

ÇAĞDAŞ BAKIŞ AÇISIYLA İŞ GÖREN DEVAMSIZLIĞI, NEDENLERİ, ÖRGÜTE ETKİLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

CONTEMPORARY PERSPECTIVE, ABSENTEEISM, THE CAUSES, EFFECTS ORGANIZATION AND SOLUTIONS

Doç.Dr. Orhan ADIGÜZEL¹
Öğr. Gör. Adeviye ERDOĞAN²

ÖZET

Günümüzde işletmelerin ve yöneticilerin karşılaştığı başlıca sorunlardan biri iş gören devamsızlığıdır. Bu sorunun derinlemesine, neden ve niçinleriyle birlikte incelenmesi hem işletmeler hem yöneticiler hem de iş görenler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışmamızın amacı, çağdaş bir bakış açısıyla yani günümüz koşullarında iş gören devamsızlığı sebebiyle karşı karşıya kalınan sorunlar, bu sorunların örgütlere olan yansımaları ve çözüm önerilerini ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: İş Gören Devamsızlığı, İş Tatmini, Motivasyon

ABSTRACT

Today, one of the main problem faced by managers and businesses that workers is absenteeism. In depth analysis this problem with the examination of causes is great importance in terms of businesses, managers and workers. In this context, the aim of this study with a contemporary perspective represent that being faced problems due to the absence of these problems, and the solution proposals and reflections on organisations of these problems in today's condition.

Key Words: Absenteeism, Job Satisfaction, Motivation

1. GİRİŞ

Ticaret ve endüstri gibi sürekli artan çevre taleplerine cevap verebilme mücadelesi içinde olan sektörlerde, işyerinde yüksek katılımın sağlanmasının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Hastalık nedeniyle ortaya çıkan devamsızlıkların işyerine verdiği zararlar işverenleri bu konuda düşünmeye zorlamıştır. Yöneticilerin iş yerinde ne tür devamsızlıkların ortaya çıktığını anlayabilmeleri bu yüzden önemlidir. Yöneticilerin, belirli kişisel koşulları da göz önünde bulunduran, çalışanların mümkün olduğunca çabuk işine dönmesine olanak sağlayacak, uygun yöntem ve politikalarının olması gerekmektedir. Bundan dolayı işverenlerin bir katılım problemi yaşanıp yaşanmadığını bilmeleri gerekir. Bu problemleri çözebilmek için ilk olarak devamsızlığın mali zararlarını ölçme, devamsızlığın altında yatan nedenleri tanımlama, devamsızlık seviyesini azaltma ve kontrol etme, devamsızlığı ele almanın yasal gerekliliklerinin nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesidir.

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, orhanadiguzel@sdu.edu.tr

² Süleyman Demirel Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, adeviyeerdogan@sdu.edu.tr

İşletmelerin verimliliğini sağlayacak olan en önemli etken insandır. İşletmelerdeki maddi unsurlarda ortaya çıkan kayıplar kolaylıkla giderilebilirken çalışan personelin alışkanlık veya yanlış davranışlarından doğan kayıpların giderilmesi çok zordur. Bu noktadan hareketle işletmelerin ve yöneticilerin özellikle üzerine eğilmeleri gerekli olgulardan biri iş görenlerin devamsızlık sorunudur. Çünkü devamsızlık mevcut duruma duyulan bir hoşnutsuzluktan kaynaklanabileceği gibi aynı zamanda işletmelerin verimliliğini de etkileyebilecek bir unsurdur.

2. İŞGÖREN DEVAMSIZLIĞI KAVRAMI

İşletmeler için son derece önemli olan devamsızlığı kısaca; iş görenlerin çalışma plan veya programına göre, çalışması gerekli olan zamanlarda işe gelmemesi olarak tanımlayabiliriz. Ancak, burada önemli olan; iş gören kendince haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemişse devamsızlık sayılacak mıdır? Bunu dikkate alırsak, izinli olarak ya da 1 yıllık tatil dönemleri dışında iş programında, iş görenin işe gelmemesi sebebiyle aksaklık yaratan tüm hususlardır. Ancak daha önce de belirttiğimiz gibi devamsızlığı, iş görenin sağlık problemleri veya bunların dışında oluşan psikolojik, sosyal ve ekonomik sebeplerle çalışılması gereken saatlerde iş başında olmaması durumu şeklinde tanımlayanlar da vardır (Örücü ve Kaplan, 2001: 95). Johns devamsızlığı, “planlanan işi habersiz olarak yerine getirmemek” olarak tanımlamaktadır. Martocchio ve Harrison ise; devamsızlığı, “kişinin belirli bir yer ve saatte fiziki varlık göstermesine ilişkin toplumsal beklentiye rağmen, orada olmaması,” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu nedenle işe devamsızlık işe gelmemenin mantıklı karşıtıdır (Anderson vd., 2009: 272). Judge ise devamsızlığı; çalışma için başarısızlık raporu olarak tanımlamıştır (Judge, 2009: 62).

Bu geleneksel tanımların ortak yanı belirli bir işyerinde günün bir kısmında, tümünde ya da kalıcı biçimde fiziki varlık göstermemektir. Her durumda çalışanlar tek tek ve zaman temel alınarak analiz edilir. Geç kalma, işe gelmeme ve işten ayrılma çalışma guruplarına, bölümlere ya da örgütlere özgü davranış biçimleri olarak ifade edilebileceği halde, yaygın örgütsel psikolojide bu tür uygulamalara tahmin edilebileceğinden daha az rastlanmaktadır. Psikoloji ve işletme bilimleri çerçevesinde yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu geri çekilme davranışlarını bağımlı değişkenler ya da ölçüt değişkenleri olarak kullanmaktadır. Çoğu araştırmada geri çekilme davranışlarının örgütsel bakış açısından negatif davranışlar olduğu belirtilmiştir, bunun nedeni muhtemelen işin kesintiye uğraması ya da maliyettir. Geç kalma, işe gelmeme ve işten ayrılma konusunda yapılan çoğu akademik psikolojik araştırma davranışları ölçmek için çalışanların personel dosyalarındaki verilerden yararlanmaktadır. Geç kalma genellikle ya geç kalınan dakikalar olarak ya da geç kalma vakalarının sayısı olarak ifade edilmekte, her ikisi de birkaç haftadan bir yıla kadar uzanan sürelerde görülmektedir. Geç kalma verilerinin psikometrik özellikleri konusunda çok az araştırma yapılmıştır, Blau geç kalmanın sıklık ve süre örüntülerine dayalı bir sınıflandırmasını yaparak; giderek kronikleşiyor, periyodik biçimde geç kalıyor, kaçınılmaz nedenlerle geç kalıyor şeklinde açıklamaktadır. İşe

devamsızlık verilerini saymanın ve toplamının bir çok yöntemi olmasına rağmen, çoğu yöntem özellikle motivasyon ve istem tahminleri açısından yetersiz güvenilirlik ve geçerliğe sahiptir. Güncel araştırmalarda çoğunlukla kaybedilen toplam zamana (günler) ya da sıklığa, süreye bakılmaksızın işe gelmeme sayısı temel alınmaktadır. Genel toplama dönemleri 3 ay ile 12 ay arasında değişmektedir. Chadwick – Jones, Nicholson ve Brown ile Hackett ve Guion bu iki ölçünün güvenilirlik ve geçerliği konusunda kanıtlar sunmaktadırlar. Johns kişisel beyanlara dayalı geniş bir dizi işe devamsızlık ölçümünün psikometrik özelliklerini incelemektedir, incelemede en çok habersiz işe gelmeme eğilimi dikkat çekmektedir (Anderson vd., 2009: 272).

Bölümleri olan ve yüksek iş gören devamsızlığı oranına sahip işlerin tipini belirlemek için tutulan kayıtlarda iki tür geri çekilme davranışı vardır; işgören devamsızlığı ve işgören devri. İşgören devamsızlığı; işle ilgili olmayan kişisel sebeplerden gerçekleşir. Bu sebepler; (hastalıklar, aileden birinin ölümü, geçici görev) yasal ya da yasal olmayan –yasal raporlar veya özellikle evde kalmak için öne sürülen bahaneler- olabilir. Bir çalışan devamsızlık yaptığında, onun işi yapılmaz ya da işin yapılması için onun yerine kiralanan biri olması gerekir. Her iki durumda da işin çıkış miktarı ya da kalitesinde büyük olasılıkla zarar ortaya çıkacaktır. Açıktır ki; bazı iş gören devamsızlıkları beklenir. Organizasyonlar için kilit olan; yalan, sahte devamsızlığı minimize etmek ve meşru devamsızlığı da en kısa sürede azaltmaktır. Yüksek iş gören devamsızlık oranı diğer problemlerin gelişmesine sebep olabilir, bununla birlikte iş memnuniyetsizliği ve kişilerin veya grupların işlerine arkadaşlarına veya şirkete yönelik tutum, davranış ve duygularında negatif etki oluşturabilir (Barney ve Griffin, 1992: 537).

Geri çekilme modelinin merkezinde geri çekilme davranışının olumsuz iş ya da çalışma tutumlarına yanıt olarak ortaya çıktığı varsayımı bulunmaktadır. Bunların arasında ağırlıkta olanlar iş tatminsizliği ve düşük örgütsel bağlılıktır. Hulin geri çekilmenin çeşitli ifade ediliş şekillerinin olumsuz iş tutumlarına uyum sağlama aracı oluşturduğunu öne sürerek, bu modelin en bütünlüklü açıklamasını yapmaktadır. Uyum sağlamanın ne anlama geldiği çok açık değildir. Bir yanda, olumsuz çalışma koşullarından kaçınma ya da kaçma fikri geri çekilme kavramı içinde ağırlıklı olarak kendini göstermekte, diğer yanda ise uyum ile daha ileriye dönük ve yapıcı kavramlar akla gelmektedir. Hulin ve Hanisch, Hulin ve Rosnowski negatif tutumlara tepki anlamında hangi geri çekilme davranışının gösterildiğinin diğer davranışlar üzerindeki sınırlamaların bir fonksiyonu olduğunu öne sürmektedirler. (Anderson vd., 2009: 273; Bolman ve Deal, 2008: 128)

2.1. İşgören Devamsızlığı ile İlişkili Kavramlar

2.1.1. Personel Devri (Turnover)

Bir işletmede, belli dönemlerde iş görenlerin işten ayrılmaları ya da uzaklaştırılmaları kaçınılmazdır. Bu süreçte işletmelerin, yeni iş görenler sağlayarak bu iş görenleri yetiştirme dönemlerinde işletmelerde, çeşitli iş kayıpları ve verimlilik düşüşleri görülür. Bu süreçte en az zararla kurtulmak için işletmelerin, geçmiş dönemlere ait iş gören devir hızları ile içinde

bulunulan döneme ait iş gören devir oranı karşılaştırılarak gelecekteki iş gören açığını tahmin etmeleri gerekir (Tengilimoğlu vd., 2008: 189). Personel devri (turnover) çalışanların bir organizasyonda işe başladıktan sonra işten ayrılmaları veya uzaklaştırılmaları olarak ifade edilebilir. Personel devri şu şekilde hesaplanabilir.

$$\text{İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Belirli bir dönemde işten ayrılanların sayısı}}{\text{Aynı dönemde çalıştırılan toplam iş gören sayısı}} \times 100$$

Görüleceği üzere, belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personel sayısını, ortalama toplam personel sayısına oranlayarak bu formülü oluşturmaktayız. Toplam personel miktarı işten ayrılan ve işe giren personel sayıları nedeniyle sabit kalmadığından aylık toplam personel sayılarının ortalamasını alarak yıllık ortalama toplam personel miktarını bulmak gereklidir. Bazı düşünürler devre başı personel sayısı ile devre sonu personel sayısının toplamını ikiye bölerek ortalama personel sayısını bulmaktadırlar (Eren, 2010: 275).

Öte yandan, personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. İş tatmininin azalması halinde öncelikle işgücü devir oranı artar. İş tatmini arttıkça işgücü devir oranı alt düzeylere iner, bunun tersi de doğrudur. İş tatmini azaldıkça kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği artmaya başlar, olanak bulan kişi bu baskıların sonucu olarak işi terk eder (Erdoğan, 1994: 378).

2.1.2. İşte Varol(ama)ma (Presenteeism)

İşe gidemeyecek kadar rahatsız olan bireylerin işten uzak kalmamak adına işe gitmeleri (presenteeism), organizasyona yarardan çok zarar verir. Çünkü iş görenlerin sağlıkları ile verim ve iş kalitesi arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur (Günbeyi ve Gündoğdu, 2010: 58). İşte var ol(ama)ma, çalışanların özellikle yaşadıkları sağlık problemlerinden dolayı performanslarının kötü olmasına ve verimin düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanların işe gelmemesi ile ortaya çıkan maliyet hesaplanabilmekte ancak işte var ol(ama)manın maliyetleri net olarak hesaplanamamaktadır. Ayrıca bir takım sağlık sorunları olduğu halde iş gelen iş görenler nezle, grip gibi bulaşıcı hastalıkları etraflarına da bulaştırıp onların devamsızlık yapmasına veya işte var ol(ama)ma probleminin ortaya çıkmasına sebep olur. Bu durumda da maliyetler daha çok artar (Çiftçi, 2010: 155-156).

Kanada da, düşük verimlilik ve devamsızlık nedeniyle her yıl milyarlarca dolar kaybedildiği tahmin edilmektedir. Ancak, devamsızlığın ötesinde, kuruluşların, çalışanların sağlık ya da tıbbi sorunları nedeniyle daha az verimli çalışma hastalığı yani; işte varol(ama)ma, sorunu yüksek oranda karşımıza çıkıyor. İşte varol(ama)ma (presenteeism) ile ilişkili rahatsızlıklar arasında; gerilim baş ağrısı, migren, alerji, depresyon, mide-bağırsak problemleri ve astım / solunum güçlüğü sayılabilir. Bunlar genellikle bir kişinin işten uzak kalmasını gerektirmeyen iyi huylu hastalıklar olarak düşünülebilir, ancak kişinin verimliliğini azaltır (Caverley vd., 2007: 304-305).

Şekil 1: İş Sağlığı, Uygunluk ve Refah Buzdağı



Kaynak: <http://www.millerhealth.com.au>

2.1.3. Yabancılaşma (Alienation)

İş gören devamsızlığı ve iş gören devri genel anlamda yabancılaşmanın sonucudur (Northcraft ve Neale, 1990: 53). İş görenin çalıştığı organizasyona gösterdiği tepkidir. İş doyumunu olmayan, motive olmayan ve çalışma arkadaşlarıyla etkili iletişim kuramayan birey örgüte karşı yabancılaşır. Bu durumda da işten ayrılma ya da devamsızlık yapma ihtimali artar (Sökmen, 2005: 7).

Son yirmi yıldır yüksek katılımlı çalışma sistemleri (HIWS) literatürde önemli yer tutmuştur. Yüksek katılımlı çalışma sistemleri insan kaynakları ile karşılıklı olarak birbirini güçlendirici uygulamalar içerir, bu uygulamalar çalışanların yetenek, motivasyon ve performans düzeylerini arttırmak ve organizasyona fırsat oluşturmak için tasarlanmıştır. Birçok çalışma örgütün kuruluş aşamalarında ya da örgüt performansının yükseltilmesinde yüksek katılımlı çalışma sistemlerinin olumlu ilişkileri olduğunu, ayrıca yüksek performanslı ve yüksek bağlılıkla çalışmayı sağladığını ortaya koymuştur (Zatzick ve Iverson, 2011: 3462).

2.1.4. İşe Geç Gitme (Tardiness)

İşe geç gitmenin sebepleri ile ilgili çok fazla araştırma bulunmamaktadır. İşe geç gitme olayının stresten mi kişisel sebeplerden mi ya da başka nedenlerden mi kaynaklandığının araştırılması gerekmektedir. Çünkü işe geç giden bireyler hem diğer çalışanlara örnek olmakta hem de verimliliği azaltmaktadır. İşe geç gediğinden dolayı cezalandırılan çalışanlar ise bir süre sonra işe hiç gitmemeyi tercih edebilirler. Bu sebeplerden dolayı işe geç gitmenin sebepleri araştırılmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır (Sökmen, 2005: 6).

2.2. Devamsızlık Eğilimli Gruplar

Devamsızlık, kurumlarda bazı maliyetlere sebep olmaktadır. Kuruluşlar, işçiler ile sözleşme görüşmeleri yaparken ürünlerinin karakteristik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayan çıkış sürecini göz önünde bulundurlar. Bu sözleşmeler, belirli bir zaman ölçeği ve işçilerden kaynaklanan sapmalar dâhil edilerek devamsızlık maliyetlerinin kuruluşa maliyetini azaltabilir. Uç bir örnek olarak, anında üretim teknolojisi ile sınır değerdeki devamsızlık etkisi potansiyel olarak oldukça yüksek maliyetlere yol açabilir. Başka bir bağlamda, çalışma alanları kaydırılarak çıkıştaki devamsızlıktan kaynaklanan maliyetler oldukça azaltılabilir veya sıfıra yaklaştırılabilir (Barmby, 2002: 469-470).

Tablo 1: Devamsızlık Eğilimli Gruplar

Grup	Risk	Duyarlılık
Hizmet Süresi Az Olan Çalışanlar	Sağlık tehlikeleri	Düşük bağlılık
Genç Çalışanlar	Yüksek rakip teşvikleri	Düşük iş ihtiyacı
Kadın Çalışanlar	Düşük iş talebi	Meşrulaştırıcı inançlar

Kaynak: Ferris, G., Rosen, S., ve Barnum, D. (1996). *Handbook of Human Resource Management*. Massachusetts: Blackwell Publishers. Sayfa:601

Blau ve Boal (1987) iş katılımı ve örgütsel bağlılığın personel devri ve devamsızlık üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarında çalışanları dört şekilde sınıflandırmıştır. Bunlardan üç tanesi yukarıda ki tabloda devamsızlık eğilimi gösteren gruplarda yer almaktadırlar. Bunlar (Blau ve Boal, 1987: 294-297):

Birinci grupta, yüksek iş katılımı ve yüksek örgütsel bağlılığı olan personel bulunmaktadır. Bu bireyler kendilerini örgüt ve hedefleri ile bütünleştirmişler ve örgütün başarılı olması için yüksek düzeyde takım çalışmasına katılmaktadırlar. Bu gruptaki kişiler örgütün en değerli üyeleridir ve bu bireylerin örgüt için danışman (mentor) olmaları olasıdır. Bu kişilerin işten ayrılmaları örgütün aleyhinedir. Çünkü söz konusu bu personeli bulmak zordur ve oldukça maliyetlidir. Örgüte bağlılıklarından dolayı rollerine ve örgütün geleneğine, yöneticileri ve iş arkadaşları ile ilişkilerine ve örgütün personele karşı tutumuna oldukça duyarlıdırlar.

İkinci grup, yüksek iş katılımı ve düşük bağlılığa sahip personeldir. Her ne kadar bu personel için iş önemli olsa da, kendilerini örgüt veya örgütün amaçları ile bütünleştirmemektedirler. Bu nedenle bireysel işlerine fazlasıyla çaba harcayacak, ama takım çalışmaları için yeteri kadar çaba harcamayacaktır. Bu bireyler işlerine ilgi duyacak kişileri çekecekleri için sınırlı düzeyde danışman olabilirler. Bu insanlar örgüte bağlı olmadıkları için daha iyi bir iş imkânı bulduklarında işletmeden ayrılabilirler.

Bu personel kendisini örgüt ile bütünleştirmeye çalışmaz. Kendi iş fırsatlarını maksimize etmeye çalışırlar. Kendi işleri önemli olduğu için kişisel ve örgütsel amaçlar arasında çatışma yaşandığında örgütün devam politikalarına uymayabilirler.

Üçüncü gruptaki personel düşük iş katılımı ve yüksek örgütsel bağlılığa sahip personeldir. İşleri kişisel olarak önemli değildir ancak örgüt ve amaçlarıyla kendilerini güçlü bir şekilde bütünleştirmişlerdir. Bu nedenle bu personel bireysel işlere daha az çaba harcarken, takım çalışmasında daha fazla çaba harcayacaklardır. Bu bireyler örgütün vatandaşı olarak tanımlanmakta ve belli bir düzeyde danışmanlık yapabilmektedirler. Bu kişiler çoğunlukla iş arkadaşları ile ilişkileri ve örgütün normları ve kurallarına karşı duyarlıdır.

Son grup ise, düşük iş katılımı ve düşük örgütsel bağlılığa sahip personeldir. İşbu bireyler tarafından önemli olarak görülmemekte, bu yüzden yüksek düzeyde bir çaba sarf etmemektedirler. Bu bireyler kendilerini örgütle bütünleştirmemekte ve bu nedenle kişisel işlerde ve takım çalışmalarında çok az çaba sarf etmektedirler. Bu bireyler örgüt için en az değeri olan üyelerdir. Bu bireylerin örgütsel beklentiler ve normlar ile ilişkileri ve uyumları hesaplamaya dayanmaktadır. Bu kişiler ödül (ücret, terfi vb.) ve fırsatların uygunluğu durumlarına uygundur. Çalışanların hangi grupta olduğunu bilmek işletme açısından personelin duyarlı olduğu konulara göre uygulamalarda bulunması ve böylece personelin işteki etkinliğini artırması açısından önemlidir.

3. İŞ GÖREN DEVAMSIZLIĞININ NEDENLERİ

Moris (2001)'e göre; iş yerinde devamsızlığı kontrol altına alabilmek için önce neden meydana geldiğini anlamamız gerekir. Genelde neden hastalık gibi görünse de, devamsızlığın asıl gerekçesi olan birçok neden vardır. Uzun süreli devamsızlıkların nedeni sağlığın bozulmasıyla ilgilidir, asıl incelenmesi gereken ise kısa süreli devamsızlıkların ardında yatan nedenlerdir. Her şirketin koşulları farklı olacaktır ve kişinin izin almasına neden olan şey bütün nedenlerin bileşimi olabilir; fakat devamsızlığın nedenleri genelde üç ana kategoride incelenebilir (Moris ve Aykan, 2001: 13-14): İşten kaynaklanan sorunlar, çalışandan kaynaklanan sorunlar, şirketin politikası

İşle ilgili devamsızlık nedenleri genellikle işten ya da yönetimden hoşnut olmamaktır (Moris ve Aykan, 2001: 14). İşle ilgili sorunlar; sıkıcı ya da tekrara dayalı iş, hoş olmayan, sağlıksız çalışma koşulları, eskimiş ya da bozulmuş gereçler, eğitim ya da rehberlik eksikliği, politika ve yöntem eksikliği, baskı/makul olmayan sınırlar, iş arkadaşlarıyla sorunlar/huzursuzluk olarak sıralanabilir.

Yönetim biçimiyle ilgili sorunlar; fazla despotluk / amiranelik, fazla saldırganlık ya da hiç müdahale etmemek, makul ve adil olmayan yönetim, yetersizlik, görevlendirilmenin yapılmaması / karar almakta yetersizlik, çalışanlara insan gibi davranılmaması, karşı karşıya gelmekten korkmak gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar ise şunları kapsar (Moris ve Aykan, 2001: 15-16); Yöneticilerle ya da meslektaşlarla geçinememek, sağlık nedenlerinden dolayı iş yapamamak, yetkin olmamaktan dolayı iş yapamamak, işin gerektirdiğinden daha nitelikli olmak sonucunda sıkıntı ve düş kırıklığı yaşamak, baskıyla baş edememek, yardım istemekten korkmak, tembellik

Bazen, şirketin politikası öyledir ki, çalışanlar hastalık yardımını verilmiş bir hak olarak görürler ve gerçekten hasta olup olmadıklarına aldırmaz etmeksizin izin almanın hakları olduğunu düşünürler. Bir departmanda ya da çalışma gurubunda eğer bir kişi bu durumdan kolayca yararlanırsa bu diğerlerini de etkileyecektir (Moris ve Aykan, 2001: 16).

Bennett (1997)'e göre; iş gören devamsızlığı, iş memnuniyetsizliğinden, bireysel eğilimler yüzünden işe katılımı bulanamama veya çalışma grubu içindeki iyi olmayan kişisel ilişkilerden kaynaklanabilir. İş ile ilgili faktörler; zayıf fiziksel koşullar, can sıkıntısı, yetersiz denetim, stresli ortamlar ve / veya uygunsuz çalışma saatleridir. İş gören devamsızlığının diğer faktörleri (Bennett, 1997: 326; Demirci ve Armağan, 2002: 191; Soysal, 2009: 29): Yaş, cinsiyet ve çalışanın hizmet süresi (gençler ve kadınlar diğerlerine göre daha yüksek oranda iş gören devamsızlığına sahiptirler); bireylerin genel sağlık durumları; çalışanların işe karşı olan tutumu; hastalık ödeneğinden yararlanılabilirlik; işe olan uzaklık ve / veya ulaşım zorlukları; çalışanın aile sorumlulukları olarak sıralanmaktadır. Bu faktörlerin bazılarının birbirleri ile bağlantılı olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, ortalama olarak kadınların erkeklere oranla daha fazla izinli olduğu bir gerçektir, ama aynı zamanda çok sıkıcı ve düşük statülü mesleklerde kadının baskın olduğu bilinmektedir (Bennett, 1997: 326). Devamsızlık nedenlerinden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

3.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile devamsızlık arasında ilişki arayan düşünürler, ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varmışlardır. Bunun nedenini ise, kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarına dayandırmaktadırlar. Onlar evin mutlak ekonomik sorumluluğunu yüklenmediklerinden, iş kaybetme korkuları daha azdır. Bazı düşünürler, iş hayatının daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır geldiğini ve bu nedenle, onlarda işe gelmeme veya işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını ileri sürmüşlerdir (Schermerhorn vd., 1994: 110). Erkekler ve kadınların çalışması üzerinde cinsiyetin toplumsal olarak nasıl değerlendirildiği ile ilgili yapılan bir çalışmada; Kadın, ev içi uygunluğu ile değerlendirilirken, erkek işi ile ilgili çalışmaları eve getirmesi özerkliği ile değerlendirilir (Sheridan, 2004: 213).

3.2. Yaş Durumu

Yaş ile devamsızlık durumu arasında ilişki arayan birçok düşünür olmuştur. Orta yaş grubuna giren (25-45) kimselerde devamsızlık oranlarının genç ve yaşlılara nazaran daha az olduğunu ortaya koymuşlardır. Orta yaşlarda kişiler mesleki seçimlerini ve yönelimlerini tamamlamış olmaktadır. Böylece

gençlerde görülen kariyer arayışları ortadan kalkmaktadır. Ayrıca, orta yaş grubunu aşan kimselerde, diğer gruplara oranla, sık sık bedensel ve mesleki rahatsızlıklar artmaktadır. Bu durum, onların izin ve raporlu olma günlerini diğer iki gruba göre artırmaktadır. Genç gruplarda devamsızlıklar sık ve kısa süreli olmasına rağmen, yaşlı gruplarda uzun süreli fakat seyrek frekanslarda ortaya çıkmaktadır (Schermerhorn vd., 1994: 111).

3.3. Aile Durumu

Aile büyüklüğü ve aile yapısı da devamsızlığı etkileyen faktörlerdendir. “Çekirdek aile”lerde ortalama devamsızlık oranı “büyük aile” tiplerine kıyasla daha az olmaktadır. Ayrıca, çocuk sayısının az olduğu çekirdek ailelerde, çocuk sayısı fazla olan ailelere nazaran devamsızlık durumu daha az olmaktadır. Bunun nedeninin, çekirdek ailede çalışan sayısının az olmasından ve ekonomik sorumluluğun aile reisinin omuzlarında olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Sendikal faaliyetlerin yoğun olduğu ve iş güvencesinin bulunduğu sosyal ortamlarda aile tipi ile devamsızlık arasındaki ilişkinin azalması bu iddiayı kanıtlamaktadır (Eren, 2010: 268).

3.4. İşyerinin Uzaklığı

İşyerinin eve uzak olması da devamsızlık ve özellikle işe geç kalma olgusunu etkileyen faktörlerden birini oluşturmaktadır. Ev ile iş yeri arasında uzaklık arttıkça işe geç kalma ve devamsızlıklar da fazlalaşmaktadır. Bu nedenle, birçok işyeri, personelinin fabrikalarına veya çalışma yerlerine yakın yerlerde oturma durumunu önemli tercih nedeni olarak kabullenmektedirler. Uzaklığa ek olarak, işe giden servis arabalarının bulunması ile ulaşım olanakları ve yerleşim bölgelerine giden ve gelen araç sayılarının fazlalığı devamsızlığı azaltmaktadır. (Eren, 2010: 268-269) İşçilerin, uzun kent dışı mesafelerde bulunmasının işçi verimliliği, işgören devamsızlığı ve işe geç gelme gibi sonuçlarının olduğu ve bunların işverenlere verdiği zararlarla ilgili iddialar ileri sürülmüştür. Bu sorun standart kentsel ekonomik model içinde ele alınamaz (Ommeren ve Gutiérrez-i-Puigarnau, 2011: 1).

3.5. İşyerinde Uzun Süreden Beri Çalışma (Kıdemlilik)

İşyerinde uzun zamandan beri çalışan, yani kıdemli işçilerde, kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun nedeni iş görenin işyerinde kıdemliliğini dolayısıyla elde etmiş olduğu güvene bağlanabilir. Ancak işyerinde uzun süre çalışmanın sonucu mesleki rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanmaları da devamsızlığı oluşturan ana nedenler arasındadır (Örücü ve Kaplan, 2001: 98).

3.6. Öğrenim Derecesi Ve Monotonluğun Etkisi

Yapılması gerekli olan işlerin sürekli ve aynı tempoda yapılması iş görenlerde yorgunluk ve usanmışlık meydana getirir. Bu duruma monotonluk denilir (İpçioğlu vd., 2009: 123-124). Bu durum kişinin işe bağlılığını azaltarak devamsızlıkları artırmaktadır. Monotonluğun etkisi kalifiye ve kalifiye olmayan iş görenlerde de görülmektedir. Kalifiye iş görenlerde kişisel yetenek ve beceri sayesinde duyulan psikolojik haz, monotonluğu zayıflatarak kalifiye olmayan iş görenlere kıyasla devamsızlığı azaltmaktadır.

Öğrenim ve bilgi düzeyinin artmasıyla bireyler daha fazla sorumluluk alabilirler, inisiyatif kullanabilirler, bağımsız kararlar verebilirler. Bu sayede, iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık düzeyleri azalarak devamsızlık oranları da azalır.

3.7. Dönemsel Faktörlerin Etkisi

Devamsızlık oranları incelendiğinde kış mevsimlerinde hastalık oranları arttığı için daha fazla rapor alındığı ve devamsızlık yapıldığı ortaya çıkmıştır. Yaz aylarında ise özellikle tatil dönemlerinde devamsızlık artmaktadır. Oranlara haftalık olarak bakıldığında en fazla devamsızlık haftanın ilk günü ve son günü yapılmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010: 33).

Devamsızlık kavramı biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan devamsızlıklar olarak algılandığında, vardiyalı çalışmanın, her iki devamsızlık türünü de olumsuz etkilediği ve artırdığı söylenebilir. Vardiyalı çalışma, bir yandan, artırdığı psikosomatik hastalıklar ve iş kazaları nedeniyle hastalık raporlarının çoğalmasına –biçimsel devamsızlıklar- öte yandan oluşmasına katkıda bulunduğu ussal ve bedensel yorgunluk ve motivasyon düşüklüğü nedeniyle işe geç gelmelerin, işten kaçmaların tırmanmasına –biçimsel olmayan devamsızlıklar- yol açmaktadır. (İncir, 1998: 97)

3.8. Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi

Çok uzun süren çalışma saatleri iş görenin verimini ve motivasyonunu, buna bağlı olarak da iş tatminini azaltmaktadır. Uzun süren çalışma saatleri sonunda ortaya çıkan yorgunluk devamsızlığın artmasına neden olmaktadır. İş ne kadar zorsa yorgunluk, stres ve devamsızlık buna bağlı olarak artmaktadır. İşletme yöneticileri daha esnek çalışma saatleri ve yapılan işin zorluk derecesine göre düzenleme yaparlarsa devamsızlık oranları düşecektir (Bacak ve Yiğit, 2010: 33-34).

3.9. Ücret Miktarlarının ve Ödeme Biçiminin Etkisi

Yapılan araştırmalar, ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde devamsızlık oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü düşük ücret seviyeleri, iş görenleri daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur. Kişi, işe kendini bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Hatta bu nedenle düşük ücretli işlerde personel devir hızı (işten ayrılma oranı) yüksek olmaktadır. Ortalamanın altındaki düşük ücret, personelin fizyolojik ihtiyaçlarının tatmin edilememesi sonucunu doğurmakta onları moralsizliğe ve hatta işyerini terk etmeye sevk etmektedir (Eren, 2010: 271).

Düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine alışmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlığa yol açabilmektedir. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar, fazla ücret alan yerli zencilerin sık sık devamsızlık yaptıklarını, bu yüzden emek arzı eğrisinin yüksek fiyat seviyelerinde tersine kıvrıldığını göstermiştir. Çünkü yaşam düzeyinin gerektirdiği gelir seviyesine erişen kimseler fizyolojik ihtiyaçlarını tam anlamıyla tatmin ettiklerinden, daha fazla çalışmak istememekte ve işyerine her gün devam etme eğilimleri azalmaktadır. Ücretlerin parça başına

(akort) veya zaman esasına göre (gündelik, haftalık, aylık gibi) ödenmesinin de devamsızlık üzerine etkide bulunduğu gözlenmiştir. Bunun nedeni, bazı günler fazla çalışıp belirli bir üretim seviyesine erişen kimselerin ihtiyaçlarını tatmine yetecek ücrete hak kazandıktan sonra müteakip günlerde çalışma arzularının azalmasıdır. Ancak bu durumun genellikle ihtiyaçların çeşitlenmediği, belirli yaşam düzeylerinde geçerli olduğunu iddia etmek yanlış sayılmayacaktır (Eren, 2010: 272).

3.10. Hastalık Sigortasının Etkileri

İş görenler hasta oldukları dönemlerde hastalık sigorta ödemesi aldıkları için işe gidecek durumda olsalar bile işe gitmek istememektedirler (Bacak ve Yiğit, 2010: 36). Eğer iş görenler sosyal güvenceye sahip olmasalar ekonomik güçleri sarsılacağından, gereksiz yere veya çalışmaya engel teşkil etmeyecek hafif hastalıklar nedeniyle işe devamsızlıklar olmayacaktır. Önemli olan hastalık sigortalarının mevcut olduğu yerlerde iş görenlere istirahat verilirken gereken titizliğin gösterilmesidir. Çünkü çoğu hastalıklar, gerçek olmayıp psikolojik ve heyecansal nedenlere bağlıdır. İşyerinde devamsızlık yapan iş görenlerin grip ve devamsızlık ilişkileri incelendiğinde ekonomik maliyetinin yüksek olduğu belirlenmiş olmasına rağmen klinik atak ile ilgili belirsizlikler vardır ve ekonomik yükünün ve devamsızlıkla ilişkisinde ortaya çıkan maliyet yükü kesin değildir (Schanzer vd., 2011: 1).

3.11. Çevresel Etkiler

Nicholson 1977 yılında devamsızlık ile ilgili geliştirdiği etkileşimli modelde benzer olayların bireysel koşullara göre farklılıklar olabileceğini göstermektedir. Yani benzer görülen bir devamsızlık olayı farklı nedenlerden kaynaklanmış olabilmektedir. Model farklı bireysel katılımları ve etkileşimli risk ile duyarlılıkları kapsamaktadır (Ferris vd., 1996: 600). Son zamanlarda, bir itme-çekme modeli olarak anılan devamsızlık davranış modeli, Nicholson tarafından öne sürülmüştür. Bu modelde, iş gören devamsızlığının, bir çalışanın işe katılmak için harekete geçmesi, rekabet, iç ve dış güçlerin bir takım davranışsal sonucu olarak ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Bu modelde bir varsayım göre; çalışanların çevreden gelen etkileri algıladıkları bunların farkında oldukları ve bunlardan etkilendikleri ortaya konmuştur. Bir işçinin en büyük korkularından biri, ekonomik kriz dönemlerinde, işini kaybetmektir. İş kaybını önlemek için ve istihdamını tehlikeye düşürmemek için bir işçi ekstra çabalar harcar. Ayrıca, ekonomideki bir kriz, maliyetleri azaltmak için sık sık yönetimde değişiklikler gerektirir. Bunun sonucunda denetçiler devamsızlık kontrolünde daha agresif olabilir. Tersine, işsizlik oranının düşük olduğu patlayan ekonomilerde, iş fırsatları, daha fazla kullanılabilir ve çalışanlar genellikle, başka bir yerde iş elde edebilmek için devamsızlık yapabilirler (Markham, 1985: 228).

4. İŞ GÖREN DEVAMSIZLIĞININ ÖRGÜTE ETKİLERİ

İşletmeler organizasyon bünyesinde bulunan çalışanların beklentilerini, algılarını, tutum ve davranışlarını analiz etmeli, bunların neden ve sonuçlarını ortaya koymalı, etkin çözümler üreterek çalışanın performansını artırmalı ve daha verimli çalışmasını sağlamalıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 12).

İş görenlerin bazı sebeplerden dolayı arkadaşlarına veya şirkete yönelik tutum, davranış ve duygularında, iş tatmin düzeylerinde ve örgüt ikliminde bir takım bozulmalar olabilir. Bu bozulmaların bazı işaretleri vardır ve bu değişkenlere müdahale edilmesi gerekir ki bunlar; iş gören devri, iş gören devamsızlığı, artan kazalar, atık oranında artış, sayısız şikâyetlerdir (Hersey ve Blanchard, 1977: 119).

4.1. Devamsızlık Davranışının Fonksiyonel Etkileri

İşlerdeki monotonluk, çalışanların işten tatmin olamamalarına, fiziken ve ruhen kendilerini yorgun hissetmelerine, stres ve yabancılaşma sorunlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu durum devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına, verimin azalmasına yol açar (Akçakaya, 2010: 161).

Şekil 2: Devamsızlık Davranışının Fonksiyonel Etkileri

Var Olma Nedeni	Davranışlar	Sonuçlar
Hastalıklar / Kazalar	Geç Kalkmak	Disiplin Programları
Akşamdan kalmalık	Uyuya kalmak	Sözel Kınamalar
Ulaşım engelleri	Evde kalmak	Yazılı Kınamalar
Trafik	İçki içmek	Ücret Kesintisi
Sağlık kurumlarına gitmek	Balıkçılık / Avcılık	İşten Çıkarma
Aile problemleri	Evde Çalışmak	Görevden Alma
Şirket Politikaları	Ziyaretler	İş arkadaşları tarafından dışlanma
Grup/ kişisel normlar	Hasta olan çocuğuna bakmak	Çalışmadan Kaçınma ve işten kaçış
Kıdem/yaş Bilinçli olma / gözlem sonuçları		Hiçbir şey yapmama

Kaynak: Martinko, F. L. (1976). An Organizational Behavior Modification Analysis Of Absenteeism. *Human Resource Management, Fall*, 11-18. Sayfa:15

Kişinin işine ve örgütüne yönelik pozitif tutumlarının, üretkenliğin artması, iş kazalarının, geç kalmanın, işe devamsızlığın ve personel devrinin azalmasını da içeren geniş bir dizi olumlu örgütsel sonuca yol açtığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Anderson vd., 2009: 273).

4.2. Örgütsel Bağlılığın Devamsızlık Üzerine Etkileri

İşletme ile iş görenlerin birlikteliklerinin devam edebilmesi için her iki tarafında bir diğerinden memnun olması gerekir. Sadece bir tarafın fedakârlığına bağlı olan ilişki uzun dönemde devam edemez. Bunun anlamı, işletme sahipleri iş görenlerin değerini takdir etmeli, iş görenlerde işletme için gerektiğinde fedakârlıkta bulunmaya hazır olmalıdır. Karşılıklı iyi niyetli davranışlar bir süre sonra karşılıklı sadakate zemin hazırlayacaktır. Bunun

doğal yansıması olarak da iş görenler işletmeye bağlılık hissedeceklerdir. Çalışanların işletmeye bağlılık ya da sadakatleri arttığı durumlarda ise, çalışanların motivasyonlarının ve başarılarının arttığı, devamsızlıklarının azaldığı, başka alternatifler çıksa dahi işletmeden ayrılmadıkları ve iş gören devir hızının düştüğü ortaya çıkmıştır (İbicioğlu, 2010: 227; Randall, 1987, 462).

Bağlılık, iş bırakma, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ters orantılıdır. Davranışsal sonuçların örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu, bu alanda yapılan araştırmalarda da tespit edilmiştir. İş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Reichers, 1985: 467; Sıgır, 2007: 266).

İlginç şekilde, çalışanların karşılıklı bağımlılık veya sıralı karşılıklı bağımlılık gerektiren görevlerde bir süre devamsızlıkla ya da iş gören devir oranının artması ile karşı karşıya kalan organizasyon çok daha büyük sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. İlk olarak eğitim ve öğretim seviyeleri yüksek olan çalışanların, yerine geçecek yeni bireylerin bulunması ve eğitilmesi oldukça zor ve masraflı olacaktır. İkinci olarak, yeni gelen bireyler görev bağımlılığın gerçekleşebilmesi için çaba gösterecektir. Karşılıklı bağımlılık gerektiren görevlerde yapılan devamsızlık sadece hizmet kuyruğunu uzatmakla veya devamsızlık darboğazları oluşturmakla kalmaz üretim ya da hizmet işlevlerini tamamen durmasına ve departmanın tamamen kapanmasına sebep olabilir. Bu yüzden, iş gören devamsızlığının yüksek seviyelerde olması, diğer işçiler için de özel sorunlar yaratacaktır (Blau ve Boal, 1987: 297). Örgütsel bağlılık yüksek olduğunda, personel devir oranı azalır, verimlilik, iş doyumu, performans artar.

4.3. İş Tatmininin Devamsızlık Üzerine Etkileri

İşe devamsızlığı doğuran çok sayıda neden vardır. Bu nedenler arasında iş tatminsizliği önemli bir yer tutar. Psikologlar, iş tatmini ile işe geç kalma, işe gitmeme, işi aksatma ve işi yavaşlatma arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Eğer bir iş, iş görenlerin motivasyonunu artırmıyorsa, iş görenler en küçük mazeretleri olduğunda bile işe gelmeyeceklerdir. Tett ve Meyer ile Mog ve Finley, iş yerinde tatmin olmayan iş görenin tatmin olanlara göre işe devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminin daha çok olduğuna dikkat çekmiştir. İş tatmini ile işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bazı araştırmaların ise istikrarlı sonuçlar vermediği görülmüştür. (Sabuncuoğlu, 2009: 70)

Birçok araştırma hipotezi iş tatmininin organizasyondaki çalışan davranışları üzerine etkileri üzerine odaklanmıştır. Araştırmacılar, bir zamanlar popüler bir kavram olmasına rağmen, popülerliğini yitirmiş olan, büyük ölçüde memnuniyet ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve iş tatmini ile devamsızlık arasında ise ters ilişkili olduğu sonucunu bulmuşlardır (Scott ve Taylor, 1985: 599). İş tatmini ve örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin en önemli göstergeleridir. Devamsızlık ve personel devri işletme açısından oldukça maliyetlidir, düşük verimlilik ve morale, yüksek

maliyetli işe alma, eğitim ve personeli işte tutma maliyetlerine yol açmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 27; Adıgüzel ve Keklik, 2011: 305).

İşin niteliği, ödeme, yükselme olanağı, övülme, çalışma koşulları, denetim; birlikte çalışan iş görenler, örgüt ve yönetim ve iş görenin kişiliği işten doyumun etkenlerini oluşturmaktadır (Başaran, 2000: 218-220).

Yüksek iş tatmini, düşük devamsızlığa neden olurken, düşük iş tatmininin yüksek devamsızlığa neden olduğunu hatırlamak önemlidir. (Luthans, 1995: 129-130).

Mitchell ve Larson'a göre iş memnuniyeti ile işgören devamsızlığı arasında negatif ilişki vardır (Mitchell ve Larson, 1987: 142-143).

İş memnuniyetsizliğindeki başarısızlık sadece devamsızlığı etkileyen faktörlerden tahmin edilemeyecektir. Bu durum güvenilir olmayacaktır. Genç çalışanlar, kadın çalışanlar ve hizmet süresi az olanlar devamsızlığa daha eğilimlidir gibi daha güvenilir pozitif sonuçlar bu etkileri daha kolay açıklayacaktır. Kadın çalışanlar iç rahatsızlıklar ve normları tolere etmede daha duyarlı oldukları için devamsızlığa daha eğilimlidir. Genç çalışanlar da iş dışı ayartmalara ve daha az finansal ihtiyaçları olması sebebiyle işe karşı daha az duyarlı olarak devamsızlığa eğilimli olacaktırlar. Hizmet süresi az olan çalışanlar ise sağlık, iş ile ilgili tehlikeler ve düşük bağlılık ve iş ilişkisi konusunda daha az duyarlı olacaktırlar (Ferris vd., 1996: 601).

4.4. Verimlilik Kaybı

İş gören devamsızlığı verimlilik kaybına neden olur. Yöneticilerin hazırladığı plan ve çizelgelere uyulmadığı için hem zaman kaybı hem de kaybedilen işleri telafi etmek için yeni planların hazırlanması ve kaybedilen işgücünün telafi edilebilmesi için yeni ödemelere katlanmak gibi problemlerle uğraşmak ya da fazla mesai ücreti ödenmesi gibi bir takım maliyetlere de katlanmak zorunda bırakır. Bu problemlere ek olarak, iş gören devamsızlığı organizasyonları milyarlarca dolar maliyete katlanmak zorunda bırakır. İş gören devamsızlığının tahmin edilmesi ve yedek personel sayısının belirlenmesi ve bunların bulunması için yardım kuruluşlarından yardım istenmesine rağmen, yöneticiler için tüm bu süreçler bir başarısızlık olarak kabul ediliyor (Camden vd., 2011: 140-141).

İş gören devamsızlığı üzerinde yapılan araştırmaların çoğu, devamsızlık oranını belirleyebilmek için hangi çalışanların iş planlarındaki kayıplara neden olduğunu belirlemek için devamsızlık ile korele edilen iş tatmini ve onların psikolojik durumları gibi değişkenler üzerinde odaklanmıştır (Camden vd., 2011: 141).

4.5. Devamsızlığın Performansa Etkileri

Yeni düşünce ve araştırmalar, iş gören devri ve iş gören devir süreci ile performansın iş gören devamsızlığı üzerindeki rolü hakkında önemli ölçüde yoğunlaşmıştır.

Örneğin, performansın iş gören devamsızlığı ile iş gören devri ile ilişkilerinin literatürde iki önemli "cevapsız sorular"ın kaynağını oluşturduğu

kaydediliyor. Ancak, bu değişkenlerle ilgili nispeten daha az araştırmanın var olması ve mevcut araştırma sonuçlarına bakılarak da performansın iş gören devamsızlığı ve iş gören devri arasında tutarlı ilişkileri olduğu anlamına gelmez. Bluedorn ve Mobley tarafından yapılan son araştırmalara göre, iş gören performansının iş gören devamsızlığı ve iş gören devir hızı ile ilişkilerin incelendiği 12 çalışmada bulunan sonuçlar incelendiğinde, düşük veya yüksek performansın iş gören devamsızlığı ve işi terk etme yani iş gören devir hızı ile belirli bir ilişkinin var olduğu ortaya koyulmuştur. Buna göre düşük performans gösteren çalışanlarda işi terk etme eğilimi olduğu saptanmıştır. Ancak bazı çalışmalarda, performansa bağlı olarak gelişen işi terk etme eğilimini önlemek için bazı öneriler var. Dreher büyük bir petrol şirketi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, düşük performansı olan çalışanların ayrılma oranlarını daha yüksek buldu. Stumpf ve Dawley, cinsiyet, yaş ve görev süresi gibi demografik değişkenlerin banka çalışanları üzerindeki etkilerinin sebep olduğu düşük performansa bağlı olarak yüksek devir hızı olduğunu ortaya koydu (Keller, 1984: 176; Schuler ve Jackson, 2001: 53).

4.6. İş Karakteristikleri

4.6.1. Çekirdek İş Boyutları

İş sonuçları iş aktivitelerinin sonucudur. Bunlar (Tosi ve Mero, 2003: 77-78): İç iş Motivasyonu, ücret ve denetim gibi dış etkenler yerine kişinin kendini nasıl motive edebileceği ile ilgilidir. İşin kalitesi insanların anlamlı davranışlarına göre sonuçlanır. İş memnuniyeti işin karakteristiklerinin üçüncü çıktısıdır. İş gören devamsızlığı ve devri iş karakteristik modelinin en son çıktılarıdır. Hem iş gören devamsızlığı hem de iş gören devri oranları yüksek ve kontrol dışı olduklarında firmalar için çok maliyetli olabilir.

4.6.2. Kritik Psikolojik Durumlar

İşteyken iyi performans gösteren ve işi yapan kişiye keyif veren durumlardır. Bunlar; *İşin anlamlılığı*, kişi bir şeyler için önemli olduğuna inanırsa oluşur. Bir başka deyişle, bu bir kişi ya da başka kişiler için önemlidir. *İş sonuçları için deneyim*, kişi, işin sonuçlarının kişisel sorumluluğunda olduğunu düşündüğü zaman oluşur. *Çalışmanın sonuçları hakkında bilgi*, Kişinin kendini iş performansı konusunda yeterliliğini veya yetersizliği yargılayabilmesidir. Sonuç bilgilerinin elde edilmesi düşünüldüğü kadar basit değildir. Örneğin, “Mars Pathfinder” Görevi için proje yöneticisi, başarılı bir şekilde “Sojourner Walker” 1 Temmuz 1997’de Marsa indirdiğinde, tek geri bildirim aracın kendi kendine Marsta bulunması ve Marsı fotoğraflarla taramaya başlaması hakkındaydı. O yıl boyunca o ve onun takımı proje üzerinde çalıştı, onların projenin başarısı hakkında hiçbir fikirleri yoktu.

4.6.3. Çekirdek İş Karakteristięi

Kritik psikolojik durumları belirler. Bunlar; anlamlılığın yüksek düzeyi, sorumluluk ve sonuç bilgisidir. Bunlar 5 çekirdek iş karakteristiği bulunduğu var olur: *Beceri Çeşitliliği* farklı yetenek ve kapasitenin performans bileşenleri için ne kadar gerekli olduğu kişinin işini oluşturur.

Yazman grubundaki sadece giden mektupları yazan kâtibin düşük beceri çeşitliliği vardır. CEO kişisel sekreteri, yazma ve hem organizasyonun içindeki hem de dışındaki farklı insanlarla ilgilenme gibi birçok farklı beceriler kullanabilir. *İş Kimliği*, kişinin tüm iş ile ilgili baştan sona sorumlu olmasına kadar uzanır. *İşin önemi*, işin, işlerinde veya yaşantılarındaki etkisidir. Kişi müşteri için yaratılan bazı değerleri görevi ile ilgili olarak bağlantı kurabildiğinde ortaya çıkar. *Özerklik*, iş içindeki serbestliktir. Yüksek özerklik özgürlüktür ve yapılması gereken işin ne zaman, nasıl ve nerede bitirildiği ile belirlenir. Özerk yüksek olduğu zaman algılanan sorumluluk duygusu yüksektir. *Geribildirim*, işin sonuçları hakkında alınan bilgidir. Geri bildirim kaynağı diğer çalışanlar veya denetleyicilerdir. Bu çekirdek iş karakteristikleri farklı psikolojik durumlara katkıda bulunur. İşin anlamlılığı, beceri çeşitliliği, iş kimliği ve işin öneminden etkilenir. Deneyimli sorumluluk özerkliğin fonksiyonudur. Sonuç bilgisi geribildirim tarafından belirlenir.

4.6.4. Büyüme İhtiyacı Gücü

Bu iş karakteristiklerinin kişiyi nasıl etkilediğini belirler. Büyüme İhtiyacı Gücü kişinin ilerlemek istemesi, zorlu pozisyonda olması ve genellikle bunları başarması şeklindedir. Eğer yüksek Büyüme İhtiyacı Gücü varsa, iş çekirdeği üzerinde yüksek işe sahipseniz, düşük Büyüme İhtiyacı Gücüne oranla, deneyimli yüksek iç motivasyon, yüksek doyum, yüksek iş kalitesi ve düşük eksilme ve iş gören devamsızlığına sahipsinizdir (Tosi ve Mero, 2003: 78).

4.7. Çatışma

Stres iş görenlerin motivasyonlarını azaltmaktadır. Stres uzun sürdüğünde ve birey stresle baş edemediğinde tükenmişlik (burnout) ortaya çıkabilmektedir. “Sonuç olarak da işe devamsızlık (absenteeism), işe geç gelme, çalışan devir (turnover), hızındaki artış, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuzluklar bireyi etkisi altına almaktadır.” (Özmutaf, 2007: 52).

4.8. Tükenmişlik

İşte karşılaşılan stres durumlarına karşı psikolojik bir tepki olarak ortaya çıkan tükenmişlik, yirmi birinci yüzyılda karşılaşılan en büyük mesleki tehlikelerden bir tanesidir. Tükenmişlik, işe bağlı bir tür gerginlik olarak ortaya çıkar, işle ilgili aktiviteler için harcanması gereken zamanın iş-dışı etkinliklere harcanması, düşük örgütsel bağlılık, azalmış iş performansı, iş memnuniyetsizliği gibi istenmeyen sonuçlara yol açar ve iş gören devamsızlığı ve iş gören devir hızında artışlar olur. Tükenmişlik, depresyonu da şiddetlendirmektedir, bu yüzden sağlık maliyetlerini artırır ve işe devamsızlık oranı artar ve yeni iş arama çabaları yılın önemli bir bölümünde yüksek iş gücü kaybına yol açar. Daha da önemlisi, tükenmişlik bulaşıcıdır ve bir kişiden diğerine geçer ve organizasyon boyunca yayılır (Karatepe vd., 2011: 66).

4.9. Stres

İş gören devamsızlığının nedenleri araştırıldığında, %40' ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığı ortadan kaldırmak ya da minimuma indirebilmek için strese yol açan etmenleri ortadan kaldırmak gereklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 313-314). İş gören devamsızlığı, düşük verimlilik ve alkol alışkanlığına bağlı kazalar, organizasyon maliyetinin bir parçasıdır (Gibsonvd., 1991: 243).

5. DEVAMZSILĞIN ÖLÇÜLMESİ VE YÖNETİMİ

5.1. Devamsızlığın Ölçümü

Devamsızlık nedeniyle, işletmelerde öngörülen ya da planlanan işgücü saati toplamında, doğal olarak azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum, iş görenin çalışırken kullandığı alet ve makinelerin de devamsızlık süresi içinde aylak (atıl) kaldığı düşünülürse, işletmenin toplam üretim miktarında azalmalar ortaya çıkacak ve makine verimlilik oranı düşecektir (Bittel, 1980: 161). Devamsızlıkların (işgücü devrinde olduğu gibi) şirkete olduğu kadar işçiye de maliyeti vardır. İşçilerin devamsızlığı genellikle, sürelerin uzamasına, makinelerin çalışmasına ve gecikmelere sebep olur. Bu, işgücü planında yıldan yıla ya da aydan aya karşılaşılabileceğiniz en büyük engeldir. İş gören devamsızlık oranını hesaplamak için iki popüler formül vardır (Bittel, 1980: 161-162):

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Bir yıl içinde kaybedilen insan - gün sayısı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı} \times \text{çalışılan gün sayısı}}$$

= Çalışan başına ortalama devamsızlık günü

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

= Kaybedilen işgücünün oranı

Ulusal ortalamalar günlük işgücü kaybını ayda 3 gün olduğunda yılda ortalama yaklaşık 9 gün işgücü kaybı olduğunu ortaya koyuyor (yılda 36 gün). Devamsızlık ve gecikme, işgören devri gibi, iyi bir denetimle kontrol edilebilir. Fakat eğer yapabiliyorsanız; denetim süreniz ve becerinize göre bu istekten kaçınmak daha iyidir. Aynı zamanda geçmişte bu istenmeyen karakteristikleri gösteren ya da onları şirketteki iş konusunda geliştiren başvuruları tarayarak yapabilirsiniz- Onlar bu işi yapmak için alınmışlardı ancak sırf bu yüzden iş için uygun değiller (Bittel, 1980: 162).

5.2. İş gören Devamsızlığının Yönetimi

Devamsızlığı ortadan kaldırmak mümkün olamaz. İş görenlerin sağlık sorunları sebebiyle devamsızlık yapmaları kaçınılmazdır, ama çalışanların sağlığının korunması için bir takım önlemler alınabilir. Alınacak önlemlerle hastalık sürelerinin azaltılması sağlanabilir. Ancak, Harris Interactive tarafından Illinois de CCH için yürütülen bir araştırma sonucuna göre, iş görenlerin hastalık dışındaki sebepler için de hasta kabul edildikleri ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırma sonucunda işverenler, planlanmamış devamsızlıkların %60'ının hastalanma yüzünden değil, kişisel ve ailevi

ihtiyaçlara olan eğilim yüzünden gerçekleştiğini bildiriyorlar. Bunu engellemek için işletmelerin, tıbbi kayıtları titizlikle tutması ve personel sağlığını korumaya yönelik bir takım önlemler alması gerekmektedir. Bu sayede devamsızlıklar ez aza indirilebilir (Örücü ve Kaplan, 2001: 101).

İş gören devamsızlığı çok büyük aksaklıklara ve maliyetlere yol açar. Üstelik bu maliyet; verimlilik kaybı, fazla mesai ödemesi ve devamsız işçilerin yerine çalışan geçici çalışanların işverene maliyetleri gibi ek maliyetleri içermez. Amerika Birleşik Devletleri ile karşılaştırıldığında; çalışan başına yıllık maliyet 789 dolara yükselmektedir. İsveç'te ise ortalama işgücünün % 10'u hastalık izni ile devamsızlık göstermektedirler (Judge, 2009: 62). Her gün işgücünün 3 ila 7' sinin devamsızlığı sebebiyle bir yılda yüz milyon dolardan fazla kayıp olduğu görülüyor. İş gören devamsızlığının eksikliklerini gidermek, üretim eksikliği ve devamsızlığın etkilerini en aza indirmek için işçilerin eğitim masrafları ve aşırı istihdam gibi ek maliyetlere katlanılmasına sebep olur. Şirketlerin çoğunun hastalık izinlerinin ödemelerine ait kayıtları tutmaya eğilimli olmadığı görünür (Benton ve Halloran, 1991: 90)

İş gören devri ve iş gören devamsızlığının kuruluşlara maliyeti belgelenmiştir; bu maliyetlerin nedenlerinin, bu değişkenlerin sebep ya da öncüllerinin bulunmasında çok çaba sarf edilmiştir. İş davranışlarının, geçmiş araştırma çabalarında; iş gören devri ve iş gören devamsızlığı arasındaki farklılıkların olduğu saptandığı halde, iş gören devri ve iş gören devamsızlığı varsayılan öncül olarak belirlenmesi konusunda örtüşmektedir. İşle ilgili tutumlar, özellikle iş gören memnuniyeti, genellikle iş gören devri ve iş gören devamsızlığının araştırma odağı olmuştur. İş gören devri ve iş gören devamsızlığının varyansı yüksek bir oranda (yaklaşık yüzde 15) olduğundan yalnız memnuniyet yönüyle dikkate alındığında yetersiz olduğu düşünülmüş ve bu da diğer yaklaşımların oluşmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımlarda, iş gören devri ve geri çekilmenin nedenlerini tahmin edebilmek için iş katılımı, örgütsel bağlılık ve diğer işle ilgili tutumları bağımsız belirleyiciler olarak kullanılarak iş gören devri ve iş gören devamsızlığının nedenlerini saptamak için bunların üzerinde odaklanılmıştır. Birçok model, örgütsel bağlılık ve iş katılımı ile iş gören devri ve iş gören devamsızlığı arasında kavramsal olarak bir bağ kurar (Blau ve Boal, 1987: 288).

İş gören devamsızlığı ile ilgili olarak, herhangi bir şirket politikası geliştirmek ve bu şirket politikasının; devamsızlık yapanları cezalandırmak yerine, kayıtsız çalışanlardan maksimum yararlanma politikası olması bekleniyor. Örneğin, iş gören devamsızlığı kurallarından "kullan ya da kaybet" kuralını yansıtan felsefeden, kayıtsız çalışanlar arasında devamsızlık oranının en yüksek düzeyde olması bekleniyor. Çalışanların gibi diğer türlerinin (örneğin, kurumsallaşmış yıldız, yalnız kurt) iş gören devamsızlığı kurallarından ne derece yararlanabileceği ilginç bir araştırma sorusu olacaktır. Yukarıdaki ifadelere dayanarak, yayılma modelinin genellikle kayıtsız çalışanları açıkladığının ortaya çıktığı gözlenmektedir. Ancak, iş gören devamsızlığı oranları ve iş gören devri oranlarının sonuçlarına

bakıldığında bu oranların bazı şeylerin eksikliğine; örneğin; iş gören davranışı ile ilgili kısıtlamalar, işgücü piyasası koşulları, sınırlayıcı iş fırsatları gibi durumlara bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden, onların davranışlarını ve davranış biçimlerini davranış modeli versiyonu ile açıklamak gerekir (Blau ve Boal, 1987: 297).

İş gören devamsızlık oranında, somut bir ödüllendirme sistemi uygulandığında düşüş görülmüştür. Camp ve Lambert "hasta olunan gün" sayısını emeklilik süresine ilave ettiler, bu durumda da izin ve devamsızlık yapılan gün sayısının azaltılmasında etkili olduğunu buldular (Camden vd., 2011: 142).

1983 yılında sona eren ekonomik durgunluk sırasında, iş gören devamsızlığının tarihi süreç içinde oldukça düşük olduğu Ulusal İşleri Bürosu (BNA) (1983) tarafından rapor edilmiştir. İş gören devamsızlığının nispeten düşük düzeyde olması; kötü ekonomik koşulların dolaylı bir sonucu mu, yoksa yöneticilerin kontrol altında tutması sonucunda mı daha düşük oranda kalmıştır? İş gören devamsızlığı araştırma alanında, devamsızlık-işsizlik ilişkisi çok az çalışılmıştır. Ancak, Steers ve Rodos düzenli olarak işe gitme davranışları ve işsizlik için teorik bir model geliştirmişlerdir (Markham, 1985: 228). Barmby, Treble ve Brown'un yaptığı çalışmaların sonuçları, ücret ve devamsızlık arasında negatif bir korelasyonun varlığını destekler (Pfeifer, 2010: 60).

5.2.1. Oryantasyon

Devamsızlığı önlemek için, yeni işe alınan personelin bir ön eğitimden ya da işe alıştırma (oryantasyon) eğitiminden geçirilmesi yararlı olacaktır. Hawtorne incelemelerinde ön eğitimden geçirilen işçilerin işyerine bağlılıklarının daha fazla olduğunu ve devamsızlıklarının azaldığı belirlenmiştir (Eren, 2010: 275).

Devamsızlık oranlarının eski ve yeni işe bağlı olarak nasıl değiştiği incelenmiş ve bu incelemeye ek olarak iş gören devamsızlığının çalışanların tutumuna göre yeni işlerde nasıl etkilendiğinin saptanması için üç tutum incelenmiştir. Bunlar; örgütsel bağlılık, iş doyumu ve aşırı rol yüklemesi. Bu incelemede elde edilen sonuçlara göre; çalışan davranışları incelendiğinde yeni iş yerinde eski örgüte göre iş gören devamsızlığı oranlarının daha az olduğu saptanmıştır (Ivancevich, 1985: 220). Eğer iş görenler devamsızlık yapmayı sürdürürlerse, organizasyonun sorunsuz bir şekilde amaçlarına ulaşmasının zor olduğu açıktır. İş akışı bozulur ve çoğu zaman önemli kararlar gecikebilir. Örgütlerin çoğu üretim temeline dayanmaktadır. Bu yüzden devamsızlık sebebiyle işlerin bozulması çok daha fazla olabilir ve çıktı kalitesinde ciddi bir azalma yaşanabilir. Bazı durumlarda, bu durum bir üretim tesisini tamamen kapatma sonucunu doğurabilir. Devamsızlık düzeyleri normal sınırlar ötesinde olan herhangi bir kuruluştaki örgütün etkinliği ve verimliliği doğrudan etkilenecektir (Judge, 2009: 62; Robbins, 1998: 24)

Tüm iş gören devamsızlıkları kötü müdür? Muhtemelen değildir. Çoğu iş gören devamsızlıklarının organizasyon üzerinde negatif etkileri olmasına

rağmen çalışanların işe gelmediklerinde gönüllülük durumlarını düşünebiliriz. Örneğin, çalışan işinde tetikte olmalıdır – cerrahlar ve havayolu pilotları vb. – eğer hasta veya yorgun olan çalışan işe bilgi vermezse bu organizasyon için daha iyi olabilir. Bu tür işlerde kazanın maliyeti felaket olabilir. Ancak bu verilenler alışılmamış örneklerdir. Genellikle düşük iş gören devamsızlığının organizasyonların yararına olduğunu varsayabiliriz (Judge, 2009: 62-63); (Robbins, 1998: 24).

İş Gören Devamsızlığı yüzünden oluşan yüksek maliyetler ve kesintiler, birçok şirketin özel politikalar uygulamasını gerektirir. İş Gören Devamsızlığının maliyeti; hastalık ödeneği, kayıp çalışma zamanlarının fazla mesai gerektirmesi, projelerin süresinde bitmemesi yönetim süresinin yeniden düzenlenerek iş yüklerinin gözden geçirilmesi gereklidir. Kontrol politikalarının eksikliği şunlar olabilir (Bennett, 1997: 326-327); İş tasarımı ve düzenli iş rotasyonu, karar almada iş gören katılımı, bireysel olarak işe uygun kişiyi seçme ve bu kişileri işe alım prosedürlerin geliştirilmesi, esnek zaman ve iş paylaşımı, işten çıkarma dışındaki yapılabilecek eylemler: Örneğin resmi uyarılar, ödeme artışının reddedilmesi vb., düzenli katılım için primler, iş için gelen çalışanların teşviklerinin yönetilmesi, çalışan danışmanlığı

5.2.2. Eğitim

Eğitimin iş görene ve örgüte birçok yararı söz konusudur. İş görenlerin eğitim görmesi yüksek iş tatmini (daha az işe gelmeme davranışı ve düşük işgücü devri) ve motivasyon sağlar (İbicioğlu, 2010: 94).

5.2.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel etkinliğin temelini etkili iletişim oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar açısından motive edici olabilmektedir. İletişimde aksaklık olduğu zaman, çalışanlar rol belirsizliği, rol çatışması veya rolün yüklü olması stresini yaşayarak, iş tutumlarına ve iş başarımlarına zarar vermektedirler. Etkin bir örgütsel iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikâyetlerini azaltmakta; buna karşın iş motivasyonu, iş doyumu, işbirliği, ürün kalitesi, örgütsel verimlilik, üretkenlik ve karı arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 17-18).

5.2.4. İş gören Rotasyonu

Değişen pozisyon ve rollerle iş görenin yeni yetenek ve beceriler kazanması, farklı bilgiler elde etmesi ve böylelikle işini daha geniş bir vizyonla yapabilmesini sağlamaktadır. İş rotasyonu iş görenlerin izin, hastalık, tatil, devamsızlık gibi işe gelmeme durumlarında ya da emeklilik, örgütsel küçülme gibi olaylarda verimliliğin ve performansın sürekliliğini sağlamaktadır (İbicioğlu, 2010: 101-102).

5.2.5. Kariyer Planlama

Organizasyon için proaktif kariyer planlamasına sahip olmanın bazı yararları vardır. Bunlardan bazıları: İşgücündeki gelişmenin bir sonucu olarak verimlilikte artış, işe devamsızlıkta azalma, düşük personel devir hızından

dolayı aday bulma ve yerleştirme maliyetlerinde azalma (İbicioğlu, 2010: 180).

5.2.6. Ücret Politikası

Ücret, kullanılan işgücüne ödenen bir bedel olmasından dolayı işletmeler tarafından bir gider olarak ele alınır. Ancak diğer taraftan iş görenlere ödenen ücretler iş görenlerin işletmedeki verimliliklerini ve devamlılıklarını sağlamak için kullanılan bir değer olarak da düşünülebilir (İbicioğlu, 2010: 209). Örneğin primli ücret sisteminde çalışanlara prim ödemeye temel teşkil edebilecek bir çok kriter söz konusudur. Bunlar; çıktı, verimlilik, dil bilme vs. işletme bu ölçütlerden çalışanların yoğunlaşmalarını istediği alanlarda prim ödeyerek o yönde teşvik edebilir. Örneğin, diğer kriterleri korumak kaydıyla bu yıl şu kadar az devamsızlık yapana şu kadar prim ödenecektir gibi kriterler belirlenebilir (İbicioğlu, 2010: 218).

5.2.7. Takım Halinde Çalışma

Takım halinde çalışma iş görenlerin işletme amaçları ile kendi amaçlarının birleşmesini sağlayabilmektedir. Takım halinde çalışma bireylerin birbirleriyle olan iletişimini güçlendirerek, işe olan bağlılıklarını artırmaktadır. Artan bağlılık sayesinde de devamsızlık ve işgücü devir oranı azalmaktadır (Demir ve Çavuş, 2009: 119).

6. SONUÇ

Devamsızlık, devamlılığın programlı olduğu veya beklendiği durumlarda işte bulunmamak olarak tanımlanmaktadır. Devamsızlıkların büyük çoğunluğu genellikle hastalığa veya iş göremez durumda olmaya atfedilmekteyse de, başka gerekçeleri de olabilir. Hastalığın hangi derecede bir çalışanın devamsızlığı için haklı gerekçe olabileceğini, işverenin bu görüşe katılıp katılmadığını ve işverenlerin özellikle de bir ekonomik durgunluk bağlamında devamlılığı ne şekilde teşvik ettiğini belirlemek için devamsızlığa veya devam etmeye yol açan baskıların göz önüne alınması önemlidir. Devamsızlık durumlarının cezalandırılması yerine sağlığın ve devamlılığın teşvik edilmesi büyüyen bir politika meselesi haline gelmiştir. OECD'nin yakın zamanlı çalışmaları maluliyet ve hastalık yardımları maliyetlerinin işsizlik maliyetlerinin 2,5 katı olduğunu ve söz konusu maliyetlerin artmakta olduğunu tahmin etmektedir.

Devamsızlığa ilişkin en yaygın gerekçeler sağlık sorunları olmakla beraber, bazı ülkelerde monotonluk ve işe bağlı stres gibi daha kapsamlı hususların da bahsi geçmektedir. Kas iskelet sorunları ile solunum rahatsızlıkları en yaygın iki gerekçeyi teşkil etmekte, bunun yanı sıra sırt ağrısı ve tekrarlayan incinme ağrıları da en yaygın sebepler arasındadır. Ancak, sadece devamsızlığın gerekçelerini bilmek kişileri bu gibi sorunları işten izin almak için yeterli sebep görmeye iten sosyal bağlam hakkında pek fazla bilgi vermemektedir. Çalışanın işverene bağlılığı, devamsızlığın sosyal maliyetleri, işe devam etme baskısı, hastalık ücreti düzenlemeleri ve sağlık teşvik planları gibi faktörlerin tümü bu gibi kararları etkilemektedir. “Mesai yapıp iş yapmama” şeklinde özetlenebilecek “presenteeism” başlı başına bir mefhum olarak son 10 yılda

ortaya çıkmış olup, kendini etkin bir şekilde çalışmayacak denli hasta hissettiğinde dahi işe gelen çalışanların durumudur. 'Presenteeism'in gerekçeleri arasında müşterilere veya iş arkadaşlarına karşı görev bilinci bulunmakta olup, Almanya'dan elde edilen veriler 'presenteeism'in küçük şirketlerde daha yaygın olabileceğini ortaya koymuştur.

İş gören devamsızlığı işletmelere çok fazla ekstra maliyet getirmektedir. Bu maliyetler; işe devam etmeyen iş görenin yerine yeni iş görenlerin istihdam edilmesi, bu sebeple ödenen fazla mesailerin ücreti, diğer çalışanların daha fazla iş yükü ve iş stresiyle karşı karşıya kalması, üretimdeki kalitenin düşmesi, verimliliğin azalması, işe yeni alınanlara verilen eğitimler, iş gücü devrinin artması ve bunlar sırasında yaşanan zaman kayıpları olarak sıralanabilir. Aynı zamanda devamsızlık sorunu sadece iş gören ve işletmeleri değil ülke ekonomilerini de olumsuz etkilemektedir. Örgütlerde devamsızlık sorunu tamamen yok edilemez. Ancak alınacak sağlık ve güvenlik önlemleri ile minimum seviyeye indirilebilir. Bunun dışında, örgütlerin sıcaklığı, nem oranı, havalandırma koşulları, ısı, ışık, sessizlik, konfor gibi özellikleri ideal seviyeye yükseltilebilirse stres azalır ve buna bağlı olarak da devamsızlık oranı azalacaktır. Monotonluk devamsızlığa etken olan bir diğer problemidir. Bunu ortadan kaldırmak için ise, rotasyon, iş tasarımı, iş zenginleştirme, çalışanlara belli ölçülerde yetki ve sorumluluk verme, kararlara katılma, esnek çalışma saatleri düzenleme gibi önlemler alınabilir. Kariyer ve ödüllendirme sistemleri, katılımcı ve demokratik yönetimler de devamsızlığı azaltan, önleyen unsurlar olarak ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- ADIGÜZEL, O., ve KEKLİK, B. (2011). "Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama." Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 29: 305-318.
- AKÇAKAYA, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme." Karadeniz Araştırmaları 25: 145-174.
- ANDERSON, N., ÖNEŞ, D. S., SİNANGİL, H. K., ve VISWESVARAN, C. (2009). Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt. İstanbul: Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.
- AYTAÇ, S. (2004). "İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi." Türk-iş Dergisi, 1-34.
- BACAK, B., ve YİĞİT, Y. (2010). "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler." Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,5:(1): 29-44.
- BARMBY, T. (2002). "Worker absenteeism: a discrete hazard model with bivariate heterogeneity." Labour Economics, 9: 469-476.
- BARNEY/GRIFFIN. (1992). The Management of Organizations Strategy Structure Behavior. U.S.A.: Houghton Mifflin Company.
- BAŞARAN, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Feryal Matbası.

- BENNETT, R. (1997). Frameworks Management. London: Financial Times Management.
- BENTON, D., ve HALLORAN, J. (1991). Applied Human Relations an Organizational Approach. United States: Prentice Hall.
- BITTEL, L. R. (1980). What Every Supervisor Should Know. United States: McGraw-Hill.
- BLAU, G. J., ve BOAL, K. B. (1987). "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism." *Academy of Management Review*, 12 (2): 288-300.
- BOLMAN, L., ve DEAL, T. (2008). Reframing Organizations Artistry, choice and Leadership. United States: Jossey-Bass.
- CAMDEN, M. C., PRICE, V. A., ve LUDWIG, T. D. (2011). "Reducing Absenteeism and Rescheduling Among Grocery Store Employees With Point-Contingent Rewards." *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:140-149.
- CAVERLEY, N., CUNNINGHAM, J., ve MACGREGOR, J. (2007). "Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, and Health Following Restructuring in a Public Service Organization." *Journal of Management Studies* 44(2): 304-319.
- ÇİFTÇİ, B. (2010). "İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri." *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 153-173.
- DEMİR, Y., ve ÇAVUŞ, M. F. (2009). İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi ve Etkileri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2): 119-128.
- DEMİRCİ, M. ve ARMAĞAN, K. (2002). "Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7: 179-192.
- ERDOĞAN, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- EREN, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- FERRIS, G., ROSEN, S. ve BARNUM, D. (1996). Handbook of Human Resource Management. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J., ve DONNELLY, J. (1991). Organizations Behavior Structure Processes. United States: Richard D. Irwin Inc.
- GÜNBEYİ, M., ve GÜNDOĞDU, T. (2010). "Polis Teşkilatının "İşkolik" Çalışanları." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1): 56-63.
- HERSEY, P., ve BLANCHARD, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Unites States: Prentice-Hall.
- İBİCİOĞLU, H. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif). Ankara: Alter Yayıncılık.
- İNCİR, G. (1998). Çoklu Vardiya Çalışmasının Ergonomik Tasarımı. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:624.

- İPÇİOĞLU, İ., HAŞİT, G. ve DERTLİ, D. (2009). "Teknolojik Değişimin Yarattığı Etki Türleri İle İşgörenlerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Tekstil Firması Örneği." Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S I): 121-149.
- IVANCEVIVH, J. M. (1985). "Predicting Absenteeism From Prior Absence and Work Attitudes." *Academy of Management Journal*, 219-228.
- JUDGE, R. (2009). *Organizational Behavior*. London: Pearson Prentice Hall.
- KARATEPE , O., BABAKUŞ, E. ve YAVAŞ, U. (2011). "Affectivity and organizational politics as antecedents of burnou tamong front line." *International Journal of Hospitality Management*, 66-75.
- KELLER, R. T. (1984). "The Role of Performance and Absenteeism in The Prediction of Turnover." *Academy of Management Journal*, 176-183.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational Behavior Seventh Edition*. Singapore: McGraw-Hill.
- MARKHAM, S. E. (1985). "An Investigation of the Relationship Between Unemployment and Absenteeism: A Multi-Level Approach." *Academy of Management Journal*, 228-234.
- MARTİNKO, F. L. (1976). "An Organizational Behavior Modification Analysis Of Absenteeism." *Human Resource Management*, Fall, 11-18.
- MITCHELL, T., ve LARSON, J. (1987). *People in Organizations An Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: McGRAW-HILL International Editions.
- MORIS, S., ve AYKAN, M. (2001). *İşyerinde Katılımı Sağlamak*. Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- NORTHCRAFT, G., ve NEALE, M. (1990). *Organizational Behavior A Management Challenge*. United States: The Dryden Press.
- OMMEREN, J., ve GUTİÉRREZ-I-PUIGARNAU, E. (2011). "Are workers with a long commute less productive? An empirical analysis of absenteeism." *Regional Science and Urban Economics*, 1-8.
- ÖRÜCÜ, E., ve KAPLAN, E. (2001). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu. *Yönetim ve Ekonomi* 7 (1): 93-111.
- ÖZMUTAF, N. M. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma." *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2): 41-60.
- PFEIFER, C. (2010). "Impact of wages and job levels on worker absenteeism." *International Journal of Manpower*, 59-72.
- RANDALL, D. M. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited." *Academy of Management Review*, 460-471.
- REİCHERS, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment." *The Academy of Management Review*, 10 (3): 465-476.
- ROBBINS, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. United States: Prentice-Hall.

- SABUNCUOĞLU, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Bursa: MKM Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Z., ve TÜZ, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- SCHANZER, D. L., ZHENG, H., ve GILMORE, J. (2011). "Statistical estimates of absenteeism attributable to seasonal and pandemic influenza from the Canadian Labour Force Survey." Schanzer et al. BMC Infectious Diseases, 1-10.
- SCHERMERHORN, J., HUNT, J., ve OSBORN, R. (1994). Managing Organizational Behavior. Unites States: John Wiley & Sons.
- SCHULER, R. S., ve JACKSON, S. E. (2001). Strategic Human Resource Management. Malden, Massachusetts, USA: Blackwell Publishers.
- SCOTT, K. D., ve TAYLOR, G. S. (1985). "An Examination of Conflict Infindings On the Relationship Between Job Satisfaktion and Absenteeism: A Meta-Analysis." Academy of Management Journal, 599-612.
- SHERIDAN, A. (2004). "Chronic Presenteeism: The Multiple Dimensions to Men's Absence from Part-Time Work." Gender, Work and Organization. 11: 207-225.
- SIĞRI, Ü. (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma." Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 261-278.
- SOYSAL, A. (2009). "İş Yaşamında Stres" Çimento İşveren Dergisi, 17-40.
- SÖKMEN, A. (2005). "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma." Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz: 1-27.
- TENGİLİMOĞLU, D., ATİLLA, E., ve BEKTAŞ, M. (2008). İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TOSI, H. L. ve MERO, N. P. (2003). The Fundamentals of Organizational Behavior What Managers Need to Know. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- ZATZICK, C. D., ve IVERSON, R. D. (2011). "Putting employee involvement in context: a cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems." The International Journal of Human Resource Management, 22 (17): 3462-3476.