

EDİTÖRLER

Ferda ÜSTÜN & Ayşe İpek KOCA BALLI

Örgütsel Davranış

Şimdi Bu Konular Konuşuluyor

YAZARLAR

Seher ULU | Ayşegül Aslıhan CİVEK | Serkan ÖZTÜRK | Cansu BOZDOĞAN
Özgür Doğan GÜRCÜ | Meryem Derya YEŞİLTAAŞ | İsmail KARAKULLE
Gamze AY | Ayşe İpek KOCA BALLI | Ferah KEKLİK OKUL | Yunus YILAN
Belkıs ÖZKARA | Erdinç BALLI | Ferda ÜSTÜN | Ayşegül Aslıhan CİVEK
Sefa ÇETİN | Sevim ÇEVEN | Eray AYDIN | Ferah KEKLİK OKUL
Ömer KARADEMİR | Başak Gül AKAR | Demet ÇAKIROĞLU



Ankara, 2021

DETAY YAYINLARI : 1320
1. Baskı : Nisan 2021
ISBN : 978-605-254-381-8
Yayıncı Sertifika No : 46573
Matbaa Sertifika No : 42488

Kitaptaki bölümlerde ileri sürülen görüşler ve yapılan alıntılarla ilgili tüm sorumluluk ilgili bölümün yazarına/yazarlarına aittir.

© Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Her hakkı saklıdır. Yazarından ve yayınevinden yazılı izin alınmaksızın bu kitabın fotokopi veya diğer yollarla kısmen veya tamamen çoğaltılması, basılması ve yayınlanması yasaktır. Aksine davranış, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu gereğince, 5 yıla kadar hapis ve adli para cezaları ile fotokopi ve basım aletlerine el konulmasını gerektirir.

Dizgi : Detay Yayıncılık
Kapak Tasarım : Detay Yayıncılık

Kütüphane Bilgi Kartı

Ferda Üstün ve Ayşe İpek Koca Ballı
Örgütsel Davranış: Şimdi Bu Konular Konuşuluyor, 1. Baskı
ISBN: 978-605-254-381-8, xiv + 426 sayfa, kaynakça var, izin yok



GENEL DAĞITIM ve İSTEME ADRESİ

DETAY ANATOLIA AKADEMİK YAYINCILIK LTD. ŞTİ.

Adakale Sokak No: 14/4 Kızılay/ANKARA

Tel : (0.312) 434 09 49 • Faks: (0.312) 434 31 42

Web: www.detayyayin.com.tr • e-posta: detayyay@gmail.com

YAZARLAR HAKKINDA

Arş. Gör. Dr. Seher ULU

1983 Malatya doğumlu Seher ULU, ilk ve orta eğitimini Almanya'nın Hannover şehrinde, lise eğitimini ise Mersin'de tamamlamıştır. 2007 yılında Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuş, 2009 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2011 yılında Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans, 2019 yılında ise Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda doktora eğitimini tamamlamıştır. 2009 yılından bu yana Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışan yazarın yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış ve davranış bilimleri gibi alanlarda çeşitli yayınları bulunmaktadır.

Öğr. Gör. Ayşegül Aslıhan CİVEK

İlk ve orta öğrenimini Amasya ve Kastamonu illerinin çeşitli ilçelerinde tamamladı. Ortaöğrenimi Kastamonu Anadolu Kız Meslek Lisesi'nde tamamlayarak iki yıl süre ile Kastamonu Belediyesi Şirketi bünyesinde çalıştı. 2002 yılında Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesinde başladığı üniversite eğitimini 2006 yılında dereceyle tamamlayarak Büro Yönetimi Öğretmeni unvanını aldı. Lisans eğitimi sonrası Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde başladığı yüksek lisans eğitimini tamamlayarak 2009 yılında mezun oldu. Aynı yıl Mersin Üniversitesi Anamur Meslek Yüksekokulu, Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümünde akademik hayatına öğretim görevlisi olarak başladı. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora programından 2021 yılında mezun olan yazar, evlidir ve 2011 yılından bu yana memleketi olan Kastamonu'da, Kastamonu Üniversitesi Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programında öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.

Öğr. Gör. Dr. Serkan Öztürk

1983 yılında Ünye'de doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimini Ünye'de tamamladı. 2005 yılında Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi'nden mezun oldu. 2014 yılında Gazi Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimini tamamladı. 2020 yılında Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'nde Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı'nda Doktora derecesi aldı. Halen Kastamonu Üniversitesi'nde Öğretim Görevlisi olarak akademik kariyerine devam etmektedir.

Öğr. Gör. Cansu BOZDOĞAN

1986 Aydın doğumlu Cansu Bozdoğan, ilköğretim ve ortaöğretimini Aydın'da tamamlamıştır. 2009 yılında Gazi Üniversitesi Büro Yönetimi Öğretmenliği lisans eğitimini, 2013 yılında Gazi Üniversitesi Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda doktora eğitimi halen devam etmektedir. Geçmiş yıllarda öğretmenlik, yöneticilik pozisyonlarında özel sektör deneyimine sahip olmakla birlikte 2013 yılından beri Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde öğretim görevlisi kadrosunda çalışmaktadır.

Öğr. Gör. Özgür Doğan GÜRCÜ

1984 İstanbul doğumludur. Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı önlisans programını okul birinciliği, Büro Yönetimi Öğretmenliği lisans programını bölüm birinciliği ile tamamlamıştır. 2012 yılında Marmara Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programını tamamlamış, TÜBİTAK başarı bursu almıştır. 2007–2009 yılları arasında İstanbul Teknik Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nda görev yapmıştır. 2009 yılından beri Yalova Üniversitesi, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı programında öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Doktora eğitimine Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon programında devam etmektedir. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTaş

2009 yılında Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden lisans, 2012 yılında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans, 2017 yılında ise Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında doktor unvanı almaya hak kazanmıştır. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Çalışma alanları; Yönetim ve Strateji, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Psikolojisidir.

Öğr. Gör. Dr. İsmail KARAKULLE

1985 Konya doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Konya ilinde tamamladıktan sonra lisans eğitimini Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünde onur derecesiyle (2009), Yüksek lisans eğitimini, Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında (2012) ve Doktora eğitimini Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında (2020) tamamlamıştır. Halen Kastamonu Üniversitesi İletişim Fakültesinde öğretim görevlisi doktor olarak görev yapmaktadır. Karakulle'nin bilimsel çalışmaları, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında yoğunlaşmaktadır.

Öğr. Gör. Dr. Gamze AY

Ankara doğumlu olan Gamze AY, 2016 yılından bu yana Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programında öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Ayrıca Gaziantep Üniversitesi'nde Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı programında 2012-2016 yılları arasında öğretim görevlisi olarak dört yıl görev yapmıştır. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Büro Yönetimi Öğretmenliği Bölümü'nden 2017 yılında mezun oldu. Gazi Üniversitesi'nde Büro Yönetimi Eğitimi alanında yüksek lisans öğrenimini tamamladı. Doktora derecesini Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İşletme anabilim dalından 2018 yılında alarak Dr. unvanını almıştır. Yurt dışı eğitim danışmanlığı ve bilişim alanında özel sektör deneyimi bulunmaktadır. Yönetim ve Strateji, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji alanlarında çalışmalar yapmaktadır.

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI

2007 yılında Çukurova Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde lisans, 2009 yılında Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans, eğitimini tamamlamıştır. 2015 yılında ise Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda doktor unvanı almaya hak kazanmıştır. Çukurova Üniversitesi Kozan İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim ve Strateji, Örgütsel Davranış, Girişimcilik alanında çalışmaları bulunmaktadır.

Dr. Ferah KEKLİK OKUL

1978 yılında Mersin'in Tarsus ilçesinde doğdu. İlk, orta ve lise eğitimi Tarsus'ta tamamladı. 2000-2004 döneminde Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. 2004-2006 döneminde Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı ve 2014-2019 döneminde ise Çağ Üniversitesi İşletme Doktora programından iyi derece ile mezun oldu. Mersin Üniversitesi'nde 2006-2011 yılları arasında öğretim elemanı olarak çalıştı ve 2012 yılında meslek edindirme kursları kapsamında lojistik eğitmeni olarak çalıştı. Şu an işletme yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında serbest araştırmacı olarak çalışmalarını sürdürmektedir

Öğr. Gör. Yunus YILAN

2006 yılında Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Büro Yönetimi Öğretmenliği Bölümünden lisans, 2012 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Halk İlişkiler ve Tanıtım Bölümünden yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Şu an Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme bölümünde doktora yapmaktadır. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sandıklı Meslek Yüksekokulunda Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programında öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Çalışma alanları; Örgütsel Davranış, Örgütsel Politika, Liderlik, Sıra Dışı Liderlik, İşkoliklik, Örgütsel Sessizlik ve Büro Yönetimidir.

Prof. Dr. Belkis ÖZKARA

Anadolu Üniversitesi'nde 1985 yılında İşletme Bölümünde lisans, 1987 yılında Yönetim Organizasyon Bölümünde yüksek lisans ve 1993 yılında Yönetim Organizasyon Bölümünde doktora eğitimini tamamlamıştır. Birçok idari görev almış ve Afyon Kocatepe Üniversitesinde 2009-2011 yılları arasında Rektör Yardımcılığı yapmıştır. 2006 yılında Profesör unvanını almıştır. Şu an Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde, Yönetim-Organizasyon Ana Bilim Dalı Başkanı olarak görev yapmaktadır. Çalışma alanları; Örgütsel Teorisi, Örgütsel Değişim, Yönetim Araştırmaları ve İnovasyon Yönetimidir.

Dr. Öğr. Üyesi Erdinç BALLI

1999 yılında Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Y.O., Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Bölümü'nde lisans, 2006 yılında Bochum Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Ekonomi Bilimleri Fakültesi, Uluslararası Yönetim Anabilim Dalı'nda yüksek lisans, eğitimini tamamlamıştır. 2014 yılında ise Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda doktor unvanı almaya hak kazanmıştır. Çurukova Üniversitesi Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Turizm işletmelerin Yönetim ve Örgütsel Davranış alanında çalışmaları bulunmaktadır

Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN

2006 yılında Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Büro Yönetimi Öğretmenliği bölümünden lisans, 2008 yılında yine Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi; yine 2013 yılında Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında yüksek yüksek; 2015 yılında ise Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalında doktora eğitimini tamamlamıştır. 2021 yılında ise araştırmacı Yönetim ve Strateji bilim alanında Doçent ünvanı almıştır. Halen Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde

görev yapmakta olan araştırmacının çalışma alanları; Yönetim ve Strateji başta olmak üzere Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Psikolojisi.

Prof Dr. Sefa ÇETİN

Mart 1988’de Sayıştay’da Denetçi Yardımcısı olarak başladığı iş hayatını Haziran 1988’den itibaren Kaymakam ve Vali Yardımcısı olarak sürdürmüştür. Şubat 2016’da emekli olup, tam zamanlı statüde Eylül 2019’a kadar Kastamonu Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümünde (SBKY) öğretim üyeliği yaptı. Son 1,5 yıldır da İstanbul Gedik Üniversitesinde SBKY Bölüm Başkanı olarak çalışmış olup şu an itibarıyla Maltepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. Kentleşme ve Çevre Sorunları, Kamu Yönetimi ve Siyaset, Türkiye’nin Yönetim Yapısı, Yerel Yönetimler, Sosyal Politika, Politik Kültür, Yönetim ve Organizasyon, Stratejik Yönetim, Küreselleşme ve Modernlik Eleştirileri gibi alanlarda lisans ve lisansüstü düzeyde dersler vermektedir.

Öğr. Gör. Sevim ÇEVEN

1984 yılında Kastamonu’da doğmuştur. İlk, Orta ve Lise öğrenimini aynı ilde tamamlamıştır. 2006 yılında Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Büro Yönetimi Öğretmenliği bölümünden mezun olmuştur. Aynı üniversitenin Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim dalında 2013 yılında Yüksek lisans eğitimi tamamlamıştır. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında doktora eğitimi devam etmektedir. 2012 yılından bu yana Kastamonu Üniversitesi, Devrekani Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Meslek Yüksekokulu’nda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.

Dr. Eray AYDIN

Lisans eğitimi Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nde, yüksek lisansını Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Management and Organization Bölümü’nde, doktora eğitimi ise Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme alanında tamamlamıştır. 2012 yılı itibarıyla uzman olarak kariyerine başladığı Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı’nda farklı birimlerde görevler almıştır. Hâlen aynı Ajansta İzleme ve Değerlendirme biriminde uzman olarak çalışmaktadır. “Stratejik Yönetim”, “Örgütsel Davranış”, “Girişimcilik”, “Değişim Yönetimi”, “Proje ve Program Yönetimi”, “Etki Değerleme”, “Fizibilite Değerleme” gibi alanlarda çalışmalar yürütmüştür. Bugüne kadar yayımlanan akademik çalışmaları arasında "Türkiye ve Avrupa’da Girişimcilik Eğilimi", "Girişimci Kişilik Özellikleri ve Girişimci Olma Eğilimi", "İİBf Öğrencileri için Kariyer Alternatifleri", "Stratejik Planlama", "Etki Değerleme" ve "Organizational Commitment and Turnover Intention" gibi yayınlar bulunmaktadır. Farklı alanlarda uzmanlığı bulunan Aydın, ileri düzeyde İngilizce bilmektedir.

Dr. Ömer KARADEMİR

1984 Ağrı doğumludur. lise öğretimini Ayvalık Ticaret Meslek Lisesinde tamamlamıştır. Lisans eğitimi Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Büro Yönetimi Öğretmenliği Bölümünde ve Anadolu Üniversitesi İşleme Fakültesi İşletme Bölümünde tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimi ise Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalından tamamlamıştır. Doktorasını Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında tamamlamıştır. Hâlihazırda Kastamonu Üniversitesinde Devrekani MYO’da öğretim görevlisi unvanı ile çalışmakta ve

Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Bölüm Başkanlığı yapmaktadır. Karar verme, yönetim bilimi, strateji yönetim, örgütsel iletişim, örgütsel davranış ve girişimcilik alanlarında çeşitli çalışmaları mevcuttur.

Doç. Dr. Başak Gül AKAR

2001 yılında Çukurova Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü'nde lisans, 2006 yılında Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans, eğitimini tamamlamıştır. 2013 yılında ise Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı'nda doktor unvanı almaya hak kazanmıştır. Çukurova Üniversitesi Kozan İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde Doçent olarak görev yapmaktadır. Makro iktisat çerçevesinde Post-Keynesyen İktisat, gelir dağılımı, ücret vb. alanlarda çalışmaları bulunmaktadır.

Öğr. Gör. Dr. Demet ÇAKIROĞLU

2004 yılında Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden lisans, 2007 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Bölümünden yüksek lisans, 2017 yılında ise Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümünden doktor unvanı almaya hak kazanmıştır. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programında öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Çalışma alanları; Yönetim ve Strateji, Örgütsel Davranış, Etik ve Uygulamalı Etik, Büro Yönetimidir.

SUNUŞ

İnsanların ve toplumların gelişmesine paralel olarak gerçekleşen teknolojik devrimlerden Endüstri 4.0; en iyi performans için makineleri ve sistemleri kullanmayı amaçlarken; ona paralel olarak gelişmeye devam eden Endüstri 5.0, insan faktörünün önemine atıfta bulunarak insan makine uyumu ve iş birliğini esas alan çalışma ortamları yaratmayı amaçlamaktadır. Öyle ki, toplumsal ve ekonomik gelişmenin önemli bir sacayağını oluşturan örgütlerin doğru yetkinlik, bilgi ve beceriler ile donanmış insan kaynağına ihtiyacı bitip tükenmek bilmemektedir. Bahsi geçen nitelikli çalışanları örgüte çekmek ve onların örgütte kalarak örgüt amaç ve hedeflerini paylaşmaya ilişkin istekliliğini artırmak örgütler için başarının anahtarını oluşturmaktadır. Fiziksel, zihinsel ve duygusal bir bütün olan çalışanların örgütlerine karşı geliştirecekleri ilgi, tutum ve davranışların istendik bir şekle dönüştürülmesinde lider ve yöneticilerin önemli roller üstlendiği bilinen bir gerçektir. Bu anlamda yönetici ve uygulayıcılar tarafından, örgüt çalışanlarının davranışlarını şekillendiren tüm unsurlar hakkında daha fazla şey bilmek muhtemel sonuçları öngörebilmek adına önem arz etmektedir.

Örgüt içinde çalışanların davranışlarını anlama ve açıklamaya ilişkin çabalar her geçen gün artıp zenginleşmektedir. Farklı araştırmacılar, farklı bakış açıları ile örgüt içindeki çalışan davranışlarını; anlamaya, açıklamaya, uygun şekilde yönlendirerek, yönetmeye katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Bireye ilişkin özelliklerin ortaklığı ve örgütler için önemi göz önünde bulundurulduğunda dünyanın neresinde olursa olsun çalışanları anlamaya ve açıklamaya ilişkin bu çabalar merak konusu oluşturmaktadır. Bu kitap ile alanın dinamik ve canlı yapısına uygun olarak alanda yeni yeni konuşulmaya başlanmış konu ve kavramların derinlemesine incelenerek okuyuculara katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Farklı üniversitelerden ve sektörden akademisyen ve araştırmacıların katkıları ve uzmanlıkları ile oluşturulan bu kitapta teorik düzeyde ele alınan konular meraklıların sorularını yanıtlamak üzere temel bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bölümler arasında bütünlüğü sağlayabilmek adına editörlerce yoğun emek harcanmış, farklılıklar mümkün olan en düşük seviyeye çekilmeye çalışılmıştır. Yine kitaba önsöz yazarak bizi onurlandıran değerli hocalarımız Prof. Dr. Ünal AY ve Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a, sevgili ailelerimize ve bizlerle büyük özveri ve uyumla çalışan yazarlar başta olmak üzere emeğini esirgemeyen herkese teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI

ÖNSÖZ

Başarısı hem kendi alanında hem de daha geniş çevrelerde tasdik edilmiş girişimcilerin ve yöneticilerin hikâyelerine göz attığımızda hemen hepsinin bir kavramda odaklandığı görülür: oluşturdıkları ve yönettikleri kurumların çalışanları. Gerçekten, farklı kaynakları veya girdileri bir araya getirerek elde edilen sonuçlara baktığımızda hemen akla gelen insanlar veya çalışanlardır. Bir başka ifade ile başarı sözcüğü veya kavramı insan veya çalışan olmadan açıklanamaz.

Örgütsel Davranış akademik ilgi alanı olarak düşünüldüğünde, birey veya grup hakkında sistematik bir şekilde bilgi oluşturma ve bilginin birey ve grubun performansını geliştirmek için kullanım imkanlarını, uygulamalarını kapsamaktadır. Bir başka ifade ile insan davranışının örgütlerde oluşumu, gelişmesi ve uygulamaya aktarılmasını anlamak örgütsel davranış disiplininin bitmeyen arayışıdır diyebiliriz.

Akademik bir içerik, ilgi alanı olarak örgütsel davranış günümüzde çok sayıda akademik bölüm veya bilim dalında yerini edinmiş, gün geçtikçe de güçlenmektedir. Öyle ki günümüzde işletme yönetimi eğitiminin her aşamasında (lisans, yüksek lisans ve doktora programları) örgütsel davranış derslerini görmek mümkündür. Başta mühendislik programları olmak üzere, örgütsel davranışın ele aldığı konular kamu yönetimi, siyaset bilimi ve iktisat eğitimlerinde de sıklıkla yer almaya başlamıştır.

Bugün ülkemiz ve dünya üniversitelerinin çok büyük bir bölümünde örgütsel davranış merkeze alan akademik dergiler yayınlanmakta, ders kitapları basılmakta, kongre –konferans ve çalıştaylar düzenlenmektedir.

Örgütsel davranışın sistematik bir şekilde üniversitelerde ele alınması ve çalışılması görece yeni bir olgudur. Ama örgütsel davranış geriye doğru izlersek başlangıcı Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımına, Hawthorne araştırmalarına ve Elton Mayo'nun çalışmalarına kadar uzanmaktadır.

Son 10 veya 15 yıl içerisinde bile, örgütsel davranışın içeriğindeki gelişmeleri izlediğimizde önemli konuları veya kavramları kendi alanına dahil ettiğini görebiliriz. 1982 yılında kendim örgütsel davranış dersini doktora öğrencisi olarak aldığım da temel konular iş tatmini, motivasyon, örgütsel değişim, iletişim, çatışma vb. kavramlar iken, günümüz örgütsel davranış konuları arasında çoğu araştırmacı ve akademisyen için “yeni” diye nitelenebilecek kavramlar yer edinmiştir.

Doç. Dr. Ferda Üstün ve Dr. Öğretim üyesi Ayşe İpek Koca Ballı'nın editörlüğünü üstlendiği bu kitap, önemli ölçüde örgütsel davranış içerisinde yakın zamanda yer edinmiş konu ve kavramları ele almaktadır. Kitabın tamamlanmasında 20 akademisyen –yazar sorumluluk üstlenmiş; örgütsel dışlanma,

siber kaytarma, sinizm, örgütsel dayanıklılık, örgütsel muhalefer, işte var olama vb. on sekiz güncel konuyu araştırıp incelemişlerdir.

Doç. Dr. Ferda Üstün ve Dr. Öğretim Üyesi Ayşe İpek Koca Ballı'nın kitabı hazırlamak için zaman ve emek açısından çok fedakarca davrandıklarına inanıyorum. Ancak bütün bu gayret ve emeğin karşılığında ortaya çıkan sonuçtan çoğu akademisyen ve araştırmacının yararlanacağından eminim. Örgütsel Davranış alanına hem akademik konumda hem de uygulama konumunda olanların ilgisini çekecek bu çalışma için başta editörler olmak üzere bütün katkı sunanlara tebrik ve taktirlerimi sunuyorum.

Prof. Dr. Ünal AY
Çağ Üniversitesi Rektörü

ÖNSÖZ

Örgütsel Davranış alanı; yönetim ve organizasyon çatısı altında önem kazanan son yılların en önemli hibrit alanlarından birisi olmuştur. İş dünyasının karmaşıklığı sisteme daha fazla parametrenin girmesi ve bu parametrelerin çok hızlı bir şekilde hareket etmesiyle her geçen gün daha da artmaktadır. Hızla gelişen ve değişen iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için teknik alanlarla birlikte sosyal alanlarda da önemli gelişmelere imza atılmaktadır. Özellikle birey, grup ve örgüt kapsamında karşılaşılan pek çok soruna çözümler getirebilmesi nedeniyle örgütsel davranış alanında yapılan kuramsal ve uygulamalı çalışmalar sayesinde önemli bir alanyazın birikimi oluşmuştur.

Editörlüğünü çok kıymetli iki genç akademisyenin yaptığı bu kitap ise diğer çalışmalardan bazı noktalarda önemli bir ayrışma göstermektedir. Bu kitapta genellikle ders kitaplarında kısaca değinilen günümüzün önemli örgütsel davranış konuları detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu özelliği nedeniyle okurlarına çok cazip bir güncel örgütsel davranış yolculuğu vaat etmektedir. Kitabın güncel olması ve detaylı bilgiler içermesi nedeniyle sadece akademi dünyasının değil aynı zamanda iş dünyasının profesyonellerine de önemli katkı sağlayacağı kanaatindeyim.

Kitaptaki tüm bölümleri bir solukta okuyacağınıza olan inancım tamdır. Akademi dünyasının genç iki üyesinin öncülüğünde bu kitaba katkı veren tüm akademisyenlerimize ortaya çıkardıkları bu kıymetli eser için teşekkürlerimi sunuyorum.

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	ix
ÖNSÖZ / Prof. Dr. Ünal AY.....	x
ÖNSÖZ / Prof. Dr. Azmi YALÇIN	xii
 YAPTIM AMA BİR SOR NİYE YAPTIM! ÖRGÜT YANLISI ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR.....	 1
<i>Seher ULU</i>	
 SOSYAL KAYTARMA “KALABALIĞIZ” CÜMLESİNİN GİZLİ ÖZNESİ	 28
<i>Ayşegül Aslıhan CİVEK</i>	
 BİR ÖRGÜT FENOMENİ "PSİKOLOJİK SÖZLEŞME"	 53
<i>Serkan ÖZTÜRK</i>	
 ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZLEMİNDE ADANMIŞ ÇALIŞANLAR VE ÖRGÜTLER.....	 77
<i>Cansu BOZDOĞAN, Özgür Doğan GÜRCÜ</i>	
 BURASI BENİM! PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN DİNAMİKLERİ	 105
<i>Meryem Derya YEŞİLTAŞ</i>	
 “BEN DE BURADAYIM” ÇOĞUNLUĞUN İÇİNDE KAYBOLMA: ÖRGÜTSEL DIŞLANMA	 121
<i>İsmail KARAKULLE</i>	
 ÖRGÜTLERİN DÜŞÜNCE REZERVLERİ ÖRGÜTSEL MUHALEFET	 140
<i>Gamze AY</i>	
 BEN KİMİM? NASIL DAVRANMALIYIM? AĞ-GRUP KÜLTÜR TEORİSİ	 168
<i>Ayşe İpek KOCA BALLI</i>	
 LİYAKAT MI? ADAMIM MI?: ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK	 195
<i>Ferah KEKLİK OKUL</i>	
 DOĞRU-YANLIŞ İKİLEMİNDE AMAÇLARA ULAŞMA: ÖRGÜTLERDE POLİTİK DAVRANIŞLAR.....	 213
<i>Yunus YILAN, Belkıs ÖZKARA</i>	

İÇSEL İŞTEN AYRILMA “ÖRGÜTÜ GİZLİ TERK EDİŞ”	234
<i>Erdoğan BALLI, Ferda ÜSTÜN</i>	
SİBER AYLAKLIK ÇAĞIN GETİRDİĞİ BİR HASTALIK	250
<i>Ayşegül Aslıhan CİVEK</i>	
GERÇEKTEN İŞTE MİYİM? İŞTE VAR OL(AMA)MA (PRESENTEEISM) VE YÖNETİMİ	277
<i>Sefa ÇETİN, Sevim ÇEVEN</i>	
GÜÇLÜ ÖRGÜTSEL YAPI İÇİN BİREYSEL DAYANIKLILIK	300
<i>Eray AYDIN</i>	
İŞ YERİNDE SAMİMİYET VE GÜVENİN DEZENFORMASYONU OLARAK ÖRGÜTSEL SİNİZM	314
<i>Ferah KEKLİK OKUL</i>	
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: SESSİZLİK BİR ZORUNLULUK MU YOKSA STRATEJİK BİR TERCİH Mİ?	350
<i>Ömer KARADEMİR</i>	
İŞTEN GERİ ÇEKİLME BİR SORUN MUDUR? ÖRGÜTSEL ETKİSİNE YÖNETSEL BİR BAKIŞ	378
<i>Başak Gül AKAR</i>	
MADALYONUN DİĞER YÜZÜ: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE	404
<i>Demet ÇAKIROĞLU</i>	

GERÇEKTEN İŞTE MİYİM? İŞTE VAR OL(AMA)MA (PRESENTEEISM) VE YÖNETİMİ

Prof. Dr. Sefa ÇETİN
Öğr. Gör. Sevim ÇEVEN

GİRİŞ

Küreselleşme ile hem örgütler hem de çalışanlar arasında yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz çalışma ortamında işte var olamama (presenteeism) önemsenmesi ve mücadele edilmesi gereken bir olgudur. Örgütler politikalarını oluştururken var olamama olgusunu göz önünde bulundurmamalıdır. İşte var olamama olgusu literatürde genel olarak, iş yapmaya engel olacak sağlık sorunları olan çalışanların çeşitli zorunluluklar nedeniyle işe gitmeleri; bedenlen iş yerinde olmaları ancak psikolojik olarak (zihinsel olarak) orada olmamaları (işe kendilerini verememeleri) yani görünürde ve düşük verimlilikle çalışmaları anlamında kullanılmıştır (Aronsson, Gustafsson ve Dallner, 2000; Boles, Pelletier ve Lynch, 2004; Çiftçi, 2010; Dew, Keefe ve Small, 2005; Dewe, O'Driscoll ve Cooper, 2010; Goetzl, Carls, Wang, Kelly, Mauceri, Columbus ve Cavuoti, 2009; Hansen ve Andersen, 2008; Hemp, 2004; Kivimäki, Head, Ferrie, Hemingway, Shipley, Vahtera, Marmot, 2005; Meerding, IJzelenberg, Koopmanschap, Severens ve Burdorf, 2005). Çalışanlar zaman içinde çok farklı sağlık sorunları yaşayabilirler, bu kaçınılmazdır. Gerek bedensel gerek ruhsal sağlık sorunlarında örgütlerin çalışanlarına destek olması, danışmanlık hizmeti vermesi çok önemlidir. Bu durum verimliliği, performansı, iş tatminini, örgüte bağlılığı önemli derecede etkileyecektir. Zaman içinde çalışanların tekrar sağlık sorunları yaşama ihtimali olduğu için işte var olamama (presenteeism) tamamen sonlandırılmaz ancak işte var olamama (presenteeism) ile mücadele yöntemleri geliştirilebilir.

Evans (2004) işte var olamamayı (presenteeism) çalışanın kendini sağlıksız hissetmesine rağmen ya da bu durumdan farklı başka bir faktörün işe gitmesine engel olmasına rağmen iş yerinde olması ve düşük performansla çalışması olarak tanımlamıştır. Smith (1970) işte var olamamayı (presenteeism) devamsızlığın zıttı olarak ifade etmiş ve onunla ters orantılı olarak değiştiğini; birinin oranı arttığında diğerrinin oranının azaldığını belirtmiştir. Cooper (1998) işte var olamamayı, çalışanların işyerlerinde çok uzun saatler çalışmak zorunda kalmaları ya da işyerlerinde uzun süre bulunmaları olarak ifade etmiştir. Günbeyi ve Gündoğdu (2010) tarafından gerçekleştir-

tirilen çalışmada işte var olamama (presenteeism) olgusu "işkoliklik" olarak ele alınmıştır.

Alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında işte var olamama (presenteeism) olgusu genel olarak sağlık sorunlarıyla ilişkilendirilerek açıklanmış, olguyla ilgili en fazla araştırma da sağlık ve eğitim alanlarında yapılmıştır. Genel olarak sağlık problemi olan çalışan hasta olduğu halde; iş aşkı yüzünden (işkolik), ahlaki yükümlülük duyguları, vicdani sorumluluk veya iş güvencesizliği nedeniyle (Johns, 2010), işini kaybetme veya maddi sıkıntı yaşayabileceği korkusuyla, yine amirlerine, çalışma arkadaşlarına karşı çalışkan görünme amacıyla, işe gitmemesi durumunda işlerinin birikeceği ve bundan dolayı da zorlanacağı endişesi ile işe gidebilmektedir. Hasta olduğu halde işinin başında olan çalışanın, yeterli güce sahip olmaması ve işine odaklanmada sorun yaşaması performansını düşürmekte, bu yüzden de verimlilik kaybı yaşanmaktadır. Bununla beraber işlerin yerine getirilmesi sırasında çalışanların hata yapma olasılıkları ve iş kazaları artabilmektedir. Bu durum örgütlerde bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Bunun önlenmesi için yasal prosedürlerin uygulanması, örgüt politikalarının gözden geçirilerek gerekli olması halinde revize edilmesi ve çalışanların yararına, çalışan merkezli düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, işte var olamama (presenteeism) olgusunun anlamı, önemi, işe devamsızlık (absenteeism), iş-yaşam dengesi, stres, tükenmişlik, verimlilik gibi kavramlar ile ilişkileri ele alınmakta; işte var olamama sorununun çalışanların iş hayatında yarattığı sonuçlar ortaya konulmaktadır. Çalışmanın sonunda da işte var olamama ile mücadelede önerilen çeşitli yöntemler anlatılmaktadır.

1. İŞTE VAR OL(AMA)MA (PRESENTEEISM) KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

İşte var olamama, çalışanların işyerlerinde çok uzun saatler çalışıyor gibi görünmeleridir. 1990'ların değişen örgüt iklimi de işte var olamama sorununu güncel bir konuya dönüştürmüştür. Kavram, işe gidememe durumuna yol açan problemlere ve hasta olma durumlarına rağmen, dinlenilmesi gerektiği halde yine de işlerine giden çalışanları tanımlamak için kullanılmıştır (Aronsson vd., 2000: 503). Fazla mesainin artması, bireysel başarının öneminin artması, özelleştirmelerin yaygınlaşması, iş güvensizliği sorunları, örgütlerin küçülme/büyüme politikalarını uygulamak istemeleri, çalışanların örgüte bağlılıklarını gösterme çabaları gibi durumlar çalışanların işyerlerinde uzun süre kalmalarına neden olmuştur. Belirtilen faktörlerden dolayı işten çıkarılanların olması ve çalışanların işten çıkarılma korkusuyla karşı karşıya kalmaları işte var olamamanın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Çalışanlar, sandalyenin arkasına ceketlerini koyarak, lambalarını akşam saatlerine kadar açık bırakarak çok çalıştıkları izlenimini oluşturmaya çalışmışlardır. 1990'ların sonlarında birçok üst düzey yönetici "işkolik kültürler" oluşturmuşlardır. Bu yöneticiler çalışma saatleri ile üretkenliği ilişki-

lendirmişlerdir: "çalışma saati ne kadar uzun olursa o kadar iyi" düşüncesinden yola çıkarak verimliliği ölçmeye çalışmışlardır. Ancak bu durum uzun vadede üretkenlik ve verimlilik için kötü sonuçlar doğurmaktadır (Cooper, 1998: 314).

İşte var olamama kavramı sözlükte; "çok çalışma ve işveren için önemli olduğunu göstermek için normalden daha uzun süre işte kalma veya hasta olduğunda işe gitme eylemi" anlamına gelmektedir (Cambridge Dictionary, 2021). Dewe vd. (2010: 11) işte var olamamayı, çalışanların işe hasta gelmesi ve bu hastalık nedeniyle ortalamanın altında performans göstermesi durumunda ortaya çıkan verimlilik kaybı olarak tanımlamaktadırlar. İşte var olamama sorunu çalışanların fiziksel olarak işte olmalarına rağmen ruhen ve bedenen işte olmaya uygun olmaması (sağlıklı olmaması) nedeniyle "işte" değil, "iştemiş gibi" oldukları zaman yaşanmaktadır (Çiftçi, 2010: 156).

Devamsızlık üretkenliği etkilemektedir; ancak, çalışanlar işlerinde fiziksel olarak bulunsalar bile, azalan üretkenlik ve normalin altında iş kalitesi yaşayabilmektedirler, bu durum literatürde işte var olamama durumu yani presenteeism olarak ifade edilmektedir (Koopman, Pelletier, Murray, Sharada, Berger, Turpin, Hackleman, Gibson, Holmes ve Bendel, 2002: 14). Yine işte var olamamayı tam anlamıyla ifade etmek zordur. Bir çalışanın ne zaman işe gelmediği açıktır, ancak işe hasta gelen çalışanların performansının ne zaman ve hangi şekilde engellendiğini söylemek açıkçası daha karmaşıktır. Gerçek şu ki, insanlar kendilerini iyi hissetmediklerinde, ellerinden gelenin en iyisini yapmazlar. İşte var olamama genellikle, işteki hatalar nedeniyle ortaya çıkan, iş çıktısının düşük olması ve işletmenin üretim standartlarının karşılanmaması durumunda ortaya çıkan maliyetlerle ölçülmektedir (Hemp, 2004).

İşte var olamama ile ilgili yapılan çalışmalarda, kavramın genellikle işe devamsızlıkla karşılaştırıldığı görülmektedir. Ruhsal, zihinsel bozukluklar nedeniyle yaşanan üretkenlik kayıpları, işte var olamama ve işe devamsızlık (absenteeism) kavramları ile ilişkilendirilmiştir. İşte var olamama, "işe gelme ancak düşük performansla çalışma", işe devamsızlık (absenteeism) ise sağlık sorunları gibi durumlardan dolayı işe devam edememe olarak ifade edilmiştir (Dewa, McDaid, Ettner, 2007: 350). Bu bağlamda işte var olamama, çalışanların bedenen işlerini yapıyor olmaları ancak zihinsel olarak işlerinin başında olamamaları durumudur. İşte var olamama mental sağlık (zihinsel, ruhsal iyi olma hali; tersi durum ise depresyon, anksiyete, stres gibi iyi olmama halleri) ve fiziksel sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Yine çalışanların yaşam kalitesi üzerinde olumsuz etkilerinin yanı sıra bu çalışanlar işte de hem iş arkadaşlarının hem de işletmenin verimliliğini negatif yönde etkilemektedir (Yeşiltaş ve Ayaz, 2019: 741). Tam kapasite ile çalışmayan bir kişinin iş başında olması, işletmenin kârlılığı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olabilmektedir (D'Abate ve Eddy, 2007: 362).

Çalışanların kronik sağlık sorunları, verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler, çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı işe devam etmediği zamanlarda verimlilik kaybı yaşamakta, bununla beraber çalışanın hasta olduğu halde işte bulunması (presenteeism) durumunda da performans düşüklüğü ve verimlilik kaybı meydana gelmekte, tahmin edilenden daha çok dolaylı maliyetlere neden olmaktadır (Burton, Pransky, Conti, Chen ve Edington, 2004). İşte var olamamanın neden olduğu maliyet (özellikle sağlık sorunlarından dolayı) sadece bireysel anlamda bir maliyetten çok çarpan etkisine sahip olup, daha makro düzeyde zararlara neden olmaktadır. Bu kapsamda ortaya çıkan bu maliyet kayıpları sadece birey ve çalışılan örgüt arasındaki düzeyi aşarak örgütün tamamını ya da toplumu ilgilendiren önemli bir sorun haline gelmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2013: 825).

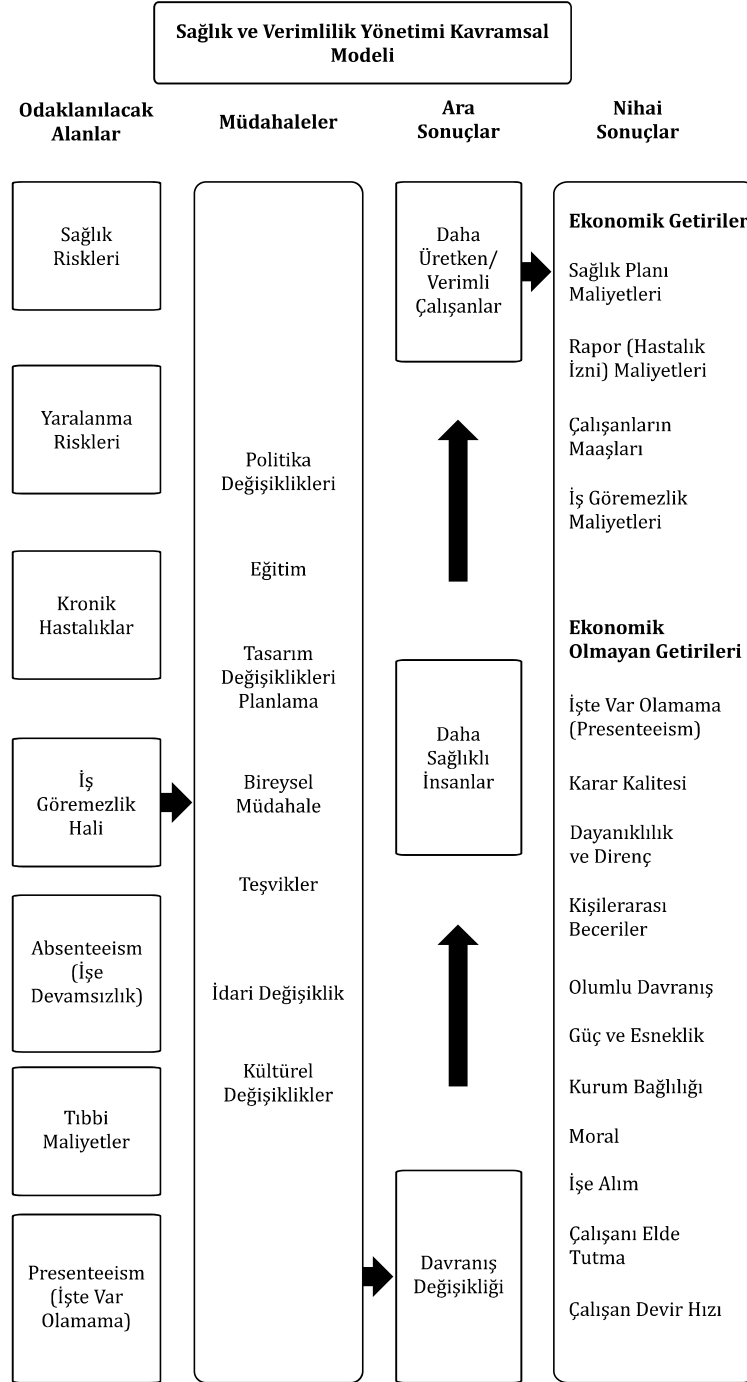
İşte var olamama çalışanın hasta bir şekilde iş yerinde bulunması olsa da çalışanın iş yerinde işte var olamama davranışında bulunduğunu bazı davranışlarından görebilmek mümkündür. Çalışanların işteki görevleri haricinde yapması gereken birtakım işlerini mesai saatleri içerisinde yapması işte var olamama davranışının sinyallerini vermektedir (Özmen, 2011: 9). İşte var olamama ile ilgili bazı örnek davranışlar (D'Abate ve Eddy, 2007: 363); arkadaşlarına ya da aile bireylerine e-posta göndermek, internette gezinmek, kişisel telefon görüşmeleri yapmak, farklı eğlence faaliyetlerini gerçekleştirmek gibi iş başında kişisel işlerle uğraşma, örgüt performansını etkilemektedir. Sıralanan bu davranışlar çalışanların gerçekte işlerini yapmadıkları, yapıyor gibi göründüklerinin yani işlerinden kaydardıklarının göstergeleridir. Bu da örgütler için ciddi anlamda üretkenlik kaybı anlamına gelmektedir.

İşyerlerinde sağlığın geliştirilmesi ve sağlıklı bir işgücü, çalışanların kendileri açısından ve çalışma yaşamı bakımından, yüksek performansın ve verimliliğin güvencesidir. Bundan dolayı işletmelerin, çalışanlarının mevcut sağlık durumlarını, iyi oluş hallerini korumaya ve geliştirmeye yönelik çaba göstermeleri gerekmektedir (Özcebe, Bilir, Ünlü, İşler ve Koşar, 2019: 327).

İşte var olamama ilgili yapılan bütün tanımlamalardan sonra, kavramın bir model içerisinde nasıl incelendiğini ve hangi faktörlerin etkisiyle ne tür sonuçların ortaya çıkmasına sebep olduğunu anlamak için "işte var olamama büyük resmin neresinde yer alıyor?" sorusuna yanıtlar aranmaktadır. İşyerinde sağlığın geliştirilebilmesi adına işte var olamamanın nasıl bir görünüş kazandığını değerlendiren Chapman ve Sullivan (2003: 7) tarafından geliştirilen Sağlık ve Verimlilik Yöntemi Modeli'nde, işte var olamamanın yeri belirtilmektedir (Çiçeklioğlu, 2019: 13). Şekil 1'deki bu modelde ilk aşamada örgütler için potansiyel önlenabilir sorunlara odaklanılmış ve bunlardan biri de işte var olamama olgusu olmuştur. Bu olgunun örgütteki etkisi azaldığında, nihai sonuçlarda örgüte olumlu yönde yansımalarının olduğu; yani örgüte finansal olarak bir maliyeti olmayan getiriler arasında yer aldığı görülmektedir.

Sağlık ve Verimlilik Yönetimi, çalışan sağlığının iş performansını etkileyen tüm yönleriyle ilgili veri ve hizmetlerin entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır. Hedeflenen müdahalelerin hem çalışan sağlığı hem de üretkenliği üzerindeki etkisini ölçmeyi içerir. Sağlık Verimliliği ve Yönetimi değer zinciri; teşvikler sağlamaya, davranışı değiştirmeye, riskleri azaltmaya, tıbbi maliyetlere ve sakatlıklara neden olan sağlık sorunları çözmeye; nitelikli üretken işçilerin ihtiyaç duyulan alanlara transfer edilmesiyle niteliksel gelişime katkı sağlamaya yönelik faydalar ve programlar tasarlamaktadır (Health and Productivity Management Policy, 2019).

Sağlık ve Verimlilik Yönetimi tanımındaki ana vurgu, hem kronik hem de akut ihtiyaçlar ve özellikle örgüt için ekonomik veya finansal sonuçları olan potansiyel olarak önlenabilir sağlık sorunlarına/konularına odaklanmaktır. Diğer önemli husus, iş yerinde "performans kaybı", iş etkinliği veya "işte var olamama" endişesi olarak görülebilmektedir. Verimlilik, girdilerin (yani kaynaklar ve zaman) çıktılarıyla (yani ürünler, hizmetler ve bilgi) ilişkisidir. Aynı sayıda çıktı üretmek için ne kadar az girdiye ihtiyaç duyulursa, üretkenlik o kadar artmaktadır. Aynı şekilde, aynı veya daha az girdiye sahip çıktılar ne kadar büyükse, verimlilik de o kadar yüksek olmaktadır. Çalışan sağlığının maliyeti, örgütler için stratejik bir öneme sahiptir, ancak çok az örgüt, kendi iş gücünün (insan kaynağının) sağlığı ve üretkenliği ile ilgili tüm maliyetleri incelemiştir. Çalışan sağlığı maliyetlerinin birçok farklı türde maliyet ve/veya maliyet merkezleri arasında bölünmesi nedeniyle çok az örgüt, çalışan sağlığının stratejik önemini kabul etmektedir. Her örgüt, sağlıkla ilgili maliyetlerini incelemeli ve bir "Sağlık ve Verimlilik Yönetimi (H&PM)" girişimi başlatmalı; başlatmazlarsa örgütlerinin gelecekteki maliyet eğilimlerini öngörülen maliyet eğilimleriyle belirlemelidir. Bu nedenle Sağlık ve Verimlilik Yönetimi, bütün örgütler için ekonomik açıdan güçlü bir paradigmayı temsil ederken aynı zamanda örgütlerde sağlık sorunlarıyla nasıl mücadele edilebileceği konusunu yeniden şekillendirme potansiyeline sahiptir (Chapman ve Sullivan, 2003: 2, 8).



Şekil 1: Sağlık ve Verimlilik Yönetimi Kavramsal Model

Kaynak: Chapman, L. S. ve Sullivan, S. (2003). Health and productivity management: an emerging paradigm for the workplace. *The Art of Health Promotion. American Journal of Health Promotion*, 17(6), 1-12.

İşte var olamama maliyetinin genellikle azalan iş çıktısı, işteki hataları ve kalite standartlarını karşılamadaki başarısızlığı içerdiği kabul edilmektedir. Kullanılan genel yöntem, üretkenlikteki yüzde düşüşü, ortalama bir bireyin verimsiz olduğu haftalık bir saate dönüştürmektir. 2011 yılında Avusturalya'da yapılan bir çalışmada, yaşa özgü hastalık yaygınlık oranları ve demografik değişimi hesaba katarak 2050'de işte var olamamanın öngörülen etkileri incelenmiştir. 2050'de, GSYİH'de %2,8'lik bir düşüşle işte var olamamanın toplam maliyetinin 35,8 milyar dolara yükseleceği tahmin edilmektedir (Garrow, 2016: 31-33).

2. İŞTE VAR OL(AMA)MA (PRESENTEEISM) İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Genel olarak literatürde işte var olamama ile ilişkilendirilen kavramlar aşağıdaki gibidir;

- İşe Devamsızlık (Absenteeism)
- İş-Yaşam Dengesi
- Stres
- Tükenmişlik
- Verimlilik

2.1. İşe Devamsızlık (Absenteeism)

İşe devamsızlık (absenteeism) “absence” kelimesinden türetilmiştir. Sözlükte “absence” kelimesi, “genellikle olunması beklenen yerde olunmaması gerçeği” anlamına (Cambridge Dictionary, 2021); “absenteeism” ise; “özellikle iyi bir sebep olmadan işten uzak durma gerçeği” anlamına gelmektedir (Cambridge Dictionary, 2021).

İşe devamsızlık, çalışanın herhangi bir nedenle işine gelmemesi, görev yerinde olmaması durumudur. Çalışanlar bazen zorunlu hallerden dolayı (sağlık sorunları gibi) işe devamsızlık yaparken, bazen de işe ve örgüte karşı tutumlarından, düşük motivasyondan dolayı isteyerek bilinçli bir şekilde işe gitmek istememektedirler (Mastekaasa ve Olsen, 1998: 200). Hansen ve Andersen (2008: 963), işe devamsızlık ve işte var olamama arasında güçlü bir ilişki olduğunu, bu iki kavramın aslında aynı “karar sürecinin” sonuçları olduğunu ve bir sebepten dolayı hastalık izni aldıktan sonra bu izni aldığı için huzursuz olacağını ve bu durumun işte var olamamaya yol açacağını ifade etmiştir.

İşe devamsızlığı etkileyen örgütsel ve çevresel faktörler aynı zamanda çalışanlarda işte var olamamaya sebep olan unsurları içermektedir. Dolayısıyla çalışanlarda görülen işte var olamama sonucunda işe devamsızlıkta artış yaşanabilmektedir. Çünkü gerek bedenen gerekse ruhsal yönden rahatsızlanan çalışanlar bir süre sonra işe gitmede zorluk çekeceklerinden devam sorunu yaşayacaklardır. Bu bağlamda işte var olamama zamanla işe devamsızlığa dönüşecektir (Koçoğlu, 2007: 41-42).

2.2. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi teriminin ifade ettiği anlam üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulmak zordur. Literatürde, aşağıda sıralanan altı ifadeye sıklıkla rastlanmaktadır (Kalliath ve Brough, 2008: 326):

Bireyin değişik rolleri (evdeki rolleri, işteki rolleri, sosyal yaşam içindeki rolleri gibi),

Bireyin değişik rolleri arasında eşitlik, denge sağlayabilmesi,

Bireyin değişik rolleri arasındaki memnuniyeti,

Birden fazla rol arasında önemli rolün yerine getirilmesi (her rolün önemi farklıdır),

Bireyin rolleri arasındaki çatışmayı önleme ve kolaylaştırma işlemlerinin yönetimi,

Bireyin farklı rolleri arasında algıladığı kontrol.

Günümüzde esnek çalışma saatleri işyerleri için önem kazanmaktadır. Birçok kuruluş, esnekliğin hem çalışana hem de işverene sağladığı faydalar nedeniyle çalışanlara esnek çalışma saatleri sunmaktadır. Daha fazla çalışan üretkenliği ve daha yüksek organizasyon kârlılığı en yaygın faydalardır. Ayrıca esnek çalışma saatleri, iş-yaşam dengesini geliştirmekte ve kolaylaştırmaktadır. Azalan stres ve artan çalışan refahı, iş-yaşam dengesinin sonuçlarıdır (Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014: 20).

İş yaşam dengesi, bireyler ve örgütler için önemli bir konudur. Çünkü iş yaşam dengesinin sağlanamaması bir stres kaynağıdır. Çalışan ebeveynlerin artan sağlık problemleri, ebeveynlik sorumluluklarını yeterince yerine getirememeleri, üretkenliklerinin azalması, işe geç kalmalarının ve işe devamsızlıklarının artması, düşük moralle çalışmaları, işten memnun olmamaları işte var olamama sorununu yaşamalarına neden olmaktadır (Duxbury ve Higgins, 1991). Yine stresin, gerilim ve iş yükünün çalışanların sağlıklarını ve duygu durumlarını olumsuz etkilediği gerçeğinden yola çıkarak, iş-aile yaşamında sağlanacak dengenin işte var olamamayı azaltacağı düşünülmektedir.

İş ve günlük yaşam arasında uygun bir denge kurmak, tüm çalışanların karşılaştığı bir zorluktur. Özellikle aileler bu durumdan etkilenmektedir. İş, aile sorumluluklarını ve kişisel yaşamı başarılı bir şekilde birleştirme yeteneği, bir evdeki tüm bireylerin refahı için önemlidir. Hükümetler, destekleyici ve esnek çalışma uygulamalarını teşvik ederek, ebeveynlerin iş ve ev yaşamı arasında daha iyi bir denge kurmasını kolaylaştırarak sorunun ele alınmasına yardımcı olabilirler. İş-yaşam dengesinin önemli bir yönü, bir kişinin işte geçirdiği süredir. Kanıtlar, uzun çalışma saatlerinin kişisel sağlığı bozabileceğini, güvenliğini tehlikeye atabileceğini ve stresi artırabileceğini göstermektedir. Türkiye'de, çalışanların yaklaşık %33'ü çok uzun saatler

çalışmaktadır, bu da ortalamanın %11 olduğu OECD'deki en yüksek orandır (OECD, 2021).

Uzun süren ağır çalışma şartları altında üretim/hizmet faaliyetlerinde çalışanların iş-yaşam dengelerini kurabilmeleri büyük öneme sahiptir. Çalışanların refahına uygun olarak işletmeler çalışma şartlarını günün koşullarına göre yeniden düzenleyip, faaliyetin türüne uygun olarak esnek çalışma saati uygulaması yapabilirler. Bu uygulama ile çalışanların hem motivasyon düzeyleri artırılacak hem de sağlık sorunları için tedbirler alınmış olacaktır. Yine mutlu ve rahat çalışanların işletmeye güven duymaları ile işletmede işte var olamamanın önlenmesi yolunda bir adım atılmış olacaktır. İş-yaşam dengesini kuramayan çalışanın üretkenliği azalacak, başarılı olamayacak ve verimliliği düşecektir. Bu durum da artan fiziksel ve duyuşsal problemler çalışanların işte var olamama sorununu yaşamalarına neden olacaktır. Arslaner (2015) otel işletmelerinde çalışan kişilere yönelik yaptığı çalışmasında, vardiyalı ve uzun çalışma saatlerini değerlendirmiştir. Bu düzen içinde uzun saatler boyunca çalışanların, birtakım zorluklarla karşılaşmaları sonucunda fiziksel ve ruhsal sağlıklarının bozuldukları ve bu şekilde çalışmaya devam etmelerinin işte var olamamaya neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmasında, işte var olamamaya en çok iş-aile çatışmasının etki ettiğini ve çalışanların aile-iş çatışmasından ziyade iş-aile çatışması yaşadıklarını tespit etmiştir. Çözüm olarak, uzun çalışma saati uygulamalarından kaçınarak esnek çalışma planlarının oluşturulmasını, çalışanların dinlenmelerine müsaade edilmesini ve kendilerine vakit ayırmalarının sağlanmasını önermiştir.

2.3. Stres

Stres, gerilim, baskı, endişe, zorlama yaratan durum olarak tanımlanabilmektedir. Stres, çalışanları işleriyle ilgili sorumluluklarını yerine getirirken gerilim ve baskı altına almaktadır (Uygur ve Koç, 2003: 115). Yüksek iş talebi, ödül eksikliği ve yetersiz sosyal destek gibi mesleki stres unsurları işte var olamama ile önemli bir ilişkiye sahiptir. Örneğin yoğun katılım talepleri olan (bulunmaları gerekli/zorunlu); tıp, hemşirelik, sosyal yardım görevlisi, öğretmen gibi meslekler daha çok işte var olamama olgusunun gerçekleşme riskine sahiptirler (Jeon, Leem, Park, Heo, Lee, Moon, Jung ve Kim, 2014).

Stres, genellikle olumsuz bir deneyim olarak tanımlanmıştır. Vücudun sağlıklı, iyi halinden, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak sapma derecesini ifade eden stres, sıkıntı olarak da bilinmektedir (McShane ve Glinow, 2016: 80). Yeşiltaş ve Ayaz (2019), bir ofis mobilyası fabrikasının 128 çalışanı üzerine gerçekleştirdikleri bir araştırmada; işte var olamama ve alt boyutları olan iş odaklı işte var olamama ve psikolojik odaklı işte var olamamanın; iş stresi ve rol belirsizliği ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu bağlamda örgütlerde strese neden olan faktörlerin tespit edilerek en aza indirilmesi ve çalışanların stres yönetimine yönelik eğitimlerle desteklenmesi önemli görülmektedir. Yine çalışanların özlük

hakları güvence altına alınarak, destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulmasının işte var olamama konusunda yöneticilere yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda örgütlerde özellikle yöneticiler, işte var olamamanın sonuçları ve olguyu etkileyen faktörlere yönelik bilgilendirilmeli ve engelleyici önlemler almaları doğrultusunda harekete geçirilmelidir.

İşin strese yol açan özellikleri; işin yapıldığı koşullar, işin içeriği ve iş çevresidir. Stresin bireye fiziksel (kalp atışlarında hızlanma, çarpıntı, ateş basması, baş dönmesi, titreme, nefes almada güçlük vb.) ve davranışsal etkilerinin (sigara, çay ve kahve tüketiminin artması, madde bağımlılığı, uyku bozuklukları, işe devamsızlık gibi) yanı sıra örgütsel anlamdaki etkileri de görmezden gelinemez. Stresin işe olan etkileri ise; performans düşüklüğü, çalışan devir hızı (turnover), işe devamsızlık (absenteeism), yabancılaşma ve çatışmadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, 2021). Genel olarak, uzun çalışma saatleri, vardiyalı çalışma sistemi ve mesleki stres, çalışanların kronik sağlık durumlarını kötüleştirebilir. Bu durum işte var olamama sorununun ortaya çıkmasına neden olabilir (Joon vd., 2014).

Jung, Lee ve Arakida (2007) yaptıkları araştırmada, çalışanların iş stresi ve işte var olamama durumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Mevcut sağlık sorunları için, gastrointestinal (sindirim sistemi ile ilgili) problemler %44.9 ile en yüksek sırada yer alırken, onu %30'un üzerinde kas-iskelet problemleri ile zihinsel ve sinir problemleri izlemiştir. Bununla birlikte, mevcut sağlık durumu ile karşılaştırıldığında, araştırmaya katılan çalışanların sağlık sorunları için tıbbi tedavi görme oranlarının çok düşük olduğu görülmüştür. İşte yaşanan stresin, çalışanların sağlık sorunları yaşamasında önemli bir etken olduğu, bunun da iş kayıplarını artırdığı ve dolayısıyla işte var olamama üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.4. Tükenmişlik

Tükenmişlik, stresin, duygusal çöküntü, iş yerine karşı olumsuz tutumların (sinizm) gelişmesi ve sonrasında başarısızlık, işe yaramazlık duygusu aşamalarından oluşan özel bir sonucudur (McShane ve Glinow, 2016: 81). Sunduğu hizmetlerde, ürettiği ürünlerde insanı merkezine alan ve çıktı kalitesinde insan etmeninin çok önemli olduğu alanlarda sıklıkla görülen tükenmişlik, çalışanların işlerinden ayrılmasına, ekonomik kayıplara, hizmet kalitesinde düşüslere neden olmaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik sadece bireysel değildir; tükenmişliğin sağlık politikalarıyla, kurumsal ve toplumsal politikalarla da ilgili önemli boyutları vardır (Kaçmaz, 2005: 32). Örgütsel tükenmişlik, çalışanın basit fiziksel yorgunluktan çok, yapılan iş ve çalışma düzeninin gerektirdiği aşırı olarak algıladığı zihni yük, kariyer hedeflerinden sapma ve değişime ayak uydurmada kendini yetersiz, çaresiz hissetmesini ifade etmektedir. Bu durumu yaşayan bir çalışanın da verimli çalışması güçleşecek ve performansı düşecektir (Koçel, 2018: 469). Stres gibi tükenmişlik de çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını büyük ölçüde etkilemektedir.

Bu anlamda genel sağlık durumu bozulan çalışanların kronik bir tanımlanması ve çözümü zor süreçler yaşaması muhtemeldir. Yine bu durumda da çalışan fiziksel olarak işte olsa bile etkinlik ve verimlilik çerçevesinde işte var olamayacaktır.

Bektaş ve Karagöz (2020) devlet liselerinde görev yapan öğretmenler üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarında işte var olamama olgusunun çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, işte var olamamanın tükenmişlik üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, sıklıkla yaşadıkları güncel sorunlar ele alınarak bu sorunların işte var olamama sorununa ve dolayısıyla tükenmişliğe yakalanmalarına sebep olabileceğini ve böyle bir durumda çalışmaya devam edilmesinin ise çalışanın hata yapmasına, performansının ve verimliliğinin düşmesine, uzun vadede tükenmişliğe ve depresyona neden olabileceğini belirtmişlerdir.

2.5. Verimlilik

Çalışanların kendi sağlık durumları ve çalıştıkları ortamın sağlıklı, güvenli bir şekilde düzenlenmiş olması verimliliklerini etkilemektedir. Literatür bulguları, işe devamsızlık (absenteeism) ile işte var olamama (presenteeism) arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çoğu zaman çalışanın işe devam etmemesi sağlık sorunlarından kaynaklı olmayabilmektedir. Dolayısıyla bir çalışanın işe gitmesi de sağlıklı olduğu anlamına gelmeyebilir. İşe devamsızlık ve işte var olamama oranı yüksek olan işletmelerde, kârlılık ve verimlilik azalışları kaçınılmazdır. Bayram (2019: 313) da ifade ettiği gibi işletmelerde işte var olamama kaynaklı verimlilik ve maliyet kayıpları, işe devamsızlık kaynaklı kayıplardan çok daha yüksektir.

Verimlilik, yoğun rekabet ortamında örgütlerin hedeflerine ulaşma sürecinde en önemli unsurlardan biridir. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürmek isteyen örgütler, verimliliklerini düşüren örgüt içi etkenlerle mücadele etmek ve önleyici tedbirler almak zorundadırlar. Bu mecburiyeti günümüz zorlu çalışma koşullarında daha fazla hissetmektedirler. Örgütlerde verimliliğin düşmesine neden olan etkenlerden biri de çalışanların iş yerinde verimli çalışmalarını engelleyecek performanslarını düşürecek rahatsızlıklarıdır. Bu çalışanlar iş yerine gitmemeleri gerekirken, işe giderek çalışmayı tercih etmektedir (Gürer ve Solmaztürk, 2018: 26). Bu anlamda hasta olduğu halde çalışan kişilerin, bir işi daha kısa sürede ve beklenen niteliklere uygun yapma ihtimali de azalmaktadır.

Yine iş yerindeki sağlık sorunlarından kaynaklanan verimlilik kayıpları önemlidir. Tıbbi müdahalelerde, klinik sağlık sonuçlarındaki gelişmeler, verimlilik kaybının azalmasını ve sonuç olarak dolaylı sağlık maliyetlerinin düşmesini sağlayabilir. Bu kapsamda erken teşhis ve müdahalenin (tedavi süreçlerinin) maliyetlere etkisi değerlendirilmelidir. İşte var olamama verimlilik kaybının bir nedenidir. Dolayısıyla yapılan iş, hasta olarak çalışan

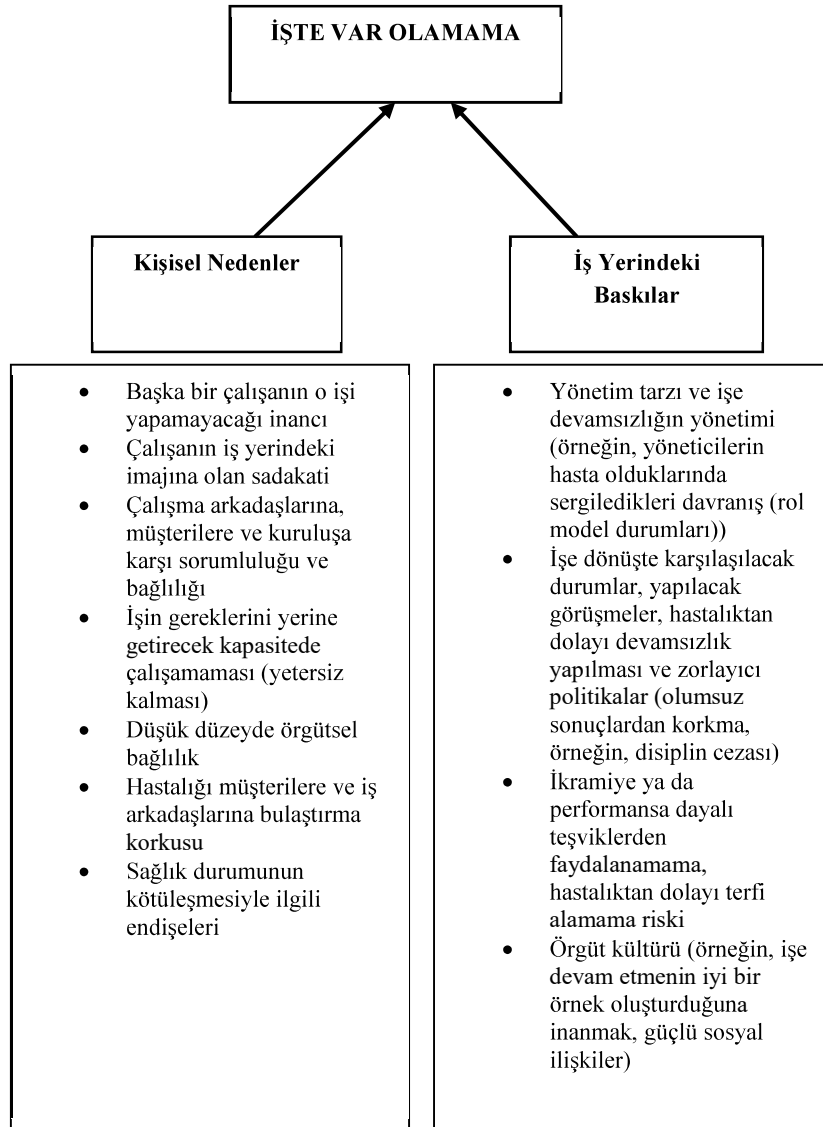
kişiyi bir yük; örgüt için ise maliyetleri yükselten önemli bir etken olmaktadır (Meerding vd., 2005: 521, 523).

3. İŞTE VAR OL(AMA)MA (PRESENTEEISM) NEDENLERİ

İşte var olamamanın nedenleri literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Cooper (1998) 1990'larda fazla mesai kavramının, iş güvenliğinin olmamasının ve örgüte bağlılığın işte var olamamanın etkisini artırdığını belirtmektedir. Hastalık, moral bozukluğu, zayıf davranış göstergeleri de işte var olamamaya neden olmaktadır (Koçoğlu, 2007: 80). İşte var olamama nedenleri arasında yer alan fiziksel ve psikolojik sağlık durumu, çalışanların verimliliğini etkilemektedir. İşte var olamama nedenleri olarak ele alınan sorunlar, karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir. Bu nedenle bu sorunla mücadele etmek için, soruna bütüncül açıdan yaklaşarak doğru teşhisi koymak çok önemlidir (Çiftçi, 2010: 157).

Biron, Brun, Ivers ve Cooper (2006) yılında yaptıkları çalışmada, işte var olamamanın nedenlerini araştırmışlardır. Katılımcılardan hasta olmalarına rağmen neden işe gitmeyi seçtiklerini belirtmelerini istemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre işte var olamamanın nedenleri; iş yükü ve işin teslim/bitirilme tarihi (%31.6), profesyonellik ve suçluluk duygusu (%27.7), hastalığı ciddiye almama (%15.1), işte olmadığına yerine işlerini yapacak birisini bulmanın zorluğu (%13.4), olumsuz tepkilerden korkma (%9.4) ve işe olan ilgi (%2.8) olarak sıralanmaktadır. Hansen ve Andersen (2008), işte var olamamayı etkileyen faktörleri; işle ilgili faktörler, zaman baskısı, iş kontrolü, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, istihdam durumu; kişisel faktörler, aile hayatı, finansal (ekonomik) durum, aşırı bağlılık, işe devamsızlığa yönelik tutumlar, sağlık durumu ve sosyo-demografik değişkenler olarak açıklamaktadır. Baker-McClearn, Greasley, Dale ve Griffith (2010: 313) işe devamsızlığın yönetimi ve işte var olamamayı inceledikleri çalışmalarında, işte var olamama üzerinde etkili olan faktörleri uluslararası literatürde yer alan çalışmalardan bir özet şekil oluşturarak, bu etkileri kişisel nedenler ve iş yeri baskısı şeklinde ikiye ayırarak değerlendirmişlerdir.

Şekil 2'de işte var olamamanın genel olarak kişisel ve iş yeri baskısı olarak iki temel nedene dayandırıldığı görülmektedir. Yine bu nedenlerden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, işletmenin yapısal özelliklerinden, politikalarından, örgütteki kültürden kaynaklandığı ifade edilebilmektedir. Belirtilen bu faktörler, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde çalışanları etkilemekte ve işletmelerde işte var olamamaya neden olmaktadır.



Şekil 2. Presenteeism üzerinde etkili olan faktörler: Uluslararası literatürde yer alan çalışmalardan özet model

Kaynak: Baker-McClearn, D., Greasley, K., Dale, J. Ve Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.

4. İŞTE VAR OL(AMA)MANIN (PRESENTEEISM) SONUÇLARI

Çalışanlar çeşitli nedenlerden dolayı kendilerini kötü hissetmelerine, hasta olmalarına rağmen kendilerini işe devam etmek zorunda hissetmekte ve işe gitmektedirler. Bu şekilde işte çalışmaları ise üretkenlik kaybı, motivasyon ve performans düşüklüğü, memnuniyetsizlik gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

4.1.Verim Düşüklüğü

Küreselleşen dünyamızda işletmeler arasındaki rekabetin giderek arttığı bir gerçektir. Yani işletmeler son derece dinamik ve değişken bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Böyle bir ortamda verim düşüklüğü işletmelerin istemediği bir durumdur. İşletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek, varlıklarını sürdürebilmek için kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmalıdırlar. İşletme kaynaklarının en önemlisi ise insan kaynağıdır. Diğer üretim faktörleriyle beraber işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri için özellikle insan kaynağından yeterince yararlanabilmeleri gerekmektedir. Çalışanlarda verim düşüklüğüne neden olan faktörlerin başında sağlık sorunları gelmektedir. Bedensel ve ruhsal sağlığı yerinde olan çalışan, iş ortamındaki diğer koşulların da iyileştirilmesiyle motive olacaktır ve iş performansı artacaktır. Bu anlamda işletme yönetimi, sağlık sorunlarından kaynaklı verim düşüklüğünde çalışanlarını işten çıkarmak yerine, nedenlerini araştırarak önleyici tedbirler alma yoluna gitmelidir ve işletme politikalarını buna göre düzenlemelidir. Böylece çalışanlarda işini kaybetme korkusu da olmayacağından hasta oldukları halde işe gitmek zorunda kalmayacaklardır.

İşte var olamamanın işletme faaliyetlerine, çıktılarına etkisi hemen görülmemektedir, bu durum zaman içinde ortaya çıkmaktadır. Oysa sağlıkla ilgili sorunlarda rahatsızlığa ve rahatsızlığın seyrine göre çoğunlukla tedavi yolları bellidir ve tedavi sonuçları tahmin edilebilir. Dolayısıyla çalışanların durumu ona göre değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle sağlıkla ilgili sorunların çoğu işte var olamamanın neden olacağı durumlara ve etkilerine nispeten daha iyidir. Sağlık sorunlarına yönelik tedaviler söz konusudur. İşletmelerin de desteğiyle sağlık sorunları çözülüp işine başlayan çalışandan daha yüksek performans elde edilebilecektir. İşletmelerin çoğu iş performansını zayıflatan hastalıkların ve diğer tıbbi durumların yaygınlığını belirlemek, üretkenlikteki ilgili düşüşü hesaplamak ve bu kayıpla mücadele etmenin uygun maliyetli yollarını bulmak için ciddi çaba sarf etmektedirler. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda; tarama, tanı, tedavi ve eğitime yapılan küçük yatırımlarla (çalışanların sağlık hizmetlerine yatırım yapmak; örneğin alerji ilaçlarının veya depresyon tedavisinin maliyetini karşılayarak) işte var olamamanın neden olduğu üretkenlik kayıplarının azaldığını, bu durumun dengelenebildiğini görmüşlerdir (Hemp, 2004).

Boles vd. 2004 yılında sağlık riskleri ile iş verimliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarını 2264 katılımcı ile gerçekleştirmişlerdir. İlişkiyi işte var olamama olgusu ile ele almışlardır. Sağlık sorunları olan çalışanların daha sağlıklı meslektaşlarına göre daha az verimli oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Sağlık riskleriyle ilgili işe devamsızlık ve işte var olamama olgusunun potansiyel verimlilik maliyetine etkilerinin oldukça büyük olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada, katılımcılar 1 haftalık bir süre içinde ortalama 3 saat 10 dakika kadar sağlık nedenlerinden dolayı boşa harcanan veya kesin-

tiye uğrayan çalışma süresi bildirmişlerdir. Çalışmada bunun da kişi başına yüksek maliyetlere karşılık geldiği belirtilmiştir.

4.2. Performans Düşüklüğü

Performans, çalışanların işlerinde gösterdikleri başarıdır. Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramları performans göstergeleri arasında yer almaktadır. İşte var olamama sorunu, çeşitli nedenlerle çalışanın hasta olduğu halde işe gelmesi, sağlık sorunları dışındaki diğer faktörlerden (örgütsel, bireysel) dolayı çalışıyor gibi görünmesi, işiyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmesi gerekirken iş dışı şeylerle ilgilenmesi durumu olduğu için işte etkinliği, verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir ve performans düşüklüğüne neden olabilmektedir. Baker-McClearn vd. (2010) çalışmalarında, işte var olamama ve işe devamsızlık olgularının örgütlerde performans ve refahı yakından etkilediğini ve burada örgütlerin bu olgularla mücadelede uyguladıkları politikaların önemli olduğunu ifade etmektedirler.

4.3. Çalışan Motivasyonunda Düşüş

Motivasyon, hedefe yönelik gönüllü davranışları başlatan, davranışın yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini etkileyen içsel güçlerdir; bireysel davranış ve performansın dört temel güdüsünden biridir. Motive olmuş çalışanlar, belirli bir amaca (yön), belirli bir zaman süresince (süreklilik), belirli bir düzeyde çaba (yoğunluk) harcamaya gönüllüdür (McShane ve Glinow, 2016: 88).

Motivasyonda çalışanların ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi ve karşılanması önemlidir. Bu nedenle çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli, bireysel ihtiyaçlar ve örgütsel amaçlar arasında ilişki kurulmalıdır. İhtiyaçları karşılanmayan çalışanlar tatminsizlik hissedeceği için belirli bir gerilim ve rahatsızlık duyacaktır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2012: 127-129). İşle ilgili ihtiyaçları karşılanan ve motive olan çalışanlar, işlerinden dolayı yaşadıkları gerilimden kurtularak tatmin olacak; böylece sağlıklarını tehdit eden ve işe odaklanmalarını engelleyen faktörlerden uzaklaşarak işte var olamama olgusunu deneyimlemekten kurtulacaklardır.

Örgütler, çalışanları daha istekli ve severek çalışmaya teşvik edecek ödül sistemleri, aileleriyle birlikte katılacakları tatil ve iş dışı etkinlikler planlayabilirler. Bu etkinlikler çalışanların işlerine daha fazla motive olmalarını sağlayarak, stresten, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklardan uzaklaşmalarına yardımcı olabilir. Dolayısıyla, çalışanların örgütten destek alarak motive olmaları; örgütlerin çalışanlarının refahlarını ve sağlıklarını önemsemesi işte var olamama davranışlarını azaltmaktadır (Arslaner, 2015: 65). Motive olan çalışan işinden tatmin olacak, işini severek yapacak ve böylece ruhsal sağlığı açısından da iyi olacağından bedensel sağlık şikayetleri de azalacaktır. Bu sayede işte var olamama olgusu da azalacaktır.

4.4. Çalışan Memnuniyetsizliği

Çalışan memnuniyetsizliği (iş tatminsizliği), bir çalışanın işine karşı tutumunun olumsuz olması anlamına gelmektedir. Çalışan memnuniyetsizliği, çalışanın işe devamsızlık yapmasına, geç kalmasına, hastalık izni almasına, nakil talebinde bulunmasına ve bu gerekçelerle işten ayrılmasına neden olabilmektedir (Nwobia ve Aljohani, 2017: 137-138; Baysal, Baysal, Aksu ve Aksu, 2014: 137). İşine karşı olumsuz tutumlar besleyen çalışanların hasta olmasa bile hasta hissetmesi olağandır. Bu bağlamda çalışanın örgütten, işinden ve çalışma koşullarından memnun olmayışı onu zihinsel ve duygusal bir gerilime sürükleyebilecektir. Johns (2010: 521) da belirttiği gibi güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, ücret, iş güvencesi, örgütsel adalet, örgütsel destek gibi unsurların çalışan memnuniyeti üzerine etkisi düşünüldüğünde; mevcut çalışma koşullarının sağlıklı olmayışı çalışan memnuniyetsizliğine; o da işte var olamama sorununa dönüşecektir.

4.5. Absenteeism (İşe Devamsızlık)

Devamsızlık, işletmede üretim ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanma sıklığına ve süresine göre tahmin edildiğinden çok daha fazla maliyetlere yol açmaktadır. Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında kalan, işe gelme günleri programlanmış olan bir çalışanın işe gelmemesi durumudur. Çalışanların işe devamsızlığına neden olan pek çok unsur sayılabilmektedir. Bu unsurlardan en sık ve en önemlisi hastalık olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 48-50).

İşe devamsızlık, daha önceki tanımlarda da ifade edildiği gibi herhangi bir mazeretten dolayı işe gelmeme (örneğin hasta günlerde) durumudur. Hasta olan bireyler, özellikle psikolojik rahatsızlığı olup dinlenmeleri gerekenler “ruh hastası” olarak etiketlenmek istemedikleri için sağlıklı olmasalar da işlerine devam etmeyi istemektedirler. Rahatsızlıklarının nedeninin de stres olduğunu belirterek, gerçek şikayetlerini gizlemektedirler. Bu durumda işe gidilmesi, işte var olamama sorununa neden olmaktadır. Ruhsal bozukluğu olan çalışan, sosyal alanındaki diğer bireyleri de (yani iş arkadaşlarını, amirlerini veya ailesini) olumsuz etkileyecektir. Kendini iyi hissetmeyen ancak işinin başında olmak isteyen çalışanlar örgütlerde verimlilik ve performans düşüşüne de sebep olmaktadır (Dewa vd., 2007).

4.6. Çalışan Devir Hızında (Turnover) Yaşanan Artış

İşletmelerde çalışan devrinin nedenleri arasında; iş yükünün ağırlığı, işe uyumsuzluk, yöneticilerle uyumsuzluk, çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzluk, sağlık sorunları, emeklilik, askerlik, ücret yetersizliği, meslek değiştirme, ailevi nedenler, mesai saatleri, yetki verilmemesi, terfi olanaklarının olmaması, işten çıkarılma, iş tatminsizliği, iş monotonluğu sayılabilir (Sabuncuoğlu, 2011: 48). Bu faktörlerden bazıları işte var olamamanın nedenleri arasında da yer almaktadır. Yani bunlardan birinin ya da birkaçının var olması çalışanları olumsuz etkileyeceğinden “çalışıyor gibi” görünmelerine

yani işte sözde var olmalarına neden olacaktır. Chun ve Hwang (2018) yaptıkları çalışmada, işte var olamamanın (presenteeism) çalışan devir oranında, işten ayrılma niyetlerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Chun ve Hwang (2018)'a göre, örgütte, işte var olamama olgusu ne kadar yüksek olursa, işten ayrılma niyeti de bir o kadar artmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin ve yönetimin, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacak şekilde, örgüt içerisinde işte var olamama olgusunu azaltmanın yollarını bulmaya çalışmaları gerekmektedir.

Çalışan devir hızının yüksekliği, işletmenin amaçlarına ulaşmasında bir engeldir. Çalışanlarda meydana gelen işte var olamama sorunu devamsızlığı ortaya çıkarmakta, rahatsızlıkların şiddeti arttıkça işten ayrılmalara neden olmaktadır. Bu ayrılmalar çalışan devir hızı hesaplarına artış olarak yansımaktadır, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları güçleştiği gibi işletme hakkındaki olumsuz izlenim oluşmasına sebep olmaktadır (Koçoğlu, 2007: 42).

5. İŞTE VAR OL(AMA)MA (PRESENTEEISM) İLE MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ

İşletmelerde işte var olamama sorunu ile mücadelede; sağlıklı, üretken ve yüksek performanslı çalışanlar için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Ammendolia, Côté, Cancelliere, Cassidy, Hartvigsen, Boyle, Soklaridis, Stern ve Amick III, 2016: 1):

- Çalışanların refahı için; iş yerinde mutlu ve rahat olmalarını, işlerinden ve iş yerinden memnun olmalarını sağlayacak programların hazırlanması.
- Örgütte yaşanabilecek olumsuzluklar için duruma müdahale yönergelerinin hazırlanması.
- Çalışanları etkileyen en önemli sağlık sorunu ruh sağlığıdır. Depresyon ve stres, sırasıyla üretkenlik kaybının birinci ve ikinci en yüksek nedenleridir. Bu kapsamda bütün çalışanları kapsayan ve örgütte uygun sağlık koşullarının oluşturulmasına yönelik ayrıntılı eylem planlarını içeren çok yönlü bir programın hazırlanması.
- Çalışanların ruh sağlığı için; takım çalışmalarına teşvik edilmesi, sosyal ağların kullanımı, web ortamında seminerlerin düzenlenmesi ve çoklu ortam araçlarını kullanarak her ay bir liderin başarı hikayesinin dinlenmesi, uzmanların gözetiminde atölye faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, birlikte öğle yemekleri yenmesi, yönetici ve çalışan katılımlarının sağlandığı eğitim programlarının planlanması.
- Düzenli egzersiz, doğru beslenme, yeterli uyku, sigarayı bırakma, sosyalleşme ve iş-yaşam dengesi gibi işte var olamamayı etkileyen sağlıklı davranışlara teşvik etmeyi amaçlayan kapsamlı, spesifik ve çok yönlü stratejilerin geliştirilmesi.

İşte var olamama ile mücadelede kişisel ve örgütsel unsurlar vardır. Bu unsurlar aşağıda belirtildiği gibidir:

- Kişisel olarak işte var olamama ile mücadele edebilmek, bu sorunu çözebilmek için çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıklarına dikkat ederek sağlıklı bir hayat yaşamaları, planlı olmaları, stres ve zaman yönetimi becerilerini kazanmaları, iş ve aile arasında dengeyi kurabilmeleri, düzenli çalışma saatlerine sahip olmaları, “hayır” demeyi öğrenmeleri, iş birliğine ve takım çalışmasına yatkın olmaları, sosyal desteğe sahip olmaları gerekmektedir.
- İşte var olamama ile mücadelede örgütler; çalışanlar üzerinde baskı kurmamalı, iş-kişî uyumunu (işe göre adam ilkesi) sağlamalı, adil bir performans değerlendirme sistemi uygulamalı, çalışanların iş güvencelerini sağlamalı, esnek çalışma saatleri sunmalı, sağlık danışmanlığı hizmeti vermeli, ücretsiz ilaç uygulamalarını yaygınlaştırmalı, çalışma ortamını ergonomik çalışma koşullarına göre düzenlemeli, bütün iş süreçlerinde liyakat ilkesini uygulamalı, örgütteki uygulamalarda, politika ve prosedürlerin belirlenmesinde yasalara aykırı davranmamalı, etik kural ihlali yapmamalı, yönetimde katılımcı ve destekleyici bir anlayış hakim olmalı, hizmet içi eğitimlerle, kariyer destek programlarıyla çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerine destek olmalı, çalışanların hasta olup işe gelemedikleri zamanlarda işlerini kaybetme, düşük ücret alma, bazı sosyal haklardan yararlanamama gibi korkularını ortadan kaldıracak düzenlemeler yapmalıdır.

SONUÇ

Alanyazın uzun saatler iş yerinde kalarak çok çalışıyor gibi görünmek isteyen çalışanların; hasta olup iş yapmak için yeterince güce, enerjiye sahip olmayan ancak çeşitli nedenlerle işe gidip çalışmak durumunda olan çalışanlara işaret etmektedir. Yapılan araştırma sonuçları bu çalışanların verimli çalışmadığını; hatta hasta olarak işe gelmelerinin ve işkolik görünme çabalarının işletme kaynaklarına, çıktılarına daha fazla zarar verdiğini; üretkenliği ve performansı düşürdüğünü göstermiştir. Yine araştırmalar bu çalışanların iş kazalarına, yüksek oranda hatalı iş çıktılarına, üretimde/hizmette sapmalara, düşük kaliteye dolayısıyla yüksek maliyetlere neden olduğunu; işte var olamama (presenteeism) olgusunun, işe devamsızlık (absenteeism) yani çalışanların zorunlu hallerden dolayı işe gelmeyerek “devamsızlık yapmaları” durumuna kıyasla işletmeler için daha fazla ekonomik kayıplara neden olduğunu göstermiştir.

Örgütlerde görülen işte var olamama (presenteeism) ile çalışanlar işlerinin başında bulunsalar bile işlerine ve örgütlerine karşı olumlu bir duygulanım içinde olmayacak bu da kendilerini işletmeye daha az bağlı hissetmelerine neden olacaktır. Çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal olarak iş yerinde bulunmaları önemlidir. Aksi halde sadece fiziksel olarak işte bulunmaları bir anlam ifade etmemektedir. Bundan dolayı işte var olamama konusunda

işletmelerin sergiledikleri tutum ve davranışlar, çalışanların bu konuya yaklaşımları hususunda etkili bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Bektaş ve Karagöz, 2020: 395).

İşte var olamama (presenteeism), çalışanlar ve işverenler için maliyetlidir. Örgütlerde meslek ve hastalığa özgü işte var olamama araçları çeşitli formel kaynaklar ile mevcuttur ancak kaynaklar arasında standardizasyon gereklidir. İşte var olamama, yaşam kalitesini ve sağlığı etkilemekte, sağlıkla ilgili maliyetleri artırmakta, çalışma arkadaşları üzerinde olumsuz etkilere neden olmakta, iş kazalarını artırabilmekte ve ürün ve hizmetin bozulmasına neden olabilmektedir. Sağlık programları, iyileştirilmiş örgüt kültürü ve işveren ve çalışan çözümlerinin, işte var olamama seviyelerini düşürebilmesi mümkündür (Lack, 2011: 87).

Çalışanların yani iş gücünün örgütler için en önemli kaynak olduğu, örgütsel davranış alanyazında yapılan çalışmalarda sıklıkla tekrarlanmaktadır. Bu nedenle çalışanların motivasyonu, iş tatmini, verimliliği, performansı, işe devam durumları, çalışan devir hızı gibi önemli konular örgütlerin odak noktası olmuştur. Günümüz bilgi toplumunda örgütler; yetişmiş, alanında uzman, bilgili, deneyimli, işiyle ilgili temel, teknik ve yönetsel yetkinliklere sahip olan ve potansiyeli olan çalışanları kaybetmek istememektedirler ve bu çalışanları örgütte tutabilmeleri çok önemlidir. Örgütler işte var olamamayı (presenteeism) önleyici politikalar belirleyerek bu sorunla mücadele etmelidirler. Çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamadan hem fiziksel hem de ruhsal açıdan iyi olarak sağlıklı bir şekilde, yüksek motivasyonla ve moralle işlerini yapabilecekleri bir çalışma ortamı ve örgüt iklimi oluşturmalarıdır. Böylece örgütlerde işte var olamama (presenteeism) sorununun yaşanması engellenebilecektir.

KAYNAKÇA

- Ammendolia, C., Côté, P., Cancelliere, C., Cassidy, D. J., Hartvigsen, J., Boyle, E., Soklaridis, S., Stern, P. ve Amick III, B. (2016). Healthy and productive workers: using intervention mapping to design a workplace health promotion and wellness program to improve presenteeism. *BMC Public Health*, 16 (1), 1-18.
- Aronsson, G., Gustafsson, K. ve Dallner M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 502-509.
- Arslaner, E. (2015). *Otel işletmelerinde presenteeism sorunu: Algılanan örgütsel destek ve iş-aile çatışması açısından bir inceleme*. (Doktora tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J. ve Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- Bayram, M. (2019). Devamsızlık ve işte var olamamayı etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir kavramsal model önerisi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 9(2), 299-318.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014). Presenteeism (işte varolmama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Ağustos 2014 BÜROKON Özel Sayısı, 134-152. 29 Mart 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/62495#> adresinden erişildi.
- Bektaş, M. ve Karagöz, Ş. (2020). Presenteeism'in tükenmişliğe etkisi: bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (4), 385-401. 31 Mart 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduibfd/issue/57376/768753> adresinden erişildi.
- Biron, C., Brun, J., Ivers, H. ve Cooper, C. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
- Boles, M., Pelletier, B. ve Lynch, W. (2004). The relationship between health risks and work productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(7), 737-745.
- Burton, W. N., Pransky, G., Conti, D. J., Chen, C.Y. ve Edington, D. W. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(6), 38-S45.
- Cambridge Dictionary (t.y.). Absence. 28 Mart 2021 tarihinde <https://dictionary.cambridge.org/tr/sözlük/ingilizce/absence> adresinden erişildi.
- Cambridge Dictionary (t.y.). Absenteeism. 28 Mart 2021 tarihinde <https://dictionary.cambridge.org/tr/sözlük/ingilizce/absenteeism> adresinden erişildi.
- Cambridge Dictionary (t.y.). Presenteeism. 28 Mart 2021 tarihinde <https://dictionary.cambridge.org/tr/sözlük/ingilizce/presenteeism> adresinden erişildi.
- Chapman, L. S. ve Sullivan, S. (2003). Health and productivity management: An emerging paradigm for the workplace. *The Art of Health Promotion. American Journal of Health Promotion*, 17(6), 1-12.
- Chun, B.-Y. ve Hwang, Y.-J. (2018). Gender, presenteeism, and turnover intention and the mediation effect of presenteeism in the workplace. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 120(6), 4821-4836.
- Cooper, C. L. (1998). The changing nature of work [1]. *Community, Work & Family*, 1(3), 313-317.

- Çiçeklioğlu, H. (2019). *Presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerine etkileri: Eğitim Çalışanları üzerine bir araştırma*. (Doktora tezi). 19 Ocak 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/opus/issue/49078/595134> adresinden erişildi.
- Çiftçi, B. (2010). İşte var ol(ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum*, 1, 153-174.
- D'Abate, C. P. ve Eddy, E. R. (2007). Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct, *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383.
- Dew, K., Keefe, V. ve Small, K. (2005). "Choosing" to work when sick: workplace presenteeism. *Social Science & Medicine*, 60(10), 2273-2282.
- Dewa, C. S., McDaid, D. ve Ettner, S. L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: Who bears the burden and how are costs addressed? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 52(6), 346-356.
- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. ve Cooper, C. L. (2010). Coping with work stress: A review and critique, *John Wiley & Sons Ltd*.
- Duxbury, L. E. ve Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- Evans, C. J. (2004). Health and work productivity assessment: State of the art or state of flux? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(6), S3-S11.
- Garrow, V. (2016). Presenteeism: A review of current thinking. *Institute for Employment Studies*, Report 507. 31 Ocak 2021 tarihinde https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/507_0.pdf adresinden erişildi.
- Goetzl, R. Z., Carls, G. S., Wang, S., Kelly, E., Mauceri, E., Columbus D. ve Cavuoti, A. (2009). The relationship between modifiable health risk factors and medical expenditures, absenteeism, short-term disability, and presenteeism among employees at Novartis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(4), 487-499.
- Günbeyi, M. ve Gündoğdu, T. (2010). Polis teşkilatının "işkolik" çalışanları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), 56-63.
- Gürer, A. ve Solmaztürk, A. B. (2018). Çalışanların despotik liderlik ve etik liderlik algılarının presenteeism davranışları üzerindeki etkisi. M. A. Karaman (Ed.), *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Sempozyumu Bildiriler Kitabı (03-05 Mayıs 2018, İstanbul)*, içinde (s. 25-41). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Hansen, C. D. ve Andersen, J. H. (2008). Going ill to work - What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*, 67(6), 956-964.
- Health and Productivity Management Policy. (2019). Human capital policies. *Mpumalanga Department of Culture, Sport and Recreation*, Mpumalanga Province Republic of South Africa. 4 Nisan 2021 tarihinde <https://dcsr.mpg.gov.za/Policies/HEALTH%20AND%20PRODUCTIVITY%20MANAGEMENT%20POLICY.pdf> adresinden erişildi.

- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58. 28 Şubat 2021 tarihinde <https://hbr.org/2004/10/presenteeism-at-work-but-out-of-it> adresinden erişildi.
- Jeon, S.-H., Leem, J.-H., Park, S.-G., Heo, Y.-S., Lee, B.-J., Moon, S.-H., Jung, D.-H. ve Kim, H.-C. (2014). Association among working hours, occupational stress, and presenteeism among wage workers: Results from the Second Korean Working Conditions Survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 26(6), 1-8.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
- Jung, MH., Lee, YM. ve Arakida, M. (2007). Stress and presenteeism in workers of small and medium enterprises. *Korean J Occup Environ Med*, 19(1):47-55. 28 Mart 2021 tarihinde <https://www.koreamed.org/SearchBasic.php?RID=2033802> adresinden erişildi.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1). 30 Mart 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/98456> adresinden erişildi.
- Kalliath, T. ve Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal Of Management & Organization*. 14(3), 323-327.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M. J., Vahtera, J. ve Marmot, M. G. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The whitehall II study. *American Journal of Public Health*, 95(1), 98-102.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde presenteeism sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri*. (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 25 Mart 2021 tarihinde <http://dspace.yildiz.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/1/7054/0033696.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden erişildi.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M. ve Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Lack, D. M. (2011). Presenteeism: A comprehensive review. *American Association of Occupational Health Nurses*, 59(2), 77-91.
- Mastekaasa, A. ve Olsen, K.M. (1998). Gender, absenteeism, and job characteristics: A fixed effects approach. *Work and Occupations*, 25(2), 195-228.
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. V. (2016). *Örgütsel davranış* (2b). A. Günsel ve S. Bozkurt (Çev. Ed.), Nobel Yayın: Ankara. (Orijinal eserin yayın tarihi 2014).
- Meerding, W. J., IJzelenberg, W., Koopmanschap, M. A., Severens, J. L. ve Burdorf, A. (2005). Health problems lead to considerable productivity loss at work among workers with high physical load jobs. *Journal of Clinical Epidemiology*, 58, 517-523.

- Nwobia, I. E. ve Aljohani, M. S. (2017). The effect of job dissatisfaction and workplace bullying on turnover intention: Organization climate and group cohesion as moderators. *International Journal of Marketing Studies*, 9(3), 136-143.
- OECD Work-Life Balance (t.y.). OECD better life index. 1 Nisan 2021 tarihinde <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> adresinden erişildi.
- Özcebe, H., Bilir, N., Ünlü, H. K., İşler, A. K. ve Koşar, Ş. N. (2019). Büro çalışanlarında sağlığın geliştirilmesi müdahale çalışması; kazanılan deneyimler ve yaşanan güçlükler. *Turk J Public Health*. 17(3), 326-336.
- Özmen, G. (2011). *Presenteizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Tekstil çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi (Uygulamalı)*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Shagvaliyeva, S. ve Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 20-23.
- Smith, D. J. (1970). Absenteeism and presenteeism in industry. *Archives of Environmental Health*, 21, 670-677.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü (t.y.). *Psikososyal risk etmenleri*. 28 Mart 2021 tarihinde <https://www.ailevecalisma.gov.tr/medias/3868/brosur28.pdf> adresinden erişildi.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2012). *İşletme yönetimi*. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uygur, A. ve Koç, H. (2003). *Sekreterlik teknikleri*. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşiltaş, M. ve Ayaz, E. (2019). İş stresi ve rol belirsizliğinin presenteizm (işte var olamama) üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18. ÜİK Özel Sayısı, 741-771.
- Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2013). The phenomenon of presenteeism in the workplace setting and its importance on health and productivity. *7. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 819-830. Konya, Türkiye.