve Mathews, 2000: 558; Allen ve Grisaffe, 2001: 214). Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir işgörenin iş tatmini artarak çalıştığı yere duygusal olarak bağlanmakta, işyeriyle özdeşleşmekte, işe adanmışlığı artmakta ve daha az devamsızlık davranışı göstermektedir.

İşe devamsızlık davranışını kişilik ile ilişkilendiren bazı çalışmalarda, dışadönüklük gibi kişilik özelliklerinin (Furnham ve Bramwell, 2006: 74) ve antisosyal davranışların (Hogan ve Hogan, 1989: 278) işe devamsızlığa neden olduğu belirtilmektedir. Judge, Martocchio ve Thoresen (1997: 751-752) ise beş faktör kişilik modelinin işe devamsızlık davranışını açıkladığını belirtmişlerdir. Buna göre, nevrotik ve dışadönük kişilik yapıları olan işgörenlerin işe devamsızlık davranışları arasında pozitif yönde ilişki olduğu bulunmuştur.

2.3. DEVAMSIZLIK KÜLTÜRÜ

Uzun yıllar boyunca işe devamsızlığı inceleyen araştırmacılar, devamsızlığa neden olan demografik özellikler ile psikolojik unsurlar (iş tatmini gibi) üzerinde durmuşlardır (Nielsen, 2008: 1330). Son zamanlarda, devamsızlık konusu örgüt ve grup düzeyinde ortaya çıkabilen devamsızlık kültürü ile sıklıkla ilişkilendirilmeye başlanmıştır.

İşe devamsızlık konusunda yapılan bazı çalışmalar ise devamsızlık kültürü üzerine yoğunlaşmışlardır. Devamsızlık kültürü, devamsızlık sıklığını ve süresini etkileyen yönetim anlayışı ile diğer işgörenlerin tutum, davranışlar ve inançlarından kaynaklanmaktadır (Chadwick-Jones vd. 1982: 7). Devamsızlık kültürü işletme genelinde olabileceği gibi, işgörenler arasında oluşabilecek gruplar düzeyinde de olabilir (Jex, 2002: 156). Bir işletme devamsızlık konusunda katı kuralları olsa bile, bunun yöneticiler tarafından uygulanması bölümler veya gruplar düzeyinde farklılaşabilir (Martocchio ve Judge, 1995: 253). Bu

nedenle, bir işletmenin farklı bölümler veya gruplarındaki devamsızlık kültürü birbirine benzemeyebilir.

Norm standartları sosyal bir grubun üyesini yönlendirebildiği için (Hackman, 1992: 200) bir işgörenin işe devamsızlığı, üyesi olduğu grubun devamsızlık kültüründen etkilenebilmektedir. Başka bir ifadeyle, eğer bir işletmede, işe devamsızlık davranışını esnek bir eğilim içerisinde ve hoşgörü ile karşılayan bir kültür yaygın ise devamsızlık daha da artabilir. Tam tersi durumda ise işe devamsızlıklar azalabilir. Burada önemli olan nokta, devamsızlık kültürünün var olduğu grupta, devamsızlık davranışının grup üyelerince kabul görmüş ve benimsenmiş bir norm olmasıdır. Bu nedenle, bir işgörenin devamsızlık kararı, yönetimden ve çalışma arkadaşlarından gözlemediği davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşgören, hangi davranışların kabul gördüğünü zamanla öğrenmekte ve bu bilgiyi kendi davranışlarını oluştururken kullanmaktadır. Ayrıca, kişisel özellikler ile iş çevresinden kaynaklanan özellikler bölüm veya grup düzeyinde devamsızlık kültürünü etkilemektedir (Nicholson ve Johns, 1985: 398).

Devamsızlık kültürü kavramı, grup normu kavramı ile oldukça benzerlik gösteren bir kavramdır (Jex, 2002: 156). Örneğin, Mathieu ve Kohler (1990) yaptıkları araştırmada, grup düzeyindeki devamsızlığın bireysel devamsızlığa etkisi olduğunu göstermişlerdir. Bir başka çalışmada, Martocchio (1994) grup düzeyinde ölçülen devamsızlık kültürünün bireysel devamsızlığı etkilediğini bulmuştur.

2.4. İŞLETME KONTROL POLİTİKASI

Örgütle ilgili bazı unsurların (eğitim, ödüllendirme gibi) yaş, cinsiyet, eğitim gibi bireye ait bazı unsurlardan daha fazla işe devamsızlık davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Her ne kadar bu konuda yapılan çalışmalar az olsa da, kontrol politikası gibi örgütsel unsurlar işe devamsızlık davranışını etkileyebilmektedir (Dalton ve Mesch, 1991: 810).

İşletmelerin kontrol politikaları, işgörenlerin işe devamsızlık davranışlarına ya cesaret vermekte ya da cesaretlerini kırmaktadır (Jex, 2002: 156). Bazı işletmeler devamsızlık konusunda gevşek davranabilmekte, işgörenlerin devamsızlıklarına ait kayıt bile tutmamaktadırlar. Bazı işletmeler ise devamsızlıkla ilgili kayıt tutmakta ve hatta mazeretlere ilişkin belgeleri işgörenlerden talep edebilmektedirler. İşe devamsızlığın kontrol edildiği işletmelerde, devamsızlığın daha az olduğu gözlemlenmiştir (Dalton ve Mesch, 1991: 810).

İşe devamsızlık davranışını inceleyen geçmiş çalışmalar, işgörenlerin demografik özellikleri, iş ve örgütten kaynaklanan psikolojik unsurlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi), işletmenin kontrol politikası ve devamsızlık kültürü ile açıklamaya çalışarak konuyu daha anlaşılır hale getirmiştir. Bazı araştırmacılar (Harrison, 1995; Ramsey vd. 2008), işe devamsızlık davranışını işgörenin devamsızlık kararına götüren süreç ile açıklamaya çalışmışlardır.

Daha çok Fishbein ve Ajzen (1975) ile Ajzen'in (1991) çalışmalarına dayanarak geliştirilen bu yaklaşıma göre, işgörenin iş ve örgütle ilgili tüm tutumları genel tutum olarak ifade edilirken devamsızlık davranışı ise belirli bir eylem olarak açıklanmaktadır. Genel tutumdan eyleme geçiş sürecinde ise "niyet" ve "davranış üzerindeki kontrol algısı" iki önemli belirleyicidir. Niyet, bireyin davranışı yapıp yapmama hakkındaki genel değerlendirmesinden ve çevresinde değer verdiği kişilerin bu davranışı hakkındaki düşünceleri tarafından şekillenmektedir. Bu şekilde niyeti oluşturan birey, davranışı yapıp yapmama kolaylığını ne derecede algıladığına bakarak, başka bir deyişle davranış üzerinde

ne kadar kontrolü olduğunu değerlendirerek eyleme geçer (Ramsey vd. 2008: 99-101). Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmalar (Martocchio, 1992; Harrison, 1995; Ramsey vd. 2008), işgöreni devamsızlık kararına götüren süreci doğrular nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur. Bu kapsamda yapılan çalışmaların azlığı, işe devamsızlık konusunu süreç ile açıklamanın genellenebilirliğini güçleştirse de, bu yaklaşımın önemli katkılar sağladığını belirtmek gerekir.

3. İŞE DEVAMSIZLIĞIN ÖLÇÜLMESİ

Yapılan çalışmalar işe devamsızlığın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, işe devamsızlık konusunda yapılacak çalışmalarda farklı unsurların işe devamsızlığı oluşturan farklı boyutları etkileyeceği anlamına gelmektedir (Jex, 2002: 155). Uygulama açısından da bu düşünce, işletmelere işe devamsızlık ile ilgili alınması gereken tedbirler konusunda yarar sağlayabilir. Bu nedenlerle, işe devamsızlığın ölçülmesi büyük önem arz etmektedir.

İşe devamsızlığı ölçmek için en yaygın kullanılan ölçüm türleri “kayıp zaman ölçümü” ve “devamsızlık sıklığı ölçümü”dür (Hammer ve Landau, 1981: 575; Jex, 2002: 155; Nielsen, 2008: 1331). Kayıp zaman ölçümünde, bir işgörenin belirli bir zaman dilimindeki devamsızlığı saat ve gün olarak gösterilmektedir. Örneğin, bir işgören üç aylık zaman diliminde üç gün işe gelmemişse, bu işgörenin işe devamsızlık düzeyi üç gün veya yirmi dört saat olacaktır. Diğer ölçüm türü olan devamsızlık sıklığı ölçümünde ise belirlenen bir zaman diliminde devamsızlığın ne kadar tekrar ettiği belirlenmektedir. İşe devamsızlık sıklığı, bir günden birkaç haftaya kadar değişik değerler alabilir. Örneğin, bir işgörenin üç aylık zaman diliminde üç gün işe gelmemişse ve bu üç gün devamsızlık her aya bir gün olacak şekilde yayılmışsa, işe devamsızlık sıklığı üç değerini alacaktır. Fakat, işgören üç gün üst üste gelmemişse bu durumda işe devamsızlık sıklığı bir değerini alacaktır (Jex, 2002: 155; Nielsen, 2008: 1331).

Her ne kadar işe devamsızlığı ölçmek için kayıp zaman ölçümü ve devamsızlık sıklığı ölçümü araştırmalarda yaygın olarak kullanılsa da, kayıp zaman ölçümü daha fazla tercih edilmektedir. Kayıp zaman ölçümü, devamsızlık sıklığı ölçümünden daha fazla değişkenlik içermektedir (Jex, 2002: 155). Bununla birlikte, mazeretli veya mazeretsiz işe devamsızlığın belirlenmesi söz konusu olduğunda, hangi ölçümün kullanılacağı ise tartışma konusudur (Nielsen, 2008: 1331). Mazeretsiz işe devamsızlığın belirlenmesi için devamsızlık sıklığı ölçümünün kullanılmasının daha uygun olacağı belirtilmektedir (Chadwick-Jones vd. 1973: 79). Çünkü mazeretsiz işe devamsızlık davranışı işgörenin kendi isteğiyle gerçekleşmesi ve bu davranışın performans üzerinde olumsuz etkisi olabileceği düşüncesiyle devamsızlık sıklığı ölçümünün daha sağlıklı bilgiler sunacağı söylenmektedir (Hammer ve Landau, 1981: 580). Diğer taraftan, devamsızlık sıklığı ölçümü kullanıldığında, işgörenin kontrolünde olmayan unsurlar ve olaylar karşısında ortaya çıkan mazeretli işe devamsızlık durumu da sıklık kapsamı içerisine girmiş olabilir. Bu da, işletmelerin devamsızlık kayıtlarını tutarken mazeretli veya mazeretsiz ayrımına gitmesinin önemini ortaya koymaktadır.

İşe devamsızlığı ölçmede karşılaşılan bir diğer önemli sorun devamsızlığın belirleneceği zaman sürecidir (Jex, 2002: 156). Bu zaman süreci, bir aylık süreyi kapsayabileceği gibi bazı çalışmalarda dört yıllık süreyi kapsadığı görülmektedir (Hammer ve Landau, 1981: 576; Steel ve Rentsch, 1995: 1621). Yapılacak araştırmalarda, devamsızlığın tespiti için mümkün olduğunca daha uzun bir sürecin dikkate alınması önerilmektedir (Jex, 2002: 156). Böylelikle devamsızlık ölçümünün dağılımının daha az çarpıklık değeri alacağı belirtilmektedir. İşe devamsızlığın uzun sürelerde bile seyrek ortaya

çıkan bir durum olduğu göz önüne alındığında, ölçüm ile ilgili olası istatistiksel problemlerin önüne geçmek için devamsızlıkla ilgili verilerin uzun bir döneme ait olmasına araştırmacıların dikkat etmesi gerekmektedir.

4. İŞE DEVAMSIZLIĞIN SONUÇLARI

İşe devamsızlık davranışı, daha çok sosyal psikoloji ve yönetim bilimleri alanındaki araştırmacılar tarafından incelenerek işgöreni bu davranışa iten unsurların ortaya çıkarılmasına ve böylelikle devamsızlık davranışının daha anlaşılır hale getirilmesine çalışılmıştır. Bununla birlikte, işe devamsızlık davranışının olumsuz etkilerinin daha çok işletmelere olan maliyetler açısından ele alındığı görülmektedir.

İşe devamsızlık, mali açıdan işletmelere zarar veren, kısa ve uzun dönemde bu etkileri baş gösteren, verimliliği ve etkililiği olumsuz yönden etkileyen genel bir sorun olarak görülmektedir (Örücü ve Kaplan, 2001: 94; Bacak ve Yiğit, 2010: 36). Bu olumsuz sonuçlar; işe devamsızlık davranışı yapan işgörenin yerine geçici çalışan istihdamı, mevcut çalışanlara daha fazla mesai olarak ödenmesi, devamsızlık sebebiyle beklenen işgücü kaybının önlenmesi için yeni personel istihdamı, ücretli hastalık izni sebebiyle ortaya çıkan kayıp ücretler, nitelik ve nicelik yönünden düşük standartlarda üretim yapılması veya hizmet sunulması ve işgücü devri sebebiyle yeni alınacak personele verilecek eğitim ile ilgili maliyetler olarak işletmelerin karşısına çıkabilmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010: 36).

Westhuizen (2006: 45) ise işe devamsızlık davranışının işletmelere olan maliyetini, üretimde veya hizmet kalitesinde olası verimlilik düşüşü açısından göstermiştir. Buna göre, işgücünde yaşanacak %1'lik bir kayıp, üretim seviyesinde %2,5'luk bir düşüşe neden olmaktadır. Bununla birlikte, işe devamsızlık yapan işgörenden, üretim seviyesindeki bu düşüşten daha fazla olumsuz etkilere neden olduğu belirtilmektedir. Tablo 1'de işe devamsızlığın bu etkileri gösterilmektedir.

Tablo 1, işe devamsızlık davranışının, sadece işletmelere olumsuz maliyetlerinin olmadığını, aynı zamanda örgüt çalışanları arasındaki ilişkiler açısından ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri de göstermektedir. İşe devamsızlık davranışının işletmelere ve genel ekonomiye olan maliyetleri açısından yapılan birçok araştırma vardır. Örneğin, son zamanlarda yapılan bir araştırmaya göre, Amerika'da bir işgörenin devamsızlığının ortalama yıllık maliyeti 890 \$ iken, İngiltere'de bu maliyet 486 £ olarak bulunmuştur (Firms vd. 2006: 113). Avustralya'da ise bir işgörenin hastalık nedeniyle yaptığı devamsızlığın yıllık ortalama maliyeti 1550 \$ olarak hesaplanmıştır. Türkiye'de, Sosyal Güvenlik Kurumu'ndan elde edilen verilere göre, 2008 yılında sağlık problemleri nedeniyle yaklaşık 13.770.000 gün geçici işgöremezlik ödeneği ödenmiştir (Bacak ve Yiğit, 2010: 39). Avrupa ülkelerini kapsayan bir araştırmada, işe devamsızlık Avrupa'da ortalama kişi başına 7,4 gün olarak bulunmuşken, bu değer Türkiye'de 4,6 gün olarak bulunmuş ve Türkiye'nin en az işe devamsızlığı olan ülke olduğu görülmüştür. Bu göstergeler, işletmelerin rekabet gücünü, finansal performansını ve uzun dönemde paydaş değerlerini devamsızlık davranışlarının olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Tablo 1: İşe Devamsızlık Davranışının Sonuçları

Verimlilik	İlişkiler	Hizmet Kalitesi	Tutum ve Davranışlar
Geçici işgören, devamsızlık yapanın yerine	Devamsızlık davranışı yapan ile diğer işgörenden	Ürün teslimatında, dağıtımında veya hizmette gecikmeler	Devamsızlık davranışı, kabul edilen bir norm

beklenirken üretim düşebilir veya hizmet yavaşlayabilir	arasında uyumsuzluk çıkabilir	yaşanabilir	haline gelebilir
Geçici işgören işe alışırken üretimde kayıplar yaşanabilir	Grup veya bölüm içinde moral bozukluğu ortaya çıkabilir	Müşteri memnuniyeti azalabilir	İşgörenler, devamsızlığın bir hak olduğunu düşünebilir
Yönetimin yanlış yönlendirilmesine veya istenmeden ayrımcılığa sürükleyebilir	İşgörenler ile yönetim arasında uyumsuzluğa neden olabilir	Kurumsal itibar zedelenebilir	Diğer işgörenler grup normlarına uyarak devamsızlık yapmaya yeltenebilir
Geçici görevlendirilen işgörenler boş yere harcanan işgücü olabilir	Disiplinin zaafa uğraması söz konusu olabilir	Mal veya hizmet üretiminde kalitenin düşmesine neden olabilir	Performans kriterlerinde bozulmalar, düşüşler gözlenebilir
Geçici işgörenin tecrübesiz olması halinde boş yere harcanan işgücü ciddi sorun olabilir		Rekabette düşüş yaşanabilir	

Kaynak: Westhuizen, 2006: 45.

İşe devamsızlığın işletmelere olan maliyetleri açıkça görülmekteyken, bu davranışın her zaman işgücünü de olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkün değildir. Örneğin, Staw ve Oldham (1978: 554) işe devamsızlık davranışının bazen işgörenin performansını artırabileceğini söylemiştir. Başka bir ifadeyle, işe devamsızlık, aşırı stres nedeniyle iş tatmini ve motivasyonu azalan işgöreni rahatlatmakta ve tekrar işe döndüğünde bazı durumlarda daha üretken olabilmektedir. İşe devamsızlık davranışının, stresten koruyucu ve onarıcı özelliği bazı araştırmacılar tarafından da vurgulanmıştır (Harrison ve Martocchio, 1998: 337). Vardiya usulü çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, bir gün işe gitme bir gün dinlenme şeklindeki çalışma düzeninde, dinlenmenin (devamsızlık) söz konusu çalışanlar üzerinde iş stresinden koruyucu ve onarıcı özelliği olduğu bulunmuştur.

İşe devamsızlık davranışının olumsuz sonuçlarıyla beraber olumlu sonuçlarının da var olduğu belirtilmektedir. Buna göre, işe devamsızlık davranışının, işgören, çalışma arkadaşları, çalışma grubu, yöneticiler, örgüt, aile ve toplum üzerindeki olası etkileri birbirine bağlıdır. Tablo 2’de yer alan olumlu ve olumsuz sonuçlar durumdan duruma göre farklılık gösterebilir, belki de bu sonuçlar işe devamsızlık davranışının hemen sonrasında değil de belirli bir süre sonra ortaya çıkabilir. Bu sonuçlara bakıldığında, birbirleriyle çelişkili gibi gözükse de, işe devamsızlık bir taraf için olumlu sonuçlar ortaya çıkarırken, bir taraf için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, bir işgören işinden kaynaklanan stres nedeniyle motivasyonunun azaldığını hissettiğinde, biraz olsun rahatlamak için işe devamsızlık davranışını tercih edebilir. Bu durum, devamsızlık yapan işgören için olumlu

sonuç doğursa da geride kalan çalışanlar için iş yükünün artmasına ve belki de uyumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Tablo 2: İşe Devamsızlık Davranışının Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

	Olumlu	Olumsuz
Bireysel	<ul style="list-style-type: none"> • İş stresinin azalması • İş dışındaki diğer yükümlülüklerini yerine getirme • İşle ilgili olmayan diğer faaliyetlerden yarar elde etme • Devamsızlık normlarına uyma 	<ul style="list-style-type: none"> • Ücret kaybı • Resmi veya resmi olmayan disiplin uygulamaları • İş kazalarında artış • İşi algılamada farklılık
Diğer Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> • İş zenginleştirme • Beceri geliştirme • Fazla Ödeme 	<ul style="list-style-type: none"> • İş yükü artışı • İş tatmininin azalması • İş kazalarında artış • Devamsızlık yapanlarla uyumsuzluk
Çalışma Grubu	<ul style="list-style-type: none"> • İşe devamsızlığa ve üretimde/hizmette yaşanan problemleri karşılamada esneklik 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük verimlilik • İş kazalarında artış
Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> • İşgücü potansiyelinin farkına varma • İşgücü esnekliğinin farkına varma 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük verimlilik • Artan maliyetler • Artan sorunlar ve şikâyetler • İş kazalarında artış
Aile	<ul style="list-style-type: none"> • Hastalık sorunlarıyla ilgilenme • Evlilik sorunlarıyla ilgilenme • Çocuk sorunlarıyla ilgilenme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ücret kaybı • Çalışma arkadaşları arasında kötü imaj
Toplum	<ul style="list-style-type: none"> • İş stresinin ve buna bağlı rahatsızlıkların azalması • Aile ve evlilik problemlerinin azalması • Toplumsal yaşamla kaynaşma 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük verimlilik

Kaynak: Westhuizen, 2006: 45.

İşe devamsızlığın önemli bir sonucu da işgörenin işten ayrılmasına olan etkisidir. Staw ve Oldham (1978: 544) işinin kendisine uygun olmadığını düşünen bir işgörenin devamsızlık davranışının, iş dışında çeşitli olanaklar sağlayabildiğini belirtmektedir. Öte yandan, iş tatminsizliği gibi devamsızlık davranışlarına neden olan unsurların uzun süre devam etmesi halinde, işgören devamsızlık davranışından işi bırakmaya yönelebilmektedir (Mitra vd. 1992: 886).

Genel olarak bakıldığında, işe devamsızlık işletmelere maliyeti olan, verimliliği ve etkililiği düşüren bir sorun olmakla birlikte örgüt içinde var olan iş ile insan ve insan ile insan arasındaki düzenlemeleri de bozarak uyumsuzluğa neden olmaktadır.

5. İŞE DEVAMSIZLIĞIN AZALTIKMASI İÇİN ALINMASI GEREKEN TEDBİRLER

İşletmeler, işe devamsızlığı kontrol altına almak ve azaltmak için çeşitli önlemler alabilirler. Genel olarak, işe devamsızlığı azaltmak için üzerinde durulan konular şunlardır (Jex, 2002: 159):

- İşgörenin yaptığı işi daha cazip hale getirme,
- İşe devamsızlığı işgören için daha az tercih edilir hale getirme,
- İşgörenin işiyle ilgili güçlükleri azaltmadır.

İşletmeler, işe devamsızlığı azaltmak için işgörenin yaptığı işi daha cazip hale getirme yoluna başvurabilir ve bunu farklı şekillerde gerçekleştirebilirler (Jex, 2002: 159). Örneğin, işletmeler işgörenin işini yeniden tasarlayabilir (Griffin, 1991: 433). İşletmeler, ayrıca, karar verme sürecine işgörenlerin katılımını sağlayarak (Spector, 1986) ve/veya örgütsel desteklerini artırarak (Eisenberger vd. 1986) yapılan işin işgören için daha cazip hale gelmesini sağlayabilirler. Burada amaç, işe devamsızlığı azaltmak için işgörenin yaptığı işin çekici yönlerinin artırılmasına katkıda bulunacak yolları bulmaktır. İşletmeler, kontrol politikalarıyla da işgörenin yaptığı işin daha çekici olmasını sağlayabilirler. Örneğin, bazı işletmeler kullanılmayan istirahat veya dinlenme günleri nedeniyle işgörenlerini ödüllendirmektedirler. Bu kontrol politikası, işe devamsızlığı cezalandırmak yerine işgörenin işe katılımını ödüllendirmek üzerine kuruludur. Böylelikle işletmeler, işe devamsızlığa etki edebilen unsurlardan biri olan işten veya örgütten kaynaklanan unsurları daha çekici hale getirmeyi hedeflemektedir.

İşe devamsızlığı azaltmak için ikinci bir yol, devamsızlığı işgören için daha az tercih edilir hale getirmektir (Jex, 2002: 159). İşletmenin kontrol politikaları da bunu sağlamanın en etkili yoludur. Eğer, kontrol politikası işe devamsızlık için yaptırım içermiyorsa, işgörenler devamsızlık yapmaktan çekinmeyebilir ve bunu sonuna kadar kullanabilirler. Bu nedenle, işletmeler, kontrol politikalarına devamsızlık için ciddi yaptırımlar içeren hususları eklemeli ve işgörenlere duyurmalıdırlar. Bu yaptırımlar, ücret kesintisi, uyarı cezası ve hatta işten çıkarmayı kapsayabilir. Burada önemli olan bir diğer nokta ise, bir işletmenin farklı bölümlerinde veya gruplarında devamsızlık kültürünün var olup olmadığıdır. Bir işletmenin devamsızlık konusunda katı kuralları içeren bir politikası olabilir. Fakat bu politikanın işgörenlere aktarılması ve uygulanması yöneticiden yöneticiye veya bölümler veya gruplar düzeyinde farklılaşabilir (Martocchio ve Judge, 1995: 253). Bir işletmenin farklı bölümler veya gruplarındaki devamsızlık kültürü birbirine benzemeyebilir. İşletmeler, kontrol politikalarının uygulanmasında karşılaşabileceği devamsızlık kültürünü

değiştirebilmek için ilgili bölüm veya grup üyelerini dağıtıp yeniden oluşturabilir, ilgili bölüm veya grubun yapmakta oldukları işi yeniden tasarlayabilirler (Jex, 2002: 158).

İşe devamsızlığı azaltmak için bir diğer yol, işle ilgili güçlükleri azaltmaktır. Özellikle, işgörenin işe gelmesine/katılımına engel olan hususları tespit etmek ve bu konuda yardımcı olmak devamsızlığı azaltma konusunda alınacak önemli tedbirlerdendir. Bu güçlüklerin başında, ulaşım ve çocuk bakımı sorunu başta gelmektedir. İşgörenleri işe ulaştırmada sağlanacak servis hizmeti devamsızlığı önemli ölçüde azaltmaktadır (Jex, 2002: 158). Çocuk sorunu olan işgörenler için belirli günlerde ve saatlerde izin verilmesi, bu konuda işletmenin kontrol politikasının oluşturulması devamsızlığı azaltabilecek bazı önlemlerdendir.

6. İŞE DEVAMSIZLIK VE KÜLTÜRLERARASI YAKLAŞIM

Yönetim bilimi ve sosyal psikoloji alanındaki birçok konu gibi işe devamsızlık kavramı, daha çok Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'daki işgörenleri kapsayan örneklemeler üzerinde araştırılmıştır. İşe devamsızlık kavramının kültürlerarası farklılıkları ise pek araştırılmamıştır (Jex, 2002: 158).

Johns ve Xie'nin (1998) yaptıkları çalışmalarda, Çinli ve Kanadalı işgörenlerin işe devamsızlık davranışı; çalışma grubu düzeyinde devamsızlık sıklığı, devamsızlık kültürü ve devamsızlık türleri gibi birçok açıdan karşılaştırılmıştır. Bu çalışmada bulunan en önemli sonuçlardan biri, Çinli işgörenlerin Kanadalı işgörenlerden daha fazla devamsızlık davranışları hakkında öngörüle bulunması ve böylelikle çalışma grubuna daha fazla destek olmasıdır. Bu sonuç, Çinli işgörenler arasındaki devamsızlık kültürünün işe devamsızlık davranışını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Aynı şekilde, araştırma sonuçları Çinli yöneticilerin Kanadalı yöneticilerden daha fazla çalışma grubunun devamsızlık kültürüyle uyumlu olduklarını ortaya koymuştur. Diğer araştırma sonuçlarına bakıldığında, Kanadalılar, Çinlilerden farklı olarak, ev ve aile ile ilgili mazeretleri işe devamsızlık için kabul edilebilir olarak görmemektedirler. Buna karşın, Çinliler ise Kanadalılardan farklı olarak, hastalık, stres ve depresyon gibi rahatsızlıkları kabul edilebilir mazeret olarak görmemektedirler.

Bu sonuçların, Batı ve Doğu toplumlarının kültürel farklılıklarından kaynaklandığı belirtilmektedir (Johns ve Xie, 1998: 515). Toplumların güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/toplumculuk gibi kültürel değer boyutları bireylerin davranışlarına etki etmektedir. Örneğin, bireycilik/bireysellik kültürel değerleri, bireylerin özgürlüğünün ve ihtiyaçlarının, grubun, örgütün ve toplumun ortaklaşa ihtiyaçlarından daha önemli olduğu durumları vurgulamaktadır. Bireyci kültürler örnek olarak ABD, Avustralya, İngiltere ve Hollanda verilebilir. Buna karşın, toplumcu kültürler, bireylerin gruplara veya geniş topluluklara kendi kişisel değerlerinden daha fazla önem verdikleri kültürlerdir. Bu kültürlerde, bağlı gruplara üyelik kişisel kimliğin oluşturulması için önemli bir durumdur ve gruba bağlılık önemli bir husustur. Güçlü toplumcu değerlere sahip ülkelere örnek olarak Çin, Arjantin, Meksika ve İsveç verilebilir (Hofstede, 1980: 148-149).

Çin ülkesi gibi, toplumcu kültürel değerlere sahip bir toplumda, sosyal normlar bireyin davranışı üzerinde, bireycilik/bireysellik kültürel değerleri olan Batı toplumundakinden daha fazla etkili olmaktadır (Jex, 2002: 158). Bu sonuç, devamsızlık gibi bir bireysel davranışın ortaya çıkması ve değerlendirilmesinde o işgörenin ait olduğu grup veya örgütün normlarının dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, Johns ve Xie'nin (1998) yaptıkları çalışmalar, toplumcu kültürel değerlere sahip bir toplum ile

bireycilik/bireysellik kültürel değerleri olan bir toplumda, işgörenlerin mazeretlerinin algılanma biçimi arasındaki farklılıkları da ortaya koymaktadır.

İşe devamsızlık kavramının kültürlerarası farklılıkları konusunun, özellikle devamsızlık kültürünün kültürel değerlerle ilişkisinin daha fazla araştırılması gerekmektedir.

SONUÇ

İşe devamsızlık, işletmelerin çözmesi gereken en önemli insan kaynakları sorunlarından birisidir. İşe devamsızlık davranışının işletmelere birçok maliyete yol açtığı açıktır. İşe devamsızlık, zamanın iyi kullanılmasını engellemekte, işgücü planlamasını ve iş akışını bozmakta, böylelikle verimlilik ve kalitenin düşmesine, işletmelerin rekabet güçlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, işe devamsızlığın örgüt çalışanları arasındaki ilişkiler açısından ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri de vardır. Bu açıdan, işe devamsızlık davranışına neden olan demografik unsurları, psikolojik unsurları, devamsızlık kültürünü ve işletme kontrol politikalarını anlamak önem arz etmektedir.

İşletmeler, olumsuz etkileri ve maliyeti nedeniyle işe devamsızlık davranışını kontrol etmek ve en az seviyeye indirmek çabasında olmalıdırlar. Çünkü bu davranışın kontrol altına alınması, işletme süreçlerinin doğru işlemlerini, dolayısıyla maliyetlerin düşmesini, rekabet gücünün, karlılığın ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Bu maksatla; işletmeler, işgörenin yaptığı işi daha cazip hale getirme yollarını aramalı ve böylelikle işin çekici yönlerinin artırılmasıyla işgörenin örgüte daha bağlı olmasını sağlamalıdır. Ayrıca, işe devamsızlığı azaltmak için işletmenin kontrol politikalarının da tekrar gözden geçirilmesi gereklidir. İşletmelerin başarı veya başarısızlıklarında insan unsurunun önemli bir yeri olduğu için işgörenlerin karşılaşılabileceği güçlüklerin mümkün olduğunca azaltılması, onların motivasyonunu ve bağlılıklarını artıracaktır.

Sonuç olarak, ortak iş görme arzu ve ihtiyacının başladığı günden itibaren var olan işe devamsızlık davranışı, işletmeler açısından dikkate alınması gereken önemli bir insan kaynakları sorunudur.

KAYNAKÇA

- AJZEN, Icek (1991), "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179–211.
- ALLEN, Natalie J. ve Douglas B. GRISAFFE (2001), "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping The Linkages", *Human Resource Management Review*, 11: 209–236.
- BACAK, Bünyamin ve Yusuf YİĞİT (2010), "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 29–44.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- CHADWICK-JONES, J.K., C.A. ROWN ve N. NICHOLSON (1973), "A-Type and B-Type Absence: Empirical Trends for Women Employees", *Occupational Psychology*, 47: 75–80.
- CHADWICK-JONES, J., N. NICHOLSON ve C. BROWN (1982), *Social Psychology of Absenteeism*, Praeger, New York.

- DALTON, Dan R. ve Debra J. MESCH (1991), "On the Extent and Reduction of Avoidable Absenteeism: An Assessment of Absence Policy Provisions", *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 810–817.
- EISENBERGER, Robert, Robin HUNTINGTON, Steven HUTCHISON ve Debora SOWA (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500–517.
- EREN, Erol (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- FIRNS, Ian, Anthony TRAVAGLIONE ve Grant O'NEILL (2006), "Absenteeism in Times of Rapid Organizational Change", *Strategic Change*, 15: 113–128.
- FISHBEIN, Martin ve Icek AJZEN (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- FURNHAM, Adrian ve Melissa BRAMWELL (2006), "Personality Factors Predict Absenteeism in the Workplace", *Individual Differences Research*, 4(2): 68–77.
- GRIFFIN, Ricky W. (1991), "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behavior: A Long-term Investigation", *Academy of Management Journal*, 34: 425–435.
- HACKETT, Rick D. (1989), "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A synthesis of The Literature", *Journal of Occupational Psychology*, 62(3): 235–248.
- HACKMAN, J. Richard (1992), "Group Influences on Individuals in Organizations", iç. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 3, ss. 199–267), Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- HAMMER, Tove H. ve Jacqueline LANDAU (1981), "Methodological Issues in The Use of Absence Data", *Journal of Applied Psychology*, 66: 574–581.
- HARRISON, David A. (1995), "Volunteer Motivation and Attendance Decisions: Competitive Theory Testing in Multiple Samples from a Homeless Shelter", *Journal of Applied Psychology*, 80: 371–385.
- HARRISON, David A. ve Joseph J. MARTOCCHIO (1998), "Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes", *Journal of Management*, 24(3): 305–350.
- HOFSTEDE, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- HOGAN, Joyce ve Robert HOGAN (1989), "How to Measure Employee Reliability", *Journal of Applied Psychology*, 74(2): 273–279.
- HULIN, Charles L., Mary ROZNOWSKI ve Donna HACHIYA (1985), "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and An Integration", *Psychological Bulletin*, 97(2): 233–250.
- JEX, Steve M. (2002), *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York.

- JOHNS, Gary (2002), "Absenteeism and Mental Health", iç. Jay C. Thomas ve Michel Hersen (Eds.), *Handbook of Mental Health in The Workplace* (ss. 437-455), Sage, Thousand Oaks, CA.
- JOHNS, Gary ve Jia J. XIE (1998), "Perceptions of Absence From Work: People's Republic of China versus Canada", *Journal of Applied Psychology*, 83(4): 515-530.
- KACMAR, K. Michele ve Dawn S. CARLSON (1999), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales", *Educational and Psychological Measurement*, 59(6): 976-994.
- KRISTENSEN, Kai, Hans Jørn JUHL, Jacob ESKILDSEN, Jesper NIELSEN, Niels FREDERIKSEN ve Carsten BISGAARD (2006), "Determinants of Absenteeism in a Large Danish Bank", *International Journal of Human Resource Management*, 17(9): 1645-1658.
- MARTOCCHIO, Joseph J. (1992), "The Financial Cost of Absence Decisions", *Journal of Management*, 18(1): 133-152.
- MARTOCCHIO, Joseph J. (1994), "The Effects of Absence Culture on Individual Absence", *Human Relations*, 47: 243-262.
- MARTOCCHIO, Joseph J. ve Timothy A. JUDGE (1995), "When We Don't See Eye to Eye: Discrepancies between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions", *Journal of Management*, 21: 251-278.
- MATHIEU, John E. ve Stacey S. KOHLER (1990), "A Cross-Level Examination of Group Absence Influences on Individual Absence", *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 217-220.
- MATHIS, Robert L. ve John H. JACKSON (2007), *Human Resource Management*, 12th ed. South-Western College Publication.
- MEYER, John P. ve Natalie J. ALLEN (1997), *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications, London.
- MITRA, Atul, G. Douglas JENKINS ve Nina GUPTA (1992), "A Meta-Analytic Review of The Relationship Between Absence and Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 879-889.
- MUCHINSKY, Paul M. (2003), *Psychology Applied to Work*, 7th Ed., Wadsworth, Belmont, CA.
- NICHOLSON, Nigel ve Gary JOHNS (1985), "The Absence Culture and Psychological Contract-Who's in Control of Absence?", *Academy of Management Review*, 10(3): 397-407.
- NIELSEN, Ann-Kristina Løkke (2008), "Determinants of Absenteeism in Public Organizations: A Unit-Level Analysis of Work Absence in a Large Danish Municipality", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7): 1330-1348.
- ÖRÜCÜ, Edip ve Elif KAPLAN (2001), "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 93-111.

- RAMSEY, Jase, Betty Jane PUNNETT ve Dion GREENIDGE (2008), "A Social Psychological Account of Absenteeism in Barbados", *Human Resource Management Journal*, 18(2): 97–117.
- SHEPHERD Jeryl L. ve Brian P. MATHEWS (2000), "Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives", *Employee Relations*, 22(6): 555–575.
- SPECTOR, Paul E. (1986), "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work", *Human Relations*, 11: 1005–1016.
- STAW, Barry M. ve Greg R. OLDFHAM (1978), "Reconsidering Our Dependent Variables: A Critique and Empirical Study", *Academy of Management Journal*, 21(4): 539–555.
- STEEL, Robert P. ve Joan R. RENTSCH (1995), "Influence of Cumulation Strategies on The Long-Range Prediction of Absenteeism", *Academy of Management Journal*, 38(6): 1616–1634.
- STEERS, Richard M. ve Susan R. RHODES (1978), "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model", *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 391–407.
- WESTHUIZEN, Christelle Van Der (2006), "Work Related Attitudes As Predictors of Employee Absenteeism", Unpublished Thesis, University of South Africa.