EMEKveTOPLUM

Geliş Tarihi-*Received Date*:15.02.2019
Kabul Tarihi-*Accepted Date*:16.04.2019
DOI: 10.31199/hakisderg.527513

ÇALIŞANIN MESAİYE GECİKMESİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER (BİR ATIK YÖNETİM TESİSİNİN ÖRNEKLEMİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA)

Tekin Akgeyik[1]

[1]ORCID ID: orcid.org/0000-0002-7339-363X

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da faaliyet gösteren bir atık yönetim tesisinin veri seti kapsamında mesaiye gecikme davranışını etkileyen faktörleri analiz etmektir. Veri seti mesaiye 5 ile 60 dakika arasında geciken 128 çalışana ait 2,433 gecikme vakasına ilişkin kayıtları kapsamaktadır. Gecikme, araştırmanın bağımlı değişkenidir. Gecikme mesai başlangıcına gecikilen dakika bazında ölçülmüştür. Bağımsız değişkenler ise, demografik değişkenler (cinsiyet ve yaş gibi), işle ilişkili faktörler (birim ve pozisyon gibi) ve işle ilişkili olmayan faktörlerden (gün ve ay gibi) oluşmaktadır. Mesaiye gecikmeyi etkileyen faktörleri tanımlamada hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları, yaş ve eğitim gibi bazı demografik değişkenlerin gecikmelerin açıklayıcı değişkenleri olduğunu göstermektedir. Ayrıca kıdem ve birim gibi işle ilgili değişkenler de gecikmelerin yordayıcısı olarak tespit edilmiştir. Bulgular, aynı zamanda, gün ve ay gibi işle ilişkili olmayan bazı faktörlerin de gecikmeleri etkileyen değişkenler olduğuna işaret etmektedir. Tüm değişkenler bir arada gecikmeleri %11,5 oranında açıklayabilmektedir. Araştırmanın bir diğer sonucu, gecikme ile yaş, eğitim, kıdem ve birim arasında yüksek düzeyde korelasyon ilişkisi olduğu yönündedir. Nihayet, ANOVA analizleri gecikmeler açısından cinsiyet farklılığı olduğunu göstermiştir. Kadınların erkeklere oranla daha fazla gecikme yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu farklılığı yaratan asıl faktör, kadınların ailevi ve çocuk sorumlukları olabilir.

Anahtar Kelimeler: *İşe gecikme, mesaiye gecikme.*

[1] Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul/Türkiye.
E-posta: akgeyik@istanbul.edu.tr

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE'S LATENESS TO WORK (AN EMPIRICAL STUDY ON A SAMPLE FROM A WASTE MANAGEMENT FACILITY)

Tekin Akgeyik

ABSTRACT

This paper investigates the factors leading employee lateness, based on a sample from a waste management facility in Istanbul. The data set included 2.433 incidences of lateness to work varying between 5 and 60 minutes for 128 employees. Lateness was the dependent variable, which was defined by the number of minutes late to work. The independent variables were employee characteristics (i.e. gender and age), job characteristics (i.e. department and position) and non-work factors (i.e. day and month). The study analyzed the predictors of lateness by hierarchical regression analysis. The results of regression analysis showed that some of demographic variables including age and education were significant predictors of tardiness. Moreover, tenure and department as job factors were observed to predict lateness. Also, the findings revealed that several non-work characteristics such as month and day predicted employee tardiness. All predictors accounted for 11.5 percent of the variance in lateness. There was also a highly correlation between tardiness, and age, education, tenure and department. Finally, a significant difference by sex was found with respect to lateness, with females' workers having higher tardiness compared to male workers. Household and child care responsibilities are the possible reasons for that difference.

Keywords: *Tardiness, employee lateness.*

GİRİŞ

Mesaiye gecikme hem çalışanlar hem de organizasyonlar için çalışma hayatının önemli ve aynı zamanda görünmez sorunlarından biridir. Çalışan için işe gecikme disiplinsizlik veya memnuniyetsizlik gibi önemli bazı örgütsel sorunlara işaret edebilmektedir. Kronik gecikmelerin bir organizasyonu çeşitli açılardan olumsuz etkileme potansiyeli olabilir. İş planlarının aksaması ve üretimin veya hizmet kalitesinin gerilemesi geciken çalışanların yaratabileceği sorunlardan bazılarıdır (Koslowsky, 2000, s.391).

Bir işletmede gecikmeleri tümüyle ortadan kaldırmak mümkün değildir ancak sıklığı ve süresi, nedenleri tespit edilerek azaltılabilir. Araştırmalarda gecikme davranışını açıklayan çeşitli değişkenler sorgulanmıştır. İş tatmini, örgütsel sadakat ve işyeri koşulları (ağır çalışma koşulları, yöneticilerin veya çalışma arkadaşlarının tutumu gibi) ön plana çıkan unsurlardır. Örgüt kültürünün çalışanın gecikme davranışını şekillendirmede etkili bir diğer faktör olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmalar, aynı zamanda, gecikme davranışında demografik faktörlerin ve kişilik yapısının önemli role sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin ailevi sorumlulukları nedeniyle kadınların mesaiye gecikmeye daha eğilimli oldukları ileri sürülmektedir (Shapira-Lishchinsky, 2007, s.189). Gecikmeleri etkileyen faktörlerden bir diğeri toplumsal kültürel değerlerdir. Afrika, Ortadoğu ve Güney Amerika gibi az gelişmiş bölgelerde dakiklik ve zamanlamanın daha az önemsendiği ve gecikmelerin daha yaygın bir davranış olduğu kaydedilmektedir (Balow, 2015, s.1). Nitekim Levin, West ve Reis (1980) araştırmalarında ABD'de dakikliğin Brezilya'ya kıyasla çok daha fazla göze çarpan bir husus olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Koslowsky, 2000, s.401).

Gecikmelerin ciddi ekonomik kayıplara yol açtığı açıktır. Bu kayıpların maliyetini hem makro hem de mikro düzeyde ölçmeye çalışan çeşitli girişimler olmuştur. Örneğin DeLonzor gecikmelerin, yol açtığı verimlilik kayıplarının ABD ekonomisine maliyetinin yıllık 3 milyar dolara ulaştığı iddiasındadır (Veenstra, 2015, s.147). Heathrow Express tarafından yapılan bir araştırmada ise, her yıl işe geciken 590 bin çalışanın İngiliz ekonomisine maliyetinin yıllık 9 milyar sterline ulaştığı ileri sürülmektedir (Mercer, 2012).

İşe gecikmenin işletme düzeyindeki finansal etkilerini inceleyen araştırmalar da mevcuttur. Sagei, Birati ve Tziner (2002) sektöründe lider orta ölçekli bir teknoloji şirketi ölçeğinde gecikmelerden kaynaklanan dolaylı ve doğrudan maliyetinin çalışan başına yıllık 737 dolar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hopkins (2013) ise, Kanada'da 150 çalışanı olan bir

şirkette çalışanların %10'unun sürekli geciktiği bir senaryoda, yıllık maliyetin 14,000 dolara ulaşabildiğini kaydetmektedir (Veenstra, 2015, s. 147).

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu atık yönetim tesisinin veri seti kapsamında mesaiye gecikme davranışını etkileyen faktörleri analiz etmektir. Makale dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde gecikme davranışı kavramsal boyutlarıyla ele alınmaktadır. İkinci bölümde gecikmelerin nedenselliğini analiz eden ampirik araştırmalar özetlenmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın verileri tanımlanmakta, son bölümde ise, bulgular açıklanmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Gecikme işe belirlenmiş mesai saatinden sonra gelinmesini ifade eden bir kavramdır (Shifman ve Koslowsky, 2014, s.40). Konuyla ilgili çalışmalar 1920'li yıllara Motley'in (1926) gecikme davranışının çalışma verimliliğine etkisini analiz ettiği araştırmasına kadar uzanmış olsa da, bu konu devamsızlık ve işgücü devri gibi diğer çekilme davranışları kadar ilgi çekememiştir (Elicker vd., 2008, s.428). Bunun nedeni gecikme davranışının işyerinde görülen diğer çekilme davranışlarından önemli ölçüde farklılaşmasıdır. Her şeyden önce gecikmeler bütünüyle veya büyük ölçüde görünmez bir niteliğe sahiptir. Devamsızlık ve işgücü devrine kıyasla gecikmeler kolaylıkla gizlenebilmekte ya da ihmal edilebilmektedir. Ayrıca gecikmeler istatistiklerde yer almamakta ve çoğunlukla kayıtları şirketlerce tutulmamaktadır. Bu nedenle gecikmelerin maliyeti gerek ekonomi gerekse de şirket ölçeğinde ölçülmez (Koslowsky, 2000, s.391).

Teorik olarak gecikme davranışına karşı genellikle iki ayrı yaklaşım söz konusudur: ekonomik ve psikolojik (Clark, Peters ve Tomlinson, 2005, s.283). Ekonomik yaklaşım gecikmeleri rasyonel ve bilinçli bir davranış olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, gecikmenin yaratacağı avantaj ve dezavantajı kıyaslayan kişi geç kalma veya zamanında gitme kararını verir. Örneğin işe geç kalan bir çalışan boş zaman yaratmış olacaktır ancak muhtemel iki maliyetle karşılaşabilecektir. İlk olarak gecikme nedeni ile ücretinde kesinti gerçekleşebilir. İkinci olarak gecikmeler çalışanın işten çıkarılmasına yol açabilir, bu da gelecekteki gelirlerin kaybı anlamına gelecektir. Çalışanın işe zamanında gitmesi ise, bu kayıpları ortadan kaldıracak ancak boş zamandan vazgeçmesine neden olan bir maliyet söz konusu olacaktır.

Endüstri psikolojisi yaklaşımı ise, gecikmeleri işe ve işyerine dönük tutumlar çerçevesinde ele almakta ve sorunu çekilme davranışı bağlamında değerlendirmektedir. Buna göre gecikmeler aslında ihmal edilmişliğin ve

mutsuzluğun bir tür yansımasıdır. Psikolojik yaklaşıma göre, gecikme, işten kaytarma, devamsızlık ve gönüllü işgücü devri gibi çekilme davranışları birinden bağımsız ancak birbirini izleyen bir silsilede gerçekleşir. Gecikmeler kaytarmalara, devamsızlıklara ve nihayet işten ayrılmaya dönüşecek bir sürecin öncü aksiyonudur. Bu tür davranışların en önemli nedeni iş tatminsizliğidir. Dolayısıyla iş tatmini daha düşük olan çalışanlar arasında gecikmeler dâhil çeşitli çekilme davranışlarına rastlanılması daha büyük bir olasılıktır (Clark, Peters ve Tomlinson, 2005, s.283).

Gecikme davranışı literatürde çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. "Kaçınılmaz" ve "kaçınılabilir" gecikmeler ilk sınıflama türüdür. Kaçınılmaz gecikmeler, geçerli mazeretin olduğu gecikmelerdir. Bu tür gecikmeler çoğunlukla çalışanın kontrolü altında olmayan koşulların yarattığı gecikmelerdir. Kötü hava koşulları ya da trafiğin yol açtığı gecikmeler bu kapsamda değerlendirilebilir (Kasu, 2014, s.8).

Geçerli mazeretin olmadığı halde yaşanan gecikmeler ise, kaçınılabilir gecikmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür gecikmeler genellikle çalışanın kusurlu hatta bilinçli davranışının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Daha fazla uyuma ya da kahvaltıyı (veya öğle yemeğini) uzatma isteği gibi nedenlerle yaşanan gecikmeler kaçınılabilir niteliktedir (Balow, 2015, s.1).

Bazı araştırmacılar ise, gecikmeleri daha detaylı şekilde üç ayrı kategoride analiz etmektedirler. İlk kategori "artan kronik gecikmeler"dir. Artan kronik gecikmeler çalışanın motivasyonuyla ilişkilidir ve çoğunlukla organizasyonun çalışma koşullarına verilen negatif bir tepkidir. Özellikle memnuniyetsizlik, yönetime katılma sorunları ve zayıf örgütsel bağlılık bu tür gecikmelerin nedenleri olarak tanımlanmaktadır Artan kronik gecikmeler zamanla devamsızlık ve işten ayrılma davranışına dönüşme potansiyeline sahiptir (Blau, 1994, s.960).

İkinci tür gecikme ise, "istikrarlı kronik gecikme" davranışıdır. Bunlar, çalışanın istediğine bağlı ancak süresi ve sıklığı istikrarlı gecikmelerdir. İstikrarlı kronik gecikmeler, gecikme ile elde edilen ilave zamanın getirisi daha yüksek olduğunu düşünülen aktivitelerle değerlendirilmesinden kaynaklanır. Örneğin aile veya diğer sosyal ilişkiler, alışveriş ve eğlence gibi aktiviteler bu kapsamdadır. İstikrarlı kronik gecikme zamanla devamsızlık veya işten ayrılma gibi davranışlara dönüşmez.

Nihayet gecikmelerin üçüncü bir türü "kaçınılmaz gecikmelerdir". Çalışanın kontrolü dışında gelişen olayların yol açtığı bu tür gecikmelerin sıklığı ve süresi önceden tahmin edilemez ve değişkendir (Balow, 2015, s.1). Kaçınılmaz gecikme yaşayan çalışan işyerindeki kötü çalışma koşullarına tepki vermek ya da yapacağı daha iyi bir aktivite olduğu için geç kalmaz. Geç kalması tümüyle isteği dışında gelişen bazı olaylara bağlıdır. Evde

yaşanan küçük problemler, hastalık, kaza veya ulaşım sorunları gibi faktörler bu tür gecikmeye yol açan olaylardır (Blau, 1994, s.960).

Hangi türde olursa olsun gecikmeler bir organizasyonda birçok soruna yol açabilir. Yönetsel açıdan gecikmeler iş veya üretim planlarını aksatır dolayısıyla operasyonların kesintiye uğramasına neden olur. Geciken çalışanlar arkadaşlarının iş yükünü arttırırlar. Bu durum, mesaiye zamanında gelen çalışanların motivasyonuna zarar verebilir. Motivasyondaki aşınma çoğunlukla verimlilik kayıplarına yol açar, bu da işletme için daha büyük finansal maliyeti ifade eder. Jamal (1984) araştırmasında gecikmelerin tür sonuçları olabileceğini teyit etmiştir (Balow, 2015, s.1).

2. GECİKMELERİN AÇIKLAYICI DEĞİŞKENLERİ: AMPİRİK BULGULAR

Gecikme her ne kadar hem organizasyonlar hem de çalışanlar için ciddi bir sorun olsa da konuyu inceleyen sınırlı sayıda makale bulunmaktadır. Nitekim Ebscohost (2018) veri tabanında başlığında gecikme (lateness ya da tardiness) geçen sadece 15 yayınlanmış hakemli makale olduğu görülmektedir. Anahtar kelimeler arasında gecikme kavramının geçtiği hakemli makale sayısı, 19'a ulaşmaktadır. Ülkemizde ise, YÖK Tez Merkezi'nin (2018) ve ULAKBİM'in (2018) verilerine göre çalışanların mesaiye gecikmesiyle ilişki bir çalışma yapılmamıştır. Ayrıca kaytarma davranışı üzerine yapılan tezler incelenmiştir. Ancak bu tezlerde de gecikme davranışının ele alınmadığı görülmüştür.

Araştırmalar çalışanın işe geç kalmasını etkileyen çok sayıda değişkeni tanımlamaktadır. Ampirik bulgular, iş tatmini, işyeri ilişkileri, örgüt kültürü, devamsızlık, işgücü devri, bireysel değişkenler ve diğer faktörler çerçevesinde özetlenmiştir.

2.1. İş Tatmini

İş tatmini ampirik araştırmalarda açıklayıcı bir değişken olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin Foust (2001, s.96) tarafından ABD'nin ortabatı bölgesindeki bir üniversitenin 130 öğrencisi arasında yapılan bir araştırmada, iş tatmininin gecikme davranışının açıklayıcı bir değişkeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Adler ve Golan (1981) tarafından yapılan bir diğer araştırma iş tatmininin ve bıktırıcı çalışma koşullarının gecikmelerde belirleyici değişkenler olduğunu göstermektedir. Ülkemizde 2005 yılında Çekmecelioğlu tarafından yapılan bir araştırmada ise, örgüt ikliminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi teyit edilmiştir. Buna karşılık Rosse ve Hullin (1985: 324) tarafından 42 hastane çalışanı arasında yapılan

araştırmada gecikmelerle iş tatmini arasından anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

2.2. İşyeri İlişkileri

Bazı araştırmacılar işyeri ilişkilerinin çalışanın işe gecikmesinde etkili bir faktör olduğu görüşündedir. Örneğin Bardsley (1987, s.91) araştırmasında bir üretim işletmesinde 181 ücretli çalışanlar arasında gecikmelerle ilişkili değişkenleri analiz etmiştir. Bulgular, iş arkadaşlarıyla daha olumlu ilişkiler kuran çalışanlar arasında gecikme davranışının belirgin şekilde gerilediğine işaret etmektedir. Eder ve Eisenberger (2008, s.60) tarafından yapılan bir başka araştırma bu sonuçları doğrulamaktadır. ABD'nin kuzeydoğu bölgesinde faaliyette bulunan bir imalat şirketindeki 23 çalışma grubu örneklemi kapsamında yapılan çalışmada araştırmacılar yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin gecikme davranışı üzerinde negatif yönlü bir etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır.

2.3. Örgütsel Kültür

Bazı araştırmalar örgütsel iklim, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi örgüt kültürüyle ilişkili faktörlerin gecikme davranışını açıklamadaki rolünü incelemişlerdir. Elicker vd. tarafından (2008, s.435) bir kamu üniversitesi ile bir sağlık kuruluşunun 637 çalışanı arasında yapılan bir araştırma, örgütsel iklimin gecikme davranışının açıklayıcı değişkeni olduğunu göstermiştir. Bir diğer araştırmada İsrail'de 52 liseden 3,220 öğretmenler arasında gecikmelerin nedenini irdeleyen Shapira-Lishchinsky (2007, s.194) gecikmelerin özellikle kadın çalışanlar için dağıtımsal adalet algısıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Dishon-Berkovits ve Koslowsky (2002) tarafından yapılan bir araştırmada ise, gecikme eğilimi olan çalışanlar arasında örgütsel sadakatin son derece düşük düzeylerde kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, Koslowsky ve Dishon-Berkovits tarafından İsrail'de 2001 yılında bir sanayi kuruluşunun 155 beyaz yakalı çalışanı arasında yapılan bir diğer araştırma ile teyit edilmiştir. Araştırmacılar örgütsel sadakatin gecikme davranışı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Koslowsky ve Dishon-Berkovits, 2001, s.152).

2.4. Devamsızlık ve İşgücü Devri

Literatürde diğer çekilme davranışlarının (devamsızlık ve işgücü devri gibi) gecikmenin yordayıcıları olduğuna işaret eden araştırmalar da mevcuttur.

Berry vd. (2012, s.687) konuyla ilgili 36 araştırma örneklemi kapsamında yapmış oldukları bir meta analizde gecikmenin devamsızlık (r= 0,26) ve işgücü devri (r= 0,1) ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca ABD'de bir ortabatı eyaletinde faaliyette bulunan beş işletmeden 651 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri bir araştırmada Beehr ve Gupta (1978, s.73) devamsızlığın ve işgücü devri niyetinin işe gecikmeyle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Benzer bir araştırmayı İsrail'de 251 hemşire arasında yapan Shapira-Lishchinsky ve Even-Zohar (2011, s.429) gecikme davranışı ile devamsızlık arasında pozitif buna karşılık ayrılma niyetiyle negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir.

2.5. Bireysel Değişkenler

Araştırmalarda cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem gibi çeşitli bireysel değişkenlerin gecikme davranışı ile ilişkisi sorgulanmıştır. Jamal (1981) cinsiyetler arasında gecikme davranışı açısından anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Clegg (1983) kadınların erkeklere kıyasla daha fazla geç kalma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşırken (Bardsley and Rhodes, 1996, s.355), Bardsley (1987, s.74) araştırmasında erkeklerin daha yüksek oranda gecikme gösterdiklerini tespit etmiştir. Benzer bir sonuca Shapira-Lishchinsky ve Even-Zohar da ulaşmıştır (2011, s.439).

Birçok araştırmada (Clegg, 1983; Farrell ve Robb, 1979; Jamal,1981) yaş değişkeni ile gecikme davranışı arasında negatif bir korelasyon ilişkisine işaret edilmektedir. Oysa Nicholson ve Goodge'nin (1976) bulguları bu ilişkiyi teyit etmemektedir (Bardsley and Rhodes, 1996, s.355).

Araştırmalarda genellikle medeni durum ile gecikme davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Clegg, 1983; Jamal, 1981; Leigh and Lust, 1988; Gupta and Jenkins, 1983). Buna karşılık Blau (1985) çalışmasında evli çalışanların bekârlara göre daha fazla gecikme davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır (Balow, 2015, s.5).

Nicholson ve Goodge (1976) tarafından gerçekleştirilen araştırmada kıdem süresi ile gecikme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Ancak çoğu araştırmada (Farrell ve Robb, 1979; Jamal, 1981; Leigh ve Lust, 1988) bu iki değişken arasında negatif yönlü korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir (Bardsley ve Rhodes, 1996, s.355).

2.6. Diğer Faktörler

Çeşitli araştırmalarda gecikme davranışını açıklamada bazı diğer faktörler üzerinde durulmuştur. Sözgelimi İngiltere'de 1992 İstihdam Araştırmasının örneklemini kullanan Clark, Peters ve Tomlinson (2005, s.291) hem

ekonomik hem de psikolojik değişkenlerin rol oynadığını gecikmelerin hizmet ve özel sektör çalışanları arasında daha yaygın olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada, ayrıca, cinsiyet, sektör ve işkolu gibi değişkenlere bağlı olmakla birlikte bir çalışanın işine ayda en az bir kez gecikme olasılığının %30 düzeyinde olduğu öngörülmüştür.

İlgi çekici bir çalışma Bardsley ve Rhodes (1996, s.361) tarafından yapılmıştır. New York'ta faaliyette bulunan bir işletmenin 225 çalışanı arasında gerçekleştirilen araştırmada motivasyon ve dakikliğin işe gecikmelerin temel yordayıcıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rogelberg vd. ise (2014, s.323) 665 katılımcı arasında yaptıkları bir araştırmada toplantılara gecikmenin nedenlerini sorgulamışlardır. Sonuçlar, gecikmelerin istifa niyeti, yaş, toplantıdan beklenti ve titizlik gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu göstermektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Veri Seti

Veriler, İstanbul'da faaliyet gösteren bir atık yönetim şirketinin insan kaynakları otomasyon sistemi kayıtlarından derlenmiştir. Veri seti mesaiye 5 ile 60 dakika arasında geciken 128 çalışana ait 2,433 gecikme vakasına ilişkin kayıtları kapsamaktadır. Örneklem periyodu, verilerin derlendiği şirketin paylaşmayı uygun gördüğü 1 Ocak-31 Aralık 2015 dönemini içermektedir. Veriler, örneklem periyodunda mesaiye geciken çalışanların demografik ve işe ilişkin nitelikleri ile gecikme süreleri ve gecikme tarihlerine ait bilgileri içermektedir.

2.2. Örneklem

Örneklem ağırlıklı olarak erkek, büyük ölçüde mavi yakalı ve göreceli olarak gençtir. Spesifik olarak örneklemin %84'ü (108) erkek, %78'i ise, mavi yakalı çalışandan oluşmaktadır. Ortalama yaş 36,2 (25 ile 55 yaş arasında değişen yaşlarda). Ortalama kıdem süresi, 8,4 yıldır. Örneklemin %44'ü üniversite mezunudur. Çalışanların %68'i evli, %57'isinin 1 ile 3 arasında değişen çocuğu bulunmaktadır. İşe geciken çalışanlar arasında ortalama gecikme süresi 28,8 dakikadır.

2.3. Değişkenler

Gecikme, araştırmanın bağımlı değişkenidir. Gecikme mesai başlangıcına gecikilen dakika bazında ölçülmüştür. Bağımsız değişkenler ise, demografik

değişkenler (cinsiyet, yaş gibi), işle ilişkili faktörler (birim, pozisyon gibi) ve işle ilişkili olmayan faktörlerden (gün, ay, burç gibi) oluşmaktadır.

Burç sembolleri bu araştırmada örneklemi doğum tarihlerine göre sınıflamanın pratik bir aracı olarak kullanılmıştır. Amaç, çalışanlar arasında mesaiye gecikme davranışının doğum tarihlerine göre ne ölçüde farklılaştığını ve doğum tarihinin gecikme davranışını ne ölçüde etkilediğini analiz etmektir. Bu açıdan burç değişkeni aşağıda açıkladığı şekliyle çalışanların doğdukları gün ve aya karşılık gelen burç sembolleriyle sınırlıdır ve örneklemin kişilik yapısı ya da astroloji bağlamında bir karşılığı yoktur.

(1) Ateş Burçları [(Koç 21 Mart-20 Nisan), Aslan (23 Temmuz-23 Ağustos) ve Yay (23 Kasım-21 Aralık)]
(2) Toprak Burçları [(Boğa (21 Nisan-20 Mayıs), Başak (24 Ağustos-23 Eylül) ve Oğlak (22 Aralık-20 Ocak)]
(3) Hava Burçları [İkizler (21 Mayıs-20 Haziran), Terazi (24 Eylül-23 Ekim) ve Kova (21 Ocak-18 Şubat)]
(4) Su Burçları [Yengeç (21 Haziran-22 Temmuz), Akrep (24 Ekim-22 Kasım) ve Balık (19 Şubat-20 Mart)]

2.4. Araştırma Soruları

Araştırma üç temel hipotezi yanıtlamayı hedeflemektedir: (1) İşe gecikme davranışı açısından demografik gruplar arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık var mıdır? (2) Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin yönü ve gücü nedir? (3) Demografik, işle ilişkili olan ve işle ilişkili olmayan değişkenler mesaiye gecikmeyi ne ölçüde açıklamaktadır?

2.5. Veri Analizi

Deskriptif istatistikler, gecikme verilerinin ortalama ve standart değerlerini analiz etmede kullanılmıştır. ANOVA analizi ile demografik gruplar arasındaki farklılık analizleri yapılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin gücü ve yönü Spearman korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Nihayet, mesaiye gecikmeyi etkileyen faktörleri tanımlamada hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

3. SONUÇLAR

3.1. Deskriptif İstatistikler

Tablo 1'de gecikmelere ilişkin deskriptif istatistikler özetlenmektedir. ANOVA analizleri örneklem grubu arasında gecikme davranışı açısından istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örneğin kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek gecikme süresine sahip oldukları görülmektedir. Benzeri bir farklılık bekâr ve evli çalışanlar arasında gözlenmiştir. Ayrıca üç ve daha fazla çocuğu olan çalışanların iki veya daha az çocuğu olan çalışanlara kıyasla daha fazla gecikme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Gecikme aynı zamanda eğitim düzeyi açısından da farklılaşmaktadır. Üniversite mezunu olanların gecikme davranışını daha fazla sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bir diğer farklılık birimler arasında tespit edilmiştir. Analizler destek birimlerinde görev yapan çalışanların operasyon ve teknik birimleri çalışanlarına göre işe daha fazla geciktiklerine işaret etmektedir. Bir diğer bulgu, çalışanların yıllın ikinci periyodunda (Temmuz-Aralık) gecikmeye daha eğilimli oldukları yönündedir. Ayrıca çalışanların hafta içi mesailerine hafta sonu mesailerine kıyasla daha fazla geciktikleri görülmektedir. Nihayet gecikmenin çalışanların doğum tarihlerine göre değiştiği anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Deskriptif İstatistikler

Değişkenler		**Mesaiye Gecikme Süresi (dk.)**	
		Ortalama	**Standart Sapma**
Cinsiyet	Erkek	28,4	16,8
	Kadın	30,2*	17,6
Medeni Durum	Bekâr	27,8	17,8
	Evli	29,3*	16,5
Çocuk Sayısı	Çocuğu yok	28,2	17,9
	1	28,6	16,1
	2	28,1	15,2
	3 veya daha fazla	30,8*	17,1
Eğitim Düzeyi	Üniversite mezunu olmayanlar	26,3	15,9
	Üniversite mezunları	30,3**	17,5
Birim	Destek	31,8**	17,1
	Operasyon	29,5	17,8
	Teknik	22,6	15,1
Ay	Ocak-Haziran	25,6	16,5
	Temmuz-Aralık	30,5**	17,1
Gün	Hafta içi	29,1*	17,1
	Hafta sonu	24,5	15,9
Burçlar	Ateş (Koç, Aslan ve Yay)	29,7	16,9
	Toprak (Boğa, Başak ve	29,1	17,9

	Oğlak)		
	Hava (İkizler, Terazi ve Kova)	26,7	16,2
	Su (Yengeç, Akrep ve Balık)	29,9*	17,1

*p < .05 **p < .001

3.2. Korelâsyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir. Korelasyon matrisine göre, "mesaiye gecikme" bağımlı değişkeni tüm bağımsız değişkenlerle istatistiki olarak anlamlı şekilde ilişkilidir. Örneğin gecikme ile cinsiyet arasında zayıf ancak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir (r= .05). Bu ilişki, kadın çalışanların erkeklere kıyasla gecikmeye daha fazla eğilimli olduğuna işaret etmektedir.

Benzer bir ilişki yaş (r=.06) ve kıdem (r=.06) değişkenleri açısından da geçerlidir, dolayısıyla daha yaşlı ve kıdemli çalışanlar arasında gecikme davranışının daha yaygın olduğu ifade edilebilir.

Ayrıca gecikmelerin "medeni durum" ve "sahip olunan çocuk sayısı" değişkenleri ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durum, evli ve 3 ya da daha fazla çocuğu olan çalışanların işe gecikme sorununu daha yaşadıklarını işaret etmektedir.

Ayrıca eğitim düzeyi ile gecikme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (r= .12), dolayısıyla yüksek eğitimli çalışanların mesaiye gecikmeye daha eğilimli oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Korelasyon Analizinin Sonuçları

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1. Mesaiye gecikme	–									
2. Cinsiyet	,05*	_								
3. Yaş	,06**	-,01	_							
4. Medeni hal	,05*	-,26**	,39**	_						
5. Çocuk sayısı	,05*	-,44**	,45**	,69**	_					
6. Eğitim düzeyi	,12**	,32**	-,11**	-,05*	-,10**	_				
7. Kıdem	,06**	,04	,71**	,28**	,40**	-,11**	_			
8. Birim	-,25**	-34**	-,17**	,05**	-,01	-,24**	-,35**	–		
9. Ay	,14**	,08**	-,12**	-,02	-,06**	,07**	-,11**	-,07**	_	
10. Burç	,16**	,10**	-,04*	-,24**	-,08**	,06**	,13**	-,12**	,03	_

**p< 0.01, *p< 0.05

Öte yandan gecikme davranışı ile birim arasında göreceli olarak güçlü ve negatif yönlü (r= -.25) bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca gecikmelerle ay değişkeni arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (r= .14). Nihayet gecikmelerin burç değişkeni ile pozitif bir ilişkiye (r=.16) sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, Su burç grubuna mensup çalışanların daha fazla gecikme yaşadığına işaret etmektedir. Pozisyon, yaka tipi ve gün değişkenleri ile mesaiye gecikme davranışı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir.

3.4. Gecikmeye Neden Olan Faktörler

İşe gecikmelerin açıklayıcı değişkenlerini analiz etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler modele üç adımda dâhil edilmiştir. Tablo 3'te üç regresyon modelinin sonuçları görülmektedir.

İlk aşamada modele demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı ve eğitim) dâhil edilmiştir. Bulgular, 1. model'in bir bütün olarak istatistiki açıdan anlamlı ve demografik değişkenlerin mesaiye gecikme davranışındaki değişimi %2,6 oranında açıkladığını göstermektedir (F=12,779, p<.001). Demografik değişkenler arasında en güçlü yordayıcı eğitim düzeyidir (β=.14, p<.001). Bu durum, daha eğitimli çalışanların daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara kıyasla mesaiye gecikmeye daha eğilimli olduğunu göstermektedir. Ayrıca analizler yaşın (β=.05, p<.05) gecikmelerin bir diğer açıklayıcı değişkeni olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla ileri yaşlarda olan çalışanlar arasında gecikmeler daha fazla yaşanmaktadır.

Tablo 3. Hiyerarşik Regresyon Analizinin Sonuçları

Değişkenler	1. Model**			2. Model **			3. Model**		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Demografik faktörler									
(1) Cinsiyet	,97	,95	,24	-2,19	,97	-,05*	-2,85	,95	-,07*
(2) Yaş	,14	,07	,05*	,17	,09	,06	,27	,09	,09
(3) Medeni durum	,26	,96	,01	1,4	,96	,04	2,94	,96	,08
(4) Çocuk sayısı	,56	,38	,04	,05	,38	,01	-,22	,38	-,02
(5) Eğitim	1,24	,19	,14**	,74	,22	,08**	,87	,22	,10**
İşle İlgili nitelikler									
(6) Kıdem				-,25	,11	-,07*	-,33	,11	-,09
(7) Birim				-4,83	,45	-,26**	-4,52	,44	-,24*
(8) Yaka türü				-,14	,86	-,01	,78	,85	,02**
Diğer faktörler									
(10) Ay							4,15	,70	,12**
(11) Gün							,46	,21	,04*
(12) Burç							,82	,09	,17**
Model için R^2	%2,6			%7,4			%11,5		

R^2 değişim oranı	%2,6	%4,9	%4,1
F Değişimi	12,779	43,336	36,922

*P < 0.05 **P < 0.01

2. adımda modele demografik değişkenlerle birlikte işle ilgili değişkenler katılmıştır. Model bir bütün olarak istatistiki açıdan anlamlıdır ve değişkenler gecikmeleri %7,6 oranında açıklamaktadır. Birim (β=–.26, p<.001) mesaiye gecikmeyi açıklayan en güçlü değişken olarak tanımlanmıştır. Bu sonuç, operasyonel ve teknik birimlerde görev yapan çalışanlara kıyasla destek birimlerinde çalışan kişilerin daha yüksek gecikme eğilimine sahip olduğunu göstermektedir. Kıdem de negatif yönlü bir diğer yordayıcıdır. Bu durum, daha az kıdemli çalışanların kıdemli çalışanlara kıyasla daha yüksek gecikme davranışı sergilediğine işaret etmektedir.

Üçüncü aşamada işle ilişkili olmayan nitelikler (ay, gün ve burç gibi) modele dâhil edilmiştir. İş dışı değişkenlerin dâhil edilmesiyle modelin gecikme davranışını açıklayıcı oranı %11,5'e yükselmiştir (F=36,922, p<.001). İşle ilişkili olmayan göstergelerin her üçü de istatistiki olarak anlamlıdır. Mesaiye gecikme ile ilişkisi en güçlü değişken burçtur (β=.17, p<.001). Bulgular, Yengeç, Akrep ve Balık burcundan olan çalışanların daha yüksek gecikme oranına sahip olduğunu göstermektedir. Ay değişkeni de gecikmelerin yordayıcısıdır (β=.12, p<.001). Buna göre, çalışanlar özellikle yılın ikinci yarısında daha fazla gecikmektedirler. Nihayet gün mesaiye gecikmenin bir diğer değişkeni olarak ön plana çıkmıştır (β=.04; p<.05). Analizler, çalışanların hafta sonuna kıyasla hafta içinde gecikmeye daha fazla eğilimli olduklarına işaret etmektedir.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Mesaiye gecikme verimlilik kayıpları yanında, finansal (işgücü maliyeti gibi) ve finansal olmayan (iş disiplinsizliği, soruşturmalar gibi) maliyetlere yol açan önemli bir sorundur. Buna karşılık, literatürde gecikmelerin nedenleri ve sonuçları konusunda göreceli olarak sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da faaliyet gösteren bir atık yönetim şirketinin örneklemi kapsamında mesaiye gecikmenin yordayıcılarını analiz etmektir. Analizler sonucunda araştırmanın temel bulgularını özetlemek mümkündür.

İlk olarak, hiyerarşik regrasyon analizi bulgularına göre; yaş ve eğitim düzeyi (demografik değişkenler), kıdem ve birim (işle ilgili nitelikler) ile ay, gün ve burç (işle ilişkili olmayan değişkenler) çalışanların işe gecikmesinin açıklayıcı değişkenleridir. Bu sonuç, yaşın gecikmenin açıklayıcı değişkeni olduğu sonucuna ulaşan Balow (2015, s.17), Rogelberg vd. (2014), Shapira-

Lishchinsky (2012, s.319) ile Bardsley ve Rhodes'in (1996, s.361) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Sonuçlar ayrıca araştırmalarında kıdemin gecikme davranışının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşan Eder ve Eisenberger'in (2008, s.60) araştırmasıyla paralel bulgulara sahiptir. Buna karşılık, kıdemin işe gecikmelerin açıklayıcı değişkeni olmadığını kaydeden Balow'un (2015, s.19) araştırmasıyla örtüşmemektedir. Benzer biçim araştırma bulguları eğitimin gecikme davranışının açıklayıcı bir değişkeni olmadığı sonucuna ulaşan Bardsley ve Rhodes'un (1996, s.361) bulgularıyla örtüşmemektedir.

İkinci olarak, korelasyon analizinin sonuçları mesaiye gecikmenin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı ve kıdem ile istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon ilişkisine sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık gecikme değişkeni ile birim arasındaki korelasyon ilişkisi negatif yönlüdür. Bu bulgu, cinsiyet ile gecikme arasında korelasyon ilişkisi olduğunu bulan Shapira-Lishchinsky ve Even-Zohar'ın (2011) araştırmasıyla örtüşmektedir. Ayrıca yaşın gecikme ile korelasyon ilişkisi olduğunu tespit eden Bardsley'in (1987, s.72) bulgularıyla örtüşmektedir. Benzer biçimde çocuk sayısı ile mesaiye gecikme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan Blau, Tatum ve Cook'un (2004) çalışmasıyla paralel sonuçlara sahiptir. Buna karşılık bulgular Koslowsky vd. (1997) ile Hanisch ve Hulin'in (1991, s.120) bulgularıyla farklılaşmaktadır. Araştırmacılar demografik faktörlerle (cinsiyet, yaş ve eğitim) gecikme arasında korelasyon ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Sonuçlar, Balow'un (2015, s.17) araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Balow (2015, s.17) çalışmasında medeni durum, yaş, kıdem ve çocuk sayısının mesaiye gecikmeyle ilişkili olmadığını göstermiştir. Ayrıca cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdemin gecikmelerle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşan Bardsley'in (1987, s.72) araştırması da bu çalışmanın bulgularından ayrışmaktadır.

Araştırmanın bir diğer sonucu, mesaiye gecikmenin burç değişkeni ile korelasyon ilişkisine sahip olmasıdır. Buna göre, Su Burçları olan Yengeç, Akrep ve Balık burcu çalışanlarının diğer burçlara mensup çalışanlara kıyasla gecikmeye daha eğilimli oldukları görülmüştür.

Bir başka bulgu ise, gecikmenin ay değişkeni ile korelasyon ilişkisine sahip olmasıdır. Analizler, çalışanların yılın ikinci yarısında gecikme davranışını daha fazla sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Öte yandan ANOVA analizleri gecikme davranışının cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, birim, ay, gün ve burçlara göre istatistikî olarak anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu sonuç, Bardsley'in (1987, s.74) erkekler lehine anlamlı gecikme farklılıkları tespit ettiği araştırmasının bulgularıyla örtüşmemektedir. Benzer biçimde bulgular

erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla geciktiği sonucuna ulaşan Shapira-Lishchinsky ve Even-Zohar'ın (2011, s.439) araştırma sonuçlarından ayrışmaktadır.

Sonuç olarak, araştırma bulguları çalışanların mesaiye gecikmesini etkileyen çeşitli faktörler olduğunu göstermektedir. Gelecek araştırmalar açısından gecikme davranışını etkileyebilecek muhtemel diğer faktörlerin incelenmesi önemlidir. Bu kapsamda kişilik yapısı, iş tatmini ve örgüt kültürünün mesaiye gecikmelerin açıklayıcı değişkenleri olarak sorgulanması uygun olur.

KAYNAKÇA

Adler, S. ve Golan, J.(1981). Lateness as a withdrawal behavior. *Journal of Applied Psychology, 66*(5), 544-554

Balow, H. C., (2015). *Multiple predictors of tardiness behavior.* Master Thesis, Lamar University, Texas.

Bardsley, J. J. ve Rhodes, S. R., (1996). Using the Steers-Rhodes (1984) framework to identify correlates of employee lateness. *Journal of Business and Psychology, 10*(3), 351-365.

Bardsley, J. J.(1987). *Employee lateness: Identifying correlates of lateness by applying the steers and rhodes process model of attendance.* Ph.D. Thesis, Syracuse University, New York.

Beehr, T. A. ve Gupta, N.(1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance, 21*(1), 73-79.

Berry, C.M., Lelchook, A. M. ve Clark, M. A., (2012). A Meta-Analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior, 33*(5), 678–699.

Blau, G., Tatum, D. S., ve Cook, K. W., (2004). Comparing correlates for different types of absence versus lateness behaviors. *Journal of Allied Health, 33*(4), 238-246.

Blau, G.(1994). Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 959-970.

Clarkn, K., Peters, S. A. ve Tomlinsonnn, M. (2005), The Determinants of Lateness: Evidence from British Workers. *Scottish Journal of Political Economy, 52*(2), 282-304.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6*(2), 23-39.

Dishon-Berkovits, M. ve Koslowsky, M.(2002). Determinants of Employee Punctuality*, The Journal of Social Psychology, 142*(6), 723–739.

Eder, P. ve Eisenberger, R.(2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management, 34*(1), 55-68.

Elicker, J.D., Foust, M. S., O'Malley, A. L. ve Levy, P. E., (2008). Employee lateness behavior: The role of lateness climate and individual lateness attitude. *Human Performance, 21*(4), 427–441.

Foust, M. S. (2001). *An investigation of the antecedents of lateness behavior: The effects of attitudes, individual differences, and context.* Ph.D. Thesis, The University of Akron.

Gupta, N. ve Jenkis, G. D. (1983). Tardiness as a manifestation of employee withdrawal. *Journal of Business Research, 11*(1), 61-75.

Hanisch, K. A. ve Hulin, C. L., (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior, 39*(1), 110-128.

Kasu, P. A. (2014). *Challenges in controlling lateness, absenteeism and labour turnover: A case study of Christ Apostolic University College, Kwadaso, Kumasi.* Master Thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Gana.

Koslowsky, M. ve Berkovits, M. D. (2001). Self-report measures of employee lateness: Conceptual and methodological issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(2), 145-159.

Koslowsky, M. (2000). A new perspective on employee lateness. *Applied Psychology, 49*(3), 309-407.

Mercer, D. (2012). *Staff lateness 'costs the economy £9 billion every year.* www.independent.co.uk, (accessed date:30 September.)

Rogelberg, S. G., Scott, C. W., Agypt, B., Williams, J., Kello, J. E., McCausland, T. ve Jessie, O. L., (2014). Lateness to meetings: Examination of an unexplored temporal phenomenon. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(3), 323-341.

Shapira-Lishchinsky, O. ve Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics, 103*(3), 429-451.

Shapira-Lishchinsky, O. (2007). Israeli teachers' perceptions of lateness: A gender comparison. *Sex Roles, 57*(3-4), 187–199.

Shapira-Lishchinsky, O. (2012). Teachers' withdrawal behaviors: Integrating theory and findings. *Journal of Educational Administration, 50*(3), 307-326.

Shifman, A. ve Koslowsky, M. (2014). Predicting employee lateness. *Current Advances in Psychology Research, 2*(1), 40–51.

Veenstra, J. (2016). The cost of tardiness. www.toyo.ac.jp, (accessed date: June 27).

Rosse, J. G. ve Hulin, C. L., (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36*(3), 324-347.