

İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri

Birgül ÇİFTÇİ*

Özet: İşte var ol(ama)ma(presenteeism), çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olmaması nedeniyle yaşanan verimlilik düşüklüğü şeklinde tanımlanabilir. İşte var ol(ama)manın işletmelere maliyeti, işe devamsızlık(absenteeism) nedeniyle oluşan maliyetinden daha yüksek olmaktadır. Ayrıca çalışanların fiziksel ve psikolojik açıdan çalışmaya uygun olmadığı zamanlarda iş başında olmaları durumu, yeni sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kısaca, fiziksel ve psikolojik anlamda sağlıklı olunmadığı halde çalışmaya devam edilmesi durumu gerçekte çalışma yaşamında var ol(ama)maya, bu durum ise tekrar sağlık sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada, özellikle işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri ortaya konulmaktadır. Bu önerilerin başlıcaları; işletmelerde doğrudan işte var ol(ama)ma sorunu için organize edilen birimin kurulması, örgüt sağlığına uygun bir örgüt kültürü oluşturulması, çalışan destek programı sunan işletmelerden danışmanlık hizmeti alınması, çalışma şekillerinin yeniden düzenlenerek çalışanların talepleri doğrultusunda esnekleştirilmesi, özellikle iş-yaşam dengesine yardımcı olacak şekilde yeni çalışma şekillerinin uygulanması, sağlık birimlerinden alınacak rutin sağlık taraması hizmeti, çalışanların sağlıklı yaşam ve bağımlılıklar konusunda yönlendirilmesi vb. uygulamalardır.

Anahtar Kelimeler: İşte var ol(ama)ma, işe devamsızlık, çalışan sağlığı, işletme, verimlilik.

The Problem Of Presenteeism And Solutions For Business

Abstract: Presenteeism is defined as declining productivity levels of employees due to their physical and physiological conditions. The cost of presenteeism is to be higher for business than that of absenteeism. Employees are being at work when their physical and physiological conditions are not suitable for work may lead to new health problems to occur. In short, being at work with unsuitable physical and physiological conditions may be the reason of presenteeism and presenteeism may cause new health problems for employees.

This study presents some solutions to the problem of presenteeism

* Yrd. Doç. Dr. Muğla Üniversitesi İİBF Çalışma Ek.En.İlş.Böl.

that can be implemented by different business establishments. These are; establishments should have an independent department dealing with presenteeism, an organizational culture should be built in line with organizational health, there should be a consultation relation with a firm offering employee assistance programs, a reorganization of work program that reflect a flexible work schedule designed as a result of employee demands, new working arrangements arranged to reflect the work and life balance, regular health scans, precautions that inform employees about healthy living and their addictions.

Keywords: Presenteeism, absenteeism, employees' health conditions, business, productivity.

1.GİRİŞ

Çalışma yaşamında son yıllarda, işe devamsızlık(absenteeism) olarak adlandırılan “hastayım bugün işe gelemeyeceğim” durumunun yerini işte var ol(ama)ma(presenteeism) olarak adlandırılan “hastayım ama ofisteyim”e bırakmaya başlaması, tartışma konusu olmaktadır. Fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları nedeniyle, çalışanların geçici bir süre iş yaşamının dışında kalmaları sonucu karşılaşılan maliyetler üzerinde yoğun bir şekilde çalışmalar yapılmıştır. Ancak, bu durumdaki kişilerin hiç ara vermeden çalışmaya devam etmeleri nedeniyle karşılaşılan sorunlar da her geçen gün daha fazla görünür olmaktadır. Diğer bir anlatımla, çalışanlar sağlıklı olmadıkları zamanlarda da işlerinin başında olmakta, ama verimliliklerinde büyük düşüşler yaşanmaktadır. Bu durum ise, hem çalışan hem işletme hem de toplum açısından ciddi maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Özellikle de çalışanlar açısından ortaya çıkan maliyet göz ardı edilemeyecek boyuttadır. Çalışanlar hem sağlıklarını kaybetme tehlikesi yaşamakta, hem de o işyerinde kendilerini mutsuz hissetmektedirler.

Çalışanların fiziksel ya da psikolojik açıdan çalışmaya elverişli olmadıklarında yaşanan verimlilik sorunlarında iki farklı durum söz konusudur. Bunlardan ilki olan, çalışanların fiziken işlerinin başında var olamaması nedeniyle yaşanan sorunlar, birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu çalışmanın konusunu ikinci durum, yani, çalışanların fiziken işlerinin başında olmalarına rağmen yaşanan verimlilik kayıpları oluşturmaktadır. Kısaca, çalışanların fiziken işlerinin başında olmalarına rağmen gerçek anlamıyla işte var ol(ama)maları sorunu, bu çalışmanın ilgilendiği temel sorundur. İşte var ol(ama)ma sorununun ortadan kaldırılması için, tüm taraflara sorumluluklar düşmektedir. Diğer bir anlatımla işletmelerin, çalışanların, sendikaların ve devletin birtakım yükümlülükleri bulunmaktadır. Sonucunda ise bundan toplum fayda görecektir. Ancak tüm tarafların sorumlulukları daha geniş bir çalışmanın konusu olacağından bu çalışmada öncelikle işte var ol(ama)ma kavramı ile ilgili temel bilgiler ve sorunun önemi ele alınmaktadır. Ardından ise, bu

sorunun nedenleri ve çözüm yolları konusunda özellikle işletmelerin uygulayabileceği öneriler sunulmaktadır.

2. İŞTE VAR OL(AMA)MA KAVRAMI VE ÖNEMİ

İşte var ol(ama)ma kavramı, İngilizcede presenteeism kelimesiyle ifade edilmektedir. Presenteeism kavramının kökenine bakılacak olursa, “presence” kelimesinden türetildiği görülmektedir. “Presence”in kelime anlamı ise, hazır bulunma, var olma, orada bulunma ve görünüştür. Kelime anlamından yola çıkarak presenteeism’in görünürde ya da fiziksel olarak var olma haline işaret ettiği anlaşılmaktadır. Yakın bir kavram olan absenteeismden yola çıkarak işte var ol(ama)mayı tanımlamak mümkündür. Absenteeism “absence” kelimesinden türetilmiştir. “Absence” ise, yokluk, bulunmama, devamsızlık anlamlarına gelmektedir. Kelime anlamından yola çıkarak absenteeism’in fiziksel anlamda da orada bulunmamaya ve devamsızlık sorununa işaret ettiği söylenebilir. Her ne kadar presenteeismi tam olarak ifade edebilecek Türkçe bir kavram arayışları sürse de, işte var ol(ama)ma kavramını bu sorun için kullanmak mümkün gözükmemektedir. Çünkü var ol(ama)ma kavramı, çalışanların çalışma yaşamında fiziken yer alırken, fiilen yer alamama sorununa işaret edebilmektedir.

İşte var ol(ama)ma yeni ortaya çıkmış bir sorun değildir. Ancak, yol açtığı maliyetler nedeniyle, çalışma yaşamında gittikçe büyüyen sorunlar yarattığı görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, sorunun tüm yönleriyle henüz tam olarak ortaya konulamadığı da görülmektedir. Ayrıca var ol(ama)ma, disiplinler-arası bir sorun olma özelliği de taşımaktadır. Bu nedenle iktisatçılar, işletmeciler, sağlık sorunları ile ilgili araştırma yapanlar ve sosyal politikacılar tarafından ayrıntılı analizlerin yapılmasını gerektiren bir sorun alanı olarak görülmektedir. Özellikle insan kaynakları yönetimiyle ilgili olan taraflar, bu sorunu genellikle işletmelerde verimlilik kaybının önlenmesi açısından ele almaktadırlar. Halbuki yaşanan performans düşüklüğünün nedenleriyle birlikte, çalışanlar açısından insani boyutunun da ele alınması ve çözüm üretilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler ve çalışanlar karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Sağlıklı çalışanlarla sağlıklı işletmelere, sağlıklı işletmelerle ise daha sağlıklı çalışanlara sahip olunabilecektir. Bu nedenle, bu makalede işletmeler için çözüm önerileri sıralanırken, işte var ol(ama)ma sorununun çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuzluğu giderebilmek temel amaçtır.

İşte var ol(ama)ma ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, genellikle işe devamsızlıkla karşılaştırıldığı görülmektedir. Çalışma yaşamıyla ilgili verimlilik söz konusu olduğunda, genel olarak sağlık nedeniyle meydana gelen kayıplar, işte var ol(ama)ma ve işe devamsızlık olarak karakterize edilmektedir. Var ol(ama)ma işe gidilen fakat çalışma performansının düştüğü durumları; devamsızlık ise, işte bulunmayış nedeniyle yaşanan verimlilik kaybını tanımlamaktadır (Dewa, Mc Daid, Ettner, 2007:350). Diğer bir anlatımla işte var ol(ama)ma, çalışanların özellikle

sağlık sorunları nedeniyle, ortalamanın altında performans göstermesi nedeniyle yaşanan verimlilik kaybı olarak tanımlanabilir. Çalışanların işe devamsızlık nedeniyle ortaya çıkan maliyetleri konusu, uzun yıllardır araştırılmasına karşın, işte var ol(ama)manın maliyetleri konusu nispeten yeni çalışılan bir konudur. İşe devamsızlığın maliyeti açık olup, çalışanın verimliliği, işte olmadığından dolayı her bir gün için %100 kayıptır. İşte var ol(ama)manın maliyeti ise daha gizlidir. Çünkü çalışan kişi işinin başındadır fakat tam anlamıyla işinin başında sayılmaz. İşte var ol(ama)ma sorunu daha geneldir. Çalışanların çoğu kendini iyi hissetmediğinde de işine gelir. Bu kişiler ağrı, alerji, artrit ve diğer performanslarını ve verimliliklerini zayıflatan koşullarla birlikte çalışırlar. Bazıları da, grip ya da nezle nedeniyle hastayken işe gelir ve bu işçiler ortalamanın altında performans gösterirler. Buna ek olarak, bu hastalıkları diğer çalışanlara bulaştırabilirler. Bu durum işletmede daha çok devamsızlığa ve/veya var ol(ama)ma sorununa neden olur (Levin, Epstein, 2005).

Günümüzde artan kronik sağlık sorunları çalışma yetersizliğine, dolayısıyla da verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir. İşte var ol(ama)manın maliyeti, işe devamsızlık ve sağlık sorunlarının maliyetinden daha büyüktür. Çünkü işte var ol(ama)ma sorunu, kronik sağlık koşullarının varlığıyla ağırlaşmaktadır (Ribera, McKenna, Gilson, 2008:199). Her iki sorunun önemini daha iyi görebilmek amacıyla toplumsal maliyetlerine bakıldığında şaşırtıcı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, depresyon belirtileri gösteren çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, depresyon belirtileri gösteren hastaların işe gelmemesinin yarattığı 8,27 milyar dolarlık kayba karşılık işte olup verimli olamamalarının yarattığı kayıp 35,73 milyar dolar olarak hesaplanmaktadır (Yalın, 2005:382).

Genellikle kişiler isteyken tam kapasite ile çalıştığı yönünde bir varsayımımız vardır. Ancak literatür incelendiğinde, bu varsayımın gerçeği yansıtmadığı görülmektedir. Hukuk ve Sosyal Politika Merkezi'nin (The Center for Law and Social Policy) açıklamasına göre, kaybolan verimlilik, hastalık nedeniyle işte olunmayan günlerle (%28) kıyaslanıldığında, hasta olduğu halde işte olunan günlerde(%72) önemli ölçüde daha fazla yaşanmaktadır. Yıllık toplam 250 milyar dolarlık verimlilik kaybının yaklaşık olarak 180 milyar dolarlık kısmı işte var ol(ama)ma sorunundan kaynaklanmaktadır (Middaugh, 2007:172).

Kısaca, çalışanların fiziken işte olmalarına rağmen fiilen işbaşında bulunmamaları nedeniyle performanslarında ve verimliliklerinde düşüşlerin yaşanması sorunu işte var ol(ama)ma olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir anlatımla verimlilik kaybı işte olunmadığı zaman değil fiziken işbaşında bulunduğu zaman yaşanmaktadır. Dolayısıyla, işte var ol(ama)ma sorunu çalışanların fiziken işte olmalarına rağmen ruhen ve bedenen işte olmaya elverişli olmaması nedeniyle "işte" değil, "işteymiş gibi" oldukları zaman yaşanmaktadır.

3. İŞTE VAR OL(AMA)MANIN NEDENLERİ

İşte var ol(ama)manın nedenlerini farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu sorunun temelde iki davranış biçiminden kaynaklandığının savunulduğu görülmektedir. Sorunun ortaya çıkışını 1990'larda hız kazanan fazla mesaiye bağlayan kurumsal psikolog Cary Cooper, fazla mesai kavramı ve iş güvenliğinin olmaması sorununun işte var ol(ama)manın etkisini artırdığını belirtmektedir. Diğer bir anlatımla Cooper, iş yerindeki baskı ortamını, işte var ol(ama)manın asıl nedeni olarak ortaya atmaktadır. İkinci davranış biçiminin ise, çalışandan kaynaklanan huzursuzluk ve işe devamsızlığın 1990 sonrası dönüşmesi olduğu savunulmaktadır. Rahatsız olduğu halde kendisini ofise gitmek zorunda hisseden çalışanın; baş ağrısı, grip, depresyon, stres, alerji ve diğer rahatsızlıklar nedeniyle tam anlamıyla performansını sergileyemediği belirtilmektedir (Yalın, 2005:381).

Bu çalışmada işte var ol(ama)maya neden olan faktörler, hem örgütsel hem de bireysel kaynaklı olarak topluca ele alınmaktadır. Çünkü her ikisi de karşılıklı olarak birbirinin etkisini güçlendirmektedir. İşte var ol(ama)manın nedenleri incelendiğinde görülmektedir ki, hem fiziksel hem de psikolojik sağlık durumu çalışanların verimliliğini etkilemektedir. Bunun yanı sıra, işte var ol(ama)manın nedenleri olarak ele alınan sorunların karşılıklı olarak birbirlerini etkilediği de anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu sorunla mücadele etmek için, soruna bütüncül açıdan yaklaşarak doğru teşhisi koymanın çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

İşte var ol(ama)manın nedenleri sadece tıbbi değildir. Doğrudan sağlık problemlerinin yanında sağlığı olumsuz etkileyen örgütsel ve çevresel faktörler de yoğun olarak hissedilmektedir. Kısaca, çalışanların kendilerini fiziksel ya da psikolojik açıdan rahatsız hissetmelerine rağmen, çalışmaya devam etmeleri ve bu nedenle verimlilikte düşüşler yaşanmasının, örgütsel ve bireysel kaynaklı pek çok nedeni bulunmaktadır. Çoğu zaman ise bu nedenler arasında karşılıklı neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada nedenler teorik olarak, çalışma koşulları, işsiz kalma korkusu, doğrudan sağlık sorunları, iş-yaşam rollerindeki çatışma ve işkolizm şeklinde ele alınmaktadır.

Çalışma Koşullarından Kaynaklanan İşte Var Ol(ama)ma Sorunu.

Çalışanların performanslarını iş tatmini, çalışma süresi, çalışma şekli, yönetim tarzı gibi örgütsel faktörler doğrudan etkilemektedir. Çalışma koşullarının sağlıksız olması ve etkin olmayan liderlik şekli işte var ol(ama)maya neden olmaktadır (Edington, Schultz, 2008:13). Ayrıca, çalışma koşullarından kaynaklanan tükenmişlik sendromu ve stresin ise işte var ol(ama)maya daha güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgütsel stres konusu da bu başlık altında sınıflandırılabilir.

İşletmelerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmesi ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların

işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkarmak için çalışanların işlerinde tatmin olmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004:18-19). Bu nedenle, işletmeler için işyerinin maddi koşulları olduğu kadar psikolojik koşullarının da insanlık onuruna yakışır bir şekilde organize edilmesi temel yol gösterici olmaktadır.

Nitekim, yapılan çalışmalarda işte var ol(ama)ma sorununun bazı sektörlerde daha yoğun hissedilmesi, sorunun çalışma şekliyle doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir. Örneğin, Aronsson ve diğerlerinin (2000:506) yaptığı bir araştırmada, en yüksek işte var ol(ama)ma düzeylerinin sağlık, sosyal hizmet ve eğitim sektörü çalışanlarında olduğunu görülmektedir. Çünkü bu tür çalışma diğer kişilerin insani ihtiyaçları için fiilen işlerinin başında olmalarını gerektirmekte ve bu görevleri için başka birini yerlerine koymanın güç olduğu görülmektedir. Böylece sağlık durumları elverişli olmayanlar kendilerini işe gitmeye zorunlu hissetmektedir. Ayrıca, bu sektörlerdeki çalışma koşullarının yarattığı psikolojik baskının çalışanları daha yoğun olarak etkilediği bilinmektedir. Sonucunda, çalışanların fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklıları bozulduğu halde, fiilen işlerinin başında olma zorunlulukları daha fazla işte var ol(ama)ma sorununa neden olmaktadır.

Diğer yandan çalışma süreleriyle ilgili sorunlar da, işte var ol(ama)ma ile doğrudan bağlantılıdır. Nitekim, uzun çalışma saatleriyle ilgili düzenlemelerin çalışanların sağlığını olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir. Biyolojik olarak uzun çalışma saatleri yorgunluk ve bitkinlik düzeyini artırarak bağışıklık sistemini zayıflatır. Bu konuda yapılan çalışmalara göre, uzun çalışma saatleri yüksek tansiyon ve kalp ve damar hastalıkları için risktir. Yine uzun çalışma saatleri kas ve iskelet sistemi ile ilgili hasarlar, diyabet (şeker hastalığı) ve kronik enfeksiyonlara yol açabilir. Ayrıca, stres ve diğer psikolojik sorunlara da neden olduğu yönünde kanıtlar vardır. Özellikle vardiyalı çalışmalarda ve gece çalışmalarında, çalışanların sağlığı açısından riskler mevcuttur. Bu çeşit çalışanlarda fizyolojik ritm ve uyku düzeni bozulabilmekte, bunun sonucunda ise stres ve yorgunluk artmakta ve çalışanların performansı düşebilmektedir (Dembe, 2009:198). Uzun çalışma saatleri, çalışanlar açısından kısa dönemde kazalara neden olurken uzun dönemde kişinin sağlığı üzerinde olumsuz etkilerde bulunarak stres düzeyinin de artmasına neden olacaktır (Savery, Luks, 2000:310). Ayrıca, çalışma saatlerinin vücut biyolojik ritmine uygun olmaması nedeniyle dikkat eksikliği yaşamaları ve performanslarının düşmesi olasıdır. Kısaca, uzun çalışma saatleri ile vardiyalı ve özellikle gece çalışanlar fiziken işlerinin başındadır ama fiilen işlerinin başında olamamaya daha çok maruz kalabilmektedir.

Biron, Brun, Ivers ve Cooper'ın araştırma sonuçlarına göre (2006:34-36), iş yükünün işte var ol(ama)ma sorunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların hasta oldukları halde işe gitmelerinin nedenlerini yüzde olarak şu şekilde belirttikleri görülmüştür: İş yükü ve son tarihler (31.6), profesyonellik ve suçluluk (27.7), hastalığın ciddiyetinin algılanışı (15.1), devamsızlığı durumunda yerine başkasını koymanın imkansızlığı (13.4), olumsuz yansıma korkusu (9.4) ve işlerinden dolayı duydukları ilgi ve mutluluk (2.8). Buradan da anlaşılacağı üzere, çalışanların iş yüklerinin fazlalığı ve çalışma yaşamının katı düzenlemeleri, çalışanları rahatsız oldukları halde iş başında olmaya zorlamaktadır. Özellikle belli tarihlere dek bitirilmesi gereken işler nedeniyle, çalışanlar sağlıklarını arka plana itebilmektedirler. Örgütsel koşullar çalışanlarının iş tatminini yükseltecek şekilde oluşturulmadığı takdirde, işte var ol(ama)ma sorunuyla karşılaşılacağı açıktır. Tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir başka araştırmada (Erdil ve diğerleri, 2004:24), yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusunun iş tatmini üzerine olan etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda bağımsız değişkenlerin hem birbirleriyle ve hem de iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir edilme duygusu çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir katkı sağlamaktadır. Aksi durumda çalışanların iş tatmini azalarak işte var ol(ama)malarına neden olacaktır.

Çalışanların iş performansını düşüren ve işte var ol(ama)malarına neden olan bir diğer durum ise tükenmişlik (burnout) sendromudur. Tükenmişlik; fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi ve iş, yaşam ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme halidir. Diğer bir anlatımla tükenmişlik, bireyin işinden duygusal olarak uzaklaştığı, kişisel başarının düştüğü, bireyin diğerlerine vereceği hiçbir şeyinin kalmadığı ve duygusal kaynaklarının azaldığı durumu ifade eder (Barutçu, Serinkan, 2008:545). Demerouti ve diğerlerinin yapmış olduğu araştırma sonucuna göre (2009:54), iş taleplerinin hem işte var ol(ama)maya hem de tükenmişliğe neden olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca işte var ol(ama)ma duygusal yorgunluğa ve kişisel ilişkilerin bozulmasına da neden olur. Yorgunluk hissi tekrar işte var ol(ama)maya neden olur. Anlaşılmaktadır ki, tükenmişlik ile işte var ol(ama)ma karşılıklı olarak birbirinin etkisini güçlendirmektedir. Tükenmişliğin bireylerdeki olumsuz etkilerinin yanı sıra örgütlere de olumsuz etkilerinin yansıdığı görülmektedir. Bu etkiler; düşük bireysel performans, yüksek işgücü devir oranı, düşük düzeyde örgütsel başarı, düşük iş tatmini, sağlık maliyetlerinin artması ve bunun yanı sıra yaratıcılığın ve problem çözme yeteneğinin azalması şeklinde sıralanabilir (Barutçu, Serinkan, 2008:546).

Çalışma koşullarından kaynaklanan işte var ol(ama)maya güçlendiren etkenlerden biri de çalışanların yaşadığı örgütsel strestir. Stresin örgütler üzerinde

pek çok olumsuz etkisinin yanı sıra, belki de en önemli etkisi sağlığın bozulması ve performans düşüklüğüdür. Stres, basit bir anlatımla bazı olaylara verilen tepki olarak tanımlanır. Aslında bu konudaki araştırmalara ve kavramsal literatüre bakıldığında stresin tanımını yapmak zor görünmektedir. Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, araştırmacı ve bilim adamlarına göre kısaca bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Açıkçası stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (Aytaç, 2002).

Stresin iş verimliliği üzerinde aslında hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır. Başka bir ifade ile stresin düşük olduğu ortamlarda verimlilik de genellikle düşük olmaktadır. Bu nedenle verimliliği yükseltmek için stres düzeylerini ve yoğunluğunu artırmakta yarar olduğu yönünde görüşler mevcuttur. Bu görüşe göre birey daha çok gayrete gelmekte, bilgi ve becerilerini ortaya koymaktadır. Ancak stres yoğunluğu ve düzeyi aşırı ölçüde yükseldikçe, bireyde tükenme meydana geleceğinden verimlilikte de hızlı bir düşüş yaşanabilecektir. Bu nedenle stresin yoğunluğunu hiçbir zaman orta ya da optimum düzeyin altına düşürmemek gerekecektir (Eren, 1998:235). Çünkü yönetici ve çalışanların yoğun ve sürekli strese maruz kalmaları, örgütte kalite, üretim ve verimlilik sorunlarına; çalışanlarda tatminsizliğe ve moral kaybına; yöneten ve yönetilenler arasında ise uyumsuzluğa neden olmaktadır (Aydemir, 2005:488).

Stres aşırı boyutlara ulaştığında iş performansı düşmekte, birey karar vermede güçlük çekmeye ve davranışlarında dengesizlikler oluşmaya başlamaktadır (Yılmaz, Ekici, 2003:3). Örgütsel yaşamda stresin bireysel sonuçlarını fiziksel, psikolojik ve davranışsal açıdan sınıflandırmak mümkündür. Örgütsel stres çalışanlarda kısa dönemde, tansiyon yükselmesi, baş ağrısı ve baş dönmesi, mide bulantı ve kramp, kabızlık ve ishal, kan şekerinin yükselmesi, nefes darlığı, boyun omuz ve sırt kaslarında gerginlik, terleme ve yorgunluk gibi fiziksel etkilerin görülmesine neden olur. Kronikleşen stresin insan organizmasındaki uzun süreli etkilerinin sonucunda ise psikosomatik hastalıklar ortaya çıkmaktadır. Psikosomatik hastalıklara ise; kalp ve damar hastalıkları, kanser, ülser, migren, romatizmal artrit ve alerji örnekleri verilebilir. Stresin psikolojik olarak çalışanlarda uyku bozuklukları ve depresyona yol açtığı bilinmektedir. Bireysel etkilerin sonucunu ise, davranışsal etkilerdir. Davranışsal etkilere de sigara kullanımı, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı ve beslenme bozuklukları örnek olarak verilebilir (Yılmaz, Ekici, 2003:3-7). Örgütsel stresin tüm bu etkileri çalışanların işte ol(ama)malarına neden olmaktadır.

Çalışanların stres düzeyini ve dolayısıyla sağlığını olumsuz etkileyen bir başka durum ise, işyerinde yıldırma (mobbing) denilen psikolojik tacize uğramalarıdır. Genel olarak yıldırma sendromu, hedeflenen kişiye karşı haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel taciz, duygusal taciz ve/veya duygusal terör uygulayarak işyerinden dışlamak amacıyla yapılan kötü niyetli eylem olarak tanımlanmaktadır.

Yıldırma eylemleri; gözdağı verme, hakaret etme, isim takma gibi eylemlerle kişinin saygınlığını tehdit etme, mesleğinde küçük düşürme, fikirlerini küçümseme, yeterli çaba göstermediği yönünde itham ederek mesleki statüsüne saldırma, iş fırsatlarını engelleme, fiziksel ve sosyal yönden izole edilme, üzerinde aşırı baskı kurma, verilen görevler için imkansız süreler belirleme gibi olumsuz davranışlarla karakterize edilmektedir (Yüçetürk, 2005:246). Nitekim yıldırma maruz kalan çalışanların depresyon, anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon ve taşikardi, dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, baş ve sırt ağrıları, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terkedilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, özgüven ve özsaygının yitirilmesi, deri üzerinde döküntüler ve daha ağır olgularda travma sonrası stres bozukluğu gibi sağlık sorunlarıyla (Tınaz, 2008:170) karşılaştıkları gözlenmektedir. İşyerinde bu tür eylemlere maruz kalan kişiler, özellikle kısa dönemde ne yapacağını bilememekle beraber çalışmaya devam etmektedir. Ancak, çalışanlar yaşadıkları stres nedeniyle tam anlamıyla kendilerini işlerine odaklayamamaktadırlar. Böylece işte var ol(ama)ma sorunuyla karşı karşıya gelmekte ve sonucunda ise, tekrar yıldırma yönelik davranışlara maruz kalabilmektedirler.

İşsiz Kalma Korkusundan Kaynaklanan İşte Var Ol(ama)ma Sorunu:

Çalışanların hastalık nedeniyle izinli olmaları durumu, genellikle yasal olarak sağlanmış bir haktır. Ancak uygulamada görülmektedir ki, çalışanların bir kısmı, işlerini kaybetme olasılığı ya da terfi, eğitim gibi işletme içi kazançlarını etkileyebileceği endişesiyle bu haklarını kullanamamaktadır. Özellikle işsizliğin yoğun olduğu ekonomik kriz dönemlerinde, işsiz kalma korkusu nedeniyle bu tür davranış daha da yoğunlaşabilir.

İş güvencesizliği ile işe bağlılık olgusu arasında olumsuz ilişki tespit eden çalışmalar, iş güvencesizliği kaygısı taşıyan bireylerin işlerinden memnuniyetlerinin ve etkinliklerinin azaldığını göstermektedir. İş güvencesizliği ile karşı karşıya olan çalışanın yaşamı üzerinde planlama ve kontrol olanağını kaybetmesi, gerilimi arttırmaktadır. Gelecek ile ilgili belirsizlik, işi kaybetmenin getirdiği kişisel ve ekonomik sorunlar ve işini kaybetme kaygısı, kişinin iş yükü ile başa çıkabilme kapasitesini azaltmakta ve daha iyi koşullar için harekete geçmesini engellemektedir (Çakır, 2007:130). Kaygılı bir insanda bazı fizyolojik belirtiler, bedensel rahatsızlıklar görülebilir. Örneğin, nefes darlığı, çok terleme, yüksek tansiyon, belli bir nedeni olmayan kalp çarpıntıları, bel ağrısı, nefes alıp vermede düzensizlik, mide ağrısı, titreme, baş ağrısı, boyun kaslarında gerginlik, ishal ya da kabızlık, uykusuzluk, cilt deri hastalıkları, nefes alma güçlükleri, panik davranışlar, ani sinirlenme, sürekli yorgunluk, açlık veya tokluk hissi gibi belirtiler olup, ileride daha kalıcı hastalıkların ortaya çıkmasına da zemin oluştururlar. Bu yapıya sahip kişilerde, endişe ve huzursuzluğun neden olduğu gerilim, kişiler arası ilişkilerde aşırı hassasiyet, kararsızlık, cesaretsizlik ve yetersizlik duyguları hakimdir (Aytaç, Keser, 2002).

İş güvencesizliği ile performans arasındaki ilişki kısa dönemde olumluysen, uzun dönemde olumsuz olabilmektedir. Kısa dönemde, başka iş olanaklarının yetersiz ve işe finansal bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda çalışanlar, işte kalabilmek amacıyla çaba ve performanslarını arttırmaktadır. Ancak bu artışın bireylerde iş stresinin artarak uzun dönemde fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açması kaçınılmaz görünmektedir (Çakır, 2007:133). Sağlık sorunları artmasına rağmen, kişiler işten çıkarılma korkusu nedeniyle işlerinin başında kalmaya devam etmektedirler. Ancak bu durumda performanslarında büyük düşüşler yaşamaları muhtemeldir. Nitekim 2007 yılında John G. tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre (MacGregor, Cunningham, Caverley, 2008:612), özellikle işletmelerdeki küçülme ve yeniden yapılanma durumlarında yaşanan iş güvencesizliğinin, işte var ol(ama) manın nedenlerinden biri olduğu ortaya konulmaktadır.

İş güvencesizliğinin işsizliğin yarattığı sağlık sorunlarına benzer sorunlara yol açtığı araştırmalarda saptanmıştır. İş güvencesizliği nedeniyle ortaya çıkan sağlık sorunlarından bir kısmı stres, kaygı, depresyon, öz-güven eksikliği, kendisinden ve çevresinden memnuniyetsizlik gibi psikolojik iyilik haline zarar veren sorunlardır. Bir kısmı ise bu sorunlara bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik şikayetler ve fiziksel sağlık sorunlarıdır (Çakır, 2007:131). Çalışanların iş güvencesinden yoksun oluşunun, kendilerini sürekli olarak kaygılı ve geleceğinden endişeli hissetmelerine neden olacağı açıkça görülmektedir. Bu durum ise sağlıkları elverişli olmadığı halde işlerinden kısa bir süre için dahi uzak kalmalarına engel olmaktadır. Dolayısıyla işte var ol(ama)ma sorunuyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Sağlık Sorunlarından Kaynaklanan İşte Var Ol(ama)ma Sorunu:

Çalışanların verimliliklerinin sağlık durumlarıyla doğrudan ilişkili olduğu genellikle kabul edilen görüştür. Bazı durumlarda bu ilişki çok açık olarak gözlenebilirse de bazen bu ilişki daha sınırlı düzeyde gözlenebilmektedir. Çalışma koşulları nedeniyle karşılaşılan sağlık sorunlarının yanında, çalışma koşulları dışındaki nedenlerden ötürü de çalışanlar sağlık sorunları yaşamaktadır. Çalışanların gerek fiziksel gerekse psikolojik anlamda yaşadıkları sağlık sorunlarının yanında, yaşam alışkanlıkları nedeniyle de sağlık açısından çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Çalışanların performanslarına etki ettiği düşünülen fiziksel sağlık sorunları çok çeşitlidir. Bu konuda yapılan araştırmalarda bazı hastalıklarla işte var ol(ama)ma sorunu arasında ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak henüz bu araştırmalar yeterli değildir. Bu nedenle daha çok gözleme dayalı kanıtlara bakılarak yorumlar yapılmaktadır.

İşte var ol(ama)mayı etkileyen sağlık sorunları üzerinde yapılan bir araştırmada (Musich, Hook, Baaner, Spooner, Edington, 2006:129-131) bireysel sağlık riskleri on iki çeşit olarak belirtilmiştir. Bunların sekizi yaşam stili ile ilgili olup; alkol kullanımı, tansiyon, vücut ağırlığı, kolesterol, fiziksel aktivite, emniyet kemeri kullanımı, sigara içmek, alkol ya da uyuşturucu madde kullanımı olarak

sıralanmaktadır. Dördü ise; iş tatmini, yaşam tatmini, sağlık algısı ve stres gibi psikolojik risklerdir. Konuyla ilgili sekiz ayrı tıbbi hastalık değerlendirilmiştir: alerji, artrit, astım, sırt ağrısı, bronşit, kanser, diyabet ve kalple ilgili sorunlar. Bunlara ek olarak çalışanları yoğun olarak etkileyen baş ağrısı ve gripin etkisinin azımsanmayacak kadar büyük olduğu tahmin edilmektedir. Kış aylarında yaşanan grip salgınları, işte var ol(ama)ma sorununun ortaya çıkması için uygun ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Grip olduğu için işe gelemeyenlerin yanında, grip olduğu halde işe gelenlerin olmasının yarattığı kayıplara, iş ortamına gelen hasta insanın hastalığı bulaştırması ya da yarattığı negatif atmosfer de eklenmektedir. Dolayısıyla hemen hiç kimsenin kaçınmadığı bir hastalık olan gripin bütünsel olarak düşünüldüğünde iş ortamları, verimlilik ve ekonomi üzerinde olumsuz etkileri tahmin edemeyeceğimiz boyutlar almaktadır (Yalım, 2005:382). Son günlerde ülkemizde yaşanan grip salgını nedeniyle çalışanların kurumsal bir önlem olmazsa ne yapacaklarını bilemez bir şekilde kendi önlemlerini alarak işlerinin başında olmaya gayret gösterdikleri gözlenmektedir. Grip ve baş ağrısı yanında, kadınların jinekolojik sağlık sorunları da çalışma yaşamını önemli derecede etkilemektedir. Kadınların regl öncesi ve regl döneminde yaşadığı sorunlar, üreme sağlığı sorunları ve diğer kadın hastalıkları ile ilgili sorunlar, onların hem fiziksel hem de psikolojik yönden olumsuz etkilenmelerine ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır.

Sigara, alkol ve uyuşturucu madde kullanma gibi kötü alışkanlıklar, çalışanların performanslarını önemli ölçüde düşürebilmektedir. Alkol ve uyuşturucu madde kullanımının insan sağlığı üzerinde olumsuz etkisi, işte var ol(ama)maya neden olmaktadır. Sigara kullanımının sağlık üzerindeki etkisi, daha ziyade uzun dönemde görülür hale geldiği için, uzun yıllardır göz ardı edilen bir sorun alanıdır. Ayrıca bu tür bağımlılık sonucu oluşan gerginlik ve stres nedeniyle çalışanlar hem fiziksel hem de ruhsal olarak olumsuz etkilenebilmektedir. Son yıllarda özellikle sigara kullanımı üzerine firmaların odaklandığı görülmektedir. Sigara içme nedeniyle çalışılmayan süre dikkate alındığında, maliyetin ne kadar büyük olduğu da görülmektedir. Yapılan hesaplamalara göre, sigara içme nedeniyle hem fiziksel sağlık etkilenmekte hem de fiilen çalışmadan geçirilen zaman işletmeleri sigara bırakmayı teşvik amacıyla yeni yöntemler geliştirmeye itmektedir. Son aylarda ülkemizde de görüldüğü üzere, kapalı mekanlarda sigara içme yasağı nedeniyle, “çalışılıyor gibi görünen zaman”ın arttığı gözlenmektedir. Şöyle ki, çalışanlar işyerleri önlerinde sigara içmekte ve bir sigara içmek için daha fazla zaman harcamaktadırlar. Diğer yandan sigara içme alışkanlığı için köklü çözümler üretilmedikçe, sigara içme yasağı nedeniyle çalışanlar kendilerini daha fazla baskıda hissedebilecek ve işlerine odaklanamayacaklardır. Görüldüğü üzere sigara içme alışkanlığı sadece zaman maliyeti dikkate alınarak çözülecek bir sorun değildir. Kapalı ortamlarda sigara yasağının sorunu çözmediği sadece işte var ol(ama)maya daha görünür hale getirdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle firmaların kurumsal anlamda başka tedbirler uygulaması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kısaca,

çalışanların sağlığını etkileyen her bir durum işte var ol(ama)mayı ortaya çıkarmaktadır.

İş-Yaşam Rollerini Çatışması ve İşkolizmden Kaynaklanan İşte Var Ol(ama)ma Sorunu: Çalışanların iş rolleri ve yaşam rollerini dengeli bir şekilde yürütememeleri iş performanslarının olumsuz olarak etkilenmesine yol açmaktadır. İş-yaşam dengesinin kurulamaması sorunu her ne kadar doğrudan çalışma koşullarıyla bağlantılı olarak görülse de, bireysel olarak çalışanlardan kaynaklanan nedenleri de bulunmaktadır. Bu nedenle ayrı bir neden olarak ele alınmasında fayda bulunmaktadır.

İş-yaşam dengesinin kurulamaması özellikle kadınları daha fazla etkilemektedir. Kadınlar içinde de özellikle çalışan annelerin yaşadığı ikilemler pek çok psikolojik sıkıntıyı da beraberinde getirmektedir. Kadının geleneksel annelik rolü, çocuğunun hasta olduğu zamanlarda onun yanında olmasını gerektirmekte ya da evde kendisine ihtiyaç duyan bir yakının varlığı kadının kendisini ikilem içerisinde hissetmesine neden olmaktadır. Bu duyguları yaşayan kadınların işyerinde oldukları zamanda tam kapasiteyle çalışmalarını beklemek pek olası görünmemektedir. Aynı şekilde, evlilikle ilgili yaşanan sorunlar veya finansal sıkıntılar da eşleri olumsuz olarak etkileyebilmektedir. İş-yaşam rollerindeki çatışmayı yoğun olarak yaşayanlar, eğer işe odaklanmayı zorunlu kılan mesleklerde çalışıyorlarsa, üretkenlikleri daha fazla etkilenebilmektedir.

Çalışma koşulları kişilerin sadece iş yaşamını değil, iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Bu nedenle göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır. (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004:19). Çalışanların iş yaşamındaki sorunlarının iş-dışı yaşamlarına taşınması, onların psikolojisini olumsuz etkileyeceğinden, bu kez çalışanların performanslarında düşüşler görülebilecektir. Ayrıca ailede yaşanan mali sorunlar, bağımlılık, boşanma veya diğer aile sorunları da işte var ol(ama)mayı etkileyebilmektedir (Middaugh, 2007:172). MacGregor ve diğerlerinin yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre (2008:612), finansal sorunlar, evlilikle ilgili sorunlar ve aile içinde yaşanan ölüm gibi özel yaşamda karşılaşılan birçok olay çalışma yaşamında hem işe devamsızlık hem de işte var ol(ama)ma sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde Aronsson ve diğerlerinin yaptığı araştırma sonuçlarına göre (2000:505), kadınların işte var ol(ama)ma eğilimi erkeklerden daha fazladır, çocuk sahibi olanlar da olmayanlara göre daha fazla işte var ol(ama)ma sorunu yaşamaktadır. Bu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır ki, çalışanların iş ve yaşam dengesinin bozulmasına neden olan olaylar, çalışanları daha fazla işte var ol(ama)maya sürüklemektedir. İş-yaşam dengesini kurmakta en fazla zorlananların ise, kadınlar olduğu gerçeği işte var ol(ama)ma sorununun neden daha çok kadınlarda görüldüğünün de cevabı

olabilir. Kısaca iş-yaşam dengesinin olmaması stres, kaygı ve depresyon gibi gerçekleri beraberinde getirdiğinden dolayı, işte var ol(ama)mayı tekrar üreten bir alan olarak tanımlanmaktadır. Ancak işyerinde bulunmak zorunda olma hissi, uzun vadede iş-yaşam dengesini daha çok bozmakta, dolayısıyla yarattığı sorunun boyutu da büyüyerek devam etmektedir (Yalım, 2005:381).

Çalışanların fiziken ve psikolojik anlamda çalışmaya elverişli olmadıkları halde onları iş hayatına yönlendiren bir diğer etken, işkolizmdir. Üç tür işkolik tipi vardır. Bunlar; zorunlu bağımlı işkolikler, mükemmeliyetçi işkolikler ve başarı odaklı işkoliklerdir. Ortak noktaları çok çalışmak olan işkolikler, çalışmaya olan yaklaşımlarındaki farklılıklar nedeniyle, farklı sorun ve sonuçlara neden olmaktadır. Genellikle birinci işkoliklerin kendilerine olan saygıları ve güvenleri düşüktür, kötümser hislere sahiptirler. İş doyumları düşüktür. Stres, kaygı, sağlık sorunları gibi nedenlerle ve aileleriyle yaşadıkları diğer sorunlarından dolayı, yaşam doyumlarının da düşük olma olasılığı fazladır. Öte yandan, sürekli ve aşırı çalışma, yaşanan stres ile birlikte fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Ayrıca sınırlılık hali ve stresin, hatalara ve iş kazalarına zemin hazırlayacağı da söylenebilir. İş ortamında da işkolikler, takım ruhunu yok etme, çalışanlar arasında düşmanca bir rekabete neden olma gibi olumsuzlara yol açabilir (Çakır, 2001:61-64). İşkoliklerin aslında iş ve iş-dışı yaşam arasında denge kurmakta zorluk yaşayan kişiler olduğu anlaşılmaktadır. İş rolünü yaşamında her şeyden önce geldiğini düşündüklerinden adeta kendilerini sadece işe odaklayabilmektedirler. Bu ise özellikle aile yaşamında birtakım sorunları yaşamaları için uygun zemini hazırlayabilmektedir. İşkoliklerin genel özelliklerinden de anlaşılacağı üzere, işlerini her şeyin üzerinde gören çalışanlar hem sağlıklarının olumsuz etkilenmelerine neden olmakta hem de sağlıkları bozulsa dahi işlerinden uzak kalmaya razı olmamaktadırlar. Bunun sonucu ise uzun vadede işte var ol(ama)ma sorununu gündeme getirmektedir.

4. İŞTE VAR OL(AMA)MA SORUNU İÇİN İŞLETMELERE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

İşte var ol(ama)ma sorunun sadece çalışanların ya da işletmelerin sorunu olmadığı, bu nedenle çözüm söz konusu olduğunda, her iki tarafa hatta devlete de bu aşamada sorumluluk düştüğü anlaşılmaktadır. Ancak çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik açıdan tam anlamıyla işte var olması konusunda işletmelerin uygulayacağı çözümler çalışanlar için hayati önemdedir. İşletmelerin sadece çalışan verimliliğini yükseltmek açısından değil çalışanlarıyla daha sağlıklı iletişim kurmaları açısından bu durum son derece önemlidir. Ancak belirtmek gerekir ki, çalışanların kendileri için çalışmaya en uygun ortamın yaratılmasında sendikalaşmanın da ayrı bir önemi vardır. Çalışanların özellikle iş güvencesizliği ve gelecek kaygısını hissetmeden çalışmalarını için, sendikal güvence içinde olmaları gerekir. Ayrıca çalışanlar sendikaları sayesinde, bireysel sözleşmelerinde sağlayamayacakları sağlıklı ilgili güvenceyi, toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla daha kolay sağlayabilirler. Toplu

sözleşmelere konulacak, rutin sağlık taramaları, hasta olduklarında daha kolay izin alabilmeleri gibi maddelerle kendilerini daha güvende hissedebilirler. Bu açıdan işletmelerin sendikal örgütlenme konusundaki bakış açılarını daha iyimser bir şekilde yeniden oluşturmaları gerekmektedir. Böylece hem çalışanlar hem de işletmeler işte ol(ama)ma sorununun daha az yaşandığı bir ortamda varlıklarını devam ettirirler. Bu konuda sendikal anlamda alınabilecek önlemler başka bir çalışma konusunu oluşturacağından burada, sadece doğrudan işletmelerin alabileceği önlemler üzerinde durulmaktadır. İşletmeler günümüzde çözüme yönelik arayışlarını sürdürmektedir. Aşağıda işletmelerin uygulayabileceği çözüm yollarına örnekler verilmektedir.

Örgüt Kültürünü Yeniden Şekillendirmek: Öncelikle yöneticilerin eleştirel gözle işletmelerinde işte var ol(ama)ma sorununun olup olmadığını değerlendirmesi, eğer varsa nedenini araştırması ve çalışanlarda bu konuda bilinç oluşturmaları gereklidir. Sağlık konusunda yapılan harcamaların gerekliliğine inanıp, sağlıklı çalışanların yatırımın ciddi bir parçasını oluşturdukları bilincini yerleştirmek, dolayısıyla çalışanların sağlığına önem vermek örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu aşamada çalışanlara uygulanan; işte var ol(ama)ma sorununun varlığına ve nedenlerine dair sorular içeren anketler, işletmenin özeleştirisini yapmada yöneticilere yarar sağlayabilir (Yalım, 2005:384). Bunun yanı sıra, çalışanın tutum anketi ve çalışanın iş tatmini anketi düzenleyerek çalışanların işten tatmin olma durumlarını, amirlerinden memnuniyet derecelerini, firmaya bağlılıklarını, firmanın geleceğine ilişkin düşüncelerini, rekabet ve rakiplere ve diğer sosyal paydaşlara ilişkin düşüncelerini öğrenerek, işyerindeki örgütsel sorunları ve nedenlerini çalışanlar gözü ile teşhis edip çözümüne ilişkin gerekli kararları ve uygulamaları hayata geçirmek ve çalışanı daha mutlu ve memnun edecek politikaları hayata geçirmek (Eren, 1989:243) örgütsel iklimin şekillenmesi açısından son derece önemli bir yol olmaktadır.

Ayrıca işletmelerde işte var ol(ama)ma sorunuyla ilgilenen bir birim oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları bölümleri içinde böyle bir birim oluşturulabilir. Özellikle çalışanların fiziksel ve psikolojik sıkıntılarını doğru tespit etmek, uygulanacak çözüm yollarını organize edebilmek ve çalışanların bu konuda örgüte güven duymalarını sağlamak açısından örgüt içinde böyle birimin varlığı işte var ol(ama)ma sorununun aşılmasındaki belki de ilk adımdır. Böylece sorunun tespiti ve ortadan kaldırılması için uygulanacak yöntemlerin organizasyonu sağlanmış olur.

Örgüt kültürü çalışanların bir takım endişe ve korkularını giderici nitelikte oluşturulmalıdır. Çalışanların hasta oldukları zamanlarda işte olmamaları yönünde teşvikler olmalı ve bu yöndeki korkularını giderecek politikalar uygulamaya geçirilmelidir. Diğer bir anlatımla, işte var ol(ama)mayı azaltmanın önemli bir yolu, çalışanların fiziken ve ruhen çalışmaya elverişli olmadıkları zaman, bu durumu yöneticisiyle rahatça paylaşabilmesi ve işletmeden bu konuda destek alacağını bilmesidir. Çalışanlar ve işletme arasında bu konuda güven oluşturulursa,

çalışanların yaşadığı stres azalacaktır. Ülkemizde bu konuda, özellikle özel sektörde çalışanların kendilerini yoğun bir gerginlik içinde hissettikleri bir gerçektir. Özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı ve işsizlik oranlarının arttığı zamanlarda, çalışanlar çok ciddi rahatsızlıklarında bile işsiz kalma korkuları nedeniyle yasal tedavi ve dinlenme haklarını kullanmaktan çekinmektedirler. Bu nedenle, iş güvencesi ile ilgili olarak yasal düzenlemelerin yanı sıra işletmelerdeki uygulamaların da insancıl yaklaşımda olması gerekmektedir. Kısa dönemde çalışanların iş başında olmamaları maliyet gibi görünse de, uzun dönemde bu durum kazanca dönüşecektir. Çünkü, bu tür rahatsızlıkları yaşayan kişiler, daha kısa sürede sorunlarını halledip, işlerinin başına sağlıklı çalışanlar olarak döneceklerdir.

İşleri Yeniden Düzenlemek ve Yeni Çalışma Şekillerini Uygulamak:

İşletmede yapılan özeleştirme sonucu da dikkate alınarak, çalışanların sağlığını ve dolayısıyla verimliliğini olumsuz etkileyen konular dikkatlice değerlendirilmelidir. Uzun çalışma saatleri veya aşırı iş yükü varsa, yeni düzenlemelere gidilmelidir. İsteyen çalışanların geçebileceği esnek çalışma saatleri ya da uygun pozisyonda olanlar için uygulanacak sanal çalışma olanakları bu düzenlemelerden belki de en önemli olanlardır. Böylece çalışanlar özellikle de iş-yaşam dengesini kurmakta zorlananlar ve bağımsız çalışmayı sevenler açısından bu yöndeki alternatifler çekici gelebilecektir. Ya da küçük çocuğu olan veya evde bakıma muhtaç başka birisi olan kadınlar için daha önemli olmaktadır. Çünkü bu durumdaki bazı kişiler fiziken işte olmalarına rağmen aklen evdedirler. Zamanını ve mekanını kendisi düzenleyen çalışanlar, çalışmak için en verimli zamanları böylece kendileri düzenleyebilecektir. Diğer yandan ise sağlık sorunlarının çözümü de daha kolay olabilecektir. Yeni çalışma şekilleri, genellikle zaman ve mekândan bağımsız olarak gerçekleştirilen tüm şekilleri kapsamaktadır. Esnek çalışma saatleri, evden çalışma, part-time çalışma, tele çalışma, iş paylaşımı, takım çalışması ve sanal çalışma uygulamaları yeni çalışma şekillerine örnektir.

Yeni çalışma şekilleri, çalışanların ailevi sorumlulukları ile iş sorumlulukları arasında bir denge kurmaya yardımcı olmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışanların birçoğu, ailesi ile daha fazla zaman geçirmenin, ailevi sorumlulukları yerine getirmenin, kendilerine zaman ayırmak istemelerinin, esnek çalışma kararlarında etkili faktörler olduğunu belirtmişlerdir (Çakır, 2005:108). AT&T'deki sanal çalışanlar, daha az bölündüklerini, zamanlarını daha iyi bir biçimde yönetebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu yolla günde bir saat daha fazla çalışabilmektedirler. Buna ek olarak, çalıştıkları süre boyunca ortaya koydukları sonuçlar da normal çalışma koşullarındakinden daha iyidir. Bu düşüncelerin doğruluğu işletmelerin verimliliğine de, yıllık 150 milyon dolar gelir artışı olarak yansımıştır (Demirbilek, 2007:76).

Özellikle sanal çalışmanın çeşitli biçimleri kişilere öz-denetim olanağı sağlaması, çalışma yer ve zamanını istediği gibi belirlemesine imkân vermesi açısından, işyerinde yaşadığı stres düzeyini düşürebilecektir. Böylece çalışanların

psikolojik ve fiziksel anlamda olumlu etkilenmeleri olasılığı artacaktır. Geleneksel çalışma şekilleriyle çalışırken fiziksel ve ruhen çalışmaya elverişli olmadığı halde işyerinde olması zorunluluğu nedeniyle işyerinde olan ve çalışıyormuş gibi yaparak düşük verimlilikle çalışan kişi, artık çalışma yer ve zamanını kendisi belirlediği için kendisini böyle bir baskı altında hissetmeyecektir. Ancak uygulamaya konulacak olan yeni çalışma şekilleri konusunda gözden kaçmaması gereken durumlar vardır. Eğer bunlara dikkat edilmese yeni çalışma şekilleri yeni sorunlara ve yeni işte var ol(ama)ma sorununa neden olabilir. Her şeyden önce bu tür, çalışma zamanını ve mekânını esnekleştiren çalışma şekilleri ancak bunu isteyen çalışanlar için önerilmelidir. Bu konuda çalışanları zorlama yoluna gidilmemelidir. Çünkü öncelikle bu tür çalışma şekli her iş için ve her çalışan için en iyi yol olmayabilir. Kısaca, sanal çalışanlar yaptıkları işin sonuçları dikkate alınarak bir değerlendirmeye tabi tutulduklarında görülmektedir ki, bugün “özerk” ve “öz denetim” duygusu gelişmiş, yukarıdan “emir almadan” çalışma arzusu içinde olan “yaratıcı” bireyler, sanal çalışmayla yüksek verimlilik elde etmektedirler. Ancak bu şekilde çalışanların sahip olduğu otonomi aynı zamanda kendi kendini disipline etme sorununu arttırabileceği görülmektedir. Çalışma yaşamında güven ilişkilerinin bozulmaması için çalışanların, önceden belirleyecekleri belli bir çalışma programına uyum göstererek, olabildiğince bu programın dışına çıkmamaları gerekmektedir. Ancak çalışanlar performanslarının sonucundan memnun kalmazsa ya da çalışma zamanının iyi ayarlayamazsa, aşırı çalışmak zorunda kalabilirler (Çiftci, 2009:69). Aşırı çalışma ise yeniden işte var ol(ama)maya neden olabilecektir. Örneğin evde çalışma söz konusu olduğunda, disiplinli çalışma alışkanlığı olmayan, işyerinin sosyal iletişiminden uzak ve tek başına çalışmayı sevmeyen kişiler bu durumdan memnun olmayacaklardır. Sonucunda ise her ne kadar istediği zaman ve istediği mekânda çalışma özgürlüğü olsa da, bu özgürlük de sanal olduğundan yine işte var ol(ama)ma sorunu karşımıza çıkabilecektir. Bu tür çalışma şekilleri de, özellikle sonuca odaklı olduğundan kişilerde yeni baskı şekilleri yaratabilecektir

Örgütsel Sağlık Üzerinde Yoğunlaşmak ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerini Uygulamak: Bir işletmede örgüt sağlığı bilinci yerleştikçe işte var ol(ama)ma sorununun daha az ortaya çıkması olasıdır. Çalışanların sağlığındaki iyileştirmeler, hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkları dikkate alınarak yapılmalıdır. Ayrıca çalışan sağlığını etkileyen faktörler örgütsel politikalardan ve kişisel nedenlerden kaynaklanabileceğine göre, her iki durum göze alınarak uygun politikalar seçilmelidir.

İşletmelerin uygulayabileceği sağlık önlemleri olarak sağlıkla ilgili eğilimler, yeni yaygın hastalıklar ve benzeri konularda çalışanlara, örgüt içindeki iletişim kaynakları aracılığıyla ya da düzenlenecek eğitim faaliyetleriyle bilgi vererek onları bu hastalıklardan uzak tutmak; çalışanların sağlıklı kalmaları için yürüyüş etkinlikleri, spor yapabilecekleri alanlar oluşturmak; spor takımları kurma gibi etkinlikler düzenlemek; grip aşısı ve genel sağlık danışmanlığı gibi rahatsızlıkları

önleyici uygulamaları düzenlemek; çalışanların rahatsızlık yaşamaları ve stres yaşamaları durumunda danışmanlık verilmesi; çalışanların rutin aralıklarla sağlık taramasından geçirilmesi, sigara alkol ve uyuşturucu madde bağımlılığı sorunu olanları yönlendirme sayılabilir. Ayrıca mevcut sağlık sorunlarının giderilmesi amacıyla, işletmelerin sadece yasal sorumluluklarıyla yetinmeyip, çalışanların sağlıklarını güçlendirecek şekilde çeşitli sağlık kuruluşlarından destek almaları gerekmektedir. Nitekim ülkemizde son günlerde yaşanan olası grip salgını, bu konuda politikası olmayan işletmeleri bile bu konuda düşünmeye yöneltmektedir. İşletmeler bu salgınla ilgili olarak birtakım sağlık kuruluşlarından kurumsal destek almakta ve çalışanların hastalıkları süresince iş başında olmamalarını desteklemektedir.

Birçok hastalığın stresle ilgili olduğu, günümüzde genellikle kabul edilen görüştür. Bu nedenle çalışanların bireysel olarak stresle nasıl baş edecekleri konusunda eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Bunun yanında örgütsel olarak da stresle başa çıkmak için yöntemler geliştirilmelidir. Öncelikle işletmelerde sosyal destek programlarının hayata geçirilmesi, stresin ve sonuçlarının ortadan kaldırılması açısından önemlidir. Sosyal destek şekilleri; sosyal yardım personeli ve profesyonel danışmanlık şeklinde olabilir (Ekinci, Ekici, 2003:112). Çalışanların stresle başa çıkmaları amacıyla işletme içi ve dışından alınan profesyonel desteğin yanı sıra bireysel olarak alabilecekleri önlemler; gevşeme ve nefes egzersizleri, düzenli spor etkinlikleri, beslenme ve uyku düzeninin yeniden düzenlenmesi, işletme içi sosyal etkinliklere katılımın sağlanması da stresle mücadele açısından önemlidir.

İşletmelerin düzenleyeceği isteğe bağlı sosyal etkinlikler örgüt iklimini olumlu etkileyecektir. Hafta sonu piknikleri, komşu il veya ilçelere toplu ziyaretler, hafta sonu eğlenceleri bu etkinliklere örnek oluşturmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, bu sosyal etkinliklerin de bir stres faktörü olmasını engellemektir. Zira maddi külfet getiren, hiyerarşinin hakim olduğu, samimiyetten uzak ve formaliteden ibaret sosyal etkinlikler ayrı bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilecektir (Aksoy-Kutluca, 2005:482). Çalışanlarda stres oluşturarak sağlıklarını bozan yıldırma, tükenmişlik ve örgütsel stres sorunlarına karşı ayrıca önlem alınmalıdır. İşletmeler bu sorunların her biri için strateji belirlemelidir. Bu sorunlarla karşılaşan çalışanlar, işletme içi sürecin ne olacağını bilmelidirler. Böylece kendilerini daha güvenli ve huzurlu hissedeceklerdir

İş-Yaşam Dengesi İçin Alınabilecek Önlemler ve Çalışan Destek Programı. Çalışanların kendilerine ve ailelerine yeterli zaman ayırabilmeleri işletme tarafından da desteklenmelidir. Bu amaçla yeni çalışma şekillerinin yanı sıra, yasal zorunluluk olmasa dahi çalışanların çocukları için kreş, gündüz bakımevi gibi düzenlemelere gidilmelidir. Ayrıca, çalışanların iş-dışı yaşamlarındaki herhangi bir sorunda kullanabilmeleri için önceden kriterleri belirlenmiş izin sürelerinin oluşturulması önemlidir. Çalışanların iş yaşamı dışında aile bireyleri ile birlikte katılabilecekleri kültürel ve sportif etkinliklerin düzenlenmesi hem iş-yaşam

dengesine olumlu katkıda bulunacak hem de fiziksel ve ruhsal sağlığı destekleyecektir. Çalışanların iş-yaşam dengesini kurmalarını desteklemek amacıyla, özellikle sanal ofis olanaklarının sunulması büyük yarar sağlayacaktır.

Uzun yıllardır ABD ve Avrupa'da kullanılan Çalışan Destek Programı/ÇDP (Employee Assistance Programs/EAP), Türkiye'de de son yıllarda bazı işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Çalışan Destek Programı hizmeti işletme dışındaki bir danışmanlık firmasından alınmaktadır. ÇDP iş ve işyeri odaklı, bireye ve kuruma yönelik hizmetler bütününden oluşan bir programdır. Amaç, çalışanların iş performansını etkileyebilecek bireysel sorunlarının saptanması ve çözümü için yardımcı olunması ve işyerinde çalışan memnuniyetinin ve verimliliğinin artırılmasıdır. ÇDP'de temel prensibin gizlilik olduğu bilinmekte, bu ise çalışanlara güven vermektedir. Danışmanlık firmalarının bireysel psikolojik danışmanlık, grup terapileri, eğitim seminerleri, profesyonel koçluk hizmetlerini, yüz-yüze danışmanlık veya telefon danışmanlığı şeklinde verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca internet üzerinden web sitesi aracılığı ile de bilgilendirme yapılmaktadır. Çalışanlara verilen hizmetlere örnek olarak, depresyon, panik atak, stres yönetimi, öfke kontrolü, kaygı bozuklukları, evlilik problemleri, bağımlılık terapileri (sigara, alkol, uyuşturucu madde bağımlılığı vb.), uyku bozuklukları, fobiler, yeme sorunları, cinsel sorunlarla ilgili olarak psikolojik destek verilmektedir. Çalışanlar, 7 gün 24 saat boyunca ulaşabilecekleri ÇDP çağrı merkezi sayesinde, ihtiyaç duydukları avukat, psikolog, doktor ve mali uzmanlara da kolayca ulaşabilmektedir. Ülkemizde çalışan destek programı hizmeti sunan az sayıda da olsa danışmanlık firması bulunmaktadır.

5. SONUÇ

Çalışma yaşamında son yıllarda çalışanların sağlığına olan ilgi artmaktadır. Çalışanların sadece fiziksel sağlığı değil, psikolojik sağlığı da gittikçe daha fazla araştırmaya konu olmaktadır. Çünkü sağlık sorunları nedeniyle hem çalışanlar hem işletme hem de toplum olumsuz etkilenmektedir. İşletmelerde sağlık sorunları nedeniyle yaşanan verimlilik kayıpları azımsanmayacak boyuta gelmiştir. Sağlık sorunları nedeniyle geçici bir süre çalışma yaşamının dışında kalma durumu olarak özetleyebileceğimiz işe devamsızlık sorunu üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Ancak aslında her zaman var olan, ama gerek sayısı gerekse olumsuz sonuçları gittikçe daha çok ortaya çıkan işte var ol(ama)ma sorunu ile ilgili çalışmalar henüz fazla değildir. Çalışanların birtakım rahatsızlıkları olmasına rağmen çalışma yaşamında yer almalarından kaynaklanan sorunlar, çalışma yaşamının geçici olarak dışında kalmalarından kaynaklanan sorunlardan daha fazladır. Ayrıca sadece işletmeler açısından değil çalışanlar açısından da çalışma yaşamının kalitesi bu şekilde bozulmaktadır.

Çalışma yaşamında işte var ol(ama)ma sorunu bireysel ve örgütsel kaynaklı olabilmektedir. Bunlar bu çalışmada kısaca; çalışma koşulları, örgütsel stres, işsiz kalma korkusu, sağlık sorunları, iş-yaşam rolleri çatışması ve işkolizm olarak

sınıflandırılmıştır. Buradan anlaşıldığı kadarıyla, bağımsız gibi görünen her bir etken karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedirler. Dolayısıyla çözülen her bir sorun, başka bir sorunun da ortadan kaldırılmasına neden olacaktır. Bu amaçla çalışmamızda, işletmeler için, örgüt kültürünü yeniden şekillendirmek, işleri yeniden düzenlemek, yeni çalışma şekillerini uygulamak, örgütsel sağlık üzerinde yoğunlaşmak, bireysel ve kurumsal stresle başa çıkma yöntemlerini uygulamaya koymak, iş-yaşam dengesini kurmaları için çalışan destek programlarından destek almak olarak özetlenebilecek çözüm yolları önerilmektedir.

Bu çalışma, işte var ol(ama)ma sorununa odaklanmak amacıyla yapılan teorik bir çalışmadır. Henüz yeni bir çalışma alanı olması nedeniyle kavramsal açıdan katkı yapmak da amaçlanmıştır. Bu konuda yapılacak ülkemizde değişik sektörleri ele alan uygulamalı çalışmalar, sorunun boyutunu daha açık bir şekilde ortaya kayacak ve daha somut çözüm önerileri ortaya çıkabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKSOY, Ali, Fahrettin Kutluca (2005), “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Siyaset Konferansları (Turan Yazgan’a Armağan)*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yay., 49.Kitap, İstanbul.
- ARANSSON, Gunnar, Klas Gustafson, Margareta Dallner (2000), “Sick But Yet At Work: An Empirical Study of Sickness Presenteeism”, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54,7.
- AYDEMİR, Muzaffer (2005), “Bankacılıkta Stres Sorunu: Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları Üzerine Bilecik’te Bir Araştırma”, *Sosyal Siyaset Konferansları (Turan Yazgan’a Armağan)*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yay., 49.Kitap, İstanbul.
- AYTAÇ, Serpil (2002), “İşyerinde Kronik Stres Kaynakları”, *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4, 1.
- AYTAÇ, Serpil, Aşkın Keser (2002), “İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı”, *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4, 2.
- BARUTÇU, Esin, Celalattin Serinkan (2008), “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 8, 2.
- BIRON, Caroline, Jean Pierre Brun- Hans Ivers-Carry L.Cooper (2006), “At Work But Ill: Psychosocial Work Environment and Well-being Determinants of Presenteeism Propensity”, *Journal of Public Mental Health*, 5,4.
- CHESNEY, Susan (May 2008), “Preventing Presenteeism”, *CMA Management*, 16
- ÇAKIR, Özlem (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yay., Ankara.
- ÇAKIR, Özlem (2005), “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış)*, Ed. Aşkın Keser, İkinci Basım, Nobel Yay., Ankara.
- ÇAKIR, Özlem (2007) “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(12).
- ÇİFTÇİ, Birgül (2009), “Çalışma İlişkileri ve Güven”, *Finans Politik&Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 46, 530.
- DEMBE, Allard E. (2009), “Ethical Issues Relating to the Health Effects of Long Working Hours”, *Journal of Business Ethics*, 84.
- DEMEROUTI, Evangelia, Pascale M.Le Blanch, Arnold B.Bakker, Wilmar B.Schaufeli, Joop Hox, (2009), “Present but Sick: A Three-wave Study on Job Demands, Presenteeism and Burnout”, *Career Development International*, 14, 1.
- DEMİRBİLEK, Sevda (2007), “Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7, 13.

DEWA, Carolyn S., David McDaid , Susan L Ettner (June 2007), *The Canadian Journal of Psychiatry*, 52, 6.

EDINGTON, Dee W., Alyssa B. Schultz (2008). “The Total Value of Health: A Review of Literature”, *International Journal of Workplace Health Management*”, 1,1.

EKİNCİ, Hasan, Süleyman Ekici (2003), “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 27,1.

ERDİL, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu, Serhat Erat (2004), “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 1.

EREN, Erol (19989, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Beta Yay., İstanbul.

LEVIN, EPSTEIN, Jodie.(2005), Presenteeism and Paid Sick Pays, *Center for Law and Social Policy*,

MACGREGOR, James N., J.Barton Cunningham, Natasha Caverley (2008), “Factors in Absenteeism and Presenteeism: Life Events and health Events”, *Management Research News*, 31, 8.

MIDDAUGH, Dona J. (2007), “Presenteeism: Sick and Tired at Work”, *Dermatology Nursing*, 19, 2.

MUSICH, Shirley, Dan Hook, Stephanie Baaner, Michelle Spooner, Dee W.Edington (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.

RIBERA, A.Puig, J.McKenna, N.Gilson (2008), “Masuring Presenteeism in catalan Employees: Linguistic Adaptation and Validation”, *International Journal of Workplace Health Management*, 1,3.

SAVERY, Lawson K., J.Alan Lux(2000), “Long Hours at Work: Are They Dangerous and Do People Consent to Them”, *Leadership & Organization Development Journal*, 21,6.

TINAZ, Pınar (2008), “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, *Çalışma İlişkileri Kongresi* (25-27 Mayıs 2007), Türk-İş Yay., Ankara.

YALIM, Deniz (2005), “Hastayız Yine de Ofisteyiz”, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Ed.Deniz Yalın, Hayat Yay., İstanbul.

YILMAZ, Abdullah, Süleyman Ekici (2003), “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 10, 2.

YÜCETÜRK, E.Elif (2005), Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu:Yıldırma(Mobbing) ve Cinsiyetle İlişkisi, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler Örgütsel Bakış*, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yay., Ankara.

