

İşte Var Olamama

Ahu Sezgin¹

Emrah Köksal Sezgin²

Özet

Presenteeism, çalışanın fiziksel veya zihinsel olarak çalışamayacak durumda olmasına rağmen iş başında bulunması durumunu ifade eden, modern iş dünyasının önemli ancak göz ardı edilen sorunlarından biridir. Geleneksel devamsızlık (absenteeism) kavramının aksine, bu kavram işe gitmemeyi değil, iş yerinde olup ruhen orada olmama halini belirtmektedir. Bu durumun temelinde genellikle iş güvencesizliği, ağır iş yükü, sadakat duygusu veya hastalığın bir zayıflık göstergesi olarak algılanması gibi psikososyal faktörler yatmaktadır. Presenteeism kısa vadede işlerin aksamamasına neden oluyormuş gibi görünse de bu durum tamamen yanlış bir yaklaşımdır. Çünkü presenteeism uzun vadede hem birey hem de örgüt için yıkıcı olumsuz etkiler doğurur. Birey üzerinde kronik yorgunluk, tükenmişlik sendromu ve mevcut sağlık sorunlarının derinleşmesi görülürken, örgütsel anlamda hatalı karar verme oranlarında artış, iş kazaları, moral bozukluğu ve dolaylı maliyetlerin devamsızlık maliyetlerini katlayarak aşması söz konusudur. Araştırmalar, verim kaybının doğrudan işe gelmemekten daha yüksek ekonomik zarara yol açtığını göstermektedir. Yöneticilerin, çalışanların sağlık durumlarına duyarlılık göstermesi ve hastayken dinlenme kültürünü teşvik etmesi mücadelenin ilk adımıdır. Ayrıca esnek çalışma modellerinin benimsenmesi, psikolojik güvenlik ortamının tesisi ve performans kriterlerinin sadece “ofiste geçirilen süre” üzerinden değil, somut çıktılar üzerinden değerlendirilmesi, presenteeism döngüsünü kırmak için önemlidir. Sonuç olarak presenteeism bir insan kaynakları yönetimi problemidir ve çözümü iş-yaşam dengesini önceleyen bir kurumsal iklimden geçmektedir.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Kuşadası Davutlar MYO, ahu.sezgin@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2467-7951>
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Kuşadası Davutlar MYO, ekoksalsezgin@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3165-7147>

1. İşte Var Olamama (Presenteeism)

2008-2009 yıllarında küresel ekonomik durgunluğun ve finansal krizin ardından çalışma ortamı çarpıcı bir şekilde değişmiştir ve bu durum “presenteeism” olarak adlandırılan yaygın bir fenomenin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Cooper ve Lu, 2016). Oxford English Dictionary Online’a göre 1892 yılında ilk defa Amerikalı mizah yazarı Mark Twain tarafından “The American Claimant” kitabında “Presentee (var olma) kavramı kullanılmıştır. Daha sonra “Everybody’s Business (1931)”, “The National Liquar Review (1943)”, ve “Contemporary Unions (1948)” gibi iş dünyası ile ilgili pek çok dergide zaman zaman yer almıştır. Geçmişten günümüze “Presenteeism” tanımları aşağıdaki gibidir (Johns, 2010):

- Devamsızlığın karşılığı olarak işte hazır bulunma (Smith, 1970)
- Mükemmel katılım sergileme (Canfield & Soash, 1955; Stolz, 1993)
- Uzun çalışma saatlerine ve uygun olmayan durumlara rağmen işte bulunma (Simpson, 1998; Worrall vd., 2000)
- Tam zamanlı çalışmaya istekli olmak kadar yarı zamanlı çalışmaya istekli olmama (Sheridan, 2004)
- Sağlıksızlığa rağmen izin kullanmama (Kivima’ki vd., 2005)
- Sağlıksız olursa bile işe gitme (Aronsson vd, 2000; Dew vd., 2005)
- Sağlıksız hissetmesine ya da işe gitmemesine sebep olabilecek diğer durumlara rağmen işte bulunma (Evans, 2004; Johansson & Lundberg, 2004)
- Sağlık problemleri sebebiyle işteki verimin düşmesi (Turpin vd., 2004)
- Sağlık problemleri ya da işteki diğer dikkat dağıtıcı sorunlar sebebiyle verimliliğin düşmesi (Hummer vd., 2002; Whitehouse, 2005).

Presenteeism kısaca, çalışanların, kariyer kaygıları, işlerini kaybetme korkuları vb. sorunlarla, fiziksel ya da ruhsal rahatsızlıkları olsa da iş yerlerinde hazır bulunmaları anlamına gelmektedir. Bu kavram, özellikle sebep olduğu birtakım maliyetlerden dolayı pek çok farklı disiplin tarafından araştırılmaktadır; işletme, iktisat, sağlık araştırmacıları ve siyasetçiler tarafından çalışma alanlarında verimliliğin azalmasını önlemek amacıyla ele alınmaktadır. Çünkü iş hayatında çalışanlar ve işverenler işin tamamlayıcısıdır. Sağlıklı çalışan ve sağlıklı işveren verimli çalışma ortamı sağlarlar. Ancak asıl verimsizlik, işte bulunulmadığında değil, bedenen işte var olunup rahatsızlıktan dolayı ruhen işte olamama ile olmaktadır (Çiftçi, 2010).

Presenteeism bir takım sağlık sorunlarına da sebep olmaktadır ve bu tıbbi sorunların çoğu daha az önemli rahatsızlıklardır. Çünkü ciddi hastalıklar, insanları uzun süreli izinli olmaya zorlayabilir. Bu nedenle yapılan çalışmalar genellikle göstermiştir ki, presenteeism, mevsimsel alerjiler, baş, sırt, bel ve eklem ağrıları gibi kronik rahatsızlıklar veya yorgunluk hissi ve depresyon, obezite gibi hastalıklarda ortaya çıkar (Aronsson vd., 2000; Hemp, 2004; Martinez ve Ferreira, 2012; De Beer,2014).

Presenteeism'in işletmeler için cazip görünmekle birlikte bazı araştırmacılar tarafından (Lowe, 2002; Hemp,2004; Levin-Epstein, 2005) devamsızlıktan çok daha pahalıya sebep olduğu belirtilmiştir. Çalışanların iş başında olmadıkları her gün verimlilikleri %100 kaybedilse bu durum bilinir ancak iş başında olmaları ve rahatsızlıklarından dolayı bir şey yapamamaları işletme için gizli bir maliyettir (Böckerman ve Laukkanen, 2009; Johns, 2010; Prater ve Smith, 2011). Ayrıca, bulaşıcı hastalığı olan işçiler başkalarını da etkileyebilir ve bu durum işletmede devamsızlığa ya da presenteeisme sebep olabilir (Levin-Epstein, 2005). Presenteeism, doktorlar, danışmanlar (McKevitt vd., 1997), öğretmenler, girişimciler, banka görevlileri ve bakım çalışanları gibi yerine birini bulmanın zor olduğu işlerde nispeten daha yüksektir (Aronsson vd., 2000). Bu bağlamda Presenteeism'in sebeplerini, iş görenlerin işlerini kaybetmeleri, ekonomik zorluklarla başa çıkmak zorunda kalmaları, iş arkadaşlarının yüklerini artırıp daha fazla çalışmalarına sebep olmaları, terfilerinin etkilenmesi, fırsatlarının risk altında olması ya da işten çıkarılma gibi olumsuzluklar olarak açıklamak mümkündür (Hemp, 2004; Demerouti vd.,2009).

Presenteeism ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Vik (2005) katılımcıların %45'inin hastalandıklarında çalıştıklarını ve bunların yaklaşık %70'inin bu durumu en az beş gün boyunca yaşadıklarını belirtmiş, Vroome (2006) Hollandalı işçilerin %63'ünün kendilerini hasta hissettiklerinde bile işe gittiğini ve Johansen ve arkadaşları (2014) Norveçli ve İsveçli katılımcıların %56'sının hastalık presenteeismi yaşadığını bildirmiştir (Vanni, 2018). Ramsey (2006) ABD'de, işe katılımın yönetim tarzından etkilendiğini tespit etmiştir. Yöneticilerin ve süpervizörlerin, hasta oldukları günlerde izin almamaları işletmede presenteeismi ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırmada yöneticiler, iyi bir örnek olduklarını ve işlerinin başkası tarafından yapılmaması için işte olmaları gerektiğini düşünmüşlerdir. Ancak araştırmacılar, bunun olumsuz etkisinin bulaşıcı hastalıkları diğer çalışanlara yaymak olabileceğini ve dolayısıyla daha fazla verimlilik kaybına sebep olabileceğini belirtmiştir (Baker-McCleary vd., 2010).

Böckerman ve Laukkanen tarafından 2009'da yapılan bir araştırmada çalışma saatleri arasındaki uyumsuzluğun ve uzun mesai saatlerinin presenteeismi

artırdığı ortaya çıkarken, 2010 yılında Finlandiya’da, 884 sendika üyesine yapılan anket çalışmasında ise, arzu edilen ile gerçekleşen çalışma saatlerinin eşit olmasının, hastalık sebebi ile işe gitmeme ve presenteeismi azalttığı tespit edilmiştir. Prater ve Smith tarafından 2011 yılında ABD’de, üniversite öğrencileri ve öğretim üyelerine, devamsızlık ve presenteeismin altında yatan nedenleri ölçmek üzere anket uygulanmıştır ve 138 adet anket çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışanların stresli ve hasta oldukları, çok çalıştıkları, bununla birlikte özellikle bulaşıcı ve enfekte olmuş çalışanların işe devam ettikleri sonuçları ortaya çıkmıştır. En ilginç bulgu ise, iş saatleri içinde işte olan çalışanların, 1-2 saat çeşitli kişisel işlerini işte yapıyor olmalarıdır. Devamsızlık yapan çalışanların devamsızlık sebepleri ise, ev ve araba onarım işleri olarak belirtilmiştir. Yıldırım, Saygın ve Uğuz (2012) çalışmalarında Konya’da, 30’u yönetici ve geri kalanı uzman olan 136 banka personeli üzerinde, presenteeism ve tükenmişlik arasındaki ilişki araştırılmıştır ve araştırma sonucunda çoğunluğu kadın olan yöneticilerin ve uzmanların Presenteeism ve tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. Bokhari, Ahmad ve Hyder (2017) yaptıkları bir çalışmada, Pakistan Karaçi’deki sağlık çalışanları üzerinde, liderlik stilleri (etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve serbest bırakma -laissez faire-) ve presenteeism arasındaki ilişki incelenmiştir. 128 sağlık çalışanına uygulanan anket bulgularına göre liderlik stilleri ve presenteeism arasında bir ilişki bulunamamıştır. Jung, Lee ve Lee (2018) Seul/Kore’de presenteeism ve iş dışı aktiviteler (eğlence/spor, bahçe işleri, ev onarım faaliyetleri) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir ve 19.294 ücretli çalışana anket uygulanmışlardır. Çalışmada iş dışı faaliyetlerin presenteeismi önemli ölçüde artırdığı ortaya çıkmıştır.

2. Presenteeism Nedenleri

Presenteeism nedenleri kişisel sorunlar, işin yapısından ve politikasından kaynaklanan sorunlar ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar şeklinde üçe ayrılmaktadır.

2.1. Kişisel Sorunlar

Araştırmalar, presenteeism ve kişisel sorunlar arasında ilişki olduğunu belirtmiştir ve bireyden bireye değişiklik gösteren faktörler, bir birey için presenteeisme sebep olurken bir başkası için olmayabilir (Baker-McCleary vd., 2010; Martinez ve Ferreira, 2012).

2.1.1. Kişilik

Kişilik, insanların kendine özgü duygu ve düşünce şekilleri ile çevrelerine karşı uyumlarını, psikolojik, zihinsel, sosyal ve fiziksel olarak içeren davranışlarının tümüdür (Sarıtaş, 1997). Kişilikle alakalı birtakım durumlar

presenteeisme sebep olabilmektedir. Ulu vd. (2016) presenteeism ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışmada kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk, tecrübeye açıklık ve duygusal dengenin presenteeism üzerinde pozitif, uyumluluğun ise negatif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Nandi ve Nandi (2014) sorumluluk bilincinde olan dışadönük iş görenlerin presenteeismi yaşadıklarını bildirmiştir.

2.1.2. Demografik Değişkenler

Demografik değişkenlerin (özellikle cinsiyet ve yaş) presenteeism üzerinde etkileri çeşitli çalışmalarda görülmüştür. Aronsson vd. (2005) yaptıkları bir çalışmada kadınların erkeklerden daha fazla presenteeism sergilediğini ve ayrıca bu durumun orta yaşta daha fazla görüldüğünü belirtmişlerdir. Böckerman ve Laukkanen (2009) geçmişten gelen hastalıklar nedeniyle iki veya daha fazla kişi için presenteeism yüksek olduğunu ve bunun özellikle kadınlarda daha fazla olduğunu bildirmişlerdir. İş görenlerin yaşı ilerledikçe fiziksel problemlerle başa çıkma durumları da güçleşecektir. Stres vb. yaşanan rahatsızlıklar özellikle orta ve üzeri yaşlarda genç yaşlara nazaran daha çok presenteeism sorunu ortaya çıkarabilir. Musich ve arkadaşları (2006) çalışmalarında gençlerin presenteeismi daha az yaşadıklarını belirtmişlerdir.

2.1.3. İşkoliklik (İşe Aşırı Bağlılık)

Fazla çalışma, aşırı çalışma, iş yerinde olunmadığı zamanlarda bile işi düşünme ve çeşitli iş faaliyetlerinde isteyerek bulunma şeklinde tanımlanan işkoliklikte Scott vd. (1997) devamsızlığın hiçbir şeye katkıda bulunmadığına inanan çalışanlar, işte olmanın, genel olarak refah için daha iyi olduğunu kabul eder. Örneğin, Monneuse (2013) insanların meslektaşlarıyla beraber olmalarının, özellikle de kendilerini depresyonda hissediyorlarsa, yalnızlık ve can sıkıntısı çekmekten daha çok tercih edebileceğini gösteren çeşitli çalışmaları vurgulamaktadır. Rantanen ve Tuaminen (2011) tarafından yapılan bir çalışmada sağlık çalışanları üzerinde presenteeism, absenteeism (devamsızlık) ve işleri ile alakalı faktörler araştırılmıştır. Sonuç olarak çalışanlar arasında presenteeism devamsızlıktan daha yaygın olduğu görülmüştür.

2.1.4. Stres ve Korku (İşsiz Kalma Korkusu)

Stresin pek çok rahatsızlığın sebebi olduğu düşünüldüğünde presenteeisme neden olması kaçınılmaz olabilmektedir. Bununla beraber maaş kesintisi, meslektaşların veya süpervizörlerin isteklerine ve beklentilerine uyma baskısı ve özellikle iş kaybı korkusu sonucunda çalışanlar presenteeism eylemini yapmaktadır ve böylece hastayken izin almamaktadırlar (Lu vd., 2013). Öte yandan, presenteeism sorunu yaşayanlar nihayetinde kendilerini ağır

bir hastalığa yakalanmış bulana kadar iş yerinde kalmaya zorlarken, istirahat edenler hızla işe dönüp, meslektaşlarına bulaştıracakları enfeksiyon riskini de ortadan kaldırılabirler (Garrow, 2016).

2.1.5. Hastalıklar (Rahatsızlıklar)

Johns (2010) tarafından geliştirilen bir modelde presenteeismi etkileyen ana hastalıklar, yöneticilerin, hastalıklara ilişkin farklılıkları anlamalarına yardımcı olmak için Garrow (2016) tarafından hazırlanmış olan raporda aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

Aralıklı Hastalıklar: Migren, alerji ya da periyodik olarak yaşanan bazı hastalıkları ifade eder. Bu durumda yöneticiler, presenteeismi nasıl yöneteceklerini, işyerinde ilaç kullanımının etkilerini (Örneğin makine kullanımı, uyuşukluktan kaynaklanan olumsuz kararlar vb.), iş programında olası değişiklikleri ve herhangi bir verim düşüklüğünde iş görene uygun çalışma koşulları sağlamayı (Araba kullandırmaktan kaçınmak, migreni olan çalışanı bilgisayar ekranından uzaklaştırmak vb.) benimsemelidirler.

Akut hastalıklar: Bulaşıcı olabilen, kötüleşmeye yatkın, SARS benzeri ciddi gribal virüsler gibi salgın tehlikesi olan hastalıklardır. Bu gibi hastalıklarda (Özellikle ağır soluk algınlığı gibi), insanların çalışıp çalışmamaları düşünülmesi gereken bir durumdur ve işin türüne değişiklik gösterir. Örneğin sağlık çalışanları gibi...

Kronik hastalıklar: Kalp hastalığı, diyabet, HIV ve kanser gibi uzun süre devam eden hastalıklardır. Ekonomik iş birliği ve kalkınma örgütü (2010), hastalığın ağırlığından dolayı, az sayıda çalışanın işte kalabildiğini bildirmiştir.

2.2. İşin Yapısından ve Politikasından Kaynaklanan Sorunlar

Çalışanların fazla mesai yapması ve kaldıracabileceklerinden fazla iş yüküne sahip olmaları, izin aldıklarında kesilen ücretler ve işyerinde rol belirsizlikleri işin yapısından ve politikasından kaynaklanan sorunlardan bazılarıdır.

2.2.1. Fazla Mesai ve İş Yükleri

Ağır iş yükü, çalışanların çabalarının azlığı, fazla mesai ve zaman baskısı, gereğinden fazla işle uğraşmayı ve çalışma programlarını karşılamayı gerektiren faktörlerdir. Aşırı ve uzun saatler çalışmaya maruz kalan iş görenlerde stres, yorgunluk ve dolayısıyla rahatsızlık meydana gelebilir ve bunun sonucunda yine işteki verimsizlikle baş edebilmek için bireyler presenteeism yaşayabilir (Demerouti vd., 2009). Ayrıca bir hastalığa bağlı presenteeism varlığı, vardiyalı ya da dönemsel çalışmaya katılımda devamsızlıkla (absenteeism) aynıdır. Yani vardiyalı ya da dönemsel çalışmak presenteeismi de devamsızlığı da artırır.

Ancak düzenli fazla mesainin, devamsızlığı azaltırken presentecismi artırdığı görülmüştür (Böckerman ve Laukkanen, 2009).

2.2.2. Ücret

Belli bir günden fazla süren hastalıklarda iş görenler izin almaktan kaçınmaktadır. Çünkü fazla yapılan devamsızlık durumunda ücretten kesintiler ortaya çıkmaktadır. Bu da çalışanlar için ekonomik sıkıntılar yaratabilmektedir. Dolayısıyla hasta iş gören işine devam etmekte ve presentecism ortaya çıkmaktadır (John, 2010).

2.2.3. Rol Belirsizliği

Klasik rol teorisi, rol belirsizliğini, belirli bir işlev için mevcut olan gerekli bilgilerin eksikliği olarak tanımlar. Daha spesifik olarak, rol belirsizliği çalışanların rolleri, sorumlulukları ve / veya onlardan beklenenleri gerçekleştirme prosedürleri konusunda netliğin olmamasıdır (Zhou vd., 2016). İşlerinden emin olamayan iş görenler, özgüvenlerini kaybedebilirler ve bundan dolayı strese girebilirler. Presentecism genellikle iş stresine karşı iş görenin tepkisi olarak düşünülmektedir (Middaugh, 2006: 104).

2.3. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar

Çalışanların, çalışma ortamını nasıl algıladıkları, hasta olmadıklarında veya çalışmadıklarında işe katılma kararlarıyla ilgilidir (Biron vd., 2006). Burada yöneticilere iş düşmektedir. Genellikle yöneticilerin iş görenleri hasta olduklarını bilerek işte kalmaları yönünde teşvik etmeleri örgütsel bir gerçeği yansıtmaktadır (Martinez ve Ferreira, 2012). Ancak yöneticiler, presentecismden kaynaklı verimsizliği fark ettiklerinde buna neden olan etkenleri araştırıp bu etkileri önleyici yapıcı önlemler almalıdırlar (Baysal vd., 2014). Bunun yanı sıra ekip ruhu presentecism varlığına sebep olmaktadır. İş gören, hastalık iznine ayrılmaktansa iş yerinde kalıp ekibinin yanında olmayı isteyebilir (Martinez ve Ferreira, 2012).

Tüm bu nedenleri ve daha fazlasını Baker-McCleary vd. (2010) yaptığı bir çalışmada kişisel faktörler ve iş yeri baskısı olarak özetlemiştir:

Kişisel faktörler: Başka bir çalışanın o işi yapamayacağı düşüncesi, çalışanın iş yerindeki imajına olan sadakati, örgüte, iş arkadaşlarına ve müşterilere karşı sorumluluk, iş gereklerini yerine getirmedeki yetersizlik, örgüte bağlılığın düşük düzeyde olması, iş arkadaşları ve müşterilere hastalık bulaştırma korkusu, kendi sağlığı hakkında endişe duymak.

İş yeri baskısı: Yönetim tarzı ve devamsızlığın yönetimi, işe dönüldüğünde karşılaşılabilecek tutumlar, işe devamsızlık konusunda kuralların baskısı,

performansa dayalı teşviklerden faydalanamama, hastalıktan dolayı terfi alamama riski, işyeri kültürü.

3. Presenteeism Sonuçları

Presenteeism ile ilgili alan yazın incelendiğinde genellikle çalışmaların çalışan verimliliği üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İş görenlerin rahatsız ya da hasta oldukları halde işte var olmaları verimliliklerinde, performanslarında ve motivasyonlarında düşmeye sebep olurken iş görenlerde ayrıca stres vb. rahatsızlıkların artışı da görülmektedir. Rahatsızlıklarına rağmen işe gelmeye devam eden çalışanlar sağlıklı çalışanlar için de risktir ve bu hastalıklı iş gücü diğer çalışanlara da yansıtacağı için ayrıca bir maliyete sebep olabilmektedir (Prater ve Smith, 2011). Verim düşüklüğü, çalışanların yeteneklerinden ve iş gücünden yeterince yararlanılamaması anlamına gelmektedir ve buna sebep olan en önemli etken bedensel ve ruhsal birtakım rahatsızlıklardır. Yöneticiler, verimsizliğin azaldığı durumlarda, iş göreni işten çıkarmak yerine bu durumu ortadan kaldıracabilecek önlemler almaz. Presenteeism çalışanlarda, devamsızlık yapan hastalara nazaran daha fazla verim düşüklüğü görülmüştür (Middaugh, 2006). Verimin düşmesi, üretimde azalma, çalışma zamanında kısıtlama, iş tekrarları, kalitesiz iş ve hatalar yapma vb. etmenlerle ilişkilendirilmektedir.

Çalışanların fiziksel ya da ruhsal rahatsızlıkları performanslarına etki etmektedir. Hastalıklarına rağmen işe gelmeye devam eden çalışanlarda olumsuz duygu durumları ve stres vb. oluşabilir. Ayrıca presenteeism stresi devam ettirmekte ve genel sağlığın bozulmasına da sebep olmaktadır (Tükeltürk vd., 2014). Presenteeism ayrıca, performans düşüklüğü ile hastaların güvenliğini de olumsuz etkileyebilmektedir (Martinez ve Ferreira, 2012; Middaugh, 2006: 103).

Presenteeism ayrıca işletmeler açısından olumsuz bir durum olan iş gören devir hızının artmasına sebep olmaktadır. Yaşanılan rahatsızlık nedeniyle çalışamaz hale gelen iş gören presenteeism sorunu yaşayabilir ya da sıkıntıların sürekliliğinde işe gitmek istemeyen çalışanlar iş gören devir hızında artışa sebep olabilmektedir. Çünkü devamsızlık yapan çalışanlar bir süre sonra işe gitmeme kararı verebilmektedirler. İş gören devir hızının yüksek olması işletme başarısına etki etmektedir ve işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır. Bununla beraber diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilmektedir (Baysal vd., 2014; Kendir vd. 2018). İş gören devir hızı ya da sağlık sorunları nedeniyle işten ayrılmalara, işletmeler için yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Ayrılan çalışanın yerine alınacak olan nitelikli iş gören zaman kaybı ve eğitim giderlerinin artışı anlamına gelmektedir. ABD’de presenteeism maliyeti 180 milyar dolar ile 118 milyar dolarlık absenteeism maliyetinden daha yüksektir

(Prater ve Smith, 2011:1-15) ve bir iş görenin toplam hastalık giderlerinin %60'ını oluşturan presenteeism kaynaklı maliyetler 150 milyar dolardan 250 milyar dolara kadar çıkmaktadır (Verapitiya vd., 2015).

4. Presenteeism ile Mücadele Yöntemleri

İşgörenler ve örgüt açısından Presenteeism'in neden olduğu sorunların ortadan kaldırılabilmesi ve çalışanların işlerine sağlıklı bir şekilde devam edebilmeleri için birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir. Presenteeism yalnızca örgütün ya da işgörenin sorunu değildir. Çiftçi (2010) yaptığı bir çalışmada işgörenlerin fiziksel ve psikolojik bakımdan işte var olmaları için, işletmelere Presenteeism ile ilgili bir takım çözüm önerileri getirmiştir. Bu önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Presenteeism'in var olduğuna inanılan işletmelerde öncelikle bunun nedenleri araştırılmalıdır. İşgörenlere sağlıklı çalışma ortamı oluşturulmalı ve onları mutlu edecek örgüt politikaları hayata geçirilmelidir. Gerekirse işletme içinde Presenteeism sorunu ile ilgilenen bir birim kurulmalı ve işgörenlerin fiziksel ve psikolojik sıkıntılarıyla ilgilenilmelidir. Burada en önemli konu, işgörenlerin fiziken ve ruhen çalışamayacakları zaman bunu rahatlıkla yöneticileri ile paylaşmaları ve iş yerinden bununla ilgili destek alacağına da bilincinde olmalarıdır.
- İş yaşam dengesini ayarlamakta zorlanan, uzun çalışma saatleri ve aşırı iş yükünden mustarip işgörenlerin sağlığını ve verimliliğini korumak adına, işlerini yeniden düzenlemek ve onlara farklı çalışma şekilleri uygulamak yaşadıkları Presenteeism sorununa çözüm olabilir. Bunlara örnek olarak, iş yükünü azaltma, esnek çalışma saatleri ve sanal çalışma olanakları verilebilir.
- İşletmeler, işgörenlere sağlıkla ilgili eğitim faaliyetleri düzenleyebilir ve çalışanlarını sağlıklı olmaları adına birtakım etkinliklere yönlendirebilir. Örneğin, yürüyüş, spor aktiviteleri, spor takımlarına katılım gibi... Bunun yanında iyi beslenme, uyku düzeni ve çeşitli sosyal etkinlikler de örgüt iklimini olumlu etkileyeceği gibi stresle başa çıkma açısından da önemlidir.
- İşgörenlerin kendilerine ve ailelerine yeterli vakit ayırmaları için işletmenin desteğine ihtiyaçları olabilir. Bu bağlamda izin sürelerinin ayarlanması ve iş dışı kültürel ve sportif faaliyetler, iş yaşam dengesine olumlu katkı sağlayacaktır.

İşletmeler ve işgörenler için olumsuz sonuçlar doğurabilen presenteeismi ortadan kaldırabilmek için çalışanların, örgütlerinin ve yöneticilerinin

kendilerinden ne beklediğini anlaşılır bir şekilde bilmeleri bir diğer önemli konudur. Verim artışı ile sonuçlanabilen bu durum, işgörelere motive olmalarını sağlayabilir ve çalışma kalitelerini de artırabilir (Dalkılıç ve Harmancı Seren, 2018).

Kaynakça

- Aronsson, G., Gustafsson, M., Dallner, M. (2000). Sick But Yet At Work. An Empirical Study Of Sickness Presenteeism, *Epidemiol Community Health*, 54, 502-509.
- Arslaner, E. Boylu, Y. (2015). İş Hayatında Presenteeism: Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 123-136.
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J., Griffith, F. (2010). Absence Management And Presenteeism: The pressures on Employees To Attend Work And The impact Of Attendance On Performance, *Health Sciences Research Institute, Warwick Medical School, University of Warwick Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G., Aksu, N. (2014). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*.
- Biron, C., Brun, J. P., Ivers, H., & Cooper, C. L. (2006). At Work But Ill: Psychosocial Work Environment And Well-Being Determinants of Presenteeism Propensity. *Journal Of Public Mental Health*, 5, 26 -37. doi: 10.1108/17465729200600029.
- Bokhari, N. S., Ahmad, N. Hyder, S. I. (2017). Presenteeism: A Reflection of Leadership Styles among Healthcare Professionals in Karachi, *Journal of Southeast Asian Research*, Article ID 255072, DOI: 10.5171/2017.255072.
- Böckerman, P., Laukkanen, E. (2009). "Presenteeism in Finland: Determinants by gender and the sector of economy", *Ege Academic Review*, 9(3), 1007-1016.
- Böckerman, P., Laukkanen, E. (2010). Predictors of Sickness Absence And Presenteeism: Does the Pattern Differ by a Respondent's Health? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52, 3.
- Cooper, C. L., Lu, L. (2016). "Presenteeism As A Global Phenomenon", *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 216 - 231.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri, *Çalışma ve Toplum*, 1,153-174.
- Dalkılıç, E., Harmancı Seren, A. K. (2018). İşte Var Olamama: Nedenleri ve Sonuçları, *Journal of Health and Nursing Management*, 5(2),123-131.
- De Beer, L. (2014). The Effect of Presenteeism-Related Health Conditions on Employee Work Engagement Levels: A Comparison Between Groups, *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 640-648.
- Demerouti, R., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Hox, J. (2008). Present But Sick: A Three-Wave Study on Job Demands, Presenteeism And Burnout, *Career Development International*, 14,1.

- Garrow, W. (2016). Presenteeism: A Review of Current Thinking, Institute for Employment Studies, ISBN: 9781851844548, https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/507_0.pdf Erişim Tarihi: 03.02.2026.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism At Work: But Out of It, *Harvard Business Review*, 82:49–58, 155. 6. Simpson R.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in The Workplace: A Review And Research Agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
- Jung, S. W., Lee, J. H., Lee, K. J. (2018). Association Between Activities Outside Work And Presenteeism Among Korean Wage Workers: Using Nationwide Survey, *Journal Of Preventive Medicine And Public Health* Doi: 10.3961/Jpmph.19.132.
- Levin-Epstein, J. (2005). Presenteeism and Paid Sick Days, *Center for Law and Social Policy*, Website: <http://www.clasp.org>.
- Lowe G. (2002). Here in Body, Absent in Productivity Presenteeism Hurts Output, Quality Of Work-Life and Employee Health, Canadian HR Reporter, https://grahamlowe.ca/wp-content/uploads/import_docs/2002-12-02-Lowe.pdf , Erişim Tarihi: 27.02.2026.
- Lu, L., Lin, H. Y., Cooper, L. Y. (2013). Unhealthy and Present: Motives and Consequences of the Act of Presenteeism Among Taiwanese Employees, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 406 – 416
- Martinez, L. F., Ferreira, A, I. (2012). Sick At Work: Presenteeism Among Nurses in A Portuguese Public Hospital, *Stress Health*, 28(4), 297-304.
- Mc Kewitt, C., Morgan, M., Dundas, R., Holland, W. W. (1997). Sickness Absence And ‘Working Through’ Illness: A Comparison of Two Professional Groups, *Journal of Public Health Medicine*, 19(3), 295-300
- Middaugh, D. J. (2006). “Presenteeism: Sick and Tired at Work”, *MEDSURG Nursing*, 15(2), 103-105.
- Musich, S., Hook, D., Baaner, S., Spooner, M., Edington, D., W. (2006). “The Association of Corporate Work Environment Factors, Health Risks, and Medical Conditions with Presenteeism among Australian Employees”, *American Journal of Health Promotion*, 21(2), 127-136.
- Nandi, D., Nandi, N. (2014). Application of Big Five Model of Personality For Employee Presenteeism In The Workplace, *Gjra-Global Journal For Research Analysis*, 3(7), 162-163.
- Prater, T., Smith, K. (2011). Underlying Factors Contributing to Presenteeism and Absenteeism, *Journal of Business & Economics Research*, 9(6), 1-14.
- Rantanen, I., Tuominen, R., “Relative Magnitude of Presenteeism and Absenteeism and Work-Related Factors Affecting Them among Health Care Professionals”, *Int Arch Occup Environ Health*, Volume: 84, 2011, pp. 225-230.

- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü, *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Scott, K. S. Moore, K. S., Miceli, M. P., (1997), “An Exploration of The Meaning And Consequences of Workaholism”, *Human Relations*, 50, 287-314.
- Tükel Türk, Ş., Şahin, D., Yılmaz, İ. A. (2014). Turizm İşletmelerinde Presenteeism (İşte Var Olamama), Şule Aydın Tükel Türk, Nilüfer Şahin Perçin, Berrin Güzel (Ed.) *Turizmde Güncel Eğilimler* içinde (281-302), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M., Ardıç, K. (2016). Kişilik Özelliklerinin Hasta İken İşe Gelme (Presenteeizm) Davranışı Üzerindeki Etkileri: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 167-181.
- Vanni, K. (2018). Presenteeism Among an Industrial Population, The Development And Validation Of A Presenteeism Scale, Faculty Of Social Sciences Of The University Of Tampere.
- Verapitiya, C., Opatha, H. H. D. N. P., Fernando, R. L. S. (2015). Presenteeism: Its Importance, Conceptual Clarifications, and a Working Definition, *12th International Conference on Business Management (ICBM)*.
- Yıldırım, M., Saygın, M., Uğuz, Ş. (2014). Effect On Presenteeism Syndrome On Employees’ Burnout Levels, *International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies*, 6:1, 89-97.
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Rodrigues, P. (2016) ‘Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: a longitudinal study.’, *Journal of Business Research.*, 69 (9), 3380-3387.

