

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE PRESENTEEİSM SORUNU VE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ÇERÇEVESİNDE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

**MERVE KOÇOĞLU
5712012**

**TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. ESİN CAN MUTLU**

**İSTANBUL
2007**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE PRESENTEEİSM SORUNU VE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ÇERÇEVESİNDE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

**MERVE KOÇOĞLU
5712012**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 31/07/ 2007
Tezin Savunulduğu Tarih: 20 /07/2007**

Tez Oy birliği/ Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Esin Can MUTLU	
Juri Üyeleri:	Doç. Dr. Yonca GÜROL	
	Yard. Doç. Ebru ENGİNKAYA	

**İSTANBUL
AĞUSTOS 2007**

ÖZ

İŞLETMELERDE PRESENTEEISM SORUNU VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Merve KOÇOĞLU

Ağustos, 2007

Çalışanlar, bedenlen ve ruhsal açıdan yakalandıkları rahatsızlıklardan dolayı belli aralıklarla da olsa çalışamaz durumda olurlar. Rahatsız olan çalışan, rahatsızlığı nedeniyle işe gitmek istemeyecektir. Fakat işe gitme zorunluluğundan dolayı işe giden çalışan, iyi bir performansla çalışamayacağından genel anlamda verimin düşmesine neden olacaktır. İşte Presenteeism sorunu buradan kaynaklanmaktadır. Çalışanların gerek bedensel gerekse ruhsal nedenlerden dolayı rahatsızlanmasından kaynaklanan verim düşüklüğünün ilk bakışta yalnızca örgütün kendisini ilgilendirdiği düşünülebilir. Halbuki bu bir süreçtir. Örgütlerin tek başlarına iş yapmaları imkansızdır. İlişkili oldukları birçok örgüt vardır. Dolayısıyla herhangi bir örgütte meydana gelen aksaklıklar, zincirleme bir şekilde ilişkili oldukları diğer örgütlere yansıyacaktır. Bu da dolaylı yoldan ülke ekonomisine zarar verecektir. Yaşanan bu kayıp, özellikle gelişmiş ülkelerin dikkatini çekmiş ve bu konu ilk kez 1990'lı yılların son dönemlerinde Amerika'da araştırılmaya başlanmıştır. Daha sonraları 2000'li yılların başlarında İngiltere ve Japonya tarafından da dikkate alınmıştır. Ülkemizde ise bu konu yeni araştırılmaya başlanmıştır. Bu çalışma, ülkemizde akademik anlamda Presenteeism kavramı hakkında yapılan öncü bir çalışmadır. Bu çalışmada; Presenteeism kavramı tanımlanmış ve Presenteeism ile mücadele yöntemleri İnsan Kaynakları Yönetimi açısından ele alınmıştır. Varılan sonuçlara göre, etkin bir İnsan Kaynakları Yönetimi ile bu sorunun önüne geçilmesi mümkün görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Presenteeism, Absenteeism, Verim Düşüklüğü

ABSTRACT

THE ISSUE OF PRESENTEEISM ON THE ORGANIZATIONS AND THE STRUGGLE METHODS OF PRESENTEEISM WITHIN THE FRAMEWORK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

Merve KOÇOĞLU

August, 2007

Employees become incapable of to work due to inconvenience of body and mind. Therefore inconvenient employee come about as a reluctant for going to work. But labor can not perform himself/herself accurately with this mood so it causes decline of work performance. The resource of Preseenteism derived from that point. At first sight, decrease of work performance due to employees` body and spritual troubles can be only seen as a concern of organization. Whereas it is a process that makes organizations inability to manage it. They have a relationship with plenty of other organizations. Therefore any breakdowns in one organisation will effect the others as a chain reaction. That will be reflected to whole nation`s economy. That loss catches especially developed countries` attention and researches triggered in the US in late 1990s. Later on it was taken into consideration in early 2000s by Britain and Japan. This topic takes into consideration in recent days in our country. This is the first academic study in Turkey which is about Presenteeism. This study gives detail information about Presenteeism. And also it is a key structure for Human Research Management about how to manage it. This study point out that this problem can be solve with dynamic Human Resource Management.

Keywords: Presenteeism, Absenteeism, Decrease in Efficiency.

ÖNSÖZ

Tez konumun şimdiye kadar pek fazla araştırılmamış bir konu olmasını istedim. Yapmış olduğum çalışmalarım boyunca özellikle Amerika da önemli görülen bir kavram olan Presenteeism ile ilgili çalışmalara başladım.

Presenteeism kavramı ülkemizde henüz araştırılmaya başlanmaması nedeniyle çalışmaya başlarken biraz endişeliydim. Çünkü gerek akademik gerekse akademik olmayan örnek alabileceğim çalışmalar olmayışı beni korkutmuştu.1990'lı yılların başlarında özellikle Amerika da yapılan akademik çalışmalar, makaleler ve araştırmalar bu çalışmamı hazırlayabilmemde bana ışık tuttu.

Geçen günler, aylar ve tez danışmanım Pof. Dr. Esin CAN MUTLU'nun desteğiyle birlikte Presenteeism kavramını akademik anlamda ülkemizde ilk kez araştırma şansını yakaladık.

Çalışmalarım boyunca yaşamış olduğum her sorun karşısında, değerli zamanlarını esirgemeksizin ilgilenen hocam Pof. Dr. Esin CAN MUTLU' ya içtenlikle teşekkür ediyorum. Aynı zamanda, bana her konuda yardım sağlayan ve tezimin şekillenmesinde emeği geçen Ar. Gör. Özen Aşık'a teşekkürlerimi sunarım.

Manevi anlamda desteklerini esirgemeyen anneme, babama, kardeşlerime ve yakın dostlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İstanbul; Ağustos, 2007

Merve KOÇOĞLU

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2.PRESENTEEISM KAVRAMI ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PRESENTEEISM.....	3
2.1.Presenteeism'in Tanımı Önemi ve Belirtileri	3
2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminde Presenteeism.....	7
2.3.Türkiye'de Presenteeism ve Önlem Alınamama Nedenleri.....	10
2.4.Presenteeism'i Sürekli Kılan Etmenler ve Yayılması.....	11
2.5.Presenteeism ile Karşılaşan İşgücünün Çalışma Şekli ve En Fazla Görüleceği Sektörler.....	12
3.PRESENTEEISM KAYNAKLARI VE NEDEN OLDUĞU HASTALIKLAR.....	14
3.1. Presenteeism'in Kaynakları.....	14
3.1.1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Etkiler.....	14
3.1.1.1. Fazla Çalışma ve Aşırı İş Yükü.....	14
3.1.1.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	15
3.1.1.3. İnisiyatif ve Görevlendirme.....	16
3.1.2. İş Ortamından Kaynaklanan Etkiler.....	16
3.1.2.1. İş Ortamı.....	16
3.1.2.2. Örgüt Kültürü.....	17
3.1.2.3. Kötü Yönetim ve Lider Tarzı.....	17
3.1.2.4. İş Tatmini.....	18
3.1.2.5. Şirket İçi Çatışma.....	19
3.1.2.6. Eşitsizlik ve Ayrımcılık.....	20
3.1.2.7. İş Güvenliği.....	21
3.1.2.8. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları.....	21
3.1.2.9. İşyerinde Psikolojik ve Fiziksel Taciz.....	22
3.1.3.Kişisel Kaynaklı Etkiler.....	24
3.1.3.1. Kişilik.....	24
3.1.3.2. İş Yaşam Dengesi ve Aile.....	25

3.1.3.3. Stres.....	26
3.1.3.4. Depresyon.....	27
3.1.3.5. Kariyer Yapamamak.....	28
3.1.3.6. Eğitim Durumu.....	29
3.1.3.7. Kadın Olmak.....	29
3.1.3.8. Yaş ve Hizmet Süresi.....	30
3.1.4. Çevresel Faktörler.....	30
3.1.4.1. Ekonomik Sorunlar ve Siyasi, Politik Belirsizlikler.....	30
3.1.4.2. Çevre ve Trafik Sorunu.....	31
3.2. Presenteeism'in Neden Olduğu Hastalıklar.....	31
3.2.1. Hayati Tehlike Arz Eden Rahatsızlıklar.....	32
3.2.1.1. Kalp Rahatsızlıkları.....	32
3.2.1.2. Kanser.....	32
3.2.2. Süreklilik Arz Eden Rahatsızlıklar.....	33
3.2.2.1. Diyabet.....	33
3.2.2.2. Yüksek Tansiyon.....	33
3.2.2.3. Alerji.....	33
3.2.3. Akut Rahatsızlıklar ve Sağlığı Etkileyen Diğer Bedensel Koşullar.....	34
3.2.3.1. Baş ağrısı ve Migren.....	34
3.2.3.2. Eklem Rahatsızlıkları.....	34
3.2.3.3. Solunum Yollarlı Enfeksiyonları.....	35
3.2.3.4. Ruhsal Rahatsızlıklar.....	36
3.2.3.5. Uykusuzluk.....	37
3.2.3.6. Regl Dönemi.....	37
3.2.3.7. Rejim.....	38
4.PRESENTTEEISM'İN SONUÇLARI, MALİYETİ ve PRESENTTEEİSM İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	39
4.1. Presenteeism'in Sonuçları.....	39
4.1.1. Verimlilik.....	39
4.1.2. Performans Düşüklüğü.....	40
4.1.3. Motivasyonda Azalma.....	40
4.1.4. Memnuniyetsizlik.....	41
4.1.5. İşe Devamsızlık (Absenteeism).....	41
4.1.6. İşgören Devri.....	42
4.2. Presenteeism'in Maliyeti.....	42
4.3. Presenteeism İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	44
5. İNSAN KAYNAKLARI ÇERÇEVESİNDE PRESENTTEEISM İLE MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ.....	52
5.1. Çalışanlar Açısından Presenteeism ile Mücadele Etme Yöntemleri.....	52
5.1.1. Sağlıklı Yaşamak.....	52
5.1.2. Planlı Yaşamak.....	53
5.1.3. Zaman Yönetimi.....	54
5.1.4. İş ve Ev Yaşantısındaki Sınırları Belirlemek.....	55
5.1.5. Yaşamak İçin Çalışmak.....	55
5.1.6. Hayır Demeyi Öğrenmek	55

5.1.3. Zaman Yönetimi.....	54
5.1.4. İş ve Ev Yaşantısındaki Sınırları Belirlemek.....	55
5.1.5. Yaşamak İçin Çalışmak.....	55
5.1.6. Hayır Demeyi Öğrenmek	55
5.1.7. İş Birliği ve Sosyal Destek	55
5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Presenteeism ile Mücadele Etme Yöntemleri	56
5.2.1. Planlama	58
5.2.2. İş Analizler ve Tanımları	60
5.2.3. Kadrolama	63
5.2.4. İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirmesi	65
5.2.5. Performans Değerlemesi.....	67
5.2.6. Ücretleme.....	68
5.2.7. Ödüllendirme ve Kişisel İhtiyaçlara Uygun Düzenlemeler Yapmak.....	70
5.2.8. Endüstriyel İlişkiler ve İş Güvenliği.....	74
5.2.9. İşçi Sağlığı.....	75
5.2.10. Bilgi Sistemleri.....	79
6.SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Cornell Institute For Health And Productivity Studies (IHPS) Taraından Yapılan Araştırma Sonucu Çıkan Rahatsızlıkların Maliyetleri.....	46
Şekil 2: Journal of Occupational and Environmental Medicine, Taraından Yapılan Araştırma Sonucu Çıkan Rahatsızlıkların Maliyetleri.....	47
Şekil 3: Cornell Üniversitesi Taraından Yapılan Araştırma Sonucu Çıkan Rahatsızlıkların Maliyetleri.....	4

1.GİRİŞ

Kişiler, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve ihtiyaçlarını giderebilmeleri için çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle erken yaşlarda iş hayatına atılmakta ve emeklilik yaşları gelmelerine rağmen çalışmalarını sürdürmektedirler. Dolayısıyla kişiler, kendilerine yeterince vakit ayıramamakta ve dinlenememektedirler. Günlerinin hatta ömürlerinin büyük bir kısmını çalışarak geçirmek zorunda kalmaları nedeniyle çeşitli rahatsızlıklara yakalanmaları kaçınılmazdır.

Çalışanların rahatsızlanması nedeniyle yaşanan bu verim düşüklüğü Presenteeism kavramını gündeme getirmiştir. Presenteeism'i birçok araştırmacı absenteeism (iş yerinde bulunmamak, işe gitmemek)' in tam tersi olarak ifade etmektedir. Diğerleri ise absenteeism'in kardeşi ya da kuzeni olarak nitelendirmektedirler. Absenteeism ve Presenteeism arasında en önemli fark şudur: çalışan rahatsızlanması sonucunda işe gitmiyorsa absenteeism'dir, yine çalışan rahatsız olmasına rağmen iş yerine gitmiş ise Presenteeism'dir. Presenteeism iş yerinde fiziksel anlamda bulunulmasına rağmen zihinsel anlamda bulunulmaması durumunu ifade eder. Yöneticilerin absenteeism kavramına Presenteeism'den daha fazla önem vermelerinin nedeni absenteeism'in ekonomik boyutla doğrudan ilgili olduğunu düşünmeleridir. Çünkü absenteeism sonucunda işten çıkma söz konusudur ve bu büyük bir maliyet unsuru olarak düşünülmektedirler. Halbuki esasında Presenteeism'de, kişi fiziksel anlamda işte bulunup verimli çalışmadığından, örgütler için absenteeism'den daha gizli ve beklide daha fazla maliyet unsuru söz konusudur. Yapılan araştırmalara göre Presenteeism'in absenteeism'e oranla üretkenliği 7.5 kat daha fazla düşürdüğü ortaya konmuştur. Dolayısıyla yöneticilerin absenteeism endişelerinin yerini artık Presenteeism almaktadır.

Çalışanlar, hastalandığında, yaralandığında, stresle ya da depresyonla karşı karşıya kaldıklarında, verimlerinde azalma görülür. Bunlar ise Presenteeism'in neden olduğu

problemlerin başında gelir. Presenteeism'in en önemli nedeni çalışanların hem bedenlen hem de ruhsal anlamda rahatsız oldukları halde iş yerlerinde bulunmak zorunda olmalarıdır. Presenteeism nedeniyle işe gidemeyecek durumda olan çalışan iş yerinde zorunlu halde bulunmaktadır. Bu durumda çalışanlar rahatsızlığından dolayı etkin çalışamayacaktır. Dolayısıyla performansa bağlı verim düşüklüğü görölmesi kaçınılmazdır.

Presenteeism kavramı insanın olduğu her yerde olması ve nedenini insan unsuru oluşturması sebebiyle insan kaynakları açısından büyük bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla İnsan Kaynakları Yönetimi açısından incelenmesi gereken bir konudur.

Organizasyon içerisinde ve çalışanlar üzerinde insan kaynakları yönetiminin önemi ve buna bağlı olarak insan kaynakları yöneticisinin üstlenmiş olduğu sorumluluk gereğince Presenteeism kavramına ayrı bir özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu çalışma Presenteeism kavramını ele almakta ve İnsan Kaynakları Yöneticisinin Presenteeism ile mücadele edebilmesi için İnsan Kaynakları fonksiyonlarını nasıl kullanması gerektiğini belirtmektedir. Çalışma, dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Presenteeism Kavramı”, ikinci bölümde “Presenteeism Kaynakları ve Neden Olduğu Hastalıklar”, üçüncü bölümde “Presenteeism'in Sonuçları, Maliyeti ve Presenteeism İle İlgili Yapılan Çalışmalar” ve son olarak dördüncü bölümde ise “Presenteeism İle Mücadele Etme Yöntemleri” hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından ele alınmıştır.

2.PRESENTEEISM KAVRAMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PRESENTEEISM

2.1. Presenteeism Tanımı, Önemi ve Belirtileri

Presenteeism en kısa tanımıyla, çalışanların iş yerinde bulunmasına rağmen tam anlamıyla performanslarını sergileyememeleridir. Bir başka ifadeyle Presenteeism çalışanların bedensel ya da ruhsal rahatsızlıkları nedeniyle işe gitmemeleri gerekirken iş yerlerinde bulunmalarıdır. Çalışanların, gerek işlerini kaybetme gerekse kariyerlerindeki hedeflerine ulaşamama korkusundan dolayı iş yerinde bulunamayacak durumda olmalarına rağmen işe gitmeleri ve bunun sonucunda performans düşüklüğü nedeniyle verimi düşürmeleridir ¹.

Yapılan araştırmaya göre Presenteeism, rahatsız olan çalışanın evde oturması gerekirken işe gitmesi sonucunda düşük performansta çalışması, hastalığı diğer çalışma arkadaşlarına geçirmesi, işyerinde moralli düşürmesidir. Yine aynı araştırmada rahatsız olan çalışan üretkenliği ve verimliliği azaltması nedeniyle bu çalışanların işe gelmeyip evlerinde dinlenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır ².

Presenteeism'in bir başka tanımı da sadık olmayan çalışanlardır ³. Son yıllarda, çalışanların kurumlarına olan bağlılık kavramı sorgulanmaya başlanmıştır. Çalışanlar sadık ve sadık olmayan diye iki ayrı grupta konumlandırılmaktadır. Sadakatli çalışanlar işlerine olan heyecanlarını yitirmezler ve şirketlerine sıkı bir şekilde duygusal bağla bağlılardır. Sadık olmayan çalışanlar ise iş yerlerinde fiziksel anlamda bulunmalarına rağmen, zihinleri işleriyle meşgul değildir. Bu çalışanlar hafta sonu yapacakları programlarını, çocuklarını, eşlerini, erkek arkadaşlarını, desteklemiş oldukları takımların maçlarını, bir sonraki günlerini, kişisel problemlerini düşünerek günlerini geçirirler. Üretim ayağından bu konuyu tartışacak olursak çok da ciddi görülmemektedir. Çünkü mavi yakalılar diye adlandırdığımız

¹ Graham Lowe, "Here in Body, Absent in Productivity- Presenteeism Hurts", <http://www.refresh.com/gslpresenteeism.html> [12.09.2006].

² Monojit Chatterji, Colin J. Tilley, "Sickness, Absenteeism, Presenteeism, and Sick Pay", **Oxford Economic Papers**, vol. 54, (2002): 669-687.

³ Dew Kevin, Vera Kefe, Keitha Small, "Choosing to Work When Sick: Workplace Presenteeism", **Social Science & Medicine**, vol. 60, (2005): 2278.

bu grupta, çalışanlar sürekli tekrarlanan işleri yapmaktadır ve otomatik bir sistem içerisinde. Günümüzün en etkili silahının beyin gücü olduğu kanısı artık herkesin kabul ettiği bir kanıdır dolayısıyla beyaz yakalı çalışanlarda bu konunun önemi büyüktür. Bu grubun işlerine katkıları tamamen zihinseldir. İşin üretim ayağını bu grupta çalışanların, çalışmaları belirler. Bir başka ifadeyle, beyaz yakalı çalışanların performansları, üretim ve karlılığı etkileyen en önemli unsurdur. Bu gruptaki çalışanlar, sorumluluklarını tam olarak yerine getirmedikleri takdirde, büyük bir sorumluluğun altında kalmış olurlar.

Çalışanlar geçirdikleri ya da geçiriyor oldukları gerek bedensel gerekse ruhsal rahatsızlıklar nedeniyle Presenteeism ile karşı karşıya kalırlar. Bedensel rahatsızlıklar, kronik (düzenli) ve kronik olmayan rahatsızlıklar olarak iki grupta sınıflandırılmaktadır. Kronik rahatsızlıklar yavaş ilerleme özelliği olan ve hiçbir zaman tam bir iyileşme sağlamayan rahatsızlıklardır. Kanseri, bronşit, astım, hipertansiyon, şeker ve böbrek hastalıkları kronik rahatsızlıkların bir kaçıdır. Kronik olmayan rahatsızlıklar ise kısa süreli rahatsızlıklardır ve tamamen iyileşme görülür. Grip, migren, depresyon, mide rahatsızlıkları, gibi rahatsızlıklar kronik olmayan rahatsızlıklara örnektir.

Presenteeism'e sebep olan ruhsal rahatsızlıklar ise kişilerin zihinlerini olumsuz yönde etkileyen rahatsızlıklardır. Stres, depresyon bu rahatsızlıkların başında yer almaktadır. Presenteeism kavramıyla birlikte ruhsal hastalıklarda meydana gelen artışın önemine dikkat çekilmeye başlanmıştır. Örneğin, Amerika'da yapılan araştırmalara göre sadece depresyonun Amerikan ekonomisine maliyeti yıllık 150 milyar dolar'dır. Prozac, Welbutrin, Zoloft, Paxil gibi zihinsel hastalıkların tedavisinde kullanılan ilaçlar bu maliyetin artmasında büyük rol oynamaktadır ⁴. Bu durumla baş edebilmek için yöneticiler çareyi, iş yerlerinde olumlu atmosfer oluşturmada bulmuşlardır.

Presenteeism ile karşılaşmanın ikinci bir nedeni ise çalışanların sadece işlerini düşünmeleri ve yalnızca işlerine odaklanmaları, yani işkoliklik ⁵. Bir başka ifadeyle çalışanın ekstra yapması gereken işler olmamasına rağmen, fazla mesaiye kalıp çalışmalarıdır. İşkolikler, kendilerine tanınan ara ve tatil haklarını kullanmazlar

⁴Kelly McCullough, "Presenteeism: Another Dimension", <http://www.articledashboard.com/Article/PRESENTEEISM--Another-Dimension/54058/> [17.11.2006].

⁵ Lowe, **age**.

ya da eksik kullanırlar. Kendine vakit ayırmayan ve yeterince dinlenmeyen kişilerde bedensel ve ruhsal rahatsızlıklar görülmesi kaçınılmazdır.

Presenteeism'in üçüncü nedeni ise fazla çalışmaktır. Fazla mesai ile çalışanlar, vakitlerinin büyük bir çoğunluğunu iş yerlerinde çalışarak geçirmektedirler. Her bir çalışan şirketler için ayrı bir maliyet unsurudur. Dolayısıyla işverenler yoğun iş temposundan dolayı yeni bir çalışan istihdam etmek yerine mevcut çalışanlarını fazla mesaiye kalmasını tercih etmektedir. Bu durum ise çalışanları hem ruhsal hem de bedenen yıpratıldığından Presenteeism ile sonuçlanır.

Presenteeism'in ortaya çıkmasında sebep yalnızca çalışanlara bağlı değildir. Çalışanlar, ailelerinden herhangi birinin rahatsızlığı durumunda hem Presenteeism hem de absenteeism ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Çünkü çalışanlar, rahatsız aile fertleriyle ilgilenmek istemektedirler. Bu nedenle işlerine gitmek istememektedirler ya da gitseler bile zihinleri hasta yakınlarının bakımıyla meşguldür. Her iki durum da performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

Kendini iyi hissetmeyen çalışanın iş yerine gelmesinden dolayı verimde meydana gelen kayıp'ın maliyeti, o çalışana hastalandığında ödenen her türlü doktor, ilaç, maluliyet tazminatı... gibi masraflardan çok daha fazladır. Yapılan araştırmalara göre bazı genel hastalıklar örneğin alerji ve baş ağrısı nedeniyle üretimde meydana gelen kayıp, o şirkette çalışan tüm çalışanlara harcanacak olan toplam sağlık giderlerinin % 80'in den daha fazladır ⁶.

2004 yılında Harvard Business Review' da yapılan araştırmaya göre zihinsel tüm hastalıklardan dolayı çalışanlar en iyi performanslarını sergileyememektedir. Bu da üretime olumsuz şekilde yansımaktadır. Araştırmacı Lockheed Martin'nin 2002 yılında yayınladığı bir araştırmasında şu sonuçlara varmıştır. Alerji ve baş ağrısı sebebiyle üretimdeki azalmanın maliyeti 2 milyon dolar, sırt ağrılarının 859 bin dolar, eklem iltihabının 860 bin, depresyonun 787 bin dolar, cilt problemlerinin 610 bin dolar, grip'in ise 607 bin dolardır. Bu araştırmaya göre, Presenteeism'in Amerikan ekonomisine toplam maliyeti 150 milyar dolardır ⁷.

Bundan dolayı tüm şirketler sağlık bakımı giderlerine ayrıca önem vermelidirler. Presenteeism'den kaynaklanan üretimdeki düşüş bedeli, bu alanda yapılan küçük

⁶“Presenteeism' Hurts Employees and Employers”, <http://www.webmd.com/mental-health/news/20040423/Presenteeism-Employees-Employers> [12.12.2006].

⁷ Kelly McCullough, **age**.

yatırımlar, tedavi masrafları ve eğitimden daha fazla olması sebebiyle sağlık politikalarına ayrı bir önem gösterilmesi gerektiğidir.

Kişilerin ruh ve beden sağlıklarında sürekli dalgalanmalar mevcuttur. Bu nedenle Presenteeism'in tam anlamıyla sonlandırılması imkansızdır. Fakat Presenteeism'de yaşanan artışı çeşitli sinyallerden anlamak mümkündür. Bu belirtiler yönetim tarafından gözlemlenmeli ve dikkate alınmalıdır.

Presenteeism'in en önemli belirtisi çalışanların bedensel ve ruhsal rahatsızlıklarından dolayı izin taleplerinde artıştır. Ruhsal rahatsızlıklar kişilerin iç dünyasında yaşandığından gözlemlenmesi oldukça zordur. Fakat bedensel rahatsızlıkların belirtileri kişilerin fiziklerine de yansıtacağından anlaşılması oldukça kolaydır.

İşgören devrinde meydana gelen artış nedenleri arasında da Presenteeism yer almaktadır. Kişiler rahatsızlıkları nedeniyle işgöremez hale gelebilirler ya da işyerlerindeki çalışma ortamları onları Presenteeism ile karşılaşmaya itebilir. Örneğin, yöneticisiyle anlaşamayan bir çalışanın yaşamış olduğu stres nedeniyle ruh sağlığı olumsuz yönde etkilenecektir. Bu da Presenteeism'i doğuracaktır. Eğer çalışanlar için olumsuz olan bu durumlar süreklilik arz ediyorsa kişiler işe gitmek istemeyeceklerdir. Dolayısıyla bu da giderek işgören devrinde artışı beraberinde getirecektir.

İş süreçlerinde tıkanmalar baş gösterdiğinde, yönetim açısından her şey kontrol altında ve gerekli şartlar sağlanmış ise bu aksaklıkların nedenlerini çalışanlarda aramak gerekmektedir. Eğer çalışanlarda tam yetki varsa çalışamama nedenlerinin başında bedensel ya da ruhsal açıdan yaşadıkları rahatsızlıklar yer almaktadır. Aynı şekilde örgüt belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerine ulaşamıyorsa nedenlerinden biri yine Presenteeism olabilir. Çünkü örgütler, çalışanlarının performansı ile amaçlarına ulaşabileceklerdir. Örgüt içi yapılan performans değerlendirmeleri ve iş doyumunda azalma yine çalışanların rahatsızlıklarından kaynaklı olabilir.

Belirtilen nedenler örgüt içinde gözlemlendiği takdirde bunların nedenleri araştırıldığında çalışanların gerek bedenen gerekse ruhsal açıdan yakalandıkları rahatsızlıklar yer alabilir. Bu durumlar belirdiğinde yöneticiler ve özellikle insan kaynakları bölümleri gerekli önlemleri almalıdırlar.

Sonuç olarak Presenteeism çalışanların hastalanmaları ya da uzun süre çalışmalarından kaynaklanan hastalık ve rahatsızlıklardan dolayı evlerinde olmaları

gerekirken, işe gitme zorunluluğunda olmaları ve bu nedenle etkin ve verimli çalışamamalarıdır. Çalışanların ağır iş yüküne ve fazla çalışma saatlerine katlanmalarının asıl sebebi işlerini ve kariyerlerini kaybetme korkusudur. Günümüzde örgütler, Presenteeism'in getirmiş olduğu ağır maliyet nedeniyle öneminin farkına varmışlardır ve çözüm arayışı içerisindeyler.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Presenteeism

Örgütler faaliyetlerini sürdürebilmeleri için değişimleri yakalamalı ve ayak uydurmalıdırlar. Günümüz dünyasında rekabet etmek, her geçen gün zorlaşmaktadır. Bugün şirketler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için sürekli değişim ve gelişim içerisinde olmalıdırlar. Örgütler, artık beyin gücünün öneminin farkına varmışlardır ve tek rekabet güç unsuru olarak insanı kabullenmişlerdir. Endüstrileşmeyle birlikte beden gücü eski önemini yitirip, beyin gücü ve beraberinde getirdiği yaratıcılık hakim olmuştur. Yaratıcılık örgütler arası rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır. Rekabet edemeyen, örgütlerin ise mücadele verip ayakta kalmaları imkansızdır.

İşletmeler mal ve hizmet üretmek üzere kurulmuş örgütlerdir. İşletmelerin belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için, üretim faktörlerinin verimli ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu durum, günümüzdeki yoğun rekabet ortamında daha da büyük önem arz etmektedir. Üretim faktörlerinin en önemli unsuru insandır. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımı başarılı bir insan kaynakları yönetiminden geçer. İnsan kaynakları yönetimi genel olarak örgütün belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için insan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılmasına yönelik yapılması gereken kadrolama, eğitim, ücretleme, vb. faaliyetleri kapsamaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin, ister hat ister kurmay pozisyonunda olsun örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde insan kaynaklarının yönetimi açısından büyük sorumlulukları bulunmaktadır.

İnsanın yaratıcı yönü, sinerji yaratan, düşünen ve öğrenen bir varlık olması, onu örgütün diğer faktörlerinden farklı hale getirmiş ve stratejik bir önem kazanmasına neden olmuştur. Peter Drucker'a göre çalışanlar ve onların sahip oldukları bilgi, işletmelerin en önemli kaynağı haline gelmekte ve işletmelerin geleceklerini şekillendirecek varlıklar olmaktadır. Thomas Stewart, çalışanları birer entelektüel

sermaye olarak değerlendirmektedir. Jeffrey Pfeffer ise insanları, örgütün rekabet avantajı sağlayabilecek yegane silahı olarak değerlendirmektedir ⁸.

Kişilerin beden ve ruh sağlıkları yerindeyse üretken olabilirler. Aksi takdirde onlardan verim beklemek olanaksızdır. Çalışanlara hak ettiği değeri veren şirketler bugün başarıyı yakalamaktadırlar. Örgütler, sağlıklı işgören istihdam ettiği sürece hedef ve amaçlarına ulaşabilecektir. Örgütler, istihdam ettikleri bu işgücünden en etkili şekilde faydalanabilmeleri için, çalışanlarına uygun her türlü sağlık koşullarını sağlamalıdır. İş ortamı sağlık problemlerine neden olabilecek tüm etmenlerden uzak tutmalıdır. Sağlık problemleriyle ilgili mücadelede onlara gerekli alt yapıyı sağlamalı ve yardımcı olmalıdır. Böylece örgütler de Presenteeism'e dayalı işgücü kaybına ve verim düşüşüne engel olunabilir.

Presenteeism günümüzde şirketler açısından büyük sorunlar teşkil etmektedir. Çalışanların rahatsızlıklarıyla mücadele hem maddi hem de manevi açıdan örgütü yıpratmaktadır. Bu nedenle işverenler artık çalışanlarını istihdam ederken Presenteeism kavramını dikkate almaktadırlar. Özellikle iş görüşmelerinde çeşitli yöntemlerle bunu anlamaya çalışmalıdırlar. Mülakatlarda kişilerin tecrübeleri hakkında konuşulurken, eski işlerinden ayrılma nedenleri öğrenilmelidir. Öz geçmişlerinde referans olarak verdikleri kişilerle ya da eski şirketleriyle irtibata girerek ayrılma nedenleri ve bu nedenlerin sağlıkla ilişkili olup olmadıkları sorgulanmalıdır.

Mülakat öncesinde kişilerden başvuru sırasında sağlık raporu istenmelidir. Bu hem bir eleme aracı olacaktır, hem de ruhsal ya da fiziksel açıdan herhangi bir sağlık sorunu olmayan kişilerin istihdam edilmesini sağlayacaktır. Yine mülakat öncesinde kişilere uygulanacak kişilik testleri eleme aracı olarak kullanıldığı gibi, içerisindeki sorularla kişilerin ruhsal yapıları da ölçülebilecektir. Böylece özellikle ruhsal rahatsızlıklara eğilimli kişiler ön plana çıkmış olacaktır ve bir nebze de olsa Presenteeism'i önleme açısından bir araç olacaktır. Mülakat aşamasında ise kişilere stres mülakatları uygulayarak onların tolerans seviyeleri ölçülebilir. Bu şekilde de kişilerin ruhsal rahatsızlıklara eğilim ölçülebilir.

Kişilerin ruh ve beden sağlıklarını iş görüşmelerinde anlamak oldukça zordur. Fakat profesyonelce hazırlanan testler, istenilen belgeler ve karşılıklı kurulan iletişimde

⁸ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, (Bursa: Alfa Yayıncılık, 2001), 43.

bunu bir ölçüde anlamak mümkündür. Bu nedenle İnsan Kaynakları tarafından iyi hazırlanmış bir istihdam süreci, örgütlere Presenteeism'i önleme adına yol gösterici olabilecektir.

Çalışanların rahatsızlanması verim düşüşüne neden olacağından, onların rahatsızlanmalarını engellemek ve bu rahatsızlıkların yayılmasını önlemek için tedbirler alınmalıdır. Çalışanları yakından tanıyabilecek, onlarla rahat iletişim kurabilecek, gerek beden gerekse ruh sağlıklarıyla ilgilenebilecek kişiler istihdam edilmelidir. Çalışanlara bu kişilerle istedikleri zaman iletişim kurabilme imkanı sağlanmalıdır. İstihdam edilen bu uzman kişiler her bir çalışanla sağlıklarıyla ilgili özel olarak konuşmalıdırlar. Çalışanların rahatsızlıklarını tespit etmelidirler ve kontrol altına almalıdırlar. Bu kişiler, çalışanların rahatsızlanıp yanlarına gitmelerini de beklememelidirler. Onlarla iletişime girerek sağlıkları hakkında bilgi ve veri toplamalıdırlar ki ona göre tedbir ve önlem alınabilsin.

Çalışanların sağlıkları hakkında onlarla en yakın çalışan arkadaşları konuşturulmalıdır. Kişiler sağlık problemlerini yakın arkadaşlarıyla paylaşırlar. Bazı rahatsızlıkları için kişisel çözüm önerilerinin bulunması oldukça zordur. Gerek maddi gerekse manevi olarak birilerinin desteğine ve yardımına ihtiyaçları vardır. Çalışanlar, genellikle bu tür ihtiyaçlarını üst yönetimle paylaşmaktan kaçınırlar. Dolayısıyla birbirleriyle yakın ilişkileri olan çalışanlardan birbirlerinin sağlıkları ve ihtiyaçları hakkında bilgiler edinilmelidir.

Çalışanlara uzaktan gözlem yapılarak rahatsızlıkları önlenabilir. Örneğin, öksüren bir kişinin öksürüğünün altında yatan neden onunla konuşarak araştırılmalıdır. Öksürük, çeşitli nedenlerden dolayı olabilir. Soğuk algınlığına bağlı ise kişi tedavi ettirilmelidir, gerekirse evde istirahat verilmelidir ki örgüt geneline rahatsızlık yayılmasın. Eğer öksürük, sigara kullanma ya da başka bir nedene bağlı ise ciddi bir rahatsızlık belirtisidir ve kişisel anlamda hemen tedbir alınması gerekmektedir.

Sağlık, insan hayatında her şeyin önündedir. Kişiler, sağlıkları el verdiğince çalışabilirler. Örgütler, çalışanların genel sağlıklarını koruyucu önlemler almanın yanında onlara kişisel sağlık danışmanlığı vermelidirler. Çünkü örgütler ancak sağlıklı işgücüyle hedef ve amaçlarına ulaşabilirler.

Presenteeism'i engelleme ve mücadelede yöneticilerden daha çok insan kaynakları bölümlerine büyük sorumluluk düşmektedir. Ülkemizde ise insan kaynakları tam

anlamıyla oturmuş bir yapıya sahip değildir. Çokuluslu ve kurumsal şirketlerin bünyesinde yer almaktadırlar. Presenteeism kavramı örgütlere tahminlerin çok üstünde bir maliyet unsuru teşkil ettiğinden insan kaynakları bölümlerinin önlem almasını kaçınılmaz kılmaktadır.

2.3. Türkiye’de Presenteeism ve Önlem Alınmama Nedenleri

Globalleşme gün geçtikçe hızını arttırmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir sorun artık evrensel boyut olmaktadır. Presenteeism, kavramı buna örneklerden bir tanesidir. Dünya ile beraber Türkiye’de de bir sorun teşkil etmektedir. Fakat ülkemizde bu kavram henüz tam anlamıyla tanınmamaktadır. Presenteeism’i önleme ve mücadele yöntemleriyle pek fazla ilgilenilmemektedir.

Ülkemizde Presenteeism’i engellemek adına gerek teorik gerekse pratik uygulama ve çalışmalar yer almamaktadır. Motivasyonu arttırmak için kullanılan araçlar Presenteeismle mücadelede de kullanılmaktadır. Fakat bu uygulamalar Presenteeism kavramının farkındalığından yapılan uygulamalar değildir. Zaten bunlar, mevcut uygulamalardır. Presenteeism için ayrı bir çalışma ya da uygulama örgütler bünyesinde yapılmamaktadır. Sadece uluslararası şirketler Presenteeism kavramının önemine varmışlardır. Presenteeism ile ilgili yapılan uygulamalar bu şirketlerde yaygınlaşmıştır.

Ülkemizde mevcut kanun ve yasalardaki yetersizlik sağlıkla ilgili problemlerde çözümsüzlüğü beraberinde getirmektedir. Sosyal Sigortalar Kanunumuzdaki eksiklikler giderilmedikçe Presenteeism’e çözüm bulmak imkansızlaşacaktır. Çünkü şirketler kanunlara aykırı işler yapamazlar.

Mevcut ekonomik durumumuz sağlık açısından alınabilecek önlem ve tedbirler açısından büyük bir dezavantaj oluşturmaktadır. Ülkemiz krizlerin etkisinden tam anlamıyla kurtulamamıştır ve ekonomimiz ise belirsizlikler içerisindedir. Sahip olduğumuz bütçe açığı ise önlemlerin alınmasını sürekli erteletmektedir.

Presenteeism ile mücadele ve önlem sorumluluğunu yalnızca devlete yüklemek yanlıştır. Şirketler kendi bünyesinde ve örgüt kültüründe bu konuya ayrı bir hassasiyet göstermelidirler. Örgütler kendi politikalarını oluştururken Presenteeism kavramına dikkat etmelidirler. Özellikle İnsan Kaynakları Departmanlarına büyük sorumluluklar düşmektedir. Örgütlerin insan kaynakları politikalarındaki yetersizlikler ve tedbirsizlikler Presenteeism’de artışa sebebiyet vermektedir.

2.4. Presenteeism'i Sürekli Kılan Etmenler ve Yayılması

Presenteeism gelip geçici bir durum değildir. Örgüt içerisinde rahatsızlıklar bitmemektedir ve sürekliliğini sağlayan etmenler mevcuttur. Presenteeism'i sürekli kılan başlıca etmenleri maddeler halinde sıralayacak olursak;⁹

- Zayıf şirket politikaları
- İş güvenliğinin olmayışı
- Sağlık politikasındaki yetersizlik
- İş yerinde rahatsız olan kişilerin diğerlerini etkilemesi ve özellikle bulaşıcı hastalıkların yayılması
- Örgüt Kültürü
- Yönetim ve yönetici tarzı
- Örgüt içi belirsizlikler

Sıralanmış olan bu etmenlerin varlığı süreklilik arz ettikçe çalışanlar özellikle ruhsal açıdan problemler yaşayacaklardır. Presenteeism'i sürekli kılan bu etmenler aynı zamanda Presenteeism kaynaklarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu etmenlere ikinci bölüm de ayrıntılı olarak değerlendirilecektir. Çalışanların gerek bedensel gerekse ruhsal açıdan sağlıkları sürekli iniş ve çıkış halindedir. Bu nedenle Presenteeism'in tamamen sonlandırılması imkansızdır. Presenteeism'i sürekli kılan etmenler Presenteeism ile mücadelede öncelikli olarak dikkate alınmalıdır. Eğer mücadelede bu başlıca etmenler dikkate alınmaz ise Presenteeism'in süreklilik arz etmesi kaçınılmazdır.

Çalışanların birinde rahatsızlığı nedeniyle meydana gelen performans düşüklüğü öncelikli olarak birlikte çalıştığı yakın arkadaşlarına ve sonrasında ise şirket geneline yansıyacaktır. Çünkü bazı bedensel ya da ruhsal rahatsızlıklar bulaşıcıdır. Örneğin bedensel açıdan grip, ruhsal açıdan ise stres en bulaşıcı salgın hastalıktır. Çalışanların herhangi birinde işine olan ilgisizlik en yakın çalışma arkadaşının da motivasyonunu etkileyecektir. Olumsuz atmosfer içerisinde hiçbir çalışandan verim beklenemez. Dolayısıyla rahatsızlığı nedeniyle işine odaklanamayan ya da işini yapmak istemeyen kişi, takım arkadaşının moralini bozmakla kalmayıp, süreçte aksamalara meydan

⁹ Lowe, age.

verecektir. Çünkü kişilerin işleri bir süreç içerisinde ve zincirde meydana gelen herhangi bir kopukluk bütünü olumsuz yönde etkileyecektir. İşlerin aksamasına ve örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasına engel olacaktır.

Çalışanın yakalanmış olduğu herhangi bir rahatsızlık örgüt genelini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu yayılmaların rahatsızlığa yakalandıktan sonra kontrol edilmesi oldukça zordur. Bu nedenle örgütler, bu konularla ilgili önceden tedbirlerini almalıdırlar.

2.5. Presenteeism İle Karşılaşan İşgücünün Çalışma Şekli ve En Fazla Görüleceği Sektörler

Bedensel ve ruhsal rahatsızlıklar çalışanların çalışmalarında değişimlere neden olacaktır. Çünkü rahatsız olan çalışanın kendini tam anlamıyla işlerine vermesi imkansızdır. Çalışanlarda rahatsızlıklarından dolayı meydana gelebilecek değişiklikleri maddeler halinde belirtecek olursak; ¹⁰

- Halsizlik ve yorgunluk
- İşe gelindiğinde işe başlamada gecikmeler
- Konsantrasyon eksikliği
- Sürekli işlerini tekrarlama
- Algılamada eksiklik
- Tepkisizlik
- Yavaş çalışma ya da hiç çalışmama
- Dikkatte dağılma
- Hafıza kayıpları
- Karar verme güçlüğü
- Saldırgan bir kişilik sergilemek
- Sosyal ilişkilerde zayıflama

¹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa: Ezgi Yayıncılık, 2001), 266-267.

Bedensel ve ruhsal rahatsızlıklar çalışanların çalışmalarını olumsuz yönde etkileyerek, çalışma şekillerine dolayısıyla performanslarına yansır. Performanstaki düşüş ise örgütün verimliliğinin azalmasına neden olur.

İşgücünün yakalanmış oldukları rahatsızlıkları tümü Presenteeism'e sebep olması nedeniyle Presenteeism insanın olduğu her yerdedir. Dolayısıyla Presenteeism'in en fazla görülebileceği sektörlerin genellemelerini yapmak yanlış olduğu gibi işlerin ve pozisyonların da genellemelerini yapmak yanlış olacaktır.

Meslek hastalıklarının daha fazla görüldüğü sektörlerde Presenteeism de buna bağlantılı olarak daha fazla görünür diye bir genelleme yapılabilir. Meslek hastalıklarının en sık görüldüğü sektörleri ifade etmek de oldukça zordur. Fakat meslek hastalıklarına neden olan kaynakları sınıflandırmak daha doğru olacaktır. Toz, gürültü, radyasyon, sıcaklık ve basınç gibi fiziksel ortamın; bakteri, virüs ve mikroorganizmaların sebep olduğu biyolojik kaynaklı; ağır metal, gaz, boya gibi kimyasal maddelerin kullanımlarının fazla olduğu sektörlerde kullanıma bağlı olarak Presenteeism'de artış gözlenmesi kaçınılmazdır.

İsviçre de yapılan bir araştırmaya göre Presenteeism sağlık sektöründe özellikle hemşirelerde, eğitim sektöründe ve işini değiştirme imkanı olmayan kişilerde daha fazla görüldüğü belirtilmiştir. Aynı zamanda tam zamanlı çalışanlar yarı zamanlı çalışanlara oranla daha fazla Presenteeism tehdidi altındadır ¹¹. İşyükü ve sorumlulukları fazla olan kişilerde ise işe bağlı olarak ruhsal rahatsızlıklar nedeniyle Presenteeism daha fazla görülmektedir. Özellikle stres faktörünün baskın olduğu işlerde görülmesi daha yaygındır. Örneğin bugün dünyanın en stresli işlerinin başında uçak iniş kalkışlarını kontrol eden kişiler yer almaktadır. Çünkü birçok kişinin hayatı, onların vereceği komutlara bağlıdır. Aynı şekilde sağlık sektöründe çalışanlar da kişilerin sağlıkları ve yaşamlarıyla mücadele verirken ağır sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluklar kişilerin ruhsal dünyalarını olumsuz yönde etkileyeceğinden Presenteeism'i tetiklemektedir.

Presenteeism, çalışanların ruhsal ya da bedensel karşılaştıkları rahatsızlıkların sonucudur. İnsan unsurunun yer aldığı her yerde Presenteeism kavramı yer alır. Bu nedenle sektör bazlı ayırma girmek ya da Presenteeism'in en fazla görüldüğü sektörleri belirtmek neredeyse imkansızdır.

¹¹ Dew, *age*, 2279.

3.PRESENTEEISM KAYNAKLARI VE NEDEN OLDUĞU HASTALIKLAR

3.1. Presenteeism Kaynakları

Örgütsel verimliliğin azalmasına sebep olan ve büyük bir maliyet unsur oluşturan Presenteeism'in nedenleri ve çözüm önerilerini işin gereğinden, iş ortamından, kişisel ve çevresel faktörlerden kaynaklı olmak üzere 4 ayrı ana başlıklar altında sınıflandırmak mümkündür.

3.1. 1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Etkiler

3.1.1.1. Fazla Çalışma ve Aşırı İş Yükü

Fazla çalışma, kavram olarak, yasada gösterilen nedenlerle ve yasadaki günlük çalışma süresinin dışında yapılan çalışmaları anlatır. Buna göre, normal olarak fazla çalışma süresi; işçilerin cumartesi günü çalıştırılıp çalıştırılmamalarına göre, haftalık 45 saatin eşit ölçüde öteki işgünlerine bölünmesiyle bulunan ve 7.5 saat ile 9 saat arasında değişen günlük iş süresinin üstündeki çalışmalarına ilişkin süredir ¹². İrlanda da otel yöneticilerine yapılan araştırma da sonucunda fazla iş yükü Presenteesim'e neden olduğu sonucuna varılmıştır ¹³. Fazla çalışma, çalışanlar için önemli bir baskı aracıdır. Çünkü çalışanların özel hayatından fedakarlık ederek çalışmaları aileleriyle ilişkilerinde sosyal hayatlarında problem yaşamalarına sebep olur. Fazla mesai sonucunda çalışanlar yakınlarına zaman ayıramamaktadır. Ayrıca fazla çalışma sosyal faaliyetlerde azalmayı beraberinde getirir. Bu nedenler strese sebep olan en önemli kaynakların başındadır. Bunun sonucunda çalışandan olumlu sonuçlar beklemek zordur. Fazla mesai ile birlikte işlerin aksamayıp ilerlemesini işverenler ilk bakışta, olumlu olarak görmektedirler. Halbuki fazla mesaiden dolayı ödenen ek ücretin maliyeti ve çok çalışma sonucu yaşanan performans düşüklüğü nedeniyle, etkin bir verimlilik beklenmesi olanaksızdır. Kısa dönemde problem çözücü bir yöntem gibi görünebilir fakat uzun dönemde, hem de ruhen rahatsız

¹² Murat Demircioğlu, Tankut Cantel, **İş Hukuku**, (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2005), 131.

¹³ John Cullen, Andrew McLaughlin. "What Drives the Persistence of Presenteeism as a Managerial Value in Hotels?: Observations Noted During an Irish Work-life Balance Research Project", **Hospitality Management**, vol. 25, (2004): 516.

ettiğinden, onlardan iyi bir performans beklemek söz konusu değildir. Bu nedenle fazla mesai çalışanlarda Presenteeism'e neden olmaktadır.

İş hayatında çalışanların verimlerini olumsuz yönde etkileyen birçok etmen yer almaktadır. Bu etmenlerden biri de iş yüküdür. Aşırı iş yükü, bireylere belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesidir. Bugün şirketler maliyetleri düşürebilmek adına daha fazla çalışan istihdam etmek yerine mevcut çalışanlarına ek sorumluluklar yüklemektedirler. Çalışan sayısının yetersizliği sonucu kişilere yüklenmiş olan bu ekstra sorumluluk çalışanlarda fazla iş yüküne neden olmaktadır. Çalışanlar fazla iş yükü altında ezilmektedirler. Bu da çalışanların hem beden hem de ruh sağlıklarını tehdit etmektedir.

Çalışanlardan iyi bir performans alabilmek için öncelikle işlerinin yani görevlerinin içeriğini ve gerekliliklerini belirlemek gerekir. Bu doğrultuda iş tanımı yapılmalıdır. Böylece çalışanlara fazla iş yükü yüklenmemiş olur ve Presenteeism önlenmiş olur.

3.1.1.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol, kişinin bulunduğu statü sınırları içerisinde neyi yapabileceği veya yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Rol çatışması, roller arası ilişki çatışması olarak da adlandırılır. Rol çatışması, farklı bir boyut olarak, kişinin bireysel ve sosyal sorumluluk kavramları ile iş gereği kabul etmek zorunda olduğu kavramların çatışması halinde de gündeme gelebilmektedir¹⁴. Rol çatışmasına örnek verecek olursak, bir öğretmen üç ayrı rol çatışması yaşar; öğrencilerin beklentilerini, velilerin beklentilerini ve de okul müdürünün beklentilerini bilmek.

Rol belirsizliği ise basit anlamda eksik tanımlanmış görevdir. Bireyden beklenenlerin bireye açıkça ve ayrıntılı bir şekilde belirtilmemesi ya da bireyin karar almasına yetecek kadar bilginin bireye verilmemesinden kaynaklanır¹⁵.

Burada asıl sorumluluk yöneticilere ve işverenlere düşmektedir. Çalışanlara görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmelidir. Aksi takdirde bu belirsizlikler çalışanların psikolojik sorunlar yaşamalarına neden olacaktır. Stres en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Eğer stres sürekliliğini korursa çalışanların depresyona girmelerine sebep olacaktır. Bu nedenle çalışanlar rol belirsizliğinden dolayı

¹⁴ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001), 22.

¹⁵ Şimşek ve Diğ., **age**, 23.

Presenteeism kavramıyla karşılaşacaklardır ve sonucunda verim düşüklüğüyle karşılaşılması kaçınılmazdır.

3.1.1.3 İnisiyatif ve Görevlendirme

İnisiyatif almak, yaratıcılığını harekete geçirmek, bir problemi çözmek, fırsatlardan yararlanmak, müşteri hizmet anlayışında yaratıcı değişiklikler yapmaya ya da hali hazırdaki iş ortamını değiştirmeye kadar çeşitli anlamlara gelmektedir.¹⁶ Görevlendirme ise yetki ve sorumluluğu, işi tamamlamak üzere gerekli olanları yapabilmeleri için başkalarına vermek demektir¹⁷.

Çalışanlar inisiyatiflerini kullandıkları takdirde ortaya yeni fikirler çıkacaktır. Beyin fırtınası sayesinde şirket için en uygun ve doğru kararların alınması sağlanacaktır. Bir işi yapan kişi o işin en iyi nasıl yapılması gerektiğini bilen kişidir. Bu nedenle çalışanlara inisiyatif kullanabilmeleri adına tam destek verilmesi gerekmektedir.

Çalışanlar inisiyatif kullanamadıkları ya da görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla bilmedikleri takdirde yaşamış oldukları belirsizlik ve işlerini yapamıyor olmanın huzursuzluğuyla öncelikli olarak ruh sağlıklarıyla ve sonrasında beden sağlıklarıyla ilgili problem yaşamalarına sebebiyet verecektir. Bu nedenle, çalışanlar Presenteeism ile karşılaşacaklardır.

3.1.2. İş Ortamından Kaynaklanan Etkiler

3.1.2.1. İş ortamı

Çalışma ortamının kişinin verimliliğini etkilediği bilinen bir gerçektir. Çalışanların, yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçirdiği dikkate alındığında buradaki ortamın önemi çok daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

İş ve çalışma ortamı sağlık açısından riskler içerebilir. Çalışma ortamındaki kalabalık, gürültü, kirlilik, sürekli aynı beden pozisyonunda çalışma zorunluluğu, ağır kaldırma, manyetik alanlara ya da kimyasal maddelere maruz kalma, hava kirliliği, iş kazaları gibi daha pek çok etken çalışanların sağlıklarını tehdit etmektedir. İsviçre de yapılan araştırmaya göre çalışılan ortamın sıcak, soğuk, gürültülü ve tehlikeli olması Presenteeism'i tetiklemektedir¹⁸. İş ortamının yalnızca fiziksel

¹⁶ Acar Batlaş, “ Liderlikte Yeni Eyilimler ”, http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=8 [17.12. 2005]

¹⁷ Susan Clayton, **Yönetim(Supervision)**, çev. Mehmet Zaman (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000), 118.

¹⁸ Dew, **age**, 2279.

boyutu düşünülmemelidir. Çalışma ortamında genel anlamda olumlu bir atmosfer oluşturulmalıdır. Çalışma ortamında, çalışanlar arasındaki iletişim rahatlığı, sevgi ve saygıya dayalı çalışma anlayışı sağlanmalıdır. Çalışanlar en tepe noktadaki yöneticilerine bile rahatlıkla ulaşabilmelidirler. Tüm çalışanlar için birbirleriyle sağlıklı iletişim halinde olabilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. İşverenler bu bilinçle hareket ederek, çalışanlarına en iyi ortamı sağlamaya özen göstermelidirler. Gerekğinde kurum ya da işyeri hekimlerinden bu konularda danışmanlık alınmalıdır. Aksi takdirde Presenteeism kavramıyla karşılaşmak kaçınılmazdır.

3.1.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının toplamıdır ¹⁹. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan tüm değerlerdir. Çalışanlar için iyiyi, kötüyü, nasıl davranışlar içerisinde bulunulması ya da bulunulmaması gerektiğini içeren değerler bütünüdür. Örgüt kültürü işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için en temel araçtır. Örgüt kültürü şirketin özünü ve bütünü oluşturur. Örgüt yapısında belirsizlik, çalışanlara gereken değeri göstermeme, onlara haklarını sağlamama gibi olumsuz bir atmosfer hakim ise bu durumda çalışanlarda gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan rahatsızlıklar görülür. Eğer örgütlerde, örgütsel kültür tam anlamıyla oluşmamış ise Presenteeism ile karşılaşılması kaçınılmazdır.

3.1.2.3. Kötü Yönetim ve Lider Tarzı

Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir. Kısaca yönetim, başkalarına iş yaptırma gücü ya da sanattır ²⁰. Yönetim, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol sürecidir. Bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için yöneticiler, kapsamlı ve karmaşık roller üstlenirler. Eğer yöneticiler bu görevlerini tam anlamıyla ve layıkıyla yerine getiremezlerse yönetimde aksaklıklar başlar.

¹⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, (İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1997), 121.

²⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme**, (Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1997), 3-4.

Lider tarzı ruhsal rahatsızlıklar sonucu oluşan Presenteeism'de etkilidir. Beşeri ilişkileri iyi olan bir liderle, çalışanlar arası iletişim kuvvetlidir. Bu tarz liderler, çalışanlarına değer verir, onları dinler ve sorunlarına çözüm önerileri getirirler. Çalışanlarına karşı samimi ve içten olan liderler, çalışanlarından da aynı samimiyeti görürler. Kurulan sıcak ilişki beraberinde sadakati ve problemler karşısında ortak çözümü getirir. Yine İsviçre de yapılan araştırmaya göre sert üsluba sahip liderlere çalışmak zorunda kalan kişilerde Presenteeism daha fazla görülmektedir ²¹. Aynı zamanda İrlanda da otel yöneticilerine yönelik Presenteeism ile ilgili yapılan uygulamada da aynı sonuca varılmıştır. Yapılan araştırmaya göre lider tarzı işyerinde görülen Presenteeism ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır ²². Dolayısıyla beşeri ilişkileri kuvvetli olan liderlerle çalışan işgücünün, otoriter liderlerle çalışanlara oranla Presenteeism görülme riski azalacaktır. Örgütün en önemli kaynağı olan işgücü eğer sağlıklı ise verim beklenebilir. Dolayısıyla işgücünün sağlığı örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için herşeyden önemlidir. Yöneticiler başarıya ulaşmak için yönetim biçimlerini buna göre planlamalıdır.

3.1.2.4. İş Tatmini

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk; işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir ²³. Çalışanların işyerlerindeki istek, arzu ve beklentileri ile elde ettikleri örtüştüğü takdirde iş tatmini ortaya çıkar. Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlardan belli başlıları; ²⁴

- İşgören devrinde yükseklik
- Yüksek devamsızlık
- Düşük firma sadakati
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması
- Grevlerin gündeme gelmesi

²¹ Dew, age, 2278.

²² Cullen, age, 4.

²³ Şimşek ve diğ., age, 136.

²⁴ age, 137.

- Hırsızlık oranlarında artış
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık

İş tatminsizliği belirtilen nedenlerden dolayı, işletme için büyük bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Bu nedenle işverenler iş tatminini arttırıcı faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Yeterli ve adil ücret uygulamaları, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı, belirgin iş rolleri, kişisel gelişim imkanı, adalet ve eşitlik ilkesi... gibi uygulamalar bu faaliyetlere örneklerdir. Bu ve benzeri faaliyetler gerçekleştiği takdirde iş tatmini sağlanabilecektir. Çalışanlar isteklerini gerçekleştiremediklerinde huzursuz ve mutsuz olacaklardır. Örneğin, sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olamayan çalışan için bu olumsuzluk, beden sağlığına yansımaktadır. Ya da beklentileri doğrultusunda maaş alamayan çalışanlar, ihtiyaçlarını karşılayabilecek imkandan yoksun olmaları nedeniyle ruhsal rahatsızlıklar yaşayabileceklerdir. Örneklerden de anlaşılacağı gibi iş tatminsizliği çalışanların hem beden hem de ruh sağlığını etkileyerek Presenteeism’le karşı karşıya kalmalarına neden olacaktır.

3.1.2.5. Şirket İçi Çatışma

Örgütsel çatışma kavramı, örgütte, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir ²⁵.

Örgütsel amaçlara ulaşmak için, çatışmaları olumlu bir yöne kaydırmak ve onları yönetmek gerekir. Dozunda yaşanan çatışma, farklı ve zıt fikirlerin karşılaşması sonucu örgüte hareketlilik katacağından faydalıdır. Fakat belirli bir seviyede olmayan çatışmanın gerek şirketlere, gerekse kişilere zararları büyüktür ve bu zararlar Presenteeism ile sonuçlanabilir.

Örgütsel çatışma sonucu, çatışan taraflardan birinin ruh sağlığı bozularak olumsuz bir durum yaratabilir. Tarafları yıpratıcı bir mücadele, iş yerinde zamanın, emek ve paranın boşa gitmesine neden olur. Çalışanların iş tatminleri, örgüte bağlılıklarında azalma görülür. Dolayısıyla, işe gelmeme ve personel devir oranları artar. İyi

²⁵ Şimşek ve diğ., **age**, 238.

sonuçlanmamış çatışma sonucu, çoğu insan kendini yenilmiş ve ezilmiş hisseder. Bu da şirket içerisinde olumsuz bir atmosfer yaratır.

Asıl sorumluluk yine öncelikli olarak yöneticilere düşmektedir. Çalışanlar arasında çatışma aniden ortaya çıkmaz. Çatışma önceden sinyallerini verir. Eğer yöneticiler, çatışmayla mücadele etmezlerse ve önceden sezip tedbir almazlarsa, verimin ve üretkenliğin düşüşüne neden olacağından şirketler hedeflerine ulaşamazlar.

3.1.2.6. Eşitsizlik ve Ayrımcılık

Ayrımcılık, bir kişi ya da gruba yaş, ırk, renk, milliyet ya da etnik köken; cinsiyet, hamilelik ya da medeni durum; özürlülük; dini inanç; cinsel tercih veya diğer kişisel özellikler nedeniyle başka kişi ya da gruplara göre farklı davranılması sonucu oluşur²⁶.

Cinsiyet ayrımcılığı ise genel ifadeyle bir cinsiyetin öbür cinsiyete karşı kendini üstün görmesidir. Cinsiyet ayrımcılığıyla karşı karşıya kalan grup ise genelde kadınlardır. Cinsiyet tercihlerinden veya cinsiyet değiştirdiklerinden dolayı haksızlığa uğrayan kişiler de söz konusudur. Yasalara göre cinsiyetinden dolayı bir bireyin ayrımcılığa uğraması kanunsuzdur. Fakat bazı istisnalar söz konusudur. Bazı durumlarda, işverenler bir işi sadece erkeklere veya kadınlara teklif edebilirler.

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Özellikle çalışanlara işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka ölçütlere yer verilmemelidir²⁷. Kadın ve erkeğin aynı işi yaptığı yerlerde, yapılan işin değerinin aynı olduğu yerlerde eşit işe eşit ücret ödenme ilkesi uygulanmalıdır.

Çalışanlar işyerinde eşitsizlikle karşılaştıklarında çalışma azim ve isteklerini, işlerine olan bağlılığını yitireceklerdir. Hatta bu durumla karşılaşan çalışanlar, psikolojik sorunlar yaşarlar. Dolayısıyla çalışanlardan hedeflenen, belirlenen performansı göstermeleri beklenemez. Sonuçta, Presenteeism kaynaklı verim düşüklüğü yaşanması kaçınılmazdır. Şirketler kadın ve erkeğin her alanda eşit haklara, eşit imkânlarla kavuşması için düzenlemeler yapmalı ve gerekli tedbirleri almalıdırlar.

²⁶ “Herkesin İnsan Haklarının Saygı Duyulduğu, Korunduğu ve Desteklendiği Bir Avustralya Toplumu Oluşturmaya Yönelik Çalışma”, http://www.hreoc.gov.au/languages/Infosheet_Turkish.htm [24.11.2006].

²⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 18.

3.1.2.7. İş Güvenliği

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) iş güvenliğini, çalışan tüm insanların fiziksel, ruhsal, moral ve sosyal yönden tam iyilik durumlarının sağlanmasını ve en yüksek düzeylerde sürdürülmesini iş koşulları ve kullanılan zararlı maddeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesini ve ayrıca işçinin fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini işin insana ve insanın işe uymasını asıl amaçlar olarak ele alan tıp bilimi şeklinde tanımlamaktadırlar ²⁸. İş güvenliği yalnızca çalışanların değil, ailelerinin yaşam koşullarının iyi bir düzeye çıkarılmasını ve iyileştirilmesini, aynı zamanda, yalnız çalışma çevresinde değil yaşam çevresinde de olumsuzluklardan korunmalarını sağlamaktadır.

Güven kişilerin en temel ihtiyaçlarının başında gelir. Kişiler hayatlarının her evresinde kendilerinin güvende olduklarını hissetmek isterler. İşyerinde kendini gerek bedenen gerekse ruhsal yönde güvende hissetmeyen çalışanın, psikolojik rahatsızlıklar yaşaması kaçınılmazdır. Psikolojik sorunları olan çalışanlardan etkin bir verim beklenemez. Dolayısıyla iş güvenliği olmayan ya da düşük iş güvencesine sahip olan çalışanlarda Presenteeism görülmektedir.

3.1.2.8. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları

Bugün çalışanlara değer vermenin öneminin farkına varılmıştır. Bu nedenle çalışanları her türlü olumsuzluktan korumak amaçlı çeşitli örgütler kurulmuştur. Çalışanların sağlıklarını tehdit eden bu olumsuzlukların başında iş kazaları ve meslek hastalıkları gelmektedir. İş kazası önceden planlanmamış, bilinmeyen ve kontrol altına alınamamış, çevresinde sakıncalar yaratabilecek olaylardır ²⁹.

Meslek hastalığı, işgörenin, işverenin emir ve talimatı altında çalışmakta iken, işin niteliğine veya yürütme şartlarına göre tekrarlanması nedeniyle maruz kaldığı bedeni ve ruhi arıza, biçiminde tanımlanmaktadır ³⁰. Meslek hastalıkları, geri dönüşümü olmayan zararlar ve işgöremezliğe neden olan durumlara sebebiyet vermektedir. Meslek hastalığını yalnızca bir kişinin hastalanması ve onun tedavisi olarak

²⁸ Ali Seyyar, “Ulusal ve Uluslararası Mevzuat Açısından İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sisteminde İşyeri Hekimliği ve İş Yeri Hemşireliği Uygulamaları”, http://www.sosyalsiyaset.com/doc_uments/issagligi_guvenligi.html [23.11.2006].

²⁹ Altay Manço, “İş Kazaları: Tanım, Neden Ve Önlemler”, <http://www.flwi.ugent.be/cie/IRFAM/amanco3.html> [15.11.2006].

³⁰ “Meslek Hastalıkları”, http://www.ankarameslek Hastanesi.gov.tr/hastalik_detay.asp?id=11 [29.09.2006].

değerlendirmek yanlış olur. Kişinin yakalanmış olduğu hastalığa onunla birlikte çalışan diğer takım arkadaşları da yakalanabilir, yakalanmasalar bile psikolojik açıdan problemler yaşayabilirler. Çünkü kişilerde acaba ben de hastalanabilir miyim endişe ve korkusu başlar. Ayrıca hasta olan arkadaşını gören kişi onun adına üzülür. Bu durum kişiyi stres altında bırakır hatta depresyona kadar sürükleyebilir.

Sosyal Sigortalar Kurumu istatistiklerine göre 2005 yılında 73.923 iş kazası, 519 meslek hastalığı vakası meydana gelmiş, bunların 1.096'sı ölümlle sonuçlanmıştır. 2005 yılında iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu kaybedilen iş günü sayısı ise, 1.797.917'dir. Ülkemizde ise en iyimser yaklaşımla, iş kazaları ve meslek hastalıklarının toplam maliyetinin yılda 4 milyar YTL olacağı tahmin edilebilir. Bu rakamlardan da anlaşılacağı üzere, iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu maddi ve manevi kayıplar, ülke ekonomisi açısından fevkalade önemli boyutlara ulaşmaktadır. Bu nedenle ülkemizde de iş sağlığı ve güvenliği alanında çok ciddi tedbirlerin alınması mecburiyeti vardır ³¹.

İş kazaları ve meslek hastalıkları Presenteeism'e sebebiyet vermektedir. Sonucu itibarıyla insan hayatını ve sağlığını tehdit etmesinin yanında, işletmeler için de önemli bir maliyet unsuru olarak işyerinde verimliliği ve karlılığı doğrudan etkilemektedir.

3.1.2.9. İşyerinde Psikolojik ve Fiziksel Taciz

Çalışanların işyerlerinde gerek psikolojik gerekse fiziksel karşılaştıkları tacizlerin tümüne zorbalık diyebiliriz. Zorbalık, bir iş yerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları sebebiyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir veya birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyettir.³² Zorbalıkta asıl amaç o kişi yıpratmak, yıldırma ve de yerinden etmektir. Şiddet ise işçi veya işveren tarafından yol açılan, organizasyon ve çalışanlar için bir tehdit ögesine dönüşen, zorbalık içeren davranışların tümüdür. Çalışanların sağlıklarının ve güvenliklerinin riske atıldığı her tür davranış, zarar, tehdit ise şiddettir ³³.

³¹ “2005 Yılı Ssk İstatistikleri”, <http://isggm.calisma.gov.tr/haberler/sskistatistik2005.asp> [04.03.2007].

³²“Yeni Dikkat Çeken Bir Kavram: İşyerinde Duygusal Taciz (Yıldırma, Mobbing)”, http://psikiyatri.net/psikiyatri_net/component/option,com_alphacontent/section,4/cat,13/task,view/id,190/Itemid,9/ [11.01.2007].

³³ Serdar Korkmaz, “Şiddet ve Toplum”, <http://akademi.ku.edu.tr/okuyorum/dergiler/yil1sayi1/2.asp> [11.11.2006].

Zorbalık ve şiddet, yalnızca bu durumla karşı karşıya kalan kişileri tehdit etmekle kalmayıp, şirketin genel yapısını da olumsuz yönde etkilemektedir. Şiddet ve zorbalıkla karşılaşmayan çalışanlarsa her an maruz kalma korku ve endişesiyle verimli çalışamazlar hatta işten ayrılmayı bile düşünebilirler. Bu ise hem çalışanların hem de toplumun gözünde şirket imajını zedeler. Şiddet nedeniyle psikolojisi bozulan çalışanların işten ayrılmaları ise şirket için büyük bir maliyet unsuru oluşturur.

Organizasyonlara düşen en önemli sorumluluksa şiddetin nedenlerini anlamak, azaltmak ve tamamıyla ortadan kaldırmak ve tekrarını engellemektir. Çünkü şiddete uğrayan kişilerde hem bedenen hem de ruhsal açıdan rahatsızlıklar görülecektir. Bu da Presenteeism ile sonuçlanacaktır.

Çalışanların işyerlerinde son zamanlarda karşılaştıkları bir başka zorbalık ise cinsel tacizdir. Cinsel taciz kavramı için genel bir tanımlama yapmak mümkün değildir. İş yerindeki cinsel taciz çalışanların hem ruhsal hem de fiziksel yönden kendilerini rahatsız hissetmelerine neden olur. Yani Presenteeism kavramıyla karşı karşıya kalınmasına sebebiyet vermektedir. İşletmeler amaçlarına ancak ve ancak sağlıklı iç müşterileriyle yani çalışanlarının performanslarıyla ulaşabilirler. Cinsel tacize uğrayan kişi özellikle ruhsal rahatsızlıklarından dolayı verimli çalışamayacağı, tacizi yapan kişi ise tekrardan tacizde bulunmak için fırsat kollayacağından etkin bir performans beklenemez.

İşyerinde cinsel taciz konusunda yapılan araştırmalarda cinsel tacizin mağdurlar üzerinde bir takım olumsuz etkiler yarattığı gözlemlenmiştir. Bu etkilerden bazıları iş tatminsizliği ve işe gelmeme veya geç gelmeler, işten ayrılmalar, sinirlilik, kızgınlık, kendine güvensizlik, stres, uykusuzluk, mide problemleri, kilo kayıplarıdır³⁴. Hatta bu çalışanlar işlerinden istifa etmek isteyeceklerdir. Burada iki türlü maliyet söz konusudur. Birincisi bu çalışanın istihdamı ve çalışana verilen eğitim için yapılan maliyetler; ikincisi ise istifa eden kişi yerine yeni istihdam edilecek kişiye yapılacak olan masrafların getireceği maliyetlerdir. Bu istifa sonucunda şirketlerin ödeyeceği tazminat miktarı da şirketler için önemli bir başka maliyettir.

³⁴Toropainen, K. Kauppinen, J.E Gruber. "Antecedents and Outcomes of Woman-Unfriendly Experiences: A Study Of Scandinavian, Former Soviet, and American Women", **Psychology of Women Quarterly**, vol.17, (1993): 436

İş yerinde taciz olayıyla karşılaşıldığında çözüm olarak yalnızca taciz eden kişiyi işten çıkarma ile yetinilmemelidir. Aynı zamanda tacize uğrayan kişiye destek programları düzenlenmelidir. Varsa işyerinin doktoru, psikologu, ya da uzmanları tarafından tacize uğrayan kişiye destek vermelidir. Eğer bu kişiler yetersiz kalırlarsa dışarıdan destek alınması için kişiye yardımcı olunmalıdır. Cinsel taciz beraberinde özellikle ruhsal rahatsızlıkları getireceğinden köklü çözümler alınmalıdır.

3.1.3. Kişisel Kaynaklı Etkiler

3.1.3. 1. Kişilik

Kişilik, özel bir kişiyi karakterize eden psikolojik özelliklerin toplamıdır. Bireylerin karakter özelliklerini, davranışlarını ve yeteneklerini kavramaktadır. Kişilik, bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünüdür³⁵. Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Bireyin davranışları ve kişiliği içinde bulunduğu ortamı etkilediği gibi, bireyin kişiliği içinde bulunduğu ortamdan etkilenmektedir. Kişiler gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçirdiklerinden bu etkileşimin büyük kısmını iş ortamı etkilemektedir³⁶.

Çalışma hayatına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içinde yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir.

Birey kişiliğinden dolayı grup üyeleri tarafından dışlanabilir ve grubun baskısına maruz kalabilir. Uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını ve çalışma barışını olumsuz etkiler. Örgüt içerisinde iletişim bireylerin kişiliklerine bağlıdır. Çalışanlara gönderilen mesajlar aynı olmasına rağmen mesajların yorumlanmasındaki farklılıklar çalışanların kişilikleriyle ilgilidir. Kişiler aynı mesaja farklı tepkiler verebilirler ve bunun sonucunda da çatışmalar yaşanabilir. Yaşanan bu çatışmalar süreklilik arz ettikçe öncelikli olarak kişiler ruhsal açıdan olumsuz yönde etkilenecektir. Bu da Presenteeism'i doğuracaktır. Çalışanlar arasında sağlanan sağlıklı iletişim örgütsel etkinliği artıracaktır.

Kişiliğine uygun bir işi üstlenmeyen çalışan, mutsuz olacaktır. Kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha

³⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, (İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1999), 92.

³⁶ Şimşek ve diğ., **age**, 65.

mutludurlar. Çalışanın kişiliği ve yaptığı iş arasında uyum varsa iş tatmini yüksek olduğundan iş gücü devir oranı düşük olacaktır. Çalışanların kariyerlerinde yükselmeleri kişilikleriyle ilişkilidir. Kişi, kişiliği gereği bir üst seviyeye çıkabileceği gibi kişiliği nedeniyle terfi edemeyebilir. Bu ve daha önce sıralanan nedenlerden dolayı çalışanlarda ruhsal rahatsızlıklar belirebilir. Çalışanlarda kişilik nedeniyle meydana gelebilecek özellikle ruhsal rahatsızlıklar sonucu Presenteeism ile karşılaşılabilir. Dolayısıyla, yöneticiler kişileri işe alırken öncelikli olarak kişilik testi yapmalıdırlar ve çalışanları kişiliklerine uygun pozisyonlara yerleştirmelidirler.

3.1.3.2. İş Yaşam Dengesi ve Aile

İş yaşam dengesi, çalışanların iş ve aile sorumlulukları arasındaki uyumdur. Çalışanların en büyük sorunlarından biri iş yaşam dengesini kurabilmektir. Çalışanların bu dengeyi sağlayabilmeleri hem kendileri hem de organizasyon ve toplum açısından büyük önem taşımaktadır. İş yaşam dengesi kendi içerisinde rekabet halindedir. Her ikisinin de birbirinden bağımsız ve ters talepleri vardır ki bu talepler karşısında dengeyi kurmak oldukça zordur. Ev ve iş hayatındaki kültürel farklılıklara rağmen çalışanlar her iki hayatlarını belli düzeyde birleştirmeye çalışırlar.

Her bireyin, ailelerine karşı gerçekleştirmeleri gereken sorumlulukları vardır. Günün büyük bir kısmını işyerinde geçirmek zorunda olan çalışanlar, ailelerine yeterince zaman ayıramamaktadırlar ve bunun huzursuzluğu özel yaşamlarına olumsuz yönde yansıdığı gibi çalışma hayatını da etkilemektedir. Zihni ailesine karşı sorumlulukları yerine getirmekte olan çalışanlardan etkin performans beklenemez. Eğer çalışanlar için bu yardım edememe ve ilgilenememe süreci devam ederse, ruhsal açıdan rahatsızlıklar belirecektir.

Özellikle çalışan bayanların en büyük problemlerin başında çocuk bakımı gelmektedir. Çocuk bakımı büyük fedakarlık, ağır sorumluluk ve uzun bir süreçtir. Çocukların, anne babalarının özel ilgisine ihtiyacı vardır. Sürekli kafalarında çocuklarının bakımıyla ilgili sorular olan çalışanlar ruhsal açıdan sorun yaşarlar ve bu da Presenteeism'e sebep olur.

Ayrıca çalışanın hasta olan yakınıyla ilgilenmesi Presenteeism'e sebep olan bir başka etmendir. Çalışan yakınının rahatsızlanması onu üzecektir ve sıkıntılı günleri

beraberinde getirecektir. Çalışanın hasta yakınlarına ayırdıkları zaman ve üstlendikleri rolden dolayı, kendi performansları düşecektir.

Çalışanların aileleriyle yaşamış oldukları problemlerde iş hayatlarına yansiyacaktır. Ailesiyle tartışan ya da problemleri olan kişinin bunu saklaması oldukça zordur. Çünkü bu süreç devam eder ise süreklilik arz edecektir ve insan hayatının bir parçası haline gelecektir. Bu problemler çalışanlara sinirlilik ve stres olarak yansiyacağından morallerini olumsuz yönde etkileyecektir. Özellikle ruh sağlığıyla ilgili sorunların yaşanmasına neden olacaktır. Bu ve benzeri özel durumlarda, çalışanlara özel izinler verilmelidir. Zaten bu durumda iş yerinde bulunan bir çalışandan verim alınması beklenemez.

İrlanda da otel yöneticilerine yapılan araştırma sonucunda çalışanların iş ve yaşam hayatlarındaki yaşamış oldukları dengesizlik Presenteeism'i tetiklediği sonucuna varılmıştır³⁷. Şirket kültürleri iş yaşam dengesini koruyacak şekilde olmalıdır. Yani çalışanların iş aile dengesini destekleyici bir organizasyon kültürüne sahip olmalıdır. Düzenli ve esnek çalışma saatleri, çocukların bakımı için tolerans göstermek gibi uygulamalar bunların başında gelmelidir. İşverenler çalışanlarının ailelerini desteklemelidirler. İşverenler, çalışanlarına iş dışındaki sorumluluklarının da farkında olduklarını hissettirmelidirler. Bu aslında şirketlerin sosyal sorumlulukları arasında yer almalıdır. Çalışanlar iş yaşam dengesini kuramazlar ise, özellikle psikolojik anlamda huzursuzluklar yaşayacaklardır ve bu süreç ilerlerse rahatsızlıklar meydana gelecektir. Aksi takdirde çalışanlarda meydana gelebilecek özellikle ruhsal rahatsızlıklar nedeniyle Presenteeism kavramıyla karşılaşılacaktır.

3.1.3.3. Stres

Yüzyılın başından bu yana hastalıkların sebebi ve çeşidi büyük değişiklikler göstermiştir. Geçen yüzyıllarda insan hayatını salgın hastalıklar tehdit ederken, günümüzde insan hayatını tehdit eden hastalıkların ortaya çıkmasında stresin temel bir faktör olduğu anlaşılmıştır. Modern toplum hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük hayatın bir parçasıdır³⁸.

Stresle karşılaşan kişinin beyninin uyku merkezi uyanık kaldığından uykusuz kalmaktadır. Uykusuz kalan kişide en büyük sorun dikkat eksikliği ve konsantrasyon

³⁷ Cullen, age, 5.

³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3.bs. (Bursa: Alfa Yayınevi), 185.

bozukluğudur. Stres kişilerin dikkatini, uyanıklığını etkileyerek kazaya neden olmakta ve saldırganlık duygusu yaratmaktadır. Bu da iş kazalarını tetikleyen en önemli etmenlerden biridir.

Çeşitli nedenlerden dolayı stresle karşılaşan çalışanların öncelikle ruh sağlıkları ve beraberinde beden sağlıkları tehdit altındadır. Aynı zamanda stres meslek hastalıklarında artışı beraberinde getirmektedir. Stres içinde olan kişi, kişisel başa çıkma teknikleriyle çözemediği sorunları danışacak, onları anlatıp yardım isteyecek profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir. Stresle ilgili konularda uzman bir psikologun kişilere yol göstermesi son derece başarılı sonuçlar yaratmaktadır.

Stresle mücadelede yöneticilere düşen diğer bir sorumluluksa iş yerinde olumlu bir atmosfer oluşturmaktır. Çalışanlar arasında iletişim arttırılmalı, insanları motive edecek etkinlikler düzenlenmelidir. Böylece mevcut stres kaynakları azalmakta ve işgörenlerin verimlilikleri artmaktadır.

3.1.3. 4. Depresyon

Depresyonun temelinde daha önceden isteyerek ve severek yaptığı günlük etkinliklere karşı isteksizlik ve yaşamdan zevk alamama durumu vardır. Ek olarak zamanla kişide kederli ve üzgün bir duygu durumu ile birlikte görülen bazı değişiklikler oluşur. Bu durumda kişi her şeyi olumsuz olarak değerlendirerek karamsarlık düşünceleri ile geçmişi ve geleceği düşünmeye başlar. Geçmişte yaşanmış olayların olumsuz ve kötü taraflarını görerek kendisini suçlu ve cezalandırılmış hisseder. Aynı şekilde geleceği de umutsuz ve karamsar görerek gelecek adına çaresizlik düşünceleri iyice pekişir. Kişi yaşamdan zevk alamaz hale gelerek yaşamının anlamsız olduğunu düşünecek kadar kendini çökkün hissedebilir. Bu olumsuz başta günlük yaşamına, kişilerarası ilişkilerine yansiyarak onun okul veya iş yaşamındaki performansının düşmesine neden olabilir ³⁹.

Depresyon kişinin isteyerek ve severek yaptığı işlere karşı isteksizlik, ilgisizlik ve hayattan zevk alamamadır. Kişi kendini sürekli mutsuz hisseder. Olaylara olumsuz açıdan bakar ve değerlendirir. Gelecekten beklentileri yoktur. Stres yaratan koşullar sürüyor ve kişi bunlarla başa çıkamıyorsa, duyumsuzluk depresyona doğru derinleşebilir. Kişinin gün içerisinde karşılaştığı duygusal çöküntüler depresyon

³⁹ Okan Taycan ve diğ., “Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi”, www.lokman.cu.edu.tr/psikiyatri/derindex/apd/fulltext/2006/100.pdf [17.07.2007].

değildir. Depresyon kavramından bahsedebilmemiz için bu olumsuz duyguların süreklilik arz etmesi gerekir.

Yeteneklerini iş alanında kullanamayanlar, hep aynı şeyleri yapmaktan bıkanlar, performansı konusunda hiçbir geribildirim alamayanlar, her an her şey olabilir diyerek iş ortamında yoğun baskı altında olanlar, iş organizasyonu konusunda hiç söz hakkı olmayanlar, hakaret eden, ödüllendirmeyen hatta eksiklikleri hep gören, talepleri bitmeyen zorlayıcı patronlarla çalışanlar, son zamanların popüler kelimesi mobbing yani iş yerinde duygusal olarak taciz edilen kişiler yoğun stres altında olup depresyona girme riski yüksek kişilerdir ⁴⁰.

Genelde birçok çalışan hayatlarında giden terslikleri fark ettirmemeye çalışarak hiçbir şey olmamış gibi davranırlar. Eğer zor durumlarından yönetimin haberi olursa işlerini kaybetme korkusu taşırlar. Oysa hiçbir şey yok gibi davranmak kişi için çok daha fazla stres yaratıcı bir ortam yaratır. Depresyon konusunda eğitilmiş bir yönetim ve ekip hem bu rahatsızlığı fark etmek hem de iyileşme sürecinde önemli bir rol oynamalıdır. Şirketler Presenteeism'in kaynağı olan tıpkı stresle mücadelede alacakları tedbirleri depresyonla mücadelede de almalıdırlar.

3.1.3.5. Kariyer Yapamamak

Kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peşpeşe kullanmasıdır.⁴¹ İnsanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir. Kariyer planlaması ise kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir ⁴².

Örgütler, belirli amaç ve ihtiyaçların yanında, toplumsal isteklere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenler. Kariyer hedefleri kişisel değerler, ilgiler ve yeteneklerle uyuşmalıdır. Çalışanı memnun edici şekilde oluşturulmalıdır. Kariyer hedefi iş ve çalışanın hayatı arasında ulaşmayı istediği arzuları dengelemelidir ⁴³. Çalışanlar daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına

⁴⁰ Meltem Yaman, "İş yerinde Depresyon", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=29&pg=ks [30.10. 2006].

⁴¹ Tuğray Kaynak ve diğ., " İnsan Kaynakları Yönetimi", **İstanbul Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını**, (1998): 230.

⁴² Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 148

⁴³ **age**, 149.

alabilmesi için kariyer planlamalarının esnek ve gerçekçi olmasını isterler. Çalışanlar, örgüt içinde kariyer olanakları konusunda açık ve net bilgiye sahip olmak isterler.

İşgören başarısı değerlendirildiğinde nesnelliğin, terfi olanağının olmaması veya terfide subjektif davranılmaması gibi faktörler kariyer geliştirmeden kaynaklanan stres faktörleridir. Yetersiz veya hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için önemli bir stres faktörüdür. Kariyer planlaması kişilerin kendilerini gerçekleştirmeleri adına önemli bir kavramdır. Kişiler, bundan tatmin olmadıklarında, stresle karşılaşacaklardır. Bu da Presenteeism'e sebep olacaktır.

3.1.3.6. Eğitim Durumu

Personelin öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde özellikle bedensel rahatsızlıklar sonucu oluşan Presenteeism'de azalma yaşanmaktadır. Düşük öğrenim düzeyindeki kişiler, basit, rutin ve ağır işlerde çalışmaktadırlar. Bu ağır işler zamanla bıkkınlığa yol açmakta, bedenen rahatsızlıkları arttırmakta ve onların iş ortamından uzaklaşma eğilimini arttırmaktadır. Eğitim derecesi yüksek olan çalışanlarda ise ruhsal rahatsızlıklara dayalı Presenteeism görülmektedir. Çünkü bu pozisyonlarda çalışan kişiler, beyin gücüyle çalıştıklarından bedenen pek yıpranmazlar. Ruhsal açıdan daha fazla zorlanırlar. Bu nedenle Presenteeism nedenlerini belirlemede dikkate alınması gereken bir başka unsur eğitim durumudur.

3.1.3. 7. Kadın Olmak

Günümüzde kadınlar, erkeklerin sahip olduğu rolleri üstlenmektedirler. Kadınlar artık ev hanımlığı, eş ve annelik rollerinin yanında kendilerine farklı roller edinmektedirler. Artık toplumun her kesiminde, yönetimin her kademesinde bayanlar da yer almaktadır. Fakat bu süreç tam anlamıyla tamamlanmamıştır. Erkek ve kadın arasındaki eşitlik hala tam anlamıyla özümselememiştir.

Kadınlar artık kendilerini gerçekleştirme süreci içinde, güçlerini ve tek başlarına ayakta kalabileceklerini çevrelerine ispatlamak adına rol arayışı içerisindeyler. Kadınlar, iş ve ev ortamı arasında sıkışmaktadırlar. Dolayısıyla hem evlerini hem de işlerini ihmal etmek istemediklerinden rol çatışması yaşarlar. Bu birbirine zıt iki rol ise iş tatminsizliğine sebebiyet vermektedir.

Günümüzde kadın eşitliğinin savunulmasına rağmen, uygulamada hak ettiği yeri almamıştır. Kadınlara yapılan bu haksızlık, onlar üzerinde stres kaynağı yaratmaktadır. Bu da Presenteeism’le sonuçlanmaktadır.

Kadınların hayatlarındaki en önemli süreçleri arasında hamilelik, loğusalık ve emzirme dönemleri yer almaktadır. Bu dönemlerde bayanlar vücutlarındaki hormonal dengenin bozulması sebebiyle hem beden hem de ruhsal açıdan daha hassastırlar. Dolayısıyla Presenteeism ile karşılaşmaları daha yüksektir. İşverenler olabilecek riskleri değerlendirmeli ve gerekli koşulları buna göre düzenlemeli ve sağlanmalıdır.

3.1.3.8. Yaş ve Hizmet Süresi

Yaş, kişilerin davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelir. Kişinin düşünceleri, davranışları yaşı itibarıyla şekillenir ve her yaşta farklı davranışlar sergiler. Yaşlı kadın ve erkekler de gençlere oranla daha fazla Presenteeism görülmektedir ⁴⁴. Gençlerin fazla sorumlulukları ve hedefleri yoktur. Beden sağlığı açısından dinç olmaları nedeniyle sağlık problemleri pek fazla yaşamazlar. Hayatla ilgili beklentileri sınırlı ve yaşları da genç olduğundan hedeflerine ulaşabilecek zaman darlığı yaşamadıklarını düşündüklerinden kaygı taşımazlar. Gençleri, strese sokabilecek kaynaklar, orta ve ileri yaş düzeyindeki çalışanlara oranla daha sınırlıdır. Bu nedenle ruhsal rahatsızlıklar açısından pek fazla sorun yaşamazlar.

Hizmet süresinde meydana gelen artış, yaş ile meydana gelen artış beraberinde getireceğinden Presenteeism’de artış yaşanacaktır. İlerleyen yaşlarda kişilerin hastalanması genç işgücüne oranla daha fazladır. Hizmet süresi beraberinde sadakati getirmesine rağmen insan vücudu ve kimyasında meydana gelen rahatsızlıklar nedeniyle Presenteeism ile sonuçlanır.

3.1.4. Çevresel Faktörler

3.1.4.1. Ekonomik Sorunlar, Siyasi ve Politik Belirsizlikler

Ülke ya da dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma, hayat pahalılığı, yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu ve bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik durumu, önemli stres kaynaklarıdır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için giriştiği

⁴⁴ Dew, age, 2279.

fazla mesai veya ek iş uygulamaları da, önemli ölçüde yorgunluğa, dolayısıyla gerilim ve strese neden olmaktadır.

Para ekonomik yönden, bir motivasyon unsuru olarak önemi kabullenilmiş bir gerçektir. Yaşam için gereken geçim kaynağıdır ve çalışma için temel özendiricidir. Çalışanların kazançları onların konumlarının bir göstergesidir. Kişiler kazançları doğrultusunda yaşamaktadırlar ve ona göre çevre edinmektedirler. Kişilerin gelirleri doğrultusunda insanlarla olan temasları ve sosyal yaşamları zenginleşir. Maaş yetersizliği ise beraberinde kişisel sorunları getirir. Bu sorun kişilerin dolaylı yolla da olsa yakın çevrelerini etkiler. Kişiler hak ettikleri ücreti almak isterler ve bununla temel ihtiyaçlarını dahil karşılayamadıklarında problemler yaşarlar. Ruhsal ve bedensel rahatsızlıklar doğurur ve eğer ekonomik anlamda birey sıkıntı yaşar ise bu rahatsızlıkları tedavi edebilmek için yeterli imkanı olamaz. Tüm bunlar Presenteeism'i tetikleyen faktörlerdendir.

3.1.4.2. Çevre ve Trafik Sorunu

İşyerinin bulunduğu kentte, yoğun trafik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü ve her türlü kirlilik, önemli stres kaynağıdır. Kent merkezlerinde, ulaşım sorunlarının çözümü için, bu alanda gerekli yatırımların yapılmasına, hükümetlerin ve yerel yönetim kuruluşlarının, ciddi politikalarına ihtiyaç vardır. Huzurlu bir çevrenin bozulmasını ve kirlenmesini önleyecek gerek örgüt içi ve gerekse dış çevreye ilişkin tedbirlerin alınması hususunda, herkesin bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Çevre Bakanlığı, Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Örgütleri, çevrenin korunmasına ilişkin bilinçlendirilme ve eğitim politikalarında etkin çalışmalar yapmalıdırlar. Kişiler, kontrolü altında olmayan bu durum karşısında çaresizlerdir. Kentin kalabalık oluşundan kaynaklanan gecikmeler de kişilerin ruh sağlıklarını etkileyeceğinden Presenteeism'e sebep olur.

3.2. Presenteeism'in Neden Olduğu Hastalıklar

Temelde hastalıklar “fiziki hastalık” ve “psikolojik hastalık” şeklinde ikiye ayrılır. Aslında insan bedeni fiziksel ve ruhsal yönüyle bir bütündür. Dolayısıyla hastalıklar da aslında bir bütünün içindeki, değişik görünüşlerdir. Presenteeism'in asıl nedeni, kişilerin yaşadıkları gerek psikolojik gerekse fiziksel anlamda karşılaştıkları tüm bu rahatsızlıklardır. Presenteeism'i önemli kılan asıl etmen çalışanların hastalanması sonucu Presenteeism ile karşılaşmaları, aynı zamanda gerek iş hayatlarında gerekse

özel hayatlarında yaşadıkları olumsuzluklar sonucu Presenteeism ile karşılaşmalarıdır. Yani, Presenteeism çalışanlarda meydana gelen rahatsızlıkların hem sebebi hem de sonucudur. Bazı hastalıklar vardır ki bunlar Presenteeism'i daha fazla tetiklerler. Çünkü baş ve eklem ağrıları, tansiyon, grip, kalp rahatsızlıkları ve ruhsal rahatsızlıklar hemen hemen herkesin karşılaştığı rahatsızlıklardandır. Dolayısıyla, Presenteeism'e sebep olan en genel rahatsızlıkların, neden kaynaklandıklarını ve çözüm önerilerini incelemek gerekmektedir.

3.2.1. Hayati Tehlike Arz Eden Rahatsızlıklar

3.2.1.1. Kalp Rahatsızlıkları

Kalbe giden kan akımında aksaklık sonucu kalp hastalıkları meydana gelir. Bu durum bazen hayatı tehdit edici sorunlara yol açmaktadır.

Kalp krizi geçirme yaşı günümüzde oldukça düşmüştür. Artık, kişiler hayatlarının en verimli ve dinamik çağlarında kalp krizi sebebiyle hayatlarını yitirmektedir. Ayrıca bu da ülke ekonomimizi olumsuz yönde etkilemekte ve de büyük zararlara sebebiyet vermektedir. Gerek tedavi masrafları gerekse iş gücü kaybına bağlı olarak sosyo-ekonomik giderlerde artış yaşanmaktadır.

Kalp rahatsızlıklarından korunmak için bireysel olarak alınabilecek önlemlerin yanı sıra şirketlere de sorumluluklar düşmektedir. Yoğun iş temposunda çalışan yöneticiler iş stresi nedeniyle çok fazla sigara içmekte ve düzenli beslenememektedirler. Bu kişiler her zaman kalp krizi riski taşımaktadırlar. Dolayısıyla işverenler herhangi bir olası risk durumu için gerekli önlemleri almalıdır. Aksi takdirde iş gücü kaybından dolayı şirketlere büyük zarar vermesi kaçınılmazdır.

3.2.1.2. Kanser

Kanser, önemi giderek artan bir sağlık ve yaşam sorunu durumundadır. Kansere mücadelede bireysel alınabilecek önlemleri şirketler de desteklemelidirler. Özellikle kimyasal maddelerle çalışan işçiler için önemli tedbirler alınmalıdır. Çalışanlara stresten uzak bir atmosfer yaratılmalıdır. Kansere sadece rahatsızlanan kişiyi etkilemekle kalmaz. Bunu öğrenen diğer çalışanlar psikolojik anlamda olumsuz yönde etkileneceklerdir. Dolayısıyla şirketler özellikle sağlık konusunda gerekli tedbirler ve önlemler almalıdırlar.

3.2.2. Süreklilik Arz Eden Rahatsızlıklar

3.2.2.1. Diyabet

Eğer vücutta insülin yapılamıyorsa ya da hücreler var olan insülininden etkilenmiyorsa, kandaki şeker hücre içine giremez. Bu duruma diyabet ya da şeker hastalığı adı verilir. Aşırı su içme, aşırı idrara çıkma, sık acıkma, aşırı yeme, yorgunluk, baş ağrısı ve halsizlik belirtileri ile kendini gösteren şeker hastalığı yüksek tansiyon, böbrek yetersizliği, görme ve sinir sistemi bozuklukları, dolaşım problemleri ile duyu bozukluklarına neden olmaktadır ⁴⁵. Bu rahatsızlıklar çalışanların günlük işlerini aksatmasına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla, rahatsızlığı nedeniyle çalışanlar etkin bir şekilde çalışamazlar, bu da Presenteeism'i beraberinde getirir.

3.2.2.2. Yüksek Tansiyon

Kişilerin kan basınçları onların tansiyonlarının göstergesidir. Kandaki basıncın göstergesine göre bu rahatsızlık yüksek ya da düşük tansiyon olarak adlandırılır. İş hayatında kişilerin tansiyonunun yükselten en önemli etmen strestir. Çalışanlar için stresten uzak durabileceği ortamlar oluşturulmalıdır ve onlara stresle başa çıkma yöntemleri geliştirme konusunda yardımcı olunmalıdır. Ayrıca çalışanlar düzenli sağlık kontrolünden geçirilerek tedbirler önceden alınmalıdır. Aksi takdirle çalışanlarda Presenteeism kaynaklı performans düşüklüğüne bağlı olarak verimde azalma yaşanması kaçınılmazdır.

3.2.2.3. Alerji

Çevremizde bulunan alerjenlere bazı kişiler daha fazla duyarlı olup reaksiyon verirler. Bu duruma alerji denilmektedir. Günümüz çalışma ortamları alerjik enfeksiyonları tetiklemektedir. Kapalı alanlarda çalışma, sigara tüketiminin artması, hazır gıdaların tüketilmesi, kimyasal maddelere maruz kalmak, hava kirliliği en belirginleri arasında yer alır. Alerjik rahatsızlıklar meslek rahatsızlıklarını

⁴⁵ “Diyabet Hakkında Herşey”, <http://www.turkdiab.org/index.php?id=45&kind=page> [13. 01.2007].

doğurabilir. Bu rahatsızlıklar işyeri ortamında bulunan bir alerjenle temasa bağlı olarak ortaya çıkar⁴⁶.

Alerjik hastalıklar, kişinin performansını yakından etkileyerek ve normal yaşamını kısıtlayarak iş gücü kaybına sebebiyet vermektedir. Ayrıca alerjik hastalıklar sadece kişilerin vücudunda tepki oluşturmakla kalmaz. Aynı zamanda onların psikolojilerini etkilemektedir. Burada işveren ve yöneticilere sorumluluk düşmektedir. Alerjik reaksiyonları tetikleyen etmenler çalışma ortamlarından mümkün olduğunca arındırılmalıdır ve çalışanların sağlıkları güvence altına alınmalıdır.

3.2.3. Akut Rahatsızlıklar ve Sağlığı Etkileyen Diğer Bedensel Koşullar

3.2.3.1. Başağrısı ve Migren

Basağrısı, günümüzde en sık rastlanan rahatsızlıkların başında gelir. Hayatında baş ağrısı yaşamayan insan yok gibidir. Toplumların büyük bir kısmı bu sağlık problemiyle karşılaşmaktadır.

Basağrıları ve migren atakları çalışanlarda, görme ve duymada azalma, sinir sisteminde bozukluklar, vücutta uyuşma, konuşma bozuklukları, konsantrasyon bozukluğu, dikkatin azalması, düşüncede yavaşlama, kelime bulma güçlüğü, konuşurken takılma, durgunluk, yorgunluk ve bitkinlik hissi yaşanmaktadır. Bu ataklar devam eder ise çalışanın işlerini yapmasını engelleyebilir. Hatta bu durumda kişiler günlük faaliyetlerini bile sürdüremeyebilirler.

Basağrısı nedeni ne olursa olsun hemen hemen herkesin sıklıkla karşılaştıkları rahatsızlıkların başında yer alır. Migren ise bu ağrıların kronikleştiği durumda meydana gelir. Basağrıları ve migren atakları sıkça sabahları görülür. Yöneticiler, çalışma saatlerini ihtiyaca göre düzenlemelidirler. Özellikle sabah saatlerinde iş yoğunluğu azaltılarak öğlen saatlerine doğru verimin artması sağlanmalıdır.

3.2.3.2. Eklem Rahatsızlıkları

Boyun, kollar ve belde ağrı ve hareket kısıtlanması ile seyreden rahatsızlıklar eklem hastalıklarıdır. Bu hastalıkların genel nedeni masa, bilgisayar başında ve ayakta uzun süreli çalışmadır. Son yıllarda bilgisayar kullanımının artması verimliliği olumlu yönde etkilemesine rağmen, çalışanların sağlığını olumsuz etkilemektedir.

⁴⁶ Ozan Vural, “Medeniyet Hastalığı Alerji”, <http://www.realage.com.tr/tr/realagehaberdetay.asp?hid=25174> [17.07.2007].

Çalışanlar eklem rahatsızlıklarıyla mücadele yolları hakkında bilinçlendirilmelidir. Masalarda oturuş, bilgisayar kullanırken oturma pozisyonu, bilgisayarın yeri ve doğru kullanım şekli, vücudu doğru kullanma ve gün içerisinde olan hareketsizliğe karşı bazı egzersizler gibi konular hakkında çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Eklem rahatsızlıklarında meydana gelen şiddetli ağrıların yanında kişilerin psikolojileri bu ağrılardan dolayı olumsuz yönde etkilenecektir. Dolayısıyla bu ağrılar, aynı zamanda ruhsal rahatsızlıklara sebep verebilir.

3.2.3.3. Solunum Yolları Enfeksiyonu

Solunum yollarında oluşan rahatsızlıklar solunum yolu enfeksiyonlarıdır. Solunum yolu hastalıklarında riski artıran bazı faktörler söz konusudur. Klimalar önemli risk faktörleri arasındadır. Soğuk algınlığı virüsleri, bir insandan diğerine el teması, öksürük ve nezle ile geçmektedir. İş gereği seyahat etmek zorunda kalan meslek gruplarında bu risk yüksektir. Örneğin, gerek yabancı bölge ve ülkelere gitmek zorunda olan kişiler yapılan seyahatlerde o bölgedeki virüslerin alınmasına sebep olabilir.

Solunum yolları enfeksiyonu başında grip gelmektedir. Grip, bir üst solunum yolu enfeksiyonudur. Ülkeler ve kıtalar arası yaygınlaşma özelliğine sahip olması sebebiyle diğer hastalıklarından farklıdır. Aşı ile korunma hastalığın yayılmasını önlemede başvurulmuş bir yoldur. Şirketler, çalışanlarına grip aşısı yaptırmalıdır. Böylece büyük bir ölçüde önlem alınmış olur. Gribi önlemede bir başka yöntem ise kapalı ve toplu yaşanan yerlerde ortam havasını temizlenmesidir.

Grip, işte verimlilik kaybının önemli sebeplerinden biridir. Örneğin, bir kişi her grip olduğunda, 7 iş gününe varan bir kayıp oluşabilmektedir. Yalnızca A.B.D'de, 1995'de gribal enfeksiyona bağlı olarak 79 milyon iş günü kaybedilmiştir, İngiltere'de ise, hastalanarak işe gelememe olgularının %10-12'si gripten kaynaklanmaktadır. Verimlilik kaybı yalnızca iş günü kayıpları ile belirlenmeyip ayrıca işteki performans ile de ölçülmektedir. Araştırmalarda gribe yakalanmış kişilerin tepki verme hızlarının %55 oranında azaldığını bulunmuştur ve bu da iş güvenliğini tehlikeye atmaktadır. Grip hastalığının belirtileri dindikten sonra bir yetişkinin işte normal performansına ulaşması ek olarak 5 ile 7 gün gerektirmektedir.

Yetişkinlerin yaklaşık %80'inin işe döndükten sonra iş performanslarının etkilendiğini fark ettikleri bildirilmiştir ⁴⁷.

Yine yapılan araştırmalara göre işe gitmek istemeyenlerin en sık başvurduğu bahanenin grip olduğu ortaya çıkmıştır. Tylohot'ın AC Nielsen firmasına yaptırdığı bir araştırmaya göre grip ve soğuk algınlığı mazeretiyle işe gelmeyenler firmada önemli ölçüde iş kaybına neden olmaktadır. 16 – 64 yaş arası 1416 kişi üzerinde yapılan araştırma grip ve soğuk algınlığı mazeretiyle işe gelmeyenlerin oranının yüzde 53 olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu rakam firmaların günlük ortalama 1.8 iş günü kaybına neden olmaktadır. SSK verilerine göre ise 2003 yılında 695 bin kişi hastalık nedeniyle iş görmezlik raporu almış ve işe gelmeyenlerin çalışmadığı gün sayısı yaklaşık 9 milyonun üzerine çıkmıştır. İşgücü kaybı açısından bakıldığında ise tüm dünyada işe devamsızlığın yüzde 10'u gripten kaynaklanmaktadır ⁴⁸.

Grip, işgücü kaybı açısından bakıldığında en yüksek maliyete yol açan hastalıkların başında yer almaktadır. Grip olduğu için işe gelemeyenlerin yanında, grip olduğu halde işe gelenlerin yarattığı kayıplara, iş ortamına gelen hasta insanın hastalığı bulaştırması ya da yarattığı negatif atmosfer de eklenmektedir. Dolayısıyla çok sık görülen bir hastalık olan gribin bütünsel olarak düşünüldüğünde iş ortamları, verimlilik ve ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri tahmin edilemeyecek boyutlardadır. Solunum yolları rahatsızlıkları yayılma risk en yüksek olanıdır. Dolayısıyla özellikle hastalığın bu özelliği dikkate alınarak örgütler gerekli önlemleri almalıdırlar.

3.2.3.4. Ruhsal Rahatsızlıklar

Ruh sağlığımız, yaşamımızı sürdürürken nasıl düşündüğümüz, kendimizi nasıl hissettiğimiz ve nasıl davrandığımız, kendimize, yaşamımıza ve çevremizdeki insanlara nasıl baktığımız gibi sorulara verebileceğimiz yanıtların bütünüdür. Sağlıklı bir insan, hem bedensel hem de ruhsal yönden sağlıklı olan insandır.

Sağlık denilince aklımıza yalnızca beden sağlığı gelmektedir. Ruh sağlığı ikinci plana atılmaktadır hatta önemsenmemektedir. Oysaki beden ve ruh sağlığı bir

⁴⁷ “GripveSoğukalgınlığı”, http://www.roche.com.tr/roche/content/tedavi_alanlarimiz/soguk_alginligi/alt09.asp [23.01.2007].

⁴⁸ “Grip”, http://www.adecco.com.tr/tr/haber_arsivi_2004.asp [18.12.2006].

bütündür ve herhangi birinin bozulması halinde diğeri de buna bağı olarak bozulacaktır.

Ruhsal rahatsızlıklar tedavi edilmez ve gerekli önlemler alınmaz ise kişisel, toplumsal ve maddi kayıplara neden olur. Ruhsal hastalıkların en önemli toplumsal sorunlarından biri ciddi işgücü kaybına neden olmasındır. Bu kişilerin rahatsızlıklarından dolayı yeterli performans göstermeleri imkansızdır. Dolayısıyla ruhsal rahatsızlıkları olan çalışanlarda Presenteeism görülmesi kaçınılmazdır. Kişilerin ruhsal anlamda rahatsızlıklarının giderilmesi ve sağlıklı olabilmeleri için ruh sağlığı politikası oluşturulmalıdır. Ruh sağlığı hizmetlerinde örgütlenilmelidir

3.2.3.5.Uykusuzluk

Uyku insan hayatının temel ve vazgeçilmez ihtiyaçlarının başında gelmektedir. Uykusuzluk kavramı bireyden bireye değişmektedir. Kişi, güne sağlıklı başlayabilmesi için yeterli süre uykusunu alamıyorsa uykusuzluk problemiyle karşılaşır.

Kişiler ruh ve beden sağlıklarıyla ilgili bir problemle karşılaştıklarında öncelikli olarak uyku düzenleri bozulmaktadır. Günümüz yaşam şartları kişileri daha fazla çalışma zorunluluğunda bırakmaktadır. Dolayısıyla kişilerin uyku düzenleri özellikle gece vardiyasına kalanlarda bozulmaktadır.

Uykusuzluk, iş hayatını olumsuz etkilemektedir. Uykusuzluğun en ağır sonucu işgücü kaybıdır. Çalışanlar işlerine tam anlamıyla konsantre olamazlar. Bu da özellikle mavi yakalı çalışanlarda iş kazasına neden olmaktadır. Uykusuz kalan bireylerde sinirlilik, gerginlik, dikkatsizlik, konuşmada ve algıda bozukluklar görülmektedir. Uykusuzluk, çalışanların ruh ve beden sağlığını olumsuz etkileyerek çalışanlarda Presenteeism'in görülmesinde sebep olmaktadır.

3.2.3.6. Regl Dönemi

Üreme çağında olan bir kadında ortalama 28 günde bir tekrar eden sürece regl döngüsü adı verilir. Regl döneminde hormonal dalgalanmaların da etkisi ile regl öncesinde başlayıp devam eden duygusal ve psikolojik değişiklikler ve bozukluklar olabilir. Bu süreçte basit günlük aktivitelerdeki aksaklıklar, sinirlilik, konsantrasyon güçlükleri görülebilir. Çok dikkat gerektiren, stresli bir işte regl dönemindeki kadının işgücünde kayıp olabilir. Bu dönemde kadınlar gerginliğini iş arkadaşlarına

yansıtır. Regli aşırı kanamalı oluyorsa devamlı tuvalete gitme isteği ise performansını etkiler.

Bu dönemlerde aile ve iş yerindeki destek ve anlayış çok önemlidir. Hafif vakalarda bazı ilaç tedavileriyle performans artırılabilir. İşverenler çalışanlarının bu dönemlerinde onlara karşı anlayışlı olmalıdırlar. İş yükleri hafifletilmelidir. Özellikle çalışanlara regl kanamalarının ilk günlerinde izin verilmelidir. Gerekirse bu izin fazla mesai ile telafi edilmelidir. Regl ağrısı çeken bir çalışandan etkin bir verim almak neredeyse imkansızdır. Kadınların ayda bir karşılaştığı bu durum Presenteeism'i tetikleyen rahatsızlıkların başında gelmektedir.

3.2.3.7. Rejim

Rejim, insanların kilo kaybetmesidir. Özellikle çalışan bayanlar masa başında oturup, hareketsiz kalmalarından kaynaklanan kilo alımlarından şikayetçidirler. Kulaktan duyma yapılan rejimler kişilerin sağlıklarını etkilediği gibi performanslarını etkilemektedir. Gün içerisinde sağlıklı beslenemeyen kişiden etkili bir çalışma ve sonuç beklemek mümkün değildir. Yanlış yapılan diyetler kişilerin sağlıklarını tehlikeye sokmaktadır. Metabolizmanın dengesinin bozulması sonucu enerji kaybı yaşanır. Vücut direncini kaybeder. Kişiler özellikle aç kalmaları sebebiyle çabuk sinirlenip, fevri hareketlerde bulunacaklardır. Ayrıca rejim beraberinde stresi getirecektir. Bu nedenle rejim Presenteeism'e sebep olacaktır.

Hastalıklarla genel mücadelede örgütlere büyük sorumluluk düşmektedir. Oluşturacakları sağlık politikasıyla önceden önlemler almalıdırlar. Şirketler özellikle hastalıkların yayılmasını kontrol altına almak için önemli tedbirler almalıdırlar. Çalışanlar bu konuda eğitimler verilerek bilinçlendirilmelidir. Aksi takdirde iş yerinde bir kişinin rahatsızlanması durumunda bu rahatsızlık diğer çalışanlara bulaşmasına sebep olacaktır. Bireysel verim düşüklüğüne sebebiyet verdiği gibi şirket geneline yayılması nedeniyle genel bir verim düşüklüğüyle karşı karşıya kalınmaktadır. Beslenme bozuklukları hastalıklara yakalanma da en önemli sebeplerin başında yer alır. İş yerlerinde çıkan öğlen yemeklerine dikkat edilmelidir. Profesyonel ekip tarafından sağlıklı beslenme listesi hazırlatılmalı ve uygulanmalıdır. Böylece çalışanların gerekli besin değerlerini almaları bir derece sağlanmış olur. Buna ek olarak imkanlar doğrultusunda çalışanlar spor yapmaya teşvik edilmelidirler. Böylece hem beden hem de ruh sağlığında bir bütünlük yakalanma imkanı doğacaktır.

4.PRESENTEEISM’İN SONUÇLARI, MALİYETİ VE PRESENTEEISM İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

4.1. Presenteeism’in Sonuçları

Presenteeism çalışanlarda görülen rahatsızlık sonucu özellikle verimde görülen azalma olarak literatürde yerini almaktadır. Fakat Presenteeism’in sonucunu sadece verimlilikle sınırlamak mümkün değildir. Bunun yanı sıra Presenteeism performans ve motivasyonda azalmayı; memnuniyetsizlik, işe devamsızlık ve işgören devrinde ise artışı beraberinde getirmektedir.

4.1. 1. Verimlilik

İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durdukları hususların başında mevcut kaynakların en etkili ve verimli şekilde kullanılması gelir. Mevcut kaynakların kıt olması bunların israf edilmeden kullanılmasını gerektirmektedir. Verimlilik, üretim faaliyetlerinden elde edilen çıktının fiziki miktarının bu üretim faaliyetlerine konan girdilerin fiziki miktarına oranıdır. Verimlik kısaca amaçlara ulaşmada en az emekle en fazla yarar sağlamak, şeklinde tanımlanabilir ⁴⁹. Amaçlara önceden planlandığı şekilde ulaşılmışsa örgütsel verimlilik söz konusudur.

Verim düşüklüğü işletme yönetiminin personelinden yeterince yararlanamadığı anlamına gelmektedir. Günümüz rekabet ortamında verim düşüklüğü yöneticilerin asla kabul edemeyeceği ve düzeltilmesi gereken bir durumdur. Çalışanlarda verim düşüklüğüne sebebiyet veren en önemli etmenlerin başında onların ruhsal ve bedensel rahatsızlıkları gelir. İşveren ve yöneticiler, bunu dikkate almalıdırlar. Çalışanların sağlıklarını koruyucu ve bu anlamda güvenlik sağlayıcı önlemler almalıdırlar. Organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu artık herkes tarafından benimsenmiştir. Günümüzde artan rekabet nedeniyle insandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireylerin amaçları örtüştüren örgütler fark yaratabileceklerdir. Bu da öncelikli olarak örgüt verimliliğinin düşmesine sebebiyet verecektir.

⁴⁹ Sabuncuoğlu, **İşletme**, 76.

4.1.2. Performans Düşüklüğü

Performans yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla personelin performansının konulan standartlarla, organizasyon ve bölümün kontrolleriyle uyum içinde olmasını sağlamak demektir ⁵⁰.

Performans değerlendirmesi, kurumun toplam bünyesine ve karına katkıda bulunan hedeflere ne oranda ilerlendiği konusunda, çalışanlara bir geri bildirim sağlar. Değerlendirmenin amacı, çalışanların işlerinde başarılı olmalarını ve bu şekilde hem işveren hem de çalışanların, başarı sonucunda gelen kazanımları paylaşmalarını sağlamak olmalıdır ⁵¹.

Şirketler, çalışanlarının göstermiş olduğu performansları doğrultusunda ayaktadırlar. Ruh ve beden sağlıklarında problem yaşayan kişilerden, hayatının hangi evresinde olursa olsun tam anlamıyla başarı beklenemez. Rahatsızlıkları çalışmalarını, hedef ve amaçlarına ulaşmalarını engelleyecektir. Rahatsız olan kişiler, verilen görevleri layıkıyla yerine getiremezler. Kendilerini tam anlamıyla işlerine vermesi oldukça zordur. Rahatsızlıkları, onların çalışma hızlarını ve temposunu engelleyecektir. Dolayısıyla performans düşüklüğüne sebebiyet verecektir. Çalışanlarda gerek ruh gerekse beden sağlıklarında meydana gelen rahatsızlıklar, performans düşüklüğüne sebep olduğundan örgütsel verimliliği azaltacaktır.

4.1.3. Motivasyonda Azalma

Çalışanın motivasyonu onun iş verimliliğini yani performansını etkiler. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyonu örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Organizasyonlarda yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına yol açacaktır.

Motivasyon, kişilerin hem beden hem de ruh sağlığını olumlu yönde etkileyecektir. Klasik yönetim anlayışında çalışanları motive etmenin genel bir modelle çözülebileceği inancı vardı. Bugün şirketler rekabet edebilmek için insana değer verilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Kişileri ortak bir motivasyon aracıyla motive edemeyeceğini gören şirketler, günümüzde kişilere özel motivasyon araçları kullanmaktadırlar. Tepedeki yöneticilerin alt düzey yönetici ve çalışanlara oranla motivasyon sorunları yoktur. Yani yönetim piramidinin alt basamaklarına inildikçe

⁵⁰ Clayton, age, 101.

⁵¹ Fred E. Jand, **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, çev. Levent Akın, Vedat G. Diker (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002), 137.

motivasyon sorunu artar. Yöneticinin önemli görevlerinden biri astların potansiyelini motivasyon araçları kullanarak ortaya çıkarmaktır. İyi motive olmuş işgücü, çalışmasından, bulunduğu ortamdan, ilişkilerinden, genel anlamda hayatının her anından keyif ve zevk alır; bu da onların gerek beden gerekse ruh sağlığına yansıyacaktır. Aksi takdirde motive olmayan işgücünde öncelikle ruhsal rahatsızlıklar belirir ve sonrasında ilerledikçe bedensel rahatsızlıklar da görülebilir. Dolayısıyla sadece verim kaybıyla sonuçlanmayan, işgücü kaybına sebep olan bir süreç başlaması söz konusu olabilir.

4.1.4. Memnuniyetsizlik

Çalışanları memnun etmek işletmelerin en önemli sorunlarının başında gelir. Çalışanları memnun edebilmek öncelikli olarak onlara, sağlıklı, huzurlu bir ortam sağlamaktan geçer. Böylelikle örgüt nedeniyle kaynaklanabilecek Presenteeism engellenmiş olunur. Çalışanlara mevcut ya da örgütün sebebiyet vermediği rahatsızlıklarını gidermek adına ise sağlanacak sosyal güvenlik destek ve yardımları onların memnuniyetini artıracaktır. Böylece çalışan kendisine değer verildiğini hissedecektir. Aksi takdirde çalışanlarda meydana gelebilecek olan memnuniyetsizlik etkili çalışmamaya neden olup verimi düşüreceği gibi, süreklilik arz ederse işe devamsızlığı hatta işten ayrılmaları beraberinde getirecektir. Bu da şirket için ekstra maliyet unsuru oluşturur. Yani, çalışanların işlerinden memnun olmaları, işvereni işten ayrılmaların neden olacağı giderlerden kurtarmış olur.

4.1.5. İşe Devamsızlık (Absenteeism)

Beklenmedik devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan işgörenin işe gelmeme durumudur. Devamsızlık, üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir ve bu kavram kısaca işe gelmesi programlanmış olan bir bireyin işe gelmeme durumudur ⁵². Personelin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılabilir. Devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç bu oranı en düşük düzeye indirmektir.

İşe devamsızlığı tetikleyen örgütsel ve çevresel etmenler aynı zamanda çalışanlarda Presenteeism'e neden olan etmenleri içermektedir. Sonuç itibariyle çalışanlarda görülen Presenteeism sonucunda işe devamsızlıkta artış yaşanacaktır. Çünkü gerek bedenen gerekse ruhsal yönden rahatsızlanan çalışanlar bir süre sonra işe gitmede

⁵² Tuğray Kaynak ve diğ., **age.**, 86.

güçlükler çekeceklerinden devam sorunu yaşayacaklardır. Dolayısıyla, Presenteeism zamanla absenteeism'e dönüşecektir.

4.1.6. İşgören Devri

İşgören devri, belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketi olarak tanımlanmaktadır ⁵³. Bir başka ifadeyle işgören devri belirli bir dönemde işten ayrılanların sayısal ifadesidir.

Kişiler hayallerindeki işi bulana kadar sürekli uygun iş arayışı içerisindeyler. İşverenler ise amaçlarına ulaşabilmek adına en uygun kişileri istihdam edebilmek için arayış içerisindeyler. Bu karşılıklı istekler örtüştüğü takdirde her iki tarafda amaçlarına ulaşmış olacaklardır. Burada uyum sağlandığında işgören devrinde azalma yaşanacaktır.

İşgören devir oranı yüksekliği, işletmenin amaçlarına ulaşmasını engeller. Çalışanlarda meydana gelen Presenteeism beraberinde işe devamsızlığı hatta rahatsızlıkların boyutu arttıkça işten ayrılmaları doğurur. Bu ayrılmalar ise işgören devir oranında artış olarak yansıyacaktır. İş gören devir oranında artış olan şirketlerin amaçlarına ulaşmaları zorlaştığı gibi şirketin imajının da zedelenmesine sebep olur.

4.2. Presenteeism Maliyeti

İşverenler, çalışanlarına ödedikleri her ödemeyi maliyet unsuru olarak görmektedirler. Halbuki kişilerin temel ihtiyaçlarının başında sağlık güvencesi gelmektedir. Çalışanlara sağlanan her sosyal imkan bir maliyet değil, motivasyonu artırıcı bir unsurdur. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 1 Temmuz- 31 Aralık 2007 döneminde işverene çalışanlar için sigorta maliyeti 16 yaşını doldurmamış olanlar için 95,82 YTL; 16 yaşını doldurmuş olanlar için ise 114,08 YTL' dir ⁵⁴.

Çalışan sayısının artmasıyla bu maliyette meydana gelen artış, işverenleri her zaman düşündürmektedir. Halbuki çalışanı rahatsızlandığında ödeyeceği miktar birçok durumda bu rakamlardan çok daha fazla olacaktır. Bu nedenle işverenler, çalışanların sağlıklarını dikkate aldıklarını onlara hissettirmeli ve onlara sigorta yaptırmalıdır.

⁵³ Şimşek ve diğ., **age.**, 278.

⁵⁴ "Asgari Ücretin Net Hesabı Ve İşverene Maliyeti", http://www.csgeb.gov.tr/CGM/asgari_ucret_07_2007.html [26.06.2007].

Böylece çalışanların motivasyonu yükseleceği gibi çalışanların karşılaşılabileceği herhangi bir rahatsızlığın tedavi sürecinde ne işçi, ne de işveren mağdur olacaktır.

Presenteeism'in işletme üzerindeki olumsuz etkisi işletmelere yüklediği yüksek maliyetlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- 1) Rahatsızlığı nedeniyle işten ayrılan çalışanın yerine yeni işgören alınacaktır. Yeni işgören bulmak oldukça zor ve masraflı bir süreçtir. Seçme, yerleştirme ve geliştirme masrafları, mevcut iş görenin maaşından oldukça maliyetlidir.
- 2) İşten ayrılmalar, eğitim masraflarını arttırmaktadır. İşletmeye katılan her işgören bir adaptasyon süreci yaşayacaktır ve bu süreci olumlu geçirebilmek için işletmeler genelde eğitim vermektedirler. Bu verilen eğitimler ise işletme için önemli bir maliyet unsuru oluşturacaktır.
- 3) Presenteeism'in en büyük zararlarından biri verim düşüşüdür. Çalışanlar rahatsızlıkları nedeniyle kendilerinden beklenen performansı sergileyememektedirler. Performansta yaşanan bu düşüş, aynı zamanda örgüt genelindeki verimi olumsuz yönde etkileyecektir.
- 4) Çalışanlara rahatsız olmaları ya da olmamalarına bakılmaksızın aynı maaş ödenmektedir. Halbuki Presenteeism sonucunda performansında azalma meydana gelmesine bağlı olarak üretkenlikte azalma yaşanacaktır. Çalışanlar aynı üretkenliği sağlayamayıp, hatta azalmasına sebep olmasına rağmen aynı maaşı olmaları büyük bir maliyeti beraberinde getirir.
- 5) İşten ayrılmalar sonucunda çalışanlar arasında, ayrılma nedeniyle ilgili olarak dedikodular çıkacaktır. Bu dedikodular sonucunda diğer çalışanlarda aynı olayları yaşama korkusu ve endişesi yaşayacaklardır. Bu da çalışama etkinliğini azaltacaktır.
- 6) Ayrılan işgücü yerine, yeni doğru ve nitelikli işgücünün bulunması için geçebilecek süre belli değildir. Bu süreç içerisindeki her geçen zaman, üretim kaybına neden olacağından işletme için olumsuzluk teşkil edecektir.
- 7) Ayrılan işgücünün yerine, işlerin kısa bir süreliğine de olsa sürekliliğini sağlamak adına, şirket bünyesinde çalışan başka kişi veya kişiler bu açığı dolduracaklardır. İş, görev tanımını ve gereklerini bilmeyen çalışanlar, işin sürekliliğini sağlayamazlar, aksaklıklara neden olurlar, hatta yanlışlıklar da

yapabilirler. Etkin ve verimli çalışmadıklarından dolayı verimde genel bir düşüşe sebebiyet verebilecektir.

- 8) Ruhsal ve bedensel açıdan rahatsızlıkları olan işgörenden tam anlamıyla etkin bir performans beklenemez. Bu gibi rahatsızlıklar beraberinde konsantrasyon sorunlarını getirecektir ve iş kazalarına sebebiyet verecektir. Ayrıca, ayrılan işgücü yerine alınacak olan yeni işgücü, iş kazaları konusunda yeniden eğitilmek zorunda kalacaktır. Çünkü, işe yeni alınan kişi ya da kişiler makine ve teçhizatın bakımı, işleyişi ve korunması gibi konularda yetersiz bilgiye sahip olmaktadır. Bu verilen eğitimler de işletme için ayrı bir maliyet unsuru oluşturacaktır.
- 9) İşten ayrılan kişinin yerine, istihdam edilen yeni işgören, adaptasyon sürecini hızlandırmak için fazla mesaiye kalmak zorunda kalacaktır. Fazla mesai, işletmeye ek bir maliyet unsuru getireceği gibi çalışanı da yoracak ve aşırı çalışmada Presenteeism'e sebebiyet verecektir.
- 10) Presenteeism nedeniyle meydana gelen işgücü kaybı sadece örgütleri etkilemekle kalmayacaktır. Dolaylı yolla da olsa ülke ekonomisini olumsuz yönde etkileyecektir.
- 11) Kişilerin yakalanmış olduğu rahatsızlıklar, öncelikli olarak onların yakın çevrelerini etkiler. Bulaşıcı bir rahatsızlıksa yayılarak değil ise de ruhsal açıdan olumsuz yönde etkiler. Bu da zaman içerisinde genel toplum sağlığını etkileyecektir.

4.3. Presenteeism İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Hastayım işe gidemeyeceğim ya da hastayım ama yine de çalışıyorum cümlelerinin yerini artık Presenteeism kavramı almıştır. Presenteeism kavramı çok yeni bir kavram olması itibarıyla son yıllarda özellikle Amerika'da yoğun bir şekilde araştırılmakta ve çözüm önerileri getirilmektedir. Literatürde genellikle absenteeism yani çalışanların çeşitli nedenlerle işe gitmemesi kavramıyla karşılaşılmaktadır. Fakat son dönemlerde Presenteeism kavramı, şirketlere yüklemiş olduğu ağır maliyetten ötürü dikkate alınmaktadır. Presenteeism'in şirketlere en ağır maliyeti verimde yaşanan düşüştür. Çalışanlar, çalışmak istemedikleri ya da çalışamayacak durumda olmalarına rağmen işe gitmek ve ofiste bulunmak zorunda bulunduklarında, fiziksel anlamda çalışma ortamında yer almalarına rağmen, zihinsel anlamda yer

alamazlar. Hastalıkları çalışmalarını ve çalışma tempolarını engelleyecektir. Rahatsız olan çalışanın hiç işe gitmemesi (absenteeism), işyerinde fiziksel anlamda yer alıpta görevini yerine getirememesi durumundan çok daha iyidir. Çünkü, sorumluluğu dahilinde olan işler kısa bir süreliğine de olsa aksaklıklara uğrayacaktır. Halbuki o kişi yerine başka kişi ya da kişiler o işle ilgilenince, iş sürecinde aksaklıklar yaşanması engellenecektir. Yani Presenteeism'in şirketlere getirmiş olduğu maliyet absenteeism'in çok üzerindedir.

Walter Stewart tarafından 29000 çalışana sağlıklarının iş hayatlarını nasıl etkilediklerine dahil yapılan araştırmada kanserden, sırt ağrılarına, gribe kadar tüm rahatsızlıkların Amerika ekonomisine yıllık maliyetinin 225 milyar dolar olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların, %71 yaşadıkları Presenteeism'in nedeninin solunum yolları hastalıkları ve mide rahatsızlıkları olduğunu belirtmişlerdir ⁵⁵.

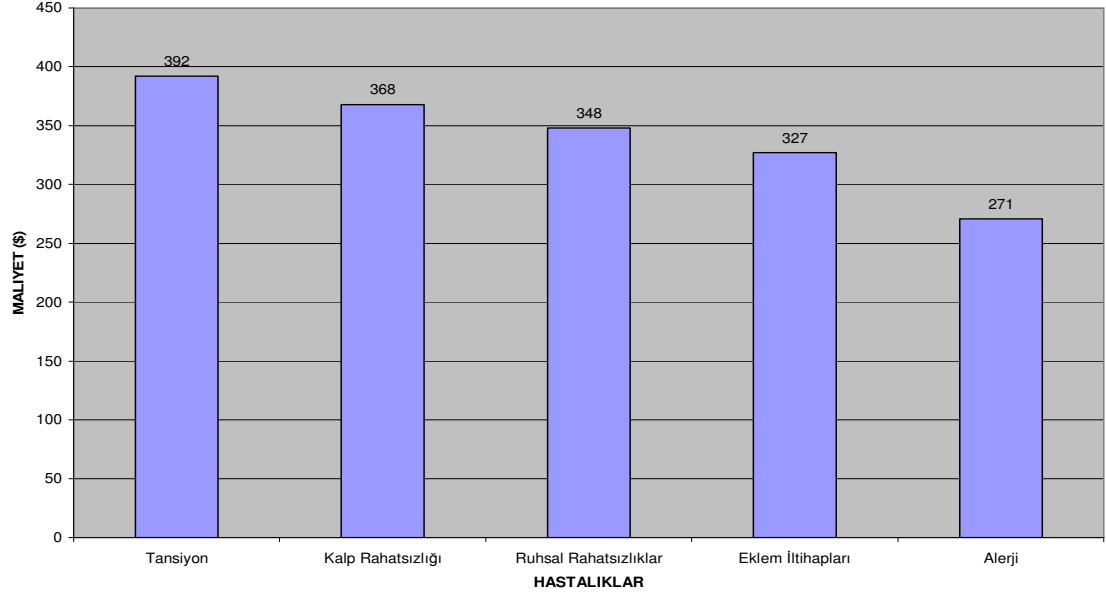
Cornell Institute for Health and Productivity Studies (IHPS) tarafından yapılan araştırmada varılan sonuç şudur: Presenteeism'den kaynaklanan üretimdeki azalma, çalışanlar hastalandığı zaman onlara yapılan tüm masraflar ve işe gelmemelerinden kaynaklanan tüm kayıplardan %60 daha fazladır. Yine yapılan araştırmaya göre üretimin azalmasına sebep olan alerji ve baş ağrısı rahatsızlıkların %80'nini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda Presenteeism'in şirketlere senelik kişi başı maliyeti şu şekildedir: tansiyondan kaynaklanan 392\$, kalp rahatsızlığından kaynaklanan 368\$, ruhsal rahatsızlıklardan kaynaklanan 348\$, eklem iltihaplarından kaynaklanan 327\$, alerjiden kaynaklanan kayıp ise 271\$'dır ⁵⁶. IHPS tarafından yapılan bu araştırmanın asıl amacı çalışanların sağlıkları ile verim ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Varılan sonuç ise hastalık nedeniyle çalışanların performanslarında azalma gözlemlenmektedir ve bunun şirketlere maliyeti tahminlerin çok daha üstünde olduğudur.

Profesör Cooper tarafından İngiltere'de 5000 yöneticiyle birlikte bir başka araştırma yapılmıştır. İngiltere, Amerika'dan sonra fazla çalışmanın görüldüğü gelişmiş ikinci ülkedir. Araştırma kapsamına alınan çalışanların % 40'ı haftada 51 saat çalışmaktadırlar. 51 saatlik çalışma süresi, çalışanların %60'ı sağlıklarını, %75'i ise eşleriyle olan ilişkilerini ve %80'i çocuklarıyla olan ilişkilerini olumsuz yönde

⁵⁵ StephenSmith, "Sick and Tired at Work", http://www.boston.com/yourlife/health/diseases/articles/2005/12/19/sick_and_tired_at_work/?page=2 [25.02.2007].

⁵⁶ Lang, Susan, "Economists coin term, 'presenteeism,' for on-the-job health slowdowns", <http://www.news.cornell.edu/Chronicle/04/4.22.04/presenteeism.html> [17.11.2006].

etkilediklerini belirtmişlerdir ve buna rağmen çalışmaya devam ettikleri gözlemlenmiştir⁵⁷.



Şekil 1: Cornell Institute For Health And Productivity Studies (IHPS) Tarafından Yapılan Araştırma Sonucu Çıkan Rahatsızlıkların Maliyetleri

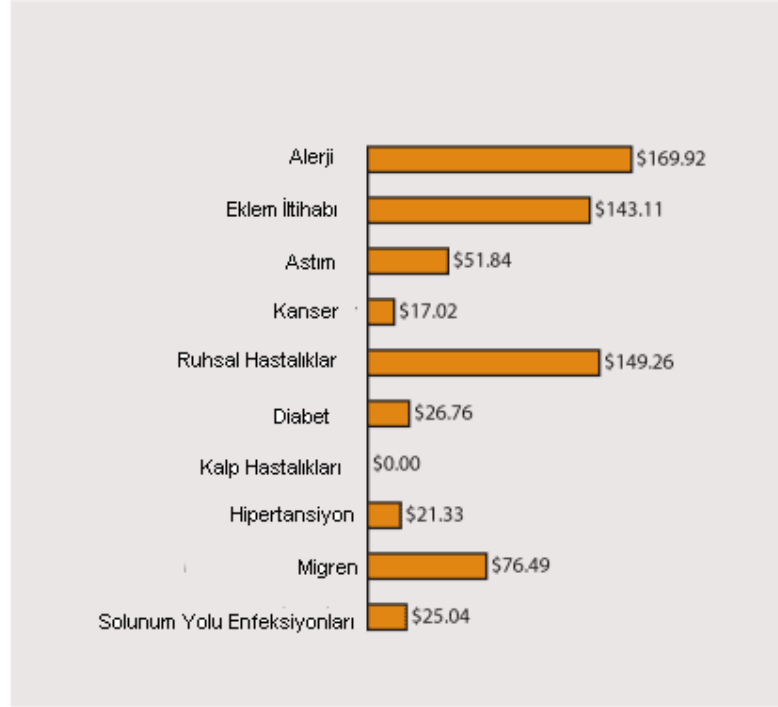
Lang, Susan, "Economists coin term,'presenteeism,' for on-the-job health slowdowns".
<http://www.ews.cornell.edu/Chronicle/04/4.22.04/presenteeism.html> [17.11.2006]

The Journal of Occupational and Environmental Medicine 2002 yılında yayınladığı araştırma kapsamına 17.685 banka çalışanının % 47'si alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan çalışanların özelliği ise en az bir sağlık sorunuyla tehdidi altında olmalarıdır. Araştırma sonucunda çalışanların % 40,6'sı kişisel ve ruhsal sorunlarının, % 31,9 'u ise genel anlamda yani her zaman üretkenliklerinin düşük olmasının, % 25,4 'ü ise zamanının yetersizliğinin, %21,7'si ise fiziksel yani bedensel aktivitelerin verimlerini düşürdüklerini belirtmişlerdir. Yapılan bu araştırmada astım ve alerjinin üretkenlik ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Fakat depresyon, kalp rahatsızlıkları ve sırt ağrıları ilk sırada yer almaktadır. Eklem iltihapları, depresyon ve diyabetik rahatsızlıkların mavi yakalı çalışanları diğer rahatsızlıklara göre daha fazla etkilemekte olduğu ve yine depresyon, sırt ağrıları ve

⁵⁷ McCullough. age.

sindirim sistemiyle ilgili rahatsızlıkların beyaz yakalı çalışanları diğer rahatsızlıklara oranla daha fazla etkilediği sonucuna varılmıştır⁵⁸.

Araştırma sonucunda her bir hastalığın şirkete olan maliyeti aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.



Şekil 2: Journal Of Occupational And Environmental Medicine, Tarafından Yapılan Araştırma Sonucu Çıkan Rahatsızlıkların Maliyetleri

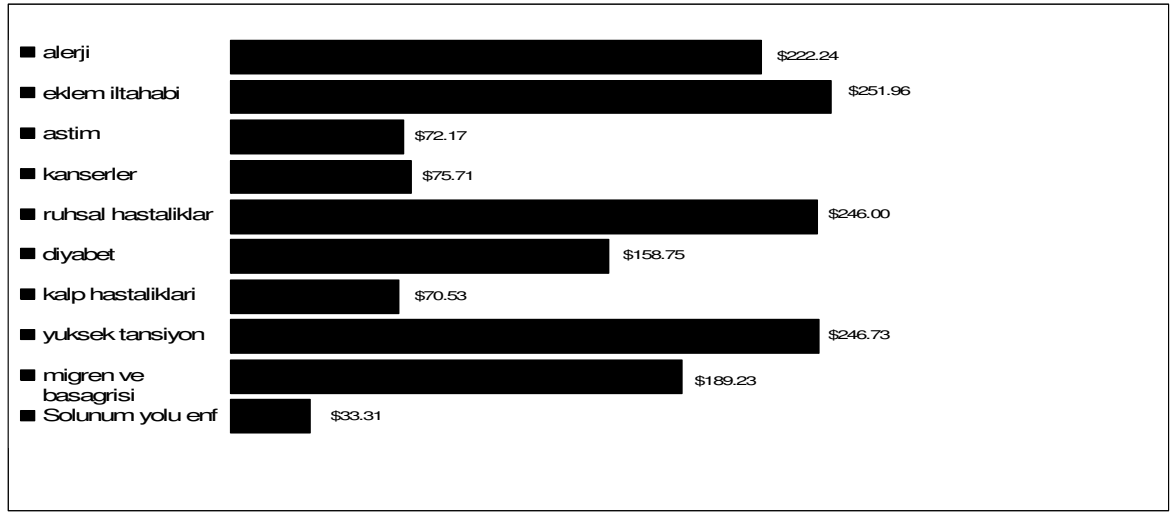
“ Presenteeism, Take steps to prevent it this flu season” . [http://www.gonelco.com/NBA/topic.asp? TOPIC _ ID=115](http://www.gonelco.com/NBA/topic.asp?TOPIC_ID=115) [17.11.2006]

Journal of Occupational and Environmental Medicine’nın Dow şirketinin Nisan 2004’de Texas ve Michigan çalışanları üzerinde yapmış olduğu bir başka araştırmada çalışanlara herhangi bir kronik rahatsızlıkları olup olmadığı ve eğer varsa bu rahatsızlıklarının performanslarını nasıl etkiledikleri sorulmuştur. Şirket araştırma sonucunda çok açık bir mesajla karşı karşıya kalmıştır. 375.000 çalışana yapmış olduğu araştırmada üretimdeki azalmanın nedeninin hastalık olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırmaya göre, kendini iyi hissetmeyen çalışanın şirkete maliyeti, bu çalışana yapılacak olan sağlık harcamalarının ve de işe gelmemesinin toplam maliyetinden çok daha fazladır. Bu maliyetler hesaplanırken hastalığın diğer

⁵⁸ Cross, MargaretAnn, “Employers Take Stock of Illness on the Clock”, <http://www.managedcaremag.com/archives/0409/0409.presenteeism.html> [17.11.2006].

çalışanlara bulaşmadığı ya da etkilemediği varsayılmıştır. Bu araştırmada varılan sonuç Presenteeism'in şirketlere maliyeti işyerinde bulunmama (absenteeism) 'den çok daha fazladır. Örneğin sadece başağrısının sebep olduğu üretimdeki toplam kayıp %49 ve %89, alerjik hastalıklardan kaynaklanan kaybın ise %. 55 ve % 82 aralığında olduğu tespit edilmiştir ⁵⁹.

1999 yılında Employers Health Coalition sponsorluğunda yapılan araştırmada Presenteeism, absenteeism'e oranla 7,5 kat daha fazla verimi düşürdüğü, baş ve eklem ağrıları ve alerjinin sebebiyet verdiği Presenteeism, absenteeism'e oranla 15, 20 hatta 30 kat daha maliyetli olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan bu araştırma Cornell Üniversitesi tarafında ise grafikteki gibi rapor edilmiştir: ⁶⁰



Şekil 3: Cornell Üniversitesi Tarafından Yapılan Araştırma Sonucu Çıkan Rahatsızlıkların Maliyetleri

“Employee Presenteeism”. <http://www.onsitehealthcare.com/presenteeism.html> [23.02.2007].

PersonnelToday.com'da yayınlanan bir başka araştırmaya göre İngiltere'de sayıları yaklaşık 8.7 milyon olan beyaz yakalı çalışanlar, uzun süre ve geç saatlere kadar çalışmalarından dolayı hastalıklarla daha fazla mücadele etmektedirler. 750 İngiliz çalışanına yapılan araştırmada çalışanların % 44'ü Presenteeism'in çalışma hayatlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Oranın düşük çıkmasının nedeni araştırma kapsamına giren genç gruptan kaynaklanmaktadır. Bu grup iş hayatına yeni atılmıştır ve büyük bir istek ve şevkle işlerine odaklanmaktadır. Halbuki 25–34 yaş

⁵⁹ “Presenteeism, Take steps to prevent it this flu season.”, http://www.gonelco.com/NBA/topic.asp?TOPIC_ID=115 [17.11.2006].

⁶⁰ “Employee Presenteeism”, <http://www.onsitehealthcare.com/presenteeism.html> [23.02.2007].

aralığında olan ve toplam popülasyonun % 60'ını oluşturan grup Presenteeism'in iş ve özel yaşantılarını olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Ankete katılan her 7 çalışandan 1'i uzun süreler çalıştıklarını ve de hastayken işe gelmek zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Yine ankete katılanların % 31'i uzun süre çalışmalarının strese sebep olduğu, % 25'i ise bunun kendilerini olumsuz yönde etkilediklerini belirtmişlerdir ⁶¹.

American Journal of Health Promotion Mayıs 2001'de 115 saatlik verim düşüşünün dolar cinsinden değerini göstermek adına bir makale yayınlamıştır. Yayımlanan makaleye göre şirkette 1000 kişinin çalıştığı varsayılmıştır. Haftalık çalışma saati 40, bir yılda içerisinde ise fazla çalışmaları da hesaba katarak 50 hafta olduğu belirtilmiştir. Bu durumda senelik çalışma saati (50 hafta x 40 saat) 2000' dir. Buna göre 1000 kişinin senelik çalışma saati (1000 kişi x 2000 saat) 2000.000'dur. Bir işgörenin rahatsızlık nedeniyle senelik çalışma saati kaybı 115 saat olduğu belirtilmiştir. Bu şirketteki tüm çalışanların neden olduğu senelik kayıp ise (115 x 1000) 115.000 saattir. Tam performansla çalışıldığında 2.000.0000 saat çalışılması gerekirken, hastalık nedeniyle yaşanan senelik kayıp ise 115.000 saattir. Bir sene içerisinde tam performanslı çalışılacak saat ise (2.000.000 saat – 115.000 saat) 1.185.000'dır. Bu da senelik %6 verim düşüklüğüne tekabül etmektedir.

Yine yayımlanan makalede üretkenlik kapasitesinin 1.75; bir kişinin senelik maaşının ise 50.000 \$ olduğu varsayılmıştır. Bir işgörenin bir saatlik ücreti ise (50.000 / 50 hafta x 40 saatten) 25 \$'dır . Bir işgörenin saatini üretkenlik kapasitesine göre (25\$ x 1.75) 44\$'dır dır. Senelik toplam üretimde düşüşün maliyeti ise (44\$ x 115.000 saat) 5.060.000\$'dır. Bu miktar da ortalama 101 çalışanın maaşına denk gelmektedir.(101işgören x 50.000 = 5.050.000\$) ⁶².

The Washington Post Company'nin 12 Aralık 2006'da 5300 işgörene uyguladığı anket sonucunda part time çalışan işgücünün hastalanma nedeniyle devamsızlığı 7,6 gün, tam gün çalışanların ise 8.4 gün olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmaya göre kamu kuruluşları ve vakıflarda hastalık nedeniyle meydana gelen devamsız gün sayısı diğer sektörlere oranla ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Bu oran

⁶¹ Thomas Dan, "Presenteeism infects white-collar workplace", <http://www.personneltoday.com/Articles/2005/06/27/30516/presenteeism-infects-white-collar-workplace.html> [17.11.2006].

⁶² David J. Levi, " The measurand for Assessing Family Caregiving in the Workplace", <http://216.239.59.104/search?q=cache:HA9EoWFCzLcJ:www.caregiveradvice.com/Presenteeism%2520Final.pdf+The+Mathematics+for+Presenteeism&hl=tr&ct=clnk&cd=1&gl=tr> [28.01.2007].

kamu kuruluşlarında 11,8, vakıflarda ise 11,2 gündür. Hizmet sektöründe ise bu oran ortalamanın altında 6,3 gündür. Devamsızlıklar arasındaki fark çalışılan işe, nerede çalışıldığına, coğrafyaya ve de sektöre bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu oranı belirleyen bir diğer nedense hasta olan çalışanın, işyerindeki arkadaşlarını etkileyerek rahatsızlanmalarına sebep olmalarıdır⁶³.

Health Research and Rural Advocacy tarafından 28902 çalışana yapılan araştırmaya göre çalışanların %13'ü rahatsızlıklarının nedeniyle verim düşüşüne sebebiyet verdiği tespit edilmiştir. Bu oranın dağılımı ise şöyledir; başağrısı %5,4, sırt ağrıları %3,2, eklem ağrıları %2, kas ağrıları ise %2 verim düşüşüne neden olmaktadır. Başağrısı nedeniyle çalışanlar haftada 3,5, sırt ve eklem ağrıları ise hafta da 5,2 saatlik verim düşüşüne neden olmaktadır. Araştırmaya göre verimde yaşanan düşüşün yaş, cinsiyet ve iş ile ilgisi olmadığı belirtilmiştir. Yaşanan verim düşüşünün asıl nedeninin eğitim seviyesindeki farklılıktan yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle eğitim seviyesi düşük olan işgücünde verim düşüklüğü daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır⁶⁴.

İsviçre de 3801 çalışana yapılan araştırmada çalışanlar da kas ağrıları, yorgunluk ve depresyon belirtileri olmasından dolayı hastalık izni almaları gerekirken işe gitmek zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda Presenteeism deki artış beraberinde hastalık nedeniyle işten çıkmaları (abseteeism) getirdiği saptanmıştır⁶⁵.

Presenteeism, günümüz çalışma alanında yaygınlaşan stres, çalışan sağlığı ve iş yaşam dengesi şeklinde birkaç faktör tarafından tetiklenmektedir. Amerikan Psikoloji Birliğine göre stresin, işe gelmeme, verimlilik kaybı, ekonomik kayıp ve direkt maliyet kapsamında Amerikan Endüstrisine çalışan kişi başına maliyetinin 7.500 dolar olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Amerikan Stres Enstitüsüne göre stresten kaynaklanan işe gitmemenin Amerika ekonomisine maliyetinin yıllık 550 milyon gün olduğu tespit edilmiştir. Ulusal Sağlık Enstitüsünün araştırmasına göre, depresyondan kaynaklanan verimlilik kaybının işverene maliyeti 44 milyar dolar civarındır. Sıkıntı içerisindeki işçilerin haftalık verimlilik kaybı veya işe gelmeme

⁶³ "Presenteeism", [http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=1178210121 &SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1172398633&clientId=10087](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=1178210121&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1172398633&clientId=10087) [25.02.2007].

⁶⁴ "Pain Hurts Employees at Work and at Home", <http://www.fmscommunity.org/nl48.html>, [25.02.2007].

⁶⁵ Dew ve diğ., **age**, 1-2.

oranı ortalama haftalık 5,5 saat iken, bu depresif olmayan işçilerde haftalık 1,5 saattir. İş ve özel yaşamın çatışması, psikolojik durumlar, çocuk bakımının finansal sorunları, bağımlılıklar, boşanma ve aile problemleri başlıca Presenteeism sebepleridir. Ayrıca araştırmada varılan sonuca göre yetenekli işçi sıkıntısı, özellikle sağlık sektöründe aşırı çalışmadan kaynaklandığı belirtilmiştir ⁶⁶.

Employers Health Coalition tarafından yapılan son dönem araştırmasına göre, diyabet hastasının işverene verdiği kayıp ortalama aylık 2,1 ile 2,4 gündür. Migren hastasının bu kaybı ise aylık ortalama 5,7 gün olarak tespit edilmiştir. Yine de, verimlilik kaybıyla ilgili herhangi bir ölçüm veya test yapılmadığından, bu konuyla ilgili doğru adımlar atılamamaktadır. Araştırmaya göre sağlıkla ilgili belirli kontrollerin yapılması, işverenin çalışanın genel sağlık durumunu iyileştirmesine yardımcı olacaktır. Örneğin yıllık rutin göz testi uygulamaları, yaştan kaynaklanan göz sorunlarının yaşanmamasında önemli bir etmen olabilmektedir. Tahmini istatistiklere göre çalışanın bilgisayar kaynaklı göz sendromundan ileri gelen verimlilik kaybı %4 ile %19 arasındadır ⁶⁷.

Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre hastalık nedeniyle verimde yaşanan senelik kayıp 115 saattir. Bunun kişi başı senelik maliyetinin ise 2000\$ olduğu tespit edilmiştir. Depresyonun, Presenteeism’e en fazla sebep olan rahatsızlık, onu takip eden rahatsızlıkların ise sırt ağrıları ve soğuk algınlığı olduğu sonucuna varılmıştır. 2001 yılında Yale Üniversitesinde yapılan araştırma sonucunda depresyona giren çalışanların verimi 7 kat düşürdükleri ortaya çıkmıştır. Pfizer tarafından 25 ve 75 arası yetişkin işgücüne yapılan araştırmaya göre depresyonlu çalışanın günlük 8 saat çalışma süresinin 1,8 saatini verimsiz geçirdiği sonucuna varılmıştır ⁶⁸.

Tüm bu yapılan araştırmaların sonucunda şirketlerin dikkate alması gereken nokta, hasta sağlık politikaları geliştirmeleri ve de hasta olan çalışanlarına izin vermeleridir. Örgüt kültürü bu anlamda biçimlendirilmeli ve alınan tüm kararlar beklemede kalmayıp uygulanmalıdır. Aksi takdirde üretimde meydana gelebilecek düşüşle karşı karşıya kalmaları kaçınılmazdır.

⁶⁶ David Whitehouse, “WorkplacePresenteeism:HowBehavioralProfessionals Can Make a Difference”, [http:// www.manisess.com/bht/ISSUES/2005/1Feb/32.html](http://www.manisess.com/bht/ISSUES/2005/1Feb/32.html) [25.02.2007].

⁶⁷ Clark A. Marcus, “Vision benefits aid attack on presenteeism”, <http://www.benefitnews.com/work/detail.cfm?id=761&arch=1> [25.02.2007].

⁶⁸ Lowe, **age**.

5.PRESENTEEISM İLE MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ

Araştırmalar sonucu Presenteeism'in, absenteeism ve kısa dönemsel iş görmezliğe oranla üretkenlik ve verimi daha fazla düşürmekte olduğu görülmektedir ⁶⁹. Bu nedenle gerek çalışanlar, gerekse yöneticiler bu durum karşısında gerekli hassasiyeti göstermelidirler ve önlemler almalıdırlar.

5.1. Çalışanlar Açısından Presenteeism ile Mücadele Etme Yöntemleri

5.1.1. Sağlıklı Yaşamak

Kişilerin sağlıklıları her şeyin üstündedir. Sağlıklı yaşamak düzenli ve sağlıklı beslenme, yeterince uyku ve spor yapmayla başlar. Sağlıklı yaşam ve hastalıklara karşı mücadelenin en temelinde sağlıklı beslenme yatar. Kişiler sağlıklı olabilmek için yeterli miktarda protein, karbonhidrat, yağ, mineral ve vitamin almalıdırlar. Bazı hastalıklar genetik olduğundan yapılabilecek pek bir şey yoktur. Fakat şeker, akciğer, kanser ve kalp gibi rahatsızlıklar doğru beslenme ile yenilebilir. Sağlıklı beslenmenin temel amacı sağlıklı bir yaşam sürmek ve kronik hastalık riskini düşürmektir. Bu nedenle sağlıklı beslenme, hem sağlıklı bir yaşam hem de sağlıklı bir iş yaşamı için büyük önem taşımaktadır. Kişi sağlıklı olmadığı takdirde verimli çalışamayacaktır. Bu da performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Uyku dinlenme dönemidir. Bir sonraki güne hazırlık uykuyla başlar. Yetişkin bir insanın günlük ortalama uyku gereksinimi sekiz saattir. Sağlıklı yaşamın ilk şartlarından biri ise düzenli uykudur. Uykusunu tam olarak alamayan kişiler ruhsal ve bedensel açıdan sorunlar yaşarlar. Uyku düzensizliği sonucunda kişiler stres kavramıyla karşı karşıya kalır. Stres durumunda kaslardaki gerilim sonucu beyin merkezi uyanık kalır. Bu durum çeşitli sağlık sorunlarını ortaya çıkarır. Stres ve beraberinde yaşanan sağlık sorunları Presenteeism'e sebep olur. Çalışanlar uyku düzenlerine dikkat ettikleri takdirde kendilerini dinç hissedeceklerdir ve sağlıklı kararlar alabileceklerdir.

⁶⁹ Lowe, age.

Spor aktiviteleri özellikle korunmasını ve gelişmesini sağlayarak, eklem rahatsızlıklarıyla mücadele eder. Dolaşım sistemini düzenler. Spor'un fiziksel ve psikolojik faydası tartışılmaz bir gerçektir. Spor'un psikolojik açıdan en belirgin yararları; stresi azaltıp, kişinin kendine güvenini arttırmasıdır. Spor, karşılıklı saygı kavramının gelişmesinde etkin rol oynamasıyla birlikte kişilerarası sağlıklı iletişim temellerini atar. Kişiler sağlıklı yaşam felsefesini benimsedikleri takdirde birçok hastalıklara karşı öncesinden tedbir almış olacaklardır. Böylelikle Presenteeism önlenmesi adına büyük bir adım atılmış olunacaktır.

5.1.2. Planlı Yaşamak

Plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır ⁷⁰. Planlama; geleceği göz önüne getirme, hedef koyma, hedeflere ulaşmak için yapılacak eylemlerin belirlenmesi, eylemlerin tamamlanacağı hedef tarihlerinin tespit edilmesi ve başarı ölçütlerinin tanımlanması sürecidir ⁷¹. Kısaca, plan bir sonuçtur; planlama ise bir süreçtir.

“Hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgar yardım etmez” sözü herkes tarafından kabullenilmiş bir gerçektir. Kişiler, hedefleri olmadığı sürece ilerleyemez ve başarıya ulaşamazlar. Hedef belirleme, kişilerin amaçlarına ulaşabilmeleri için öncelikle elde edilmesi gereken özelliklerin ortaya konulmalıdır. Hedeflerin belirlenmesi, kişilerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Hedefler belirlenmemişse ortada belirsizlik ve kargaşa hakimdir. Belirsizliğin vermiş olduğu baskı sonucu çalışanlarda başta stres olmak üzere ruhsal rahatsızlıklar görülebilmektedir.

Kişiler zamanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanamamaktan şikayetçilerdir. Plansızlık ise en önemli zaman tuzağıdır. Plan yapıldığı takdirde zamanın etkin kullanılamamasından kaynaklanan problemler ortadan kalkmaktadır. Planlama zamanı değerlendirme sorularıyla başlar. Planlama yaparken en önemli dikkat edilmesi gereken nokta ise önceliklerin belirlenmesidir. Aylık, haftalık, günlük planları önem sırasına göre düzenlenmek ve uygulamak en iyi çözümdür. Her günün 10 dakikası günlük yapılması gereken işleri belirleyip, notlar alınıp ve bu planları uygulandığı takdirde zamanın yetmemesinden kaynaklanan şikayetlerde azalma yaşanır. Zaman kaybı strese yol açan en önemli faktörlerin başındadır. İyi organize

⁷⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998), 70.

⁷¹ Clayton, **age**, 87.

edilmiş, planlanmış bir yaşam Presenteeism'e sebep olan etmenleri ortadan kaldıracaktır.

Plansızlık, özellikle ruhsal rahatsızlıklar sonucu çalışanlarda Presenteeism görülme riskini artıracaktır. Çalışanların hedeflere sahip olmaları çok önemlidir. Çalışanlar kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu açık ve anlaşılır biçimde bilirlerse motivasyonları artacaktır ve çalışmalarının kalitesi de yükselecektir. Bu da verim artışıyla sonuçlanacaktır.

5.1.3. Zaman Yönetimi

Zamanı iyi kullanmak akılcı, bilinçli ve planlı yaşamaktır. Zamanı iyi planlamamak, diğer bir ifadeyle hedeflerin belirsizliği, önceliklerin olmayışı zamanı kullanma konusunda başarısızlıklara neden olabilir ki bu da isteklerin gerçekleşmesini engeller. Zaman yönetiminin önemi burada ortaya çıkmaktadır.

Kişiler, günlük yapılması gereken tüm işleri iyi bir şekilde organize edip planladığı takdirde zamanının belirli bir kısmını ayırdığı önemsiz ayak işleri diye tanımlanan işlerden bir nevi uzaklaşmış olur. Böylece kişiler kendilerine vakit ayırmış olurlar. Bu da motivasyonlarını olumlu yönde etkilemekte, sonucunda ise performanslarında artış görülmektedir.

Gün içinde zihinsel ve bedensel performansın en düşük, en yüksek olduğu zamanlar vardır. Bunlar vücudun biyolojik ritmini oluştururlar. Bu ritme göre en önemli işleri, performansın en yüksek olduğu zaman aralığında yapmak, önemsizleri daha sonraya bırakmak zamanı etkin kullanmak açısından faydalı olacaktır. Çalışanlar bu zaman aralıklarını tespit edip, ona göre planlar yaptıkları takdirde Presenteeism'e bağlı performans düşüklüğünde azalış yaşanacaktır.

Kişiler eğer zamanı denetlenemeyen bir kavram olarak algılıyorsa, sürekli stres altında çalışıyor demektir. Bu da kişilerin ruhsal ve fiziksel sağlık sorunlarıyla birlikte yaşamasını doğurur. Başarılı bir zaman yönetimi ile kişiler özel ve iş yaşamlarında zaman eksikliğinden dolayı sıkıntı yaşamazlar. Böylece kişiler stresten uzaklaşıp hem iş hayatlarında hem de çevrelerindeki insanlarla birlikte daha rahat ve huzurlu bir yaşam sürerler.

5.1.4. İş ve Ev Yaşantısındaki Sınırları Belirlemek

Kişiler zamanlarının büyük bir çoğunluğunu ev ile iş yerleri arasında geçirmektedirler. İki ayrı yaşam alanında dengeyi sağlayabilmek her iki alandaki sınırların kesin ve net çizilmesiyle mümkündür. Ev yaşantısının getirmiş olduğu sorunlar iş yerine taşınmamalı ve iş yerindeki sorunlar ise eve taşınmamalıdır. İş yerindeki sorumluluklar mesai saatleri dahilinde yapılmalıdır. Bu iki yaşantının birbiriyle çatışması sonucu çıkan problemler kişileri psikolojik açıdan olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da Presenteeism'i tetiklemektedir.

5.1.5. Yaşamak İçin Çalışmak

Kişiler yaşamlarını sürdürebilmek, yaşam standartlarını yükseltebilmek için çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle günlerinin büyük bir çoğunluğunu çalışarak geçirmektedirler. Dolayısıyla kişiler hayatlarının her alanında her zaman her konuda ölçülü davranmalı ve dengeli olmalıdırlar. Çalışmak için yaşama felsefesinden uzak; yaşamak için çalışılmak felsefesini benimsemek gerekmektedir. Aksi halde kişiler mutsuz ve huzursuz olacaklarından yaşantılarını olumsuz etkileyecektir. Bu da beraberinde Presenteeism'i getirecektir.

5.1.6. Hayır Demeyi Öğrenmek

Her insanın değerlerine ve beklentilerine göre davranmaya çalışmak, yani herkesi memnun edebilmek imkansızdır. Kişilerin, iş yerlerinde kendi görev tanımları dışında kendilerine teklif edilen her türlü görev ve sorumlulukları yerine getirmesi imkansız olduğu gibi böyle bir çaba zaman ve enerji kaybına neden olur. Kişilerin başarıları arttıkça, onlardan beklenen yardım istekleri de artmaktadır. Kişilerin kendisine ait olmayan bu sorumluluklardan uzaklaşabilmesi için en önemli yöntem hayır demeyi öğrenmeleridir. Hayır demek öğrenildiği takdirde kişiler kendi işlerini yapmak için gerekli olan zaman sıkıntısını yaşamayacaklardır ve bu da stresi ortadan kaldıracaktır. Böylece Presenteeism'in sebep olacağı performans düşüklüğü giderilecektir.

5.1.7. İş Birliği ve Sosyal Destek

İşbirliği iki veya daha fazla kişi veya grubun ortak amaçlara ulaşmak üzere karşılıklı fayda sağlamak amacıyla bir şey üretmek veya yaratmak için birlikte çalışma

sanatıdır⁷². İşbirliği çalışanlar arasında iletişimi arttıracak gibi, daha kısa zamanda işlerin sonlamasına neden olacaktır. Çalışanlar da meydana gelen bu sinerji sayesinde çalışanlar amaçlarına ulaşmada daha az performans sergileyeceklerdir ve iş akış sürecinde hızlanma yaşanacaktır. Bu da örgütsel verimliliği artıracaktır. Dolayısıyla çalışanlar yapılan işbirliği sayesinde daha az çalıştıklarından gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan yıpranmayacaklardır.

Presenteeism'i önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle, arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb. kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir⁷³. Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. Stres yönetiminin önemli halkalarından birini sosyal destek kavramı oluşturur. Sosyal destek yaklaşımı, kişilerarası yakınlık ve psikolojik destek sağlar. Böylece sosyal destek, hem bireyler arasındaki ilişkileri, hem de bireyle örgüt arasındaki ilişkileri geliştirir. Ayrıca çalışanların gerek ailelerinden gerekse dostlarından aldıkları her türlü destek, onları her açıdan motive edecektir. Dolayısıyla Presenteeism ile mücadelede sadece yöneticilere sorumluluk düşmemektedir. Kişilerin sosyal çevresi de mücadelenin bir parçası olmalıdırlar.

5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Presenteeism ile Mücadele Etme Yöntemleri

Çalışanlarla örgüt arasındaki bağı insan kaynakları departmanları sağlamaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları departmanlarına her açıdan büyük sorumluluklar düşmektedir. İnsan kaynakları departmanları kendilerine düşen görevleri layıkıyla yerine getirdiği sürece örgüt genelinde yaşanabilecek sorunlar öncesinden önlenmiş olunur. İnsan kaynakları yönetimi Presenteeism ile mücadeleyi öncelikli olarak örgüt kültürüne yansıtmalıdır.

Örgüt kültürü, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer

⁷² “İş Birliğine Giriş”, www.smecollaborate.com/contents/17/files/Introduction_-_TR.doc [18.07.2007]

⁷³ Hasan Ekinci, Süleyman Ekinci, “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, c.27, s:1 (2003): 110.

kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır ⁷⁴. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarında yardımcı olur. Örgüt kültürü sayesinde belirsizlik ortadan kalkar. Çünkü belirsizlik, stresin en büyük kaynaklarının başında yer alır. Kültür organizasyonun kendisidir. Presenteeism ile mücadele edebilmek için bu problemin varlığı örgüt kültürünce benimsenmesi gerekmektedir. Presenteeism'in nedenleri araştırılmalı, bu konu hakkında çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Bir başka ifadeyle, çözüm önerileri kültürün bir parçası haline gelmelidir. Aksi takdirde sadece metinler üzerinde kalan bir çalışma eğer örgüt kültürüne aktarılmamışsa çalışanlar tarafından benimsenmesi ve sorunların çözülmesi mümkün değildir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitim ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır ⁷⁵.

Yapılan tanımlamaya göre İnsan Kaynakları Yönetimi 9 temel işlevden oluşur diyebiliriz ⁷⁶.

- Planlama
- İş Analizleri ve Tanımları
- Kadrolama (Sağlama, Seçme, Yerleştirme)
- İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirmesi
- Performans Değerlemesi
- Ücretleme
- Ödüllendirme ve Kişisel İhtiyaçlara Uygun Düzenlemeler Yapmak
- Endüstriyel İlişkiler ve İş Güvenliği
- İşçi Sağlığı

⁷⁴ Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 121.

⁷⁵ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.

⁷⁶ **age**, 6-7.

- Bilgi Sistemleri

5.2.1. Planlama

Planlama kısaca geleceği göz önüne getirme, hedef koyma, hedeflere ulaşmak için yapılacak eylemlerin belirlenmesidir.⁷⁷ İnsan Kaynakları Planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir ⁷⁸.

Bir başka tanımlamaya göre personel planlamasıyla çalışanların şimdiki ve gelecekteki verim durumlarını saptayıp, ona göre gerekli önlemleri alarak süreç içinde personel gereksinmesini dengelemektir. Temelinde ise işletme açısından en yüksek verimin gerçekleşmesi için işgücü sayısını belirli bir optimumda tutabilmek yatmaktadır.⁷⁹ Burada dikkat edilmesi gereken en önemli unsur yapılan planlamanın örgüt genel planlamasıyla uyumlu olmasıdır. Örneğin ülke ekonomisi krize doğru gidiyorsa bu durumdan örgüt olumsuz yönde etkileneceğinden üretim kapasitesinde azalma kararı alınabilir. Üretim Departmanları tarafından alınan bu karar İnsan Kaynakları Planlamasına işgücünde azalma şeklinde yansımalıdır. Yani örgütler kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen işgücü planlamasını yapmalıdırlar. Hatalı ve eksik işgücü planlamasında çalışanlar işgücü yetersizliği ya da fazlalığına bağlı olarak daha fazla ya da daha az çalışacaklardır. Her iki durum da Presenteeism'i beraberinde getirecektir. Çünkü fazla çalışan işgücü öncelikli olarak yorgunluk sebebiyle bedenen ve ruhsal açıdan rahatsızlanacaktır. Az çalışma ise kişileri tatmin etmeyeceğinden çalışanların ruhsal hayatlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Çalışanlar, daha öncede belirtilen birçok nedenden dolayı devamsızlık yaparlar. Mazeretli ya da mazeretsiz yapılan bu devamsızlıklar işgücü kaybına neden olur. Dolayısıyla, kişiler görev ve sorumluluklarını yerine getiremediklerinden iş süreçlerinde aksaklıklar meydana gelecektir. Bu da organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir. Nedeni ne olursa olsun, kısa ya da uzun süreli işe devam edemeyecek olan çalışanların görevlerine dönmeleri ya da yerlerine yeni birileri istihdam edilene kadar, örgüt içerisinden yedekleme yapılmalıdır. Yani, her

⁷⁷ Clayton, *age*, s. 87.

⁷⁸ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 28.

⁷⁹ Tuğray Kaynak ve diğ., *age*, 84.

bir çalışanın işi temel hatlarıyla bir diğeri çalışan tarafından bilinmelidir ki süreçte meydana gelebilecek aksaklıklar önceden önlenmiş olunsun. Bu nedenle yöneticiler, birbirleriyle bağlantılı işleri yapan kişilerarası iletişimi arttırmalıdır ve birbirlerinin işlerini öğrenmelerini sağlamalıdır. Böylece Presenteeism nedeniyle meydana gelen işgücü kaybı kısa süreliğine de olsa önlenmiş olacaktır.

Burada üzerinde durulması gereken bir diğeri önemli nokta ise planlamada yalnızca insan kaynaklarını planlaması yatmamalıdır. Aynı zamanda insan kaynakları departmanı, çalışanlarına planlı yaşamayı benimsetmelidir. Çalışanlar, hedef belirlemenin yararlı olduğuna inandırılmalı ve gerekirse zorunlu bırakılmalıdır. Eğer alışanların hedefleri yoksa ya da üstleri tarafından hedefleri belirtilmemişse, onlardan etkin bir performans beklenemez.

Kişiler plansızlıklarının faturasını zaman eksikliğine yüklemektedirler. Dolayısıyla etkin bir zaman yönetimi beraberinde planlamayı da getirecektir. Zaman yönetimi, planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını yöneticilerin kendi faaliyetlerinde uygulamasıdır. Günümüzde rekabet koşullarının üstün performansı gerektirmesi özellikle örgütleri ve yöneticileri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır. Yöneticiler rgt çalışanlarının zamanlarını daha iyi kullanmalarına yardımcı olmalıdırlar. Kişiler, zamanında yapılamayan ve yetiştirilemeyen işler ve yaşadıkları zaman baskısı nedeniyle, stres altına girerler. Bu da kişilerin ruhsal dengelerini alt st etmeye sebebiyet vermektedir. Yöneticiler zaman yönetimini dikkate aldıkları takdirde özellikle ruhsal anlamda rahatsızlıklarının önünü kesebilecekler ve bu da Presenteeism'i önleyecektir.

Yönetim planlamayla başlar. Yöneticinin en zor görevi düşünmektir ve onlar bu görevi genellikle ihmal ederler. Zamanları olmadığı gerekçesiyle planlamaya karşı çıkan yöneticiler uzun vadede kazanacakları zamanı ve elde edecekleri yüksek verimi görememektedirler. Plansızlık beraberinde endişeyi ve belirsizliği getirir. Plansızlık sonucunda yetersizliğini fark eden kişiler güven duygularını yitirirler. Bu süreç ise özellikle ruhsal rahatsızlıkları beraberinde getirir ve Presenteeism kavramıyla karşılaşılır. Burada yöneticilere düşen sorumluluk hem çalışanlarına hem de kendilerine hedefler belirlemek ve bu hedefleri izlemektir.

5.2.2. İş Analizleri ve Tanımları

İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur⁸⁰.

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından yapılan iş tanımları net olmalı ve çeşitlendirilmelidir. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır.⁸¹ Kişiler her gün aynı işlerini yapmak zorundadırlar. Sürekli aynı işi yapmanın getireceği monotonluğu azaltmanın ve ortadan kaldırmanın yolları arasında iş rotasyonu, genişletme ve zenginleştirme yer almaktadır. Bunların yaratmış olduğu çeşitlilik sayesinde kişiler monotonluktan kurtulacaklardır. Çünkü monotonluk bir süre sonra kişileri sıkacaktır ve işlerinden zevk almalarını engelleyecektir. Bu da ruhsal açıdan çalışanlarda sıkıntı yaratabilecektir. Bu nedenle yöneticiler belirli aralıklarla iş rotasyonu, genişletme ve zenginleştirmeleri yapmalıdır.

Presenteeism ile mücadelede insan kaynakları departmanına düşen sorumluluklar arasında adil iş yükü düzenlemeleri yapmak yer almaktadır İş yükü, bireylere belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesidir⁸². Adil olmayan iş yükü çalışanı baskı altında bırakır. Stres, uykusuzluk, baş ağrısı gibi rahatsızlıklara sebebiyet verir. Stresli kişilerde ise çalışma sırasında ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, çaresizlik ile şüphecilik görülür. İşverenler, çalışanlarına adil iş yükleri vermedikleri takdirde gerek bedenlen gerekse ruhsal açıdan rahatsızlıklar yaşayacaklardır. Bu nedenle çalışanlara belirli zaman aralığında kapasiteleri ve işin gerektiği kadar adil iş yükü yüklenmelidir.

Geleneksel çalışma düzeni olarak kabul edilen günde 8 saat ve haftada 5 günlük iş haftasına yönelik iş dizaynlarının yerini artık alternatif çalışma programları almaktadır. Alternatif çalışma programları hem bireysel hem de örgütsel verimlilik üzerinde pek çok olumlu etki yaratmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet

⁸⁰ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 54.

⁸¹ **age**, 54.

⁸² Metin Dağdeviren, Ergün Eraslan ve Mustafa Kurt, “ Çalışanların Toplam İş Yüğü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Ve Uygulaması”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**. c.20, s. 4. (2005): 517-525.

gösteren işletmelerde yaygın olarak kullanılan esnek çalışma saatleri programı, çalışanların bir iş gününü ne zaman başlatıp ne zaman sona erdireceklerini belirli sınırlar içinde seçmelerine olanak sağlayan bir alternatif çalışma uygulamasıdır.⁸³ Kısaca, esnek çalışma, çalışanın çalışma süresini kendi istediği şekilde organize etmesidir. İşgörenlerin kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırmak istemeleri, esnek çalışma uygulamalarına olan talebi arttırmaktadır. Esnek çalışmanın birçok şekli vardır. Burada işverenler işin yapısı ve çalışanlarının tercihleri ve uygunluğu doğrultusunda seçimde bulunmalıdır.

Esnek çalışmayla birlikte çalışanlar, çalışma saatlerini kendileri ayarladığından, devamsızlık oranları düşecektir ve devamsızlıktan kaynaklanan sorunlarda azalmalar görülecektir. Aynı zamanda esnek çalışma saatleriyle, iş tatmini artacağından, iş gücü devir oranında azalma yaşanacaktır. Çalışanların çalışma saatlerini kendileri belirlemesiyle birlikte hayatlarını kendilerince planlama ve organize etme şansı yakalamış olurlar. Böylece Presenteeism'e sebep olan en büyük etmenlerden birini kontrol altına almış olurlar.

Uzaktan çalışma diye de adlandırılan evde çalışma, işgörenlerin işyerlerindeki bilgisayar sistemine ve veri tabanına, bir telefon hattı aracılığıyla evlerinden veya bir başka yerden, kendi bilgisayar ve modemiyle bağlanarak çalışmalarını olarak tanımlanabilir.⁸⁴ Bu durumda işgören, klasik çalışma modellerinin aksine iş görme eylemini evinde gerçekleştirmektedir. Çalışanlara evlerinde çalışma imkanı veren bu uygulamanın faydaları göz ardı edilemeyecek kadar fazladır. Evde çalışmanın işgören açısından olumlu yanları kendi evinde istediği saatte ve süreyle çalışabilmek, işe gidiş gelişlerde yollarda vakit kaybetmemek, yol masrafından kurtulmak, ev kadınlarının aile sorumlulukları ve ev işlerini yerine getirebilmeleri, evden çıkmaları olanaksız olan özürhüklerin çalışma hayatına katılmasıdır.

Şirketlerin evde çalışmayı tercih etmelerinin en önemli nedeni artan rekabet nedeniyle maliyeti en aza indirebilmektir. Örneğin, 26.000 evden çalışan personele sahip olan AT&T'de, evden çalışanların % 79'u işlerinden daha tatmin olduklarını, belirtmişlerdir. AT&T uzaktan çalışan personel başına \$6.000 USD tasarruf ettiğini açıklamıştır. Diğer rakamlarına göre ise, ofiste çalışanların 8 saatlik bir ofis çalışma

⁸³ Turgay Kaynak ve diğ., *age*, 74- 76.

⁸⁴ *age*, 79.

zamanının 6 saatini verimli geçirdiği, uzaktan çalışanlarda ise bunun 7 saat olduğu belirtilmiştir ⁸⁵.

Evde çalışmada her iki tarafın da çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. İşverenler bu kontrolleri çeşitli programlarla ve web kameralarıyla sağlamaktadır. Evde çalışma ile çalışan hem kendine hem de sevdiklerine vakit ayırmaktadır. Kendi hayatlarını kendileri programlama şansına sahiplerdir. Böylece çalışanlar Presenteeism'in kaynağından uzaklaşmaktadırlar.

İş analizlerinin temelinde iş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek yer almaktadır. Çalışanlar, günlerinin en az on saatini işyerlerinde, ortalama altı-yedi saatini uyuyarak ve geriye kalan ortalama yedi- sekiz saati de kendilerine kalmaktadır. Bu saat ise işe gitmek için hazırlanma, ev işleri, bakmakla yükümlü oldukları kişilerin ve kendi kişisel bakımlarıyla geçmektedir. Yani kişiler günlük vakitlerinin büyük bir çoğunluğunu iş ortamlarında geçirmektedirler.

Uygun çalışma ortamı oluşturmada yöneticilere düşen en önemli sorumlulukların başında, çalışanlara karşı içten ilgi göstermek gelmektedir. İrlanda'da otel yöneticilerine yapılan araştırmada yöneticiler çalışanlarına karşı içten ilgi gösterdiği takdirde hem meydana gelen küçük krizler hem de Presenteeism'in önlenilebileceği sonucuna varılmıştır ⁸⁶. Kişilere ilgi göstermek, değer verildiğini hissettirmek, onları en fazla mutlu eden şeylerin başında gelir. Yönetici gerçekten insanları seven bir kimse ise onların çeşitli sorunlarına içtenlikle eğilir ve ilgilenir. Böylece çalışanlar, işverenleri ve organizasyonları için değerli olduklarını hissederler. Dolayısıyla, ruhsal açıdan kafalarında beliren sorular ortadan kalkar, şirkete olan bağlılıkları ve performansları artar. Bu da olumlu bir şekilde verimlerine yansır.

İşyerinde oluşturulan atmosferin en önemli parçalarından biri etkin iletişimdir. Etkin iletişim çalışanları motive edici unsurların başında gelir ve beraberinde verim artışı getirir. Çalışanlarla iletişim kurmak ve çalışanların bu sürece katılması, başarılı bir şirket kurmanın önemli bir parçasıdır. Gerek ast-üst, gerekse aynı seviyede çalışanlar arasında iletişim kopukluğu yaşanıyorsa, kişiler birbirlerini anlayamazlar. Anlaşılmamak ya da kişilerin kendini tam anlamıyla ifade edememesinden dolayı

⁸⁵ Burak Büyükdemir, "Evden Çalışmak.", http://burakbuyukdemir.blogspot.com/1999_10_01_burakbuyukdemir_archive.html [23.11.2006].

⁸⁶ Cullen, **age**, 5.

kişiler stresle karşı karşıya kalırlar. Eğer bu süreç devam ederse, çalışanlar ruhsal açıdan problemler yaşayabilirler. Bu da onların performansını olumsuz yönde etkileyeceğinden verimde düşüş yaşanması kaçınılmazdır. Burada da yine tepe yönetimine büyük bir sorumluluk düşmektedir. Şirket içi iletişimi olumlu yönde arttırmalı ve gerekirse bu konu hakkında çalışanlara eğitim vermeli ya da eğitim olanakları sağlanmalıdır.

Yöneticilerin en önemli görevi çalışanın rahat ve huzurlu bir şekilde çalışabileceği ortamı, atmosferi oluşturmaktır. Aksi takdirde özellikle ruhsal nedenden kaynaklı Presenteeism ile karşılaşmak kaçınılmazdır.

5.2.3. Kadrolama

Kadrolama, seçme ve yerleştirme insan kaynakları yönetimi açısından en önemli konuların başında gelmektedir. İşletmenin insan kaynaklarının kalitesi, doğru kişileri örgüt bünyesine kazandırmaya bağlıdır. Doğru adayın bulunamaması, boşalan pozisyonların doldurulamamasına sebep olur. Doğru kişilerin istihdam edilememesi ise, insan kaynakları yönetiminin seçme ve yerleştirme fonksiyonun başarısızlığıdır.

Doğru işe doğru adam alınamadığı takdirde işletme içinde iş- kişi veya kişilerarası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır ⁸⁷.

Aynı zamanda yanlış istihdam beraberinde psikolojik yıkımı getirir. Kapasitelerinin üstünde ya da altındaki pozisyonlar için istihdam edilen işgücü, endişe, aşağılık duygusu ve moral düşüklüğü gibi nedenlerden dolayı psikolojik sorunlar yaşayacaklardır. Bu da beraberinde Presenteeism'i getirecektir.

Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir. Aksi takdirde yapılan gerek işe alım ve gerekse terfi sürecinde yapılan haksızlıklar çalışanlarda ruhsal rahatsızlıklara sebebiyet vereceğinden Presenteeism meydana gelebilir.

⁸⁷ Tuğray Kaynak ve diğ., *age*, 123.

Seçme süreci bir işletmenin şimdiki ve gelecekteki amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunacak nitelikte eleman almasını sağlayacak en gl araçtır. İşe alma sürecinde kişileri elemek adına birçok araç kullanılmaktadır. Eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, iş tecbesi...gibi. Çalışanlara yapılan sağlık kontrolleri bu eleme araçlarının başında yer almalıdır. Sağlık muayenesi, adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarının çalışmalarına uygun olup olmadığını lmek adına yapılmaktadır. Fiziksel ve ruhsal bakımdan engel bir durumu olan adaylar, genellikle işe alınmaz. Özellikle mavi yakalı çalışanlarda işin gereğine göre sağlık koşullarına sahip olup olmadığı araştırılmalıdır. Örneğin, ciğerlerinden rahatsız olan kişilerin, kimyasal maddelerle çalışması imkansızdır. Yapılan sağlık taramaları Presenteeism ile mücadelenin ilk basamağını oluşturmaktadır. Böylelikle sağlıklı işgücü istihdam edilmiş olunacaktır.

Presenteeism ile mücadelede bir başka yöntem ise seçme ve yerleştirme sürecinde çalışanlara kişilik testleri yapılmasıdır. İşe başvuran adayların, kişilik açısından iş uygunluğunu öğrenmek amacıyla kişilik testleri uygulanabilir. Bu kişilik testleri çalışanların ruhsal dünyalarına yönelik sorular içermektedir. Bu testler sayesinde örgüt ve aday işgörenin arasında uyuramazlık olup olmadığı tespit edilebilir. Adayların kişilikleri boş pozisyon için uygun olmayabilir. Böylece alışanlar istihdam edilmeden Presenteeism engellenmiş olunur.

alışan istihdamının yanında örgütler, işten ayrılan işgörenin kaybını olumlu bir sonuca dnştrmelidirler. İşten ayrılan kişilerle samimi ve iten, çıkış görüşmeleri yapılmalıdır. Ayrılma nedenleri öğrenilmelidir. ıkış görüşmeleri dışında ya da ona ek olarak, işten ayrılanlara çıkış anketi doldurtulabilir. Presenteeism'in neden olduğu iş ıkışları ya bedensel ya da ruhsal rahatsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bedensel rahatsızlıklardan dolayı meydana gelen iş çıkışlarının sebebi eğer işin gereği değilse pek de fazla sorgulanmaz. Fakat ruhsal rahatsızlıklara dayalı iş çıkışlarının nedenlerinin büyük bir kısmı işyerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle işten ayrılan kişilerle, görüşme ve anketler yapılarak çıkış nedenleri öğrenilmelidir ve önlemler alınmalıdır.

Kadrolama, kişilerin örgüte kazandırılmasının ilk basamağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla Presenteeism ile mücadelenin ilk basamağını da oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticiler işletmenin gerçek gereksinmelerine uygun ve işgören çıkarlarını

da gözetleyen, etkili ve düzenli işleyen bir seçme ve yerleştirme sistemi oluşturmalıdır.

5.2.4. İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirmesi

Eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarda olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür⁸⁸.

Eğitim ile kişiler kendilerini geliştirme ve yaratıcılıklarında artış imkanı yakalamış olacaklardır. Eğitimle kendine artı değer katan çalışanların moral ve özgüven duygularında yükselme yaşanacaktır. Aynı zamanda iş bilgisi ve deneyiminin artması sonucunda iş tatmininde de artış yaşanacaktır. Eğitimle kendini geliştiren çalışanlar yükselme imkanı elde edeceklerdir. Yükselme ile birlikte çalışanların ücretlerinde artış yaşanacaktır. Bu da motivasyonu beraberinde getirecektir. Çalışanlar, almış oldukları eğitimler sayesinde işlerini yapmaları için yeterli bilgi birikimine sahip olacaklardır. Kendilerine düşen sorumlulukları rahatlıkla yerine getirebileceklerdir. Bu sorumlulukları yerine getirirken zaman sıkıntısıyla karşı karşıya kalmamış olacaklardır, dolayısıyla fazla mesai kavramı ortadan kalmış olacaktır. Ayrıca eğitimlerde işlerin nasıl yapılması gerektiği kişilere anlatıldığından iş kazalarında ve iş süreçlerinde hatalarda azalma yaşanacaktır. Eğitim öncelikli olarak yukarıda belirtilen ve çalışanlarda strese sebep olacak birçok etmenin önünü kesmektedir. Bu nedenle Presenteeism ile mücadelede önemli bir silahtır.

İşverenler, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için verdikleri eğitimlerin yanında bireysel anlamda çalışanları geliştirecek, onların sorunlarına çözüm üretebilecek eğitimler de vermelidirler. Herkesin her işi kendi kendine yapması imkansızdır. Kişiler hayatlarının her evresinde desteğe ihtiyaç duyarlar. Rahatsızlandıklarında ise bu ihtiyaç kendini daha fazla gösterir. İşveren ve yöneticiler, çalışanlarına bu konuda destek olmalıdırlar. Motivasyonu artırıcı, stres ve depresyonla mücadele eğitimleri ön sıralarda yer almalıdır. Aksi takdirde çözümlenemeyen sorunlar gün geçtikçe büyüyerek örgüt kültürüne yansiyabilir. Çalışanlara kendi problemleriyle başa çıkmanın basit yöntemleri öğretilmelidir. Gerektiğinde tıpkı yöneticiler gibi

⁸⁸ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 110.

profesyonel destek almaları sağlanmalıdır. Bir psikolog ile anlaşma yapılabilir. Çalışanların psikologa gitmesi ya da psikologun düzenli olarak iş yerine gelmesi sağlanabilir.

Çalışanların işe gitmemelerinin en önemli sebeplerinden biri, bakımıyla ilgilenmek zorunda oldukları kişilere vakit ayırmak istemeleridir. Örneğin çocuğunun okul toplantısı, annesinin doktora götürülmesi, eşlerinin bakımı...gibi. Çalışanların zihinlerini meşgul eden bu en önemli nedenlerden biri olan ilgilenme ve sahiplenme duygusuyla çalışanların başa çıkabilmeleri için şirketler gerekli önlemleri almalıdırlar. Çalışanlara bu konuyla ilgili destek programları verilmelidir. Verilen bu eğitimlerin konuları arasında sağlık bakımı, çalışanların sosyal hakları ve kullanabilecekleri sosyal hizmetler, ilgilenmekle yükümlü oldukları kişilere karşı sorumluluklarını nasıl yerine getirebilecekleri yer almalıdır. Her bir çalışanın durumu kendi içerisinde özeldir ve tek ve basit bir çözüm önerisi yoktur. En basit çözüm çalışanların dinlenilmesi, ihtiyaçlarına cevap verilmesi ve bunun doğrultusunda kişisel eğitim almalarıdır.

Rekabet etmek için en iyi silahın insan olduğunu bugün tüm şirketler kabul etmiştir. Fakat şirketler çalışanlarına tam anlamıyla hak ettiği değeri vermemektedirler. Bugün tüm çalışanlar Presenteeism kavramıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Presenteeism insana özgü bir kavram olduğu için, tüm insanlığın ortak sorunudur ve çözümünden tüm insanlık faydalanacaktır. Bu kavram özellikle Amerika'da daha fazla tartışılmaktadır. Günümüzde artık dünyayı şirketler yönetmektedirler. Dünyayı yöneten bu büyük şirketler ise Amerika kökenlidir. Bu nedenle Amerika bu konuya ayrı bir hassasiyet göstermektedir ve Presenteeism hakkında çözüm önerileri bulma arayışı içerisindeyler. Bu konuyla ilgili toplantılar, sempozyumlar, konferanslar ve bilimsel anlamda üniversitelerde akademik çalışmalar düzenlemektedirler. Düzenlenen bu konferanslar küreselleştirilmelidir. Şirketler imkan doğrultusunda bu konferanslara katılmalıdırlar. Bu konferanslarda tüm şirketlerin faydalanabileceği ortak çözüm önerileri bulunulmalıdır ve paylaşılmalıdır.

Kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir. Kariyer planlaması ise kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer

planlamanın en temel araçlarından biri bireyin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir ⁸⁹.

Çalışanlar, çalışmalarının karşılığı olarak bulundukları pozisyonlardan terfi etmek isterler. Terfi ile birlikte çalışanlar motive olacağı gibi beraberinde ücret artışını getireceğinden motivasyon ve iş tatmininde artış yaşanacaktır. Eğer çalışanlar emeklerin karşılığını alamayıp yükselemedikleri ve gelecek çalışma yaşantıları hakkında önlerine örgüt tarafından bir plan sunulmadığı takdirde yaşanan belirsizlikten dolayı ruhsal rahatsızlıklara yakalanmaları kaçınılmazdır. Bu da beraberinde Presenteeism'i getirecektir.

Yöneticilerin çalışanlar için belirledikleri kariyer hedefleri kişisel değerler, yetenekler ve beklentilerle uyuşmalıdır. Aynı zamanda çalışanı memnun edici şekilde oluşturulmalıdır. Çünkü çalışanlar örgüt içerisinde mevcut durumunu ve gelecekte nasıl ve nerde olacaklarını bilmek isterler. Aksi takdirde yaşadıkları belirsizlik sonucu özellikle ruhsal rahatsızlıklarda artış yaşanacaktır ve bu da Presenteeism'i doğuracaktır.

5.2.5. Performans Değerlemesi

İnsan kaynakları departmanı performans değerlendirme sistemi kurarak çalışanların üretkenliğini gözlemelidir. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı ve durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır ⁹⁰.

Çalışanlar iş hayatlarında göstermiş olduğu emeklerinin karşılığını almak isterler. Burada yöneticilerin önemle üzerinde durması gereken nokta performans değerlendirme süreci içerisinde adaletli davranmalarıdır. Çalışanlar, ekip arkadaşlarının gerçek performanslarını onlarla yakın ilişkide bulunmaları sebebiyle çok daha iyi bilmektedirler. Eğer yapılan bu değerlendirmede haksızlık var ise yani çalışanların performanslarının düşük olmalarına rağmen yüksek olduğu üst yönetim tarafından belirtildiği takdirde çalışanlarda güvensizlik, moral bozukluğu, iş tatmininde azalma ve işe gitmek istememeler baş gösterecektir. Bir başka ifadeyle çalışanlarda ruhsal rahatsızlıklar belirecektir. Bu da beraberinde Presenteeism'i

⁸⁹ **age**, 148.

⁹⁰ Tuğray Kaynak ve diğ., **age**, 206.

getirecektir. Dolayısıyla yöneticiler değerlendirme sürecinde adaletli olmalıdır ve çalışanlarının güvenlerini kazanmalıdır.

Yöneticiler performansı en fazla etkileyen kavram olan sağlıkla ilgili eğitimler almalıdırlar. Örneğin, iyi performansa sahip bir çalışanın, bir anda performansında meydana gelen azalmayı gören yönetici, çalışanıyla almış olduğu eğitim çerçevesinde iyi bir diyalog kurarak problemini çözmelidir. Gerekirse yöneticiler psikologlardan profesyonel yardım almalıdırlar. Çalışanların sağlığı ile üretkenliği arasında kuvvetli bir bağ vardır. Bundan dolayı tüm çalışanların işlerinin gerektirdiği performansları belirlenmelidir. Herhangi bir hastalıktan dolayı kaynaklanan performans düşüklüğünde sorumluluk iş yerindeki bölümlere değil yöneticiye aittir. Çalışanların sağlıklarıyla ilgili problemleri göz ardı edilmemelidir. Bölümler arasında düzenli yapılan toplantılarda bu konu tartışılmalıdır ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Performans değerlendirmesi insan kaynaklarının tüm fonksiyonuyla direk olarak bağlantılıdır. Örneğin kişiler performansları sonucunda yükselirler ve bu da beraberinde ücretlerinde artışı getirir. Ücret artışı çalışanı motive edici bir unsur olduğundan ruhsal açıdan kişinin kendini huzurlu hissetmesini sağlar. Aynı zamanda performans değerlendirmesinde çıkan sonuçlara göre kişilerin eğitim ihtiyacı ortaya çıkar. Çalışanların almış oldukları eğitimler onlara olumlu katkı sağlaması sebebiyle motive olacaklardır. Böylelikle işten kaynaklı ruhsal rahatsızlıklar yani Presenteeism önlenmiş olunacaktır. Yöneticiler çalışanlar tarafından güvenilirlikle kabullenilen bir performans sistemi kurmalıdırlar ve bu performans değerlendirme sonucunda geribildirimlerde adaletli davranmalıdırlar. Aksi takdirde çalışanlar da ruhsal rahatsızlıkların meydana gelmesine sebebiyet verileceğinden Presenteeism ile karşılaşılması kaçınılmaz olacaktır.

5.2.6. Ücretleme

İşveren açısından ücret, bir maliyet unsurudur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür. İşgören, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Ücret yönetimi, bu

farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir ⁹¹.

İşgören işi, iş çevresi, iş arkadaşları vb. etkenleri dikkate alarak kendisinin hak ettiğine inandığı veya elde edebileceğini düşündüğü ücreti almak ister. Almış oldukları ücretle temel ihtiyaçlarını karşılamamanın yanında yatırım yapmayı ve de lüks içerisinde yaşamayı isterler. Para toplumda statü elde etmek için en önemli unsurlardan biridir. Para beraberinde daha çok ilgiyi ve saygınlığı getirdiğinden kişiler için önemli bir araçtır. Yeterli miktarda paraya sahip olamayan birey, istediklerini elde edemeyince, umutsuzluğa düşer ve stresi doğurur. Bu durum çalışanlarda Presenteeism ile sonuçlanır. Dolayısıyla yöneticiler çalışanlarına maaşlarına ek olarak, onları daha fazla motive etmek, özellikle sıkıntılarından bir nebze de olsa arındırabilmek ve motivasyonda artışı sağlayabilmek adına ek ödemeler yapmalıdırlar. Burada yönetici performansına dayalı ücretlendirmeyi uyguladığı takdirde daha başarılı olacaktır. Böylelikle örgüt performansında artış yaşanacağı gibi diğer çalışanlarda daha iyi performans sergilemek adına teşvik edilmiş olunacaktır.

İşgörenin almış olduğu ücret aynı zamanda geleceğinin garantisidir. Çünkü kişiler gelirleri doğrultusunda yatırım yaparlar. Geliri fazla olan kişinin yatırım yapma imkanı daha fazla olduğundan geleceklerini güvence altına almış olurlar. Aynı zamanda kişilerin almış oldukları ücretler onların emeklilik maaşlarına da yansıyacaktır. Dolayısıyla kişiler her zaman hayatlarını güvence altına alabilecekleri ücreti almak isterler. Aksi takdirde bu durumun yaratmış olduğu huzursuzluk beraberinde ruhsal rahatsızlıkları getirecektir.

Yöneticilerin ücretlemede dikkat etmesi gereken kavramlar arasında bütçe yer almaktadır. Bütçe, belli bir dönem içinde toplanacak gelir ve yapılacak harcamaların tahmini ve karşılaştırılmalı cetveli olup yetki organları tarafından bu giderlerin yapılması ve getirilerin toplanmasıdır ⁹². En genel tanımıyla bütçe planlaması evdeki hesabın çarşıya uymasıdır. Bütçe planlamasında gelir ve gider kalemleri söz konusudur. Bütçe planlamasının çalışanları ilgilendiren boyutu ise ödemeler dengesindeki personel giderleridir. Yani çalışanlar için yapılan tüm masraflar burada

⁹¹ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 208-209.

⁹² İsmail Güneş, “Bütçe Nedir ve Temel İlkeleri Nelerdir”, <http://idari.cu.edu.tr/igunes/notlar2.htm> [18.07.2007].

yer almaktadır; maaşları, sigortaları, yemek ve ulaşım masrafları... gibi. Çalışanlar çalışmaları karşılığı hak etmiş olduğu bu hakları zamanında elde etmek isterler. Herhangi bir aksaklık söz konusu olsun istemezler. Çünkü çalışanlar planlarını ona göre yapmışlardır. Örneğin maaşını aldığı gün ev kirasını ödeyecek olan çalışan; maaşını alamadığında kirasını ödeyemeyecektir. Bu borçlu olma durumu hem çalışanı hem de evini paylaştığı kişi ya da kişileri huzursuz edecektir. Bu nedenle yönetim uygun bütçe planlaması yapmalıdır ve ödemeler dengesinde aksaklık meydana getirmemelidir. Aksi takdirde çalışanlar ruhsal açıdan problemler yaşayacaktır. Bu da ruh sağlıklarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Yöneticiler bireylerin beklentilerine uygun ücreti verdiklerinde iş tatmininde artış yaşanacaktır. Yöneticiler eşit işe eşit ücret ödemesini gerçekleştirdiklerinde ücret adaletini sağlamış olacaklardır. Çünkü çalışanlar hem bulundukları örgütte hem de farklı örgütlerde aynı pozisyonda çalışan çalışanlarla almış oldukları ücretlerini kıyaslayacaklardır. Eğer bir adaletsizlikle karşılaştıkları takdirde örgütlerine olan güven duygusunu yitireceklerdir ve beraberinde birçok ruhsal rahatsızlıkları getirecektir. En başta kişi mutsuz ve huzursuz olacaktır. Dolayısıyla çalışanlar Presenteeism kavramı ile karşılaşacaklardır.

5.2.7.Ödüllendirme ve Kişisel İhtiyaçlara Uygun Düzenlemeler Yapmak

Takdir ve ödüllendirme insanları daha fazla çalışmaya teşvik edecek en temel motivasyon araçlarından biridir. Çalışanlar göstermiş oldukları olumlu performanslarını bir şekilde somutlaştırmak ve bir şeyler elde etmek isterler.

Çalışanlara gerektiği yerde ve zamanda övgü ile söz edilmelidir. Çalışanın yaptığı iş ve gösterdiği çaba gerçekten övülmeyi gerektiriyorsa, çalışanlara bu söylenmelidir. Ancak birçok yöneticinin bunun üzerinde durmadıkları ve yapılan işi beğendikleri halde çalışana bunu göstermemektedir, bunu gereksiz bir ayrıntı olarak düşünmektedir. Çünkü bu tarz yöneticiler, övgünün çalışanı şımartacağını ve beklentilerini yükselteceğini düşünmektedirler. Hatalı yapılan işlerden dolayı bir yöneticinin çalışanları sürekli azarlarken iyi işler karşısında yalnızca susması doğru bir davranış değildir. Üstün performansın yöneticiler tarafından görülmesi ve başkalarının da fark edeceği şekilde takdir edilmesi çalışanı gerçek anlamda motive eder ve performansını artırır.

Organizasyonlar çalışanlarını takdir ederken bunu somutlaştırmalıdır. Kurs, seminer gibi eğitimleri başarıyla tamamlayanlara sertifika verilmesi, belirli yıl hizmet veren ve şirket içi başarısından dolayı çalışanlara plaket ve sertifika takdim edilmesi, çalışanlara teşekkür mektupları yazılması, çalışanların başarılı çalışmalarını tüm şirkete duyurma ve bu başarılarını ilan, bülten, dergi, websitesi, el kitapçıkları, broşür, pano gibi iletişim araçlarında yayınlamak ödüllendirme örnekleri arasındadır.

Çalışanlar her zaman takdir edilmeyi beklerler. Bu takdir edilme istekleri sistemleştirilmelidir. Dolayısıyla, şirketlerde çalışanları ödüllendirme politikası hazırlanmalıdır. Bu politikalar çerçevesinde ödüller tespit edilmelidir. Ödüller için gerekli koşullar eşitlik ilkesine dayanmalıdır. Bu ödüller maddi ya da manevi olabilir. Manevi ödüller arasında terfi etmek, çalışanlara tatil ya da günlük izinler vermek, fazla mesailerini kaldırmak gibi ekonomik anlam ifade etmeyen ödüllerdir. Maddi ödüller arasında ise ikramiye, prim, komisyon, kar payı verme ve ücret artışı yer almaktadır.

Rutin bir çalışma hayatından çalışanlar sıkılmaktadırlar ve sürekli çalışıp başarı elde ettiği halde takdir edilmeyen çalışanlar, kendilerini gerçekleştirememeye ihtiyacından dolayı huzursuz olacaklardır. Bu da ruhsal dünyalarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, işverenler ya da yönetim belirli aralıklarla çalışanlarını takdir etmeli ve ödüllendirmelidir. Şirketler için bu maliyet unsuru gibi görünmesine rağmen, gerek çalışanların performanslarında yaşanacak artış, gerekse diğer çalışanlarında bu başarıları elde etmeleri için göstereceği çaba sonucu oluşan kazanç harcanmış olan bu maliyetin çok çok üstünde olacaktır.

Çalışma süresi arttıkça çalışanlarda konsantrasyon problemi, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklarla karşı karşıya kalmalarından dolayı verim düşüşü kaçınılmazdır. Çalışanlar, çalışma saatleri süresince kısa aralara, ofis dışında bir yerde öğlen yemeklerini yemelidirler. Böylece kısa süreli olsa bile çalışanlar iş yerindeki olumsuz atmosferden uzaklaşmış olacaklardır. Çalışanlar iş yerinde bulundukları zaman aralığında kendilerine en azından 15-20 dakika kendileri için önemli gördükleri aktiviteleri yapmak isterler. Bu aktiviteler kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin gazete okumak, çocuklarıyla ya da aile fertlerinden birileriyle iletişime geçmek, müzik dinlemek, iş yerinde ya da yakınlarında bulunan arkadaşlarıyla kahve içmek...gibi. Çalışanlar bu ara dinlenmelerde hem bedenlen hem de ruhsal açıdan rahatlayacaklardır ve bu da performanslarına olumlu derecede yansıtacaktır.

Kişiler yaşamış olduğu stresi sigara içerek attıklarını düşündüklerinden sigara tüketimi her geçen gün daha da fazla artmaktadır. Şirketler çalışanlarına sigarayı bırakmak adına yardımcı olmalıdırlar. Sigarayı bırakma tedavileri mevcuttur. Bu tedavilerden çalışanlarını yararlandırmalıdırlar. Gerekirse tüm sigara içen personeli kapsayacak bir tedavi süreci başlatmalıdırlar. Pasif içicilikten dolayı sigara kullanmayan kişiler, kullanan kişilerden daha fazla etkilenmektedir ve bu durumdan rahatsız olmaktadır. Özellikle baş ağrısı yaşamaktadırlar. Bu nedenle, sigara içen çalışanlara sigara içebilecekleri bağımsız yerler sağlanmalıdır ve onlara belli aralıklar tayin edilmelidir. Bu sürelerde sigara içmeleri sağlanmalıdır. Çünkü sigara içen kişiler, sigara içemedikleri zaman stresli ve sinirli olacaklardır. Bu olumsuzluk hem kişilerin kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını huzursuz edecektir. Bu da çalışanların ruh sağlıklarını etkileyecektir.

Çalışanlar gün içerisinde saatlerinin büyük bir çoğunluğunu iş yerlerinde geçirmekte ve sonrasında fazla çalışmalarından kaynaklanan yorgunluk hissinden dolayı bir an önce evlerine gitme istekleri doğmaktadır. Yani yaşantıları rutin hale dönmektedir. Kendilerine, ailelerine ve sevdiklerine vakit ayırmakta zorluk çekmektedirler. Bu durum sosyal yaşantılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu rutin yaşantıdan biraz olsa da uzaklaşmak isteyen çalışanlar tatil yapma ihtiyacı duyarlar. Çalışanlara düzenli bir şekilde tatil verildiği takdirde, dinlenen çalışanlar gerek bedenen gerekse ruhsal açıdan rahatlayacaklardır ve mevcut rahatsızlıkları bir nebze olsun azalacaktır. Tatille birlikte çalışanların motivasyonları artmakta ve bu da performanslarına olumlu yönde yansımaktadır.

Çalışanlara verilen tatillerin yanında işverenler daha önceden planladığı şekilde ara izinler vermelidirler. İşverenler bu izin günlerini tayin ederken işlerin yoğun olmadığı ve çalışanların tatillerine yakın olmayan süreçte vermelidirler. Çalışanlara verilen izin tek günlük bile olsa onları mutlu edecektir. Motivasyonları, iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları artacaktır. Çünkü çalışanlar kendilerine bir nebze de olsa değer verildiğini hissedeceklerdir. İzinler sayesinde çalışan kendine biraz olsa da vakit ayırma şansı yakalayacaktır. Bu da ertesi iş gününün performansına olumlu şekilde yansıyacaktır ve verim artacaktır.

İşyerlerinde düzenlenen gezi, tiyatro, konser, parti ve spor müsabakaları gibi sosyal aktiviteler çalışanlar üzerinde psikolojik, sosyal, fiziksel ve biyolojik olumlu etkiler yaratmaktadır. Sosyal aktiviteler yoğun iş temposunda çalışan çalışanları, bir an

olsun nefes alma fırsatı vereceğinden hem bedenen hem de ruhsal açıdan çalışanları rahatlatacaktır.

Bugün şirketler insan gücünün öneminin farkına varmışlardır ve ondan en etkili bir şekilde yararlanmanın arayışı içerisindeyler. Rekabet ortamında şirketler, çalışanlarını daha fazla çalıştırarak bu açığı kapatmayı düşünmektedirler. İşlerin yoğun olduğu süreçler fazla mesaiyi gerekli kılmaktadır. Bu yoğun geçen süreç hemen hemen her organizasyon için bellidir. Dolayısıyla fazla mesailer standartlaştırılmalıdır. Böylece çalışanlar buna göre tedbirlerini almaları için fırsat tanınmış olur.

Fazla mesailerin yanında izin günleri de standartlaştırılmalıdır. Yani işverenler, çalışanlarına izne çıkabilecekleri tarihleri kendileri vermemelidirler. Bu seçim hakkını çalışanlarına bırakmalıdırlar. Çünkü çalışanlar kendi ihtiyaçları doğrultusunda izne ayrılmak istemektedirler ve bu süreçte sorumluluklarını yerine getirmeyi planlamaktadırlar. Çalışanların izinleri standartlaştırıldığında yani çalışanlar izinlerini önceden bildikleri takdirde planlarını ona göre yapacak ve motive olacaklardır. Aksi takdirde çalışanların yaşayacağı bu belirsizlik onlara stres faktörü olarak yansıyacaktır. Bu da performanslarını olumsuz yönde etkileyerek verim düşüşüne sebebiyet verecektir.

Günümüzde kadınlar üstlenmiş olduğu farklı rollerden dolayı baskı altında kalmışlardır. Kadın iş yaşamının, geleneksel anne rolünü bozmadığını kanıtlamak için evde gereğinden fazla zorlanmaktadır. Bu nedenle işverenler kadın çalışanlarına karşı özel toleranslar göstermelidir. Esnek çalışma saatleri düzenlemek işverenlerin sağlayabileceği en iyi çözümlerin başında gelmektedir. Aynı zamanda kadın çalışanlar gece mesaiye kaldıklarında eve dönüşlerinde yaşadıkları güvenlik problemleri nedeniyle çalışırken stres altındadırlar. Dolayısıyla mesaiye kalan kadın çalışanlara eve dönüşlerinde gerekli kolaylıklar sağlanmalıdır.

Kadınların diğer bir sorumluluğu ise bakmakla yükümlü oldukları aileleri ve yakın çevresidir. Aileleri için özel vakit ayıran kadın çalışanların sorumlulukları oldukça fazladır. Bu nedenle kadınlar zaman sınırlılığını yaşamaktadırlar. Örneğin anne ya da babasını doktora götürmesi gereken bir çalışanın işyerinden mesai saati dahilinde izin olması oldukça zordur. İşverenler bu gibi ihtiyaçları göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanın böyle bir ihtiyacı var ve işten izin alamamışsa, o kişiden o gün olumlu bir performans beklemek imkansızdır.

Toplumsal yapımız gereği çocuk bakımıyla anne ilgilenmektedir. Çalışanlar sürekli çocuklarının bakımını düşündükleri takdirde onlardan etkin bir performans beklenemez. İşverenler böyle sorunları olan çalışanlarına iş yerlerinde kreşler sağlamalıdır. Böylece çocuklarının yakınında olduğunu hisseden çalışan daha verimli çalışacaktır.

Kadın çalışanların üstlenmiş olduğu rollerin çatışması sonucu, kadınlar daha fazla yıpranmaktadır. Bu durum da onların sağlıklarını tehlikeye atmaktadır. Dolayısıyla, onların Presenteeism ile karşılaşmaları erkeklere oranla daha fazladır. İşverenler bunu dikkate almalıdırlar ve bu doğrultuda tedbirler almalıdırlar. Çalışan bayanlara çalışma kolaylıkları sağlamalıdırlar.

5.2.8. Endüstriyel İlişkiler ve İş Güvenliği

Endüstri ilişkileri kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda, yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesi biçiminde kalınmakta iken, geniş anlamda tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını kapsamına almaktadır. endüstri ilişkileri işçi, işveren, sendika ve kamu kuruluşları arasındaki düzenlemeleri içermektedir.⁹³

Günümüzde şirketler ve işverenler çalışanlara sağlanan sosyal güvenlik ve yardım haklarını maliyet unsuru olarak görmektedirler. Oysaki bu haklar kazanılmış haklardır ve çalışanlar bu hakları elde etmeleri konusunda bilinçlendirilmelidir. Görev malullüğü, dul ve yetim aylığı, emekli ikramiyesi, ölüm yardımı, evlenme ikramiyesi, iş kazaları ve meslek hastalıkları sigortası, hastalık, analık, malullük, yaşlılık, ölüm ve sağlık sigortaları gibi haklar uygun ve gerekli şartlar belirlediği takdirde çalışanların elde edeceği haklardır. Çalışanların kazanmış olduğu bu haklar onlara kesintisiz verilmelidir. Böylece çalışanlar rahatsızlandıklarında ya da herhangi bir problemle karşılaştıkları zaman bu sosyal güvenlik hizmetlerinin sağlamış olduğu haklardan faydalanmış olacaklardır ve problemlerine bir nebze olsun çözüm bulmuş olacaklardır.

Sendikalaşmada amaç; işyerlerinde işin yürütümü sırasında doğan olumsuz koşullardan işçiyi korumak, üretimin devamını, işletmenin, üretimin güvenliğini sağlamak ve verimliliği artırmak için yapılan çalışmaları kapsamaktadır.⁹⁴

⁹³ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 242.

⁹⁴ Demircioğlu, **age**, 210.

Sendikalaşmayla birlikte işverenler ve sendika, işçi sağlığı ve iş güvenliği alanındaki sorunların çözümü için bir masada toplanıp ve karşılıklı çözüm önerilerinde bulunacaklardır. Böylece taraflar çalışanlar için huzurlu, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamını oluşturulmuş olunacaktır.

Güven kişilerin hayatlarının her anında ihtiyaç duydukları kavramların başında gelir. Gerek günlük ilişkilerde gerekse iş hayatında kısacası her koşulda ve yerde aranan duyguların başındadır. İş ortamında güven olmadığı zaman işbirliği yapılamaz. Bir işi baştan sona kadar bir kişinin yapması imkansızdır. Tüm işler bir süreç gerektirir ve bu süreç boyunca birden fazla kişi görev alır. Bu süreç içerisinde yer alan kişilerarası iş birliği olması şarttır. İşbirliği olmayınca iş yapılamaz. Süreçler birbirini takip eden olaylar zincirini oluşturur. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için kişiler, kendilerine düşen sorumlulukları eksiksiz yerine getirmelidirler. Burada güven duygusu ön plana çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar, kendilerinden önceki ya da sonraki sürece müdahale edememektedirler. Dolayısıyla süreç içerisinde yapılan herhangi bir hata ya da eksiklik, o çalışanın da performansını etkileyecektir. Çalışanın huzurlu bir şekilde çalışması için, süreç içerisinde yer alan diğer çalışanlara da güvenmesi gerekmektedir. Burada asıl sorumluluk liderlere düşmektedir. Liderler, çalışanlararası güven zeminini ve kurallarını kendi eylemleri ile ortaya koymalıdır. Aynı zamanda örgüt genelinde de liderler güven duygusunu oluşturmalıdır. Çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine güvenmeleri için uygun ortamı sağlamalıdır. Aksi takdirde çalışanlar huzursuz olacaklardır ve bu da beraberinde ruhsal rahatsızlıklarla yani Presenteeism ile sonuçlanacaktır.

5.2.9.İşçi Sağlığı

İşgören sağlığı, çalışan bir kişinin çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirildiği bir iş çevresinde huzurlu biçimde yaşayabilmesini anlatır⁹⁵.

İş kazaları ve meslek hastalıkları genellikle yaralanmalar ve hatta ölümlerle sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla iş kazaları ve meslek hastalıkları çalışanlar için ücret kesintisiyle hatta kayıpla sonuçlanmaktadır. Bu kayıp sadece çalışan bireyi etkilememekte olup bakmakla yükümlü olduğu aile fertlerini de olumsuz yönde etkileyecektir. Kişiler yaşamış oldukları ücret kesintisi nedeniyle ihtiyaçlarını

⁹⁵ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 262.

karşılamakta güçlükler yaşayacaklardır. Bu da beraberinde stresi getirerek, kişilerde ruhsal rahatsızlıkların belirmesine sebebiyet verecektir ve Presenteeism ile karşılaşılacaktır.

Artık özellikle Amerika ve Avrupa'daki şirketler Presenteeism'in olumsuz sonuçlarının farkındadır ve bundan dolayı artık sağlık planlarında çalışanların işe gelmemesini önleyici tedbir ve hastalıklarla mücadele etmenin yanı sıra, Presenteeism'i de bu planlarının içerisine dahil etmektedirler.

Günümüzde şirketler çalışanlarda meydana gelen rahatsızlıkların onların bireysel sorunları olduklarını düşünmektedirler. Bu nedenle çalışanlarının sağlığına gereken önemi vermemektedirler. Halbuki çalışanları sigortalı yapmanın, hem çalışana hem de işverene karşı iki türlü avantajı vardır. Çalışana avantajı, çalışan rahatsızlandığında ya da rahatsızlanacağını hissettiği anda gerekli önlemlerini alır ve sağlığını yitirmemiş olur. İşveren açısından faydası ise çalışanların rahatsızlıklarını tedavi ettiklerinden ya da önlemler aldıklarından dolayı, rahatsızlıkların sonucunda meydana gelebilecek performanslarındaki azalmayı engellemektir.

Çalışanlara yaptırılan özel sigortaların faydası azımsanamayacak derecede önemlidir. Sigorta şirketlerinde her bir çalışan hakkında ayrıntılı veriler bulunmaktadır. Yani, hangi hastalıklara ve ne zaman yakalandığı, kronik hangi rahatsızlıkları olduğu ve bunun sonucunda hangi ilaçları kullandığına dahil tüm veriler sigorta şirketlerinin arşivlerinde mevcuttur. Bu verilerden yararlanarak, şirketler sağlık planlarını oluşturdukları takdirde başarılı olurlar ve maliyeti düşürürler. Örneğin, çalışanlarının hangi tarih aralığında daha fazla grip olduğu verilerine ulaşıldığında, şirketler ona göre önlemler alırlar. Mesela, grip aşısı uygulamasını ona göre yapabilirler. Yani sigorta şirketlerinin ellerinde bulunan veriler sayesinde şirketler Presenteeism ile mücadele edebilmek için kaynak sağlamış olurlar.

Ayrıca şirketler sağlık danışmanlığı hizmeti vermelidirler. Çalışanlara sağlıklarıyla ilgili her türlü bilgiyi edinebilecekleri bir hizmet sağlanmalıdır. Bu hizmet sayesinde, çalışanlarla bire bir iletişime girilerek, sağlık sorunlarına çok daha etkin çözümler üretilebilir. Bu özellikle, kronik rahatsızlığı olan çalışanlar için önemi çok büyük olan bir hizmettir.

Sağlıklı iş yerini desteklemek adına işe gelememe nedenlerinin yer aldığı bir politika oluşturulmalıdır. Bu politikada her şey en ufak ayrıntısına kadar belirtilmelidir. Yani

Çalışanlara, hangi durumlarda işe gelmeme hakkına sahip olduğu belirtilmelidir. Plan oluşturulurken, planın maliyeti ve de kazançları göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, baş ağrısı çeken bir çalışana doğru ilaç tedavisi uygulandığı takdirde performansı düşürücü neden ortadan kalkmış olacaktır. Bunun sonucunda üretkenlik artacaktır. Ayrıca bu planın içerisinde şirket ilaç planı adı altında bir plan oluşturulmalıdır. Çalışanlarda meydana gelebilecek bazı rahatsızlıkları tedavi eden ilaçlar ya da araçlar ücretsiz olarak onlara temin edilmelidir. Örneğin, yüksek sesli ortamda çalışan çalışanlarda işitme problemi görülmektedir ve bu kişiler genelde işitme cihazı kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Ya da maden ocaklarında çalışan işçilerde ciğerleriyle ilgili rahatsızlıklar sık sık yaşanmaktadır. İş yeri şartlarından dolayı meydana gelebilecek rahatsızlıkların tedavilerinde kullanılan ilaçlar da çalışanlara ücretsiz temin edilmelidir.

Belli aralıklarda promosyon sağlık programları adı altında çalışanlar sağlık kontrollerine teşvik edilmelidir. Bu amaçla yapılabilecek birçok sağlık programları vardır. Örneğin, kan basıncı, kolesterol, şeker testleri, sigarayı bırakma, kilo verme ve stres yönetimi programları... gibi. Burada dikkat edilmesi gereken şirket için en uygun olan programların seçilmesidir. Örneğin, işin üretim ayağında kimyasal maddelerle çalışan çalışanlara düzenli olarak akciğer filmleri ektirilmelidir. Böylece alışanların akciğerlerinde meydana gelen rahatsızlıklar tespit edilmiş olunur ve gerekli önlem ve tedavi alınması için fırsatlar doğar. Böylelikle Presenteeism önceden önlenmiş olunur.

Günümüzde ruhsal rahatsızlıklarda artış yaşanmaktadır. Ruhsal açıdan problemler yaşayan çalışanlardan etkin bir performans beklemek neredeyse imkansızdır. Bu nedenle şirket bünyesinde ya da anlaşmalı olarak çalışanlarına psikolojik alanda danışmanlıklar verilmelidir. Bu ruhsal hastalıkların yanı sıra çalışanların karşılaştığı diğer hastalıklara müdahale ve tedavi etmek amacıyla mümkünse işyerlerinde değilse anlaşmalı bir yerde her an hizmet alabileceği doktor bulundurulmalıdır.

Uygulanan bu hasta sağlık politikasında çalışanlara bir sene içerisinde 7 günlük rapor gerektirmeksizin hastalık izni verilebilir. Yalnız burada çalışanlar bu izinlerini kullanıp kullanmama konusunda kaygı yaşayacaklardır. st yönetimin onlara izinlerini kullanmalarından ötürü tepki göstereceğini düşünebilirler. Halbuki bu kazanılmış bir hak olacaktır. Bu nedenle işverenler ve yöneticiler, rahatsızlığı nedeniyle o gün işe gidemeyen çalışanlarının kendilerini huzurlu hissetmelerini

sağlamalıdır. Bir sene boyunca bu hastalık iznini kullanmayan çalışanlar ödüllendirilmelidir. Böylece, diğer çalışanlar da buna teşvik edilmiş olunacaktır.

Günümüzde hastalıklarda gün geçtikçe artış yaşanmaktadır. Çoğu hastalıkların tedavisi bulunmuş olsa da iyileştirme süreci uzun sürmektedir. Çalışanların gerek kendileri gerekse yakınları ciddi rahatsızlıklara yakalandığında işe gidemezler, gitseler bile onlardan etkin bir performans beklenemez. Çünkü zihinleri sürekli kendi sağlığı ya da yakınının sağlığıyla meşguldür. Bu durumda olan çalışanlara rahatsızlıklarının tedavileri sürecinde ücretsiz izin verilebilir. Böylece işveren güvenmiş olduğu ve memnun kaldığı çalışanını kaybetmemiş olur. Ayrıca rahatsız olan çalışan bir de işini kaybetmenin getirmiş olduğu moral bozukluğunun sonucunda oluşan ruhsal rahatsızlıktan etkilenmemiş olur.

Bu programların uygulanması sırasında yöneticilere ayrı bir sorumluluk düşmektedir. Örneğin çalışanlara stresle mücadele ile ilgili eğitim verildiğinde yöneticiler de bu programa katkıda bulunmalıdırlar. Sadece dışarıdan bu eğitimleri sağlayıcı konumunda olmamalıdır. Bu programlar sayesinde çalışanların sağlıkları kontrol altına alınmış olunur ve üretkenlik ise olumlu yönde artar. Böylece şirketler rekabet üstünlüğü sağlamış olur.

Amerika’da yapılan araştırmaya göre çalışanların sağlıklarıyla ilgili yapılan planlar onların sağlıklarını olumlu yönde etkilediği gibi üretkenlikte de artışı beraberinde getireceği sonucuna varılmıştır. Yine aynı araştırmada varılan sonuca göre Presenteeism’in maliyeti çalışanların sağlıkları için harcanacak olan tıbbi masrafların üstünde olduğu belirtilmiştir ⁹⁶. Başlangıçta bu programlara ayrılan bütçeler fazla gibi görünebilir. İyi hazırlanmış bir plan sonucunda üretkenlikteki artış bütçedeki maliyetin çok üstünde olacaktır.

İnsan kaynakları yöneticileri çalışanlarına iş güvenliği sağlayamadığı takdirde onlardan etkin bir performans beklemesi imkansızdır. Çünkü kendini güvence altında hissetmeyen ve iş ve meslek hastalıklarından dolayı yaşamış oldukları rahatsızlıkları tedavi ettirme imkanı verilmeyen çalışanlarda yaşanan huzursuzluk beraberinde Presenteeism’i getirecektir.

⁹⁶ Mark V. Pauly ve diğ., “Valuing Reductions in on the Job Illness: Presenteeism from Managerial and Economic Perspectives”, **Health Economics** (in Pres), (2007).

5.2.10.Bilgi Sistemleri

Bilgi, bazen yararlı görülen veya hiç bilinmeyen, bazen de bir problemin çözümünde kullanılan bir araçtır. İnsan kaynakları konusunda daha doğru kararları almak için firma içi ve dışından gelen sağlıklı bilgilere gereksinme duyulmaktadır. İnsan kaynakları çalışanlarla ilgili bilgileri depolayacak bir veri tabanı oluşturup, kullanıcıların bilgi gereksinmesini karşılayacak şekilde verileri işlemelidir ⁹⁷.

Presenteeism'e önlemede yöneticilere düşen ilk sorumluluk Presenteeism'e sebep olan problemleri tespit etmek ve tanımlamaktır. Çalışanlarıyla bire bir konuşarak, onların problemlerini dinleyerek, profesyonelce anketler hazırlanmalıdır. Yapılan bu anketler bir kenara atılmamalıdır. Sonunda değerlendirmeye alınmalıdır ve bu doğrultuda gerekli kararlar alınmalıdır.

İnsan Kaynakları Departmanı işe gitmeme nedenlerini ve sağlıkla ilgili her türlü çalışma ve istatistik verileri değerlendirmelidir. Bu verileri çalışanlarıyla konuşarak, onları gözlemleyerek veya sigorta şirketlerinden elde edebilirler.

Geçmiş tecrübelerden ve verilerden yararlanmak en iyi başa çıkma metotlarından. Bu veriler doğrultusunda politikalar düzenlenmelidir. Çalışanların en fazla devamsızlık yaptığı dönemler, en sık görülen rahatsızlıklar kayıt altına alınmalıdır ve veriler saklanmalı ve değerlendirilmelidir. Bu dönemler için özel tedbirler alınmalıdır. Örneğin gribin yoğun olduğu dönemlerin öncesinde çalışanlara grip aşıları yaptırılmalıdır. Aynı zamanda çalışanlar için sağlıklı atmosfer yaratılmalıdır. Bu dönemlerde iş yerleri sıklıkla havalandırılmalıdır. Kişilerin birbirleriyle yakın çalışmaları önemli ölçüde önlenmelidir ki hastalığın yayılması bir nebze azalmış olur.

İnsan kaynakları yöneticileri çalışanlar hakkında en fazla bilgiye sahip olan kişilerdir. Dolayısıyla çalışanların ihtiyaçlarını en iyi onlar bilmektedirler. İnsan kaynakları yöneticileri ellerindeki bilgi ve verileri arşivlere kaldırmayıp dikkate almalıdır ve onların doğrultusunda Presenteeism'i önlemek adına gerekli planlar yapmalıdırlar.

⁹⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 289.

6.SONUÇ

Günümüz rekabet dünyasında çalışanına değer veren örgütler ayakta kalmaktadır. Artık rekabet unsuru insan olmuştur. Örgütler çalışanlarını memnun ettikleri sürece vardırırlar. Artan rekabet nedeniyle iyi eğitilmiş ve sağlıklı işgücünü örgüt bünyesine katmak ve devamlılıklarını sağlamak ise artık oldukça güçleşmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanlarını korumalıdırlar ve ihtiyaçlarına karşılık vermelidirler. Onlardan iyi verim alabilmek için uygun çalışma koşulları ve imkanları sağlamalıdırlar.

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde olduğu gibi çalışanlar yeme, içme, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak isterler. Çalıştıkları yerlerden ilk beklentileri ise sosyal güvenlik imkanlarıdır. Kişiler herhangi bir rahatsızlıkla karşılaştıklarında, karşılarına tedavi masrafı olarak büyük rakamların çıkması korkusuyla bunu isterler. Sağlık güvencesi ve imkanları olan çalışanlar daha verimli çalışacaklardır. Çünkü sağlıklarıyla ilgili herhangi bir problemle karşılaştıkları takdirde imkanları dolayısıyla rahatlıkla sağlık kuruluşları ve doktorlara gidip tedavi olabilecekleri güvencesi içerisinde olacaklardır. Çalışanlara önceden tedbir alma imkanı verilmesi işe devamsızlığının da önemli ölçüde azalmasına neden olacaktır. Böylece işgücü kaybı bir nebze de olsa önlenmiş olunacaktır.

Çalışanların gerek beden ve gerekse ruh sağlıkları, onların genel anlamda performanslarını etkileyecektir. Sağlıklı bir birey etkin ve verimli çalışacaktır. Sosyal güvencesi olan çalışanların ise temel ihtiyaçları karşılanmış olacaktır. Bu da çalışan memnuniyetini arttıracacağı gibi motivasyon ve verimi arttıracaktır. Presenteeism'in üretimi olumsuz yönde etkileyen bir kavram olduğu artık tüm dünyaca kabul görmüştür. Hastalık, moral bozukluğu, zayıf davranış göstergeleri nedeniyle meydana gelen Presenteeism sonucu üretkenlikte azalma görülmektedir. Çünkü rahatsız olan çalışandan etkin bir performans sergilemesini beklemek imkansızdır. Çalışanlar ve yöneticilerin büyük bir kısmı Presenteeism'in sonuçlarının ciddiyetinin farkında değildirler. Halbuki, Presenteeism nedeniyle çalışanların performanslarında, organizasyonun verimliliğinde ve karlılığında azalma görülmektedir.

Verimde yaşanan bu düşüklük örgütlerin birlikte çalışmış olduğu diğer örgütleri etkileyeceği gibi aynı zamanda ülke ekonomisini de olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla artık şirketler yaygın hastalıklar ve sağlık koşulları nedeniyle meydana gelen üretimdeki kayıp ve bu kayıp ile mücadele etmenin öneminin farkına varmışlardır.

Burada büyük sorumluluk İnsan Kaynakları Yöneticilerine düşmektedir. İnsan Kaynakları, çalışanlara bireysel anlamda Presenteeism ile mücadele eğitimleri vermelidirler. Aynı zamanda Presenteeism ile mücadeleyi İnsan Kaynakları fonksiyonları içerisinde ele alarak, her bir fonksiyon için çözüm önerileri üretmelidir.

- İnsan kaynakları fonksiyonlarından ilki olan Planlama fonksiyonu çerçevesinde yöneticiler çalışanların rahatsızlanma durumlarını da düşünerek personel planlamasını yapmalıdır. Aynı zamanda yöneticiler çalışanlarına planlı yaşamayı benimsetmelidirler. Böylelikle özellikle zaman baskısı nedeniyle yaşanan plansızlık sonucunda çalışanlarda meydana gelen özellikle psikolojik rahatsızlıklarla mücadele edilmiş olunur.
- İkinci fonksiyonu ise İş Analizi ve Tanımları'dır. Burada yöneticiler çalışanlarına görev tanımlarını net bir şekilde vermelidir ve adil iş yükü düzenlemeleri yapmalıdırlar. Çalışanların yaşamış oldukları rutinden uzaklaştırmak adına görev tanımlarında çeşitlendirme de yapmalıdırlar. Ayrıca çalışanlara alternatif çalışma programları sunmalıdırlar.
- Kadrolama üçüncü fonksiyonudur. Seçme ve yerleştirme sürecinde örgüt amaç ve hedeflerine uygun sağlıklı işgücü istihdam edilmelidir. Böylelikle Presenteeism ile mücadelenin ilk basamağı oluşturulmuş olunur.
- Dördüncü fonksiyonu ise İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirmesi'dir. Örgütler, çalışanlarına destek olmak adına Presenteeism ile mücadele edebilmek adına eğitimler vermelidirler. Kişiler çalışmalarının karşılığı olarak yükselmek istemektedirler. Kişilere kariyer planları sunulmadığına psikolojik anlamda huzursuzluklar yaşayacaklardır, Presenteeism ile karşılaşılacaktır. Dolayısıyla örgütler çalışanları için gerekli eğitimleri vermeli ve aynı zamanda onlar için kariyer hedefleri belirlemelidirler.

- Performans Değerlemesi beşinci fonksiyonudur. Örgütler çalışanları için performans değerlendirme sistemi kurmalıdırlar. Böylelikle kişilerin performanslarında meydana gelen bir azalmanın nedeni araştırılabilir ve bu nedenin kişilerin sağlıklarıyla ilişkili olup olmadığı öğrenilebilir.
- Altıncı fonksiyonu ise ücretlemedir. Kişiler ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına para gereksinimi içerisindeyler. Çalışanlar, çalışmalarının karşılığını adaletli bir şekilde almak isterler ve aldıkları ücretle ihtiyaçlarını karşılamak isterler. Aksi takdirde yaşamış oldukları sorunlar öncelikle psikolojik rahatsızlığı beraberinde getirir ve Presenteeism ile sonuçlanır. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticileri çalışanlarına adaletli ve düzenli ödemeler yapmalıdırlar.
- Yedinci fonksiyonu ödüllendirme ve kişisel ihtiyaçlara uygun düzenlemeler yapmak'dır. Yöneticiler, çalışanları motive etmek ve başarılarının sürekliliğini sağlamak adına ödüllendirme sistemi kurmalıdırlar. Çalışanlarına performansları doğrultusunda ödüller vermelidirler. Ayrıca çalışanların kişisel ihtiyaçlarına uygun düzenlemeler yapmalıdırlar. Böylelikle Presenteeism ile mücadelenin özellikle psikolojik boyutunda önemli adım atılmış olunur.
- Endüstriyel İlişkiler ve İş Güvenliği sekizinci fonksiyonudur. Yöneticiler, çalışanlarına sosyal güvenlik ve yardım haklarını sağlamalıdırlar, sendikalaşmalarına izin vermelidirler ve gerekli alt yapıyı sağlamalıdırlar.
- İşçi Sağlığı dokuzuncu fonksiyonudur. Yöneticiler, çalışanlarına iş ve meslek hastalıklarından koruyabilecek çalışma ortamları sağlamalıdırlar. Aynı zamanda Presenteeism ile mücadele planı çerçevesinde özel sağlık politikaları uygulamalıdırlar.
- Son fonksiyon ise bilgi sistemleri'dir. Presenteeism ile mücadelede yöneticiler, çalışanları hakkındaki tüm bilgi ve verileri sistematik bir şekilde değerlendirmelidir.

Görüldüğü gibi Presenteeism ile mücadelede büyük sorumluluk İnsan kaynakları yönetimine düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kendi üstüne düşen bu sorumluluğu sahip olduğu fonksiyonları doğrultusunda incelemeli ve gerekli

önlemleri almalıdır. Fakat bu fonksiyonlar tek başına yeterli değildir. İnsan kaynakları yönetiminin asıl amacı örgüt hedefleri doğrultusunda insan gücünü en etkili ve verimli şekilde kullanmaktır. Aynı zamanda yönetim, bunu gerçekleştirirken çalışanlarının gereksinmelerini karşılamalıdır. Yani insan kaynakları yönetiminin asıl amacı çalışanları en etkili bir şekilde en yüksek performansta çalıştırmak, bunu yaparken çalışanları memnun edip, onların hem iş hem de özel yaşam kalitelerini arttırmaktır. İnsan kaynakları yönetimini kişileri örgüte kazandırma ile başlar, eğitimi, gelişimi, sağlık, güvenlik önlemlerinin alınması, performans, kariyer düzenlenmesi ile devam eder. Bunları yaparken aynı zamanda istihdam sürecinin devamını sağlamayı hedeflemelidir. Kişilerin örgüt bünyesine katılımında işgücü arasında mevcut olan rekabet, aynı zamanda örgütler arasında da mevcuttur. İnsan kaynakları yönetimi, aday işgücü tarafından neden tercih edilmeli sorusuna cevap aramalıdır ve diğer örgütlerden farklılıklarını onlara göstermelidirler. Bu öncelikli olarak, toplum gözünde olumlu şirket imajı sergilemeyle başlar. Toplum tarafından benimsenen şirket, en fazla tercih edilen şirket haline gelir. Bu imajın temelinde ise olumlu, güvenli bir atmosfer ortamında çalışma yatmaktadır. Çalışanlar, kendilerini güvende hissettikleri takdirde huzurlu ve mutlu çalışacaklardır. Bu da onların ruh ve beden sağlıklarını olumlu yönde etkileyecektir ve Presenteeism ile mücadelede büyük bir adım atılmış olunacaktır.

KAYNAKÇA

- “Asgari Ücretin Net Hesabı Ve İşverene Maliyeti”.
http://www.csgeb.gov.tr/CGM/asgari_ucret_07_2007.html [26.06.2007].
- Baltaş, Acar. “ Liderlikte Yeni Etilimler ”. http://www.acarbaltas.com /makaleler_detay.php ?id=8 [17.12. 2005].
- Büyükdemir, Burak. “Evden Çalışmak”. http://burakbuyukdemir.blogspot.com /1999_10_01_ burakbuyukdemir _ archive. html [23.11.2006].
- Chatterji, Monojit, Colin, J. Tilley. “ Sickness, Absenteeism, Presenteeism, and Sick Pay”. **Oxford Economic Papers**. vol. 54.(2002): 669-687.
- Clayton, Susan. **Yönetim (Supervision)**. çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- Cullen, John, Andrew McLaughlin. “ What Drives the Persistence of Presenteeism as Managerial Value in Hotels?: Observations Noted During an Irish Work-life Balance Research Project”.**Hospitality Management**. vol. 25. (2004): 510-516
- Dağdeviren Metin, Ergün Eraslan ve Mustafa Kurt. “ Çalışanların Toplam İş Yüğü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”. **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**. c.20. s.4. (2005): 517-525.
- Dan, Thomas. “Presenteeism' infects white-collar workplace”. <http://www.personnel today.com/Articles/2005/06/27/30516/presenteeism-infects-white-collarwork place.htm> 1 [17.11.2006].
- Demircioğlu, Murat, Tankut Cantel. **İş Hukuku**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2005.
- Dew Kevin, Vera Kefe ve Keitha Small. “ Choosing to Work When Sick: Workplace Presenteeism” . **Social Science& Medicine**. vol. 60. (2005): 2273-2282.
- “Diyabet Hakkında Herşey”.<http://www.turkdiab.org/index.php?id=45&kind=page> [13.01.2007].
- Ekinci, Hasan, Süleyman Ekinci. “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisim Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”. **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**. c.27. s:1 (2003):110.

“Employee Presenteeism”. <http://www.onsitehealthcare.com/presenteeism.html> [23.02.2007].

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1997.

_____. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1999.

“Grip”, http://www.adecco.com.tr/tr/haber_arsivi_2004.asp, [18.12.2006]

Güneş, İsmail. “Bütçe Nedir ve Temel İlkeleri Nelerdir”. <http://idari.cu.edu.tr/igunes/notlar2.htm> [18.07.2007].

“Herkesin İnsan Haklarının Saygı Duyulduğu, Korunduğu ve Desteklendiği Bir Avustralya Toplumu Oluşturmaya Yönelik Çalışma”. http://www.hreoc.gov.au/language/Infosheet_Turkish.htm [24.10.2006].

“İş Birliğine Giriş”. www.smecollaborate.com/contents/17/files/Introduction_-_TR.doc [18.07.2007].

“2005 Yılı Ssk İstatistikleri”. <http://isggm.calisma.gov.tr/haberler/isskistatistik2005.asp> [04.03.2007].

Jandt, E. Fred. **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.

Kauppinen, Toropainen, K., J.E. Gruber. “Antecedents and Outcomes of Woman-Unfriendly Experiences: A Study Of Scandinavian, Former Soviet, and American Women”. **Psychology of Women Quarterly**. vol.17. (1993): 431-456.

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Atay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Reha Uluhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1998.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.

Korkmaz, Serdar. “Şiddet ve Toplum”. <http://akademi.ku.edu.tr/okuyorum/dergiler/yil1sayi1/2.asp> [11.11.2006]

Lang, Susan. “Economists coin term, 'presenteeism,' for on-the-job health slow downs”. <http://www.news.cornell.edu/Chronicle/04/4.22.04/presenteeism.html> [17.11.2006]

- Levi, David, J.. “ The measurand for Assesing Family Caregiving in the Workplace”.
<http://216.239.59.104/search?q=cache:HA9EoWFCzLcJ:www.caregiveradvice.com/Presnteeism%2520Final.pdf+The+Mathematics+for+Presenteeism&hl=tr&ct=clnk&cd=1&gl=tr> [28.01.2007].
- Lowe, Graham. “Here in Body, Absent in Productivity- Presenteeism Hurts”.
<http://www.refreshr.com/!gslpresenteeism.html> [12.09.2006]
- Manço, Altay. “İş Kazaları: Tanım, Neden ve Önlemler”. <http://www.flwi.ugent.be/cie/IRFAM/amanco3.htm> [15.11.2006].
- Marcus, Clark, A.. “Vision benefits aid attack on presenteeism ” . <http://www.benefitnews.com/work/detail.cfm?id=761&arch=1> [25.02.2007].
- MargaretAnn, Cross. “Employers Take Stock of Illness on the Clock”. <http://www.managedcaremag.com/archives/0409/0409.presenteeism.html> [17.11.2006].
- McCullough, Kelly. “Presenteeism: Another Dimension”. <http://www.ArticleDashboard.com/Article/PRESENTEEISM--Another-Dimension/54058/> [17.11.2006].
- “MeslekHastalıkları”. <http://www.ankarameslek Hastanesi.gov.tr/hastalikdetay.asp?id=11> [29.09.2006].
- “Pain Hurts Employees at Work and at Home”. <http://www.fmscommunity.org/nl48.html> [25.02.2007].
- Pauly, Mark V., Sean Nicholson, Daniel Polsky, Marc L. Berger, ve Claire Sharda. “Valuing Reductions in on the Job Illness: Presenteeism from Managerial and Economic Perspectives”. **Health Economics** (in pres). 2007.
- “Presenteeism, Take steps to prevent it this flu season.” .
http://www.gonelco.com/NBA/topic.asp?TOPIC_ID=115 [17.11.2006].
- “Presenteeism”.<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=1178210121&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VNamej=PdQD&TS=1172398633&clientId=10087> [25.02.2007]
- “Presenteeism' Hurts Employees and Employers”. <http://www.webmd.com/mental-health/news/20040423/Presenteeism-Employees-Employers> [25.02.07]
- “GripveSoğukalgınlığı”.http://www.roche.com.tr/roche/content/tedavi_alanlarimiz/soguk_alginligi/alt09.asp. [23.01.2007]
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 3.bs. Bursa: Alfa Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tuncer Tokol. **İşletme**. Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını,1997.

- Seyyar, Ali. “Ulusal ve Uluslar Arası Mevzuat Açısından İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sisteminde İşyeri Hekimliği ve İş Yeri Hemşireliği Uygulamaları ”. http://www.sosyalsiyaset.com/documents/issagligi_guvenligi.html [23.10.2006].
- Smith, Stephen. “Sick and Tired at Work”. http://www.boston.com/yourlife/health/diseases/articles/2005/12/19/sick_and_tired_at_work/?page=2 [25.02.2007]
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.
- Taycan, Okan, Leman Kutlu, Selma Çimen, Nurcan Aydın. “Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi”. <http://www.lokman.cu.Edu.tr/psikiyatri/derindex/apd/fulltext/2006/100.pdf> [17.07.2007].
- Vural, Ozan. “**Medeniyet Hastalığı Alerji**”. <http://www.realage.com.tr/tr/realagehaberdetay.asp?hid=25174> [17.07.2007].
- Whitehouse, David. “WorkplacePresenteeism: How Behavioral Professionals Can Make a Difference”. <http://www.manisses.com/bht/ISSUES/2005/1Feb/32.htm> [25.02.2007].
- Yaman, Meltem. “İş yerinde Depresyon”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=29&pg=ks [30.10.2006].
- Yazıcı, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2001.
- “Yeni Dikkat Çeken Bir Kavram: İşyerinde Duygusal Taciz (Yıldıрма, Mobbing)”. http://psikiyatri.net/psikiyatri_net/component/option,com_alphacontent/section,4/cat,13/task,view/id,190/Itemid,9/ [11.01.2007].

ÖZGEÇMİŞ

1983 Rize doğumluyum. 2005 yılında Yeditepe Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümünden yüksek onurla mezun oldu. Yine aynı Üniversitenin İngilizce İktisat Bölümünde yan dal yaptım. Lisansımı bitirir bitirmez Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Bölümünde Yüksek Lisansa başladım. Üniversite eğitimim boyunca sırasıyla Johnson & Johnson Company Turkey, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ve Koç Holding de stajlar yaptım. Yüksek lisansım boyunca ise Bahçeşehir Üniversitesinde asistanlık yaptım. Bahçeşehir Üniversitesinde asistanlığım sürecinde birçok eğitim aldım. Ayrıca bu eğitim programlarının organizasyonlarında da yer aldım. Küresel Liderlik Formu, Avrupa Birliği İlişkileri, Türk Amerikan İlişkileri, Siyaset Okulu 1, 2 ve 3, Yeni Küresel Tehdit Terörizm 1, 2 ve 3 bu eğitimler arasındadır. Aynı zamanda, Bahçeşehir Üniversitesi tarafından yayınlanan bir kitapta İnaç Turizmi başlıklı makalem yayınlandı. Bahçeşehir Üniversitesi'nde asistanlık görevim Stratejik Araştırmalar Bölümünde devam etmektedir.