

Presenteeism Sendromu

Buket Çetinkaya Duran¹

Özet

Presenteeism, çalışanların fiziksel veya psikolojik sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işlerine devam etmeleri sonucu ortaya çıkan ve çalışan refahı, iş performansı ve örgütsel verimlilik üzerinde önemli etkiler yaratan bir çalışma yaşamı olgusudur. Başlangıçta absenteeismın karşıtı olarak değerlendirilen presenteeism, zamanla çalışanların iş yerinde bulunmalarına rağmen sağlık sorunları nedeniyle performans kaybı yaşamalarını açıklayan çok boyutlu bir kavram hâline gelmiştir. Küresel rekabetin yoğunlaşması, iş güvencesine ilişkin kaygılar, değişen çalışma biçimleri ve dijital teknolojilerin yaygınlaşması presenteeismın çalışma yaşamındaki görünürlüğünü ve önemini artırmıştır.

Presenteeism kavramının tarihsel gelişimi, etimolojik kökeni ve literatürde yer alan farklı tanımları incelenmiş; gönüllü ve zorunlu presenteeism ile hastalık temelli ve verimlilik temelli yaklaşımlar çerçevesinde kavramın farklı boyutları açıklanmıştır. Presenteeismın ortaya çıkmasında etkili olan kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler değerlendirilmiş; kişilik özellikleri, işkoliklik, iş güvencesizliği, örgüt kültürü, liderlik uygulamaları, dijitalleşme ve uzaktan çalışma gibi değişkenlerin rolü ele alınmıştır. Ayrıca çalışan sağlığı, performans, verimlilik, iş kalitesi, iş kazaları ve ekonomik maliyetler üzerindeki etkileri çalışan, örgüt ve ekonomi perspektifinden değerlendirilmiştir.

Tükenmişlik sendromu, işkoliklik, teknostres, dijital yorgunluk, sessiz istifa, işe yabancılaşma ve iş yeri anksiyetesi gibi presenteeism ile yakından ilişkili kavramlar arasındaki bağlantılar incelenmiş; dijital çalışma ortamlarının yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan dijital presenteeism olgusu güncel çalışma yaşamı bağlamında tartışılmıştır. Son olarak çalışanların fiziksel ve psikolojik iyilik hâllerini destekleyen bireysel, yönetsel ve örgütsel müdahaleler ele alınmış; çalışan sağlığını önceleyen uygulamaların sürdürülebilir performans, örgütsel etkinlik ve uzun dönemli başarı açısından taşıdığı önem vurgulanmıştır.

1 Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi, bctinkaya@selcuk.edu.tr, 0000-0001-9542-3484

1.GİRİŞ

Çalışma yaşamında uzun yıllar boyunca çalışan sağlığına ilişkin değerlendirmeler büyük ölçüde devamsızlık olgusu üzerinden yapılmış, çalışanların işe gelememelerinin örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur. Ancak küresel rekabetin yoğunlaşması, çalışma yaşamının giderek daha performans odaklı bir yapıya dönüşmesi ve bilgi teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu, çalışanların yalnızca iş yerinde bulunup bulunmadıklarından ziyade, işlerini ne ölçüde sağlıklı ve verimli bir şekilde yerine getirebildiklerini önemli bir araştırma konusu hâline getirmiştir. Bu bağlamda presenteeism, çalışanların fiziksel veya psikolojik sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işlerine devam etmelerini ifade eden ve çalışan refahı ile örgütsel performansı doğrudan etkileyen önemli bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda iş sağlığı, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında gerçekleştirilen araştırmalar, presenteeism'in görünürde devamsızlığı azaltmasına karşın çalışan sağlığı, iş performansı ve örgütsel verimlilik üzerinde önemli olumsuz sonuçlar doğurabildiğini ortaya koymaktadır (Johns, 2010: 521; Miraglia ve Johns, 2016: 6).

Dijital dönüşüm süreçlerinin hız kazanması, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte presenteeism kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. Geleneksel presenteeism davranışında çalışanlar sağlık sorunlarına rağmen fiziksel olarak iş yerinde bulunurken, dijital presenteeismde çalışanlar hasta, yorgun veya psikolojik açıdan iyi durumda olmadıkları hâlde çevrim içi sistemler aracılığıyla çalışmaya devam etmektedirler. Mobil iletişim teknolojileri, bulut tabanlı çalışma sistemleri ve sürekli çevrim içi olmayı teşvik eden dijital çalışma kültürü, çalışanların işten psikolojik olarak uzaklaşmalarını zorlaştırmakta ve sağlık sorunları karşısında dinlenme yerine çalışmayı sürdürmelerine neden olabilmektedir. Bu durum yalnızca fiziksel ve psikolojik iyilik hâlini değil, aynı zamanda dijital yorgunluk, teknostres ve tükenmişlik gibi çağdaş çalışma yaşamının önemli sorunlarını da beraberinde getirmektedir (Molino vd., 2020: 1; Fauville vd., 2021: 1).

Bu çerçevede presenteeism sendromu, yalnızca hasta hâlde işe gelme davranışını ifade eden dar bir kavram olarak değil; bireysel özellikler, örgütsel uygulamalar, liderlik anlayışı, çalışma kültürü ve dijital çalışma ortamlarının etkisiyle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların sağlıklarını ikinci plana iterek işlerine devam etmeleri kısa vadede iş sürekliliğini destekliyor gibi görünse de, uzun vadede sağlık sorunlarının ağırlaşmasına, performans kayıplarına, örgütsel maliyetlerin artmasına ve sürdürülebilir çalışma yaşamının zarar görmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle presenteeism ve dijital presenteeism olgularının nedenlerinin, sonuçlarının ve

ilişkili olduğu değişkenlerin incelenmesi, çalışan refahını koruyan ve örgütsel sürdürülebilirliği güçlendiren politikaların geliştirilmesi açısından önemli bir gereklilik hâline gelmiştir (Biron vd., 2022: 2; Lohaus & Habermann, 2019: 2).

Sonuç olarak presenteeism kavramı, başlangıçta hasta iken işe gitme davranışını ifade eden dar kapsamlı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış; zamanla sağlık sorunlarının üretkenlik üzerindeki etkilerini açıklayan daha kapsamlı bir kavrama dönüşmüştür. Günümüzde presenteeism, çalışan sağlığı, örgütsel verimlilik, iş yaşam kalitesi ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir araştırma alanı olarak kabul edilmektedir.

2. PRESENTEEISM KAVRAMI

Presenteeism sendromunun anlaşılması açısından kavramın tanımlarına, etimolojik kökenine, kavramın tarihsel gelişimine ve türlerine değinilmiştir.

2.1. Presenteeism Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Presenteeism kavramının Türkçe karşılığı konusunda literatürde tam bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, kavram genellikle “işte var olamama”, “hasta iken işe gelme”, “işte bulunmacılık” veya “işte mevcut olma” şeklinde ifade edilmektedir. Kavramın kökeni, İngilizcede fiziksel olarak bir yerde bulunmayı veya hazır olmayı ifade eden “presentee” sözcüğüne dayanmaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde bu terim, hazır bulunma, mevcut olma ve fiziksel olarak bir ortamda yer alma anlamlarıyla açıklanmaktadır (Çiftçi, 2010, s. 155). Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde, “presentee” teriminin ilk kez Amerikalı yazar Mark Twain tarafından kaleme alınan *The American Claimant* adlı eserde kullanıldığı belirtilmektedir. Daha sonraki yıllarda ise kavram, işletme ve çalışma yaşamına ilişkin çeşitli yayınlarda zaman zaman yer almış, ancak bugünkü anlamını henüz kazanmamıştır. Presenteeism kavramının ilk kullanımları incelendiğinde, çoğunlukla absenteeism (işe devamsızlık) karşıtı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Özellikle 1930’lu ve 1940’lı yıllarda yayımlanan bazı işletme ve çalışma yaşamı odaklı kaynaklarda kavram, çalışanların işe düzenli devam etmeleri veya yüksek katılım göstermeleri anlamında kullanılmıştır. Bu dönemde presenteeism, olumlu bir çalışan davranışı olarak yorumlanmış ve işe devamlılığın göstergesi olarak kabul edilmiştir. Ancak kavramın günümüzdeki anlamına yaklaşan tanımlamalar 1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır (Johns, 2010, s. 520).

1980’lerden sonra çalışma yaşamında yaşanan dönüşümler ve çalışan sağlığına ilişkin farkındalığın artmasıyla birlikte presenteeism farklı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu süreçte araştırmacılar, çalışanların sağlık sorunları

nedeniyle işe devamsızlık göstermelerinden ziyade, sağlık problemlerine rağmen işe gelmeye devam etmelerinin örgütler açısından önemli sonuçlar doğurduğunu vurgulamışlardır. Böylece kavram, “hasta olduğu hâlde işe gitme davranışı” ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Yeşiltaş ve Ayaz, 2019, s. 744).

1990’lı yıllarda küresel ölçekte yaşanan ekonomik değişimler, iş gücü piyasalarındaki dönüşümler ve artan rekabet koşulları presenteeism araştırmalarına olan ilgiyi daha da artırmıştır. Özellikle işsizlik oranlarının yükselmesi, kamu ve özel sektörde yeniden yapılanma uygulamalarının yaygınlaşması, iş güvencesinin azalması, geçici istihdam biçimlerinin artması ve çalışanların işlerini kaybetme endişesi yaşamaları gibi faktörler, çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmelerine neden olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda presenteeism, yalnızca bireysel bir davranış değil, aynı zamanda ekonomik, örgütsel ve sosyal boyutları bulunan önemli bir çalışma yaşamı olgusu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Aronsson vd., 2000, s. 502).

Presenteeism kavramının çağdaş anlamda literatüre yerleşmesinde önemli katkıları bulunan Cary Cooper, kavramı çalışanların işyerinde gereğinden fazla zaman geçirmeleri veya yüksek performans göstermeseler dahi çalışıyormuş izlenimi oluşturmaları bağlamında ele almıştır. Bu bakış açısına göre presenteeism, yalnızca işe devamlılık davranışını değil, aynı zamanda örgütsel kültürün ve performans beklentilerinin etkisiyle ortaya çıkan görünürde çalışma davranışlarını da ifade etmektedir (Cooper ve Lu, 2016: 218; Johns, 2010: 521).

Presenteeism kavramının gelişmesine önemli katkı sağlayan araştırmacılardan biri olan Johns (2010), kavramın iki farklı bakış açısıyla değerlendirildiğini belirtmektedir. Birinci yaklaşım, çalışanın sağlık problemi yaşadığı hâlde işe gelmesini merkeze alırken; ikinci yaklaşım, sağlık sorunlarının iş performansında yarattığı olumsuz etkileri vurgulamaktadır. Günümüzde araştırmacılar tarafından daha çok ikinci yaklaşım benimsenmekte ve presenteeism, çalışanın işyerinde bulunmasına rağmen tam kapasiteyle çalışamaması sonucu ortaya çıkan verimlilik kaybı olarak ele alınmaktadır.

Presenteeism, çalışanın fiziksel olarak işyerinde bulunmasına rağmen sağlık sorunları, psikolojik rahatsızlıklar veya çeşitli bireysel ve örgütsel nedenler nedeniyle performansını tam olarak ortaya koyamaması sonucu yaşanan üretkenlik kaybını ifade eden çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu yönüyle presenteeism, yalnızca işe devam etme davranışını değil, aynı zamanda çalışan sağlığı, örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir araştırma alanı hâline gelmiştir (Öztürk, 2026: 201).

2.2. Presenteeism Türleri

Presenteeism kavramı literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bazı araştırmacılar çalışanların işe devam etme nedenlerine odaklanırken, bazıları sağlık sorunlarının iş performansı üzerindeki etkilerini veya kavramın teorik boyutlarını ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle presenteeism'e ilişkin sınıflandırmalar birbirlerinin alternatifi değil, aksine birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir.

Aronsson ve Gustafsson'un (2005) sınıflandırması, çalışanların hasta olmalarına rağmen neden işe gitmeye devam ettiklerini açıklamaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda temel ayırım, işe devam etme davranışının kişinin kendi isteğiyle mi yoksa dışsal baskılar nedeniyle mi gerçekleştiğidir.

Gönüllü presenteeism: Çalışanın herhangi bir zorlayıcı unsur bulunmamasına rağmen mesleki sorumluluk duygusu, örgütsel bağlılık veya işine duyduğu adanmışlık nedeniyle sağlık sorunları yaşarken işe devam etmesini ifade etmektedir. Bu durumda işe gitme davranışı büyük ölçüde bireysel tercih ve içsel motivasyonlardan kaynaklanmaktadır.

Zorunlu presenteeism: Çalışanın iş güvencesizliği, yoğun iş yükü, yönetsel baskılar veya personel eksikliği gibi nedenlerle hasta olduğu hâlde işe gitmek zorunda hissetmesi durumudur. Bu tür presenteeismde çalışanın davranışı gönüllü olmaktan ziyade örgütsel koşullar tarafından şekillendirilmektedir.

Koopman ve arkadaşları (2002) presenteeismi, çalışanların işe gelip gelmemesinden çok, sağlık sorunlarının iş performansı üzerindeki etkileri açısından değerlendirmiştir. Bu yaklaşım, presenteeism'in üretkenlik boyutuna odaklanmakta ve çalışanların işte buldukları süre içerisinde performanslarını nasıl sürdürdüklerini incelemektedir.

İşi Tamamlama (Completed Work): Çalışanın sağlık sorunları yaşamasına rağmen iş görevlerini yerine getirme konusundaki istekliliğini ve çabasını ifade etmektedir. Bu boyutta çalışan, mevcut sağlık problemlerinin işini yapmasına önemli ölçüde engel oluşturmadığını düşünmekte ve görevlerini sürdürmeye odaklanmaktadır. Dolayısıyla burada temel vurgu, çalışanın hastalık durumuna rağmen iş sorumluluklarını ne derece etkili bir şekilde yerine getirebildiği üzerindedir. Bununla birlikte, çalışan iş yerinde bulunmaya ve görevlerini tamamlamaya devam etse de, sağlık sorunları nedeniyle performansında düşüş yaşanabilmekte; bu durum örgütsel verimlilik kayıplarına ve dolaylı maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

İşe yoğunlaşmama (Avoiding Distraction): Çalışanın sağlık sorunları yaşarken işine odaklanabilme ve dikkatini görevleri üzerinde sürdürebilme konusundaki algısını ifade etmektedir. Bu boyut, çalışanın hastalık nedeniyle

ortaya çıkan fiziksel veya psikolojik rahatsızlıkların dikkat dağıtıcı etkilerine rağmen iş hedeflerine yönelme ve iş süreçlerine konsantre olma becerisini değerlendirmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın sağlık sorunlarının işine olan dikkatini ve zihinsel katılımını ne ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. İş tamamlama boyutu daha çok iş sonuçlarına odaklanırken, işe yoğunlaşamama boyutu çalışanın görevlerini yerine getirirken yaşadığı bilişsel ve davranışsal süreçleri değerlendirmektedir. Bu nedenle söz konusu boyut, çalışanın sağlık sorunlarına rağmen işine ne derece odaklanabildiğini ve dikkatini sürdürebildiğini yansıtan süreç odaklı bir gösterge niteliği taşımaktadır.

John's (2010) sınıflandırması, presenteeism araştırmalarında kullanılan temel teorik yaklaşımları açıklamaktadır. Bu yaklaşım, kavramın hem davranışsal yönünü hem de sonuçlarını birlikte değerlendirmesi nedeniyle literatürde önemli bir yere sahiptir.

Hastalık temelli presenteeism (Sickness Presenteeism): Çalışanın fiziksel veya psikolojik bir sağlık sorunu yaşamasına rağmen işe devam etmesi durumunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımın odak noktası, çalışanın hasta olduğu hâlde iş yerinde bulunmasıdır.

Verimlilik kaybı temelli presenteeism (Productivity-Based Presenteeism): Sağlık sorunlarının çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda önemli olan çalışanın işe gelmesi değil, sağlık problemleri nedeniyle iş performansında meydana gelen düşüş ve üretkenlik kaybıdır.

Özetle, Aronsson ve Gustafsson (2005) presenteeism'in ortaya çıkış nedenlerini, Koopman ve arkadaşları (2002) sağlık sorunlarının performans üzerindeki etkilerini, Johns (2010) ise presenteeism'in teorik ve kavramsal boyutlarını açıklamaktadır. Bu nedenle söz konusu sınıflandırmalar birlikte değerlendirildiğinde presenteeism'in yalnızca hasta hâlde işe gelme davranışı olmadığı; çalışan motivasyonları, sağlık durumu ve performans sonuçlarını içeren çok boyutlu bir örgütsel davranış olduğu anlaşılmaktadır (Miraglia & Johns, 2016).

2.3. Presenteeismi Etkileyen Faktörler

Presenteeism, bireysel özelliklerden örgütsel uygulamalara ve dış çevre koşullarına kadar uzanan çok sayıda faktörün etkisi altında ortaya çıkan karmaşık bir davranıştır. Çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimleri yalnızca sağlık durumlarıyla açıklanamamakta; kişisel özellikler, çalışma ortamı ve ekonomik-sosyal koşullar da bu davranışın oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle presenteeism'in nedenlerini açıklayabilmek için faktörlerin kişisel, örgütsel ve çevresel boyutlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Johns, 2010; Miraglia & Johns, 2016).

Tablo 1: Presenteeismi Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • Kişilik • Demografik özellikler <ul style="list-style-type: none"> -Yaş -Cinsiyet -Eğitim -Meslek • Aile • İşkoliklik • İşsiz kalma korkusu • Psikolojik durum • Ağrı 	<ul style="list-style-type: none"> • İş ortamı • Aşırı iş yükü ve fazla mesai • Rol çatışması ve rol belirsizliği • İnisiyatif ve görevlendirme • Ücret kaybı • Küçülme • Örgüt kültürü • Yönetim ve Liderlik tarzı • İş tatmini • Mobbing • İş kazaları ve meslek hastalıkları • Eşitsizlik ve ayrımcılık • İş güvencesizliği • Personel Yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik sorunlar ve Siyasi, Politik Belirsizlikler • Çevre ve Trafik Sorunu • Dijitalleşme • Uzaktan Çalışma

Kaynak: Çetinkaya, 2024: 27.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Presenteeism davranışının ortaya çıkmasında çalışanların bireysel özellikleri önemli bir rol oynamaktadır. Sağlık durumu, kişilik yapısı, demografik özellikler, aile sorumlulukları ve psikolojik durum gibi bireye özgü unsurlar, çalışanların sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işe devam etme kararlarını etkileyebilmektedir. Literatürde bu faktörler presenteeism en önemli belirleyicileri arasında gösterilmektedir (Johns, 2010; Miraglia ve Johns, 2016).

Kişilik: Kişilik özellikleri, çalışanların sağlık sorunları karşısında sergiledikleri davranışları etkileyen önemli unsurlardan biridir. Özellikle sorumluluk duygusu yüksek, mükemmeliyetçi ve başarı odaklı bireyler, sağlık problemleri yaşamalarına rağmen işlerini aksatmamak amacıyla işe devam etme eğilimi gösterebilmektedir. Bunun yanında, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar da görevlerini yerine getirme konusunda kendilerini daha fazla sorumlu hissedebilmektedir. Bu durum presenteeism davranışının ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır (Lohaus ve Habermann, 2019: 45).

Yaş: Yaş faktörü presenteeism üzerinde farklı şekillerde etkili olabilmektedir. İleri yaş gruplarında kronik sağlık sorunlarının görülme sıklığının artması presenteeism davranışını tetikleyebilmektedir. Buna karşın genç çalışanlar ise kariyerlerini geliştirme, performanslarını kanıtlama ve iş yerindeki

konumlarını güçlendirme isteği nedeniyle sağlık sorunlarına rağmen işe devam edebilmektedirler. Bu nedenle yaş ile presenteeism arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı ve farklı koşullara bağlı olarak değişebildiği belirtilmektedir (Aronsson vd., 2000: 505).

Cinsiyet: Araştırmalar cinsiyetin presenteeism üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Özellikle kadın çalışanlar, iş sorumluluklarının yanı sıra aile ve bakım yükümlülüklerini de üstlenmeleri nedeniyle sağlık sorunlarını ikinci plana atabilmektedirler. Erkek çalışanlarda ise toplumsal roller ve güçlü görünme eğilimi nedeniyle hastalık durumunda işe devam etme davranışının ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Ancak cinsiyetin etkisinin kültürel ve sektörel koşullara göre değişebileceği belirtilmektedir (Aronsson vd., 2000: 505).

Eğitim: Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların iş sorumlulukları ve uzmanlık gerektiren görevleri de artabilmektedir. Özellikle uzmanlık bilgisine dayalı işlerde çalışan bireyler, görevlerinin başka kişiler tarafından kolaylıkla yerine getirilemeyeceğini düşündüklerinden sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimi gösterebilmektedirler. Bununla birlikte eğitim düzeyi yüksek çalışanların sağlık farkındalıklarının daha yüksek olması bazı durumlarda presenteeismi azaltıcı bir etki de yaratabilmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 962).

Meslek: Mesleğin niteliği presenteeism davranışını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Özellikle sağlık çalışanları, öğretmenler ve kamu hizmeti sunan meslek gruplarında çalışanlar, hizmet verdikleri kişilere karşı duydukları sorumluluk nedeniyle hasta olduklarında dahi işe devam edebilmektedirler. İnsan odaklı hizmet sektörlerinde presenteeism davranışının daha yaygın olduğu görülmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005:962).

Aile: Aile yapısı ve aile sorumlulukları çalışanların presenteeism davranışlarını etkileyebilmektedir. Çocuk sahibi olmak, yaşlı veya hasta aile bireylerinin bakımını üstlenmek ve aile bütçesine katkı sağlama zorunluluğu, çalışanların işe devam etme kararlarında etkili olabilmektedir. Özellikle aile gelirinin önemli bir kısmını sağlayan çalışanlar, sağlık sorunları yaşasalar dahi işe gitmeyi tercih edebilmektedirler (Caverley vd., 2007).

İşkoliklik: Bireyin çalışmaya karşı kontrol edilmesi güç bir bağımlılık geliştirmesi ve sürekli çalışma ihtiyacı hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. İşkolik çalışanlar sağlık sorunları yaşadıklarında bile çalışmaya devam etmeyi tercih etmekte, dinlenme ve iyileşme süreçlerini erteleyebilmektedirler. Bu nedenle işkolikliğin presenteeism davranışını artırıcı önemli bireysel faktörlerden biri olduğu kabul edilmektedir (Schaufeli vd., 2008, s. 175).

İşsiz Kalma Korkusu: İş güvencesine ilişkin kaygılar çalışanların hasta olmalarına rağmen işe devam etmelerinde etkili olabilmektedir. Özellikle

ekonomik belirsizlik dönemlerinde çalışanlar devamsızlığın performans değerlendirmelerini olumsuz etkileyebileceğini veya işlerini kaybetmelerine neden olabileceğini düşünebilmektedirler. Bu nedenle işsiz kalma korkusu presenteeismi artıran önemli psikososyal faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Caverley vd., 2007: 318).

Psikolojik Durum: Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri presenteeism davranışını doğrudan etkileyebilmektedir. Depresyon, anksiyete, tükenmişlik ve stres gibi psikolojik sorunlar yaşayan çalışanlar, iş yerinde bulunmalarına rağmen performans kaybı yaşayabilmektedirler. Bununla birlikte, bazı çalışanlar psikolojik sorunlarını gizlemekten veya işlerinden uzak kalmaktan sakınma isteği nedeniyle çalışmaya devam etmektedirler. Bu durum presenteeism özellikle ruh sağlığı açısından önemli bir risk faktörü olduğunu göstermektedir (Hemp, 2004: 2).

Ağrı: Presenteeism en sık görülen nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle baş ağrısı, migren, bel ve boyun ağrıları ile kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları çalışanların iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Ağrı yaşayan çalışanlar çoğu zaman iş yerinde bulunmaya devam etmekte, ancak dikkat, konsantrasyon ve üretkenlik düzeylerinde azalma yaşamaktadırlar. Bu nedenle ağrı kaynaklı presenteeism, örgütler açısından önemli verimlilik kayıplarına yol açabilmektedir (Hemp, 2004:3; Koopman vd., 2002).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Presenteeism davranışının ortaya çıkmasında örgütsel faktörler önemli bir belirleyici role sahiptir. Çalışma ortamının özellikleri, yönetim uygulamaları, örgüt kültürü ve çalışma koşulları, çalışanların sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işe devam etme kararlarını etkileyebilmektedir. Araştırmalar, çalışanların çoğu zaman bireysel tercihlerden ziyade örgütsel baskılar ve iş ortamından kaynaklanan nedenlerle presenteeism davranışı sergilediklerini göstermektedir (Johns, 2010; Aronsson ve Gustafsson, 2005).

İş Ortamı: Çalışma ortamının fiziksel ve psikososyal özellikleri presenteeism davranışını etkileyebilmektedir. Güvensiz, stresli, destekleyici olmayan veya çalışanların kendilerini baskı altında hissettikleri iş ortamlarında sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimi artabilmektedir. Buna karşılık, çalışan sağlığını önemseyen ve destekleyici bir çalışma ortamı presenteeism davranışını azaltabilmektedir (Lohaus & Habermann, 2019: 48).

Aşırı İş Yükü ve Fazla Mesai: Aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatleri, çalışanların dinlenme ve iyileşme süreçlerini olumsuz etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışanlar görevlerini tamamlayamamaya veya işlerin birikmesine endişe ettikleri için hasta olduklarında bile işe devam etmeyi tercih edebilmektedirler.

Özellikle sürekli fazla mesai yapılan iş yerlerinde presenteeism davranışının daha sık görüldüğü belirtilmektedir (Johns, 2010: 526).

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Rol çatışması, çalışandan birbiriyle uyumsuz beklentilerin yerine getirilmesinin istenmesi durumunu ifade ederken, rol belirsizliği, görev ve sorumlulukların yeterince açık olmaması durumunu ifade etmektedir. Bu tür belirsizlikler çalışanlarda stres ve kaygı yaratmakta, performanslarını koruma çabasıyla sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmelerine neden olabilmektedir (Aronsson vd., 2021, s. 410).

İnisiyatif ve Görevlendirme: Çalışanların iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olmaları ve karar alma süreçlerine katılabilmeleri sağlık ve iyilik hâllerini olumlu etkileyebilmektedir. Buna karşılık, çalışanların düşük düzeyde inisiyatifte sahip olmaları ve görevlerinin tamamen yöneticiler tarafından belirlenmesi, iş baskısını artırarak presenteeism davranışını tetikleyebilmektedir. İş üzerinde kontrol algısının düşük olması, çalışanların hasta olduklarında bile işlerini bırakmakta zorlanmalarına yol açabilmektedir (Johns, 2010: 527).

Ücret Kaybı: Bazı örgütlerde hastalık nedeniyle işe gelmeyen çalışanların ücretlerinde kesinti yapılabilen veya prim ve teşviklerden yararlanmaları engellenebilmektedir. Bu durum çalışanların gelir kaybı yaşamamak amacıyla sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmelerine neden olabilmektedir. Özellikle performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin presenteeism davranışını artırdığı belirtilmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 960).

Küçülme: Örgütsel küçülme süreçleri çalışanlar üzerinde önemli bir baskı yaratabilmektedir. İşten çıkarılma riskinin arttığı dönemlerde çalışanlar, örgüte bağlılıklarını göstermek ve işlerini korumak amacıyla hasta olsalar bile işe gelmeye devam edebilmektedirler. Bu nedenle küçülmenin presenteeism davranışını artıran önemli örgütsel faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir (Caverley vd., 2007: 305).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü çalışanların devamsızlığa ve sağlık sorunlarına yönelik tutumlarını şekillendirmektedir. Özellikle devamsızlığın olumsuz karşılandığı, sürekli çalışmanın ödüllendirildiği ve çalışanlardan yüksek özveri beklendiği örgütlerde presenteeism daha yaygın görülebilmektedir. Buna karşılık, çalışan sağlığını destekleyen örgüt kültürleri presenteeism davranışını azaltabilmektedir (Johns, 2010: 532).

Yönetim ve Liderlik Tarzı: Yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları ve liderlik anlayışları presenteeism üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Otoriter ve baskıcı liderlik tarzları çalışanların devamsızlık yapmaktan kaçınmalarına neden olurken, destekleyici ve çalışan odaklı liderlik anlayışı çalışanların sağlıklarını ön planda tutmalarını teşvik edebilmektedir. Yönetici desteğinin düşük

olduğu örgütlerde presenteeism düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Karanika ve Cooper, 2018: 21).

İş Tatmini: İş tatmini ile presenteeism arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. İşinden memnun olan çalışanlar örgüte bağlılıkları nedeniyle hasta olduklarında dahi işe gelmeye devam edebilmektedir. Ancak düşük iş tatmini yaşayan çalışanlar da işlerini kaybetme korkusu veya performanslarını kanıtlama isteği nedeniyle presenteeism davranışı gösterebilmektedirler. Bu nedenle iş tatmininin presenteeism üzerindeki etkisi farklı koşullara göre değişebilmektedir (Baysal vd., 2014, s. 137).

Mobbing: İş yerinde psikolojik taciz olarak tanımlanan mobbing, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz etkileyen önemli bir örgütsel sorundur. Mobbinge maruz kalan çalışanlar işten uzak kalmaları durumunda daha fazla baskıyla karşılaşabileceklerini düşündüklerinden, sağlık sorunlarına rağmen işe devam edebilmektedirler. Bu durum presenteeism davranışının artmasına ve çalışan sağlığının daha da kötüleşmesine yol açabilmektedir (Yavan, 2017, s. 255).

İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları: İş kazaları veya meslek hastalıkları nedeniyle sağlık sorunları yaşayan çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu ya da iş yükünün artacağı endişesiyle tam olarak iyileşmeden işe dönebilmektedirler. Bu durum hem presenteeismi artırmakta hem de çalışanların sağlık sorunlarının kronikleşmesine neden olabilmektedir (Yavan, 2017, s. 255).

Eşitsizlik ve Ayrımcılık: Çalışanların örgüt içinde adaletsizlik, ayrımcılık veya dışlanma algılamaları, kendilerini sürekli performans göstermek zorunda hissetmelerine yol açabilmektedir. Özellikle dezavantajlı gruplara mensup çalışanlar işlerini kaybetme veya olumsuz değerlendirilme kaygısıyla sağlık sorunlarına rağmen işe devam edebilmektedirler (Miraglia ve Johns, 2016: 26).

İş Güvensizliği: İş güvensizliği, presenteeism'in en güçlü örgütsel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar işlerini kaybetme riskinin yüksek olduğunu düşündüklerinde devamsızlık yapmaktan kaçınmakta ve sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmektedirler. Araştırmalar iş güvensizliği ile presenteeism arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Caverley vd., 2007: 305).

Personel Yetersizliği: Personel sayısının yetersiz olması çalışanlar üzerinde ek sorumluluk ve iş yükü oluşturmaktadır. Çalışanlar işe gelmediklerinde iş yükünün çalışma arkadaşlarına aktarılacağını veya hizmet sunumunun aksayacağını düşündüklerinde, hasta olsalar bile, işe devam etmeyi tercih edebilmektedirler. Bu durum özellikle sağlık, eğitim ve kamu hizmetleri

gibi insan gücüne dayalı sektörlerde daha sık görülmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 960).

2.3.3. Çevresel Faktörler

Presenteeism davranışı yalnızca bireysel ve örgütsel etkenlerden kaynaklanmamakta, aynı zamanda çalışanların içinde bulunduğu ekonomik, teknolojik ve toplumsal çevreden de etkilenmektedir. Özellikle ekonomik dalgalanmalar, politik belirsizlikler, ulaşım sorunları ve dijitalleşmeyle birlikte değişen çalışma biçimleri, çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimlerini artırabilmektedir. Bu nedenle çevresel faktörler, presenteeism'in ortaya çıkmasında dolaylı fakat güçlü etkiler yaratan unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Johns, 2010).

Ekonomik Sorunlar ve Siyasi/Politik Belirsizlikler: Ekonomik krizler, yüksek enflasyon, işsizlik oranlarının artması ve siyasi belirsizlikler çalışanların gelecek kaygılarını artırabilmektedir. Bu tür dönemlerde çalışanlar işlerini kaybetme riskinin yükseldiğini düşünerek sağlık sorunları yaşasalar bile işe devam etme eğilimi göstermektedirler. Özellikle ekonomik daralma ve istihdam güvencesinin zayıfladığı dönemlerde çalışanlar devamsızlığın performans değerlendirmelerini olumsuz etkileyebileceğini veya işten çıkarılmalarına neden olabileceğini düşünebilmektedir. Bu nedenle ekonomik ve politik belirsizlikler, presenteeismi artıran önemli çevresel risk faktörleri arasında yer almaktadır (Caverley vd., 2007; Johns, 2010).

Çevre ve Trafik Sorunları: Çalışanların günlük yaşam koşulları ve fiziksel çevre koşulları da presenteeism davranışını etkileyebilmektedir. Özellikle büyük şehirlerde yaşanan yoğun trafik, uzun işe ulaşım süreleri, hava kirliliği ve çevresel stres faktörleri çalışanların fiziksel ve psikolojik yorgunluk düzeylerini artırabilmektedir. Sürekli yorgunluk ve stres altında çalışan bireyler, sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işlerini aksatmamak amacıyla işe devam etmekte, ancak iş performanslarında düşüş yaşayabilmektedirler. Ayrıca uzun ulaşım süreleri çalışanların dinlenme ve iyileşme süreçlerini olumsuz etkileyerek presenteeism riskini artırabilmektedir (Johns, 2010: 530).

Dijitalleşme: Dijital teknolojilerin iş yaşamına giderek daha fazla entegre olması çalışma biçimlerinde önemli değişiklikler yaratmıştır. Mobil cihazlar, bulut sistemleri ve çevrim içi iletişim araçları çalışanların işlerine her yerden erişebilmelerine olanak sağlamaktadır. Ancak bu durum, çalışanların sağlık sorunları yaşadıkları dönemlerde dahi işlerini sürdürmelerine neden olabilmektedir. Dijitalleşme sayesinde çalışanlar fiziksel olarak iş yerinde bulunmasalar bile işlerini devam ettirebildiklerinden, presenteeism davranışı

yeni bir boyut kazanmıştır. Bu durum özellikle dijital presenteeism kavramı kapsamında değerlendirilmektedir (Molino vd., 2020: 3).

Uzaktan Çalışma: COVID-19 sonrası dönemde yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli, presenteeism davranışının görünümünü değiştirmiştir. Geleneksel çalışma düzeninde çalışanların hasta olduklarında işe gidip gitmedikleri daha kolay gözlemlenebilirken, uzaktan çalışma sisteminde çalışanlar sağlık sorunları yaşamalarına rağmen evlerinden çalışmaya devam edebilmektedirler. Bu durum, çalışanların dinlenme ve iyileşme süreçlerini geciktirebilmekte ve sağlık sorunlarının uzun vadede daha ciddi sonuçlar doğurmasına neden olabilmektedir. Araştırmalar uzaktan çalışma koşullarında çalışanların hastalık izinlerini kullanmak yerine çalışmaya devam etme eğilimlerinin arttığını göstermektedir (Kniffin vd., 2021: 15; Molino vd., 2020: 2).

Sürekli Erişilebilirlik Kültürü: Dijital iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanlardan her an ulaşılabilir olmalarının beklendiği bir çalışma kültürü ortaya çıkmıştır. E-posta, mesajlaşma uygulamaları ve çevrim içi toplantılar sayesinde çalışanlar mesai saatleri dışında, izin dönemlerinde veya hastalık süreçlerinde dahi işle ilgili taleplere yanıt verebilmektedirler. Sürekli erişilebilirlik kültürü çalışanların iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesine neden olmakta, dinlenme fırsatlarını azaltmakta ve sağlık sorunlarına rağmen çalışmaya devam etmelerini teşvik etmektedir. Bu durum uzun vadede dijital yorgunluk, teknostres ve tükenmişlik riskini artırarak presenteeism davranışını güçlendirebilmektedir (Fauville vd., 2021: 1).

Çevresel faktörler incelendiğinde presenteeism yalnızca iş yeri sınırları içerisinde şekillenen bir davranış olmadığı görülmektedir. Ekonomik ve politik koşullar, ulaşım ve çevre sorunları ile dijitalleşmenin çalışma yaşamında yarattığı dönüşüm çalışanların sağlık sorunları karşısındaki davranışlarını etkileyebilmektedir. Özellikle uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması ve sürekli erişilebilirlik kültürünün güçlenmesi, presenteeism geleneksel biçimlerinden farklı olarak dijital ortamlarda da ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Kniffin vd., 2021; Molino vd., 2020).

2.4. Presenteeism Sonuçları

Presenteeism, çalışanların sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işlerine devam etmeleri nedeniyle ortaya çıkan ve bireysel, örgütsel ve ekonomik düzeylerde önemli sonuçlar doğuran bir olgudur. İlk bakışta çalışanın iş yerinde bulunmaya devam etmesi örgüt açısından olumlu bir durum olarak algılanabilse de araştırmalar, presenteeism uzun vadede çalışan sağlığını olumsuz etkilediğini, örgütsel performansı düşürdüğünü ve önemli ekonomik maliyetler yarattığını göstermektedir (Hansen ve Andersen, 2008, s. 958).

2.4.1. Kişisel Sonuçlar

Çalışanların işte olmaması gerekirken bulunmasından dolayı birçok sağlık sorunu ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları, bel ve boyun ağrıları, migren ve kronik baş ağrıları, diyabet, hipertansiyon, kardiyovasküler hastalıklar, solunum yolu enfeksiyonları, gastrointestinal sistem rahatsızlıkları, egzama ve diğer kronik sağlık sorunları yer almaktadır. Bunun yanı sıra depresyon, anksiyete, tükenmişlik, duygusal yorgunluk ve uyku bozuklukları gibi psikolojik ve davranışsal sağlık problemlerinin de presenteeism ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Aronsson vd., 2000: 507; Lohaus ve Habermann, 2019: 52).

Özellikle ruh sağlığı sorunları presenteeism'in hem nedeni hem de sonucu olarak değerlendirilmektedir. Depresyon ve anksiyete yaşayan çalışanlar sıklıkla işe devam etmeyi tercih etmekte, ancak bu durum zaman içerisinde psikolojik belirtilerin ağırlaşmasına ve iş performansının daha fazla düşmesine yol açabilmektedir. Benzer şekilde, kronik stres ve tükenmişlik düzeyindeki artışın da presenteeism davranışını güçlendirdiği ve çalışanların genel iyilik hâlini olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Presenteeism davranışı gösteren çalışanlarda en sık görülen sağlık problemlerinin yorgunluk, hafif depresif belirtiler ile bel ve boyun ağrıları olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar, uzun süreli presenteeism'in yalnızca mevcut sağlık sorunlarını ağırlaştırmakla kalmayıp, kardiyovasküler hastalıklar ve kronik metabolik rahatsızlıklar gibi daha ciddi sağlık riskleriyle de ilişkili olabileceğini ortaya koymuştur (Aronsson vd., 2000: 507).

Presenteeism'in yalnızca örgütsel performans üzerinde değil, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerinde de önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Dolayısıyla presenteeism'in yönetimi, yalnızca verimlilik kayıplarını azaltmaya yönelik değil, aynı zamanda çalışanların uzun dönemli sağlık ve iyilik hâllerini korumaya yönelik stratejilerin geliştirilmesini de gerekli kılmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Presenteeism'in etkileri yalnızca çalışanların sağlık ve performanslarıyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütsel süreçler, hizmet kalitesi, verimlilik ve kurumsal performans üzerinde de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların fiziksel olarak iş yerinde bulunmalarına rağmen sağlık sorunları nedeniyle görevlerini tam kapasiteyle yerine getirememeleri, örgütlerde görünmeyen ancak önemli boyutlara ulaşabilen performans kayıplarına neden olabilmektedir. Bu nedenle presenteeism günümüzde örgütsel etkinliği ve sürdürülebilir rekabet avantajını etkileyen önemli bir yönetim sorunu olarak değerlendirilmektedir (Johns, 2010: 522).

Verimlilik Kaybı: Presenteeism'in örgütler açısından en belirgin sonucu verimlilik düzeyinde meydana gelen azalmadır. Çalışanlar iş yerinde bulunmaya devam etseler de sağlık sorunları nedeniyle fiziksel, bilişsel ve duygusal kapasitelerini tam olarak kullanamamaktadırlar. Bu durum görevlerin daha yavaş tamamlanmasına, iş süreçlerinde aksamalara ve üretkenliğin düşmesine yol açmaktadır. Özellikle bilgi yoğun işlerde çalışanların konsantrasyon ve karar verme becerilerindeki azalma, örgütsel çıktılarının miktar ve niteliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Araştırmalar, presenteeism kaynaklı üretkenlik kayıplarının bazı durumlarda devamsızlığın neden olduğu kayıplardan daha yüksek olabileceğini göstermektedir (Hemp, 2004: 1).

Performans Düşüklüğü: Presenteeism'in en belirgin ve en sık araştırılan sonuçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Presenteeism davranışı sergileyen çalışanlar fiziksel olarak iş yerinde bulunmalarına rağmen sağlık sorunları nedeniyle görevlerini beklenen etkinlik ve verimlilik düzeyinde yerine getirememektedirler. Özellikle fiziksel rahatsızlıklar, kronik ağrılar, yorgunluk, depresyon ve anksiyete gibi sağlık problemleri çalışanların dikkat, konsantrasyon, karar verme ve problem çözme becerilerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanların iş performansında azalmaya, görevlerini daha yavaş tamamlamalarına ve iş süreçlerinde daha fazla hata yapmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla presenteeism, çalışanın iş yerinde bulunmasına rağmen üretkenlik kapasitesinin tam olarak kullanılamaması sonucu ortaya çıkan gizli bir performans kaybı olarak değerlendirilmektedir (Koopman vd., 2002: 14; Johns, 2010: 524).

Hata Oranlarında Artış: Presenteeism, çalışanların bilişsel performanslarını olumsuz etkileyerek hata yapma olasılığını artırmaktadır. Sağlık sorunlarına bağlı olarak ortaya çıkan dikkat eksikliği, unutkanlık, yavaş karar verme ve koordinasyon problemleri iş süreçlerinde çeşitli aksaklıklara neden olabilmektedir. Özellikle finans, sağlık, üretim ve ulaştırma gibi hata maliyetinin yüksek olduğu sektörlerde bu durum ciddi operasyonel riskler yaratabilmektedir. Artan hata oranları aynı zamanda düzeltme maliyetlerini yükselterek örgütsel kaynakların etkin kullanımını engelleyebilmektedir (Lohaus ve Habermann, 2019: 53).

İş Kazaları ve Güvenlik Riskleri: Çalışanların hasta, yorgun veya psikolojik olarak zorlanmış durumda çalışmaya devam etmeleri iş güvenliği açısından önemli riskler doğurmaktadır. Performanstaki düşüş ve dikkat dağınıklığı iş kazalarının meydana gelme olasılığını artırabilmektedir. Özellikle üretim, inşaat, madencilik, ulaştırma ve sağlık gibi yüksek risk içeren sektörlerde presenteeism yalnızca çalışanların değil, hizmet alan bireylerin ve diğer çalışanların da güvenliğini tehdit edebilmektedir. Bu nedenle presenteeism, iş sağlığı ve

güvenliği açısından kritik bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir (Johns, 2010: 529).

Müşteri Memnuniyetsizliği ve Kurumsal İtibar Kaybı: Çalışan performansındaki düşüşün örgütsel sonuçlarından biri de müşteri memnuniyetinin azalmasıdır. Sağlık sorunları nedeniyle verimli çalışamayan çalışanlar müşterilerin taleplerine zamanında ve etkin şekilde yanıt vermekte zorlanabilmektedir. Hizmet kalitesindeki düşüş, iletişim hataları ve işlem gecikmeleri müşteri deneyimini olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetindeki azalma, örgütün itibarına zarar verebilmekte ve müşteri sadakatinin azalmasına yol açabilmektedir (Hemp, 2004: 3).

Yenilikçilik ve Örgütsel Öğrenmede Azalma: Yenilikçilik; çalışanların yaratıcılıklarını, bilişsel esnekliklerini ve problem çözme becerilerini etkin biçimde kullanmalarını gerektirmektedir. Ancak presenteeism nedeniyle fiziksel ve zihinsel açıdan zorlanan çalışanların yeni fikir geliştirme, yaratıcı düşünme ve yenilikçi çözümler üretme kapasiteleri zayıflayabilmektedir. Bunun sonucunda örgütsel öğrenme süreçleri yavaşlamakta ve yenilikçi faaliyetlerin etkinliği azalabilmektedir. Uzun vadede bu durum örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme yeteneklerini olumsuz etkileyebilmektedir (Karanika ve Cooper, 2018: 18).

Sonuç olarak presenteeism, örgütler açısından yalnızca bireysel performans kaybı anlamına gelmemekte; verimlilik, kalite, iş güvenliği, müşteri ilişkileri, yenilikçilik ve örgütsel bağlılık gibi birçok kritik örgütsel çıktıyı etkileyen çok boyutlu bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle presenteeism'in yönetimi, çalışan sağlığının korunmasının yanı sıra örgütsel etkinliğin ve sürdürülebilir performansın sağlanması açısından da stratejik önem taşımaktadır.

3. PRESENTEEİSM SENDROMU İLE İLİŞKİLİ SENDROMLAR

Presenteeism sendromu, çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işlerine devam etmeleriyle sınırlı bir davranış olarak değerlendirilmemekte; bireysel, psikolojik ve örgütsel birçok değişkenle karşılıklı etkileşim içerisinde gelişen karmaşık bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda presenteeism, bazı kavramlarla neden-sonuç ilişkisi içerisinde bulunurken, bazı kavramlarla da eşzamanlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Özellikle günümüz çalışma yaşamında öne çıkan tükenmişlik sendromu (burnout), dijital yorgunluk (digital fatigue), teknostres (technostress), sessiz istifa (quiet quitting), boreout sendromu, impostor sendromu, işkoliklik (workaholism), işe yabancılaşma, iş yeri anksiyetesi, zoom tükenmişliği presenteeism'in anlaşılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle presenteeism sendromu ile ilişkili diğer

sendromların incelenmesi, presenteeism'in çalışma yaşamındaki dinamiklerini daha iyi anlamaya ve etkili yönetim stratejileri geliştirmeye katkı sağlamaktadır.

Tablo 2: Presenteeism Sendromu ile İlişkili Sendromlar

Sendrom	Presenteeism ile İlişkisi
Tükenmişlik Sendromu	Duygusal tükenme ve enerji kaybı çalışanların işte bulunmalarına rağmen performans düşüklüğü yaşamalarına neden olmaktadır.
Dijital Yorgunluk	Sürekli ekran maruziyeti ve çevrim içi çalışma bilişsel yorgunluğu artırmaktadır.
Teknostres	Teknoloji kullanımına bağlı stres çalışan verimliliğini azaltmaktadır.
Boreout Sendromu	İş yükünün yetersizliği ve monotonluk motivasyon kaybı oluşturmaktadır.
Impostor Sendromu	Yetersizlik hissi nedeniyle çalışanların aşırı çaba göstermesine ve sağlık sorunlarına rağmen çalışmasına neden olabilmektedir.
İşkoliklik	Çalışanların hasta olduklarında dahi işe devam etmelerine neden olabilmektedir.
Zoom Tükenmişliği	Sürekli çevrim içi toplantılar bilişsel ve duygusal yorgunluk yaratmaktadır.

Kaynak: Schaufeli, 2008; Molino vd., 2020; Fauville vd. 2021; Kniffin vd., 2021.

Tablo 1'de yer alan sendromlar, presenteeism davranışının ortaya çıkmasında etkili olan güncel psikolojik ve örgütsel risk faktörlerini yansıtmaktadır. Bunlar arasında en fazla araştırılan kavramlardan biri olan tükenmişlik sendromu, çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesi, işe karşı ilgilerinin azalması ve kişisel başarı algılarının zayıflamasıyla karakterize edilmektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar işlerine devam etseler bile dikkat, enerji ve performans düzeylerinde belirgin düşüşler yaşayabilmektedir. Bu nedenle tükenmişlik, presenteeism'in en önemli öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir (Schaufeli, 2008: 175).

Teknostres, çalışanların yeni teknolojileri kullanma, sürekli güncellenen dijital sistemlere uyum sağlama ve artan bilgi yükünü yönetme sürecinde yaşadıkları stres olarak tanımlanmaktadır. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanlar teknolojik baskılar nedeniyle zihinsel yorgunluk yaşayabilmekte ve bu durum presenteeism davranışını tetikleyebilmektedir (Molino vd., 2020). Benzer şekilde, dijital yorgunluk ve Zoom tükenmişliği, uzun süreli ekran kullanımı, çevrim içi toplantı yoğunluğu ve sürekli bağlantıda kalma baskısı sonucunda ortaya çıkan bilişsel ve duygusal tükenme durumlarını ifade etmektedir. Bu durum çalışanların işte bulunmalarına rağmen dikkatlerini

südürmelerini ve verimli çalışmalarını güçleştirmektedir (Fauville vd., 2021: 1).

İşkoliklik sendromu ise bireyin çalışma yaşamına aşırı derecede bağlı olması ve çalışmayı bir zorunluluk olarak görmesiyle ilişkilidir. İşkolik çalışanlar sağlık sorunları yaşasalar dahi işe devam etmeyi tercih edebilmekte ve bu durum presenteeism davranışının önemli nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Clark vd., 2020: 8). Benzer biçimde impostor (sahtekârlık) sendromuna sahip bireyler başarılarını yeterince hak etmediklerini düşünmekte ve yetersiz görünme korkusuyla aşırı çalışma eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum çalışanların sağlıklarını ihmal ederek işte bulunmalarına yol açabilmektedir (Bravata vd., 2020: 1252). Boreout sendromu ise yoğun iş yükünden değil, aksine yetersiz iş yükü, monoton görevler ve anlam eksikliği nedeniyle ortaya çıkan bir motivasyon kaybı durumudur. Çalışanlar iş yerinde zaman geçirmelerine rağmen potansiyellerini kullanamadıkları için verimlilik kaybı yaşayabilmektedirler (Damayanti vd., 2026: 101).

Sonuç olarak bu kavramlar birlikte değerlendirildiğinde, presenteeism yalnızca bireysel bir sağlık sorunu olmadığı; örgütsel iklim, çalışma koşulları, dijitalleşme düzeyi ve psikolojik iyi oluş ile yakından ilişkili çok boyutlu bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

4. PRESENTEEISM'İN ÖNLENMESİNE YÖNELİK STRATEJİLER

Çalışanların sağlıklarını koruyabilecekleri çalışma koşullarının oluşturulması, yöneticilerin destekleyici uygulamalar geliştirmesi ve örgütlerin çalışan refahını önceleyen politikalar benimsemesi presenteeism davranışının azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Literatürde presenteeism önlenmesine yönelik stratejiler genel olarak bireysel, yönetici ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır (Johns, 2010: 1).

4.1. Kişisel Olarak Uygulanabilecek Stratejiler

Sağlık Farkındalığı: Presenteeism önlenmesinde çalışanların sağlık farkındalıklarının geliştirilmesi önemli bir yere sahiptir. Sağlık farkındalığı, bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarını değerlendirebilmeleri, hastalık belirtilerini erken dönemde fark edebilmeleri ve gerekli önlemleri alabilmeleri anlamına gelmektedir. Sağlık sorunlarının göz ardı edilmesi ve çalışma performansının sağlık durumunun önüne geçirilmesi presenteeism davranışını artırabilmektedir. Buna karşılık, çalışanların sağlıklarını korumaya yönelik bilinç düzeylerinin yükseltilmesi, hastalık durumunda uygun dinlenme ve tedavi süreçlerine yönelmelerini kolaylaştırabilmektedir. Bu nedenle sağlık

okuryazarlığının artırılması ve çalışanların sağlık konusunda bilinçlendirilmesi presenteeism riskinin azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir (Lohaus ve Habermann, 2019: 54).

Stres Yönetimi: Belli bir düzeydeki stresin motivasyonu artıran itici bir güç olabileceği kabul edilmekle birlikte, kronik ve aşırı stresin önlenmesinde yönetsel stratejiler kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticiler iş stresini azaltmaya yönelik olarak çalışanların yönetime katılmasını, örgütsel güven ikliminin kurulmasını ve kurumsal bağlılığın güçlendirilmesini, mesleki eğitim programları aracılığıyla çalışanların yetkinliklerinin artırılmasını ve kurumsal psikolojik danışmanlık hizmetlerinin sunulmasını sağlayabilir (Şimşek ve Çelik, 2017, s. 291).

Psikolojik Dayanıklılık: Belirsizlik, artan iş yükü, örgütsel dönüşümler ve sağlıkla ilgili güçlükler gibi zorlayıcı koşullarla baş edebilme becerisi, presenteeism davranışının önlenmesinde bireyin sahip olduğu önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan kişiler, olumsuz durumları daha etkili şekilde yönetebilmekte ve sağlıklarına zarar verebilecek davranış kalıplarına daha az başvurmaktadır. Bu kişiler, sağlık problemlerini gizlemek veya görmezden gelmek yerine bu sorunlara yönelik işlevsel başa çıkma yolları geliştirebilmekte, ihtiyaç duyduklarında yardım istemekte ve kendi iyileşme süreçlerine gereken önemi vermektedir. Bu nedenle çalışanların öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini güçlendirmeye yönelik uygulamalar presenteeism azaltılmasında önemli bir önleyici işlev görmektedir (Oğuz, 2023: 1020).

4.2. Yönetici Olarak Uygulanabilecek Stratejiler

Destekleyici Liderlik: Yöneticilerin çalışan sağlığına karşı gösterdikleri tutum, iş yerinde presenteeism davranışının ortaya çıkmasında ya da engellenmesinde en temel etkidir. Çalışanların sadece üretim ve performans rakamlarıyla değerlendirilmediği, sağlık durumlarının ve insani ihtiyaçlarının da önemsendiği yönetim modelleri, iş yerindeki güven duygusunu artırır. Bu tür destekleyici ortamlarda çalışanlar, rahatsızlıklarını gizlemek zorunda hissetmezler; tam aksine, amirleriyle paylaşarak tedavi ve dinlenme süreçlerine rahatça yönelebilirler. Ancak yüksek performans baskısının yoğun olduğu ve işe gelmemenin olumsuz karşılandığı organizasyonlarda, çalışanlar iş kaygısı nedeniyle sağlıklarını ikinci plana atarak hasta olsalar bile işe gelme eğilimi gösterirler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışan refahını destekleyen, güvene dayalı ve insan odaklı bir liderlik yaklaşımı benimsemeleri, presenteeism sorununu ve buna bağlı verimlilik kayıplarını azaltmada kritik bir öneme sahiptir (İnan ve Ayazlar, 2026: 321).

Açık İletişim: Çalışanların yaşadıkları sağlık sorunlarını, iş yükünden kaynaklı zorlanmaları veya psikolojik ihtiyaçlarını çekinmeden ifade edebilmeleri, presenteeismın önlenmesine katkı sağlayan önemli bir örgütsel koşuldur. İletişim kanallarının güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar, sağlık sorunlarının performanslarını etkilediğini yöneticileriyle paylaşabilmekte ve ihtiyaç duydukları desteği daha kolay alabilmektedirler. Böyle bir ortam aynı zamanda sorunların erken dönemde tespit edilmesine ve gerekli müdahalelerin zamanında gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır. Buna karşılık, çalışanların seslerini duyuramadıkları veya olumsuz değerlendirilme korkusu yaşadıkları örgütlerde presenteeism davranışı daha sık görülebilmektedir (İnan ve Ayazlar, 2026: 332).

Esnek Çalışma: Çalışma zamanının ve çalışma biçiminin belirli ölçüde uyarlanabilmesi, çalışanların sağlık gereksinimleri ile iş sorumlulukları arasında denge kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Özellikle kronik hastalıklar, geçici sağlık sorunları veya ailevi yükümlülükler söz konusu olduğunda çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı çalışma düzenlemeleri iyileşme süreçlerini desteklemektedir. Böylece çalışanlar sağlıklarını riske atacak şekilde işlerine devam etmek yerine, uygun koşullarda görevlerini sürdürebilmekte veya gerekli durumlarda dinlenme fırsatı bulabilmektedirler. Bu nedenle esneklik sağlayan uygulamalar presenteeismın azaltılmasında etkili araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir (İnan ve Ayazlar, 2026: 333).

4.3. Örgütsel Düzeyde Uygulanabilecek Stratejiler

Sağlıklı Çalışma Kültürünün Oluşturulması: Presenteeismın önlenmesinde en etkili yaklaşımlardan biri, çalışan sağlığını örgütsel öncelikler arasına yerleştiren bir çalışma kültürünün oluşturulmasıdır. Çalışanların sağlık sorunları yaşadıklarında dinlenme ve tedavi süreçlerine yönelmelerinin desteklendiği, hastalık nedeniyle işe gelememenin olumsuz bir davranış olarak değerlendirilmediği örgütlerde presenteeism davranışının daha düşük düzeylerde görüldüğü belirtilmektedir. Buna karşılık, sürekli çalışmanın özveri göstergesi olarak kabul edildiği, devamsızlığın olumsuz algılandığı ve çalışanların sağlıklarından önce performanslarının değerlendirildiği örgütlerde presenteeism davranışı zamanla kurumsal bir norm hâline gelebilmektedir. Böyle bir kültür yalnızca çalışanların sağlıklarını olumsuz etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda uzun vadede örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir performans üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışan refahını destekleyen, psikolojik güvenliği teşvik eden ve sağlıklı çalışma davranışlarını ödüllendiren bir kültürel yapı geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Çoban ve Harman, 2012: 172).

İş Yükünün Etkin Yönetimi: Aşırı iş yükü, zaman baskısı ve personel eksikliği presenteeism'in ortaya çıkmasında en sık karşılaşılan örgütsel nedenler arasında yer almaktadır. Çalışanlar, görevlerini yetiştirememeye veya işlerin birikmesi endişesiyle sağlık sorunları yaşamalarına rağmen çalışmaya devam edebilmektedirler. Özellikle görev dağılımının dengesiz olduğu ve performans beklentilerinin çalışan kaynaklarını aştığı iş ortamlarında presenteeism davranışının daha yaygın olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş talepleri ile çalışanların fiziksel ve zihinsel kapasiteleri arasında sürdürülebilir bir denge kurulması gerekmektedir. İş yükünün gerçekçi biçimde planlanması, görevlerin adil dağıtılması, yeterli personel istihdam edilmesi ve çalışanların dinlenme ihtiyaçlarının dikkate alınması hem çalışan sağlığının korunmasına hem de presenteeism davranışının azaltılmasına katkı sağlamaktadır. İş Talepleri-Kaynakları Modeli de (Job Demands-Resources Model) çalışanların maruz kaldıkları aşırı taleplerin sağlık sorunlarını ve tükenmişliği artırarak presenteeism davranışını tetikleyebileceğini vurgulamaktadır (Demerouti vd., 2009: 52).

Çalışan Destek Programlarının Yaygınlaştırılması: Çalışanların karşılaştıkları sağlık, psikolojik veya sosyal sorunlarla başa çıkabilmelerini destekleyen kurumsal uygulamalar presenteeism'in önlenmesinde önemli araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle psikolojik danışmanlık hizmetleri, sağlık danışmanlığı, kariyer desteği ve kriz müdahale programları çalışanların sorunlarını erken dönemde fark etmelerine ve profesyonel destek almalarına olanak sağlamaktadır. Bu tür uygulamalar yalnızca mevcut sorunların çözümüne katkıda bulunmamakta, aynı zamanda çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Araştırmalar, çalışan destek programlarından yararlanan bireylerde stres düzeylerinin azaldığını, psikolojik iyi oluşun arttığını ve presenteeism davranışının daha düşük düzeylerde görüldüğünü ortaya koymaktadır (Demerouti vd., 2009: 64).

Çalışan İyi Oluşunun (Well-Being) Desteklenmesi: Çalışanların yalnızca fiziksel sağlıklarının değil, psikolojik, sosyal ve duygusal iyilik hâllerinin de desteklenmesi, presenteeism davranışının önlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda fiziksel aktivite programları, ergonomik çalışma düzenlemeleri, ruh sağlığı destek hizmetleri, bilinçli farkındalık uygulamaları, iş-yaşam dengesi programları ve sağlıklı yaşam girişimleri çalışanların genel iyilik hâllerini güçlendirebilmektedir. İyi oluş odaklı uygulamalar sayesinde çalışanlar sağlık sorunlarını daha erken fark edebilmekte, tükenmişlik ve stres düzeyleri azalmakta ve iş yaşamında daha sürdürülebilir bir performans sergileyebilmektedirler. Günümüzde çalışan refahını destekleyen örgütlerin yalnızca presenteeism oranlarını azaltmakla kalmadıkları, aynı zamanda çalışan

bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel performans açısından da önemli avantajlar elde ettikleri belirtilmektedir (Demirbulat ve Bozok, 2015: 12).

Presenteeismın önlenmesi, yalnızca çalışanların bireysel davranışlarını değiştirmeye yönelik uygulamalarla mümkün değildir. Etkili bir mücadele için çalışanların sağlıklarını koruyabilecekleri bireysel becerilerin geliştirilmesi, yöneticilerin destekleyici uygulamaları benimsemesi ve örgütlerin çalışan refahını merkeze alan politikalar geliştirmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Aronsson, G., Hagberg, J., Bjorklund, C., Aboagye, E., Marklund, S., Leineweber, C., & Bergstrom, G. (2021). Health and Motivation As Mediators of The Effects of Job Demands, Job Control, Job Support, and Role Conflicts at Work And Home on Sickness Presenteeism and Absenteeism. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(3), 409-418. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01591-w>
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and An Outline of A Model for Research. *J Occup Environ Med*, 47(9), 958-966. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000177219.75677.17>
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *J Epidemiol Community Health*, 54(7), 502-509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Gökhan, A., & Nurşah, A. (2014). Presenteeism (İşte Var Olamama Sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 134-152.
- Bravata, D.M., Watts, S.A., Keefer, A.L. et al. Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: a Systematic Review. *J GEN INTERN MED* 35, 1252–1275 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>
- Caverley, N., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization [Article]. *Journal of Management Studies*, 44(2), 304-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00690.x>
- Clark, M. A., Smith, R. W., & Haynes, N. J. (2020). The Multidimensional Workaholism Scale: Linking the conceptualization and measurement of workaholism. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1281–1307. <https://doi.org/10.1037/apl0000484>
- Cooper, C. L., & Lu, L. (2016). Presenteeism as a global phenomenon: Unraveling the psychosocial mechanisms from the perspective of social cognitive theory. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 216-231. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2015-0106>
- ÇETİNKAYA, B. (2024). *Presenteeism ile absenteeism arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı ve çalışma yeterliliğinin düzenleyici etkisi: İSO 500 araştırması* (Tez No. 851648) [Doktora tezi, SELÇUK ÜNİVERSİTESİ]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Olamama Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 153-174. <https://izlik.org/JA83LE93FG>

- Çoban, Ö., & Harman, S. (2012). PRESENTEEISM: NEDENLERİ, YARATTIĞI ÖRGÜTSEL SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜZERİNE BİR ALANYAZIN TARAMASI. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 157-178. <https://izlik.org/JA52ZJ86JD>
- Damayanti, N., Ramadhi, R., & Andrefson, E. (2026). Disengagement in the Digital Era: Unpacking the Mediating Role of Technostress Between Job Insecurity, Digital Workload, Boreout, and Digital Presenteeism. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 8(1), 98–114. <https://doi.org/10.20414/jed.v8i1.14723>
- Demirbulat, Ö. G., & Bozok, D. (2015). Presenteeism (İşte Varolamama) İle Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2015(1), 7-13. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.44589>
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). Zoom exhaustion & fatigue scale. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100119>
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work - What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? [Article]. *Social Science & Medicine*, 67(6), 956-964. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.05.022>
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.
- İnan, R., & Ayazlar, G. (2026). Dönüşümcü Liderlik ve Presenteeism İlişkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 74, 318-340. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1776264>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda [Review]. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (2018). Presenteeism: An Introduction to a Prevailing Global Phenomenon. In C. L. Cooper & L. Lu (Eds.), *Presenteeism at Work* (pp. 9–34). chapter, Cambridge: Cambridge University Press
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, E., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keskibir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *The American psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *J Occup Environ Med*, 44(1), 14-20. <https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004>
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to Work Ill: A Meta-Analysis of the Correlates of Presenteeism and a Dual-Path Model [Article]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261-283. <https://doi.org/10.1037/ocp0000015>
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Oğuz, Y. A. (2023). Dış ticaret sektöründe psikolojik dayanıklılığın presenteeizme etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(5).
- Öztürk, F. (2026). Presenteeizm ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Rolü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36 (Özel Sayı: Kadın Araştırmaları), 193-206. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1727788>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (19 ed.). Eğitim Yayınevi.
- Yavan, Ö. (2017). Çalışanların İşe Gitmeme ve Çalışıyormuş Gibi Görünme Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Zonguldak Taşkömürü Kurumu Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 19, 249-276. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.265442>
- Yeşiltaş, M. D., & Ayaz, E. (2019). İş Stresi ve Rol Belirsizliğinin Presenteeizm (İşte Var Olamama) Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. <https://doi.org/10.26466/opus.601608>

