

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**EĞİTİM KURUMLARINDA PRESENTEİZM'İN
AZALTILMASINDA ÖDÜLLENDİRMENİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

AYFER BAYAR

İSTANBUL, 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

EĞİTİM KURUMLARINDA PRESENTEİZM'İN
AZALTILMASINDA ÖDÜLLENDİRMENİN ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Ayfer BAYAR

Tez Danışmanı: Prof. Dr. ESİN CAN

İSTANBUL, 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı : Eğitim Kurumlarında Presenteizm'in Azaltılmasında
Ödüllendirmenin Rolü
Öğrencinin Adı Soyadı : Ayfer BAYAR
Tez Savunma Tarihi : 12 Mayıs 2016

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Tunç BOZBURA
Program Koordinatör
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı-Prof. Dr. Esin CAN

Üye-Doç. Dr. Tunç BOZBURA

Üye-Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın her anında yanımda olan güler yüzüyle desteğini esirgemeyen Sevgili Hocam Prof. Dr. Esin CAN' a ve mülakat kısmında benden yardımlarını esirgemeyen Sayın okul müdürlerine, sevgili öğretmen arkadaşlara ve biricik öğrencilerime teşekkür ederim.

Özellikle bu süreçleri başarı ile geçmiş olan, bilgisini ve desteğini benden esirgemeyen Murat YAZICI'ya ve bu vesileyle tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Son olarak, sabırlarını ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma ve aileme candan teşekkürlerimi sunarım. En önemlisi her daim başaracağıma inanan ve beni koşulsuz destekleyen, hayatımdaki yeri her şeyden önce gelen babacığım Ali BAYAR'a ve bu süreçte sonsuz sabır gösteren fedakarlık örneği anneciğim Makbule BAYAR'a sonsuz teşekkürler.

İstanbul, 2016

Ayfer BAYAR

ÖZET

EĞİTİM KURUMLARINDA PRESENTEİZM’İN AZALTILMASINDA ÖDÜLLENDİRMENİN ROLÜ

Ayfer BAYAR

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin CAN

Haziran, 2016, 75 Sayfa

Küreselleşmenin yaygınlaşması ile artan değişim ve rekabet koşulları ile birlikte, çalışan performansları işletmeler için daha çok önem kazanmaktadır. İşletmeler başarılı olmak ve bu amaçla çalışanların performanslarını ileriye taşıyabilmek adına birçok sorunla mücadele etmektedirler. Çalışanların verimliliğini önemli derecede etkileyen unsurlardan biri Presenteizm ile mücadele konusu olmaktadır.

İşletmelerin çalışanların verimliliklerini olumsuz etkileyen Presenteizm sorunu ile mücadele edebilmede ödüllendirmenin önemli bir yeri vardır. Ödüllendirme uygulamaları, çalışanların iş yapma isteğini arttırabilmesi sebebiyle işte var olmama sorunu karşısında mücadele yöntemleri arasında yer alabilmekte ve çalışanların verimliliklerini yükseltilmesi amacıyla tercih edilmektedir.

Eğitim kurumlarında Presenteizm’in azaltılmasında ödüllendirmenin rolü adlı bu çalışma, işletmelerin işte var olmama sorunu ile mücadele edilebilmesinde ödüllendirmenin önemini incelemiştir.

Anahtar Kelimeler: Presenteizm, Ödüllendirme, İşte var olmama sorunu.

ABSTRACT

REWARDING THE ROLE OF PRESENTEEISM REDUCTION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Ayfer BAYAR

Masters Degree in Human Resource Management

Thesis Advisor: Prof. Dr. Esin Can

June, 2016, 75 Page

Along with an increase in the global competitive environment and the change rate, employee performance is becoming more important for businesses. Businesses are struggling with many problems in order to move forward the performance of employees and be successful for this purpose. One of the factors affecting employee productivity significantly is being the issue of struggle with Presenteeism.

Rewarding is very important to struggle with the problem of presenteeism that adversely affecting employee productivity. Rewarding that increases the willingness to work of employees is used one of the ways to struggle with the problem of not attending work and is preferred in order to increase the productivity of employees.

The study called the role of rewarding in reduction of presenteeism in educational institutions, examined the importance of rewarding to struggle with the problem of not attending work.

Keywords: Presenteeism, Rewarding, The problem of not attending work.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	4
2.1 PRESENTEİZM KAVRAMI.....	4
2.1.1 Presenteizm’in Tanımı	4
2.1.2 Presenteizm Kavramının Önemi	5
2.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Presenteizm	6
2.1.4 Presenteizm İle İlgili Kavramlar	7
2.1.4.1 Presenteizm ve stres	7
2.1.4.2 Presenteizm ve işe devamsızlık.....	8
2.1.4.3 Presenteizm ve tükenmişlik	9
2.1.4.4 Presenteizm ve depresyon.....	9
2.1.4.5 Presenteizm ve iş yaşam dengesi	10
2.1.5 Presenteizm’in Nedenleri	10
2.1.6 Presenteizm’in Sonuçları	12
2.1.6.1 Verimlilik	12
2.1.6.2 Performans düşüklüğü.....	13
2.1.6.3 Motivasyonda azalma	14
2.1.6.4 Memnuniyetsizlik	15
2.1.6.5 İşe devamsızlık.....	15
2.1.6.6 İşgören devri	16
2.1.7 Presenteizm’in Maliyeti.....	16
2.1.8 Presenteizm ve Örgüt	18
2.1.8.1 Presenteizm ve yönetim tarzı.....	18
2.1.8.2 Presenteizm ve örgüt kültürü.....	18
2.1.9 Presenteizm’in Örgüt Açısından Zararları	19
2.1.10 Presenteizm’in Sebep Olduğu Hastalıklar	19

2.1.11 Presenteizm'e Karşı Alınabilecek Önlemler	21
2.2. ÖDÜLLENDİRME KAVRAMI	22
2.2.1 Ödüllendirmenin Tanımı	22
2.2.2 Ödüllendirmenin Amacı.....	23
2.2.3 Ödüllendirme Türleri.....	24
2.2.3.1 İçsel ödüller	24
2.2.3.2 Dışsal ödüller	25
2.2.4 Ödüllendirmenin Önemi	26
2.2.5 Ödüllendirme İlkeleri.....	26
2.2.6 Ödül Süreci.....	28
2.2.7 Ödüllendirmenin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler	29
2.2.8 Ödüllendirme Sisteminde İnsan Kaynakları Uzmanı ve Yöneticinin Rolü	29
2.2.9 Eğitim Kurumlarında Ödül Sistemi.....	31
2.3 PRESENTEİZM'İ AZALTACAK İŞ TATMİNİN SAĞLANMASINDA ÖDÜL.....	32
3. EĞİTİM KURUMLARINDA PRESENTEİZM'İ AZALTABİLCEK ÖDÜLLENDİRME UYGULAMALARI.....	34
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	34
3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	35
3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	35
3.4 VERİ ve BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ	36
3.5 BULGULAR	38
3.5.1 Gökçe Akyol İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	40
3.5.2 Erdem Yıldırım İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi.....	42
3.5.3 Hacer Akdağ İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	43
3.5.4 Zehra Öztürk İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi.....	46
3.5.5 Başak Adıyaman İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi.....	48

3.5.6 Gülşen Karaboğa İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	50
3.5.7 Yasemen Yurdaçalış İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	52
3.5.8 Sevcan Güven İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	54
3.5.9 Gülcihan Erdemci İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	56
3.5.10 Hülya Tayfun Sarıca İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	58
3.5.11 Ecem Sıla Arabacı İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	63
3.5.12 Umay Karaoğlu İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	64
3.5.13 Hakan Yıldız İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	67
3.5.14 Nilüfer Atık İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi	69
3.6 VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	71
4. SONUÇ	74
KAYNAKÇA	76
EKLER	81
EK 1: DERİNLEMESİNE MÜLAKAT ŞABLONU	81

TABLÖLAR

Tablo 3.1: Katılımcıların cinsiyet dağılımı.....	38
Tablo 3.2: Katılımcıların yaş dağılımı.....	38
Tablo 3.3: Katılımcıların medeni durum bilgileri.....	39
Tablo 3.4: Katılımcıların kurum türü bilgileri.....	39
Tablo 3.5: Katılımcıların görevleri.....	39



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Presenteizm'in Nedenleri.....	11
Şekil 2.2: Ödül Süreci.....	28



KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

s. : sayfa

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri



1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmeyle gelişen teknolojide yaşanan hızlı değişim ve gelişim örgütlerin performanslarını daha ileriye taşımaktadır. Başarı elde edebilmek ve bu başarıyı sürdürmek için verimliliğin sürekliliği gerekmektedir. İş yaşamında verimliliğe ket vuran iş hayatının en büyük sorunu diyebileceğimiz diğer bir konu da Presenteizm'dir. Presenteizm çalışanın, işte bulunmasına rağmen işe konsantre olamaması, kendini yorgun ve tükenmiş hissetmesi, çalışma konusunda istekli olmaması, kişisel ya da iş yerine ait sorunlardan dolayı gerekli performansı gösterememesi, işini tam manasıyla yerine getirememesi durumuna denilmektedir. Çalışan bir bireyin işe kendini verememesi, kendini yorgun ve hasta hissettiği halde çalışma saati boyunca işi bırakmaması durumu sonuç olarak verim düşüklüğü getirmektedir. Bu durum şirketleri önemli derecede mali zarara uğratmaktadır.

Presenteizm'in genellikle olumsuz kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Literatürdeki birçok araştırma sonucu Presenteizm'in çalışana da kurumuna da zarar verdiğinden bahsedilmektedir. Birçok kavramla ilişkilendirilip iyileştirme, önlem alma yolları anlatılmaktadır. Yine birçok kavrama da etkisi ve ilişkisi üzerine çalışmalar yer almaktadır. Presenteizm genellikle stres, hastalık, işte var olamama, devamsızlık, verimsiz çalışma olarak görülür. Bu kavramın iş hayatına etkisi tam olarak anlaşılmamış olsada yapılacak bazı çalışmaların bunu azaltacağı söylenebilir. Bu tezin yazılma sebebi Presenteizm olgusunda ödüllendirmenin rolünün önemini incelemektir. Presenteizm'in azaltılmasında ödüllendirmenin etkili bir yöntem olup olmayacağını (derinlemesine mülakat yöntemiyle) araştırmaktır. İşe giden çalışan (öğretmen) kendini işe veremiyor orada bulunmuş olması verim getirmemektedir. Buna sebep kişisel sorunları olabileceken çalıştığı kurumla alakalı sorunlar da olabilmektedir. Kurum kültürünün olumsuz tutumu, çalışanın değer görmemesi, motive edilmemesi, ödüllendirilmemesi gibi birçok neden bulunmaktadır. İşte var olmama sorununu ödüllendirme ile giderilebilip giderilemeyeceği bu çalışma ile araştırılacaktır.

Günümüz eğitim kurumlarında özellikle özel kurumlarda öğretmenlerden fazla performans beklenmektedir. Verebileceğinden fazla ders saatleri programlanmakta ve verim beklenmektedir. Presenteizm'e tutulan öğretmenler bundan çıkamamaktadır. Ödüllendirmenin Presenteizm'i azaltmada rol olabilirliği incelenmektedir.

Ödüllendirilmenin çok çeşitleri bulunmaktadır. Kişiyi özgü ödüllendirilmelerin daha çok değerli hissettirdiği düşünülmektedir. İşe kendini vermeyen çalışandan bu yolla verim alabilmek daha olasılaşmaktadır. Bilimsel araştırmalar ve veriler doğrultusunda Presenteizm'in tüm kurumlar için önemli olduğu, ciddi zararlara sebep olduğu ödüllendirmenin ise çalışanın verimine, motivasyonuna, başarısına etki ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle Presenteizm'i azaltmada, iş tatmini sağlamada ödüllendirme önem taşımaktadır.

Daha önce üzerinde bir araştırma olmaması sebebiyle keşfedici bir araştırma ile Presenteizm ve ödüllendirme kavramı ilişkilendirilmiştir. Ödüllendirmenin Presenteizm'i azaltmada rolü derinlemesine mülakat yöntemi ile ağırlıklı olarak öğretmenler olmak üzere üst düzey yöneticiler (okul müdürleri), ve öğrenciler dahilinde Türkiye'nin İstanbul ilinde birkaç lokasyonda bulunan çeşitli eğitim kurumları ile araştırılmaktadır. Presenteizm'in birçok tanımı olmakla birlikte bu çalışma da sınırlılık çerçevesinde araştırmaya çevrilmiştir. Keşfedici araştırma olması sebebiyle Presenteizm'in hastalıkla ilişkilendirilen birçok tanımı olmasıyla birlikte daha çok işte verimli olmamasına sebep olan motivasyonel sebepleri ödüllendirme ile giderilebilirliği ele alınmıştır. Presenteizm sorununu azaltmak için; işte varken işte var olmama sorunu yaşayanı ödüllendirmek, işe gelmiş olmasını değerlendirmek amaçlanmıştır. İşe gelmemiş olan çalışan Presenteizm'in tersi absenteizm yaşamaktadır. Presenteizm'in kuruluşa zararı, çalışanın rahatsızlığından dolayı işe gelmemesinden(absenteizm) daha yüksektir. Bu çalışmada absenteizm yerine Presenteizm incelenmesinin sebebi ise zaten işe gelmeyen bir çalışanı ödüllendirmek yerine gelmiş olan bir çalışanı ödüllendirmenin verim odaklı olmasıdır. İşteki sebeplerden işte kendini var hissetmeyen çalışanı işte her anlamda var etmek, motivasyonunu yükseltmek ödüllendirme ile en yüksek verimine ulaşıp ulaşılmayacağını araştırmak amaçlanmaktadır. Araştırmanın bu amaçla ülkemiz eğitim kurumları için önem taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışmada ilk bölümünde Presenteizm kavramı Presenteizm'in ilişik olduğu kavramlar ve konular genel olarak ele alınmıştır. Yine çalışmanın ilk bölümünde ödüllendirme kavramı ödüllendirmenin ilişik olduğu kavramlar ve konular genel olarak ele alınmıştır.



2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 PRESENTEİZM KAVRAMI

2.1.1 Presenteizm'in Tanımı

Çalışanın, işte olmasına rağmen işe adapte olamaması, kendini yorgun ve bitkin hissetmesi, çalışma konusunda istekli olmaması, kişisel ya da iş yerine ait sorunlardan dolayı gerekli performansı gösterememesi, işini tam manasıyla yerine getirememesi şekline Presenteizm denilmektedir. Presenteizm, çalışan bir bireyin işe kendini verememesi, kendini yorgun ve hasta hissettiği halde çalışma saati boyunca işi bırakmaması durumudur.

Farklı bir şekilde ele alınacak olursa Presenteizm, çalışan birey kendisini iyi hissetmediği, rahatsız hissettiği halde izin alıp evde dinlenmeyi değil, işe gidip çalışmayı tercih etmesi şeklinde ifade edilmiştir (Özmen, 2011, s.7).

Birçok araştırma ve çalışmaya göre Presenteizm, kendini iyi hissetmeyen çalışanın evinde dinlenmesi yerine çalıştığı ortama gitmesi ve orada verimli bir çalışmada bulunamadığı için diğer iş arkadaşlarına da rahatsızlığını aktarması ve çalışanları motive açısından olumsuz etkilemesidir. Yapılan bu çalışmalar, rahatsız olan çalışanı iş yerinde çalışma performansını düşürmesi sebebinden dolayı, hasta ve yorgun olan bir çalışanın işe gitmemesi, evinde dinlenmesinin uygunluğunu dile getirmiştir.

Presenteizm, işine bağlı olmayan çalışan olarak da ifade edilmektedir. Günümüz çalışanlarının, çalıştıkları iş yerine karşı bağlılık derecesi konusunda kuşkular ortaya çıkmıştır. Çalışan bireyler çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarından dolayı işine bağlı, işine bağlı olmayan şeklinde ayırma yapılmıştır. Çalıştığı kuruma bağlı ve sorumluluğunu bilen çalışanlar, yaptıkları işte her zaman isteklidirler ve kalben de kendilerini oraya ait hissederler. Çalıştıkları kuruma bağlı olmayan çalışanlar ise kendileri iş yerinde olsalar dahi beyin olarak işe adapte değildirler. Çalışma saati

esnasında yaptıkları işle değil, gün içinde ya da daha sonra yapacakları şeylerle, gidecekleri yerle, çocuğunu veya eşini düşünerek yani beynini başka şeylere yönelterek çalışma saatini doldurur.

2.1.2 Presenteizm Kavramının Önemi

Bir kurumda genel olarak istenilen hedefe varabilmek için hizmete sunulan mahsulün en iyi şekilde işlenmesi için çalışanın iş performansı çok önemlidir. Kurumun halka sunduğu ürünlerin kalitesi ve üretimdeki serilik, o kurumda çalışanların performansına göre şekillenir. Bu nedenle kurumun ayakta kalabilmesi ve hizmet verebilmesi, çalışanların yaptıkları işe olan bağlılığına ve çalışma şekline paraleldir. Çalışanların performansını değiştiren birçok sebeplerin olduğu yapılan çalışmalarda belirlenmiştir. Presenteizm, çalışanın verim gücünde farklılığa neden olan unsurların en önemlisidir.

Toplu olarak çalışan bir kurumdaki Presenteizm'in kuruluşa zararı, çalışanın rahatsızlığından dolayı işe gelmemesinden daha yüksektir. Çalışandaki işte var olamama (presenteizm), bireydeki süregelen diğer rahatsızlıklarla birleştiğinde ciddiyeti artmaktadır. Aşırı psikolojik sorunları (depresyon) olan çalışanları ele alan gözlemlerde, depresyon rahatsızlığına ait bulgulara sahip olan çalışanların işlerine devam etmemelerinden dolayı sebep oldukları zararın, işe devam edip düşük performans göstermesi sonucu oluşan zarardan az olduğu tespit edilmiştir (Yumuşak, 2008, s.241).

İşte var olamama (presenteizm), toplu çalışanı olan kurumlarda maddi açıdan büyük kayıplara yol açmakta ve bu rahatsızlık uzun zamandır sorun olarak görülmektedir. Presenteizm hakkında yapılan çalışmalarda, bu problem hakkında net bir sonuca ulaşamamışlardır. İşte var olamama durumu geniş kapsamlı disiplin gerektiren bir sorun olduğu için detaylı bir şekilde işletmeciler, iktisatçılar, politikacılar ve sağlıkçılar tarafından detaylı çalışmaların yapılmasını içermektedir (Oruç, 2015, s.4).

Presenteizm rahatsızlığını İnsan kaynakları kurumu, teşkilatın iş yapabilme gücünün azalması, üretimde yaşanan düşüşleri ele alarak incelemektedir. Bu gibi durumlarda üretimdeki düşüş ve iş yapabilme gücündeki kayıp nedenleri incelenirken çalışanların psikolojileri de ele alınmalı ve gözlemlenmelidir.

2.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Presenteizm

Kurumlar, ürettikleri üründe devamlılığı sağlayabilmek için, teknolojik ilerlemeleri takip etmeli ve çağa uyum sağlamalıdır. Kurumlar arasındaki yarış, çağımızda oldukça güç duruma gelmiştir. Kurumlar girdikleri diğer kurumlarla yarışta başarılı olmak için sürekli kendini geliştirmeli ve yeniliklere açık olmalıdır. İnsan beyni kurumlar arası yarışta en önemli güçtür. Sanayileşmenin artmasıyla zeka ve zekanın getirdiği yeni fikirler, insan gücünün önüne geçmiştir. İnsan beyninin ürettiği yeni fikirler, teşkilatlar arası yarışta kurumunu bir adım öne çıkarmaktadır. Çağımızda rakip kuruluşlarla mücadele edemeyen teşkilatların üretime devam etmesi güçtür.

Çeşitli ürünlerin imalatı ve halka sunulması için oluşturulmuş teşkilata işletme denilmektedir. Bir işletmenin hedeflediği başarıyı elde edebilmesi için, o teşkilatın üretimini en iyi kalitede sunabilmesi önemlidir. Çağımızda kurumlar arası yarışta üretim kalitesi oldukça önemlidir. Üretime etki eden en önemli öge insandır. Bu nedenle kurumlarda çalıştırılan insanlarda en üstün performansı alabilmek o kurumun insan kaynaklarına bağlıdır (Koçoğlu, 2007, s.7).

Çalışanın iş yerindeki verimi fiziksel ve psikolojik halleriyle etkileşim içindedir. Kişi kendini sağlıklı hissediyorsa iş verimi yüksektir. Kendini bedenlen ve ruhen iyi hissetmiyorsa verimli olması mümkün değildir. Kurumlar çalışanlarına karşı yapıcı şekilde davranırsa hedeflediği statüye ulaşması daha yakındır. Şirketler çalışanlarını belirlerken sağlıklı çalışanları seçtiği takdirde hedeflediği başarıya ulaşır. Kurumlar seçtikleri çalışanların performansından en iyi şekilde verim alabilmeleri için, çalışma ortamında sağlık açısından düzenleme yapılmalıdır. Kurum çalışma yerinde çalışanın sağlığını olumsuz etkileyecek faktörlerden arındırmalıdır. Çalışanlarının karşılaştığı sağlık sorunları ile bağıntılı gereken önlemleri almalı ve gerçekleştirmelidir. Bunlar

yapıldığı takdirde şirketlerde Presenteizm nedeniyle yaşanan üretim kaybının önüne geçilmiş olur (Yazıcı, 2001, s.43).

İşte var olamama durumu (Presenteizm) çağımızda örgütler arasında oldukça önemli bir sorundur. Şirket çalışanlarının sağlık sorunlarıyla savaşıması maddi ve manevi olarak o şirketi etkilemektedir. Bundan dolayı kurumlar yeni çalışanlarını seçerken işte var olamama (Presenteizm) durumuna karşı duyarlı olmaktadır. Şirket ve çalışan arasında geçen iş görüşmelerinde bu rahatsızlığın varlığı saptanmaya çalışılmalıdır. İş için müracaatta bulunan bireylerin daha önceki kazanımları sorgulanırken işten çıkış nedenine de dikkat edilmelidir. Daha önce çalışmış oldukları işyerleri ile görüşülmeli, herhangi bir sağlık sorunun olup olmadığı öğrenilmelidir.

Şirketler çalışanlarının sağlık sorunlarının üretim kalitesinde azalmaya sebep olacağından dolayı, çalışanlarının sağlık sorunları yaşamasını en alt seviyeye indirmek için bazı önlemler almalıdır. Çalışan bireyler ile iletişim halinde olacak, onların fiziksel ve psikolojik sorunları ile ilgilenecek yapıda insanlara kuruluşunda yer vermelidir. Ayrıca şirket çalışanları ihtiyaç duyduğu her zaman bu kişilerle karşılıklı iletişime geçebilmelidir (Koçoğlu, 2007, s.8).

İşte var olamama durumunu ortadan kaldırma ve en aza indirmede şirket yöneticilerinden ziyade insan kaynakları bölümüne daha fazla iş düşmektedir. Ülkemizde faaliyet gösteren kurumlarda insan kaynakları, istenilen noktaya gelememiştir. İşte var olamama durumu şirketlere olumsuz yönde giderlere sebebiyet verdiği için şirket bünyesinde yer alan insan kaynakları kurumunun tedbirler alması şarttır.

2.1.4 Presenteizm İle İlgili Kavramlar

2.1.4.1 Presenteizm ve stres

Çalışanda stres işe gidemem durumunun yanı sıra işte var olamama (Presenteizm) sorununun olma ihtimalini de düşündürür. Psikolojikmen hasta olduğu halde, çalışanın

işine devam etmesinin nedeni işe gitmezse, işin devamsızlığını düşünmesi ve diğer iş arkadaşlarıyla işe gitmediği için tepkilere sebep olabileceğini düşünmesidir (Aronsson vd., 2000'den aktaran: Özmen, 2011, s.13).

İşte var olamama (Presenteizm) durumunu tetikleyen birinci neden strestir. Bireylerin karşılaştığı sağlık sorunlarının çoğunluğunun stresten dolayı olduğunu ve sağlık sorunları olmasına rağmen çalıştığı ortamda da birtakım nedenlerden dolayı strese girdiği için stres ve Presenteizm arasındaki bağıntı dikkate alınmalıdır. İşletmenin, çalışanı olumsuz yönde etkileyen stresin nedenine inmesi ve gereken önlemleri alması Presenteizm sorununun görülme olasılığını azaltacaktır.

2.1.4.2 Presenteizm ve işe devamsızlık

Presenteizm, senelerce işe gitmeme durumu ile aynı anlamda olduğu belirtilse de ciddi benzersizlikler taşımaktadır. Bu iki kavram arasındaki en belirgin özellik, işe gitmemede sadece işe gitmeyen bir çalışandan bahsedilirken, Presenteizm'de çalışan işe gidebiliyor fakat iş gücünü sergilemekte zorluk çekme durumudur.

İşte var olamama (Presenteizm) durumu ile kıyaslanacak olursa, işe gitmeyen çalışanın sebep olduğu işsel kaybı telafi etmek daha mümkündür. Çalışanın sağlık sorunları olduğu halde işe geliş nedeni bazı araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Yapılan incelemelerde çalışanların az bir süreçte göstermiş oldukları devamsızlık, Presenteizm'e göre daha hafif sağlık sorununu ve daha verimli performansa eşdeğerdir (Biron vd., 2006, s.27).

Bu anlatımlardan yola çıkılırsa şirket sahibi, sağlık sorunu yaşayan bir çalışanın kendini iyi hissedeceği süre içerisinde çalıştığı kurumda bulunmaması verimli bir üretim için daha mantıklıdır. Ancak çalışanın işe gelme zorunluluğu olan bazı durumlarda (çalışanın yaptığı işi bir başkasının yapamaması, kurumdaki diğer çalışanların tepkisi) işveren ve çalışanı işyerinde bulunma konusunda mecbur tutmaktadır.

2.1.4.3 Presenteizm ve tükenmişlik

Bireyin beden ve psikolojik olarak kendini yorgun hissetmesi (enerji tükenmesi) tükenmişlik olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik, bireyin (çalıştığı iş ortamı ile çalışanın kaynaşması durumu) açısından ele alınarak hem çalışan, hem de işvereni etkileyen olumsuzluklar ve bu sorunların onarılmasını içeren bir konudur (Budak ve Surgevil, 2005, s.26).

Birey üzerindeki stresin artmasında tükenmişliğin payı büyüktür. Bu durum kişide kalıcı rahatsızlıklara yol açmaktadır. İşte var olamama (Presenteizm) konusu üzerine deneysel çalışmalarda bulunulmamış olsa da Presenteizm ve stresin tükenmişlik sendromuna neden olabileceği düşünülmektedir.

2.1.4.4 Presenteizm ve depresyon

Bireyde karamsarlığa ve hiçbir şeyden mutlu olamaya iten psikolojik sağlık bozukluğuna depresyon denilmektedir. Davranış bilimini inceleyenlere göre ise depresyon, kişiyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ortadan kalkması sonucu yaşanmaktadır. Depresyon rahatsızlığı yaşayan bireylerin %78'den çoğunun gelecek ile ilgili düşünceleri olumsuzdur. Bu kişiler yaptıkları programların yeterli olmayacağını düşünürler. Ortaya çıkan başarısız sonuçtan kendilerini suçlarlar (Mandıracıoğlu, 2013, 29).

Dünya Sağlık Örgütü depresyonu, günümüzde ve gelecekte yeryüzünde çoğalan ve herkesi etkileyen küresel bir sorun olarak ele almaktadır. Depresyon rahatsızlığı yaşayan çalışanlarda yapılan incelemede, depresyonda olan çalışanların, sağlıklı olan çalışanlara göre yedi kat daha fazla iş gücünün düşük olduğu saptanmıştır. Depresyon, bireysel olarak çalışanın iş gücünü olumsuz yönde etkilediği gibi, şirket bünyesindeki grup halindeki işlerde, diğer çalışanlarında performansını olumsuz etkilemektedir.

Amerika’da depresyona giren çalışanları ele alan incelemelerde; kurumlarda Presenteizm sorunu odaklı görülen depresyon rahatsızlığının şirkete zararı 44 milyon dolardır ve bu miktarın gün geçtikçe çoğaldığı gözlemlenmiştir. (Oruç, 2015, s.8).

2.1.4.5 Presenteizm ve iş yaşam dengesi

Günümüzde istatistik, tarihsel ve toplumsal olarak gerçekleştirilen yenilikler, iş sektöründe de yeniliklere yol açmıştır. Bu değişimler işgörenin sosyal hayatında etkili olduğu gibi, aile yaşantısında da ruhsal durumun taşıdığı önem bilinçli şekilde vurgulanmaktadır. Bu süreçte iş hayatı ile sosyal hayatın arasındaki ilişkinin etkisinin çoğaldığı ve bu etkinin hem işgören kişiler, hem de aile fertleri tarafından varılması gereken son nokta olmuştur (Kapız, 2002, 46).

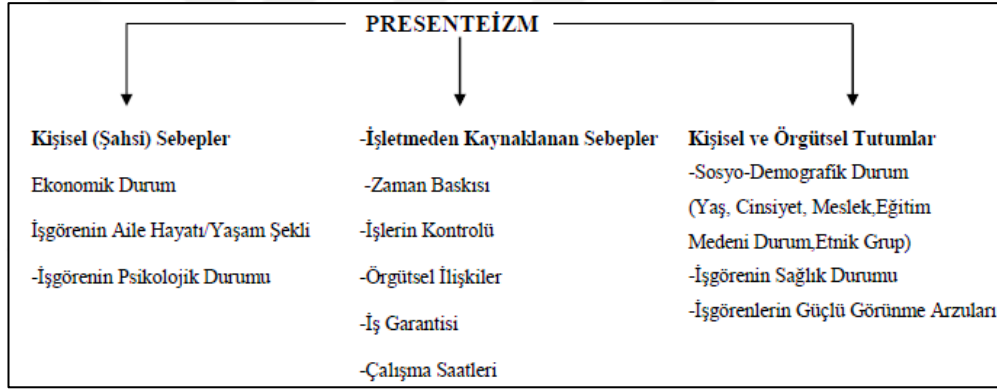
Kurumlarda iş faktörünün yoğunluğu Presenteizm durumunun var olmasına zemin hazırlamaktadır. İş yoğunluğu ve bu yoğunluktan dolayı oluşan baskı çalışanın sağlık sorunu olduğu halde işe gitmesi ile sonuçlanır. Sonuç olarak iş hayatı ile sosyal hayat arasındaki dengeyi oluşturamamakta etken; yapılan işi istenildiği süre içerisinde yapamama, yapılan işin çalışana ağır gelmesi, istenilen sonuca ulaşmakta zorluk yaşanması, çalışandaki aşırı sorumluluk duygusu, diğer çalışanlardan daha az iş üretmek gibi sebepler Presenteizm’in ortaya çıkmasında etkindir.

2.1.5 Presenteizm’in Nedenleri

Çalışanın iş yaptığı kurumdan ayrılmasından sonra ortaya çıkan maddi sorunlar Presenteizm’in görülme sıklığını arttırmaktadır. Çünkü günümüzde işsizlik sayısı oldukça fazladır ve çalışan bireyler sahip oldukları işi kaybetme tedirginliği yaşamaktadırlar. Çalışanlar, çalıştıkları şirkete işsel açıdan bağlılıkları kuvvetli olmasa bile işe gitmeme oranları oldukça düşüktür ve uzun vadeli çalışmalarda artış olmaktadır. Bu çalışma şekli işverene kazanç sağlamamakla birlikte üretimde kayıplara ve Presenteizm’e yol açmaktadır (Çiftçi, 2010, s.37).

Kurumları ele alarak gerçekleştirilen incelemelerde, şirket içinde çalışanlarda gözlemlenen Presenteizm sorununun değişik iki davranış şekline ortaya çıktığı belirtilmiştir. Psikolog Cary Cooper, 1990 senesinin ortasına doğru çoğalmaya başlayan gereğinden fazla çalışma (fazla mesai) ve iş yerinde çalışanların güvenliğinin bulunmaması Presenteizm'in çoğalmasına sebep olmuştur. Çalışılan kurumdaki fazla iş yoğunluğu Cooper'a göre Presenteizm'e neden olan asıl etkidir. Presenteizm'e neden olan ikinci davranış biçimi ise; 1990 senesinden sonra çalışanların kendilerini rahat hissedememesi ve işe gelmeme durumudur. Sağlık sorunları olduğu halde dinlenmek yerine işe devam eden çalışan gösterdiği sağlık sorunlarından (stres, baş ağrısı, depresyon, grip) dolayı iş gücünü sergileyemediği ve istenilen kazanca ulaşamadığı saptanmıştır (Yalın, 2005, 381).

Şekil 2.1 Presenteizm'in Nedenleri



Kaynak: Oruç, Ş., (2015). Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi SBE.

Hansen ve Andersen (2008) ise incelemelerinde Presenteizm'e sebep olan faktörleri; çalışanın bireysel sorunları, şirkete dayalı sorunlar ve bireysel ve kurumsal sorunlar başlığı altında üç temel esasta ele almıştır.

Bu faktörlerden ilki olan, Presenteizm'e sebep olan bireysel sorunlar; çalışanın kendini kapsayan durumlarıdır. Bu durumlar; maddi sorunlar, ailevi sorunlar, sağlık sorunları, aile yaşantısındaki güçlükler, kendi psikolojik nedenleri bireysel etkenlerdir. Bu etkenler çalışanın iş gücünü sergilemesine engel olmaktadır (Özmen, 2011, s.7: Çoban; 2012, s.32).

Diğer faktör olan şirkete dayalı sorunlar; çalışana yapması için verilen işin, istenilen süre içerisinde bitirilmesi için çalışana yapılan baskıdır. Sağlık sorunu olduğunda işe gitmemesi durumunda yapılan işin verilen süre içerisinde tamamlanmaması, işin bitmesi için yapılan baskı, çalışanın şirketteki diğer çalışanlarla iletişimi, yorucu çalışma saatleri ve kademe yükseltme çabasıdır (Can, 2010, s.16).

Son faktör olan kişisel ve örgütsel tutumlar; çalışanların şirket içinde kendilerini olduğundan kuvvetli göstermeye çalışmaları, sağlık sorunları ve toplumsal niteliklerini içerir. Çalışanın rahatsızlıkları olduğu halde yapmakla yükümlü olduğu işin başında bulunması ve toplumsal özellikleri (yaş, cinsiyet, öğrenim hali, medeni hali, meslek vb.) Presenteizm faktörünün ortaya çıkmasına sebeptir (Özmen, 2011, s.7).

Yapılan bütün araştırmalarda, çalışanın yaşamını sürdürdüğü toplum ile çalışan kesimdeki yaş artışı da Presenteizm sorununu yakından ilgilendirmektedir. Çalışan bireylerdeki yaş artışı daha çok Avrupa ülkelerinde görülmektedir. Şu an, Avustralya’da 45 yaş ve üzeri işgören bireyin yüzdelik oranı % 36.7 iken, bu sayının 2050 senesinde %40.2’ye kadar çıkabileceği düşünülmektedir (Mandıracıoğlu, 2013, s.32).

Presenteizm’i tetikleyen en ciddi faktör, çalışanın fiziksel ve psikolojik olarak kendini iyi hissetmediği halde, çalıştığı işin başında olma zorunluluğudur. Kurumlar arası rekabetin arttığı, çalışanın çalışma saatleri dışında da çalışmaya itilmesi (mesai), yapılması gereken işin fazlalığı gibi şirketsel faktörler çalışanda Presenteizm’e neden olmaktadır. Çalışanın sergilediği iş gücü ele alınarak, maaş miktarının belirlenmesi de çalışanı Presenteizm’e itmektedir.

2.1.6 Presenteizm’in Sonuçları

2.1.6.1 Verimlilik

Kurum sahiplerini ilgilendiren en önemli hususlardan bir tanesi de sahip oldukları ürünlerden en kaliteli ve işe yarar şekilde faydalanmaktır. Kurumun sahip olduğu

ürünün azlığı, bu ürünü işe yaramaz hale getirmeden işlenmesini gerektirir. Ürünün işlendikten sonra sunuma hazır hale gelen ölçüsünün, işlem sırasındaki kullanılan materyallerin ölçüsüne oranına verimlilik (kazanç) denilmektedir. (Sabuncuoğlu, 2000, s.76). Daha net şekilde verimlilik, istenilen hedefe ulaşmak için minimum çaba ile maksimum kazanç sağlamaktır. İstenilen hedefe varabilmek için daha önce plan yapılmışsa bu kurumsal kazançtır (verimlilik).

Bir kurumda istenilen kazanç elde edilemiyorsa, kurum yöneticilerinin çalışanlarından gereken iş gücünü alamadıklarını gösterir. Bu dönemde kurumlar arası rekabet nedeniyle, üretilen mallardaki verim düşüklüğü yöneticiler tarafından onaylanmayan bir durumdur ve çözümü araştırılmalıdır. Verimde istenilen seviyeye ulaşılamamasındaki etkenlerin başında çalışanın fiziksel ve psikolojik sorunları yer almaktadır. Kurum sahibi ve yönetimdeki diğer kişiler bu konuyu göz ardı etmemelidir. Kurum bünyesinde çalışanlarının sağlıklarını ve güvenliklerini korumak için tedbirler almalıdırlar (Kaplan, 2007, s. 22).

Çağımızda kurumlar arası gizliden bir yarış olduğu için, çalışanından en iyi iş gücünü alabilmek için çözüm arayan, hem kendi faydaları için çalışanın isteklerini görmezden gelen kurumlar ortaya çıkacaktır. Fakat bu durum kurumsal kazancın azalmasına neden olacaktır.

2.1.6.2 Performans düşüklüğü

Kuruluşların hedeflediği başarıya erişebilmesi için, çalışanlarının sergilediği iş gücünün, şirketin belirlediği seviyeye, çalışmalara ve o bölümün denetimleriyle uyumu durumuna performans yönetimi denilmektedir.

Başarı (performans) değerlendirmesi, şirketin genel olarak hedeflediği doğrultuda ne kadar ilerleme sağladığı ve karının ne kadar olduğu konusunda çalışanlarına bilgi verir. Bu kıyaslamadaki gaye, çalışanların yaptıkları işte daha verimli çalışmaları, işveren ve işgören bu çalışmanın karşılığı olan avantajlardan birlikte faydalanmak olmalıdır.

Kurumlar, çalışanlarının sergilediği iş gücüne bağlı olarak devamlılık sağlamaktadırlar. Fiziksel ve psikolojik rahatsızlığı olan bireyler, yaşamları süresince yapmakla yükümlü oldukları işte istenilen başarıyı sergilemez. Sağlık sorunları bu bireylerin hedefledikleri sonuca varmalarında engel olacaktır. Fiziksel ve psikolojik rahatsızlığı olan bireyler yapmaları gereken işi tam anlamıyla yapamazlar. Yaptıkları işe adapte olmakta sorun yaşarlar. Sağlık sorunlarından dolayı işin hızına ve temposuna ayak uyduramazlar. Bunlarda çalışanda iş gücünün kapasitesini olumsuz yönde etkileyecektir. (Koçoğlu, 2007, s.40).

2.1.6.3 Motivasyonda azalma

İşgörenin istekliliği, o kişinin iş gücüne yansımaktadır. Şirket yönetiminin üzerine düşenlerden biri de çalışandaki bu istekliliği şirket yararına kullanabilmektir. Hazırlanan programlar istekliliğe bağlı olarak çalışanın iş gücünün artışı sağlar.

İsteklendirme (motivasyon), bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığını iyi yönde etkilemektedir. Standart yönetim kurallarına göre çalışanları isteklendirmenin belli bir yolla olabileceği düşünülmektedir. Günümüzde örgütler, girdikleri yarışta başarıya ulaşmak için insanın önemini kavramışlardır. Çalışanları tek bir isteklendirme şekliyle istediği iş gücünü yakalayamayan kurumlar, çağımızda bireylere özel değişik isteklendirme yolları bulmaktadırlar (Dağdeviren, 2005, s.4).

Şirket yönetiminin üst seviyesinde olan kişiler, diğer yönetici ve işgörenler kadar motivasyon sorunu yaşamamaktadırlar. Yani kurum içinde en üstten alt kademelere inildikçe kişilerde motivasyon sorununda artış gözlenmektedir. Kurum yöneticilerinin vazifelerinden biri de alt kademesinde çalışanlarının iş gücünü arttırmak amaçlı isteklendirici yollar üretmektir. Çalışan iş gücünü istekli bir şekilde ortaya koyarsa, yaptığı işten, iş ortamından, genel hayatından zevk alır, mutluluk duyar; bu gerekçeler çalışanı bedenen ve psikolojikmen huzurlu hissettirecektir.

2.1.6.4 Memnuniyetsizlik

Kurumların yapmakla yükümlü olduğu görevlerden biri de çalışanlarını rahat ve memnun etmektir. İşgörenlerin mutluluğu için yapılması gereken ilk şey, sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamının hazırlanmasıdır. Bu çalışma ortamı hazırlandığında kurum içi sorunlardan kaynaklanan Presenteizm ortadan kalkmış olur. İşgörenlerin, kurum dışında karşılaştığı sağlık sorunlarına karşıda, kurum tarafından güvence altına alınmak çalışanları mutlu edecektir.

Kurum tarafından sağlanan bu güvenceler işgörenin kendine önem verildiğini düşündürür. Bunlar yapılmadığı takdirde işgörenin isteksizliği yapmış olduğu işe de yansır ve iş gücünün düşüşüne neden olduğu gibi işe gelmeme ve işten ayrılma söz konusu olabilir. Olayların bu şekilde ilerlemesi kuruma fazladan gider olarak yansır. Kısaca işgörenlerin memnuniyeti, şirket sahibini işi bırakma durumundan doğacak zararlardan kurtarmış olur.

2.1.6.5 İşe devamsızlık

Çalışanın, senelik izin ve resmi tatiller haricinde, işte olması gerektiği halde işe gelmemesi durumu beklenmedik devamsızlıktır. İşe gitmeme durumu, işveren açısından üretimin sürekliliğini etkileyen en önemli unsurdur ve bu ifade işe gelmesi gereken çalışanın, işe gelmeme halidir. Çalışanların işe gitmemesinin birçok nedenleri vardır. İş gitmeme durumunu tamamen çözmek mümkün değildir. Sadece amaç bu oranı en alt seviyeye düşürmektir.

Devamsızlığa yol açan kurumsal ve toplumsal faktörler beraberinde çalışanlarda Presenteizm'in ortaya çıkmasına neden olan faktörleri içermektedir. Bunlardan da anlaşılacağı gibi Presenteizm işgörende devamsızlığa yol açmaktadır. Çünkü fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları yaşayan işgörenler, belli bir zaman sonra işe devam edemez hale gelecekler ve devamsızlık yapacaklardır. Bu yüzden Presenteizm belli bir süre sonra Absenteeism (devamsızlık) halini alacaktır (Çoban, 2012, s.37).

2.1.6.6 İş gören devri

Çalışan devri, belli bir zaman dilimi içerisinde, şirketin kurum çalışanları takımına çalışanların işe giriş ve çıkış zamanı olarak belirtilmektedir. Başka bir ifadeye göre, belirli zaman dilimi içerisinde işi bırakan çalışanların matematiksel incelenmesi işgören devridir.

Bireyler yapmak istedikleri işi belirleyene kadar, devamlı bir yenilik içerisindeyler. Şirket sahipleri ise iş hayatında hedeflerine varabilmek için performansı en uygun çalışanları kadrolarına alma çabası içindedirler. İşveren ve işgören karşılıklı aynı şeyleri istediklerinde iki tarafta sonuca ulaşacaktır. Bu birleşimde düzene ulaşıldığında iş bırakmada olmayacaktır.

İşgören devrinde sayı artışı, kurumların başarısını olumsuz etkiler. Oran yüksekliği, işletmenin amaçlarına ulaşmasını engeller. İşgörenlerde ortaya çıkan Presenteizm sorunu işte devamsızlığa, sorunun devam etmesi ise işi bırakmaya sebep olur.

2.1.7 Presenteizm'in Maliyeti

Presenteizm sorunu, kurumlara birtakım maddi manevi zararlar vermektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Çiftçi, 2010, s.41):

- ✓ İşe gitmemekte belli bir gider vardır ve işgörenin başarısı, işe gitmediği her gün için %100 kayıp olarak nitelendirilmektedir. Presenteizm sorunundan kaynaklanan gider ise belirsizdir. Çünkü rahatsız olan kişi işe devam etmektedir, lakin tam bir performans sergileyememektedir. Bu yüzden Presenteizm sorunu geniş kapsamlıdır.
- ✓ İşgörenlerin çoğu rahatsız olmalarına rağmen işe devam etmektedir. Bu bireyler rahatsızlıklarından dolayı işte verimliliği ve başarılarını tam anlamıyla kullanamadan çalışmaktadırlar. Çoğu da grip ve nezle iken işe devam etmekte ve kendi iş güçlerinin altında başarı sağlamaktadırlar. Ayrıca diğer çalışanlara da

hastalık bulaştırma olasılığı vardır ve durum böyle olunca kurum içerisinde daha fazla işe gitmeme durumuna ve Presenteizm'e sebebiyet vermektedir.

- ✓ İş bırakan işgörenin yerine gelen yeni çalışanlar kurumların giderini çoğaltmaktadır. İşe giren yeni çalışan için uyum süresini kolay şekilde atlatması için kurum olarak eğitimler hazırlanmaktadır.
- ✓ Presenteizm sorununun gideri, işe gitmeme ve rahatsızlıkların giderinden fazladır. Çünkü Presenteizm rahatsızlığı, kalıcı sağlık sorunları olan bireylerde daha ağır görülmektedir. Bu iki sorunun toplumsal giderleri incelendiğinde çıkan sonuç şaşırtıcıdır.
- ✓ Presenteizm sorununun, kurumlara verdiği olumsuzlukların önde geleni verimde azalmadır. İşgörenler sağlık sorunlarından dolayı iş güçlerini tamamen sergileyememektedirler. İş gücünde görülen bu azalma şirket bünyesinde de verimin düşmesine neden olmaktadır.
- ✓ Şirket, bünyesinde çalıştırdığı işgörelere sağlık sorunları olup olmadığı ayırt edilmeden eşit maaş verilmektedir. Hâlbuki Presenteizm sorunu olan işgörelerin çalışma veriminde düşüş olacaktır. İşgörelerin aynı performansa sahip olamamaları, rahatsız olanlardaki iş gücündeki düşüş olduğu halde eşit maaş almaları işveren için büyük gider olacaktır.
- ✓ İşten ayrılanlar arkasından, iş yerindeki çalışanların çıkış nedeni ile ilgili asılsız söylentiler olumsuzluklara neden olmaktadır. Bu söylentiler, diğer işgörelerde tedirginlik ve işten çıkma korkusuna neden olur. Bu durumda işgörelere performans düşüşüne neden olur.
- ✓ İş bırakan çalışan yerine, alınacak olan aynı özellikte ve kapasitede çalışan bulmak zaman alacaktır. Bu zaman kurumlarda üretim düşüşüne neden olduğu için olumsuzluk içermektedir.
- ✓ İşten ayrılan işgörenin işini, belli bir süre kurum içinde çalışan diğer işgörelere yapar. Fakat bu işgörelere o iş hakkında gerekli bilgileri bilmedikleri için işte düzensizlikler görülmektedir.
- ✓ Çalışanlar iş başındayken iş gücünü tamamen sergilediği düşünülmektedir. Fakat kaynaklar incelendiğinde bu durumun gerçekte alakası olmadığı saptanmıştır.
- ✓ Presenteizm sorunu sebebiyle iş bırakmak zorunda kalan işgören yerine alınacak olan işgören ve işin eğitimi için belli bir gider ayırmak zorundadır.

2.1.8 Presenteizm ve Örgüt

2.1.8.1 Presenteizm ve yönetim tarzı

İşgörenin rahatsız olmasına rağmen işine devam etmesi kurumun yönetim prensibi ile alakalıdır. Çoğu yöneticiler, çalışanın gerçekten hasta olduğuna inanmadığı ve işi yapması için görevlendireceği diğer çalışanın aynı başarıyı gösteremeyeceğini düşündüğü için çalışanın devamsızlığına izin vermemektedir.

İngiltere’de iş hayatını sürdüren erkek çalışanları kapsayan bir araştırmada, kendini rahatsız ve ruhsal olarak yorgun hisseden işgörenin işi bırakmasının tehlike oluşturduğu için işe devam ettiği, bu şekilde uzun zaman dilimi çalışmaya devam ettikleri için kalıcı sağlık sorunları ile karşılaştıkları saptanmıştır (Baker vd., 2010, s.314).

Bu değişik fikirlere göre şirket sahibinin isteği doğrultusunda, işgörenin rahatsızlığı olduğu halde işinin başında olmasını istediği için işe devam etmesi, bu şekildeyken gönülsüz ve düşük motivasyonla çalışmasına sebep olur. Gözlenen bu durum Presenteizm sorunudur.

2.1.8.2 Presenteizm ve örgüt kültürü

Kurumlar içerik olarak birbirine benzese de işleyiş olarak her biri değişik etkinliğe sahiptir. Bu yüzden kurumlarda yaşanan Presenteizm sorunu farklılık göstermektedir. Kurumların hepsini kapsayan Presenteizm sorununa göre iki sebepten dolayı karşılaşıldığı bildirilmiştir. Birincisi, çalışanın sorumluluk duygusundan dolayı rahatsız olmasına rağmen işe devamı, ikincisi ise işten çıkma korkusundan dolayı işe devam etmesidir. Bu düşünceler çalışanı, kurumun işlevine göre etkiler ve işte bulunmaya zorlar (Özmen, 2011, s.19).

2.1.9 Presenteizm'in Örgüt Açısından Zararları

İş devamlılığı hususunda üzerinde baskı hisseden veya farklı nedenlerden ötürü işin başında olması gereken çalışan, kendini işe gitme konusunda zorunlu görmekte ve sağlık sorunu olmasına rağmen işe gitmektedir. Bu olay şirketlerde Presenteizm'e neden olmakta ve beraberinde farklı sorunlar getirmektedir.

İşte var olamama (Presenteizm) sorunu olmasına rağmen zorunlu olarak işe devam eden çalışanın, şirkete ve etrafına zararı olmaktadır. Yaşadığı sağlık sorunlarına rağmen (sırt, bel, baş ağrısı, grip, depresyon vb.) işe devam eden çalışan hem istenilen düzeyde performans sergilemeyecek, hem de etrafındaki diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyecektir (Kinerjski, 2010, aktaran: Oruç, 2015, s.17).

Presenteizm kurumlarda tükenmişliğe neden olduğu gibi, çalışanlar arası iletişimsizliğe, iş gücünün azalmasına, çalışan devri oranında artışa, işten beklenen sonuçta düşüşe, sağlık maliyetinde artışa, sebep- sonuç odaklı çalışmalarda azalmaya, çalışandaki tükenmişlikten dolayı bireysel başarının azalmasına ve çalışanın psikolojik olarak işinden uzaklaşmasına neden olmaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008, s.58).

Presenteizm sorunu, sadece Türkiye için değil tüm dünya ülkelerindeki kurumlar için tehdit unsurudur. Fakat dünya genelinde Presenteizm sorununa karşı kesin bir düşünceye varılmamıştır. Kurumlarda hafifletici çalışma saatleri, başarıya teşvik amaçlı eğitimler ve sağlık sorunlarına yönelik çalışmalar ile Presenteizm sorununa çözüm aranmalıdır.

2.1.10 Presenteizm'in Sebep Olduğu Hastalıklar

İşgörenin yaptığı işteki başarının sağlıklı olması ile doğrudan alakalı olduğu yapılan incelemelerle kanıtlanmıştır. Kişiler işe bağlı durumlardan olduğu gibi çevresel faktörlerden dolayı da sağlık sorunu yaşayabilmektedir. Çalışanların ruhsal ve bedensel karşılaştıkları sorunları dışında yaşam koşullarından dolayı da sağlık sorunu yaşadıkları

saptanmıştır. Presenteizm ve sağlık problemleri üzerine yapılan çalışmalarda on iki kişiye özel sağlık tehdidi gözlenmiştir.

Bu tehditlerden sekizi (ifti; 2010, s.44);

- ✓ Tansiyon,
- ✓ Kolesterol,
- ✓ Sigara Kullanımı,
- ✓ Alkol Tüketimi,
- ✓ Fiziki Etkinlik,
- ✓ Vücut Ağırlığı,
- ✓ Emniyet Kemerini Kullanımı,
- ✓ Alkol ve uyuşturucu kullanımı olup, kişinin yaşam biçimi ile ilgilidir.

Bu tehditlerden dört tanesi ise (ifti; 2010, s.44);

- ✓ Sağlık Bilinci,
- ✓ Yaşam Doyumu,
- ✓ İş Doyumu,
- ✓ Ruhsal Gerilim olup, psikolojiktir.

Presenteizm'in sebep olduğu bazı tıbbi rahatsızlıklar işe şu şekildedir;

- ✓ Alerji,
- ✓ Solunum Yolu Hastalıkları,
- ✓ Diyabet,
- ✓ Eklem İltihapları,
- ✓ Kanseri,
- ✓ Kronik Baş Ağrıları,
- ✓ Astım,
- ✓ Sırt ve Boyun Ağrıları,
- ✓ Kalp Bozuklukları,

- ✓ Grip,
- ✓ Karın Tahribatları.

2.1.11 Presenteizm'e Karşı Alınabilecek Önlemler

Kurumlarda üretim kayıplarının giderilmesi, çalışanların iyi bir ortamda işini yapması ve Presenteizm kaynaklı sorunların ortadan kalkması için kurumun insan kaynakları yönetim biriminin, iş sahiplerinin ve çalışanların uygulayacağı bazı tedbirler vardır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin/ iş sahiplerinin alacağı tedbirler;

- Kurum yöneticileri tarafından, çalışanların iş gücünü arttırmak amaçlı eğitim ve programlar hazırlanmalıdır (Aydemir, 2011, s.61).
- Kurumlarda Presenteizm sorunu ve sebeplerini araştıran bir birim olmalıdır (Çiftçi, 2010, s.43).
- Çalışanlardaki strese neden olan şeyler, işinden memnuniyeti ve Presenteizm sorununu içeren anketler yapılmalıdır (Yalım, 2005, s.384).
- Çalışanların zaman yönetimi ve önemi konusunda bilgilendirilmesi (Mandıracıoğlu, 2013, s.59).
- Kurumlarda, çalışanların görev dağılımının yapılması, içeriğinin ve sonucun planlanması (Mandıracıoğlu, 2013, s.59).
- Çalışan rahatsız olduğunda izin alabilmesi, rahatsızlığından dolayı işe gelemediği günlerin maaşından kesilmemesi, ilaç ve tedavide kolaylık sağlanması, sağlık danışmanlığı uygulanarak, çalışanı rahatsız olduğunda işe gelmekten vazgeçirmeyi sağlamak (Koçoğlu, 2007, s.10).
- Kurumlarda iş güvenliği uzmanları hekimlerin bulundurulması, çalışanların kurum bünyesindeki psikologlardan faydalanması ve sağlık danışmanlığı hizmetinin verilmesi (Çoban, 2012, s.46).
- Çalışanlara çalışma saati konusunda kolaylık sağlanması, bu kolaylık çalışanı daha istekli bir şekilde işine adapte edeceği için Presenteizm sorunu azalacaktır (Çiftçi, 2010, s.47).

- Kurum içinde çalışan tüm bireyler arasında iletişimin sağlanması (Amir-çalışan arası/ çalışanlar arası) (Mandiracıoğlu, 2013, s.59).

2.2 ÖDÜLLENDİRME KAVRAMI

2.2.1 Ödüllendirmenin Tanımı

Çalışanlara uygulanan ödül ve ceza kurum yönetimiyle alakalı kavramlardır. Kurum bu kavramlar aracılığı ile çalışanların isteklerini ve arzularını karşılayarak iş yapma isteğini çoğaltmaktadır. Farklı şekilde ele alırsak, çalışanları kontrol altında tutmak ve kurum faydasına çalışmalar yapmasını sağlamak amaçlı kullanılan araçtır. Ödül ve ceza çalışanların amaçlarına varabilmesi, kurum yararına daha iyi işler çıkarması ve yaptığı işte daha verimli olmasını sağlamaktadır. Çalışanlarla ilgili yapılan araştırmalar çoğaldıkça, ödül ve cezanın çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi bilim adamları tarafından da benimsenmiştir (Koç, 2007, s.3).

Ödüllendirme çalışanların veya takımların yaptıkları işe karşı isteğini ve iş gücünü arttırmak amacıyla yapılan bir uygulamadır. Ödüllendirme kişi veya takım çalışmasının iş gücünü arttırdığı gibi, diğer çalışma arkadaşlarını da olumlu yönde etkileyerek iş gücü artışını sağlayacaktır.

Çalışanların bazen, çalıştıkları kurumdan farklı beklentileri olabilir. Yaptıkları işin karşılığı olarak belli bir ücret alsalarda kurum başarısından kendilerine de pay verilmesini beklerler. Bazı çalışanlar yaptıkları işi tam anlamıyla yaparken, bazıları istenilen başarıda iş çıkarmazlar. Kurum, çalışanlarını ödüllendirerek teşvik ederse, kişi o ödüle tekrar sahip olmak isteyecek ve iş gücünü tam anlamıyla kullanacaktır (Akgün, 2014, s.4).

Ödül, kişinin kendi düşünceleri eşliğinde davranış hızını arttıran bir etkileşim olarak ifade edilmektedir. Bu ifade bize ödülün, kişinin davranışı üzerindeki etkisini anlatmaktadır. Colin Pitts'e göre ödül, "bir işi yapmak, istenilen verimi verebilmek ve sorumluluk almak neticesinde ortaya çıkan kazanç" olarak ifade edilir.

İşgörenler kurum içerisinde yaptıkları işten belli bir maaş alsalar da, şirket kazancından da kendilerine ödeme yapılmasını isterler. Bazı çalışanlar iş gücünü tam anlamıyla sergilerken, bazıları da yaptıkları işte yeterli olmamaktadır. Kurum istenilen şekilde ve daha iyi performans gösteren çalışanlarına verdiği önemi ve memnuniyeti ifade etmek ister. Bu ödüllendirme ile gerçekleşir. Bir kurumun ihtiyaç duyduğu çalışanı işe alıp, işte de sürekliliğini sağlamak, çalışanı motive edip kurumun hedeflediği işlerin gerçekleşmesinde yardımcı olacak şekilde performans sergilemesi ve bu etkileşimin iş süresine yansması ödüllendirme olarak değerlendirilir (Duman, 2011, s.29).

İşgörenleri isteklendirme konusu üzerine çalışan bireyler iki türlü ödül den bahsetmektedir. Bunlar maddi ve manevi ödüllerdir. Manevi ödüller işgörenin rakamsal değeri olmayan sözlerle ödüllendirilmesidir. Bunlar başarıma hissi, takdir edildiğini bilme hissidir. Maddi ödüller ise işgörenin rakamsal olarak memnun edilmesidir. Yüksek maaş, ikramiye ve prim gibi (Özer, 2010, s.26).

2.2.2 Ödüllendirmenin Amacı

Kurum sahiplerinin iş gücü yüksek olan çalışanlarına karşı hoşnut olduklarını ifade etmek için ödüllendirme işverenleri memnun eden bir uygulamadır. Çünkü ödüllendirmenin amacı çalışanı kıymetli hissettirmek ve yaptığı işi takdir etmektir. Çalışan, takdir edildiği ve kıymet verildiğinde daha istekli çalışacak ve başarısı artacaktır.

Bunlar eşliğinde, şirket yönetiminden ve işgörenlerden bu uygulamadan neler bekledikleri saptanmalı ödül uygulamasının amaçları da saptanmalıdır. Ödüller, işgörenlerin yapması ile yükümlü olduğu görevi en kısa sürede maksimum başarı ile yerine getirmesinden dolayı, işgörenlerin performansını arttırmak için işverenin, çalışanlarını takdir etme şeklidir.

Ödüllendirme, kurumun yapısına, büyüklüğüne, sosyal çevresine göre değişim göstermektedir. Ödül olarak düşünülen hedefin ilk olarak belirlenmesi gerekir. Hazırlanan ödüllendirme programında ölçülerin çok iyi belirlenmesi sonuca ulaşmakta

önemlidir. İstenilen sonuca ulaşabilmek için yönetimin ve işgörenin beklentileri doğrultusunda hareket edilmelidir (Barutçugil, 2004, s.451).

İş gücünün belirlenmesindeki esaslardan biri de bireysel başarıdaki değişiklikleri kurumun ödül sistemine uyarlamasıdır. Kurum aleyhinde başarının çoğalması için gerekli ortam hazırlanmalı, materyaller oluşturulmalı ve buna göre yön verilmelidir. Hedeflenen noktaya ulaşmak için gereken işlemler belirlenmeli ve değerlendirme yapıldıktan sonra karara varılmalıdır. İşgörenlerin başarısında yükselişi yakalamak için işverenin ödülleriinde değişiklik yapması gerekmektedir. Ödülün çalışan üzerinde etki sağlayabilmesi için vaktinde ve başarı arttırıcı olması gerekir.

Ödüllendirmede istenilen sonuca varılması için gerekli aşamaların hazırlanması ve düzgün şekilde çalışması önemlidir. Eksik olan noktaların giderilmesi gerekir. Ödüllerin, çalışan üzerinde beklenen etkiyi göstermesi için tatmin edici ve hedefe yönelik olması gerekmektedir. Manevi ödülün, toplum önünde gerçekleştirilmesi şirket çalışanlarının başarısını ve görevinin önemini göstermek manasında etkili olacaktır. Ödüllendirme bireyler üzerinde yaptığı işe bağlılık ve iş gücünde artışa yol açacaktır (Can, 2010, s.47).

2.2.3 Ödüllendirme Türleri

Ödül türlerini içsel ödül ve dışsal ödül olarak iki grupta inceleyebiliriz.

2.2.3.1 İçsel ödüller

Ödüller: Bir çalışan yaptığı işi, ortada hiçbir ödül yokken kendi önemseydiği için yapıyorsa bu içsel ödüldür. Başka birine ihtiyaç duyulmadan gerçekleştirilen ve sergilediği bütün davranışların sebebini kendisi ile bağdaştırmasına olanak sağlayan ödüllere içsel ödül denildiği gibi, Maslow'un ihtiyaçlar aşama sırasında üst seviyedeki gereksinimleri giderilmesini ele alan ödüllere de içsel ödül denilmektedir. İçsel ödüller iş ortamındaki pratik zekâyâ sahip olma, başarma duygusu ve mücadele gibi etkenleri kapsamaktadır. İçsel ödülün çalışanın sonuç elde ettiğinde etkisi daha belirgindir. İçsel

ödülleri çalışanları isteklendirmede, dışsal ödüle göre daha etkili ve uzun sürelidir (Balci, 1992, s.55).

Ödülleri içsel ve dışsal olarak gruplandırmanın yanı sıra, verilen ödül birden çok ihtiyaca yetebilmektedir. Para çalışanın ihtiyaçlarını giderdiği için dışsal, çalışanın kendine güveni ve başarmanın verdiği his ise içsel ödüldür.

2.2.3.2 Dışsal ödüller

Dışsal ödüller iş zamanının dışında gerçekleşen ödülledir. Alınan maaş, ikramiye, prim ve buna benzer şeyler dışsal ödüldür. Kişi yaşantısını devam ettirmek için dışsal ödüller kullanılır.

Farklı kişiler aracılığı ile elde edilen ve bireyin hareketlerinin sebeplerini dıştan bir faktörle ilişkilendirilmesine neden olan ödüllere dışsal ödül adı verildiği gibi, Maslow'un ihtiyaçlar aşama sırasında alt seviye ihtiyaçların giderilmesine olanak sağlayan ödüllere de dışsal ödül denilmektedir. Maaş, iş güvenliği, ikramiye dış ödüllerdir. Deci'ye göre dışsal ödüller iki şekildedir, bunlara denetleme ve bilgi adı verilmektedir (Keskin, 2010, s.63).

Çalışanın denetlenmesi, faktörlerin dışta toplanmasına neden olur, bu nedenle içsel histe azalma olur. Bilgi verme yönteminde ise bireye yeni bilgiler sunularak onun kendine olan güveni ve inancı etkileşime geçerek içsel histe artış olur. Fakat geri bildirim olumlu olmazsa içsel his azalır. Dışsal ödüller çoğunlukla çalışanı işte tutma amaçlı kullanılır (Keskin, 2010, s.64).

Çalışanın maaşı belirlenirken, kişinin miktar ile ilgili düşüncelerini öğrenmek için dışsal ödüllerin onlar için ne kadar önemli olduğuna bakılır. Yapılan araştırmalarda kişilerin dışsal ödüllere karşı verdikleri öncelik ve önem kişiye göre farklılık göstermektedir. Yine yapılan incelemeler sonucunda, çalışanların dışsal ödüllere verdikleri değere göre, bu durumun gözetimi yine ödüllerle yapılabildiği saptanmıştır.

2.2.4 Ödüllendirmenin Önemi

Ödüller kişilerin hem iş hayatında, hem de toplum içerisinde öneme sahiptir. Bazen sahip olunan ödüller, birey için yeni bir başlangıçtır. Günümüzde olduğu gibi, geçmiş zamanlarda da insanların geleceğini belirlemekte önemli rolü vardır. Çok eski zamanlarda Hun'ların savaşımlardan sonra kazandıkları hazine dış ödülleri oluşturmaktadır. İnsanlar bu hazineye sahip olabilmek için savaş esnasında daha iyi mücadele etmektedirler (Karaatlı, 2014, s.20).

Geçmiş zamanlardaki ödüllendirme örnekleri, elde edilen zaferler sonrası kazanılan hazinelerin o topluluktaki bireylere dağıtıldığı birçok kaynakta anlatılmıştır. Çoğu büyük imparatorlukların kuruluşunda bu ödüller etkili olmuştur. Ayrıca kendini kuvvetli ve becerikli gören kişilerin bulundukları tarafı değiştirecek kapasiteye sahip oldukları görülmüştür (Akçit, 2011).

Çağımızda ödüller eğitim, siyaset, spor ve sanat gibi birçok dallarda farklı halleri ile karşımıza gelmektedir. Kişilerin sahip olduğu becerinin fark edilmesi ve becerisi olduğu alanda isteklendirilmesi, onu işe özendirici şeylerin sunulması çalışanı daha fazla başarılı olmaya ve işi daha az zamanda yapmaya teşvik eder. Çalışan için ödül, hedeflediği sona ulaşmaktaki azmini çoğaltan faktördür.

2.2.5 Ödüllendirme İlkeleri

Kurum sahibinin, işgörenine verdiği ödülünden istediği sonucu alabilmesi için ödüllendirme yönteminde uyulması gereken ilkler bulunmaktadır. Bu ilkler şöyle sıralanmaktadır (Barutçugil, 2004, s.452);

- ✓ Tüm çalışanların ödüllendirilebilir olması: İşgörenlerin ödül için çabalama imkanının elinden alınması, kişinin çalışma isteğini zedeler. İşgörenlerin ödül için savaşmaları, bu şansın onlara verilmesi gerektiğini çözen kuruluşlar, ödüller ile aşama sırası arasındaki ilişkiyi ortadan kaldırmakta ve işgörenlerin üst

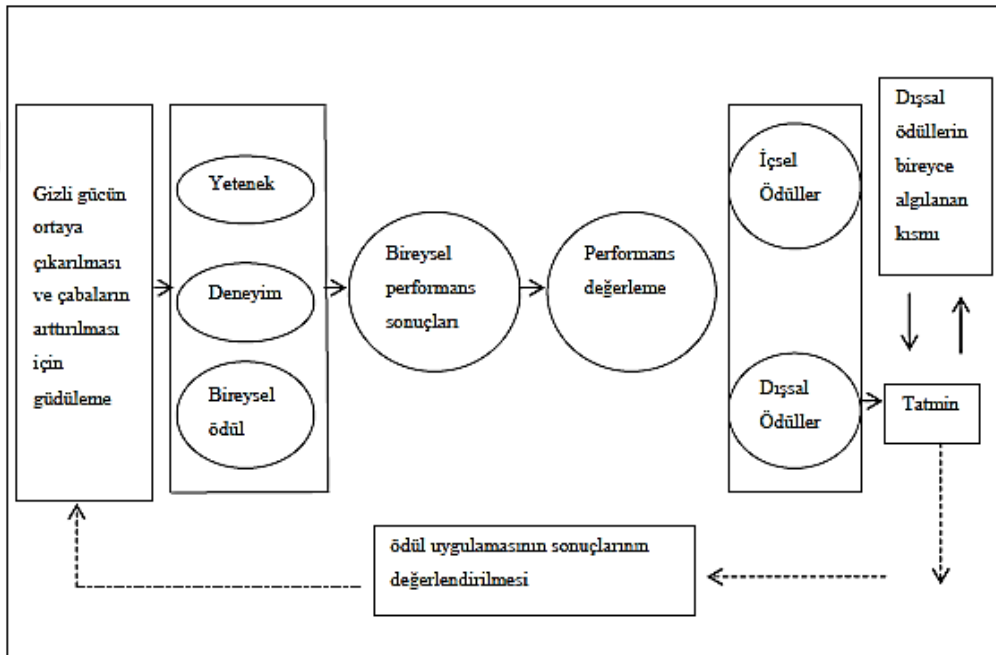
kademeye geçmeden de ödüllere sahip olunabileceğini görmelerine olanak sağlamaktadır.

- ✓ Ödüllerin uygulanabilir olması: Kurum yönetimi, yerine getiremeyeceği ödülü söz konusu etmemelidir. Verilmesi gereken ödülün temeli gerçekleştirilebilir olmasıdır.
- ✓ Ödüllerin görülebilir olması: Ödüllerin işgörenler üzerinde tesirli olması, işgörenler tarafından gözle görülebilir olmasına bağlıdır. Bu durum içsel ödüller için de aynıdır
- ✓ Ödüllerin performansa bağlı olması: Şirket sahibi işgörenden üstün başarı bekliyorsa bu durum gerçekleştiğinde işgöreni ödüllendirmeli, gerçekleşmediğinde ödül vermemesi gerekmektedir. Ödül geçmişte kalan başarı için teşekkür, gelecekteki başarı için istek demektir.
- ✓ Ödül elde edilen başarıdan sonra çalışana sunulmalıdır. Çünkü işgören sergilediği başarının sonucunu hemen almak ister. Mesela iyi bir satış gerçekleştiren pazarlama elemanı bu başarısının karşılığını hemen almak ister.
- ✓ Alınan ödül çalışan için bir anlam ifade etmelidir. Ödül çeşitlerinin bazı çeşitleri birçok kişiye hoş görülebilir, bazıları ise sadece işgöreni mutlu etmektedir. Mesela elde edilen bir başarıdan sonra çalışanlara caz konserine bilet verilmesi. Bu bilet bazı çalışanlar için hiçbir anlam taşımazken, bazıları için çok değerli bir hediyedir.
- ✓ Ödüllendirme esnasında farklı ödüllere yer verilmelidir. Şirket çalışanlarını ödüllendirirken sürekli aynı ödülü kullanmamalı değişiklik yaparak işgörenlerin ilgisini çekmelidir.
- ✓ Ödülün ne olduğu daha önceden söylenmişse eğer, değişiklik yapılmadan işgörene verilmelidir. Şirket yönetimi bir işe başlamadan, ödülün ne olduğu hakkında söz vermişse, zamanı geldiğinde öncelikle bu sözünü yerine getirmelidir.
- ✓ Ödüllerin kişileri geliştirici olması: Maddi değeri bulunmayan ödüller azımsanmamalıdır. Bu ödüllerin en ilginç yanı, bireylerin kendilerini geliştirmeleri ve psikolojik olarak rahatladıklarını düşünmeleridir.

2.2.6 Ödül Süreci

Kişinin çalışmaya başladığı örgütte iş yapmaya başlamasıyla birlikte, çalışanın sahip olduğu beceri ve deneyimi bir araya getirmesiyle ödül süresi de başlamaktadır. Çalışanın işe başlamasından itibaren yönetimdekiler onu tanımaya ve iş başarısını gözlemlemeye başlayacaklardır. Bir kurumun en iyi başarıyı sağlayabilmek için çalışanın becerisini ve deneyimlerini iyi incelemeleri gerekir (Karaatlı, 2014, s.11).

Şekil 2.2 Ödül Süreci



Kaynak: Güvel, M., (2004). İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm önerilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi.

Şekil 2.2.' de görüldüğü gibi ödül süreci tanımlanırken bir bütün olarak ele alınmaktadır. Her şeyden önce çalışanı ödül kazanma konusunda harekete geçirmek gerekir. Bundan sonra çalışan sahip olduğu beceriyi ve tecrübeyi kullanarak başarıyı sağlayacaktır. Sergilediği başarı işveren tarafından dikkate alınarak içsel veya dışsal ödül olarak çalışana geri dönüş yapılacaktır. Başarısından dolayı aldığı ödül çalışanı işinde daha mutlu edecektir.

2.2.7 Ödüllendirmenin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler

Kurumların amaçladıkları hedefe varabilmeleri, en doğru ödüllendirme sistemi ve şeklini belirlemeli, bunu disiplinli bir şekilde gerçekleştirmeleri ile mümkündür. Hareketli bir ödül sistemi düzenlemek ve bu sistemi düzgün bir şekilde sürdürmek için kurumların uyması gereken bazı kurallar vardır.

Ödül, çalışan tarafından beğenilecek işe yarayacak bir şey olmalıdır. Bu yüzden verilen ödülün çalışan tarafından beğenilip beğenilmeyeceğine dikkat etmek gerekir. Bundan dolayı şirket sahipleri çalışanlarının bireysel özelliklerini çok iyi öğrenmeli ve onlara hitap eden ödülleri seçmelidir.

Kurumun vermiş olduğu ödüller, çalışanın iş gücünü arttıracak şekilde seçilmelidir. Çalışan, başarısının çokluğuna göre, karşılığını fazlasıyla alacağını bilirse, daha başarılı olmak için çaba sarf edecektir. Çalışanlarda ödüllendirme adaletli bir şekilde olmalıdır. Yani, başarısı az olan çalışana az, çok başarılı çalışana ise daha çok ödülün verildiği bir yöntem hazırlanmalıdır (Keskin, 2010, s.60).

Çalışanlar başarı seviyelerine göre ödül olarak neyi hak ettiklerini bilmelidirler. Bu durum çalışanların hedeflerine varabilmek için daha gayretli ve yüksek iş gücü ile çalışmalarına teşvik eder (Karatepe, 2005, s.33).

Ödüllerde belli süreler içerisinde değişime başvurulmalı ve farklılaştırılmalıdır. Çalışanlara sürekli aynı ödül verildiğinde, kişi bu ödüle alıştığında zamanla motive edici etkisi kalmayacaktır. Bu yüzden maksimum iş gücü için verilen ödüllerde değişiklik yapılmalıdır.

2.2.8 Ödüllendirme Sisteminde İnsan Kaynakları Uzmanı ve Yöneticinin Rolü

Kurumlarda, çalışanı ödüllendirme konusunda fikir üretmek ve geliştirmek insan kaynağı uzmanlarının görevidir. İsteklendirmeyi artırıcı faktörler eşliğinde belirlenen ödüller hem kurumun hem de çalışanın ihtiyaçlarını karşılama ve tanımlama becerisi ile

beraber kullanılırsa bu durum bütün olarak düşünölen sisteme faydalı olabilirler (Karatlı, 2014, s.16).

Kurumlar, yeni çalışan almaları gerektiğı zaman çalışma şeklini ve ödüllendirme koşullarını sanal iletişim aracılığı ile belirtirler ve kişiler bu bilgileri okuyup kuruma başvurusu gerçekleştirir. Bu şekilde çalışmak isteyen kişiler işe başlamadan şirketin çalışanına sağladığı öncelikler hakkında bilgi almış olur. İnsan kaynakları uzmanları, iş başvurusu yapan kişilere işin şartları, mevki atlamak ve ödöl uygulaması konusunda bilgiler aktarır. Çalışan iş başı yaptığı andan itibaren işte çalıştığı süre boyunca insan kaynakları uzmanı tarafından gözlem altına alınır. Yöneticilere çalışanın iş gücü hakkında bilgiler verilir ve çalışanın alacağı ödöl hakkında karar verilir. Gerekli çalışmalar yapıldıktan sonra vakti geldiğinde çalışan, yöneticiler tarafından ödüllendirilir.

Örgütün içinde bulunduğu sektörde ilerleyebilmesi için işgörenin verimli ve istekli çalışması şarttır. Örgütün koyduğu kuralların benimsenmesi ve işgörenlerin bu kurallara uyması yöneticinin yapılmasını istediğı davranışlardan biridir. Yöneticiler, işgörenlerin yanlış ve noksanlarını sıkı yöntemler kullanarak yok etmeye çalışırlar. Yöneticiler sadece sıkı kuralları değil, ödöllerin olumlu yaptırım etkisini de kullanırlar. Çünkü sıkı kurallarda iş gücünde fazla bir artış olmazken, ödöllerin etkisiyle çalışanda maksimum iş gücüne ulaşılır (Duman, 2011, s.36).

Bir şirketin bünyesinde çalıştıracığı elemanı en doğru şekilde belirlemesi ve en iyi işgücünün alınabilmesi çalışanın işe başladığı andan başlayarak kazanacağı maddi imkanı öğrenmesine bağlıdır. Çalışanın kurum tarafından doğru seçim olması oldukça önemli olduğu için yöneticiler öncelikle çalışandan neler beklediklerini onunla konuşmalıdırlar. Ödüllendirmede istenilen amaca ulaşabilmek için yöneticiler ile işgören arasında sağlam bir iletişimin olması ve adaletli seçimler yapılarak işgören en uygun şekilde ödüllendirilmelidir (Barutçugil 2004, s.465).

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer görevi de verimli iş yapan çalışanların kurumda devamlılığını sağlamaktır. İşi bırakan bir işgörenin yerine yeni birinin alınması zaman

alıcı ve gideri olan bir durumdur. Bunun yanı sıra işten ayrılan çalışanın sahip olduğu kurumla ilgili bilgiler kurum için ciddi kayıplara yol açabilir. Bu sebeplerden dolayı, iş gücü yüksek olan işgörenlerin kurumda çalışmasına devam etmesini gerçekleştirmek, insan kaynakları yönetiminin ve iş sahibinin görevlerinden biridir.

2.2.9 Eğitim Kurumlarında Ödül Sistemi

Ülkemizde en kapsamlı kadroya sahip olan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) kuruluşu da geçmişten bu yana ödül sisteminde ilerleme ve kesin bir sonuca ulaşmak için arayışlar içerisinde. Ülkemizdeki eğitim sisteminin durumu hakkında yapılan araştırmalarda öğretmenlerin görevlerini tam anlamıyla yapabilmeleri için gerekli materyallerin kullanılmadığı ve bu hususta yeniliklerin gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Cumhuriyetimizin ilanından günümüze kadar, birçoğu işlevliğini kaybetmiş değişik ödüller kullanıldığı görülmektedir. Yapılan incelemelere göre bu ödüller şunlardır:

- ✓ Teşekkür name,
- ✓ Üstün başarılı sayılmak,
- ✓ Takdirname,
- ✓ Öğretmenler günü kutlaması
- ✓ Yeni bir tesise adı verilmek
- ✓ Başöğretmen adayı unvanı verilmek,
- ✓ Yılın öğretmeni ödülü,
- ✓ Ülkü eri sayılmak,
- ✓ Köye hizmet edenler anıtına adı yazılmak,
- ✓ Millet mekteplerinde üstün başarı gösterenlere ikramiye verilmesi,
- ✓ Aylık ödülü,
- ✓ Hizmet şeref belgesi (Balcı, 1998, s.135).

Eğitim kurumlarının hukuki ve yönetim birimlerinde yazılı metin olarak yer verdiği ödüller maddi ve manevi olmak üzere iki grupta incelenir.

Manevi ödüller:

1. Hizmet şeref belgesi.
2. Teşekkür belgesi,
3. Takdir belgesi,

Maddi ödüller:

1. Terfi (kademe ilerlemesi, derece yükselmesi),
2. Aylık ödülüdür.

Öğretmenler üstlendikleri görevler, hizmet vermekte oldukları bölgenin sosyal, kültürel ve ekonomik özelliklerine göre ödül sisteminin isteklendirmedeki etkisinin incelenmesi ve araştırılmasını birçok çalışmalarla anlatmaya çalışmışlardır. Sonuç olarak hareketli bir isteklendirme sisteminin meydana gelebilmesi için bilimsel incelemelerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bireyler, elde ettikleri başarının etrafındaki kişiler tarafından haberdar olunmasından, takdir edilmesinden hoşnutluk duyarlar. Başarının ödüllendirilmesi, çalışanın istekli ve moralli olmasını sağlar. Ödül denildiğinde işgörenlerin sadece maddi açıdan ödüllendirilmesi düşünülmemelidir (Keskin, 2010, s.63). Türkiye’de eğitim alanında verilen ödüllerde imkanlar oldukça kısıtlıdır. Fakat başarılı çalışanların en azından yazılı olarak veya sözlü olarak onure edilmesi, başarılı kişinin gönül okşayıcı sözlerle ve iltifatla ödüllendirilmesi yöneticiler için masraf gerektirmeyen ödüllerdir.

2.3 PRESENTEİZM’İ AZALTACAK İŞ TATMİNİN SAĞLANMASINDA ÖDÜL

Kişilerin yaptıkları işten memnuniyeti (tatmin), kapsamlı olarak yaptıkları iş, işle ilgili etkenler, ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini giderme şekline bağlıdır. Çalışanın yapmakta olduğu iş, iş ortamındaki bireyler, yöneticiler, çalışılan ortam, ulaşım gibi birçok etken çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti etkilemektedir. İş tatmininin, bu saydığımız etkenler üzerinde tamamen çözülmeden, oluşması zordur.

İş memnuniyeti (tatmin) miktarında düşüş yaşandığında çalışanın da iş başarısında azalma görülecek ve bulunduğu yerde çalışma isteği kalmayacaktır. Bu durumun yöneticiler tarafından vaktinde görülmesi ve çalışanın memnuniyetsizliğini giderebilmek için yöneticiler farklı yollar bulmaya çalışmalıdır (Şimşek vd., 2008, s.66).

Tatmin (memnuniyet), çalışanın yaptığı işten kazandığı maddiyat ile alakalıdır. Çalışan, yaptığı iş karşılığında aldığı miktar ve diğer ödemeler ölçüsünde memnun olacaktır. Ayrıca çalışanın kazandığı miktar ile memnun olabilmesi için, bu ödüllerin çalışanın yaptığı işin nisbi değerinde ve adaletli bir şekilde dağıtılması gerekir (Karaatlı, 2014, s.22).

Çalışanın yaptığı işten tatmin olması için çoğu açıdan çalıştığı ortamdan memnun olması gerekmektedir. Çalışanın yaptığı işin yeteneklerine uyumlu olması, yöneticiler ve iş arkadaşları ile aktif iletişim kurabilmesi ve sergilediği başarısı neticesinde hak ettiği maddi ve manevi ödüle sahip olabilmek için gösterdiği çaba ve gayretler ile oluşur. Çalışanın yaptığı işi sevmesi ve iş arkadaşları ile iyi anlaşması tatmin için yeterli değildir. Çalışanın sarf ettiği gayretlerin karşılığı olarak yöneticilerden beklentileri oluşur. Yönetici tarafından elde ettiği başarı adaletli bir şekilde sonuçlandırılırsa ve çalışan bunu anlarsa işine ve işverene karşı memnuniyetinde artış görülür (Bekmezci ve Mert, 2013, s.179).

İş tatminin (memnuniyet) var olabilmesi için yöneticilerin, işgörenlerin gereksinimlerini bilmesi ve öğrenmesi gerekir. Çalışanın istekleri ve gereksinimleri en uygun zamanda çalışana verilmelidir. İş memnuniyeti artan çalışanın işverene ve şirketine karşı güveni artacak ve yaptığı işte kendini geliştirmeye ve verimini arttırmaya devam edecektir.

3. EĞİTİM KURUMLARINDA PRESENTEİZM’İ AZALTABİLECEK ÖDÜLLENDİRME UYGULAMALARI

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı: Presenteizm’in azaltılmasında ödüllendirmenin rolü olup olmadığını incelemek ve veri toplamaktır. Bu araştıma ile Presenteizm’in etkisinin azaltılmasında ödüllendirmenin rolü, eğitim kurumlarında ölçümlenmektedir. Presenteizm yaşayan çalışanın çalışma konusunda istekli olmamasının, kişisel ya da iş yerine ait sorunlardan dolayı gerekli performans gösterememesinin kuruma nihai olarak verim kaybı getirdiği görülmektedir. Ödüllendirmenin rolü Presenteizm’in azaltılmasında incelenmektedir. Sadece öğretmenler değil okul yöneticileri; müdür, müdür yardımcısı ve öğrenciler de bu çalışmaya dahil edilmiştir. Buradaki amaç tamamıyla kapsamlı bir derinlemesine soru yöntemiyle Presenteizm kavramında ödüllendirmenin etkisi olup olmadığını görmektir. Öğretmenin; öğrenciyi, okulu, eğitimi etkilediği bilinmektedir. Eğitim kurumunda çalışan öğretmenin derinlemesine mülakatta veri olarak önemi anlaşılmaktadır. Presenteizm’e tutulan öğretmen doğrudan araştırmayı şekillendirmektedir. Araştırma sonucunda görülür ki, Presenteizm yaşayan çalışan ödüllendirme ile güdülenir ya da güdülenmez. Çalışmanın ilk bölümünde Presenteizm ve ödüllendirme incelenmiştir. Bu incelemelerin araştırma ile kapsamlı bir sonuca varması amacıyla, özel kurumlar ve devlet kurumları olmak üzere iki tür eğitim kurumunda derinlemesine görüşme yapılmaktadır. İşte var olmama sorunu yaşayan öğretmenler dinlenerek bunun sebepleri ve sonuçlarına dikkat çekilecektir. Bu sorunun giderilmesinde başvurulacak ödüllendirmenin olumlu ya da olumsuz bir etkisi olup olmayacağı üst düzey yönetici, öğretmenler ve öğrenciler çerçevesinde etraflıca araştırılmaktadır. Derinlemesine mülakat yöntemiyle sebep sonuç şeklinde inceleme yapılırken varılacak noktayla araştırma sonuçlandırılacaktır. Öncelikle araştırma kapsamında incelenen, Presenteizm’in eğitim kurumu çalışanları olan öğretmenler üzerinde etkisi olup olmadığıdır. Presenteizm sorunu ilgili bilgiler dahilinde verimsizliğe sebep olan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ödüllendirmenin araştırmamızda bulunmasının amacı verimsizliğe sebep olan Presenteizm’in bu olumsuz etkileri azaltıp azaltamayacağını derinlemesine görüşmelerle araştırmaktır.

3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın evreni, İstanbul'da bulunan (Avrupa yakası) özel eğitim kurumlarından birkaçı ve MEB'e bağlı birkaç devlet okulu olmak üzere üst yönetim pozisyonlarında görev yapan müdür, müdür yardımcısı, kodrolu, kadrosuz öğretmenler, özel kurumda ve devlet kurumunda okuyan öğrencilerdir. Araştırma derinlemesine mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada özel eğitim kurumu seçilmesinin nedeni bu kurumların daha profesyonel imajla hareket etmeleri ve eğitimde daha ayırıştırıcı yol izleyerek üst segmentleri hedeflemeleridir. Buradaki amaç bütünsel bakıp Presenteizm'i ve ödüllendirmeyi içlerinde barındırıp barındırmadıklarını, farkındalıklarını ve etkisini araştırmaktır. Devlet kurumu seçilmesinin nedeni ise mukayese edebilmek, Presenteizm'in ödüllendirme üzerindeki rolünü farklı idareli kurumlarda araştırmaktır. Kurumda araştırma yaparak farklılıkları ve benzerlikleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Derinlemesine mülakat görüşmeleri ödüllendirme uygulamalarını gerçekleştiren, ödüllendirmenin çalışan üzerindeki pozitif etkilerini ölçümleyen, Presenteizm'in azaltılması için kurum içinde birinci derecede sorumlu olan üst yönetimde çalışan yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. İşte var olmama sorununu yaşayarak çalışan öğretmen, bu sorun ile mücadele ederken ödüllendirme uygulamalarının kendi verimliliğine etkisini ve işte var olmama sorununu ne derece ortadan kaldırdığını değerlendirebilmesi açısından aynı kurumdan seçilmiştir. Kurum içerisindeki ödüllendirme uygulamalarının çalışanların verimliliğini değerlendirirken üst yönetimdeki çalışanlar ve öğretmenleri ile birlikte çalışan verimliliği ve kurum başarısını değerlendirebilmek adına da kurumdaki öğrenciler olmak üzere üç farklı açıdan gerçekleştirilmiştir. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece özel eğitim kurumu ve MEB'e bağlı devlet okulunda toplamda 14 kişi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır.

3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada Presenteizm'in azaltılması açısından ödüllendirmenin rolünün olup olmadığı incelenmiştir. İşte var olmama sorunu ile ödüllendirme kavramı bağdaştırılmış, rolü değerlendirilip ele alınmıştır.

Bu yöntemin kullanılmasında esas olan nedenler; eğitim kurumlarında Presentezim'in azaltılmasında ödüllendirmenin rolünün var olup olmadığını inceleyen bir araştırma olmamasıdır. Bu konu çerçevesinde yeterli sayılacak bilgi bulunmamaktadır. Derinlemesine görüşmelere dayanan bir araştırma da olmasından dolayı bu araştırmanın yöntemi keşfedici bir araştırmadır.

Bilindiği üzere keşfedici araştırmalar, genel olarak araştırma probleminin saptanması, keşfedilmesi, probleme ilişkin değişken ve boyutların belirlenmesi amacına hizmet eden araştırma modelleridir. Araştırmacı değişkenlerini belirlemek, ileriki araştırmalar için hipotezler oluşturmak, genel görüş ve deneyimleri tanımlayarak konuyla ilgili bir anlayış oluşturmaya çalışır (Kurtuluş, 2010: 19).

Araştırma derinlemesine mülakat yöntemi, az olan bilgiyi derleme ve toplama, dinleme ve gözlemler sonucu bir değerlendirme ile keşfedici araştırmadır.

Bu tür araştırmalarda araştırmacının elinde çok az bilgi vardır ve izlenecek yol kesinlik taşımaz, değişkenlerin tanımlanmasında araştırmacının yaratıcı yöntemler kullanmasını gerektirir. İkincil kaynak araştırmaları, vaka çalışmaları, gözlem, derinlemesine mülakat gibi yöntemlere başvurulur (Kurtuluş, 2010: 19).

Aynı zamanda Presenteizm'in azaltılmasında ödüllendirmenin etkisi olması neden sonuç ilişkisine bağlı olduğu için analitik gözlem özelliği kazanmıştır.

3.4 VERİ ve BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma veri toplama yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, İstanbul ili içerisindeki bazı lokasyonlardaki özel eğitim kurumlarından bir kaç ve MEB'e bağlı devlet kurumlarından birkaçı yer alır. Bu araştırma eğitim kurumlarının müdür ve öğretmenlerinin yanı sıra öğrencileriyle de gerçekleştirilmiştir. Araştırma görüşülecek kişilerle önceden randevu alınarak vakitlerinin olduğu zamanda yüz yüze görüşmeler şeklinde yapılmıştır. Bir okul müdürü, bir müdür yardımcısı, beş özel kurumda öğretmen, beş devlet kurumunda

öğretmen, bir özel kurumda öğrenci, bir devlet kurumunda öğrenci olmak üzere toplam on dört görüşme yapılmıştır. Toplamda iki üst düzey yönetici, on öğretmen, iki öğrenci ile yapılan görüşmeler 25 ila 60 dakika arası sürmüştür.

Araştırma verilerinin akademik amaçlı kullanılacağı, gizlilik ilkesi gereği bu eğitim kurumların isimlerinin açıklanmayacağı, başka eğitim kurumlarına duyurulmayacağı belirtilmiş ve derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan derinlemesine mülakatlarda evvela kişilere araştırma konusunda detaylı bilgiler verilmiştir. Araştırma konusunun dışına çıkmadan sorular sorularak bu alanda işin bizzat içinde olan kişilerden konunun değerlendirilmesi sağlanmıştır. Araştırma konusunun dışına çıkılmadan açıklayıcı bilgilerden bahsedilmiştir. Konunun akışı anlatılmış ve araştırmanın detaylı bir şekilde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

Derinlemesine mülakat bölümünde öncelikle görüşülen müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve öğrenciler ile mülakat şablonu paylaşılacak üzere soruları hazırlanmıştır. Bu eğitim kurumlarının derinlemesine görüşme yapılacak kişileriyle detaylı bir şekilde değerlendirme yapılmıştır.

Veri toplama sürecinde araştırma kapsamında üç ana bölümde derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Birinci bölümde üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakat bölümü bulunmaktadır. Burada eğitimin kalitesini öğretmenler üzerinde değerlendirme, öğretmenlerin var olmama sorununun düzeyi ve bu sorunun kurumun kalitesini etkileme durumu, kurumda Presenteizm'i azaltmada yapılan uygulamalar, ödüllendirmenin çalışanlar üzerinde etkisi bakımından toplamda beş soru ile değerlendirilmiştir. İkinci bölümde öğretmenler ile yapılan mülakat bölümünde; çalışma şartları, yönetim şekli, kurum içi uygulamaların verimliliğe etkisi, kurumda olup çalışmak istenilmeyen durumlar, işte var olmama sorununa karşın kurumun gerçekleştirdiği uygulamalar, kurumdaki ödüllendirme uygulamaları ve verimliliğe etkisi, ödüllendirmenin sonuçsal etkisi ve Presenteizm'i azaltıp azaltmadığı toplamda beş soru ile değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise öğrenciler ile yapılan mülakat bölümü bulunmaktadır. Kurumda

alınan eğitimin değerlendirilmesi, öğretmenlerin derslerdeki performansı ve motivasyonları, öğretmenlerin performanslarının öğrenme üzerindeki etkisi, öğretmenlerin derslerdeki başarısının devamlılığı, kurumda çalışan öğretmenlerin işte var olmama sorunu yaşayıp yaşamadığının öğrenci cephesinden gözlemi toplamda beş soru ile ele alınmıştır. Bu eğitim kurumlarında işte var olmama sorununun azaltılması açısından ödüllendirmenin rolü derinlemesine bir şekilde belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan derinlemesine görüşme şablonu Ekler bölümünde yer almaktadır (Bkz. Ek 1: Derinlemesine görüşme şablonu).

3.5 BULGULAR

Tablo 3.1 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	12	85,7
	Erkek	2	14,3

Demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde tabloları incelendiği zaman araştırmaya katılan derinlemesine mülakat görüşmecilerinin yapısı ile ilgili genel bir bilgi edinilecektir. Buna göre araştırmaya katılan 14 görüşmecinin cinsiyete göre dağılımını incelediğimizde derinlemesine mülakata cevap veren bireylerin % 14,3 erkek, % 85,7 ise bayanların oluşturduğunu görebiliriz. Sıklık olarak da bu orana karşılık gelen sayı 2 erkek, 12 tane de bayandır.

Tablo 3.2 Katılımcıların Yaş Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Yaş	10-19 yaş arası	2	14,2
	20-29 yaş arası	6	42,8
	30-39 yaş arası	3	21,5
	40-49 yaş arası	3	21,5

Yaş açısından kurumlarda çalışan bireylerin oransal olarak en fazla (% 42,8) 20-29 yaş grubu arasında olduklarını, 40-49 yaşları arasında olan çalışanlar ile 30-39 yaş arasında olanların aynı % 21,5’lik bir payının olduğu söylenebilir. 10-19 yaş arasında olan öğrencilerin ise % 14,2’si çok küçük bir dilimi oluşturur. Buradan çıkarabileceğimiz

sonuç eğitim kurumlarında yapılan görüşmelerin çoğunluğunun genç bireylerin oluşturduğudur.

Tablo 3.3 Katılımcıların Medeni Durum Bilgileri

		Frekans	Yüzde
Medeni Durum	Bekar	9	64,2
	Evli	5	35,8

Görüşülen bireylerin % 64,2'si bekar, % 35,8'i de evli kategorisindedir.

Tablo 3.4 Katılımcıların Kurum Türü Bilgileri

		Frekans	Yüzde
Kurum Türü	Devlet Eğitim Kurumları	8	57,1
	Özel Eğitim Kurumları	6	42,9

Tabloda gözlemlenen değerler ışığında eğitim kurumlarında yapılan görüşmelerin % 42,9'u özel kurum, % 57,1'i Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet kurumudur. Bu oranlara kıyasla % 42,9'luk oranla özel kurumlarda yapılan görüşmeler daha küçük bir dilimi oluşturmaktadır.

Tablo 3.5 Katılımcıların Görevleri

		Frekans	Yüzde
Görevleri	Kurum Müdürü	1	7,15
	Kurum Müdür Yardımcısı	1	7,15
	Türkçe Öğretmeni	2	14,3
	Matematik Öğretmeni	2	14,3
	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	1	7,15
	Coğrafya Öğretmeni	1	7,15
	Fen ve Teknoloji	4	28,5
	Öğrenci	2	14,3

Uygulama kapsamındaki kurumlarda % 71,4'ü Öğretmen olarak görev almakta, % 14,3'ü Üst düzey yönetici olarak görev almakta, (Müdür, Müdür Yardımcısı) % 14,3'ü öğrenci olarak bulunmaktadır.

Uygulama kapsamındaki kurumların öğretmenleri % 14,3'ü Türkçe branşında, % 14,3'ü Matematik branşında, % 7,15'i Sosyal Bilgiler branşında, % 28,5'i Fen ve Teknoloji branşında, % 7,15'i Coğrafya branşında görev yapmaktadır.

3.5.1 Gökçe Akyol İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Gökçe Akyol: Bulunduğumuz bölge şartlarından ve okulun fiziki şartlarından dolayı zaman zaman sıkıntılar yaşayabiliyorum. Bulunduğumuz bölgede bazen öğrencilerimizden önce velileri eğitmemiz gerektiğini düşünüyorum. Veli ile iletişim kurmakta zorluk yaşanabiliyor.

Fiziki şartlar da çalışma şartlarını zorlaştırıyor. Okul binamız çok eski, bununla birlikte bazı öğrencilerimiz binaya zarar vermeyi alışkanlık haline getirmekte ve bu durumdan keyif almaktadır. Sınıf sayısı yetersiz bu nedenle sınıflarımız kalabalık. Ortalama 40 kişi şeklinde. Bu eğitim ve öğretimi zorlaştırıyor.

Eğitim kalitesini yükseltmek ve öğretimi daha ileriye taşımak adına idarecilerimiz yardımcı oluyor. Okul müdürünün tutumu, düşünceleri çok önemli bu konuda. Aynı okulda üç farklı okul müdürü ile çalıştığım için farkı çok net anladım. Okul müdürü gerek idarecileri gerek öğretmenleri hatta öğrencileri etkileyen bir model.

Ayfer Bayar: İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Gökçe Akyol: Evet ailevi problemler yaşadığım zamanlarda işime odaklanmada zorluk çekiyorum. Daha agresif oluyorum ve çocuklara negatif enerji yayabiliyorum. Hatta öğretmen arkadaşlarıma karşı negatif tutumlar sergileyebiliyorum. Ama devam etmek

zorundayım. Bazen de iş arkadaşlarımdan aldığım negatif enerjiden dolayı devam etmek istemediğim zamanlar oldu. Yılda birkaç defa oluyor fakat uzun süreli olabiliyor.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Gökçe Akyol: Bu konuda herhangi bir uygulama yapılmadı. Farklı kurumlardaki öğretmen arkadaşlarımdan bu tür uygulamalarla ilgili duyumlar alıyorum. Gördüğüm ve dinlediğim kadarıyla işe yarıyor. Benim kurumumda da olumlu yönde uygulamalar yapılmış olsa elbette işe yarayacağını düşünüyorum. İşte var olmamı sağlayacak (fiziksel ve ruhsal) uygulamalar yapan bir kurum hem bana fayda sağlar hem kuruma diye düşünüyorum.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Gökçe Akyol: Ödüllendirmeye henüz şahit olduğum söylenemez. Herhangi bir ortamda yaptığım işin iyi olmasından dolayı takdir edilmek dahi elbette beni pekiştirir, verimliliği artırır diye düşünüyorum.

Ayfer Bayar: Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Gökçe Akyol: Ödüllendirme olmadığı için açıkçası yorum yapamıyorum. Pekiştirme yüksek oranda sorun çözücü olur diye düşünüyorum. Ödüllendirilmek yaptığınız işin doğruluğunu ve daha iyisini yapabileceğimizi işaret eder. Eməğimizin boşa gitmediğine işaret eder. İnsan eməğini sever neticede.

3.5.2 Erdem Yıldırım İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Erdem Yıldırım: Çalışma şartları, binanın yapısından, sınıfların kalabalık olmasından ve okul çevresinin problemli olmasından dolayı sıkıntılıdır. Kurum içi çalışmaların verimliliğe %100 etkisi vardır.

Ayfer Bayar: İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Erdem Yıldırım: Evet yaşıyorum. Arada sırada sorunlarla karşılaşıyorum. İşyerinin fiziki imkansızlıkları, eğitim sistemindeki sıkıntılar, verdiğim emeğin maddi manevi karşılığını tam olarak alamamak çalışmak istememe neden olmaktadır.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Erdem Yıldırım: Kurumumuz devlet kurumu olduğu için işte var olmamayı sadece izin kapsamında değerlendirmektedir. Yani var olmamak istiyorsan izin mekanizması devreye girmelidir. Tam anlamıyla bu mekanizma olsa, performansı olumlu yönde etkileyeceğine inanıyorum.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Erdem Yıldırım: Devlet kurumu olduğu için ödül mekanizması pek fazla yok. Sadece okul müdürünün sözlü ödüllendirmesi oluyor. Buda verimliliği az da olsa artırıyor.

Ayfer Bayar: Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Erdem Yıldırım: Devlet kurumu olduğu için ödül mekanizması az önceki soruda belirttiğim gibi pek fazla yok. Bu nedenle bu sorunları azaltmıyor. Ama tam anlamıyla bir ödül mekanizması olsaydı bu sorunların büyük bir kısmını ortadan kaldırırdı.

3.5.3 Hacer Akdağ İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Hacer Akdağ: Çalışma şartları bakımından oldukça zor şartlarda çalışılmaktayım. Sınıfların kalabalık olması öğretmenin her çocuk üzerindeki etkinliğini azaltmakta ki bazen bu durum yetersizlik düşüncesiyle baş etme sorununu ortaya çıkarabilmektedir.

Yönetim anlamında okul şartlarını değerlendirecek olursam “korku” üzerine kurulu bir ortam mevcudiyetini belirtmeliyim. Her an ters bir tepkiyle karşılaşır mıyım düşüncesine sahip olduğum için istek, öneri ya da sorunları paylaşma konusunda hep tereddütlerim olmaktadır. İletişim problemlerinin başında da anlaşılacak için dinlenmiyorsunuz cevap verilmek için dinleniyorsunuz. Ve bu durum da çaresiz kabullenışı ve yılgınlığı ortaya çıkarıp ne yaparsam yapayım bir değişiklik olmayacağı düşüncesini her duruma genellemeye başlamanıza neden oluyor. Yani aklınızdan geçenleri bastırmaya başlıyorsunuz. Bu durum bazen bu okuldan en kısa sürede gitmeliyim düşüncesine kapılmaya bile sebep olabiliyor.

Bazen de bazı öğretmenlere yönelik olumlu ayrımcılık içeren tutumların sergilenmesi düşündürücü boyuta ulaştığında bütün motivasyonum yok olmaktadır. İşini ve çalışmalarını iyi yapan bir öğretmen olmak için çabalarken aynı değeri görememek her şeyden soğumama “acaba ben yetersiz miyim” düşüncesine kapılıp yapılan yanlışları kendime yönlendirmeme neden olabiliyor. Evet bazı öğretmenlere kıyafetinden mi görünümünden mi nedendir bilinmez daha farklı yaklaşımlar uygulanmakta. Her ne

kadar bu durum göz önünde olmasa da bunu bir yerden yakalayıp hissedebiliyorsunuz ve hiçbir şey yapmak istemiyorsunuz.

Ayfer Bayar: İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Hacer Akdağ: Çok fazla çalışmamak istememe durumuyla karşılaşmıyorum. Mesleğini seven insanlar her ne olursa olsun sınıfa koşma koşma gider diye düşünüyorum.

Tabi bazı durumlarda yaşanan yorgunluklar tam verimi yakalayamamanıza sebep oluyor. Genelde bu durum nöbet günlerinde yaşanıyor. Şiddetli sırt ağrıları yerimden kalkmamı engelleyebiliyor ki dersleri ayakta anlatarak iyi bir etkileşim sağlamaya çalışırım her zaman. Nöbet günlerinde beni daha çok öğretmenlerin, öğretmenler zili çaldıktan sonra öğretmenler odasında çay içip muhabbete devam etmelerini, derse zamanından çok daha sonra gitmelerini görmek sinirlendiriyor, yorgunluğumun daha da artmasına sebep oluyor. Çünkü nöbetçi öğretmen öğretmenler sınıflarına girinceye kadar nöbet yerinden ayrılamaz. Bu durumla ilgili nöbetçi olmadığım günlerde zil çalar çalmaz derse geçiyorum ki belki kendilerini düzeltirler. Bana yapılmasını istemediğim şeyi ben başkasına yapmayayım diyorum ama nafile!

Ayrıca normal günlerde de öğretmenler odasında vakit geçirmekten hoşlanmıyorum. Düşüncelerimi paylaşma konusunda hoşgörü ortamını yakalayamıyorum her zaman, modunuzu düşüren konuşmalar duyabiliyorsunuz. Bu durumda da akşam olsa da eve gitsem diyip başka türlü kendinizi motive etmeye başlıyorsunuz. Bu yoldan düşündüğümde öğretmenlerle kurulan iletişim de o gün okuldaki ruh halimi etkilemekte beni isteksiz bir hale sokabilmekte.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Hacer Akdağ: Kimse ne durumda olduğunuzu sormaz okulda. Bedenen ya da ruhen nasıl bir durumda olursak olalım derse gideriz. Sadece sınıfa gidilsin ders saati doldurulsun, o gün kurtarılsındır amaç. Çünkü bir sınıfın dersinin boş geçmesi okuldaki öğretim faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Bunun da sebebi okulun kalabalık olmasıdır.

Şu anda öğretmenleri en çok motive eden durum okulun yıkılıp yerine çok daha modern ve olanakları iyi bir okulun yapılacağı olmasını bilmektir.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Hacer Akdağ: Kesinlikle geri dönüşe ihtiyaç duyduğum zamanlar olmaktadır. Her günün birbiriyle aynı geçtiği zamanlarda öğretmen olarak sıkılmaya başlıyorsunuz. Mesela okulda duyacağım güzel bir söz benim ruh halimi tamamen değiştirmekte, işime bağlılığımı arttırmaktadır. Öğrencilerimin “öğretmenim dersi çok iyi anlatıyorsunuz, çok iyi anladım” gibi sözleri beni acayip mutlu etmekte ve daha çok kendimi geliştirme isteğini ortaya çıkarmaktadır.

Yönetim bazında çok büyük ödüllendirmelere, hediyelere ihtiyacım yok, Sadece ara sıra güzel bir söz duyup, işimi iyi yaptığıma yönelik taktir edilmek yeter benim için. Elbette ben işimi iyi yapıp yapmadığımı bilirim ama bunu başka birinden hele müdürünüzden duymak daha iyisi olmak yolunda canla başla çalışmaya başlamanızı sağlar. Okulla ilgili kendiliğimden ekstra faydalı işler yapıp da bununla ilgili teşekkür bile edilmiyorsam bir zaman sonra o işi yapmayı bırakıyorum. Ben şunu yaptım bunu yaptım diye kendimi övemem; övgü dışarıdan gelince anlamlı oluyor benim için.

Bir gün bir öğretmen dersi boş geçen sınıfa gönüllü olarak girmiş ve bunu duyan müdür bey bu davranışı dolayısıyla öğretmene teşekkür etmişti. Fakat bu yapıları ben daha önce yaptığımda kimse bana herhangi bir şey söylememişti. Eşit ve dengeli tutum her zaman şart.

Başka bir gün öğretmenler odasında müdür beyin beni tüm öğretmenlerin gözü önünde okuldaki bir sorunun çözümüne yönelik söylediğim bir sözle ilgili yüceltmesi, hoşuna gittiğini bildirmesi beni çok mutlu etti ve o gün enerjimin hiç bitmediğini fark ettim. Mükemmel bir duyguydu.

Ayfer Bayar: Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Hacer Akdağ: Ödüllendirme çalışma isteğini ve verimi arttırmaktadır. Dört elle sarıldığımı fark ediyorum işime. Enerjim artıyor, dersimi daha heyecanlı anlatmaya başlıyorum. Öğrenciler bile hissediyor değişikliği. Eğer ki bana derslere giriş çıkışlarımdaki titizliğimle ilgili iyi yönde bir geri bildirim verilse bu konuda her zaman çok daha dikkatli olurum; olumlu olan durumu yok etmemek için elimden gelen her şeyi yaparım. İşini iyi yapanla iyi yapmayanın ayırt edilmesi ihtiyacını her zaman duyuyorum.

3.5.4 Zehra Öztürk İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Zehra Öztürk: Çalıştığım kurumda eğitim- öğretimin yerine getirilmesi amacıyla bulunması gereken şartlar yetersiz. Yönetim büyük bir çaba ile olumsuzlukları olumluya çevirmeye çalışıyor. Ama ister istemez yetersiz kalıyor elde imkanlar yeterli olmayınca. Şartlar kötü olunca yaptığım çalışmalar, gösterdiğim performans yetersiz kalıyor.

Ayfer Bayar: İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Zehra Öztürk: Ailelerin ilgisizliği ve bazı öğretmenlerin olmaması gereken tutumları beni rahatsız ediyor. İlk olarak öğretmenlerin kendilerine saklaması gerektiği dünya görüşleri , siyasi fikirleri ve bunu sürekli dile getiren söylemleri beni rahatsız ediyor. Öğretmen herkese eşit mesafede olmalıdır. Bu durumlardan ötürü isteğimin kırıldığı, enerjimin düştüğü oluyor ve bu sorunları iş ortamında aynı kişilerle bulunmak zorunda olduğum için sık sık yaşıyorum.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Zehra Öztürk: Bizi yalnız hissettirmemeye çalışıyorlar. Motivasyon sağlamaya çalışıyorlar. Sonuçta burası bir devlet kurumu okul müdürü de belli bir çerçevede manevi ödüllendirmeler yapabilir en çok. Bunu da yapmaya çalışıyor. Ancak yönetimin bizi anlaması ve motive etmeye çalışması işe bağlılığımı arttırırken bir başka öğretmen arkadaşın negatifiği, bilinçsiz konuşmaları, öğrenciye davranışı, günü kurtarma çalışmaları, var olmama sorunu yaşamasını bize yansıtmaları da enerji düşüklüğüne sebep oluyor. Yine de kurumda olan iyi şeylerin olumlu yönde etkisi olduğunu biliyorum. Kurum yönetim tarzı idealist, gelişime açık, öğretmene değerli hissettiriyor. Ancak artık bu seviyedeki öğretmenleri de eğitecek halleri yok onu da biliyorum. Talihsizliğim çalıştığım kurumdaki negatif öğretmenler. Bunlar beni elbette etkiliyor belli bir dereceye kadar. Ancak işte var olmama sebep olan öğrenciler ve yöneticilerim olur. Yönetimin bana karşı olumlu tutumu da işime bakmamı sağlıyor.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Zehra Öztürk: Kurumumda ödüllendirme yok. Zaten bir öğretmenin alacağı en güzel ödül, öğrencilerinden aldığı güzel geri dönüşlerdir. Okul yöneticilerimizin motivasyona dayalı tavırları yeterli. Ancak asıl öğrencilerden olumlu dönüşler almak, ettiğinizi biçmek etkisi yaratıyor. Bunu görünce haliyle daha istekli ders anlatmış oluyorum. Beni en çok etkileyen kurumdaki öğretmen arkadaşlarımdan başka bir alan olmadığından öğretmenler odasında negatif ve gereksiz konuşmaları. Bunları da öğrencilerden aldığım olumlu dönüşlerle kurum yöneticilerimin motivasyona dayalı çalışmalarıyla görmezden gelmeye çalışıyorum olduğu kadar.

Ayfer Bayar: Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Zehra Öztürk: Çalışan ve çalışmayan , sorumluluğu yerine getiren ile getirmeyenin farkındayım mesajını verdiği sürece ödüllendirme çalışanı olumlu güdüler. İşte var

olmama sorunu yaşamadım hiç. İş verene duyulan saygı ve takdir varsa o kişiden alınan olumlu dönüşler kişiyi mutlu eder.

3.5.5 Başak Adıyaman İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Başak Adıyaman: Çalışma şartlarımız başka sektördeki arkadaşlarımıza göre iyi. Ancak kadroda çalışan diğer okullardaki arkadaşlara göre aynı değerlerde seyrediyor (Çalışma saatinin maaşımıza oranı veya yorgunluk miktarı yaklaşık eşit). Devlet kadrosunda, aynı saatlerde derse giren, İstanbul’da görev yapan bir öğretmenle Van’da görev yapan öğretmenin maaşı aynıdır. Yani standart bir ücret uygulaması var. Tabi kırk dakikalık dersi tam anlamıyla öğretene tam verimini veren öğretmenle yirmi dakika bir şey anlatıp gerisini öylesini dolduran öğretmenle de aynı. Bunlar elbette ki düzenleme gerektiren uygulamalar.

Yönetim dört müdür yardımcısı bir müdür kadrosundan oluşuyor. İdarecilerimiz öğretmenine fazla yük yüklemiyor. Bu açıdan yönetimde olumlu bir tutum görüyorum.

Eğitim işinde başka kurumda çalışmadığım için karşılaştırma yapamıyorum ancak psikolojik olarak rahat olduğum bir kurum olduğunu söyleyebilirim.

İş yerim hizmet içi eğitim şeklinde bir uygulama yapmıyor. “Çözüm odaklı iletişim” sene başında bir defa katıldığımız bir eğitimdi. Anlatılanlar zaten bildiklerimizdi. Ancak daha fazla eğitim ve inovatif eğitimler verimliliğimizi arttırabilirdi. Kurum içerisinde yapıcı ve pozitif olan her şeyin verimliliğe etkisi olduğunu düşünmekteyim.

Ayfer Bayar: İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Başak Adıyaman: İş yerinde iken çalışmak istemediğim durumlar yaşadığım oluyor. İş yerinden bağımsız özel hayatımla ilgili bir olay beni etkilediğinde günümde bundan etkileniyor. Ders anlatmadığım olmadı ise de gönülsüz anlattığım arada olabiliyor (Birkaç haftada bir). Bazen yönetsel sebeplerden çalışmak istemediğim durumlar

oluyor. Ancak kurumda iyi anlaştığım öğretmen arkadaşlarım olduğundan ve öğrencilerimi sevdiğimden çalışmak istemediğim durumları birkaç haftada bir olacak şekilde aza indirgemiş oluyorum.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Başak Adıyaman: Var olmama sorunu pek yaşamadım. Daha doğrusu işime geldim dolayısıyla işimde var oldum çok elzem bir durum olmadıkça. İşe gitmek istemediğim , ama gidince günümün iyi geçtiği çok kez oldu. Kurumum aslında bunun çok farkında değil. Farkında olmadıkları bir durum için haliyle bir uygulamaları yok. Belki de sadece farkında olmadıklarından değil devlet kurumu olmalarından ve belirli kalıpların dışına çıkamamaktan bununla ilgili bir adım atılmıyor olabilir. İşte var olmama sorunu aslında basit gibi görünsede önemli bir sorun. Belkide yerinde uygulamalarla giderilecek ve olumluya çevrilebilecek bir durum. Öncelikle sebepler saptanabilir. Bir çalışan neden işte var olmama sorunu yaşasın bu bulunursa uygulama bu yönde olur ve sonuç alınır. Kişisel sebeplerde ise ona göre uygulamalar yapılabilir. Kurumsal sebeplerden ise ona göre uygulamalar yapılabilir. Neticede işte var olmama sorununu giderecek uygulamalar verimliliği arttırır diye düşünüyorum. Kurumun verimliliği arttıracak uygulamaları işte var olmama sorununu da kaldıracaktır. Benim kurumum dahil bu tür uygulamaların faydası mutlaka dokunur diye düşünmekteyim.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Başak Adıyaman: Kurumda ödüllendirme uygulaması yok. Burası özel sektör olmadığından ve patronumuz olmadığından rekabet ortamımız yok. Herkes kendi halinde. Biz ödüllendirmeyi öğrencilerimize uyguluyoruz. Motivasyon yükseltici olduğunu görüyoruz. Bireysel değil de öğretmenler odasını ödüllendirmek iyi olurdu. Yani bizim öğrencilere uyguladığımız ödüllendirmede onların motive olduklarını, daha çok konsantre olduklarını, mutlu olduklarını görüyoruz. Dolayısıyla biz öğretmenlere

de ödüllendirme uygulamaları olsa çalışma saatleri içerisinde elbetteki bizim öğrencilerden aldığımız gibi daha iyi sonuçlar alabilirler. Ayrıca devlet kadrosundaki öğretmenlere özel sektörlerin çalışanlara yaptığı uygulamalar gibi ödüllendirme uygulamaları yapılmalı. Maddi manevi buna ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Tamam devlete atandık belli bir maaşımız ve belli sosyal haklarımız var. Çalışma saatlerimiz özellikle bayan öğretmenler için ideal. Ancak bu hergün istekle kalabalık sınıflarda ders anlatmak için o kadar çocuğa yetişebilmek için yeterli gelmiyor. Bizim de daha iyi sonuçlar alabilmemiz için motivasyonel ödüllere ihtiyacımız oluyor.

Ayfer Bayar: Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Başak Adıyaman: Bireyse değil grup ödülü iyi olabilirdi diye düşünüyorum. İki ayda bir gidilecek akşam yemeği öğretmenlerin iyi hatırlayacağı anılar yaratacağından koşullanma ile olumlu değişiklik elde edilebilirdi. Çünkü ödüllendirme bir çocukta bile olumlu etki yaratırken bizlerde de haliyle olumlu etki yaratacaktır. İşte var olmama sorununu da azalttığını zaman zaman kendimde, zaman zaman öğretmen arkadaşlarımda görüyorum. Ödüllendirme olunca işe gelme isteği daha çok artacaktır. Gelmek istemediğim durumlarda ve geldiğimde işteki ortamım iyi olduğu için bile günümün iyi geçtiği oluyor.

3.5.6 Gülşen Karaboğa İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Gülşen Karaboğa: Çalıştığım kurumda şartlarım oldukça ağır. Branş bazında tek öğretmen olarak görev yapmaktayım. Temel lise kısmında 9 -10-11-12 kademelerinde ders vermekteyim. Aynı zamanda hafta sonu kurs bölümünde mezun öğrencilerle tek başıma çalışmaktayım. Hem ders anlatımı hem YGS bazında çalışmak zaman zaman

çok yıpratıcı hale gelebilmekte. Yönetim şekline geldiğimizde öğretmeni daha verimli kılmak adına branş bazında bir kişinin daha kuruma dahil edilebilmesi düşüncesi maalesef yok. Aynı zamanda gün içinde kesintisiz 11 saat durumları düşünülmeden ders yazılmakta. İzin günü hariç öğretmene nefes alabileceği zamanlar yaratılmamakta.

Kurum içinde kesintisiz saatlerin yazılması, Nöbet görevinin en çok ders saati olan gün içinde yer alması, teneffüslerde ve öğle yemeği vakti öğrencilerin sorularının cevaplanması gibi uygulamalar kurum içindeki enerjinin düşmesine ve psikolojik olarak da yorgunluğa sebep olmakta.

Ayfer Bayar: İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Gülşen Karaboğa: Tüm ders saatlerimin dolu olduğu günlerde, çalışma takımı içinde yer alan diğer arkadaşlara durumlar karşısında farklı davranıldığında, idarecinizin anlatmak istediğini sert bir şekilde sizi rencide edecek şekilde söylediğinde çalışmak istemiyorum.

Program dönem boyu uygulandığından haftada iki gün tüm derslerimin dolu olması sebebiyle yaşıyorum.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Gülşen Karaboğa: Bu durum ile ilgili herhangi bir uygulama düşünülmemekte. Çok çok önemli bir durum (cenaze, ağır hastalık) dışında derse girmeme durumum olmamakta. Bazı arkadaşların çalışma günlerinin az olması sebebiyle bir öğretmen arkadaş gelmediğinde boş olan yani size ait olan derslerinizde doldurulduğunda huzursuz ve gergin oluyorum. Yapmam gereken işler (sınav sorusu hazırlamak, sınav kağıdı okumak, not girişi gibi) diğer işleriniz için size zaman kalmadığında eve iş getirmek durumundayız. Tüm bu sebepler zaman zaman işe gitmek istememi engellemekte. Özellikle sınav haftaları bu anlamda çok zor geçmektedir. Çok yoğun performans harcamam gereken son sınıflarda zaman zaman enerjimin düşmesi psikolojik olarak ayrı

bir yorgunluk yaratmakta. Sınav sürecinde olan öğrenci sorumluluğu başka bir sorumluluk.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Gülşen Karaboğa: İşyerinde herhangi bir ödüllendirme hali görmedim. Kurum içinde tüm özel günlerde toplu olarak pasta kesimi ve yemek yeme uygulamaları gerçekleştirdik. Ödüllendirme yöntemi kendi anlayışları ile sadece bundan ibaret. Bu gibi durumlar bizlere hem birbirimizi tanıma fırsatı hem sohbet imkanı yaratması bakımından önemli halde fakat bizlerin daha az saatlerle verimli olabileceği düşüncesi olmadığı sürece böyle durumların pek anlamı kalmıyor. Zaman zaman iznimiz olmayan günlerde bizleri dinlendirmek için dersler alınabilir. Ya da resmi tatil günlerinden önce veya sonra yarım gün dinlendirmeler verilebilir. Programlar yapılırken gün içinde ne kadar saat verimli olabiliriz diye düşünülüp programlar yazılabilir.

Ayfer Bayar: Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Gülşen Karaboğa: Çalışanın kendisini değerli hissetmesine, güveninin yerinde olmasına, çalışma saatleri içinde daha huzurlu olmasına, daha verimli olmasına, öğrencilere ve çalışma arkadaşları içinde daha güler yüzlü olmasına neden olmaktadır. Kesinlikle azalttığını düşünüyorum. Her zaman çalışma ortamının huzurlu olması ve ödüllendirilmek diğer tüm olumsuz durumları en aza indirmektedir.

3.5.7 Yasemen Yurdaçalış İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yasemen Yurdaçalış: Çalıştığım kurumda yönetim şekli berbattı patron tam anlamıyla bencil ve öğretmenlerine değer vermeyen, hatta insanlara değer vermeyen biriydi. Çalışma saatlerimin uzun olması aynen bir şarttı. Öğretmenlik benim istediğim ve sevdiğim bir meslek mecburiyetten değil sevdiğim için yapıyorum ve derse girdiğimde sürenin nasıl geçtiğini bile fark etmiyorum ama bugün neler olacak kaygısı içerisinde çalışmak insanın en sevdiği işi yaparken dahi şevkini kırıyor ve hatta ruhunu yoruyor bunu düşünürken de çok verimli olunamıyor haliyle.

Ayfer Bayar: İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Yasemen Yurdaçalış: Bu duyguyu çok yaşadım gecelerce uyuyamadım eşimle kavga ettim hatta çekip gitmek istedim çünkü iş yerinde ruhumu yoran insanlar vardı plansızca yapılan program değişiklikleri, emrivaki verilen kararlar ve patavatsızca söylenen kırıcı sözler çok defa gitmek istemiyorum dediğim halde gittim.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yasemen Yurdaçalış: Kurumun sahibi için var oluşum veya olmayışım bence pek önemli değildi bu bana özel bi konu değil o kimseyi umursuyor gibi görünmedi. Sadece verim bekledi. Bizim nasıl olduğumuz ve ne beklediğimiz pek mühim olmadı. Kurumum bir uygulama gerçekleştirmedi. Belki de gerçekleştirseydi çıkmış olmazdım. İşte var olmama sorunu yaşadığımı görmezlikten gelmek yerine bir şeyler yapabilirlerdi. Bu bir şeyler çok büyük şeyler olmak zorunda da değildi. Çünkü ben elimden geleni yaptım ait hissetmek için başta öğrenciler için sonra kalmak için ama gördüm ki çıkmış olmak benim için daha iyiymiş. Şimdi yorgunluğumu, neredeyse değersiz görülmekten kırılan özgüvenimi ve öğretmenlik isteğimi kaybetmemi tamir etmekle uğraşıyorum. Ve bir kurum açma planım var hep vardı. Sadece biraz zamana ihtiyacım var orada öğretmenlerime neleri yapmamam gerektiğini çok iyi öğrendim. Çalışanların

ihtiyaçlarını görmezden gelmek çalışandan çok kuruma sonuç olarak zarar olarak geri dönecektir.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki  d llendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Yasemen Yurdaçalış: En büyük  d l m aldığım 100 tl iyileştirme zammıydı sadece güldüm komik geldi tabi ki performansıma yansımadı çünkü ben zaten bu işi parası için yapmıyordum masrafımı bile karşılamıyordu 100 tl sonrasında da hala karşılamıyordu. Çalışma saatlerim içinde verimimi para arttırmadı. Eğer  d l m daha değerli hissettirecek bir ödül olsaydı (taktir bile olabilir benim için) eminim verimliliğime etkisi olacaktı.

Ayfer Bayar:  d llendirilmenin alışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadıığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Yasemen Yurdaçalış: Aslında bence iş yeri sahibinin verdiği en önemli ödül çalışanına değer vermesi ve saygı duymasıdır. Bunu yapmadığı sürece çalışanının performansını artıracığını hiç sanmıyorum isterse on binler versin karşısında bir robottan başkasını bulamaz ki öğretmenlik kalp işidir bir robottan insani vasıflar beklenemez, eğer böyle bir ödüllendirmeden bahsediyorsak (ve aslında bu ödül değil olması gereken) tabi ki o işe gitmeyi hep isterim ama maddi bir ödüllendirmeden bahsediyorsak huzur olmadığı sürece o işin çok uzun sürmeyeceğini düşünüyorum.

3.5.8 Sevcan Güven İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sevcan Güven: Kurumda yarı zamanlı çalışıyorum. Çalışma saatlerim belli. Çok ekstra bir durum olmadıkça çalışma saatlerimin dışında çok fazla çağrılmıyorum. Bu yönü bakımından benim için iyi. Yönetim kısmına gelince; ben düzenli, planlı ve disiplinliyim. Her şeyin zamanında olmasına özen göstermeye çalışıyorum. Öğrenci sayısı biraz fazla olduğu için bazen karışıklıklar olabiliyor. Ama onu da normal karşılıyorum. Kurum içi uygulamalar tabiki verimlilik, kendimizi geliştirmek açısından biz öğretmenler için katkısı oldukça fazla.

Ayfer Bayar: İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Sevcan Güven: Şimdiye kadar öyle bir durum yaşamadım. Mesleğimi seviyorum ve sanırım bundan dolayı bazı ufak tefek sorunları görmezden gelebiliyorum.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sevcan Güven: Bu gibi durumlarda başka öğretmen arkadaşlarla boşluk doldurulmaya çalışılıyor. Derslerin boş geçmemesi için ellerinden geleni yapıyorlar. Bu şekilde yaklaşımları gayet güzel.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Sevcan Güven: Kurumda ekstra bir ödüllendirme uygulaması yapılmamaktadır. Çalışma saatlerimde elbette verimimi arttırdı ödüllendirme.

Ayfer Bayar: Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Sevcan Güven: Yapılmış olsa verimin daha fazla artacağını ve biz öğretmenleri daha fazla motive edebileceklerini düşünüyorum. Biz doyum aldığımız takdirde işimizde daha bir şevkle ve işimizin daha fazla üzerine düşerek en ince ayrıntısını değerlendirerek çalışabiliriz.

3.5.9 Gülcihan Erdemci İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Gülcihan Erdemci : Çalıştığım kurumun çalışma şartları uygun düzeylerde. Ders saatleri çocuklar için verimli geçecek düzeylerde fakat 56neffüs dakikaları öğrenciler için oldukça kısa. Tabi bizim içinde öyle. Okul idarecileri ve okulda çalışan hizmet grubu dahil herkes bu durumdan şikayetçi. Kurum içinde yapılan uygulamalar verimliliğimi olumlu yönde etkiliyor. Yapılan etkinlikler kuruma daha istekli gitmemi, daha mutlu ve huzurlu olmamı sağlıyor.

Ayfer Bayar : İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Gülcihan Erdemci: İş yerinde iken çalışmak istemediğim durumlar yaşıyorum. Fazla sık değil, ara ara böyle durumlar oluyor. Özel hayatımda problemler yaşadığımda, okul idaresi ile problemler yaşadığımda veya bedenen rahatsız olduğum durumlarda bu sorunu yaşıyorum.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Gülcihan Erdemci: Bu durumla ilgili kurumumun gerçekleştirdiği pek fazla uygulama olmuyor desem yeridir. Okul idaresinin okulun sadece bir öğretim ortamı olmadığının

farkında olması gerekir; fakat böyle bir farkındalık yok. Çocukların rol model aldıkları bizlerin yani öğretmenlerin kendilerini işe ait hissetmeleri gerekir ki çocuklarda aynı şekilde dönüş verebilsin. Burada bizi ait hissettirecek olan bir mekanizma da idaredir. Öğretmenlere karşı tutumlar ait hissetmekte çok önemli oluyor. Okulda sadece öğretim adına uygulamalar yapılmamalıdır. Okulu daha çok sevdirecek daha çok keyifle gelinecek bir yer haline getirmek gereklidir. Okul hem öğretmenlerin keyifle gelmesini sağlamalı hem öğrencilerin keyifle geleceği bir yer olmalıdır. Bu konudaki uygulamaları yetersiz buluyorum.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Gülcihan Erdemci: Ödüllendirme verimlilik konusunda önemli bir faktör. Taktir görmek, mükafatlandırılmak çalışma saatleri içerisindeki verimliliğimi arttıracak yönde ödüllendirmeler olacaktır. Ödüllendirme daha motive olmuş bir şekilde çalışmamı ve yaptıklarımın karşılığını almış olmamın doyumunu hissetmemi sağlar. Kurumumda maddi değil daha manevi türden ödüllendirmeler oluyor. Öğrencilerimden geri dönüş almak , dersi anladıklarını, benden hayata dair bir şeyler öğrendiklerini söylemeleri beni motive eder.

Ayfer Bayar: Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Gülcihan Erdemci: Ödüllendirmenin çalışan üzerinde etkisi olumludur. Daha konsantra bir şekilde ve daha da verimli olmayı sağlar. Bu da kendini o işe ait hissetmede etkilidir. Ödüllendirme yaşadığım sürece işte var olmama sorunu yaşama ihtimalimde azalacaktır. Kurumumda yönetimin tarafından gördüğüm bir övgü, bir taktir işte var olmama sorunumu azaltır. Daha motive olarak dersime girer, kurumuma gelirim. Ancak bunun sürekliliğini de görmek isterim. Çünkü üzerimde olumlu etkisini görmekteyim ancak okul idareleri bunu ne yazık ki sürekli yapmıyor öğretmeninden daha fazla verim

almanın yolu ödüllendirmeden motive etmeden geçiyor. Tabiki sürekli uygulamaya geçilirse çok daha iyi sonuçlar alınır diye düşünüyorum.

3.5.10 Hülya Tayfun İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Hülya Tayfun: Butik eğitim olarak geçen özel bir kurumda çalışmaktayım. Sene başında bir yıllık sözleşme ile başladım. Konuştuğumuz hiçbir şey uygulanmıyor. Öğrenci sayımızın sınıflara dağılımı az on iki kişilik sınıflar. Kurumda beni yoran öğrenciler ya da ders anlatmak değil tamamiyle yönetim şekli ve uzun saatler çalışmak. Anlatabileceğimden fazla saat derse girmek. Yani yönetim bir öğretmeni en fazla nasıl derse sokarım ikinci öğretmen almadan nasıl daha fazla kar ederim. Kuruma nasıl daha fazla öğrenci toplarım bunun peşinde. Para odaklı kesinlikle insan odaklı olmadıklarını düşünüyorum. Programlar öğretmene danışılarak asla yapılmaz ve her an değişiklik olabilir. İzin günümüzde bile aranıp ertesi günü öğrencinin sınavı var gelip çalıştırabilir misiniz diye aranmanız mümkün. Bir program bir düzenleme yok. Bunu yaşamış olarak biliyorum hep bir son anda ve mecburi bırakılarak derse girdiğimi biliyorum. Daha fazla sınıf olması için öğretmenler odası bile yok girişte bir bölmeyle uyduruk bir öğretmenler odası yapılmış. Öğretmene değer yok sadece para kazandıran bir makine gözüyle görülmekte. Kurum içi uygulamalar böyle olunca haliyle öğrencilerimi ve öğretmenliği sevmeme rağmen gitmek istemiyorum. Dersi içimden geldiği gibi şevkli anlatamıyorum. Orada koridordan bozma öğretmenler odasında on dakikalık teneffüste ruhum daralıyor. Kurum kendi çıkarını ve tamamen velilere iyi görünme çabasını düşünürken buraya giden yolun öğretmenlerden geçtiğinin farkında değil. Devamlı öğretmen değiştiriyor sözleşmeye rağmen herkes ayrılmanın bir yolunu aramakta. Maaş konusunu muadili kurumlardan biraz yukarda tutarak bir politika izlediğini zannedip başta iyi bir alternatif zannediliyor. Ancak zamanla bu işe yaramıyor. Kurum piyasadan iyi para verdiğini düşünerek istediği kadar derse sokabileceğini zannediyor. Ancak sadece kendim değil diğer öğretmen arkadaşlarımı da görüyorum kaçmanın yolunu

arıyorlar. Oysa aradığımız sadece insani standartlar. Sesimiz çıkmayana kadar ders anlattığım günleri biliyorum günde on iki derse girmek pekte kolay değil. Üstelik öğrenciler bu şekilde performansı düşmüş bir öğretmenden ne kadar faydalanabilecekler bu da tartışılır. Yani özetle yönetim şeklinin kendi üzerimde etkisinden yola çıkarak söylüyorum kesinlikle etkisi çok fazla. İyi bir yönetim şekli, orantılı ders dağılımı, düzgün program ve biraz da öğretmene değer vermekle çok daha verimli sonuçlar alınabilir.

Ayfer Bayar: İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?

Hülya Tayfun: Evet yaşıyorum. Hatta ne olur bir şey olsa da bu derse girmesem diye bile düşündüğüm zamanlar oluyor. Çünkü anlatacak takatim kalmıyor. Kurumda sadece para kazandıran bir araç olarak görüldüğümü düşünmek beni alıkoyuyor kendimi derse vermekten. Öğrencileri sevdiğim için onlar için elimden geleni yapsamda daha iyisini yapabilecek kapasitede olduğumu düşündüğüm halde yapamadığımı farkediyorum. Buna sebep aşırı yüklenmeleri. Bir günde iki öğretmenin gireceği derslere tek öğretmen olarak girmek orada bulunmak istememe, bulunsamda varlığımın bir faydası olmamasına sebep oluyor. Yani bulunsamda çok verimli olamıyorum. Tabi bu genellikle haftasonları böyle oluyor. Özel kurum olduğu için asıl öğrenci çokluğu haftasonu oluyor. Hafta içi altı derse girmek bile yorarken haftasonu on iki derse giriyoruz. En azından haftasonu saat ücretli öğretmen alınabilir. Çünkü haftasonunun yorgunluğu hafta içine de yansıyor. Böyle olunca gerçekten çalışmak istemediğimi düşünüyorum. Genellikle her haftasonu öğretmen olmaktan ziyade makine gibi hissediyorum kendimi ve bütün çalışma isteğim azalıyor. Etrafımdaki bütün öğretmenlerde aynı durumda ve mutsuz olunca çalıştığım ortamda çok iç açıcı olmuyor haliyle. Bunları yaparkende bu kadar fazla derse girmenin ağır geldiğini bildirdiğimizde bende vakti zamanında o kadar saat derse girdim gençsiniz filan diyerek geçirtiliyoruz. Anlaşılmadığımı düşünerek ve değersiz hissederek nereye kadar giderse diye devam ediyorum.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Hülya Tayfun: İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumumun bir uygulamasını görmedim. Çalışmamızı istiyorlar. Var olunmadığını hissettiklerinde kurumun kaybindan bahsediyorlar. Hissettiğim ilgilendikleri kurumun kaybı ve kazancı durumu ile ilgilenmek. Ancak neden öğretmen bu sorunu yaşıyor bunu gidermek için kurum olarak ne yapabiliriz düşünülmüyor. Beklenti var sadece. Oysa bunlara önem verip sebeplerini öğrenip uygulamalarla bu sorunu giderebilirler. Böylece almak istedikleri verimi de kalıcı olarak almış olurlar diye düşünmekteyim. Bir uygulama göremediğim için değerlendiremiyorum. Ancak bir önceki kurumumda önemsendiğimi hissediyordum. Örneğin öğrencilerin az olduğu günlerde sınıflar birleştirilip sırasıyla öğretmenler birer ders boşa çıkarılırdı ve dinlendirilirdi. Bu öğretmenler için ödül olurdu. Dinlenirken kahvemizi içip bir sonraki derse koşturmadan rahatlıkla hazırlık yapıp girebilirdik ve verimimiz daha yüksek olurdu. Müdürümüz her öğretmenin iyi yanını gerek sınıf ziyaretlerinde öğrencilerin yanında gerek öğretmenler toplantısında her öğretmenin yanında yerine göre övgüsünü yapardı. Tabiki bunu hakeden öğretmenlere yapardı ve o öğretmenlerin(kendimde dahil olmak üzere) daha az işte var olmama sorunu yaşadığını biliyorum. Gerçekten iş ortamımız çok önemli bence bu sorunun oluşmasında. Akabinde iş arkadaşlarımızın, yöneticilerimizin tutumu da çok önemli. Kişiye göre çeşitli uygulamalarla bu sorun hiç yaşanmayabilir ya da yaşansada giderilebilir. Kendinizi iyi hissettiğiniz bir yerde olmak rahatsızlık vermez. Orada bulunurken orada hissedebiliriz kendimizi. Ancak iyi hissetmediğimiz bir yerde sadece olmak zorundaysak oluruz ve aklımız daima başka yerlerde olur. Bu defa işte var olmama sorunu yaşamak kaçınılmaz olur.

Ayfer Bayar: Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

Hülya Tayfun: Kurumumdan ödüllendirme uygulamaları görmediğimi söyleyebilirim. Belki de bunu görmemek beni bu kurumda ücreti diğer kurumlardan fazla olmasına

rağmen ayrılmayı düşünmeme sebep oldu. Eski kurumumda neredeyse yarısı ücret almama rağmen oradaki müdürümün zaman zaman ödüllendirmelerde bulunması ve bunu bana özel olduğunu hissettirmesi beni daha verimli kılıyordu. Hatta bir ödüllendirmesi de şuan yönetim olarak hiç memnun olmadığım ama ücret olarak eski kurumumdan çok fazla olması sebebiyle bu yıl daha fazla kazancım olması sebebiyle buraya aldırma oldu. Yöneticileri arkadaşındı. Orası devlet okuluydu ve ücretli çalıştığım için eski müdürüm özellikle çalışkan olduğum için ve bu kadar az paraya değil de daha çok kazanmamı istediği için buna vesile oldu. Ancak bende burada anladım ki benim için önemli olan para değilmiş. Bu tarz yaklaşımlarının ve çalışkanlığımı çok beğendiğini ve karşılığını alamadığımı düşündüğü için yine açılan kurslara daha fazla kazancım olsun diye kadrolu öğretmenler olmasına rağmen ilk beni yazdı. Yine ücretli öğretmenlerin sınav gözetmeni olmamasına rağmen beni kaydettirip çok defa sınav gözetmenliğine gönderdiğini biliyorum. Yine aynı şekilde okul gezilerinde ve eğlenceli kulüplerde benim adımı yazdı. O günlerde hem derslere girmekten daha az yorulmuş olup hemde çocuklarla daha güzel vakitler geçirirdik. Belki bu ve benzeri şeyleri bana ödül olarak verdiğini söylemezdi ama her zaman bana ve benim gibi öğretmenlere hakettiğimizi söyleyip bu tarz şeyleri yapması bizi motive ederdi. Benim için en güzel ödüllendirme çalışkanlığımı ve öğrencilerle ayrı ayrı ilgilenmemin, uğraşımın görülmesi olurdu. Böyle olunca yaptığınız şeyin önemini hissediyorsunuz. Bu yaptığım işi daha önemseyerek yapmama sebep oluyor. Şuanki kurumumda çalışma saatleri içerisinde daha verimli olabilecekken kendimi değersiz hissettim ve bu gibi sebeplerden ötürü verimli olamıyorum zaman zaman. Ödüllendirmenin verimliliğine etkisini bizzati yaşıyorum iki kurumu karşılaştırdım. Çok büyük şeyler olmasa dahi küçük ödüllendirmelerle, iyileştirmelerle daha fazla verimli olmamızı sağlayabilirler diye düşünüyorum.

Ayfer Bayar: Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

Hülya Tayfun: Aslında bütün verdiğim cevaplarda da aynı yere çıkıyorum. Ödüllendirmenin çalışanlar üzerinde etkisinin oldukça büyük olduğunu düşünüyorum.

Kendim ve çalıştığım öğretmen arkadaşlarım da gördüğüm kadarıyla ödüllendirilmek işine daha bağlı olmaya, işine severek gitmeye, daha verimli çalışmaya sebep olurken tam aksi de (yine kendim ve öğretmen arkadaşlardan biliyorum iki tarz kurum ve yöneticilerle çalıştığım için bunu değerlendirmem zor olmuyor) yıpranmaya sebep oluyor. Yine kendimden yola çıkarak söylüyorum ki sadece işe karşı soğukluk olmuyor tüm yaşamını böyle negatif bir ortam negatif etkiliyor. Yani insan psikolojisini de ele alırsak ödüllendirilmenin kime zararı olabilir ki ? Çok istisna bir durum yoksa ödüllendirilmek herkesi mutlu eder diye düşünmekteyim. Bu mutlulukta illa ki insanın işine yansır. Ödüllendirilmek değer görülmektir. Yaptığının karşılığını almaktır. Bunun çeşitli yolları vardır tabi. Bence en makbul yolu kişiye göre, kişiyi ihya edecek ödüllendirme olmalıdır. Çünkü herkes başka başkadır. Kimi paradan mutlu olurken kimi değerden mutlu olur. Bunları bilmek ve kişiye göre uygulamalarda bulunmak bence sonuca daha çok ulaştırır kişiyi. İşte var olmama sorununu da etkilediğini düşünüyorum buradan yola çıkarak. Yinelemiş olabilirim ancak bence kendini ait hissetmediği, değerli hissetmediği, ödüllendirilmediği yerde mutlu olamaz insan. Mutlu olmadığı yerde kim bulunmak ister ki hem bulunsada ne kadar ve ne derece işlevi olur ki. Kendim bulunduğum yerden biliyorum ki etkisi oluyor. Çeşitli sebeplerden işe gitmek zorunda olsamda kendimi orada hissetmediğim çok zaman oluyor. Nitekimde bu oradaki ilişkiyi nihayatlendirme derecesine getiriyor. Çünkü oradayım ama aslında ruhen değilim. Çünkü orada iyi yaptığım hiçbir şey görülüyor, övülüyor, ödüllendirilmiyor. Ben makine değilim! Duygularımızla yaşıyoruz bundan etkilenmemek mümkün değil diye düşünüyorum. Özellikle bayanlar üzerinde bu etki daha fazla olabilir diye de düşünüyorum yapısal olarak. Ödüllendirildiğimde işime ve kurumuma bakış açım daha farklı olacaktır. Daha verimli olmak için sebebim olacaktır. Çalışırken motivasyonum olacaktır. İşte var olmama sorunlarımın tabiki iş yerimle ilgili kısmında etkisi çok daha fazla olur diye düşünüyorum. Yani zaten iş yerinde yaşadığım sıkıntılar yüzünden var olamıyorsam manen ödüllendirme bunu etkiler ve azaltır hatta ödüllendirme sorun yoksada işte var olmama sorunu etkiler azaltır diye düşünüyorum. Tabi işte var olmama sorunum çok daha başka sebeplerden ise örneğin ciddi sağlık sorunumsa ya da ciddi ailesel problemlerim ise yine ödüllendirmenin etkisi görülebilir. Tabi burada devreye girecek ödüllendirme hastaysam izin, işe toparlanıp döndüğümde buna karşılık ait hissettiğimden daha verimli olmamam için bir sebep olmaz. Yine

ailesel ve psikolojik sıkıntılarım varsa yine ödüllendirme olarak destek görmek, bir danışmana yönlendirilmek, tolerans gösterilmesi, anlayış gösterilmesi beni olumlu etkiler. Elbette bu süreçlerim geçtikten sonra yine bu desteği hatırlayıp karşılığında işime sarılmak isterim. Yani özetle ben ödüllendirmenin işte var olmama sorununa doğrudan ya da dolaylı etki edeceğini azaltacağını düşünüyorum. Tabiki durumların mahiyetine göre etki etmeyeceği yerler ve durumlar olur mu buda ayrıca spesifik olarak ele alınabilir. Genel itibariyle azaltabileceğini düşünüyorum diyebilirim.

3.5.11 Ecem Sıla Arabacı İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Kurumda aldığınız eğitim hakkında değerlendirme yapar mısınız?

Ecem Sıla Arabacı: Okulda bize verilen eğitimi yeterli ve disiplinli buluyorum. Her ders için değil ama. Bazı öğretmenlerin dersleri bazı öğretmenlere göre daha iyi geçiyor. Yeterli bence eğitim çünkü bizde her zaman her dersi çok iyi dinleyemiyoruz zaten. Bazen dışarda olmak dersten daha iyi görünüyor. Biz ders işlemek istemesek bile eğitim durmuyor.

Ayfer Bayar: Öğretmenlerinizin derslere hazır ve motive bir şekilde mi gelmektedir? Performanslarında iniş çıkışlar yaşanmakta mıdır?

Ecem Sıla Arabacı: Bazıları hariç derse motive bir şekilde gelirler. Evet iniş çıkışlar oluyor. Hazırlanıyorlar mı dersten önce bilmiyorum. Bazı dersleri iyi anlatıp bazı dersleri o kadar da iyi anlatmamalarının nedenini bilmiyorum. Ama genel olarak çaba görüyorum. Dersi bazı öğretmenler son dakikasına kadar anlatırken bazı öğretmenlerde daha boş şekilde başka konulara girerek ya da biraz serbest bırakarak geçiriyor. İniş çıkışlarda oluyor bazen daha dersin içinde oluyorlar bazen sanki içinde değil gibi anlatıyorlar. Ama anlatıyorlar yani.

Ayfer Bayar: Öğretmenlerinizin performanslarının öğrenmeniz üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır?

Ecem Sıla Arabacı: Öğretmenin performansı ne kadar azalırsa öğrenimde o kadar azalır. Öğretmenin performansı iyi olunca dersi iyi anlatınca bizde daha iyi anlarız. Buda etkilemiş olur bizi.

Ayfer Bayar: Öğretmenlerin derslerdeki başarısının devamlılığını yeterli buluyor musunuz? Neden?

Ecem Sıla Arabacı: Evet çünkü hasta olsa bile derse gelen öğretmenlerimiz var. Öksüre öksüre ders anlatan öğretmenler var. Hastayım çocuklar diyor gelmeseydiniz hocam keşke dediğimizde geri kalmayın diye geldim diyor. Sadece rica ediyor dersin başında çocuklar rahatsızım bugün ses yapmayın diyor hatta bize filan tekrar yaptırıyor. Hem yorulmamış oluyor. Dersi anlatmaya çalışıyor öğretmenler genelde dediğim gibi hasta oldukları halde geliyorlar. Ama bazende raporlu oluyorlar. Hasta diyor başka öğretmenlerimiz. Raporlu öğretmenlerimiz de çok oluyor. Onların yerine başka öğretmenler giriyor boş geçmiyor ders. O dersten geri kalsakta bir şeyler öğreniyoruz yine. Başarılarının devamlılığa etkisi oluyor yani.

Ayfer Bayar: Kurumda çalışan öğretmenlerin işte var olmama sorunu yaşadığını düşünüyor musunuz?

Ecem Sıla Arabacı: Hayır düşünmüyorum. Olduklarında ders anlatmaya çalışıyorlar. Her zaman en iyi şekilde en iyi performanslarında anlatmayabilirler. Raporlu olup gelmeyen öğretmenler var olmamış oluyorlar. Hasta olsa da gelen öğretmenler yorgun halsiz olsalar da varlar. Bu yüzden okuldaki öğretmenlerimizin var olmama sorunu yok bence. Tabi ki halsiz, stresli ve hasta olan öğretmenlerimiz derse giriyor ama iyi oldukları hallerine göre daha düşük performansta anlatıyorlar bu doğru ama varlar okulda.

3.5.12 Umay Karaoğlu İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Kurumda aldığınız eğitim hakkında değerlendirme yapar mısınız?

Umay Karaoğlu: Eğitimi genel olarak değerlendirirsem beğeniyorum. Çok çok iyi değil ama idare eder diyebilirim. Öğretmenlerin bize olan yaklaşımına gelirsek orada biraz düşünmek gerek. Bence hak ettiğimiz değeri görmüyoruz. Mesela bir okul mezunları ile anılmaz mı? Bence bize karşı biraz da olsa saygıları olmalı. Biz onlardan küçük olabiliriz fakat küçüğe saygı duyulmaz diye bir şey yok. Bizi küçük görmemeliler. Bizim öğretmenlere saygı duyma zorunluluğumuz olduğu gibi onların da aynı şekilde zorunluluğu olmalı. Yani diyebilirim ki eğitimin iyi olması öğretmene de bağlı. Dersini çok iyi anlatıyor olması iyi eğitim demek değil. Bununla beraber öğrenciyi de insan yerine koymalı, önemsemeli. Evdeki sorununu öğrenciden çıkarmamalı. Çok iyi olan bazı öğretmenlerin de egosu çok fazla oluyor. Öğretmen dersini iyi anlatıp öğrencisinin onu sevip saydığı gibi sevip sayarsa eğitim iyi olur bence.

Ayfer Bayar: Öğretmenlerinizin derslere hazır ve motive bir şekilde mi gelmektedir? Performanslarında iniş çıkışlar yaşanmakta mıdır?

Umay Karaoğlu: Çoğu öğretmenlerimiz derslere hazırlıklı ve motive bir şekilde geliyorlar. Pozitif olmaya çalışıyorlar. Performanslarında nadiren de olsa iniş çıkışlar yaşanıyor. Ama bence bu çok büyük bir problem değil. Çünkü hepimizin yaşamında iyi ve kötü kısımlar oluyor. Biz fark etsek de öğretmenlerimiz bunu bize fark ettirmemeye, negatif enerji yaymamaya çalışıyorlar. Bu inişler çıkışlar sık sık olmadığı sürece bence bir problem yok.

Ayfer Bayar: Öğretmenlerinizin performanslarının öğrenmeniz üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır?

Umay Karaoğlu: Bizim konuları tamamiyle ya da eksik olarak öğrenmemiz zaten öğretmenlerimizin performansına bağlı olan bir şey. Ve gerçekten çoğu öğretmenimizin derste sergilediği performans olumlu yönde etkili. Ama bazenleri bu performanslar olumsuz yönde de etkili olabiliyor. Bu durumda ister istemez o andaki tüm öğrenme isteğimiz uçup gidiyor. Bence öğretmenlerimiz bizim eksik olduğumuz konuları yani tam anlamıyla öğrenmediğimiz konuları gördüğünde suçu sadece bizde değil de kendinde de aramalı. Çünkü doğru olan bu. Biz iyi öğrenemiyorsak bunun tek

sorumlusu biz olmayabiliriz. Öğretmenin performansı bunda etkili bence. Tabiki her dersi ve her öğretmeni anlamayan öğrenci için demiyorum bunu ama her dersi anlayan öğrenci bir konuda eksikse yeterince anlamıyorsa bunda öğretmenin belkide o anki hali derse girmeden önce bir şeye canının sıkılmasından kaynaklı güzel ders anlatamayınca da bizim anlamamız normal. Öğretmenin performansı bence öğrenmemizde etkili oluyor. İyi ya da kötü olması dediğim gibi bazen öğretmenin halsizliğine sorunu olmasına ya da iyi olmasına bağlı olarak bize de yansıyor.

Ayfer Bayar: Öğretmenlerin derslerdeki başarısının devamlılığını yeterli buluyor musunuz? Neden?

Umay Karaoğlu: Yani genel olarak yeterli bulsam da bazen yeterli bulmuyorum. Çünkü dersler genel olarak verimli geçse de bazen verimsiz oluyor. Bence hemen hemen tüm derslerin verimli geçmesi için öğretmenlerin de tekrar yapması gerekiyor. Tamam sürekli aynı şeyleri anlatıyor zaten biliyordur kanısına varmak mantıklı değil. Çabuk unutuluyor. Bence bir öğretmen belli zaman aralıklar ile tekrar yapıp kendini ilerletmeli. Biz öğrenciyiz ve ders çalışma zorunluluğumuz var. Bize öğreten öğretmenlerimizde tekrar yapıp kendini ilerletmiş şekilde anlatırlarsa bizimde zaten zorunda olduğumuz ders çalışma işine şevkle çalışabiliriz. Yani öğretmenlerimizin derslerdeki başarısının devamlılığını genellikle motive olmuş dersine hazırlıklı gelen derse odaklı öğretmenlerde daha çok yeterli buluyorum. Tabi ki her derse böyle gelmeleri daha güzel. Bazen çok iyi anlatıp bazen çok kopuk anlatmaları pek devamlı olmuyor.

Ayfer Bayar: Kurumda çalışan öğretmenlerin işte var olmama sorunu yaşadığını düşünüyor musunuz?

Umay Karaoğlu: Hiçbir zaman öğretmenim yokmuş gibi hissetmedim ders esnasında. Verimsiz dersler oluyor nadiren. Derse girip de pek faydasını göremediğimiz öğretmenimiz az diyebilirim. Öğretmenlerimiz hasta dahi olsalar çok kötü olmadıkları sürece okula gelmeye devam ediyorlar. Tabi o zamanlar aşırı bir verim olduğu

söylenemez ama hiç gelmemelerinden iyidir. Ders anlatma konusunda bizi düşündükleri söylenebilir. Ne olursa olsun bizi düşünüp gelen iyi öğretmenlere sahibiz diyebilirim.

3.5.13 Hakan Yıldız İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Kurumunuzda öğrencilere verilen eğitimin kalitesinde öğretmenlerinizin etkisini değerlendirir misiniz?

Hakan Yıldız: Öğretmenin almış olduğu eğitimin yeterlilik düzeyi öğretimin kalitesini, insan ilişkileri, algı düzeyi ve vizyonu ise eğitim kalitesini doğrudan etkiler. Bundan dolayı öğretmenin tek başına bir alanda başarılı olması öğrenciyi etkilemede yeterli değildir. Bunun yanı sıra vizyon sahibi, insan ilişkileri güçlü ve davranışsal manada lider nitelikte bireylerin öğretmen olması öğrencilere örnek olmaktadır. Bu anlamda kurumumuzda çalışan öğretmenlerimizin branşları ile ilgili kendini geliştirebilecekleri alanlarda eğitim programlarına katılmalarını; sosyal ve vizyonel gelişimleri ile ilgili seminer ve programlarda yer almalarını teşvik ediyoruz. Bir öğretmenin öğrencilerine ve çevresine etkide bulunabilmesinin yolunun öncelikle kendine yatırım yapmasından geçtiğine inanmaktayım.

Ayfer Bayar: Kurumunuzda çalışan öğretmenlerinizde işte var olmama sorunu ne düzeyde ve hangi sebeplerden görülmektedir? Gözlemlerinizi ve değerlendirmelerinizi aktarır mısınız?

Hakan Yıldız: Türkiye genelinde ekonomik sebepler işte “var olmama” sorununda büyük etken gibi görünse de bizim okulumuz genç bir öğretmen kadrosuna sahip olması sebebiyle şuan için bu kaygıyı gütmemektedirler daha çok çevresel ve sosyal sebepler ön plana çıkmakta. Okulun fiziki durumu, öğrencilerin sosyoekonomik seviyeleri, velilerin eğitim düzeyleri, bölgenin kozmopolit yapısı ve öğretmenlerin yaşlarına uygun olarak sosyal hayattaki duygularını ve sorunlarını işe yansıtmaları sebeplerden birkaçı olarak göze batmakta.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu öğretmenlerin verimliliğini ve kurumun eğitim kalitesini nasıl etkilemektedir?

Hakan Yıldız: Okulumuz için işte var olamama sorunundan daha çok teknik ve yöntem bilgisi eksiklikleri verimliliklerini azaltmakta, kurumun kalitesini enerjileri ile yükselttikleri halde bahsettiğim eksiklik ve diğer çevresel faktörler dolayısıyla eğitim kalitesi olumsuz etkilenmektedir. Aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve yapılan işin sahiplenilmesi var olma sürecini olumlu etkiler. Büyük çoğunluk kendisini ait hissetmediği hiçbir konuda fazladan bir çaba sarf etmez.

Ayfer Bayar: Presenteeism'in azaltılabilmesi ile ilgili kurumunuzdaki uygulamalardan bahseder misiniz? Bunların dışındaki çözüm önerileriniz nelerdir?

Hakan Yıldız: Sorunlarımızın öncelik sıralamasını yaptık. Bunun başında insanın çalıştığı ortamın fiziki durumunun iyileştirilmesi ve paydaşların davranışsal kalitesini düzeltmek öncelikli başlıklardı. Bunlar yolunda önemli adımlar atınca çalışanların özgüveninin ve yapabilirliğine olan inancın arttığına herkes şahit oldu. Öncelikle insanın değerli olduğuna inanması ve değer gördüğünü bilmesi koşulları olumluya çevirecektir. Ekip ruhuyla çalışmak ve insanın yapılan işe inanması tüm sorunları çözecektir.

Ayfer Bayar: Ödüllendirme uygulamalarının çalışanlar ya da öğretmenler üzerindeki etkilerini değerlendirir misiniz? Sizce doğru tasarlanan ve uygulanan ödüllendirme uygulamaları çalışan verimliliğini arttırır mı? İşte var olmama sorununu azaltır mı? Neden?

Hakan Yıldız: Türkiye'de ödüllendirme ile ilgili çalışanlarda – doğru ya da yanlış – çeşitli sebeplerle oluşmuş önyargıların bir şekilde düzeltilmesi yolunda adımlar atmakla başlamak lazım işe. Bu önyargıları gidermenin en kolay yolu ödüllendirme yapılırken somut verilerle hareket etmek mutlaka tüm paydaşların bilgilendirilmesidir. Yapılan

işler sonunda bunun maddi ya da manevi olumlu sonuçları olacağına inanan çalışanın mutlaka verimliliği artacaktır. Sadece ödüllendirme yeterli olmaz. Yapılacak işlerin çerçevesinin de net olarak çizilmesi gerekmekte. Ve ödüllendirme çalışanın yararlanabildiği, kazanmak için çaba sarf etmeye değer gördüğü nitelikte olmalıdır.

3.5.14 Nilüfer Atik İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Görüşmesi

Ayfer Bayar: Kurumunuzda öğrencilere verilen eğitimin kalitesinde öğretmenlerinizin etkisini değerlendirir misiniz?

Nilüfer Atik: Öğretmenlerin yeterli kalitede olmadığını düşündüğüm için verilen eğitimin de kaliteli olduğunu düşünmüyorum. Günü kurtarmaya yönelik davranışlar sergilenmesi nedeni ile kalıcı davranış değişikliği görülmemektedir. Öğretmenler devletten belirli ücretlerini almaktadırlar. Bu nedenle bir kaygıları bulunmamaktadır. Bunun neticesinde de işte varlıklarını hissettirmeye lüzum görmediklerini düşünüyorum. Sadece okulda var olmaları gerektiği için var olup derse girmektedirler. Dolayısıyla verdikleri eğitimde bir kalite ve verim görülmemektedir. Tabi ki işine odaklanan öğretmenleri tenzih ediyorum.

Ayfer Bayar: Kurumunuzda çalışan öğretmenlerinizde işte var olmama sorunu ne düzeyde ve hangi sebeplerden görülmektedir? Gözlemlerinizi ve değerlendirmelerinizi aktarır mısınız?

Nilüfer Atik: Çalışan öğretmenlerimizin ilk atama ile gelmiş olması ve henüz deneyim sahibi olmamaları, okulun fiziki koşullarının çok kötü olması, ailelerin eğitim düzeyinin çok çok kötü olması, sınıfların kalabalık olması ve bunun gibi bir çok olumsuz nedenden ötürü öğretmenlerimizde işte var olmama sorunu fazlası ile görülmektedir. Yineleyecek olursam bazı öğretmenlerin yıllardır devlet kadrosunda çalışıyor olması, kendini garantide görmesi ve iş ahlakındaki eksikliklerden ötürü ya da tükenmişlikten ötürü de olabilir bu. İşte varlıklarını göstermedikleri görülmektedir.

Ayfer Bayar: İşte var olmama sorunu öğretmenlerin verimliliğini ve kurumun eğitim kalitesini nasıl etkilemektedir?

Nilüfer Atik: Bütün bireyler harcanan bir emek karşısında emeğin karşılığını almaktan elbette mutluluk duyarlar. Bunun karşılığı her zaman alınan ücret değildir. Hele öğretmenler ve amacınız eğitmek –öğretmek ise en büyük mutluluktur verdiğiniz bilginin kullanılması, çocukta meydana gelen davranış değişiklikleri. Yukarıda da belirttiğim gibi ailelerin eğitim düzeyinin de çok düşük olması nedeni ile okuldan eve dönen çocukta aileden gelen davranışlar hemen yerini bulduğu için okulda verilmeye çalışılan doğrular yetersiz kalmaktadır. Bir gün önce verdiği bilgileri ertesi gün yaptığı sınavla veya konu tekrarı ile derste görmek isteyen öğretmen geri dönüş alamadığı zaman doğal olarak meslekte isteksizlik yaşamaktadır. Ve bu durumun her gün devam etmesi eğitimde kaliteyi fazlası ile düşürmektedir.

Ayfer Bayar: Presenteeism’in azaltılabilmesi ile ilgili kurumunuzdaki uygulamalardan bahseder misiniz? Bunların dışındaki çözüm önerileriniz nelerdir?

Nilüfer Atik: Mümkün olduğu kadar öğretmenlere karşı anlayışlı davranılmaktadır. Derslerdeki başarı öğretmenin başarısıdır politikası asla güdülmemektedir ki böyle okullarda yaşanan olumsuzluklar daha ağır bastığı için öğretmenin sınıf içerisinde ders anlatması bile çok güçtür. Öğretimden ziyade eğitim amaçlı davranış değişikliği üzerinde durmaktayız. Kavga etmemek, küfürlü sözcükler kullanmamak, sigara vb alışkanlıklardan uzak tutmaya çalışmak, toplumda saygı çerçevesi içinde davranışlar sergilemek, anne, baba, arkadaş-vatan-millet sevgisi aşılamak gibi ön planda tuttuğumuz hedeflerimiz var. Konu bu olunca x sınıfının Türkçesi neden kötü y sınıfı neden düşük gibi tutumlarla öğretmenlerimiz asla sorumlu tutulmamaktadır. Hastalık veya kişisel nedenlerle istenilen izinlerde mümkün olduğu kadar öğretmen taraflı kararlar alınmaktadır. Sınıf içerisinde ciddi sorun veya tehdit içeren çocukla bizzat kendim ilgilenerek öğretmenin motivasyonunu düşürecek olaylardan sınıfı veya öğretmeni uzak tutmaktayız. Özel günlerde birlik beraberliği artırmak adına etkinlikler yapılmaya çalışılmaktadır. Öğretmenlerle sık sık toplantılar yapılarak yaşanan sorunlar

karşılıklı olarak konuşulmaktadır. Yaşadığı olumsuzluklar içerisinde yalnız olmadığı hissi vermek asıl amacımız.

Ayfer Bayar: Ödüllendirme uygulamalarının çalışanlar ya da öğretmenler üzerindeki etkilerini değerlendirir misiniz? Sizce doğru tasarlanan ve uygulanan ödüllendirme uygulamaları çalışan verimliliğini arttırır mı? İşte var olmama sorununu azaltır mı? Neden?

Nilüfer Atik: Yani normal koşullarda çalışılan okullarda elbette ki isteksizliği gidermek için ödüllendirme veya daha başka yöntemler kullanılması etkili olacaktır. Ama bizler gibi fiziki koşulları kötü eğitim düzeyinin çok düşük olduğu çevrelerde bulunan okullar için her gün uygulanan ödüllendirme sistemi bile asla yeterli olamaz. Çünkü herkes ilk olarak çalıştığı ortamın kalitesi ile motive olarak güne başlamak ister. Sabahın 7 sinde başlayan bir ders, küçücük sınıflarda eski tahta sıralarda kimisi üçerli oturmaya çalışan ergenlik dönemine girmiş çocuklar, sınıf içerisinde 50'yi aşkın çocuk bir çoğunun hedefi yok, bir çoğu bir gün önce iş yorgunluğuna sahip, anne baba okuma yazma bilmez, okula gelmez çocuğu sorgulamaz tek derdi okulu geçmiş mi ve bunun gibi her gün her gün yinelenen sorunlar içerisinde öğretmene hangi ödülü verirsiniz verin sadece günü kurtarmış olursunuz. Ancak bir yılı aşkın süredir uğraştığımız okulumuzun fiziki koşullarının kötülüğünden dolayı yıkılması ve yeni okul yapılması talebimiz onaylandı. Bu eski ve dökük binamızın yerine yenisinin yapılması belki ödüllendirme olabilir hepimize ve motive edebilir. Kaldı ki öğretmenlerin bunu konuşup umutlu olduklarını görüyorum.

3.6 VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamında İstanbul ili içerisindeki üst ve alt segmentlerde yer alan iki farklı tür eğitim kurumu lokasyon olarak Küçükçekmece ilçelerinde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan kurumlarda derinlemesine mülakatların yapıldığı kişiler , üst düzey yöneticiler (Kurum Müdürü ve Müdür Yardımcısı) olmasıyla birlikte öğretmenler ve öğrencilerdir. Eğitimin tüm süreçlerinde bulunan bu kişilerin seçilmesinde araştırmanın kapsamını genişletmek amaçlanmıştır. Kurum yöneticisi olan okul müdürü kurumu,

eğitimi, ğretmeni değerlendirmektedir. Öğretmen kurumun tutumunu, yöneticilerini, kendi verimini ve öğrenciler üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Öğrenciler ise tüm bunlardan ne kadar etkilendiğini derinlemesine mülakat şablonundaki sorulara verdikleri yanıtlar ile açıklamaktadır. Geniş anlamda işte var olmama sorunu etkisi olan, etkileyen ve etkilenen açısından araştırılmıştır. Bununla beraber ödüllendirmenin işte var olmama sorununu azaltması araştırılırken, derinlemesine görüşme yöntemiyle st düzey yöneticinin etkisi, öğretmenin etkisi ve tüm bunlardan etkilenen öğrencinin durumu derinlemesine araştırma kapsamına alınmıştır. Bu durum elde edilen verilerin doğruluğu hakkında olumlu bir değerlendirme vermektedir.

Araştırma kapsamında st düzey yöneticinin verdiği cevaplara bakıldığında öğretmenin eğitim üzerinde etkisi olduğunu bilmektedir. Kurumunda alışan öğretmenlerin işte var olmama sorununu çeşitli sebeplerden yaşadıklarını grerek, Presenteizm'in azaltılmasında uygulamalar yapılmasının bu sorunu önlemeye faydalı olacağını bilmektedir. dllendirmenin rolünü işte var olamama sorununu azaltmada yeri olduğunun bilincinde ve ğrenci üzerinde etkisini değerlendiren cevaplar vermiştir. Kurum müdür yardımcısı da Presenteizm yaşayan öğretmenlerin etkisini bilmektedir. Kendi kurumu için fiziki koşullar ve öğrencilerin seviyesini yönetimden daha nde Presenteizm sorunu yaşattığını düşünmektedir. dllendirmenin bu gibi sebepleri onarmaya destek vereceğini cevaplarında belirtmektedir.

Öğretmenler derinlemesine mülakatta verdikleri cevaplarda çalışma şartlarının, yönetim şeklinin, değerli hissettirilmemenin işte var olamama sorununa etki ettiğinden bahsetmektedirler. İş yerinde iken çalışmak istememelerinin nedenlerinin kurumlarından, yöneticilerinin negatif tutumlarından, motivasyonel faktörlerin eksikliğinden kaynaklı olduğuna yönelik cevaplar vermektedirler. İşte var olmama sorunlarını gidermek için kurumlarından yeterli uygulama görmedikleri, gördükleri uygulamaların ise değerli hissetmemelerine sebep olduğu görülmektedir. Tüm bunları gidermek için ödüllendirmenin iyi bir seçenek olması dşnlmekle beraber bunu görmemenin negatif etkileri işten ayrılmalara dahi neden olmaktadır. Öte yandan ödüllendirme görülen kurumda ise daha motive çalışıldığı derinlemesine görüşmede belirtilmiştir. MEB'e bağlı eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ise ödüllendirme

konusunda profesyonel çalışmalar yapılmadığından, okul müdürünün şahsi sözel övgüleri dışında bir ödüllendirme olmadığından duyulan rahatsızlığı belirtip yinede bu övgünün motivasyonlarına etkisinden bahsetmektedirler. Ödüllendirme mekanizması olsaydı bu etkilerinin olumlu olacağını yinelemektedirler.

Araştırma kapsamında ğrencilerin Presenteizm'in sonuçları bakımından verdiği cevaplara bakıldığında eğitimi, öğretmenlerin derslerdeki performanslarını ve motivasyonlarını değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin performansının öğrenmeleri üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin Presenteizm'e tutulmuş olup olmamaları ğrenci nezdinde değerlendirilmiştir. Presenteizm'in ve ödüllendirmenin etkisini doğrudan ve dolaylı olarak gören öğrenciler esasen bu kavramların çok farkında olmadan cevap vermişlerdir. Verdikleri cevaplar bazı öğretmenlerin performansı kötü olurken bazılarının iyi olması yönündedir. Motivasyonu düşük olan öğretmenlerin öğrenmelerine etkisi belirtilmiştir. Öğrenciler tarafından alenen öğretmenlerin hastayken ya da motivasyonu ve performansı düşükken derse girdiği ve bundan etkilendikleri belirtilmiştir. Derinlemesine görüşmede öğrenciler genel olarak eğitimi ve öğretmenleri değerlendirdiğinde sorun görmemekle beraber sadece Presenteizm yaşayan öğretmenleri dile getirerek kaygılarını belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında denilebilir ki, ğrenciler Presenteizm sorununu yaşayan öğretmenlerden etkilenmektedirler.

4. SONUÇ

Presenteizm sorunu azaltılmasında ödüllendirmenin etkileri olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin Presenteizm yaşamalarını önlemek için uygulamalar yapılması gerekmektedir. Velez ki uygulama yapılmadı ve işte var olmama sorunu yaşandı. Öğretmenler tarafından derinlemesine görüşmede ödüllendirmenin olumlu etkisi görüldüğü üzere uygulamaya geçirilmelidir. Bunu yaparken öğretmenlerin derinlemesine görüşmede dile getirdikleri doğrultuda bireysel çalışmalar yapılması beklenir. Devlet kurumunda çalışan öğretmenlerin bir ödüllendirme sistemi olmamasından yakınmasının sonucunda yöneticilerinin söylediği olumlu sözlerin bile motivasyona etkisi görülmektedir. Bir övgü ödüllendirmesiyle motive olan, olumlu etkilenen öğretmenler tarafından sağlıklı bir ödüllendirme sistemiyle Presenteizm sorununun giderileceği belirtilmiştir. Özel kurumda çalışan öğretmenlerde de Presenteizm yaşanıldığından ve ödüllendirilmenin etkisinden bahsedilmiştir. Öğrenciler verimlilik noktasında bir sonuç teşkil ederken, verdikleri cevaplarla Presenteizm'in etkisinde olan öğretmenlerin öğrenimlerindeki etkisinden bahsetmektedirler. Yine üst düzey yönetici, çalışan öğretmenlerinin ödüllendirilmesinin performanslarına yansıdığını gözlemiş bulunmaktadır.

Bu çalışmada İstanbul ili içerisinde farklı lokasyonda özel ve devlet eğitim kurumlarından birkaçı ile Presenteizm sorunun azaltılmasında ödüllendirmenin rolü görülüp olumlu veya olumsuz etki sağlayacağı düşüncesi incelenmiştir. Araştırma kapsamına özel eğitim kurumu dahil edilmesinde ki maksat çok yönlü açıdan incelemektir. Devlet kurumu ile özel kurumda Presenteizm sorununun yaşanmasında farklılıklar olup olmadığını görmek ve ödüllendirmenin iki farklı kurumda rolünü değerlendirmek amaçlanmıştır. Derinlemesine mülakat yöntemiyle yapılan bu karşılaştırma da farklılıklardan çok benzer sorunlar ve beklentiler görülmektedir. Ödüllendirmenin Presenteizm'e etkisi bu kurumlarda benzer şekilde gerekli ve etkili görülmüştür. Özel kurumların devlet kurumlarından ödüllendirme konusunda daha esnek ve insayatif sahibi olması bilinirliği vardır. Ancak derinlemesine görüşmeler sonucunda özellikle özel kurum öğretmenlerinin de ödüllendirme görmediklerinden basedilmiştir. Literatürde Presenteizm kavramı kişiye zarar vermektedir. Çalışanın, işte

olmasına rağmen işe adapte olamaması, kendini yorgun ve bitkin hissetmesi, çalışma konusunda istekli olmaması, kişisel ya da iş yerine ait sorunlardan dolayı gerekli performansı gösterememesi, işini tam manasıyla yerine getirememesi durumudur. İşte var olamama sorunu çeşitli tanımlarla karşımıza çıkmaktadır. Presenteizm'in iş yaşamında verimliliği düşürdüğü akademik çerçevede bilinmektedir. Araştırmada incelenen, bu kapsam doğrultusunda cereyan eden Presenteizm sorununu azaltmada çalışanı ödüllendirmenin etkisini motivasyonel olarak ele almaktır. Zaten bu sebeplerden var olamama sorunu yaşayan çalışanın işe geldiğinde verimsiz olduğu görülmektedir. Bu sorunu azaltmak için ödüllendirmenin etkili olup olmayacağı iki tür eğitim kurumunda derinlemesine araştırılmıştır. Aynı alanda farklı prosedürlerle çalışan iki kurumun müdür, öğretmen ve öğrenci üçleminden çıkan sonuç bu kurumlarda Presenteizm'in görüldüğü ve ödüllendirmenin olumlu etkilediği yönündedir. Bu araştırma sonucunda kurumun doğrudan ve dolaylı olarak verim kaybı yaşadığı görülmektedir. Öğretmenin Presenteizm yaşaması giderilmediği müddetçe bu öğrenene yansımaktadır. Bu verimsizlik döğüsü kuruma, öğretmene ve öğrenciye sirayet etmektedir. Araştırmada öğretmenlerin hijyen faktörlerden çok motivasyonel faktörlerin eksikliğinden bahsettikleri cevaplarda görülmektedir. (Frederik A. Herzberg'in “Çift Faktör Teorisi” ya da “Motivasyon – Hijyen Teorisi” olarak bilinen yaklaşımı bu araştırma da motivasyon faktörlerin eksikliği olarak görülmektedir.)

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Balcı, E., 1992. *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*, Ankara: Adem Yayıncılık.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Özer, A., 2010. *Performans Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Yayıncılık Matbaacılık Baskı.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Şimşek Ş., Akgemci T., Çelik A., 2008. *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi, 6. Baskı.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. 2005. *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yalın, D., 2005. *Hastayız Yine de Ofisteyiz*, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Ed. Deniz Yalın, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yazıcı, S., 2001. *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Sürekli Yayınlar

- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J. ve Griffith, F. 2010. Absence Management and Presenteeism: the Pressures on Employees to Attend Work and the Impact of Attendance on Performance, *Human Resource Management Journal*, C: 20, No: 3, s.311-328.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C., 2008. Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2).
- Bekmezci, M., ve Mert İ.S., 2013. Çalışanların İş Tatminini(İşin Kendisinden Duyulan Tatmin) Yaşam Tatminini Yordamlamasında Kamu ve Özel Sektör Farklılığı, Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi.
- Biron, C., Brun, J.P., Ivers,H. ve Cooper, C.L., 2006. At Work but Ill: Psychosocial Work Environment and Well-Being Determinants of Presenteeism Propensity, *Journal of Public Mental Health*, Health and Medical Complete, s. 26.
- Budak, G. ve Surgevil, O., 2005. Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 20, Sayı:2, s.95-108.
- Çiftçi, B., 2010. İşte Var Olma (ma) Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri, *Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 153-174.
- Çoban, Ö. ve Harman, S., 2012. Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar, ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23, 157-178.
- Dagdeviren M., 2005. Ergün Eraslan ve Mustafa Kurt. Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*. c.20. s.4:517-525.
- Kapız, Ö.S., 2002. İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), İzmir.

- Karatepe, S., 2005. Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde GÜdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*.
- Mandracıoğlu, A., 2013. Presenteizm Olgusu. Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, 3(2), 9-17.
- Yumuşak, S., 2008. İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 241-251.



Diğer Yayınlar

- Akçit, V., (2011). Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanların Performansına Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, 2011.
- Aydemir, G., (2011). İK'da Önemli Bir Eğilim: Presenteeism, <http://ikariyer.blogspot.com.tr/2011/02/ikda-onemli-bir-egilim-presenteeism.html>, [erişim tarihi 10 Mart 2016].
- Can, Ü., (2010). Çalışan Başarısının Arttırmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timlerinde Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Duman, F., (2011). İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak için Oluşturulan Ödül Sistemlerinin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.
- Güvel, M., (2004). İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Kaplan, M., (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Karaatlı, E., (2014). Çalışanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklentileri: Özel Bankada Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Keskin, A., (2010). Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri Ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Koç, A., (2007). Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatminine Yönelik Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Koçoğlu, M., (2007). İşletmelerde presenteeizm sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

- Oruç, Ş., (2015). Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi SBE.
- Özmen, G., (2011). Presenteizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Tekstil çalışanları üzerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE.
- Sabancı, A., (1999). İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi. *Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Turgut, S., (2011). Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Algısının Takım Bağlılığı Üzerindeki Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.



EKLER

EK 1: DERİNLEMESİNE MÜLAKAT ŞABLONU

A. Giriş: Araştırmayla ilgili geniş bilgilendirme.

B. Eğitim kurumlarındaki üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakat bölümü.

1. Kurumunuzda öğrencilere verilen eğitimin kalitesinde öğretmenlerinizin etkisini değerlendirir misiniz?
2. Kurumunuzda çalışan öğretmenlerinizde işte var olmama sorunu ne düzeyde ve hangi sebeplerden görülmektedir? Gözlemlerinizi ve değerlendirmelerinizi aktarır mısınız?
3. İşte var olmama sorunu öğretmenlerin verimliliğini ve kurumun eğitim kalitesini nasıl etkilemektedir?
4. Presenteeism'in azaltılabilmesi ile ilgili kurumunuzdaki uygulamalardan bahseder misiniz? Bunların dışındaki çözüm önerileriniz nelerdir?
5. Ödüllendirme uygulamalarının çalışanlar ya da öğretmenler üzerindeki etkilerini değerlendirir misiniz? Sizce doğru tasarlanan ve uygulanan ödüllendirme uygulamaları çalışan verimliliğini artırır mı? İşte var olmama sorununu azaltır mı? Neden?

C. Eğitim Kurumundaki Öğretmenler İle Yapılan Mülakat Bölümü

1. Çalıştığınız kurumda çalışma şartlarınız ve yönetim şekli hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kurum içi uygulamalarının verimliliğinize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

2. İş yerinde iken çalışmak istemediğiniz durumlar yaşıyor musunuz? Ne sıklıkla ve hangi sebeplerden ötürü bu sorunları yaşıyorsunuz?
3. İşte var olmama sorunu ile ilgili kurumunuzun gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Kurumunuzdaki ödüllendirme uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma saatleri içerisindeki verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?
5. Ödüllendirilmenin çalışan üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? İşte var olmama sorunu yaşadığınız durumları azalttığını düşünüyor musunuz? Neden?

D. Eğitim Kurumundaki Öğrenciler İle Yapılan Mülakat Bölümü

1. Kurumda aldığınız eğitim hakkında değerlendirme yapar mısınız?
2. Öğretmenlerinizin derslere hazır ve motive bir şekilde mi gelmektedir? Performanslarında iniş çıkışlar yaşanmakta mıdır?
3. Öğretmenlerinizin performanslarının öğrenmeniz üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır?
4. Öğretmenlerin derslerdeki başarısının devamlılığını yeterli buluyor musunuz? Neden?
5. Kurumda çalışan öğretmenlerin işte var olmama sorunu yaşadığını düşünüyor musunuz?