

**OTEL İŞLETMELERİNDE
İŞ YÜKÜ ALGISI VE İŞ YÜKÜNÜN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
KULLANIMI
Ezgi ATİK
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2015**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ YÜKÜ ALGISI VE İŞ YÜKÜNÜN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANIMI**

Ezgi ATİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm İŞletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2015

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ezgi ATİK'in "Otel İşletmelerinde İş Yükü Algısı ve İş Yükünün İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı" başlıklı tezi **05 Ocak 2015** tarihinde toplanan, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK

Üye : Yrd.Doç.Dr.Dilek ACAR GÜREL

Üye : Yrd.Doç.Dr.Rahman TEMİZKAN

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ YÜKÜ ALGISI VE İŞ YÜKÜNÜN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANIMI

Ezgi ATİK

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2015

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Otel işletmelerinde çalışanların performansı son derece önemlidir. Çalışanların performanslarında ise iş yükü önemli bir faktördür. Aynı zamanda, iş yükünün yöneticiler tarafından dikkate alınması insan kaynakları yönetimindeki birçok sorunun önlenmesine de katkı sağlamaktadır. İş yükü ile ilgili personel algılarının belirlenmesi amacıyla hazırlanan bu çalışmada ayrıca, yöneticilerin insan kaynakları fonksiyonlarının yürütülmesinde iş yüküne önem verip vermediklerinin belirlenmesine de çalışılmaktadır. Çalışma, Eskişehir’de bulunan 28 otelden 262 çalışan ve 90 yönetici olmak üzere toplam 352 personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma verilerinin toplanmasında, anket tekniğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler; faktör analizi, bağımsız örneklem T testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada; personelin iş yükü algılarının, fiziksel, zihinsel, konumsal, çevresel ve duygusal olmak üzere toplam beş faktörden oluştuğu belirlenmiştir. İş yükü algısında konumsal faktörün birincil öncelikle tercih edildiği görülmüştür. Çalışanların ve yöneticilerin demografik özellikleri ile iş yükü algıları arasında eğitim durumu, departman, yaş ve iş tecrübesi açısından anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların ve yöneticilerin genel iş yüküne ilişkin algılamalarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetleri yürütürken iş yüküne en fazla planlama ve kariyer yönetimi fonksiyonlarında önem verdiklerine yönelik bulgulara da ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları, İş Yükü, İş Yükü Modelleri, Otel İşletmeleri, Eskişehir.

Abstract

WORKLOAD PERCEPTION IN HOTEL BUSINESS AND USE OF WORKLOAD IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Ezgi ATİK

Department of Tourism

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2015

Adviser: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Staff's performance is crucial at the hotels. Workload is also one of the crucial factor at staff's performance. At the same time, manager's workload consideration prevents lots of human resources management problems. This research prepared to analyse staff's perception about workload. It also aimed to detect manager's consideration about workload when they performed human resources management functions. The research performed with 28 hotels and 352 staff (262 worker and 90 manager) in Eskişehir. In the reseach, survey technique used for collecting data. Data are tested with factor analysis, independent sample T test, one-way variance analysis and Pearson corelation analysis. In research, staff's workload determined with five factors: physical, mental, positional, environmental and emotinal. Positional factors was found primary factors at workload perception. It determined relations between staff's demographic characteristics and workload perception in terms of educational status, department, age and work experience. Workers' and managers' general workload perception found at average levels. Also, findings show that in human resources, managers primarily consider workload in planning and career managing.

Key Words: Human Resources Management Functions, Workload, Workload Models, Hotels, Eskişehir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ezgi ATİK

Önsöz

Öncelikle tez ile ilgili tüm süreç boyunca beni yönlendiren ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK'a göstermiş olduğu özveri ve ilgiden dolayı teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın uygulama aşamasında desteklerini esirgemeyen başta Anemon Eskişehir müdürü Hakkı GÖK olmak üzere tüm otel yönetici ve çalışanlarına yardımlarından dolayı teşekkürlerimi iletirim. Ayrıca çalışmamda deneyimleri ve önerileri ile bana destek olan tüm hocalarıma ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Beni tüm hayatım boyunca destekleyen başta babam Turan ASAR ve annem Ayşe Gürtan ASAR olmak üzere tüm aileme emeklerinden dolayı teşekkür ederim. Son olarak, aldığım her kararda beni destekleyen ve her zaman yanımda olan eşim Emre ATİK'e teşekkür ederim.

Ezgi ATİK

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı	ii
Öz	iii
Abstract	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Önsöz	vi
Özgeçmiş	vii
Tablolar ve Grafikler Listesi	xiii
Kısaltmalar Listesi.....	xiv
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

İş Yükü ve İnsan Kaynakları Yönetimi

1. İş Yükü Kavramı.....	4
2. İş Yükünün Gelişim Süreci.....	7
3. İş Yükü ile İlgili Sınıflamalar.....	15
3.1. Niteliksel İş Yükü.....	16
3.2. Niceliksel İş Yükü.....	17
3.3. Fiziksel İş Yükü	17
3.4. Zihinsel iş yükü.....	18
3.5. Duygusal iş yükü.....	19
4. İş Yüküne Etki Eden Faktörler.....	20
4.1. Duygusal Çaba Faktörleri.....	21
4.2. Fiziksel Faktörler.....	22
4.3. Zihinsel Faktörler.....	23
4.4. Çevresel Faktörler.....	24
4.5. Konumsal Faktörler.....	25
5. İnsan Kaynakları Fonksiyonları ve İş Yükü Kullanımı.....	27
5.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Yükü	30

5.2. İş Değerleme ve İş Yükü.....	33
5.3. Performans Değerleme ve İş Yükü.....	35
5.4. Kariyer Yönetimi ve İş Yükü.....	41
5.5. Ücret Yönetimi ve İş Yükü.....	42
5.6. İş Güvenliği ve İş Yükü	46
5.7. Çalışan İlişkileri ve İş Yükü	49
5.7.1. Stres ve iş yükü	49
5.7.2. Tükenmişlik ve iş yükü	51
5.7.3. Motivasyon ve iş yükü.....	53

İkinci Bölüm

İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Yükünün Belirlenmesine Yönelik Modeller

1. Fizyolojik (Matematiksel) Modeller.....	57
1.1. Beyin Faaliyetleri ile İlgili Modeller.....	57
1.2. Kalp ile İlgili Modeller.....	59
1.3. Solunum ile İlgili Modeller.....	61
1.4. Gözler ile İlgili Modeller.....	62
1.5. Konuşma ile İlgili Modeller.....	64
2. Algısal Ölçüm Modelleri	65
2.1. Cooper-Harper Modeli (CH)	66
2.2. Modified Cooper-Harper Modeli (MCH).....	66
2.3. Honeywell Cooper- Harper Modeli (HCH).....	67
2.4. Overall Workload Modeli (OW).....	67
2.5. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP).....	68
2.6. Subjective Workload Assessment Technique (SWAT).....	68
2.7. The Instantaneous Self Assessment (ISA)	69
2.8. Mission Operability Assesment Technique (MOAT).....	69
2.9. Bedford İş Yükü Modeli.....	70
2.10. Workload Indicators Staff Need (WISN).....	70
2.11. Caplan Modeli	71
2.12. Sequential Judgement Modeli	71

2.13. Crew Status Survey	72
2.14. Finegold iş yükü ölçüm Modeli	72
2.15. Hart ve Hauser ölçüm Modeli.....	72
2.16. Multi-Descriptor Modeli (MD).....	73
2.17. Workload/Compensation/Interference/Technical Effectiveness.....	73
2.18. Profile of Mood States (POMS).....	73
2.19. NASA Task Load Index (NASA-TLX).....	74

Üçüncü Bölüm

Eskişehir'deki Otel İşletmelerinde Personelin İş Yükü Algısı ve İş Yükünün İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı Üzerine Bir Araştırma

1.Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	76
2. Araştırma Kapsamı.....	78
3. Araştırma Metodolojisi.....	79
3.1. Anket Soru Formunun Oluşturulması.....	80
3.2. Pilot Çalışmaların Gerçekleştirilmesi.....	82
3.3.Geçerlilik ve Güvenilirlik	84
4.Verilerin Analizinde Kullanılan Testler.....	85

Dördüncü Bölüm

Bulguların Analizi ve Sonuç

1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	86
2. İş Yükü Algılarına İlişkin Bulgular.....	91
2.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	91
2.2. Çalışanların Demografik Verileri ile İş Yükü Algılarına Yönelik Bulgular.....	96
2.3.Yöneticilerin Demografik Verileri ile İş Yükü Algılarına Yönelik Bulgular.....	105
3. Genel İş Yükü Algılarına İlişkin Bulgular.....	113

3.1. Çalışanların Demografik Durumları ile Genel İş Yükü Algıları	
İlişkisi.....	114
3.2. Yöneticilerin Demografik Durumları ile Genel İş Yükü Algıları	
İlişkisi.....	116
4. Yöneticilerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına İlişkin Algılamaları.....	119
4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	119
4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile Genel İş Yükü Algısı	
İlişkisi.....	123
Sonuç ve Öneriler.....	126
Ekler.....	130
Kaynakça.....	141

Tablolar ve Grafikler Listesi

Sayfa

Tablo 1. İş Yükü ile İlgili İfadelerin Oluşturulmasında Yararlanılan Çalışmalar.	80
Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörleri ile İlgili İfadelerin Oluşturulmasında Yararlanılan Çalışmalar.....	81
Tablo 3. Personelin Demografik Özellikleri.....	87
Tablo 4. İş Yükü Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	94
Tablo 5. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Değişimi.....	96
Tablo 6. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Değişimi.....	97
Tablo 7. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Değişimi.....	98
Tablo 8. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Departmanlarına Göre Değişimi.....	99
Tablo 9. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Değişimi.....	101
Tablo 10. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Yaşlarına Göre Değişimi.....	102
Tablo 11. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların İş Tecrübelerine Göre Değişimi...	104
Tablo 12. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Değişimi.....	105
Tablo 13. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Değişimi.....	106
Tablo 14. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Değişimi.....	107
Tablo 15. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Departmanlarına Göre Değişimi.	108
Tablo 16. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Değişimi.....	109
Tablo 17. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Yaşlarına Göre Değişimi.....	111
Tablo 18. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin İş Tecrübelerine Göre Değişimi...	112
Tablo 19. Çalışan ve Yöneticilerin Genel İş Yükü Algularına İlişkin Bulgular....	113
Tablo 20. Genel İş Yükü Algısının Çalışanların Cinsiyet, Medeni Durum ve Turizm Eğitimi Alma Durumları Göre Değişimi.....	114

Tablo 21. Genel İş Yükü Algısının Çalışanların Departman, Eğitim Durumu, Yaş ve İş Tecrübelerine Göre Değişimi.....	115
Tablo 22. Genel İş Yükü Algısının Yöneticilerin Cinsiyet, Medeni Durum ve Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Değişimi.....	117
Tablo 23. Genel İş Yükü Algısının Yöneticilerin Departman, Eğitim Durumu, Yaş ve İş Tecrübelerine Göre Değişimi.....	118
Tablo 24. İnsan Kaynakları Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 25. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile Yöneticilerin Genel İş Yükü Algıları İlişkisi	124
Grafik 1. Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Yamaç-Birikinti Grafiği.....	93

Kısaltmalar Listesi

AHP	Analitik Hiyerarşi Prosesi
AKTOB	Akdeniz Turistik Otelciler Birliği
ANOVA	Analysis Of Variance
CH	Cooper Harper
EDA	Electrodermal Activity
EEG	Electroencephalogram
EMG	Electromyogram
EOG	Electrooculogram
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HCH	Honeywell Cooper- Harper
HRM	Horizontal Eye Movement
HRV	Heart Rate Variability
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
ISA	The Instantaneous Self Assessment
MCH	Modified Cooper-Harper
MD	Multi-Descriptor modeli
MOAT	Mission Operability Assesment Technique
NASA-Tlx	National Aeronautics and Space Administration/Task Load Index
OW	Overall Workload
POMS	Profile of Mood States
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SWAT	Subjective Workload Assessment Technique
TUGEV	Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
VTOL	Vertical Take-off and Landing
WISN	Workload Indicators Staff Need

Giriş

Otelcilik sektörü emeğin yoğun olduğu ve işletme başarısının doğrudan çalışan performansı ile ilişkilendirildiği bir sektördür. Bu sektöre özgü olan çalışma saatlerinin uzunluğu, yıl boyunca faaliyet gösterme, mevsimsel yoğunluk ve artan müşteri talepleri gibi birtakım özellikler çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar, aynı zamanda, hizmet kalitesinin de bir parçası durumundadırlar. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışan unsuruna önem verilmesi ve çalışanların performanslarını etkileyebilecek faktörlerin doğru tespit edilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi literatürü incelendiğinde, çalışan performansı ile ilişkili olarak insan kaynakları fonksiyonları, örgütsel bağlılık, motivasyon, stres, tükenmişlik ve sinizm gibi konuların ele alındığı görülmektedir. Oysa çalışan performansı ile yakından ilişkili olan iş yükü konusu, insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları açısından önemlidir. Ancak performansta önemli bir kriter olan iş yükü, sanayi ve diğer hizmet işletmelerinde sıklıkla ele alınırken, otel işletmelerinde iş yükü konusunun direk ele alınmadığı, ancak bazı çalışmaların çıktılarında yer aldığı dikkat çekmektedir. Havacılık, eğitim, sağlık gibi diğer sektörlerde yapılan çalışmalar, iş yükü konusunun çalışanların performansında önemli olduğunu ve çalışanlarda iş yükü algısının farklı nedenlerle ortaya çıktığını göstermektedir. Örneğin, havacılık sektöründe zihinsel iş yükü algısı fazla olabilirken, sanayi sektöründe fiziksel iş yükü algısı daha fazla olabilmektedir. Çalışanlardaki iş yükü algısı ayrıca ödüllendirmedeki eksiklikler, kariyer gelişiminin engellenmesi, ücretlerdeki eşitsizlikler gibi insan kaynakları yönetimi işlevleri ile ilişkili birçok nedenden dolayı oluşabilmektedir. Bu bağlamda, iş yükü ile ilgili konuların araştırılmasında öncelikle çalışanların iş yükü algılarına bakılması gerekmektedir.

İlgili literatürdeki bu eksiklikten yola çıkılarak yapılan bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde yönetici ve çalışanların iş yükü algılarını belirlemek ve yöneticilerin yürüttükleri insan kaynakları fonksiyonlarında iş yükünü dikkate alıp almadıklarını

belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, iş yükü tanımlarına yer verilerek daha önce bu amaçla yapılan çalışmalar açıklanmıştır. Sonrasında, iş yükü konusunun insan kaynakları yönetimi bağlamında tarihsel gelişim süreci incelenmiştir. Bu bağlamda, iş yükü, ilk olarak bilimsel yönetim döneminde önemsenmeye başlanmış, sonrasında, insan unsuruna verilen önemin arttığı Neo klasik yönetim döneminde daha sıklıkla önemsenmeye başlanmıştır. Son yıllarda ise iş yükü konusu artık bir personel yönetimi değil, insan kaynakları yönetiminin temel konusu olmuştur. Bu kapsamda yapılan çalışmalara bağlı olarak süreç içinde iş yükü ile ilgili birtakım sınıflamalar ve iş yüküne etki eden çeşitli faktörler elde edilmiştir. Birinci bölümde son olarak, insan kaynakları yönetiminde iş yükünün önemine değinilmiş ve iş yükü konusu insan kaynakları planlaması, iş değerlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği ve çalışan ilişkileri fonksiyonları bağlamında değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde, iş yükünün belirlenmesine yönelik geliştirilen modeller, fizyolojik ve algısal ölçüm modelleri başlıkları altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu bağlamda ilk olarak fizyolojik (matematiksel) modellere yer verilmiştir. Fizyolojik modeller kapsamında beyin faaliyetleri, kalp, solunum ve konuşma ile ilgili modeller incelenerek, ölçüm açısından olumlu ve olumsuz yönleri vurgulanmıştır. Daha sonra ise algısal ölçüm modelleri değerlendirilmiştir. İlgili literatürdeki fiziksel, zihinsel, konumsal ve çevresel olarak iş yükünü ölçen birçok algısal model uygulanma şekilleri ve elde edilen çıktılar kapsamında açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma metodolojisi ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Çalışmada, fiziksel, zihinsel, konumsal ve çevresel olarak iş yükünü ölçen algısal modellerin bir karması şeklinde uygulanan yeni bir model denemesi yapılmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamındaki süreçler olan anket soru formunun oluşturulması, pilot çalışmaların gerçekleştirilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili kapsamlı bilgilere bu bölümde yer verilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır. İlk olarak personelin demografik özelliklerine ilişkin veriler, iş yükü bağlamında ilgili

literatürdeki bilgilerle tartışılmıştır. Daha sonra faktör analizi yardımıyla iş yükü faktörleri oluşturulmuştur. Oluşturulan faktörler ile demografik değişkenler arası ilişkiler, çalışan ve yöneticiler için ayrı ayrı yorumlanmıştır. Bu bölümde ayrıca personelin genel iş yükü algılarının ortalamaları belirlenmiş ve demografik değişkenler kapsamında farklılıklar değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin algılamalarını belirlemek amacıyla yapılan analizlere ve bulgulara bu bölümün sonunda yer verilmiştir. İlk olarak doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan insan kaynakları yönetimi faktörleri iş yükü bağlamında yorumlanmış; daha sonra elde edilen bu faktörler ile yöneticilerin genel iş yükü algıları arasındaki ilişki açıklanmıştır. Çalışma, sonuç bölümü ile sona ermiştir.

Birinci Bölüm

İş Yükü ve İnsan Kaynakları Yönetimi

1. İş Yükü Kavramı

Otel işletmeleri, hizmet üretiminde emeğin yoğun kullanılması, genellikle soyut hizmetin üretilmesi, çalışma zamanlarının uzunluğu, hizmet üretimi ile sunumunun aynı yerde ve zamanda olması, yıl boyunca haftada yedi gün ve yirmi dört saat faaliyet sunulması, müşteri taleplerinin sık sık değişmesi ve iş yoğunluğunun mevsimlik olması (Şener, 2001: 17-19; Akoğlan Kozak, 2012: 52) gibi sektörel özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden farklılık gösterir. Başka bir ifadeyle, otellerde genellikle, soyut, ayrılmaz, değişken ve depolanmayan hizmetler üretilir ve bu işlerin yapılmasında insan gücünden yararlanır. İşlerin ağırlıklı olarak işgücüne bağlı olması ise işletmelerin başarısında çalışanların performansını önemli hale getirmektedir. Ancak otel işletmelerindeki çalışma koşullarındaki kimi zorluklar (çalışma sürelerinin fazlalığı ve iş yükünün önceden tahmin edilememesi vb.) çalışanların performansını düşürebilmekte ve çalışanların iş yükünü artırmaktır. Otel işletmelerinde hizmet üretiminin ve sunumunun eş zamanlı gerçekleşmesi ise çalışan ve müşteri iletişiminin sağlıklı yürütülmesinde zihinsel ve fiziksel çaba yanında, duygusal çabayı da önemli hale getirmektedir. Ancak artan çaba çalışana yeni bir iş yükü anlamına gelmektedir. Ayrıca, hizmetlerin birbiriyle çok ilişkili olması, bütünlük ve sürekli koordinasyon gerektirmesi, mevsime ve çevresel değişkenlere göre hızlı değişkenlik göstermesi de çalışanın performansı ve iş yükü üzerinde etkili olabilmektedir. Hizmetlerin depolanamaması ise üretildiği anda tüketilmesini gerektirmektedir. Sunulmayan hizmetler ve kullanılmayan kapasite ise zarar olarak görülmektedir. Otel işletmelerinin yılın her ayı, haftanın her günü, hatta günün her saati ve tatil günlerinde bile hizmet vermesi, çalışanların iş ve çalışma koşullarını olumsuz değerlendirmelerine neden olmaktadır. Çalışma saatleri ve müşteri beklentilerindeki değişkenlik aynı zamanda, çalışanlarda birtakım baskılar ve strese neden olmakta, bu da otel çalışanlarında tükenmişliğe yol açmaktadır (Halis ve Çamlıbel, 2011).

Charles ve Marshall (1992) Karayipler'de otel işletmelerinde çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada, çalışanların iş ile ilgili en fazla ücret, terfi gibi motivasyon

eksikliğinden doğan sorunlar yaşadıklarını belirlemişlerdir. Diğer yandan Casado (1992), Amerika'da turizm sektöründe çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada stajyerelerin en fazla uzun çalışma saatlerinden şikayet ettiklerini belirlemiştir. Benzer şekilde öğrenci stajlarına yönelik İskoçya'da yapılan bir çalışmada (Barron ve Maxwell, 1993) turizm işletmelerindeki sorunlar işverenle ilgili olumsuzluklar, fazla çabaya rağmen az ücret ve eğitim olmaması olarak belirlenmiştir. Yunanistan'da turizm eğitimi alan ve sektörde çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada ise (Christou, 1999), staj esnasında çalışanların en fazla uzun çalışma saatlerinden, düşük ücretten, ucuz iş gücü olarak görüldüklerinden ve diğer çalışanlar tarafından bir yük gibi görüldüklerinden dolayı memnuniyetsizlik yaşadıkları belirlenmiştir. Otellerde yapılan bir diğer çalışmada (Barron ve Arcodia, 2002) stajyerler, otellerde standartlaşmanın olmadığını, çabalarının ödüllendirilmediğini, uzun çalışma saatlerinden dolayı üzerlerinde baskı oluştuğunu, stres yaşadıklarını ve otellerde personel devir hızının çok fazla olduğunu belirtmişlerdir. İskoçya'da turizm sektöründe yapılan bir araştırmada (Visit Scotland / George Street Araştırmaları, 2002) uzun çalışma saatlerinin, tekrarlayan işlerin ve düşük ücretlerin çalışanlar için sorun oluşturduğu belirlenmiştir.

Duman, Tepeci ve Unur'un (2006) turizm eğitimi alan öğrencilerin sektörel çalışma koşullarına ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, lise öğrencilerinin ve ön lisans öğrencilerinin sektörde çalışmak istedikleri, ancak sektörel çalışma koşullarını zorlayıcı buldukları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise terfi imkanlarının olmaması, motivasyon eksiklikleri, özel hayata zaman ayıramama ve ücretlerin yetersiz olmasına bağlanmıştır. Diğer yandan, Balcı İzgi ve Olcay (2008) otel işletmelerinde çalışma koşullarının önemi ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, çalışanların iş güvencesi sorunları yaşadıkları, yaptıkları işe karşılık hak ettikleri ücreti almadıkları ve fazla mesai ücretlerini tam ve zamanında alamadıkları gibi birtakım sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Richardson ise (2008), Avusturyalı turizm öğrencileri üzerine yaptığı çalışmada, öğrencilerin ücret ve fazla çalışma gibi olumsuz çalışma koşullarından dolayı farklı sektörlerde kariyer düşündüklerini belirlemiştir.

Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda da benzer sorunların devam ettiği görülmektedir. Örneğin, Ekiz Gökmen (2011) turizm sektöründe çalışan yabancı kadınların yaşadığı sorunları incelediği çalışmasında, niteliksiz işlerde çalıştırılan göçmen kadınların sektörde uzun saatler boyunca çalıştırılması, ücretlerinin eksik ödenmesi, zamanında

ödenmemesi, fiziksel ve sözlü tacize uğrama, elverişsiz koşullarda güvencesiz olarak çalıştırılma gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirlemiştir. Kaya'nın (2012) araştırmasında da, çalışma sürelerinin fazlalığı ve işletmelerde mevsimselliğe bağlı olarak yüksek iş gücü devir hızının olduğu ortaya çıkmıştır. Saldamlı (2013), otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerine etkilerini araştırdığı çalışmasında, çalışanların stres nedeni olarak en başta iş nedeniyle ailelerine ve sosyal yaşamlarına yeteri kadar zaman ayıramamalarını gördüklerini belirlemiştir. Saldamlı, diğer önemli stres faktörlerinin ise yetersiz ücret ve maddi koşullar, deneyimsiz personel ile çalışma, aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu ile takdir ve manevi desteğin azlığı olarak sıralamıştır. Otelcilik sektöründe yapılan bu çalışmalara bağlı olarak, çalışanların iş yaşamını etkileyen, çalışma koşullarından kaynaklanan zorlukların olduğu ve bu sektörde çalışmanın zor olarak algılandığı görülmektedir.

İş yükü konusunun otel işletmelerinde ve insan yönetimindeki bu önemi, bu kavramın tanımlanmasını ve gelişiminin detaylı ele alınmasını gerektirmiştir. İş yükü kavramı genel olarak bir işgörenin iş performansına ve işe yönelik tepkilerine etki eden çeşitli baskılar olarak ifade edilmektedir (Weiner, 1982'den aktaran Öğrüç Ildız, 2009). Diğer bir tanımda iş yükü, bireyin iş yerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısı olarak değerlendirilebilmektedir (Kaya Eroğlu, 2011: 105). Yük düzeyi açısından bakıldığında iş yükü doğrudan zamanla ve kısmi yüklerin toplamı ile ilişkilendirilmektedir. Diğer bir deyişle, iş yükünde artış, işin çalışana etki süresindeki artışla ve çalışana etki eden kısmi birtakım yüklerin toplamı ile meydana gelmektedir. Bu bağlamda ise yük kavramını tanımlarken ele alınan ısı farkları, gürültü miktarı, iş materyallerinin kullanımı, işin anlaşılabilir olmaması gibi faktörlerin tümünün çalışanın toplam iş yükünü verdiği görülmektedir (Babalık, 2007: 13).

Farklı bir tanımlamaya göre iş yükü kavramı, çalışma sırasında ortaya çıkan fiziksel ve zihinsel ihtiyaçların toplamıdır ve çalışanın kapasitesi ile ilgili bir terimdir. Bu bağlamda çalışan, duygusal, fiziksel ve zihinsel sınırlılıkları olan bir varlık olarak ele alınmaktadır ve önemli olan, çalışanın yetenekleri ile iş gereklerinin uyumudur. Her çalışanın fiziksel ve zihinsel olarak yetenekleri farklıdır ve iş ile uyum sağlamaları ancak performans ölçütlerini karşılamaları ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle, gerek insan kaynakları gerekse ergonomik açıdan 'uygun işe uygun kişinin seçimi' önemlidir. Bunun nedeni, kişilerin yetenekleri doğrultusunda gösterdikleri performanslar işin

ortalama çalışma süresi ile uyumsuz ise çalışmada aşırı iş yükü algısının oluşmasıdır (Ordukaya, 2011: 214).

Temelde iş yükü, bir yandan makineler ve görevler arası etkileşimken; diğer yandan da çalışanın kaynak yetenekleri, motivasyonu ve zihninin durumudur (Gopher ve Donchin, 1986; Moray, 1988; Wickens ve Kramer, 1985). Hart ve Staveland'a göre (1988) iş yükü çalışmada var olan doğal bir özellik değil; bir görevin gerekleri ile performans, beceriler, davranışlar ve çalışanın algılama koşulları arası oluşan etkileşimdir. Daha kesin bir tanımda, bir çalışanın tanımlanmış görevi yaparken katlandığı 'maliyet' iş yükü olarak tanımlanmıştır (Kramer, 1991).

İş yükü ile ilgili tanımların ve araştırma sonuçlarının; görev isteği, performans düzeyi, çaba ve algılamalar üzerinde yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Bu durum, bir çalışana yüklenen görev sayısı arttıkça, iş yükünün artabileceğine ve çalışanların performanslarının, yaptıkları işteki hata sayısı ve iş yükü ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. İş yükünde zihinsel ve fiziksel çabanın yanında artık duygusal çabanın da önemli olduğu ve çalışanın duygusal çaba bağlamındaki algısının iş yükü ölçümlerinde son derece önemli olduğu görülmüştür.

2. İş Yükünün Gelişim Süreci

İş yükü konusu, tanımlarda da belirtildiği gibi yapılacak işin niteliği ve işi yapacak kişi ile ilişkilidir. Bu nedenle yönetim biliminde iş yükü ile ilgili çalışmaların öncelikli olarak, işlerin standartlaştırılması ve görevlerin çalışanlar arasında paylaşılması ile yani bilimsel yönetim yaklaşımı ile başladığı söylenebilir. Bu süreçte işletmelerde önem kazanan standartlaşma, iş bölümü, görev ayrımı, ödül sistemi gibi gelişmeler, çalışanlarda algılanan iş yükü açısından olumlu anlamda önemli farklılıklar yaratmıştır. Daha sonraki süreçte ise işletmelerde insan unsurunun fark edilerek, çalışana değer verilmesi ile yani neo-klasik yönetim ile çalışanların iş yükü algılarında fiziksel iş yükünün yanında zihinsel iş yükünün de etkili olabileceği görülmüştür.

Sanayi devrimi ile birlikte gelen makineleşme ve kitlesele üretim, işletmelerde niteliksiz iş gücüne talebi artırmış, büyük işletme sahipleri çalışanları ağır iş yükleri altında çalıştırarak rekabet ortamı içerisinde üretimi artırmışlardır. Bu durum sonucunda çalışan ve işveren arasındaki iletişim bozulmuş ve bu nedenle yönetimin modernleşmesi

gerektiği düşünölmüştür. Bilimsel yönetim alanındaki çalışmaların öncüsü olan Taylor, yaptığı gözlemler sonucu işletmelerde en temel sorun olarak düzensizliği görmüştür. Taylor'un yaptığı çalışmalar, işletmelerde iş tanımlanmasını sağlayarak çalışanlardaki iş ile ilgili belirsizliği ortadan kaldırmıştır. Taylor yönetimi '*çalışanlardan ne yapmalarının beklendiğini tam olarak belirlemek ve işlerin verimli bir biçimde yerlerine getirilmesine nezaret etmek*' olarak tanımlamıştır (Aytemiz Seymen ve Bolat, 2013: 71-72). Yine bilimsel yönetim alanında çalışmalar yapan Frank ve Lilian Gilbert, çalışanları gözlemleyerek temel hareketlerine ilişkin semboller belirlemişler ve iş basitleştirme yöntemi ile çalışanlarda verimliliği artırmayı planlamışlardır. Emerson, işletmeyi bir bütün olarak görmüş ve insan, makine ve malzeme kaybı olmaması için etkili bir organizasyon önermiştir. Gant ise Taylor'dan farklı olarak yönetim yaklaşımında moral ve motivasyon konusuna daha fazla önem vermiş, parça başı ücretin yanında ek ücret (bonus ücret) sistemini geliştirmiştir.

Otel işletmelerinde bilimsel yönetim yaklaşımını uygulayan ilk kişi, merkezileşmiş otoriteyi ve iş standartlarını geliştirerek işletmesini zincir otel haline getiren Statler olmuştur (Akoğlan Kozak, 2009: 10). İnsan kaynakları açısından ilk uygulamaları, mutfak işleri için standart reçeteler getirerek, benzer işleri bir araya getirerek ve personeli iş gereklerine göre eğiterek Stouffer kardeşler yapmışlardır. Taylor ve Gilbert'lar tarafından oluşturulan hareket ve zaman etüdüünü ise 1948 yılında Sherman otel uygulamıştır (Olalı, Korzay ve Yavuzer, 1989: 205). Sherman otel, oda temizliği, temizlik aletlerini odaya bırakma, yatağa yürüme, çarşaf değiştirme, banyoya girme, duvarları temizleme, yerleri temizleme gibi süreçleri zaman ve mesafe açısından düzenlemiştir.

İş yükü kavramına yönelik ilgili ilk çalışmalar 1960'larda başlamıştır. 1960 yılında yapılan ilk çalışma fakültelerde iş yükünü tanımlama üzerinedir (Hicks, 1960). Daha sonra Stecklin (1974), Hicks'in çalışmasından yararlanarak fakültelerde iş yükünü ölçmüştür. 1960 yılında yayımlanan diğer bir çalışma, Amerika hava kuvvetlerindeki diğer hekimliğinde iş yükünü belirlemeye yöneliktir. 1961 yılında Suggs ve Splinter tarafından yapılan deneyde ise insanların iş yükü ve çevreye karşı fizyolojik tepkileri ölçölmüştür. Çalışma sonucunda kalp hızı, havalandırma oranı, oksijen tüketim oranı, sıcaklık ve neme bağlı olarak çalışanların iş yükünde değişim olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bir çalışma, 1962 yılında Levy, Thompson ve Wiest tarafından, denizcilikle ilgili

olarak, tersanelerde işgücünün verimli olarak planlanması için bilgisayar programı önermek üzere yapılmıştır. 1965'te Hall, Passey ve Meighan ise iş yükünün bir fonksiyonu olarak çalışanların performansını aktif ve pasif olarak katıldıkları görevlerle bağlantılı olarak izlemiştir. Çalışmalarının sonucunda, çalışanların pasif görevlerde işitsel, görsel ve algısal anlamda daha etkin oldukları ortaya çıkmıştır. Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda, performans ve iş yükü (French Jr, 1965; Hall, Passey ve Meighan, 1965), iş yükünün bilgisayar sistemleri ile ölçülmesi (Heuertz, 1962 ve Huff, 1964) ve fiziksel iş yükü (Hashimoto, 1964; Sen, Chatterjee, Saha ve Subramanian, 1964 ve Crabtree, 1975) konuları incelenmiştir.

Sanayi devrimine paralel olarak gelişen insan gücünün verimli kullanımı doğrultusunda ortaya çıkan birtakım sorunlar zihinsel iş yükünün de oluşabileceğini ortaya çıkartmıştır (Duru, Ermiş, Akay ve Kurt, 2005: 173) . Klasik yönetim kuramlarında göz ardı edilen insan unsuru, neo-klasik yönetim kuramları ile önem kazanmış, işletmelerde biçimsel örgüt yapısının yanında biçimsel olmayan yapının da bulunduğu ve verimliliği etkileyen unsurlardan birinin de insan olduğu görülmüştür. Bu dönemdeki önemli çalışmalardan biri olan Hawthorne araştırmalarındaki ışıklandırma deneyi değerlendirildiğinde, ışıklandırmanın iş verimliliğine bir katkısı olmadığı saptanmıştır. Bu sonuç, işletmelerde çalışma ortamından çok çalışanların kendilerine önem verildiğini hissetmesi ile verimliliğin artacağını göstermektedir. İnsan unsurunun işletmelerde önemli olduğunu gösteren bu araştırma, aynı zamanda çalışanların algıladıkları iş yükünün sadece fiziksel koşullara bağlı olmadığını da göstermektedir.

Otel işletmelerinde insan unsuru, müşteri ve çalışan etkileşiminden dolayı farklılık göstermektedir. Otel işletmelerinin başarı faktörlerinden en önemlisi çalışanlardır. Bu bağlamda turizmde çalışan personelin en önemli işi müşterilere kaliteli hizmet sunmak, müşteriyi memnun etmek ve beklentilerini karşılamaktır. Çalışanın başarısı işini sevmesine, kendini geliştirmek istemesine ve insan ilişkilerinde başarılı olmasına bağlıdır. Otellerde müşteriler asık suratlı, iletişim kuramayan ve sevecen davranmayan kişileri karşılarında görmek istememektedirler (Özdemir ve Akpınar, 2002: 89). Bu nedenle, otelcilik sektöründe çalışanlar, fiziksel ve zihinsel çabanın yanında müşteri memnuniyeti için kendi duygularını da yönetmek yani duygusal çaba göstermek zorundadırlar (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008).

Zihinsel iş yükünün belirlenmesine yönelik ilk çalışmalar 1970’li yıllarda pilotlar üzerine yapılmıştır. Bu dönemde Amerikan pilotları üzerine yapılan çalışmalarda (Krol, 1971; Roscoe, 1978; Sheridan ve Simpson, 1979; Wierwille, 1979) özellikle hava trafik kontrolörlüğü gibi dikkat gerektiren bazı işlerde fiziksel iş yükünün yanında zihinsel iş yükünün de olabileceği fark edilmiştir. 1960’larda sadece fiziksel iş yükünün belirlenmesi ve ölçümüne yönelik çalışmalar 1980’lere doğru zihinsel iş yükünün de olduğunun tespit edilmesi ile (Mulder, 1979; Sheridan ve Simpson, 1979; Sheridan ve Stassen 1979; Ursin ve Ursin 1979; Sheridan, 1980) değişim göstermiştir.

1980 sonrası pilotlar üzerine yapılan çalışmalarda, zihinsel iş yükü tanımlarının yanında iş yükü ölçüm yöntemleri de araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Reid, Eggemeier ve Shingledecker, 1982; Tole, Stephens, Harris ve Ephrath 1982; Bortolussi, Kantowitz ve Hart, 1986; Hart ve Hauser, 1987; Roscoe, 1987; Kakimoto, Nakamura, Tarui ve Nagasawa 1988; Hart ve Wickens, 1990; Roscoe ve Ellis, 1990; Hill, Lavecchia vd.,1992; Morris ve Leung, 2006). Bu modellerden, Reid, Eggmeier ve Shingledecker’in (1982) oluşturdukları ‘Subjective Workload Assessment Technique’ (SWAT) modeli iş yükünü; zaman, zihinsel çaba, stres gibi duygusal faktörler açısından değerlendirdiğinden hizmet sektöründe uygulama bulmuştur (Selcon, Taylor ve Koritsas, 1991; Wiebe, Roberts ve Behrend, 2010; Lee, Jeon ve Choi, 2012). Hizmet sektöründe uygulanan bir diğer model ise Hill, Lavecchia vd. (1992) tarafından oluşturulan NASA-TLX (Task Load Index) modelidir. Bu model, ele alınan faktörlerin çok kapsamlı olması nedeniyle günümüzde geçerli ve sıklıkla kullanılan bir modeldir (Duru, Ermiş, Akay ve Kurt, 2005; Dey ve Man, 2010; Hoonakker, Carayon vd., 2011; Zheng, Jiang vd., 2012).

İşletmelerde iş yükünü belirlemeye ve ölçmeye yönelik çalışmalarda ise (Hicks ve Wierwille, 1979; Saha, Datta, Banerjee ve Narayane, 1979; Nag, Sebastian ve Mavlankar, 1980) iş yükünün belirlenmesinde beş önemli göstergenin olduğu ileri sürülmüştür. Bunlar; ikincil görev performansı, görsel algı, kalp aritmi, öznel görüş ve birincil görevi performansıdır. Saha, Datta, Banerjee ve Narayane (1979) 25 yıl boyunca çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, Hintli çalışanlar için iş yükünü fiziksel olarak belirlemeye çalışmışlardır. Kalp atışlarına ve dayanıklılık testlerine göre gerçekleştirilen deneysel çalışmada, Hintlilerin dakikada ortalama 100-110 defadan fazla nabzının atması durumunda, iş yükünde artış meydana geldiğini belirlemişlerdir.

Zihinsel ve fiziksel iş yükü konusundaki çalışmalarda (Theorell ve Floderus-Myrhed, 1977; Wickens, 1979; Wickens ve Kessel, 1979; Choquette ve Ferguson, 1973), tüm gün boyunca aralıksız çalışmanın fiziksel iş yüküne neden olduğu ve buna bağlı olarak kalp ritminde değişiklikler meydana geldiği belirlenmiştir. Wickens ve Kessel (1979) ise çalışanları izleme yöntemi ile yaptıkları çalışmada, iş yükünün çalışan algısındaki eksiklikten ve performans yetersizliklerinden kaynaklandığını belirlemişlerdir. İş yükünün oluşum nedenlerini belirleyen çalışmaların yanında, çalışanlar üzerindeki etkileri (Sperandio, 1971; Monster, Boersma ve Duba, 1976; Droz ve Fernandez, 1977; Wever, 1979) üzerine yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda, fiziksel iş yükünün etkileri olarak kas ve eklemlerde oluşacak hasarlar ile kan değerlerinde değişimler, metabolizmada yavaşlama ve sindirim sistemlerinde hastalıklar olarak belirlenmiştir.

İş yükü ile ilgili çalışmaların birçoğu zihinsel ve fiziksel iş yükünün önceden belirlenmiş modeller üzerinden veya yeni oluşturulacak modellerle ölçülmesi ile ilgilidir (Hart, 1975; Agrawala, Mohr ve Bryant, 1976; Wierwille ve Williges 1978; Hicks ve Wierwille, 1979; Levison, 1979; Ogden, Levine ve Eisner, 1979; Pew, 1979; Williges ve Wierwille, 1979; Isreal, Wickens, Chesney ve Donchin, 1980). Agrawala, Mohr ve Bryant (1976), üç farklı iş yükü modelini bilgisayar üzerinde düzenleyerek oluşturdukları yeni modelleri ile iş yükünü belirleyerek, doğruluğunu onaylamışlardır. Wierwille ve Williges (1978) daha önceki çalışmalardaki eksikliğin iş yükünün tek boyutla ölçülmesi olduğunu belirterek, kendileri bir model oluşturmuşlardır. Modellerinde, önceki modellerden farklı olarak nesnel çalışan görüşlerine, zihinsel kapasiteye ve psikolojik unsurlara da yer vermişlerdir. Son olarak Isreal, Wickens, Chesney ve Donchin ise (1980) çalışmalarında, iş yükünü belirlemek için zihinsel testlerin yanında, görüntüleme yöntemleri ile beyin hareketlerini izlemeyi önermektedirler.

Zihinsel iş yükünün belirlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalarda ise ağırlıklı olarak bilgi ve yönetim sistemlerinin önemi üzerinde durulmuştur (Ferrari, 1972; Tijms, 1975; Burke, Gilson ve Jagacinski, 1980; Bertrand, 1983). Burke, Gilson ve Jagacinski (1980) yaptıkları çalışmada bilgi sistemlerinden göz hareketleri, beyin sinyalleri, el ve kolun performansı gibi fiziksel göstergeleri belirlemede yararlanmışlardır. Bertrand (1983) ise yaptığı çalışmada, süreç olarak ele alınan işlerde iş yükünün oluşum zamanını

belirlemeye çalışmış ve süreç içerisinde zaman temelli olarak artan iş yükünü azaltmak amacıyla bilgi sistemlerinden yararlanmışır. Bu kapsamda, mevcut işler için çalışanın performansı ve yüklenme arası ilişki ile ilgili olarak, iş yükünü süreçlerdeki hızdan dolayı oluşabilecek çalışan gecikmesinin oluşturduğunu belirlemiştir.

Hizmet sektöründe iş yükü konusunun en fazla sağlık sektöründe ele alındığı görülmektedir. Hastanelerde yapılan çalışmalarda doğrudan çalışanlarda iş yükünün incelendiği çalışmalar olduğu gibi (Gertsch, 1987; Cobb, Baigrie, Reece-Smith ve Faber, 1989; Airey ve Franks, 1995; Roseman ve Booker 1995; Miro, Sanchez ve Milla, 2000; Tarnow-Mordi, Hau, Warden ve Shearer, 2000; Tucker, Parry vd., 2002; Sprivulis, 2003; Mikeljevic, Haward vd., 2003; Bouza, Guinea vd., 2005; Weissman, Rothschild vd., 2007; Torres-Narbona, Guinea vd., 2008) iş yükünün oluşum nedenlerini inceleyen çalışmalar ve (Newton, Seagroatt ve Goldacre, 1994; Gillison, Powell, McConkey ve Spsychal, 2002; Adrie, Alberti vd., 2005) etkilerini değerlendiren çalışmalar da (Lowy, Brazier vd., 1993; Sainsbury, Haward vd., 1995; Chait, Glynne-Jones ve Thomas, 1998; Gatzoulis, Hechter, Siu ve Webb, 1999; Kee, Wilson vd., 1999; Parshuram, Dhanani, Kirsh ve Cox, 2004; Hugonnet, Chevrolet ve Pittet, 2007; Kc ve Terwiesch, 2009) bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda hastanelerde iş yükünün oluşum nedenlerinin, sağlık politikalarındaki yanlış uygulamalar, deneyim yetersizliği, hemşire sayısındaki azlık, hasta yoğunluğunda artış, hasta izleme sürelerinin sıklığı ile vardiyalı ve nöbetli çalışma saatleri olduğu belirlenmiştir. İş yükünün en önemli etkisi olarak ise çalışan hatalarında artış ve buna bağlı olarak hastaların bakımı ile ilgili ortaya çıkan sorunlar gösterilmektedir.

Sağlık sektöründe iş yükü ile ilgili bazı çalışmalarda modeller de önerilmektedir (Cross ve Stone, 2002; Pitman ve Jones, 2006; Dexter ve O'Neill, 2004; Unge, Ohlsson vd., 2007; Hughes, Carayon ve Gürses, 2008; Rodriguez-Creixems, Alcala vd. 2008). Hastanelerde iş yükünü belirlemeyi amaçlayan modellerden biri olan Hughes, Carayon ve Gürses'in (2008) oluşturdukları ve diğer modellerin faktörlerini de içeren modelde, birim düzeyinde, iş düzeyinde, hasta düzeyinde ve durum düzeyinde iş yükü ölçülmektedir.

İş yükü ile ilgili diğer sağlık sektörü çalışmaları tıp çalışanları (Spisso, O'Callaghan, McKennan vd., 1990; Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001; Başak, Uzun ve Arslan, 2010)

ve özellikle hemşireler (Halloran, 1985; Rieder ve Lensing, 1987; Hughes, 1999; Greenglass ve Burke, 2001; Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001; Aiken, Clarke vd., 2002; Aiken, Clarke vd., 2003; Burke, 2003; Holden vd., 2011) üzerinedir. Yapılan çalışmalarda genel olarak doktorlarda, hemşirelerde ve hastanelerde çalışan diğer personelde iş yükü belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmaların bazılarında ise (Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001; Arcak ve Kasımoğlu, 2006) iş tatminine etki eden faktörlerden olan motivasyon, stres gibi faktörler ile iş yükü ilişkisi incelenmektedir. Yapılan çalışmalarda, sağlık sektöründe artan iş yükünün iş tatminini olumsuz etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Hemşirelerle ilgili iş yükü çalışmaları, iş yükünün etkileri (Vicca, 1999; Farrington, Trundle, Redpath ve Anderson, 2000; Moreno, Miranda, Matos ve Fevereiro, 2001; Tyson, Pongruengphant ve Aggarwal, 2002; Greenglass, Burke ve Moore, 2003) ve hemşirelerde iş yükünün modellerle belirlenmesi (Rieder ve Lensing, 1987; Scanlon vd., 1991; O'Brien-Pallas, Irvine, Peereboom ve Murray, 1997; Dede ve Çınar, 2008) üzerinedir. Üner'in (2008) yapmış olduğu bir çalışmada 'kan kullanılan ve kullanılmayan, çalışan kalpte by-pass operasyonu yapılan hastaların postoperatif takiplerinin hemşire iş yüküne etkisi' araştırılmıştır. Araştırmada, hastanedeki hasta kayıtları, kayıt formları, devam çizelgeleri ve kontrol çizelgeleri yardımıyla hemşirelerin iş yükü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, kan kullanılmayan hastaların postoperatif (ilk) dönemde hemşire iş yükünü azalttığı ortaya çıkmıştır. Daha sonra Usubütün, Üner vd. (2011) laboratuvar çalışanlarının iş yükünü belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışma sonucunda da benzer bir sonuç olarak, çalışanların iş yükünün hasta sayısındaki fazlalık, vardiyalı çalışma gibi sebeplerden dolayı fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Hastanelerde iş yükünün hasta güvenliği üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada (Esatoğlu ve Kaya Eroğlu, 2013), çalışma saatlerin uzun olmasından kaynaklı ve az sayıda hemşirenin görev almasından dolayı artan hemşire iş yükünün hata riskini artırdığı ve hastaların kaliteli bakımını etkilediği belirlenmiştir. Kaya Eroğlu'nun (2011) yaptığı diğer bir çalışmada ise iş yükünün hasta güvenliği üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, kamuya ait bir eğitim ve araştırma hastanesinde birim düzeyinde, iş düzeyinde, hasta düzeyinde ve durum düzeyinde iş yükü ölçülmüştür. Diğer yandan çalışmada iş yükünün, hasta güvenliği üzerinde etkisini

belirlenmesi ve iş yüküne bağlı olarak tıbbi hatalarının meydana gelme sıklıklarını saptamak amaçlanmıştır. Türkiye’de iş yükü ile ilgili en fazla çalışma eğitim sektörü çalışanları ve öğrenciler üzerinedir. Yapılan çalışmalarda (Sayıl, Haran, Ölmez ve Özgüven, 1997; Tümkaya ve İflazoğlu, 2000; Dönmez ve Güneş, 2001; Ünal Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001; Tuğrul ve Çelik, 2002; Polat, Topuzoğlu vd., 2009; Yoğun Erçen, 2009) iş yükünün neden olduğu tükenmişlik konusu incelenmektedir. Öğrüç Ildız (2009), motivasyon ile iş yükü, iş stresi ve iş tatmininin ilişkisini incelemiş ve iş yükü arttıkça çalışanlarda motivasyonun azaldığını belirlemiştir. Keleş Ay (2010), ilköğretim öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada, öğretmenlerin iş yükü algılarının ve iş-aile çatışmalarının düzeyinin belirleyerek, iş yükü algısı ile iş-aile çatışması arasında ilişkiyi saptamayı amaçlamaktadır. 2011 yılında Bolat ise iş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda iş yükü ve tükenmişlik arasında ters ilişki gözlemlenmiştir. Dönmez (2012), yaptığı çalışmada iş yükü-kontrolü modeli açısından personeli güçlendirme ve tükenmişlik ilişkisini açıklamıştır. Bunun yanında eğitim ile ilgili olarak iş yükü ile ilgili kavramlardan olan internet üzerinden öğrenme ve bilgi teknolojileri (Karaman, Özen, Yıldırım ve Kaban, 2009; Göktaş, Yıldırım ve Yıldırım, 2009), örgütsel adalet (Yılmaz ve Altinkurt, 2010), iş doyumu (Keser, 2006) ve moral (Tanrıoğen, 1995) konularında da çalışmalar yapılmıştır. İzmit’te 550 öğretmen üzerine yapılan anket çalışmasında, Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen ve Aycan ve Eskin (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlanan iş-aile çatışması ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin iş yükü algıları ile iş-aile çatışmaları arası anlamlı ilişki saptanmıştır.

Otel işletmelerinde yapılan çalışmalarda, iş yükü ile işlerin fazlalığı, yorgunluk, tükenmişlik, stres gibi işletme içi nedenlerin ilişkisi incelenmektedir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda (Brymer, Perreve ve Johns, 1991; Zohar, 1994; Akoğlan Kozak, 2001; Tepeci ve Birdir, 2003; Bahar, 2006; Bolat, 2011) tükenmişlik sebebi olarak ağır çalışma şartlarının olduğu ve bu durumun da iş yüküne neden olduğu belirlenmiştir. Bazı çalışmalarda ise (Akçadağ ve Özdemir, 2005; Keser, 2006; Toker, 2011) motivasyon, tükenmişlik ve stres konuları da incelenmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda iş yükünün stresi artırdığı ve tükenmişliğe neden olabileceği konusu üzerinde durulmaktadır.

Otel İşletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin iş gören tatmini üzerindeki görece etkisinin incelendiği bir çalışmada (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005) iş yükü, iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada, otel çalışanların çoğunluğunun iş yükünü ağır, yorucu ve fazla bulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda yapılan çalışmalardan bir diğeri (Çelik ve Çıra, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve bu etkide iş yükünün aracılık rolü üzerinedir. Oteller üzerine yapılan çalışmada, aşırı iş yükünün iş performansını negatif ve işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği belirlenmiştir. Stres konusunda otellerde yapılan çalışmalarda ise stresin nedenleri üzerinde durulmaktadır (Akova ve Işık, 2008; Alp, Yazıcıoğlu, Ban ve Tayfun, 2011; Bolat, 2011; Uzun ve Yiğit, 2011; Saldamlı, 2013). Bu kapsamda çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde stresin en önemli nedenlerinden birinin iş yükü olduğu görülmektedir. İş yükü ile ilgili çalışmalar incelendiğinde ilk yıllarda fiziksel iş yükü üzerine yapılan çalışmaların olduğu, daha sonraki yıllarda ise zihinsel iş yükünü belirlemeye yönelik çalışmaların da arttığı görülmektedir. Diğer yandan sektörel açıdan bakıldığında iş yükü konusunun, dünyada en fazla havacılık sektöründe pilotlar ve hava kontrolörleri üzerinde çalışıldığı; ülkemizde ise öncelikle sağlık sektöründe ve daha sonra eğitim sektöründe incelendiği görülmektedir. Otel işletmelerindeki iş yükü ile ilgili çalışmaların ise ağırlıklı olarak iş tatmini, motivasyon, tükenmişlik, stres gibi konular kapsamında ele alındığı görülmüş; iş yükünü tüm faktörleri ile ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3. İş Yükü ile İlgili Sınıflamalar

İş yükü ile ilgili ilk ayırım 1976 yılında yapılmıştır. Gartner ve Murphy (1976: 1) iş yükünü pilotlara yönelik çalışmaları göz önünde bulundurarak birtakım etmenlerden oluşan bir bileşen olarak ele almıştır. Bunlar; efor olarak iş yükü, faaliyet ve görev olarak iş yükü ile değerlendirme teknikleri olarak iş yüküdür. Efor olarak iş yükü daha çok kavramsallaştırma üzerinde durmaktadır ve iş yükünün azalması için nasıl çalışılması gerektiğini araştırmaktadır. Faaliyet ve görev olarak iş yükü operasyon süreçleri ve sistem tasarımları faaliyetlerini inceleyerek çalışanların nasıl çalışması gerektiğini tanımlamaktadır. Son olarak değerlendirme teknikleri olarak iş yükü ise ölçüm tekniklerindeki kavramsal ve teorik farklılıkları belirlemekte, hem psikolojik hem de fiziksel iş yükünü incelemektedir.

İş yükü konusu insan kaynakları yönetiminde ve ergonomi biliminde farklı şekillerde ele alınmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından iş yükü konusu niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki kavram üzerinden açıklanmaktadır (Tortop vd., 2007; Dolgun, 2010; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998). Literatür incelendiğinde ise iş yükü ile ilgili en önemli ayrımın fiziksel iş yükü ve zihinsel iş yükü olarak belirlendiği, ayrıca turizm işletmeleri için duygusal iş yükünün de önemli olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen birtakım çevresel faktörler bulunmaktadır. Bunlar en genel anlamda iç ve dış faktörler olarak ele alınmaktadır (Tortop vd., 2007; Dolgun, 2010; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998). İnsan kaynaklarını etkileyen iç çevre faktörleri bireysel nitelikler, iş nitelikleri, bireyler arası ilişkiler ve örgütsel özellikler olarak değerlendirilebilmektedir. İç çevre faktörlerinden iş nitelikleri başlığı altında ise iş yükü faktörü ele alınmaktadır. İş niteliklerinde bir etmen olan iş yükü, niteliksel ve niceliksel iş yükü olarak iki şekilde tanımlanmaktadır.

3.1. Niteliksel İş Yükü

Niteliksel iş yükü, çalışanların, işlerini yapmaları için gerekli olan yeteneklere sahip olmadıklarını hissettiklerinde, ya da o iş için gerekli olan performans standartlarının çok yüksek olduğu durumlarda gerçekleşmektedir (Solmuş, 2004). Başka bir deyişle niteliksel iş yükü, işi yapacak kişi ile iş nitelikleri arasında oluşan ve çalışanın aleyhine olan bir uyumsuzluktur (Cam, 2004: 1). Buna göre çalışan, işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip değilse, kendisinde aşırı iş yükü hissedebilecektir. Zaman baskısı, uzun çalışma saatleri, gerçekçi olmayan işi bitirme tarihleri, uygun dinlenme molalarının olmaması gibi etmenler niteliksel iş yükü olarak değerlendirilebilmektedir (Güney, 2001: 520). Niteliksel iş yüküne neden olan etmenlerin aynı zamanda otel işletmelerinin sektörel özellikleriyle benzer olduğu dolayısıyla, otel işletmelerinde niteliksel iş yükünün fazla olduğu söylenebilir.

3.2. Niceliksel İş Yükü

Niceliksel iş yükü, bir işi tamamlamak için yeterli zaman olmadığı ya da kısa sürede yapılması gereken çok fazla sayıda işin olduğu durumlarda gerçekleşmektedir (Solmuş, 2004). Örneğin, yapılması gereken ve belirlenmiş bir işin zaman yetersizliği, çok farklı işlerin olması veya yapılacak işlerin ağır ve yorucu olarak algılanması niceliksel iş yükünü ifade etmektedir (Cam, 2004: 3). Niceliksel iş yükünü artıran etmenler arasında yapılan işin sürekli dikkat istemesi, üst düzeyde kararlar gerektirmesi, karmaşık bilgiler içermesi, fazla teknik bilgi içermesi gibi etmenler sayılabilmektedir. Çalışanlarda niceliksel açıdan aşırı iş yükü oluşturan etmenlerden bir diğeri ise belirlenen bir tarihte bitmesi gereken bir iş için gerekli çalışma düzeninin oluşmamasıdır (Cam, 2004: 3).

Niceliksel iş yükünü artıran etmenler arasında sayılan faktörlerin, işletmelerde orta ve üst düzey yöneticilerin görev tanımlarıyla (Mirze, 2010) benzer olduğu görülmektedir. Diğer yandan, otel işletmelerinde yönetim açısından hiyerarşik seviyeler ve sorumluluklar değerlendirildiğinde yine aynı şekilde niceliksel iş yükü oluşturan etmenlerin üst ve orta düzey yöneticilerin sorumlulukları (Maviş, 2006: 35) ile birebir ilişkilendirilebildiği görülmektedir.

3.3. Fiziksel İş Yükü

Fiziksel iş yükü, çalışanın herhangi bir işi yerine getirirken harcadığı fiziksel kaynakların ölçülebilir ifadesidir (Ordukaya, 2011: 2). Diğer bir tanıma göre fiziksel iş yükü, yapılan işin miktarı ile fizyolojik olaylar arasındaki ilişkidir (Şimşek, 1994: 23). Aynı zamanda fiziksel iş yükü, çalışanlardaki hareket sistemi, sinir sistemi ve enerji gereksinimi ile ilişkidir (Su, 2001). Çalışanların yapacakları işe yönelik enerjilerinin yetmediği veya eklem sistemlerinin işe uyumu olmadığı durumda iş yükü artabilmektedir. Ancak fiziksel iş yükü sadece çalışanların kapasiteleri ile değil, işin niteliği ile ilgili de olabilmektedir. Çalışanın duruş şekli, ayakta kalma miktarı, işin monoton olması, işin sıklığı gibi nedenler de iş yükünü artırmaktadır.

Yapılan bir çalışmada iş yükünün çalışanlarda kas-iskelet sistemi gibi birçok sistemi etkilediği belirlenmiştir (Krause, Scherzer ve Rugulies, 2005). Bunun yanında fiziksel olarak iş yükünün fazla olduğu çalışanlarda kardiyovasküler birçok hastalığın olduğu da belirlenmiştir (Vezina, Bourbonnais, Brisson ve Trudel, 2004; Bourbonnais, Malenfant,

Vezina vd., 2005'den aktaran Fournier, Montreuil vd., 2011). Fiziksel iş yüküne etki eden etmenleri Dağdeviren, Erarslan ve Kurt (2005: 520), yükün ağırlığı, taşıma frekansı, taşıma süresi ve taşıma mesafesi olmak üzere dört açıdan ele almaktadır. Çalışmada elde edilen veriler sonucunda taşıma süresi başta olmak üzere diğer tüm fiziksel faktörlerin iş yükünde önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Las Vegas'ta otel işletmelerinde çalışan 941 kat hizmetleri çalışanında sağlık ve iş koşullarının çalışanlara fiziksel olarak etkisinin belirlendiği çalışmada (Krause, Scherzerr ve Rugulies, 2005) çalışanların %47'sinin genel anlamda, %3'ünün ise özellikle ayaklarında acı hissettiği belirlenmiştir. Bu çalışanlardan %59'unun acı algısının yüksek seviyede ve %63'ünün orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, çalışanların yaklaşık dörtte üçlük kısmı, aşırı fiziksel iş yükünün olduğunu ve ergonomik çalışma koşullarının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Otel İşletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisinin araştırıldığı diğer bir çalışmada ise (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005) fiziksel çalışma ortamlarının işe uygunluğunun işgören tatmini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

3. 4. Zihinsel İş Yükü

Zihinsel iş yükü en genel anlamda çalışanların iş yapmaları esnasında katlandıkları zihinsel faaliyetlerin toplamıdır (Kramer, 1991). Zihinsel iş yükü ile ilgili tanımlar incelendiğinde (Wickens ve Kramer, 1985; Gopher ve Donchin, 1986; Moray, 1988) zihinsel iş yükünün çalışanların hem beyin sistemi ve görevleri arasındaki uyumsuzluk olarak; hem de yetenek ve performanslarının iş için yetersiz kalması durumu olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Zihinsel iş yükü çalışmaları, 1960 sonrası bilgi ekonomisine geçiş ile daha da önem kazanmıştır (Duru, Ermiş, Akay ve Kurt, 2005). Fiziksel iş yükünü oluşturan etmenler sayısal anlamda ölçülebilir olduğundan dolayı belirlenmesi ve önlenmesi daha kolaydır. Ancak, zihinsel iş yükünü sayısal verilerle net olarak belirlemek neredeyse imkansızdır. 1960 sonrası yapılan çalışmalardaki ortak nokta, zihinsel iş yükünün çalışanlardaki algısını belirlemeye yönelik olmalarıdır. Zihinsel iş yükü ile ilgili geliştirilen ilk ölçek Cooper ve Harper (1969) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonraki birçok çalışmada ise (Sheridan ve Simpson, 1979; Tole vd., 1982; Casali ve Wierwelle, 1983; Hart ve Hauser, 1987) zihinsel iş yükü ile ilgili olarak ölçümler geliştirilmeye devam edilmiştir.

Zihinsel iş yükü, çalışanların bilgi işleme kapasitelerinin veya işletmenin taleplerini karşılamak için kullandıkları zihinsel kaynaklarının yetersizliği durumunda ortaya çıkmaktadır (Eggemeier, Wilson vd., 1991: 207). Diğer yandan, zihinsel iş yükü ile ilgili olarak ele alınan birçok ölçümde Hart ve Steveland'ın (1988) belirlemiş olduğu iş yükününün zihinsel boyutu, fiziksel boyutu, zaman boyutu, çaba boyutu, başarı boyutu ve stres düzeyi boyutu ele alınmaktadır. Son olarak zihinsel iş yükününün, zihinsel ve algısal faaliyetlerin oluşturduğu hesaplama, karar verme, iletişim kurma, hatırlama, araştırma, arama gibi faktörlere bağlı olarak geliştiği söylenebilir (Dağdeviren, Erarşlan ve Kurt, 2005: 520).

3.5. Duygusal İş Yükü

Otel işletmelerinde fiziksel ve zihinsel iş yükünün yanında, duygusal çaba olarak ifade edilen çalışan davranışının yarattığı duygusal iş yükü de önemlidir. Bilindiği gibi otellerin en önemli başarı faktörü personeldir. Çünkü personel müşterilere kaliteli hizmet sunmak, müşteriye memnun etmek ve beklentilerini karşılamaktadır. Çalışanın başarısı işini sevmesine, kendini geliştirmek istemesine ve insan ilişkilerinde başarılı olmasına bağlıdır. Müşteriler asık suratlı, iletişim kuramayan ve sevecen davranmayan personeli istememektedirler (Özdemir ve Akpınar, 2002: 89). Bu nedenle otel işletmelerinde personel, fiziksel ve zihinsel çabanın yanında müşteri memnuniyeti için kendi duygularını da yönetmek yani duygusal çaba göstermek zorundadır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008).

Hochschild'e göre (1983; 56) duygusal emek çalışanda, rol yapma veya gerçekten duyguları hissetmeye çalışma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Duygusal emek gerçekleştirme şekillerinden olan rol yapma, yüzeysel rol yapma ve gerçeği dışı vurma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yüzeysel rol yapma davranışında çalışan gerçekte hissetmediği duyguları sergilerken; derin rol yapmada iş için gerekli duyguyu gerçekte hissetmeye çalışmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde (Kim, 2008; Pala ve Tepeci, 2009) çalışanlarda derin davranışa oranla yüzeysel davranış faktörünün daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Çalışanlarda gerçekten hissedilmeden yapılan bu davranış, olumsuz bir sonuç olarak iş yükünü artıracaktır.

Duygusal emek konusundaki çalışmalar tükenmişlik, iş memnuniyeti, iş doyumunu ve stres konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan çalışmalarda, tükenmişlik ve iş

memnuniyetsizliğinin yanında duygusal emeğin işe bağlı olarak stresi arttırdığı (Pugliesi, 1999; Grandey, 2003) ve beklenen duygusal emeğin baskı unsuru haline gelerek strese neden olabileceği de (Wharton, 1999) belirtilmektedir. Pugliesi (1999) duygusal emeğin, çalışanların işinden doyum sağlayamamasına neden olduğunu belirtmiştir. Grandey ise (2003), yaptığı çalışmada hem yüzeysel rol yapmanın hem de derin rol yapmanın iş memnuniyetini azalttığını ortaya çıkartmıştır. Diğer yandan, yine Grandey'e (2003) göre çalışanlar duygusal çelişki yaşamının yarattığı gerilim ile ve müşterilere karşı sürekli rol yapmalarından dolayı tükenmişlik yaşamaktadır.

Seymour (2000) geleneksel ve fast-food yiyecek içecek işletmelerindeki duygusal emek düzeyini ölçtüğü çalışmada, geleneksel işletmelerde duygusal emek yoğunluğunun daha fazla olduğunu belirlemiştir. Kim (2008), konaklama işletmelerinde davranış şekillerinin (yüzeysel ve derin davranış) öncelik ve sonuçlarını incelediği çalışmada, yüzeysel davranış gösterenlerin daha fazla yıprandığı sonucuna varmıştır. Diğer yandan, hizmet sektöründe yapılan çalışmalarda çalışanların duygusal emek beklentisinin olduğu (Türkyay, Ünal ve Taşar, 2012) ve duygusal emek ile işe yabancılaşma arası pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal çaba faktörlerinin turizm işletmelerinde işe alma sürecinde kullanımına yönelik yapılan bir araştırmada ise (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008) otel işletmelerinde en fazla tercih edilen duygusal çaba faktörünün samimi davranış faktörü olduğu ortaya çıkmıştır.

4. İş Yüküne Etki Eden Faktörler

Ergonomide, iş yükü konusu ergonomik faktörler başlığı altında fiziksel faktörler, zihinsel faktörler, çevresel faktörler ve konumsal faktörler olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir (Şimşek, 1994; Su, 2001; Dağdeviren, Erarslan ve Kurt, 2005; İncir, 2008). Fiziksel faktörler, yükün ağırlığı, taşıma frekansı, taşıma süresi ve taşıma mesafesine bağlı olarak değişen iş yükünün fiziksel güce bağlı olan kısmıdır. Zihinsel iş yükü faktörleri hesaplama, karar verme ve iletişim kurma gibi zihinsel faaliyetlerin yerine getirilmesi sürecinde algılanan iş yüküne bağlı faktörler olarak ifade edilebilir. Sıcaklık, aydınlatma, gürültü, titreşim, toz ve gaz gibi bazı zararlı maddeler ise çalışma ortamında olumsuzluk yaratan çevresel iş yükü faktörleridir. Son olarak konumsal faktörler, vücut duruşlarına bağlı olarak gelişen, vücut hareketlerinin tersliği ve elverişsiz konumdan dolayı algılanan iş yükü faktörleridir. Otelcilik sektörü açısından

değerlendirildiğinde, bu dört faktörün yanında duygusal çaba faktörünün de çok önemli olduğu görülmektedir. Duygusal çaba faktörü, çalışanlarda işlerini yaparken duygularını yönetmek zorunda oldukları zamanlarda ortaya çıkan ve bazı durumlarda çalışanlarda iş yükünü artıran bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir.

4.1. Duygusal Çaba Faktörleri

Hochschild (1983) duygusal çabayı, ‘çalışanları işleri gereği duygularını karşısındaki kişilerin gözleyebilecekleri şekilde düzenlemeleri ve bu doğrultuda yüz hareketleri olarak ve bedensel olarak gösterimde bulunmaları’ olarak tanımlamaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993; 90) ise duygusal çabayı ‘uygun duyguyu sergileme eylemi’ olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir tanıma göre duygusal çaba, ‘bireylerarası ilişkiler esnasında örgüt tarafından arzu edilen duygunun ifade edilmesindeki planlama ve kontrol sürecidir’ (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008: 41).

Duygusal çaba üzerine yapılan araştırmalarda (Morris ve Feldman, 1996, Seymour, 2000; Grandey, 2003) duygusal çaba ile ilişkilendirilmiş birçok faktör belirlenmiştir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir: yüzeysel davranış, derin davranış, samimi davranış, duyguları yansıtma ve görünüm kuralları (Akoğlan Kozak ve Nergiz Güçlü, 2008: 41). Yüzeysel davranışta çalışan, gerçekten hissetmediği taklit duyguları sergilerken; derin davranışta çalışan, sergilemesi istenen duyguları gerçekten hissetmeyi istemektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Çalışanın hissettiği duygular ile gerçek duygularının uyumlu olması durumunda samimi davranış ortaya çıkmakta iken; duyguları yansıtma çalışana doğrudan gözlemlenebilen birtakım hareketler eşlik etmektedir (Akoğlan Kozak ve Güçlü Nergis, 2008: 43). Son olarak görünüm kuralları ise duyguların uygun olarak ifade edilebilmesi için gerekli olan standartlar (Rafaeli ve Sutton, 1987) olarak tanımlanmaktadır.

Otel işletmeleri gibi hizmetin bir kalite unsuru olduğu işletmelerde duygusal çabanın önemi daha da artmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde çalışanlardan duygusal çaba anlamında beklenti daha fazladır. Ancak, çalışanların bireysel anlamda mutsuz olduğu durumlarda kendilerinden göstermeleri beklenen davranışları sergilemek için harcadıkları çaba, iş yüklerine de olumsuz anlamda etki etmektedir. Bu gibi durumlarda duygusal çaba faktörlerinden olan yüzeysel davranış, çalışanlarda bir yüklenme yaratacaktır. Diğer yandan, çalışanın mutsuz olduğu durumlarda sergilediği duyguları

yansıtma davranışının ve görünüm kurallarından dolayı sergileyeceği psikolojisine aykırı durumun yaratacağı mutsuzluğun, iş yükünü artırabileceği söylenebilmektedir.

4.2. Fiziksel Faktörler

Fiziksel iş yükü faktörleri hareket sistemleri, enerji gereksinimi, çalışma süreleri, dinlenme aralıkları ve beslenme faktörlerinden oluşmaktadır (Su, 2001). Hareket sistemlerinden olan kemikler, kaslar ve eklemler insan vücudunda yüklenmeden en fazla etkilenen yerlerdir. Şimşek (1994) çalışanlarda iş yükü oluşturabilecek bireysel faktörleri kas yapısındaki farklılıklardan kaynaklı itme-çekme kuvvetleri ile kaldırma kuvveti; çevresel faktörleri ise çalışma şekli ve çalışma ortamı olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Kas gücüne dayalı işlerde, çalışanların bir cismi itme-çekme işlemlerinde her iki ellerini kullanmalarının ve yatay işlem uygulamalarının iş yükünü azaltabileceği görülmektedir. Diğer yandan kaldırma işlemlerinde ise vücudun doğru konumlanmaması durumunda bel ve omuz kısmında yüklenme fazla olacağından, iş yükü algısında artış olabilecektir. Oturarak çalışma şeklinin ayakta çalışma şekline göre daha az iş yükü oluşturabileceği ve çalışma ortamının çalışan hareketlerini kısıtlamayacak şekilde düzenlenmesi gerektiği bilinmektedir.

Her bir iş kolundaki enerji gereksinimi, yapılacak işin niteliğine göre farklılık göstermektedir. İnsanların günlük yaşamlarını gerçekleştirmeleri için belirli bir enerji miktarı gerekli iken, çalışanlar bu miktara ek olarak yapacakları işler için fazladan enerji gereksinimine ihtiyaç duymaktadırlar. Dünya Sağlık Örgütü, birtakım işler için kilo kalori olarak dakikalık enerji gereksinimini belirlemiştir. Bu kapsamda otel işletmeleri değerlendirildiğinde örneğin, otellerdeki rezervasyon ve satın alma gibi ayakta olma ve hareket etme gerektirmeyen büro işlerinde ek enerji gereksinimi dakikada 2 kilokalori olmakta iken; mutfaklarda fırın temizliği yapan çalışan işçiler için ek enerji gereksinimi dakikada 10 kilokalori olmaktadır. Bu duruma bağlı olarak da fiziksel iş yükü açısından daha fazla performans gösteren mutfak çalışanın enerji ihtiyacı ve beslenme ihtiyacı daha fazla olacaktır. Diğer yandan, çalışma sürelerinin ve dinlenme aralıklarının çalışan yetenek ve sınırlılıklarının göz önünde bulundurularak düzenlenmesi de önem taşımaktadır. Çalışma sürelerinin belirlenmesi, ilk olarak fiziksel ve zihinsel iş yükünün ölçülmesi ile başlamaktadır. İş Hukuku'nda çalışma süresi haftalık 45 saat olarak, dinlenme süreleri ise 4-8 saat arası işler için yarım saat, 8 saatten

fazla çalışanlar için 1 saat olarak belirlenmiştir. Ergonomide dinlenme aralıkları çalışma süresinde kayıplar olarak görülmektedir. Ancak dinlenmeyen çalışmada performans düşüşü yaşanırken, dinlenen personelin performansında artış olmaktadır (Su, 2001: 51).

Otel işletmelerinde yapılan işin niteliği gereği fiziksel iş yükünün fazla olduğu görülmektedir. Öncelikli olarak otel işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak sektör gereği çalışma süreleri ve mesai saatleri farklılık göstermektedir. Diğer yandan, otel işletmelerinde özellikle ön büro çalışanlarının, mutfak çalışanlarının, servis çalışanlarının ve kat hizmetleri çalışanlarının çoğunlukla ayakta çalıştıkları bilinmektedir. Özellikle, mutfak, kat hizmetleri ve depolama bölümlerinde kaldırma ve çekme işlemleri fazla olduğundan fiziksel iş yükü de fazla olmaktadır.

4.3. Zihinsel Faktörler

İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özellik, gelişmiş sinir sistemi ve beynidir. Bir işin yapılabilmesi için öncelikle zihinsel olarak karar verilmesi ve süreçlerin zihinsel olarak belirlenmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle zihinsel yetenekler, fiziksel olarak işlerin yapılabilmesinde gereklidir. Bir çalışan yaptığı işin durumu hakkındaki bilgiyi göstergelerden alarak beyin sisteminde işlemekte, iş ile ilgili karar vermekte ve kararları doğrultusunda kaslarını hareket ederek işi gerçekleştirmektedir (Şimşek, 1994: 24).

Zihinsel faaliyetlerin doğru olarak yapılamaması durumunda hatalar ortaya çıkmaktadır. Zihinsel iş yüküne etki eden faktörler dikkat, hafıza ve zihinsel beceriler olarak üç kavramla açıklanabilmektedir (Pulat, 1997). İnsanlar, yapıları gereği yaşamlarını kolaylaştıran birtakım becerilere sahiptir. Yürüme, konuşma ve yemek yeme gibi basit gibi gözüken işlemlerde bile zihinsel araştırma, hesaplama ve karar verme gibi birçok işlevi yerine getirmektedirler. Ancak dikkat ve hafıza konularında yaş, yorgunluk, dinlenme süresi, çevre koşulları, beslenme gibi birçok faktör etkili olmaktadır (Wilson ve Corlett, 2005; Erkan, 2005; Osmay, 2005; Guastello, 2006).

İnsan hafızası kısa süreli hafıza ve çalışan hafızadan oluşmaktadır. Zihinsel iş yükü, çalışan hafızada oluşmaktadır. Bunun nedeni, çalışan hafızada kaydedilen bilgi uzun süre saklanmadığı ve gerekli durumda hatırlanmadığında, çalışan için zihinsel sıkıntı oluşmaktadır. Dikkat ise aynı anda birçok işin yapıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Bazı çalışanlar için dikkat iş yüküne etki etmezken, bazı çalışanlar için iş yükü oluşturabilmektedir.

Fiziksel birtakım ölçümler sonucunda fiziksel iş yükü azaltılabilmektedir ancak, zihinsel iş yükü kesin olarak ölçülememektedir. Bunun nedeni zihinsel iş yükünü yaratan sebeplerin sınırsız olmasıdır (Pulat, 1997). Diğer bir deyişle, çalışanların zihinsel iş yüküne etki eden etmenler birçok sebepten kaynaklanabilmekte ve fiziksel, çevresel ve konumsal etmenler de zihinsel iş yükü oluşturabilmektedir. Bilgisayar sektöründe zihinsel iş yükünün ölçüldüğü bir çalışmada (Duru, Ermiş, Akay ve Kurt, 2005) eğitim, yaş ve öğrenim durumlarının iş yükünü etkilediği, bu nedenle insan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve kariyer planlamalarında bu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerektiği belirlenmiştir.

4.4. Çevresel Faktörler

İşletmelerde iş yükünü etkileyen çevresel faktörler gürültü, titreşim, aydınlatma ve hava şartları olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir (Şimşek, 1994; Barlı, 1996; Su, 2001; İncir, 2008). Gürültü ‘bir işitme kaybına yol açan, sağlığa zararlı olan ya da başka tehlikeleri ortaya çıkaran tüm sesler’ olarak tanımlanmaktadır (Sağın, 1986; 239). Çevreden duyulabilen jet uçağı, tabanca, motosiklet gibi sesler desibel olarak yüksek olduklarından, çalışanlarda gürültü yaratmaktadırlar.

Gürültü ve çalışan verimliliği incelendiğinde gürültünün çalışanlarda hata yapma ve belirli uyarılara geç tepki gibi olumsuz sonuçlar yarattığı görülmektedir (Su, 2001: 125). Gürültü, çalışanlarda üç sonuç doğurmaktadır (Adalı, 1980: 119). Bunlar; sinir, dikkat dağılması sonucu çalışmanın bozulması ve son olarak sağırliktir. Titreşim ise işletmelerde makinelerin giderek artması ile ortaya çıkmaktadır. Titreşim, çalışanlar üzerinde nefes darlığı, sırt ve baş ağrıları gibi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Aydınlatma, doğru oranlarda uygulandığında çalışanlarda psikolojik olarak olumlu etkiler yaratmakla birlikte aynı zamanda verimliliği artırmakta ve iş kazalarını azaltmaktadır (Şimşek, 1994: 522). Hava şartları ise en genel anlamda çalışma ortamının sıcaklığını ifade etmektedir. İşyerinde hava ortamının koşullarını belirleyen etmenler hava ısısı, ısı kaynaklarından yayılan ısı, ortam nemliliği ve hava hareketleridir (Erkan, 2005: 137). İş ortamının sıcaklığının doğru belirlenmemesi durumunda çalışanlarda birtakım olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır ve bu soruna bağlı olarak

çalışanların iş yükü algısı artabilmektedir. Diğer yandan özellikle otel işletmelerindeki çamaşırhaneler gibi çalışma kaynaklarından yayılan ısının fazla olduğu ortamlarda çalışan kişilerde, bu duruma bağlı olarak birtakım fiziksel ve zihinsel sorunların ortaya çıkması olasıdır. Bu sorunlar en genel anlamda bitkinlik, tansiyon düşüklüğü, aşırı duyarlılık, moral bozukluğu ve direnç düşüklüğü olarak sıralanabilmektedir (Su, 2001: 198).

Ancak çevresel faktörler ile ilgili olarak olumlu uygulamalara da rastlanmaktadır. Otel mutfaklarında yapılan bir çalışmada (Kalinkara ve Öktem, 2002) çalışanların yanıtlarına göre mutfaklarda havalandırmanın iyi olduğu, ortam sıcaklığının yeterli olduğu, cereyanın ve nemin az olduğu ve gürültünün çok az hissedildiği belirlenmiştir. Otel işletmeleri çevresel faktörler açısından değerlendirildiğinde yapılan iş gereği gürültünün ve titreşimin sanayi işletmelerine oranla daha az olduğu görülmektedir. Diğer yandan sıcaklık ve aydınlatma konusunda oluşabilecek eksikliklerin çalışanlarda hem psikolojik hem fiziksel anlamda oluşturacağı olumsuz etkilerin algılanan iş yükünü artırabileceği söylenebilir.

4.5. Konumsal Faktörler

Konumsal faktörler denildiğinde, çalışanın iş yapma ve makine kullanma esnasındaki ters duruşları ve elverişsiz konumlarının yol açtığı birtakım olumsuzluklardan doğan iş yükü akla gelmektedir (Dağdeviren, Erarslan ve Kurt, 2005; 520). Çalışma ortamının ergonomik olmasıyla yakından ilgili olan konumsal faktörler, baş, kol, omuzlar, ayaklar ve gövdenin duruşuyla ilgilidir. Fiziksel açıdan, çalışanların otururken, ayaktayken ve 45 derece eğim ile çalışırken gerçekleştirdikleri vücut duruşları, iş yüklerini de etkilemektedir. Bu nedenle, çalışırken kullanılan araç ve gerecin insanın anatomik özelliklerine uygun olarak tasarlanması çalışanın performansını artırmakta ve iş yükünü azaltmaktadır (Özkul, 1996: 68). Bir anlamda ergonomi kavramı ile eş değer olan konumsal faktörler fiziksel işlerin yoğun olduğu ya da insan makine kombinasyonun önemli olduğu mutfak ve kat hizmetleri gibi zorlanmanın çok olduğu alanlarda sıklıkla ele alınmaktadır. Bu alanlarda eğilme, kaldırma gibi işler daha fazla olduğundan, çalışanların iş yükü, uygun araç gereç kullanılmadığı ve uygun duruş şekilleri ile çalışılmadığı durumlarda daha da artmaktadır.

Hastanelerde kat hizmetleri alanında çalışanların iş yoğunluklarını belirlemeye yönelik bir çalışmada (Messing, Chatignya ve Courvillea, 1998) iş yükü göstergeleri kullanılarak işler hafif ve ağır olmak üzere iki farklı grupta incelenmiştir. Bu kapsamda ağır ve hafif işler olarak sıralanan işlerde, çalışanların vücut duruşu, ağırlık kaldırma, hareket sayısı gibi etmenler gözlemlenmiştir. Çalışmada ağır işler olarak mopla paspaslama ve vakumlu yıkama, cam silme, tavana uzanma ve halı silme gibi işler belirlenirken; hafif işler olarak ise süpürme, toz alma, tuvaletleri yıkama ve sabun, tuvalet kağıdı vb. eşyaları yenileme sıralanmıştır. Kalinkara ve Öktem (2002)'in otel işletmelerindeki mutfak donanımlarının çalışanlara uygunluğunu değerlendirdiği çalışmada, çalışanların verimliliğini etkileyen en önemli etmenin mutfak donanımlarının bireylerin fiziksel yapısı ile uygunluğu olduğu belirlenmiştir. Araştırmada aynı zamanda, iş akışı sürecinde çalışanlara etki edebilecek kayganlık, kesici aletlerin varlığı, koruyucu araç kullanımı gibi etmenler de değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda otellerde mutfak tezgâhlarının genelde standart boylarda tasarlandığı ancak, bunun çalışanlarda bel, boyun ve sırt ağrılarına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ek olarak, mutfaklarda iş kazalarına neden olabilecek etmenler olmasına rağmen çalışanlar için risk oluşturmadıkları belirlenmiş ve diğer yandan otellerde iş güvenliğine önem verilmediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Mutfakta çalışanların duruşlarına bağlı olarak iş yüklerini belirlemeye yönelik bir çalışmada ise (Iwakiri, Kunisue, Sotoyama ve Udo, 2008) aşçıların tezgâh başındaki duruşları gözlemlenmiştir. Duruşa bağlı rahatsızlıkların uzun süre çalışanlarda daha fazla olduğu ve eğilme, uzanma gibi işlemleri yapan aşçılarda duruşa bağlı rahatsızlıkların daha çok hissedildiği belirlenmiştir. Jing, Fulmer ve Buchholz (2009) yaptıkları çalışmada, kat hizmetlerinde çalışanların zorlanmaya bağlı olarak kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları yaşayabildiklerini ve çalışanlar üzerinde yaptıkları gözlemler ile bu rahatsızlıkların süpürme, ahşap zeminde kayma ve halı silme gibi işlemlerde meydana geldiğini ortaya çıkarmışlardır. Son olarak Çekal (2013) mutfak tasarımında dikkat edilecek noktaları ele aldığı çalışmada, iş trafiğinin yoğun olduğu ve insan gücünün fazlaca kullanıldığı mutfaklarda verimliliğin en önemli unsurunun 'çalışana uygun tasarım' olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda, tezgâhların boylarının çalışanlara uygun olarak ayarlanmasının, mutfak tabanlarının çalışanların kaymamaları için doğru

malzeme ile tasarlanmasının ve aynı zamanda mutfak yerleşiminin çalışanı engellemeyecek düzende olmasının mutfak tasarımında önemli olduğunu belirlemiştir.

5. İnsan Kaynakları Fonksiyonları ve İş Yükü Kullanımı

İnsan kaynakları yönetiminde 1980'lere kadar göz ardı edilen insan faktörü, 1980'lerden sonra önem kazanmaya başlamıştır ve bu tarihe kadar 'personel yönetimi' olarak kullanılan kavram 'insan kaynakları yönetimi' adını almıştır (Demir ve Güzel, 2005: 53). İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Buna göre, sanayi devrimi dönemi özel ilişkiler bütünü olarak algılanan insan kaynakları yönetimi, sistem yaklaşımı ile birlikte örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak üst kademe yönetimin sorumlu tutulmasıyla birlikte ise stratejik yönetimin bir konusu olarak değerlendirilmiştir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007: 17).

İnsan gücü ülkeler için en değerli kaynaktır ve nitelik ve nicelik olarak doğru seçilmesi, istihdam edilmesi ve kullanılması gerekmektedir (Usubütün, Öner vd., 2011: 716). İşletmeler içerisinde insan gücünün yöneticisi olarak insan kaynakları yönetiminin birtakım işlevleri vardır (Benligiray, 2006). Bunlar; çalışanların temin edilmesi, çalışanların seçimi, çalışanların yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, ücretlendirme, çalışanların güvenliği ve sağlığı, sendikal işler, insan kaynakları planlaması, iş analizleri, iş tasarımı, performans değerlendirme, kariyer planlama ve disipline etmedir. Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimi birimi orta ölçekli işletmelere nazaran kendi içinde uzmanlaşma ve ayrımlarla farklı işlevler üstlenmişlerdir. İş yüküne dayalı planlamada, performans ve ücretlendirme sistemlerinin oluşturulmasında, insan kaynakları yönetimi biriminin alt kademelerinin de sorumluluğu bulunmaktadır. Uygun işe uygun kişinin yerleştirilmesi, performansa dayalı sistemlerin oluşturulması ve eşit işe eşit ücret uygulanması çalışanların iş yükünü azaltacaktır.

Otel işletmelerinde hizmetlerin yoğun iş gücü ile üretilmesi işgücü istihdamının da yüksek olmasına neden olmaktadır (Akoğlan, 1998: 26). Endüstri işletmelerini otel işletmelerinden personel bakımından ayıran en önemli özellik; otel işletmelerinde personelin çalışma alanı ile müşterilerin kullanım alanlarının aynı olmasına bağlı olarak ortaya çıkan personel faktörünün önemidir (Özel, 2012: 14). Diğer bir deyişle, 'hizmet

işletmelerinde personel bir başarı ve kalite faktörü olarak görülmektedir' (Akoğlan Kozak, 2012: 57). Personelin işletme içerisindeki başarısını etkileyecek faktörler ise çalışanların ihtiyaç ve isteklerini kapsayan kişisel faktörler, görevle ilgili iş yükü ve çalışma koşullarını kapsayan iş/görevin nitelikleri, çalışanlar arası biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler ile işletmenin organizasyon yapısından doğan yapısal faktörler olmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır (Mirze, 2010:171).

Otelcilik sektöründe iş yükü koşullarına göre ödenen ücretin az olması, sektörde az eğitilmiş ve iş başında deneyim kazanan çalışanların sayısını artırmaktadır. Diğer yandan, sektördeki talep dalgalanmaları sezonluk yoğunluğu artırmakta ve 7/24 çalışma koşulları çalışanlar tarafından problem olarak görülmektedir. Tüm bu problemler, turizm işletmelerinin insan kaynakları yönetiminde sorunlar oluşturmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde nitelikli personeli çekmek ve fazla iş yükü baskısını azaltmak için insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Baum, 2006).

İnsan kaynakları yönetimi, işgücünün verimli kullanılması konusunda etken bir rol oynamaktadır. Diğer işletmelerden farklı olarak, insan unsuruna dayalı hizmet üretimi kaliteyi ve başarıyı artırmaktadır. Ayrıca, müşteri-personel-yönetici arasında birebir yaşanan ilişkilerin ve insanın insana hizmeti olgusunun yoğun yaşandığı bu sektörde, insan unsurunun yönetilmesi önem arz etmektedir (Erdem, 2006: 40). Ancak otellerde çalışma koşullarına bağlı olarak gelişen ve sektöre özgü birtakım olumsuzluklar insan kaynaklarının başarısını etkilemektedir. Otelcilik sektöründe insan kaynaklarını olumsuz etkileyen birtakım sektörel faktörler şöyle sıralanabilir (Özdemir ve Akpınar, 2002; Nickson, 2007; Dinçer ve Dinçer, 2011):

- Çalışanların iş ile ilgili eğitimlerindeki yetersizlikler,
- Çalışan becerilerine ve performansına nazaran ödenen düşük ücret,
- Aile ve arkadaşlarla vakit geçirmeye olanak sağlamayan, sosyalleşme imkanı sağlamayan çalışma saatleri,
- Kadınların erkeklere göre ve etnik azınlıkların diğer çalışanlara göre daha düşük pozisyonlarda ve daha düşük ücretlerle çalıştırılması,
- Yetersiz veya belirsiz kariyer yapıları ve sezonluk çalışanların kullanımı,
- Çalışanlara aşırı güven ve resmi olmayan iş metotları,

- Performansı iyi personelin çalışmalarını kanıtlayamaması,
- Sendikal faaliyetlerin az olması veya hiç olmaması,
- Yüksek iş gücü devir hızı ve
- Çalışanın istihdamı ve çalışana iş yerinde tutmadaki zorluklar.

İşletme içi başarı faktörlerinden iş/görevin nitelikleri kapsamında değerlendirilen iş yükü, çalışanların etkin ve verimli şekilde işlerini yapabilmeleri için gerekli bir faktördür. Doğru olarak saptanmış iş yükü işletmedeki birçok çalışmaya temel oluşturmaktadır (Dağdeviren, Erarslan ve Kurt, 2005). Bu çalışmaların en önemlisi çalışanların verimliliğini etkileyecek çevresel düzenlemelerin yapılmasını içeren insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır. Diğer yandan, yapılan işin gerekleri doğrultusunda doğru işe doğru kişinin atanması, çalışanların iş yükü göz önünde bulundurularak değerlendirilecek ücret yönetim sistemleri, iş ve çalışma koşullarının yol açtığı stres yönetimi ve çalışanların iş niteliklerine bağlı olarak düzenlenecek iş güvenliği tedbirleri, iş yükü faktörü göz önüne alınarak yapılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında ele alındığında iş yükü konusu başta insan kaynakları planlaması olmak üzere iş değerlendirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi ile iş güvenliği ve sağlığı konuları açısından değerlendirilebilmektedir (Tortop vd., 2007; Dolgun, 2010; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998; Mirze, 2010) .

Kalemci Tüzün (2013), beş yıldızlı konaklama işletmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve işletmelerin insan kaynakları birimleri arasındaki farkları incelemiştir. Bunun yanında çalışmada, iş gücü devir hızı ile insan kaynakları uygulamalarının içeriklerini ilişkilendirmeyi amaçlamıştır. Araştırmada, zincir otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ortak olarak yürütüldüğü ve ülkelere göre adaptasyon yapılmadığı saptanmıştır. Ek olarak, yerel zincir otellerin ve bağımsız otellerin insan kaynakları uygulamaları konusunda yeterli örtük bilgiye sahip olmadıkları ve işletme içi halkla ilişkiler uygulamalarının insan kaynakları uygulamaları olarak adlandırıldığı görülmüştür. Son olarak da insan kaynakları uygulamalarının işgücü devir hızını farklılaştırdığı tespit edilmiştir.

5.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Yükü

Planlama, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için ileriye yönelik yolların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Mirze, 2010: 173). Personel planlaması denildiğinde genellikle büyüme, beş yıllık planlar, bürokrasi, geleceğin tahmini ve benzeri rakamsal veriler gelmekte iken; insan kaynakları planlaması denildiğinde bu verilere ek olarak işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri ve kalite gibi niteliksel varlıkların geliştirilmesi ile insan kaynaklarının kültürel değişimi akla gelmektedir (Dolgun, 2010: 33). Planlama konusu her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir konudur. Özellikle turizm işletmeleri gibi emeğin yoğun olduğu işletmelerde çalışanların nitelik ve nicelik olarak doğru belirlenmesi önemlidir. (Erdem, 2006: 35).

İnsan kaynakları planlaması literatürde işgücü planlaması, iş gören planlaması ve beşeri kaynaklar planlaması olarak da yer almaktadır (Çam, 2011: 60). İnsan kaynakları planlaması, 'işletmenin önceden koyduğu hedeflere ulaşması için gereken, doğru niteliklere sahip, doğru sayıda çalışanın, doğru zaman ve doğru yerde istihdamının sağlanması ile ilgili amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi süreci' (Mirze, 2010: 173) olarak tanımlanmaktadır. Can vd. (1998: 86) ise insan kaynakları planlamasını 'örgütün gelecekteki ve mevcut amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyet' olarak tanımlamaktadırlar. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları planlaması faaliyeti, personelin organizasyona girişini, çıkışını ve organizasyon içi hareketliliğini düzenleyen ve değerlendiren bir süreçtir. İnsan kaynakları planlamasının temel hedefi insan kaynağının etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Barutçugil, 2004: 240).

İnsan kaynakları planlaması temelde doğru sayıda ve doğru nitelikte çalışanın belirlenmesinden oluşmaktadır (Mirze; 2010: 174). Doğru nitelikte çalışanın belirlenmesi aşamasında iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi konuları planlanmakta iken; doğru sayıda çalışanın belirlenmesinde geçmiş deneyimler, üretim teknolojisi, diğer işletme uygulamaları ve iş yükü değerlendirme konuları ele alınmaktadır. Bu bağlamda iş yükleri; üretim miktarı ve işletmenin sahip olduğu müşteri sayısı gibi unsurların analizi ile tespit edilmektedir. İşletmelerde her iş farklı bir yüke sahiptir ve

doğru iş tanımlarıyla standardize edilmiş işler, karmaşık ve tanımlanmamış işlere oranla daha az yüke sahiptir.

İnsan kaynakları planlamasında iş yükü konusu, planlamanın ikinci aşaması olan mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesi ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının tahmin edilmesi aşamasında açıklanmaktadır (Barutçugil, 2004; Uyargil vd., 2008: 118; Can vd., 1998: 96; Demir ve Güzel, 2005: 65). İnsan kaynakları gereksinmesinin planlanmasında ‘iş yükü analizi’nden yararlanılmaktadır. İş yükü analizi formülünün temelinde ‘bir işin yapılmasında gerekli olacak zamanın, o işi yapmakla yükümlü bir iş görenin harcayacağı zamana bölünmesi, o işin bitirilmesi için gerekli personel sayısını verir’ düşüncesi bulunmaktadır (Kaynak, 1996: 123). Gerçek personel gereksinmesi şu formül ile hesaplanmaktadır (Kaynak, 1996: 124):

$$\text{Gerçek işgören sayısı} = \text{Toplam iş yükü} / \text{Bireysel iş yükü}$$

$$\text{Toplam iş yükü} = \text{İşin dakika olarak süresi} \times \text{bir günde gerçekleştirilen birim miktarı}$$

$$\text{Kişi başı planlanan çalışma süresi} = \text{Gün} \times \text{saat} \times 60'$$

Bunun yanında iş yükü, personel gereksiniminin belirlenmesi (Kaynak, 2004) ve insan kaynakları planlamasındaki analiz yöntemlerinde de (Dolgun, 2010) ele alınmaktadır. Kaynak’a göre (2004: 73) insan kaynakları gereksinmesinin büyüklüğü ve yapısı, bilinçli olarak alınmış işletme kararlarıyla oluşmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında insan kaynakları gereksinmesini belirleyen etmenler; dışsal ve içsel olarak kısa ve uzun dönemde değerlendirilmektedir. Bu kapsamda içsel olarak kısa dönemde ayrı ayrı işler için iş yükü, nicelik, nitelik ve zamansal açıdan ani değişiklikler göstermektedir. Diğer yandan, uzun dönemde bütün olarak iş yükündeki artış ve azalışlar insan kaynakları gereksinmesini belirlemektedir. Aynı zamanda, devamsızlık nedeniyle kaybedilen iş gücü işletmeler açısından birtakım olumsuzluklara yol açmaktadır (Dolgun, 2010: 48). İşletmelerdeki devamsızlık nedenlerinden birinin de aşırı iş yükü olduğu söylenebilir.

Otel işletmelerinde de benzer olarak insan kaynakları planlaması, işletmenin büyüklüğüne ve faaliyet süresine bağlı olarak kısa ve uzun dönem olmak üzere iki aşamada incelenmektedir. Kısa dönemde istifa ve iş kazası gibi durumlarda işletmelere nereden çalışan istihdam edileceği planlanırken; uzun dönemde ise işletmedeki değişime paralel olarak gereksinim duyulan çalışan sayısı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Ancak, özellikle otel vb. turizm işletmelerindeki mevsimlik çalışanlar gibi sezonu kurtarma ve anlık karar verme yaklaşımları, insan kaynaklarına önem verilmediğini göstermektedir ve bu durum işletmelerde düşük hizmet kalitesi, yüksek maliyet, personel devir hızında artış ve personelin verimliliğinde düşme gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Akoğlan Kozak, 2004: 30).

Turizm sektöründeki insan kaynakları planlamalarının temelini ulusal düzeyde hazırlanan kalkınma planları ile TUGEV çalışmaları oluşturmaktadır. Kalkınma planlarında turizm sektörü ile ilgili olarak alınan kararlar incelendiğinde turizm sektöründe çalışmak üzere nitelikli çalışanların oluşturulmasına yönelik yapılan turizm eğitimi çalışmalarına 1963-1967 yılları arasını kapsayan birinci dönemden 2007-2013 yılları arasını kapsayan dokuzuncu döneme kadar önem verildiği görülmektedir (Kozak, Akoğlan Kozak ve Kozak, 2008: 118). Ayrıca, TUGEV (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı) Antalya'da açmış olduğu uygulama otelinde yabancı uzmanlar yardımıyla, turizm eğitime nitelikli personel yetiştirme konusunda büyük katkılar sağlamıştır. Ulusal düzeyde yapılan tüm bu çalışmalar turizmin gelişimi için önemli olan 'insan' kaynağının planlanmasında turizm işletmeleri için öncü olmaktadır.

İnsan kaynakları planlamasının amacına ulaşması ancak doğru elemanın seçilmesi ile mümkün olabilmektedir. Otel işletmelerinde insan kaynaklarının planlanması konusunda da birçok çalışma bulunmaktadır. Özdemir ve Akpınar (2002)'ın Alanya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde insan kaynaklarını profilini belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmada, personelin iş gücü devir hızından dolayı motivasyon sorunu yaşadığı ve kalifiye eleman ihtiyacının fazla olduğu belirlenmiştir.

Avusturalya ve Singapur'daki otellerde karşılaştırmalı olarak yapılan insan kaynakları planlaması konusundaki çalışmada (Partlow, 1996), Singapur'da iş olanaklarının kısıtlı olduğu ve insan kaynakları planlaması konularından olan kadrolamada stratejik yönetim fonksiyonlarından yararlanıldığı; Avusturalya'da ise tam tersine iş olanaklarının fazla ancak insan kaynakları planlamasından yararlanılmadığı belirlenmiştir.

Türkiye'deki tüm beş yıldızlı otelleri kapsayan bir çalışmada (Akbaba ve Günlü) insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin otel işletmelerinde nasıl yürütüldüğu incelenmiştir. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinin birçoğunun stratejik planlama ve insan kaynakları planlaması yaptıklarını

belirtmelerine rağmen, uygulamada insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında birçok eksikliğin olduğu ortaya çıkmıştır.

Çin’de yöneticiler ve akademisyenlerle görüşmeler sonucu yapılan bir çalışmada ise (Zhang ve Wu, 2004) otellerde insan kaynakları ile ilgili zorluklar belirlenmiştir. Bu kapsamda operasyonel ve yönetsel düzeydeki hatalı kadrolamaların, yüksek personel devir oranlarının, üniversite mezunlarının isteksizliğinin, nitelikli personel eksikliğinin, okullar, üniversiteler ve oteller arası eğitim farklılıklarının otellerde insan kaynakları faaliyetlerini zorlaştırdığı belirlenmiştir.

5.2. İş Değerleme ve İş Yükü

İş değerlemesi, ‘bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılması’ olarak tanımlanmaktadır (Can vd. 1998: 208). Diğer bir tanıma göre iş değerlemesi, ‘işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkların kolaylık ya da zorluk esasına göre objektif biçimde ortaya konmasıdır’ (Sabuncuoğlu, 1994: 189). Daha açık şekilde ifade etmek gerekirse iş değerlemede, işletmedeki eşdeğer işlerin işletme içi veya sektörel olarak karşılaştırılması yapılmaktadır (Yenipınar, 2005: 276). Bu sayede işlerin göreceli değer farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Bu değer farklılıkları iş grubuna ve iş sayısına göre değişmektedir. İş değerlendirme sayesinde her bir iş için standart oluşturulmakta ve çalışanların ücretleri işletme içinde işin önemine ve ağırlığına göre daha adil şekilde belirlenebilmektedir (Dolgun, 2010: 202).

İş değerlemeye ilişkin bakış açısı iki temel grup içerisinde ele alınmaktadır (Uyargil vd., 2008: 346). Birinci görüşe göre, iş değerlemesi sonuçları ücret yönetiminde kullanılmakta ve iş değerlemesi ile ‘eşit işe eşit ücret’ ödenmesi sağlanmaktadır. Diğer bir görüşe göre ise iş değerlemesinin sonuçları yardımıyla diğer insan kaynakları yönetimi sorunları çözümlenmektedir. Bu bağlamda ‘işe göre çalışan’ ilkesinden hareket edildiği için çalışanların iş tatmini ve üretkenlikleri artmaktadır (Dolgun, 2003: 203).

Birçok kaynakta (Dolgun, 2010; Can vd. 1998; Uyargil vd. 2008; Kurgun ve Alımanoğlu Yemişçi, 2007) iş değerlendirme yöntemleri sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olarak iki ana grupta incelenmektedir. Sayısal olmayan yöntemler sıralama

ve sınıflama yöntemleri; sayısal yöntemler ise faktör karşılaştırma ve puanlama yöntemleridir. Sıralama yönteminde bir işin değeri, işletme içerisindeki diğer tüm işlerle karşılaştırılarak belirlenmektedir. Sınıflama yönteminde iş sınıfı tanımları oluşturularak, iş tanımı ve gerekleri ile karşılaştırılmaktadır. Böylece, iş sınıflarına göre farklılıklar belirlenmektedir. Sayısal yöntemlerden olan faktör karşılaştırma yönteminde genel kabul görmüş dört faktör olan yetenek, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları doğrultusunda her iş diğer tüm işlerle karşılaştırılmaktadır. Son olarak puanlama yönteminde işleri oluşturan faktörler (yetenek, çaba, sorumluluk, çalışma) ve alt faktörler belirlenmekte; faktör derecelerine göre incelenerek değerlendirilmesi yapılmaktadır.

İşletmelerde iş değerlemenin doğru yapılması sonucunda birtakım olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar; işe ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenmesi, iş ve işlemlerin basitleşmesi, iş gören seçimi ve işte yükselme gibi düzenlemelere yardımcı olması, işgücü nitelik ve nicelik olarak planlanması ve en önemlisi iş, iş yöntemleri ve işlemler incelenerek sorunların saptanmasıdır (Ataay, 2004: 251). Diğer yandan iş yükünün bireyi olumsuz etkilediği alt alanlardan biri de ‘belirgin olmayan görev yüklenimi’ olarak görülmektedir (Keser, 2006: 106). Tüm bu sonuçlar doğrultusunda işletmelerde iş değerlemesi konusu iş yükü kapsamında değerlendirildiğinde doğru uygulanmayan iş değerlendirme sisteminin çalışanlarda iş yükünü etkileyebileceği söylenebilir.

Bugün, otel işletmelerinde yaşanan sorunlardan biri de işgücü etkinliğinin düşüklüğüdür. İş değerlemesine uygulamada gereken önemin verilmemesi çalışan etkinliğinin düşük olmasına neden olmaktadır (Tayfun, 1996). Diğer yandan turizm işletmelerinde sanayi ve üretim işletmelerinde olduğu gibi değişmez süreçler olmadığından dolayı, iş değerlendirme formu oluşturulurken uygulanacak faktörler de değişiklik gösterebilmektedir. Bunun nedeni standart üretim yapan işletmelerde süreçler belirlidir ve bu sayede her bir çalışanın seri üretim düzeninde ne iş yaptığı, ne sürede yaptığı, hangi yeteneklerini kullandığı ve çalışma duruşunun ne olduğu kolayca belirlenebilmektedir. Ancak, otel işletmeleri hizmet üretmekte ve örneğin bir ön büro çalışanın yaptığı iş ve iş yoğunluğu her gün değişebilmektedir. Bu nedenle iş yoğunlukları farklı özellikler gösterebilmektedir.

Dağdeviren, Akay ve Kurt da (2004) benzer olarak iş değerlendirme ile ilgili olarak Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemini kullanarak yaptıkları çalışmada iş değerlendirme faktörleri olarak maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşullarını belirlemişlerdir. Alt faktörler, öğrenim ve temel bilgi, deneyim, beceri, inisiyatif ve çare buluculuk, makine, takım ve donanım sorumluluğu, malzeme ve ürün sorumluluğu, üretim sorumluluğu, başkalarının iş güvenliğinden sorumluluk, zihinsel çaba, bedensel çaba, işin doğurabileceği tehlikeler ve çalışma koşulları olarak belirlenmiştir. Oteller açısından değerlendirildiğinde otel işletmelerinin özellikleri gereği, bu faktörlerden çaba faktörü başlığı altında duygusal çaba faktörüne de yer verilebileceği görülmektedir.

İş değerlendirme konusunda beş yıldızlı bir otelde yapılan çalışmada (Kurgun ve Alımanoğlu Yemişçi, 2007) puanlama yönteminin uygulanabilirliği test edilmiştir. İlk olarak iş değerlemeyi yapacak görevli seçilerek, puanlama yöntemi ile iş analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra iş tanımları hazırlanarak işler değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, dört faktör olarak maharet (yetenek), sorumluluk, iş koşulları ve çaba faktörleri belirlenmiştir. Maharet faktörünün alt faktörleri olarak öğrenim/temel bilgi, deneyim, beceri ve inisiyatif faktörleri; sorumluluk alt faktörleri olarak makine takım ve donanım, malzeme ve ürün, üretim ile başkalarının iş güvenliği faktörleri; iş koşulları faktörleri altında işin doğurabileceği tehlikeler ile çalışma koşulları; son olarak çaba faktöründe ise zihinsel ve bedensel çaba alt faktörleri ele alınmıştır. İş değerlendirme formunda toplam 1000 puan üzerinden puanlar verilerek işlerin yüzdece önemi belirlenmiş ve alt faktörler de tanımlanarak her bir bölümdeki iş unvanı için standartlar belirlenmiştir.

5.3. Performans Değerleme ve İş Yükü

Performans değerlendirme konusu kitaplarda başarı değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmaların değerlendirilmesi gibi başlıklar altında açıklanmaktadır (Dolgun: 2010: 167). Performans değerlendirme 'bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi süreci' olarak tanımlanmaktadır (Can vd., 1998:163). Çalışanların performans değerlendirme için geliştirilen yaklaşımlar arttıkça işletmeler kendileri için uygun değerlendirme sistemini belirleme aşamasında sadece teknik bilgileri değil, diğer insan kaynakları faaliyetleri ile uyum gösterecek bir sistemi içeren yöntemi aramışlardır. Bu nedenle performans

değerlendirme kavramı durağanlıktan çıkarak dinamik hale gelmiştir. Bu bağlamda performans yönetimi kavramı, ‘çalışanların performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş açıdan yaklaşan örgütsel bir sistem’ olarak tanımlanmıştır (Uyargil vd., 2008: 245).

Otel işletmelerinde performans yönetiminin doğru uygulanmasını gerektiren çeşitli nedenler bulunmaktadır (Benligiray, 1999: 27). Bunların en başında küreselleşme, hizmetlerin çeşitlenmesi, kalitenin yükselmesi ve maliyetlerin artması gibi pazar yapısının değişimine yönelik nedenler gelmektedir. Bunun yanında doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve hukuksal çevre koşullarında birtakım değişimler oluşmaktadır. Bu değişimler turizm işletmelerinde yatay ve dikey farklılaşma, birleşme, franchising, tam zamanında üretim gibi yeni yaklaşımların doğmasına neden olmuştur. Diğer yandan yapılan çalışmalar otel işletmelerinin en değerli ihtiyacı olan insanın, yani çalışanın gerekli şekilde yönetilmediğini göstermektedir. Son olarak geçmişteki otel yöneticilerinin, performansı örgütsel stratejiler doğrultusunda geliştirmeyi düşünmemesi bu sektörde performans yönetiminin gereksinimini artırmıştır.

İşletmeler için performans değerlemede öncelikli olan konu performans kriterlerinin doğru olarak belirlenmesidir. Benligiray (1999) turizm işletmelerinden biri olan otel işletmelerinde yaptığı çalışmada üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile çalışanlar için performans kriterleri belirlemiştir. Bu kapsamda üst yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerden etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik ve karlılık gibi örgütsel performanslar bir tanesi iken; diğeri performansa dayalı ve bireysel olan yenilik, personelin yönetimi ve davranışları, toplam verimlilik gibi faktörlerdir. Orta düzey yöneticiler için kriterler pazar payı, ortalama oda satışı gelirleri, bölüm karları gibi faktörlerdir. Alt düzey yöneticiler için ise kriterler kurallara uyma, iş bilgisi, karar verme yeteneği ve güvenilirlik gibi faktörlerdir. Son olarak yönetici olmayan otel personeli için belirlenen kriterlerin işe geç kalma, güvenilirlik, iş miktarı, görünüm, güvenlik ve sağlık kurallarına uyma gibi kurallar olduğu görülmektedir.

İşletmelerin kurumsal gücü, iş gücünün performans olarak yeterliliği ve işe uyumu ile ilişkilidir (Luecke, 2010). İşletmede çalışan her bir personelin performans kapasitesi ve yetenekleri birbirinden farklıdır. Personelin işletmeye fayda sağlaması performansları ve yetenekleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Personel, yeteneklerine ve becerilerine

uygun işlerde çalışmadığı zaman, iş yükünde artış olduğunu hissedebilmektedir. Bu durumda oluşan iş yükündeki artış veya azalış, performans değerlendirme konusu içerisinde değerlendirilebilmektedir.

İşletmelerde değerlendirme sonucu kötü performansların da ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır. Burada önemli olan kötü performansların nedenlerinin belirlenmesidir. İşletmelerde kötü performansın kaynakları araştırılırken unutulmaması gereken, sorunun iş sürecinin kendisi veya çalışanın kullandığı araç olabileceğidir (Luecke, 2010: 109). İşletmelerde kalitesiz araçlar kullanılıyorsa veya iş süreci hatalı ise yetenekli ve işine bağlı bir çalışan bile kötü performans gösterebilmektedir. Hizmet ve kalite, otel işletmelerinin başarısında en temel etkenlerden sayılabilir. Bu nedenle performans değerlendirme yapılırken işletmelerde öncelikle iş tanımları doğru belirlenmeli ve daha sonra doğru performans kriterleri belirlenmelidir (Arslantürk, 2009). İşe alma aşamasında ise çalışanların, performans kapasitelerine uygun işlere yerleştirilmeleri sağlanmalıdır (Dessler, 2009: 228).

Turhan'ın (2001) çalışan performansında iş yükünün etkilerini araştırdığı çalışmada, hava trafik kontrolörlerini en fazla etkileyen faktörlerden olan iş yükü incelenmiştir. Birinci bölümde bireysel faktörler, bilgi işleme ve diğer faktörler; ikinci bölümde hava trafik kontrolörlerinin iş yükleri ve iş yüklerini etkileyen vardiya düzenleri, işyeri tasarımı gibi faktörler; üçüncü bölümde ise hava trafik kontrolörlerinin performans ve iş yükü etkileşimi incelenmiştir. Araştırmada, 152 hava kontrolörüne anket uygulanmıştır. Sonuçlara göre mesleğin niteliğinin algılanan iş yükünü artırdığı ve iş yükünün çalışanlarda strese neden olduğu ortaya çıkmıştır.

Gavcar, Bulut ve Engin (2006) Muğla ili örneği üzerinden yaptıkları araştırmada konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanlarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, konaklama işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının adil yapıldığı düşüncesine katılım düzeyinin arttığı, ancak performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetimi ve kariyer yönetimi gibi gerekli alanlarda yeterince kullanılmadığı saptanmıştır. Diğer bir sonuç olarak, Muğla ilindeki işletmelerden sadece %30'unda insan kaynakları departmanı olduğu, bu sonuç doğrultusunda konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen insan kaynakları faaliyetlerinin yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Ağan (2007) ise otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemlerine yönelik genel algıyı belirleme amaçlı yaptığı çalışmada performans düşüklüğü ile ilgili kriterleri; *personeler sağlanan fiziksel çalışma ortamı, personel ile iş uyumunun doğru olarak sağlanması, personeler sağlanan eğitim hizmetleri, personelin güdülenmesi için gerçekleştirilen çalışmalar, personelin işletme, yöneticisi ve kendisi hakkındaki görüşleri, işletmenin verimlilik düzeyi, işletmenin hiyerarşik yapısı, işletme içindeki iletişim düzeyi ve işletmenin çevresindeki toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel değişimler* olarak belirlemiştir.

Avustralya’da yapılan bir çalışmada ise (Bergin-Seers ve Jago; 2007) kaynak kısıtlılığı, fonksiyonel eksiklikler ve çevresel istikrarsızlık nedeniyle performans ölçümünün zor olduğu küçük moteller incelenmiştir. Araştırma sonucunda başarılı olan işletmelerde performans ölçüm sistemlerinin etkili olarak kullanıldığı tespit edilmiştir.

2007 yılında Güzel, Aydın ve Eriş de yaptığı çalışmada, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların performans değerlendirme sistemlerini analiz etmişlerdir. Yönetici ve çalışanlara yönelik uygulanan anket çalışması ile elde edilen veriler sonucunda, ‘otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin etkin, gerçekçi, adil, çalışanlara danışılarak ve gereken geri bildirimler yapılarak gerçekleştirildiği’ ortaya çıkmıştır.

Arslantürk (2009) ise Ankara ili kapsamındaki dört ve beş yıldızlı otellerde performans değerlendirme konusunda mevcut durumu belirlemeye yönelik çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda performans değerlendirme uygulamalarındaki eksiklikler tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, otellerde çalışan yöneticilerin işletmede performans değerlemesi uygulamasına yönelik olumlu bakışları olduğu ve çalışanların da istekleri doğrultusunda oluşturulacak bir performans değerlendirme sisteminin gerekliliği belirlenmiştir.

Kanten ve Kanten’in (2009) yapmış olduğu çalışmada konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri ile performans yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme istekleri araştırılmaktadır. İstanbul’da 16 işletmede yapılan çalışmada istek, zaman, insan kaynakları yetkinliği, örgütsel destek ve insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleri değişkenleri arasında uygulamaların gerçekleştirilmek istenmesine yönelik anlamlı görüşler tespit edilmiştir.

Kara (2010), 5 yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisini araştırmıştır. Kara, çalışmasında 360 derece geri bildirim sürecinin geleneksel yöntemlere oranla farklılıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilme, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme boyutları açısından yaptığı karşılaştırmada 360 derece geribildirim yöntemini uygulayan orta kademe yöneticilerin iş başarısında daha etkili olduğunu ortaya çıkartmıştır.

Esmer (2011) insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme ve sonuçlarını araştırdığı çalışmada İzmir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini incelemiştir. Araştırma sonucunda beş yıldızlı otellerin tamamında insan kaynakları departmanı bulunurken, dört yıldızlılarda daha az bulunduğu ve otellerinin çoğunun performans değerlendirme uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Diğer bir sonuç ise performans değerlendirme sonuçlarının en çok kariyer planlaması, terfi kararları ve işten ayırma kararlarında; en az ise ücret artışında kullanıldığıdır.

Tuncer'in (2011) yapmış olduğu çalışmada ise performans değerlendirme uygulamalarının otel çalışanları üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Ankara'da iki adet 4 yıldızlı otel üzerine yapılan araştırma sonucunda, otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin çeşitli değişkenlere göre (demografik, konuma göre, departmana göre vb.) performans değerlendirme uygulamalarına yönelik farklı algılamalara sahip oldukları belirlenmiştir. Demografik açıdan iş gücü devir hızının az olduğu, konuma göre üst seviyede performans değerlemenin daha önemli görüldüğü ve aynı zamanda konuma göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarından en önemlisinin, bazı çalışanların performans değerlendirme yöntemlerini işten ayrılmaya neden olabilecek ve kaygı verici bir araç olarak kabul etmeleri olduğu söylenebilir.

Ekşili, Ünal ve Batur (2014) X ve Y kuşağı yöneticilerinin performans değerlemedeki algı farklılıklarını belirlemek amacıyla Antalya'daki otel çalışanları ve yöneticileri üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmada performans değerlendirme kriterleri; *örgütsel bağlılık, motivasyon, iletişim ve bilgi paylaşımı, iş takibi, inisiyatif alma ile öğrenme isteği ve kabiliyeti* olarak belirlenmiştir.

Performans kapasitesi, ‘işçinin belirli bir işi yapabilmek için doğuştan sahip olduğu özellikler ya da sonradan edindiği becerilerin tümü’ olarak tanımlanmaktadır (Babalık, 2007:3). Ergonomide performans kapasitesi fiziki performans kapasitesi ve psişik (zihinsel, mental) performans kapasitesi olarak iki kapsamda ele alınmaktadır. Fiziki performans kapasitesi öncelikle kişinin kas ve iskelet yapısıyla ilişkilidir ve bunun yanısıra kişinin beslenmeyle aldığı enerjiye, dolaşım sistemine, duyu organlarına ve sinirlerine bağlıdır. Psişik yani performans kapasitesi ise zeka, entelektüel yetenekler gibi tamamen beyindeki zihinsel fonksiyonlara bağlı olarak artırılabilen kapasitedir (Babalık, 2007: 63).

Çalışanların iş yükü algılamasında, sahip oldukları performans kapasitesi önemli bir rol oynamaktadır. Performans kapasitesinin aşıldığı durumlarda çalışanlarda zihinsel ya da fiziksel iş yükü oluşmaktadır. Bu durumda performans ölçümü sonucu artan iş yükü algısı çalışanlarda verimsizlik sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Diğer yandan, insanların performansı geliştirilebilir bir özellik göstermekte, bu nedenle fiziksel ve zihinsel dirençlere karşı uyum sağlayabilmektedir. Ancak kişilerde performansı karşılayacak yeterli direnç bulunmadığı takdirde performansta düşüşler olabilmekte ve performans kapasitesi azalabilmektedir (Karakuş ve Kılınç, 2006: 310).

Performans kapasitesinin iş yükünü etkilemesinin yanı sıra diğer yandan iş yükü de performans kapasitesini etkilemektedir. Bir işin yapılabilmesi için gerekli olan performans kapasitesi dört faktöre bağlıdır (Health and Safety Executive, 2013:1). Bunlar: çalışana yönelik talep (iş yükü, iş uyarımı, vardiyalar ve yorgunluk), ekipman kullanımı (şekil ve boyutun uygun tasarımı, kontroller, görüntü ve görev için uygunluk), kullanılan bilgi (sunumu, ulaşımı ve değişimi) ve fiziksel çevredir (hava derecesi, nem, aydınlatma, gürültü ve titreşim). Bu kapsamda ele alındığında iş yükü, performans kapasitesini çalışana yönelik talep yani beklentiler açısından etkileyen bir etmendir. Diğer bir ifadeyle, iş yükündeki artış veya azalış, çalışana yönelik talep faktörlerinden biri olarak fiziksel veya zihinsel performansı etkilemektedir.

5.4. Kariyer Yönetimi ve İş Yükü

Kariyer, kişinin tüm iş yaşamı boyunca birbiri ardına yaptığı görev ve işlerin bütünü olarak tanımlanırken; kariyer planlaması ise çalışanın kariyer hedeflerinin ve bu hedefleri gerçekleştirebileceği yolların belirlemesi aşamasıdır (Mirze, 2010: 179). Kariyer yönetimi en genel anlamda çalışanların yeteneklerini ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamak olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan Kozak, 2004: 73). Kariyer yönetimi hem çalışan hem de işveren için önem taşımaktadır. Kariyer yönetimi işletme açısından çalışanı motive etmek, boş pozisyonları doldurmak ve eğitim ve geliştirme programlarına ayrılan bütçenin uygun kullanımı açısından önemlidir. Çalışanlar için ise örgüt içerisinde değerli hissedilme, kendini geliştirme, motivasyon sağlama ve uygun görevler için pozisyon talep edebilme için önemlidir (Akoğlan Kozak, 2004: 73; Güzel, 2009).

Kariyer yönetimi konusu hem çalışan hem de işletmeyi ilgilendiren bir faktör olarak, çalışanların etkin ve verimli çalışmalarını etkilemektedir. Kariyer planlama bir yandan çalışanın gelecekle ilgili beklentilerine karşılık veren bir sistem olarak birey üzerinde olumlu etki yaratırken; diğer yandan bu konudaki engeller ve olumsuzluklar çalışanları olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Akoğlan Kozak, 2009: 88). Kariyer engelleri olarak tükenmişlik, gözden düşme, cam tavan, beceri eksikliği, cinsel ayrımcılık, çift kariyerli eşler ve ikinci iş olarak adlandırılan etmenler, aynı zamanda çalışanlarda iş yükünü artırabilecek birer olumsuz durum olarak da görülebilmektedir.

Kariyer yönetimi ile ilgili turizm çalışmalarının birçoğu oteller üzerine yapılmıştır. Otel işletmelerinde kariyer yönetimi ile ilgili çalışmalar kariyer geliştirme (Uygur, 1998; Akyay, 1998; Dinçer, Akova ve Kaya; Ng ve Pine, 2003), örgütsel bağlılık ve kariyer ilişkisi (Güzel, 2009; Kılıç ve Öztürk, 2010), kariyer planlama (Akoğlan Kozak, 1999; Akoğlan Kozak, 2001), kariyer yolları (Ladkin ve Riley, 1996; Ladkin ve Juwahaer, 2000; Ladkin, 2002) ve kariyer engelleri (Tükeltürk ve Perçin, 2008) üzerine yapılmıştır. Türkiye’de konaklama sektöründe kariyer yönetimi ile ilgili ilk çalışmalar, 1999 ve 2001 yılında Akoğlan Kozak tarafından yapılan ‘konaklama sektöründe kariyer planlaması ve karşılaşılan sorunlar’ ile ilgili çalışmalardır. Kuşluvan ve Kuşuvan’ın (2005) yapmış oldukları çalışmada, çalışanların iş tatminlerini etkileyen iş ve işletme ile ilgili faktörler belirlenmiştir. Araştırma sonucunda performans

değerlendirme, seçici işe alma, terfi olanakları ve sosyal hakların insan kaynakları açısından en önemli iş tatmin unsurları olduğu belirlenmiştir.

Kılıç ve Öztürk (2009), beş yıldızlı otellerde yaptığı çalışmada kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme konularına ilişkin çalışan görüşlerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda çalışanlar kariyer yönetimine ilişkin olarak işe alım, uygun personel seçimi ve işten çıkarılma aşamalarında kariyerin dikkate alındığını ifade ederlerken; terfi aşaması ile ilgili olarak olumsuz görüşler bildirmişlerdir. Kılıç ve Öztürk (2010) yapmış oldukları diğer çalışmada ise kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile örgütsel bağlılık arası ilişkiyi araştırmışlardır. Elde edilen verilere göre, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve en önemli etkiye sahip değişkenin ise kariyer planlama olduğu saptanmıştır.

Türkay ve Eryılmaz (2013) yaptıkları çalışmada konaklama sektörü açısından kariyer değerleri ve kariyer yolu tercihleri ilişkisi üzerinden kariyer hareketliliğini analiz etmişlerdir. Bu kapsamda kariyer değerlerini çalışanın kendi kariyeri için olmazsa olmaz gördüğü hususlar olarak tanımlayan yazarlar, kariyer değerleri olarak özerliklik, güvenilirlik, teknik yetkinlik, yönetsel yetkinlik, girişimci yaratıcılık, hizmete adanmışlık, yaşam tarzı ve meydan okumayı incelemişlerdir. Araştırma sonucunda sektörün yapısı gereği ve çalışma koşullarına bağlı olarak konaklama sektöründe kariyer hareketliliğinin fazla olduğu ve çalışanların kariyer değerlerine önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

5.5. Ücret Yönetimi ve İş Yükü

Çalışanın bir iş yerini seçerek orada çalışması ve yüksek performans göstermesi, alacağı ücrete ve motivasyonuna bağlıdır. Bu nedenle, işletmelerde çalışanların yüksek performans göstermesi için parasal veya parasal olmayan ve birtakım ödüllerden oluşan bir sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 443). Günümüzde ücretlerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulmuş unsur, çalışanların yeterliliği ve performans durumlarıdır. Buna ek olarak çalışanların görevlerinin önemi ve aldıkları sorumluluk da ücret sistemlerini etkilemektedir (Tortop vd., 2007: 256).

Ücret, temel ücret, performans ücreti ve ek yararlar olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Uyargil vd, 2008: 401). Temel ücret ya da maaş, çalışanın üstlendiği işin değerine ya da sahip olduğu yetkinliklere göre belirlenen ‘kök ücret’ olarak tanımlanmakta iken; değişken ücret çalışanın performansına ve katkısına göre özendirici (teşvik edici) ücret olarak tanımlanmaktadır. Son olarak, ek yararlar ise işveren tarafından sağlanan, çalışanın yararına olan her türlü yardımı kapsamaktadır. Çoğu durumda işletmelerde temel ücret en önemli bileşen olmakta iken, değişken ücretin yani performansa dayalı ücretin çalışan üzerindeki etki payı daha fazladır.

Ücret yönetimi, ‘ücret stratejisi ve politikaların geliştirilmesi, ücret yönetimi sisteminin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesiyle ilgili faaliyetler’ olarak da tanımlanmaktadır (Uyargil vd., 2008: 412). Ücret yönetimi ile işletmelerde kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl ücretlendirileceğine, yapısal olarak belirlenmiş politikalar ve sistemler oluşturularak karar verilmektedir. Aynı zamanda, işletmelerde etkin bir ücret yapısı oluşturmak için öncelikle iş değerlemesinin doğru yapılması gerekmektedir (Ataay, 2004: 206). İş değerlemesi ile işlerin göreceli olarak değeri ortaya çıkacak ve böylece iş yükü fazla veya iş yükü az olan işlere yönelik çalışanların ücretlendirmeleri daha adil olacaktır. Konaklama işletmelerinde ücret düzeyi belirlenirken aynı iş kolunda veya benzer ve rakip işletmelerde geçerli olan ücret hadleri, çalışanın niteliği ve hayat pahalılığı gibi faktörler göz önünde bulundurulmaktadır. Bunun yanında, işin nitelikleri, güçlüğü, işin gerektirdiği eğitim ve deneyimler ile iş ortamının özellikleri de göz önüne alındığında daha adil bir ücretlendirme yapılmış olacaktır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 92).

Ücret oluşumunu etkileyen unsurlar iç unsurlar ve dış unsurlar olmak üzere iki grupta incelenebilmektedir (Dolgun, 2010: 200). Dış unsurları; iş gücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasaya hâkim olan ücret düzeyleri, yaşam maliyeti, toplu pazarlıklar, devletin etkisi ve ekonomik faktörler olarak sıralamak mümkündür. İç unsurları ise personelin bilgi, beceri ve yetkinlikleri, personelin performansı ve kıdemi, ücret politikaları, işletmenin ödeme gücü ve örgütün yapısı ve kültürü oluşturmaktadır. Bu bağlamda iç unsurlardan olan personelin bilgi, beceri ve yetkinlikleri ile personelin performansı ve kıdemi konuları iş yükü ile ilişkilendirilebilmektedir. Yetkinlikleri diğer personele göre fazla olan kişilerin iş yükleri de fazla olacaktır ve bu nedenle iş yüklerinde artış oranında ücret düzeyinde artış bekleyeceklerdir. Diğer yandan fazla performans

gösteren personel de diğer personellere göre daha fazla iş yükü üstlendiğini düşüneceğinden ücretlendirmenin bu oranda artışı bekleyecektir.

İş kaynaklı psiko-sosyal risklerden biri de iş yükü ve iş temposundaki artıştır ve bu artış fazla çalışmadan kaynaklanmaktadır (Leka ve Cox, 2008'den aktaran Vatansever ve Özağaç, 2013). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) belirlediği yasal sınırlılığa göre haftalık çalışma süresi 45 saattir ve haftalık bu süre dışında işçinin çalıştırıldığı zaman fazla çalışma sayılmaktadır. Fazla çalışmanın ücretlendirmesi normal çalışmadan farklıdır. Fazla çalışma ücreti 4857 sayılı İş Kanunu'nun 58. Maddesine göre hazırlanan İş Kanunu'na İlişkin Fazla Çalışma Yönetmeliği'nde 'normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesiyle ödenir' şeklinde belirlenmiştir. Fazla çalışma süresi de iş yükünde artışa neden olan diğer bir etmendir. Diğer bir deyişle, fazla çalışma saatleri çalışanların iş yükünü artırmaktadır. Bu nedenle yine aynı yönetmeliğe göre işverenlerin çalışanlara fazla çalışma yaptırmak için yazılı onaylarını alması gerekmektedir.

Otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde ücret sistemi, sanayi ve üretim işletmelerindeki sisteme göre daha farklıdır. Otel işletmelerinde belirlenmiş bir sabit ücret bulunmakta ve müşteri ile teması olmayan personel sabit ücret üzerinden çalışmaktadır. Müşteri ile birebir teması olan personel ise sabit ücretin yanında hizmet ücreti de almaktadır. Hizmet ücreti veya diğer bir deyişle bahşiş, turizm işletmelerinde eskiye dayanmaktadır. Han ve kervansaraylarda müşterilerin hizmet karşılığı olarak çalışanlara bahşiş adı altında para verdikleri bilinmektedir (Olalı, 1973: 562).

Yüzde ücret sisteminin Türkiye'deki ilk resmi uygulamasını 1953 yılında resmi gazetede yayımlanan ve 1954 yılında bazı maddeleri değiştirilen 'Garson ve Benzeri Kişilerin Hizmet Karşılıkları Hakkındaki Nizamname' oluşturmaktadır. Daha sonra Uluslararası Çalışma Örgütü'nün belirlediği puanlar çerçevesinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı olarak yayımlanan 'Yüzdelerden Toplanan Paraların İş görenlere Dağıtılması Hakkındaki Yönetmelik' uygulanmıştır. Bu yönetmelikte her bir iş için taban ve tavan puanlar belirlenmiş ve ücret belirlenen bu puan üzerinden hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışanların aylık puanları fiilen çalıştıkları süre ile belirlenmiş puanın çarpımı ile elde edilmektedir. Örneğin, şef garsonun puanı 15 iken,

birinci sınıf kominin puanı 4; ikinci sınıf kominin puanı 3 olmaktadır. Yüzde ücretinin özellikleri şunlardır (Yenipınar, 2005: 161; Olalı, 1973; 562):

- Bu tür ödemeler otel, motel, gazino, lokanta gibi konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinde kullanılmaktadır.
- Çalışanın ücreti, servis ücreti adı altında müşterinin aldığı hizmet karşılığı ödediği bedelin üzerine belirli bir miktar eklenerek yine müşteri tarafından ödenmektedir.
- Müşterinin ödediği bu miktar, sadece hizmet veren personele değil, hizmetin üretilmesinde çaba gösteren önceden belirlenmiş personele kararlaştırılan puan üzerinden verilmektedir.
- Yöneticiler toplanan yüzdeleri doğrudan çalışana ödemek zorundadır.

Otel işletmelerinde uygulanan yüzde ücret sistemi, çalışanların görev ve sorumluluklarındaki artıştan doğan iş yükünün göz önünde bulundurulması ile yapılmaktadır. Turizm işletmelerine özgü diğer ücret farklılıkları ise fazla çalışma ücreti, tatil günlerinde çalışma ücreti ve gece çalışma ücretidir (Olalı,1973). Türkiye’de İş Kanunu’nda fazla çalışma, tatil günlerinde ve gece çalışma ile ilgili esaslar belirlenmiştir. İş Kanunu’nun 47. Maddesi gereğince hafta sonu, bayram ve yılbaşı gibi özel günlerde çalıştırılan işçilere çalıştığı her bir saat ücreti ve yüzde elli fazlası ücret ödenmesi zorunludur. Aynı kanunun 69. Maddesi gereği gece çalışma süresi 7,5 saattir ve vardiyası değiştirilecek işçiye en az 11 saat dinlenme verilmesi zorunludur.

2004 yılında Emir ve Baytok, otel işletmelerinde işgören tatminini ölçmek için yaptıkları araştırmada, işgörende yüksek verim elde etmek için uygulanması gereken iş tatmini unsurlarından birinin de ücret olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda otel işletmelerindeki en önemli sorunlardan birinin ücret olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların yaşam şartlarına göre ücretlerini yetersiz buldukları ve ücret değerlendirme hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Çalışmada öneri olarak otel işletmelerinde ‘eşit işe eşit ücret’ politikasının uygulanması gerektiği belirtilmektedir.

Kuşluyan’ların çalışmalarında da (2005) iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak yeterli ücret değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda otel çalışanlarının ücretlerini yetersiz olarak algıladıkları saptanmıştır. Diğer yandan, ücretlerin ve terfilerin otel

işletmelerinde performansa göre yapılmadığı ve otel işletmelerinin düşük ücret ödemek amacıyla niteliksiz personel çalıştırdığı sonuçları ortaya çıkmıştır.

Benzer şekilde, 2008 yılında İnce'nin yapmış olduğu çalışmada, toplam kalite yönetimi ve otel işletmelerinde işgören tatminine etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda iş tatminine etki eden en önemli faktörlerden birinin ücret olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, otel işletmelerinde ücretlerin düşük olduğu ve bahşiş adı verilen hizmet ücretinin çalışanların iş tatmini açısından motive edici olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumun da otel işletmelerinde nitelikli ve eğitilmiş iş gücünün sayısında azalma yarattığı belirlenmiştir.

Tuncer ve Yeşiltaş (2013) ise çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışmalarında şehir otelleri ve sayfiye otelleri çalışanları arası farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda çalışmada yaşam kalitesini en fazla etkileyen boyutlardan biri yeterli ve adil ücretlendirme boyutu olarak değerlendirilmiş ve ücret sistemlerinin çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığı ölçülmüştür. Araştırma sonucunda Ankara'daki şehir otellerinde ücret sistemlerinin (adil, yeterli, fazla çalışma ücreti vb.) Antalya'daki sayfiye otellerine oranla daha adil bulunduğu ortaya çıkmıştır.

5.6. İş Güvenliği ve İş Yüğü

İş güvenliği, 'iş yerlerini işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve çalışan sağlığına zarar verecek koşullardan arındırarak daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar' olarak tanımlanmaktadır (Dolgun, 2010: 254). Çalışan sağlığı uygulamalarının amacı ise 'çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesini' sağlamaktır (Sadullah, 2004: 291). İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için iş güvenliği ve çalışan sağlığını korumaları gerekmektedir. Bu nedenle, iş güvenliğini ve çalışan sağlığını bozabilecek etmenler ortaya çıktıktan sonra değil, çıkmadan önce önlem alınması önemlidir (Dolgun, 2010: 255). Diğer yandan çalışan sağlığı açısından uygun olmayan iş çevresi koşulları bireysel olarak iş kazaları, sıkıntı, yorgunluk ve stres gibi birtakım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Bilgin, 1994).

İş kazaları ve meslek hastalıkları, çoğu zaman çalışanlarda ciddi yaralanmalara veya ölümlere neden olabilmektedir. Yaralanmaları durumunda çalışanlar fiilen iş yerinde çalışabilecek güçlerini kaybetmekte veya hayatlarını kaybetmeleri durumunda maddi ve manevi olarak aile üyelerine de kayıp yaşatabilmektedirler. Bu nedenle, iş güvenliği ve sağlığı konusu yasal düzenlemelerle denetlenmektedir. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun beşinci bölümünde İş Sağlığı ve Güvenliği'ne ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Diğer yandan 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 506 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu kanunu, Türk Ceza kanunu, Borçlar Kanunu, Türk Tabipleri Birliği Kanunu, Çevre Mevzuatı, Sendikalar Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu kapsamı gereğince işveren – çalışan arası uyumsuzluklar hukuki bağlamda incelenmektedir.

İş kazaları, iş yükü kapsamında da ele alınan iş yükü faktörlerinden olan çevresel koşullardaki eksiklikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. İşçi sağlığını olumsuz yönde etkileyen bazı faktörler şu şekilde sıralanabilir: Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak, yetersiz ışıklandırma, fazla gürültü, bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler, çalışma tempoları, ara verme imkânlarının az olması, gece işi veya vardiyalı işler, ağır çalışma şartları, teknolojik eksiklikler ve uygun olmayan makine dizaynı, işyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler (Bilgin, 1994; Camkurt, 2007, Wikipedia). Sayılan tüm faktörlerin, iş yükünde artışa yol açan çevresel faktörler olduğu görülmektedir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na göre ise iş kazaları, emniyetsiz hareketlerden (koruyucu kullanmama, bozuk malzeme kullanımı, emniyetsiz yükleme, makine ve teçhizatı temizlememe, kişisel koruyucular kullanmama ve el şakaları) ve iş yeri ile ilgili birtakım durumlardan (makine koruyucularının yetersizliği, kaygan zemin, yetersiz havalandırma, aydınlatma, gürültü) kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinde de bilindiği gibi mutfak, çamaşırhane, depo gibi ağır malzemelerin ve iş makinalarının kullanıldığı bölümler bulunmaktadır. Bu gibi yerlerde iş kazalarının olması daha olasıdır.

İşletmelerde sağlıkla ilgili sorunların en başında meslek hastalıkları gelmektedir. (Dolgun, 2010: 257). 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu 11. Maddesinde meslek hastalığı, 'sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık veya ruhi arıza

halleri' olarak tanımlanmaktadır. Meslek hastalıklarının nedenleri kimyasal etmenler, fiziksel etmenler, biyolojik etmenler ve sosyo-psikolojik etmenler olarak gruplandırılmaktadır (Dolgun, 2010: 258). Tüm bu etmenler çalışanlarda işin niteliğinden dolayı oluşabilecek fiziksel ve zihinsel iş yükünü arttırmaktadır. Özellikle, kat hizmetleri, mutfak ve servis gibi kimyasalların sıkça kullanıldığı ve müşteri kullanım alanları ile temasın fazla olduğu alanlarda iş kazalarının yanında meslek hastalıklarının da olabileceği bilinmektedir. Bu kapsamda Umumi Hıfzıssıhha Kanunu'nun 126. ve 127. Maddelerine göre yiyecek ve içecek üretilip servis eden otel, motel, restoran gibi çalışma alanlarında üç ayda bir bulaşıcı hastalıkları belirlemeye yönelik testlerin yapılması zorunlu tutulmuştur.

İlhan, Kurtcebe, Durukan ve Koşar (2006) yaptıkları çalışmada temizlik işçilerinin sosyo-demografik özellikleri ve çalışma koşulları ile iş kazası ve meslek hastalıklarının sıklığını araştırmışlardır. Üniversite hastanesine yapılan çalışmada temizlik çalışanlarının %83'ünün işe giriş muayenesi olduğu ancak, %47'sinin düzenli muayeneye devam ettiği ortaya çıkmıştır. Diğer bir sonuç ise işçilerin %26'sının iş kazası geçirdiği ve %5'inin iş kazasına bağlı kalıcı sakatlık geçirdiği sonucudur. Çalışanların %96'sının meslek hastalığı tanısı aldığı, %4'ü ise meslek hastalığına bağlı kalıcı sakatlık yaşadığı belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçları, temizlik işçilerinin iş sağlığı hizmetlerinden yeterince yararlanmadığını ve iş kazaları yaşadıklarını göstermiştir.

Çopur, Ergüder Varlı, Avşar ve Şenbaş'ın (2006) yapmış oldukları çalışmada, üniversite hastanesi temizlik çalışanlarında iş sağlığı ve çalışan güvenliği konusundaki uygulamalar araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların birçoğunun iş ekipmanları ve iş güvenliği ile ilgili bilgi aldığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların görüşlerine ilişkin sonuçlarda ise kurumla ilgili olarak iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda aldıkları bilgileri yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinde sağlık konusunda çalışmalar daha çok hijyen üzerinedir. Çiçek ve Akoğlan Kozak'ın (2005) yapmış oldukları çalışmada kat hizmetleri uygulamaları üzerinden otel işletmelerinde hijyen kuralları değerlendirilmiştir. Çalışmada, HACCP sisteminin otel işletmelerinde kat hizmetleri departmanında uygulama koşullarını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada, kat hizmetleri çalışanlarının fiziksel ve kimyasal

olarak temizliğin yanında koku ve diğer zararlı maddelerin uzaklaştırılması konusunda da bilinçlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Yapılan diğer bir çalışmada ise (Şanlıer ve Hussein, 2008) yiyecek–içecek hizmeti veren otel mutfakları ve personeli hijyen yönünden değerlendirilmiştir. Ankara’da 15 otelde çalışan 150 mutfak personeli üzerine yapılan çalışma sonucunda, personelin hijyen kurallarına uymasında aksaklıklar bulunduğu ortaya çıkmıştır.

5.7. Çalışan İlişkileri ve İş Yüğü

Çalışanların verimliliğini etkileyen unsurlardan bir diğeri de çalışan ilişkileridir. Çalışanların iş güvenliği açısından fiziksel durumunun yanında, iş ile ilgili konularda psikolojik anlamda sağlık durumlarının da iyi olması önemlidir (Güzel ve Aydın, 2005: 315). Bu nedenle, konaklama işletmelerinde çalışanların performansını artırmak için birtakım psikolojik etmenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aynı zamanda, çalışan ilişkileri kapsamında ele alınan stres, tükenmişlik ve motivasyon konuları, iş yükü ile çalışan ilişkileri bakımından da önem taşımaktadır.

5.7.1. Stres ve iş yükü

Stres, ‘bireyin kendisini tehdit edebilecek ve sonuçları üzerinde kontrolünün olmadığı beklenmedik olaylar; gücünü aşan ve kapasitesinin altında kalan koşullar karşısında yaşadığı kaygı ve gerilim hissi’ olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 1994: 105). Tanımdan da anlaşılacağı gibi stres durumu kişiye aşırı veya az iş yükü yüklendiği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle aşırı iş yükü başlı başına bir stres nedeni olarak kabul edilmektedir (Bilgin, 1994: 105). Aşırı iş yükü çalışanlara kısıtlı bir zaman diliminde gerçekleştirebileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesidir (Güney, 2001: 319). Diğer bir deyişle bir çalışan, iş yerinde kendinde bulunduğu inandığı gerekli beceriler ve bilgi açısından çalışmaya tabi tutulduğu zaman, aşırı iş yükü hissetmektedir ve stres seviyesi artmaktadır (Edworthy, 2000: 27).

İş yükünün fazla veya az olması örgütlerde yapılan işle ilgili stres faktörleri altında ele alınmaktadır (Güney, 2001: 520). Çalışan için işin güçlük derecesinin yüksek olması durumunda iş yükünde artış yaşanmakta iken; işin güçlük derecesinin az olması ve işin basit algılanması da az iş yükünden dolayı stres yaratmaktadır (Bilgin, 1994: 107). Çalışan sağlığı açısından aşırı iş yükü durumunda yorgunluk, hatalarda artış ve tereddüt

ortaya çıkmakta iken; az iş yükü durumunda ise sıkıntı, düşük motivasyon, kayıtsızlık ve görevi terk gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Şimşek, 2003: 319).

İş yükü ile ilgili stres çeşitleri incelendiğinde niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki iş yükü üzerinde durulmaktadır (Edworthy, 2000; Güney, 2001; Şimşek, 2003; Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2003 ve Solmuş, 2004). Niteliksel iş yükü işin zorluğundan veya iş gerekleri ile çalışan özelliklerinin uyuşmamasından dolayı ortaya çıkarken, niceliksel iş yükü zaman baskısı, çalışma saatleri, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri ve dinlenme molalarındaki uygunsuzluk durumunda ortaya çıkmaktadır.

Kim, Shin ve Umbreit (2007) iş tükenmişliği ile ilgili çalışmalarında çalışanların performanslarındaki artış veya düşüşü, tükenmişlik alt faktörleri üzerinden belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada tükenmişlik değişkenleri; *iş yükü, özerklik, dışa dönüklük, tartışabilme özelliği, nörotizm, deneyime açıklık, bitkinlik, sinizm ve profesyonellik* olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda, çalışan performansını en fazla etkileyen iki unsurun *sinizm ve profesyonellik* olarak ortaya çıktığı ve *iş yükü* konusunun ortalama değerlerde kaldığı vurgulanmıştır.

Akova ve Işık'ın (2008) beş yıldızlı oteller üzerine yapmış olduğu çalışmada otel işletmelerinde stres oluşturan faktörler, çalışanların bunlara verdikleri tepkiler ve stresle baş etme stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, otel çalışanları üzerinde stres yaratıcı etkiye sahip en önemli etmenlerin örgüt yapısı ve politikalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Diğer yandan çok önemli etmenler olarak maaş ve ödemelerin azlığından sonra iş yükünün fazlalığının geldiği belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde iş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisinin belirlenmeye çalışıldığı çalışmada (Bolat; 2011) Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde araştırma yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları, iş yükünün, iş kontrolünün ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin, tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, farklı iş yükü ve iş kontrolü oranlarına sahip gruplar arasında tükenmişlik açısından anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Uzun ve Yiğit'in (2011) örgütsel stres ve bağlılık ilişkisini belirlemek için otel işletmelerinde orta kademe yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada, iş yükü çalışanlar üzerinde stres yaratan bir etmen olarak ele alınmıştır. Çalışma sonucunda orta kademe yöneticilerin aşırı iş yüklerinin azaltılması durumunda, iş streslerinin de azalabileceği ortaya çıkmıştır.

Saldamlı'nın (2013) otel işletmelerinde çalışan çeşitli görevlerdeki personel üzerinde stres yaratan faktörleri belirlemek, etkilerini saptamak ve sorunlara ilişkin çeşitli öneriler geliştirmek amacıyla yaptığı çalışmada, stres faktörleri olarak birtakım etmenler belirlenmiştir. Bunlardan birisi de aşırı iş yüküdür. Çalışma sonucunda yapılan iş ile doğrudan ilgili olarak, en önemli stres faktörlerinin aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu olduğu belirlenmiştir. Yine son yıllarda yapılan bir çalışmada (Alp, Yazıcıoğlu, Ban ve Tayfun, 2011) konaklama işletmelerinde çalışanların stres düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ankara'da faaliyet gösteren 148 otel çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda stres ve performans düzeyi arasında bir ilişki saptanmıştır.

5.7.2. Tükenmişlik ve iş yükü

Tükenmişlik, hem çalışanlar hem de işletmeler bakımından iş yaşamını olumsuz etkileyen önemli bir kavramdır. Tükenmişlik, 'yıpranma, başarısızlık veya çalışana aşırı yüklenme sonucunda ortaya çıkan enerji ve güç kaybı' (Freudenberger, 1974: 159) olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlarda tükenmişliğin en önemli belirtileri olarak aşırı sinirlilik, yorgunluk, kızgınlık, katılık, depresyon ve çalışanların itici olması gelmektedir (Ersoy, Burcu ve Utku, 2001: 44). Tükenmişlik kavramı açıklanırken üç boyuttan bahsedilmektedir. Bunlar; duygusal tükenmişlik (Freudenberger, 1974), duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüştür (Maslach, Christina ve Jackson, 1981). Duygusal tükenmişlik, bir kişinin psikolojik isteklerinin artması nedeniyle duygusal kaynaklarını aşırı kullanması durumunda eksilen enerjisini ifade etmektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011). Duyarsızlaşma, çalışanın kendisini çaresiz hissettiği durumlarda bu durumla başa çıkmak için tamamen duygusuz davranması durumudur (Cordes ve Daugherty, 1993). Kişisel başarıda düşüş ise çalışanın yaptığı işin sonucundaki başarısızlığı nedeniyle kendisini olumsuz değerlendirme eğilimidir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Çalışanların iş tatmininde, verimliliğinde, kaliteli hizmet üretiminde, mesleki başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör olan tükenmişlik duygusu, turizm sektöründe çalışan kişiler açısından da üzerinde durulması gereken önemli konular arasında yer almaktadır (Kozak, 2001: 12). Otel işletmelerindeki yoğun çalışma şartları, otellerdeki karmaşık yapı, müşteriler ve çalışanlarla yoğun ilişki ve dinamik yapı,

çalışanlar açısından tükenmişlik yaratan sebepleri ortaya çıkartmaktadır (Altay, 2009). Diğer yandan çalışanların algıladıkları ücret yetersizlikleri, çalışma saatlerindeki düzensizlikler, dinlenme süreleri yetersizliği gibi sebepler de otel çalışanlarında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık durumları yaratabilmektedir.

Aynı zamanda, çalışma ortamında aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması tükenmişliğe neden olabilmektedir (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001). Otel işletmelerinde yapılan araştırmalar sonucunda (Brymer, Perreve ve Johns, 1991; Zohar, 1994) iş tükenmişliğine neden olan faktörlerden birinin aşırı iş yükü olduğu ortaya çıkmıştır. Bolat'ın (2011) 'iş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisini' incelemek amacıyla Antalya'da oteller üzerinde yaptığı çalışmada, iş yükünün yüksek olduğu durumlarda tükenmişliğin yükseldiği belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde tükenmişlik konusu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Otel işletmelerinde tükenmişlik konusu ile yapılan ilk çalışmalardan biri 2001 yılında Akoğlan Kozak tarafından konaklama sektöründe kadınların tükenmişlik durumlarını belirlemeye yönelik yapılan çalışmadır. Araştırma sonucunda çalışan kadınların %45'inin kariyer belirsizliği, ağır iş temposu, gelecek hakkındaki belirsizlikler, yöneticilerin tavırları ve kadınların toplumsal rollerine bağlı olarak tükenmişlik duygusu yaşadıkları belirlenmiştir.

2003 yılında Birdir ve Tepeci'nin Antalya bölgesinde otel çalışanlarında tükenmişlik sendromunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada ise otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu saptanmıştır. Birdir ve Tepeci'nin (2003) yapmış oldukları diğer bir çalışmada ise otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, otel müdürlerinin tükenmişlik sendromu yaşamadıkları ortaya çıkmıştır.

Daha sonraki yıllarda ise otel işletmelerindeki tükenmişlik olgusu, ön büro çalışanları üzerinde incelenmiştir (Bahar, 2006). Pelit ve Türkmen'in yapmış olduğu çalışmada (2008) yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik düzeyleri ölçülmüştür. Kaşlı ise (2009) otel işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ve lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik ilişkisini incelemiştir. Son olarak Dinler (2010) çalışmasında, otel işletmelerinde çalışanların iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri ile

etkileyen etmenleri araştırmıştır. Araştırma sonucunda iş doyumunu arttıka tikenmişlik düzeyinin azaldığı belirlenmiştir.

5.7.3. Motivasyon ve iş yuku

İşletmelerde alışanların etkin ve verimli çalışabilmeleri için motivasyon unsuru gereklidir. Motivasyon, alışanlarda belirli bir davranışa veya eyleme yonelmek için heyecan uyandıran gu veya gudu olarak tanımlanmaktadır (Mirze, 2010: 148). Otel işletmelerinde bilindiğı gibi hizmet sunulmaktadır ve çalışanların motivasyonu hizmetin sunulmasında onemlidir. Otel işletmelerinde motive olmayan çalışanların etkin bir performans gostermesi ve muşteri tatminine katkıda bulunması zordur (Ağırbaş, elik ve Buyukkayıkı, 2005: 328).

Ağca ve Ertan (2008) duygusal bağlılık ve motivasyon ilişkisini, Antalya'da faaliyet gosteren beş yıldıızlı otel işletmelerinde araştırmışlardır. Araştırma sonucuna gore duygusal bağlılık ve motivasyon arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Otel işletmelerinde yapılan bir diğer çalışmada (Chiang ve Jang, 2008) alışanların dişsal motivasyon araçlarına nazaran içsel motivasyon araçlarından daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Chiang ve Jang'dan farklı olarak, otel işletmelerinde motivasyonun incelendiğı bir araştırmada (Orucu ve Kanbur, 2008) alışanların yaratıcılığında dişsal motivasyon araçlarının daha etkili olduğu belirlenmiştir. Ertan ve Kaya'nın (2012) alışmasında otel çalışanlarının motivasyon ozellikleri demografik ve mesleki ozelliklere gore değerlendirilmiştir. Çalışma sonucuna gore, çalışanların içsel motivasyon duzeylerinin dişsal motivasyon duzeylerine oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir. Akgunduz'un (2013) yapmış olduğu çalışmada ise otel çalışanlarının yaratıcılığını, hem içsel motivasyon araçlarının hem de dişsal motivasyon araçlarından olan statuye bağlı unsurların etkilediğı belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde motivasyon kapsamında ele alınan çalışmalar, tikenmişlik ve stres çalışmaları ile de ilişkilidir (Akçadağ ve Ozdemir, 2005; Keser, 2006; Toker, 2011). Motivasyon alışmaları iş yuku açısından değerlendirildiğinde motivasyon ve iş yuku arasında ters ilişki olduğu soylenebilir. Çalışanların içsel ve dişsal motivasyonları arttıka iş yuku algıları azalabilecekken; motivasyonları azalan kişilerde iş yuku algısı daha da artacaktır.

Bu bölümde insan kaynakları ile ilgili olarak iş yükü tanımlarına ve gelişimine yer verilmiştir. Bu kapsamda çalışanlarda performans, çaba ve algılamalara bağlı olarak değişkenlik gösteren iş yükünün ilk olarak dayanıklılık, ağırlık kaldırma gibi fiziksel kapsamı incelenirken; daha sonraki yıllarda zihinsel iş yükünün de önemli olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları açısından değerlendirildiğinde ilk olarak bilimsel yönetim döneminde çalışanların hareket ve zaman etütlerini belirlemek için Taylor'ın çalışmaları ile başlayan süreç, Neo-klasik dönemde insan unsurunun önem kazanmasıyla daha da önemli hale gelmiştir.

İnsan kaynakları açısından iş yükü konusunun önemi incelendiğinde, iş yükünün öncelikli olarak insan kaynakları planlamasının bir unsuru olduğu ve uygun sayıda çalışanın belirlenmesinde iş yükünün önemli bir gösterge olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları açısından en önemli diğer unsurlar ise iş değerlendirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret yönetimidir. İlk olarak otel işletmelerinde, iş değerlemenin çıktılarında insan kaynakları planlamasında, kariyer yönetiminde ve ücret yönetiminde yararlanıldığı görülmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde yanlış uygulanacak iş değerlendirme çalışmalarının iş yükünü artıracığı görülmektedir. Otel işletmelerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde iş yükünün, çalışanların performanslarının belirlenmesinde ve yaptıkları işin önemine göre uygun ücret ödenmesinde önemli bir gösterge olduğu görülmektedir. Bunun yanında, çalışanların özellikle işe alma, kendini geliştirme ve departman değiştirme gibi kariyerleri ile ilgili konularda da, iş yükü konusu önem taşımaktadır.

İnsan kaynaklarında iş yükü açısından önemli diğer etmenler ise iş güvenliği ve çalışan ilişkileri konularıdır. İş güvenliği açısından incelendiğinde otel işletmelerinde en fazla hijyen konusunun önem taşıdığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışanların iş güvenliğine etki eden en önemli unsurun bulaşıcı hastalıklar olduğu görülmüştür. Bunun yanında otel işletmelerinde işin niteliğinden doğan iş kazalarının oluşma olasılıklarının, ağır sanayi işletmelerine nazaran daha az olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınan son unsur çalışan ilişkileri olmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde otellerde iş yükü ile ilgili çalışmaların en fazla iş memnuniyeti, motivasyon, stres ve tükenmişlik konuları ile ilişkilendirildiği

görülmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinde iş memnuniyetini etkileyen unsurlardan olan motivasyonun iş yükü ile ters ilişkili olduğu, iş yükü arttıkça çalışanların motivasyonunun azaldığı görülmektedir. Diğer yandan, yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde göre otel çalışanlarında artan iş yüküne doğru orantılı olarak stres ve tükenmişlik hislerinin de arttığı görülmektedir.

Otellerde insan kaynaklarında planlama, iş değerlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği ve çalışan ilişkileri ile ilişkili olan iş yükü konusu, en fazla çalışan ilişkileri kapsamında incelenmiştir. Bu kapsamda otel işletmelerinde en fazla performans yönetimi ve iş değerlendirme konusunda çalışmaların olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında, iş yükü konusunda en fazla çalışmanın çalışan ilişkileri kapsamındaki konularda ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalarda stres, tükenmişlik ve motivasyon ile ilişkilendirilen iş yükü, iş memnuniyetini etkileyen bir alt faktör olarak incelenmektedir. Diğer yandan, yapılan çalışmalar incelendiğinde otel işletmelerinde iş yükü konusunun doğrudan insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları açısından araştırıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

İkinci Bölüm

İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Yükünün Belirlenmesine Yönelik Modeller

İnsan kaynakları yönetiminde iş yükünün çalışanlara etkisi konusu, insan-makine etkileşiminden doğan ve eskiden beri süregelen bir konudur. İnsan kaynakları açısından işletmelerde bir yandan verimlilik artırılırken, diğer yandan çalışanların iş yükünün azaltılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle, öncelikle çalışanlara yüklenen iş yükü miktarının ne olduğu belirlenmekte ve daha sonra iş yükünün fazla olduğu durumlarda birtakım düzenlemeler yapılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde iş yükü ölçüm teknikleri ilk yıllarda fizyolojik olarak yapılmakta iken; iş makinelerin artışına paralel azalan kas gücü kullanımı ve artan zihinsel çaba, çalışanlarda zihinsel iş yükünün de ölçümünü gerekli kılmıştır (Miller, 2001:4).

İş yükü konusu, sadece çalışanlarda olumsuz etkiler ortaya çıkaran bir etmen değil, aynı zamanda işletmeler için planlama, iş değerlendirme, performans ve kariyer gelişimi, ücret yönetimi gibi birçok insan kaynakları fonksiyonunun doğru olarak yürütülmesinde de önemli bir etmendir. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynakları fonksiyonlarının doğru olarak yerine getirilmesinde öncelikli olarak çalışanların iş yüklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Diğer yandan, otel işletmeleri gibi birçok farklı departmanı olan ve karmaşık birçok görevin yerine getirildiği işletmelerde iş yükünün belirlenmesi daha da önem kazanmaktadır. Bunun nedeni ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren otellerde her bir görev için belirlenmiş ayrı standartlar olsa da uygulamada hukuki olarak kullanım zorunluluğu bulunmamaktadır.

Çalışanların iş yükünü belirlemeye yönelik modeller, insan kaynakları açısından değerlendirildiğinde *fizyolojik (matematiksel) ve algısal* olmak üzere iki temel ayrımın olduğu görülmektedir. Fizyolojik ölçüm modelleri, çalışanların iş performansları esnasında ölçülen ve uygulanmasında uzmanlık ve teknik donanım desteği gerektiren yöntemlerdir. Diğer yandan algısal ölçüm modelleri ise çalışanların iş yükü ile ilgili algıladıkları fiziksel ve zihinsel yüklenmeleri belirlemeye çalışan yöntemlerdir.

1. Fizyolojik (Matematiksel) Modeller

Fizyolojik ölçüm teknikleri, çalışanların iş yapma esnasında gösterdikleri fiziksel reaksiyonları ölçmeye dayalı tekniklerdir (Miller, 2001: 6). Fizyolojik iş yükü tekniklerini belirleyen ilk çalışma Meister (1986) tarafından yapılmıştır. Meister, fizyolojik yöntem olarak kalp atış hızı ve tansiyon gibi kalp ile ilgili göstergeler doğrultusunda geliştirilen teknikler üzerinden iş yükünün belirlenebileceğini ortaya koymuştur. Daha sonraki çalışmalarda ise beyin faaliyetleri ile ilgili modeller (De Waard, 1996), solunum ile ilgili modeller (Roscoe, 1992), gözler ile ilgili modeller (Brookings, Wilson ve Swain, 1996) ve konuşma ile ilgili modeller (Brenner, Doherty ve Shipp, 1994) geliştirilmiştir.

1.1. Beyin Faaliyetleri ile İlgili Modeller

İş yükü ölçümü ile ilgili olarak yapılan tüm modeller dolaylı yoldan iş yükünün etkisi ile ortaya çıkan birtakım reaksiyonları ortaya koymakta iken, beyin faaliyetleri ile ilgili modeller doğrudan iş yükünü ortaya çıkartmaktadır (Miller, 2001: 11). Diğer bir deyişle, farklı yoğunlukta yaşanan zihinsel iş yükünün sonucu olarak ortaya çıkan kalp, solunum, göz hareketleri ve konuşma ile ilgili sonuçlar, çalışan beyninin gönderdiği sinyaller sonucunda oluşmaktadır. Brookings, Wilson ve Swain'e göre (1996) beyin, bilgi işleme, karar verme ve dış çevre eylemlerini başlatmaktan sorumludur. Bu nedenle, genel kabul edilmiş görüşe göre iş yükü ölçümünde en doğru ve en nesnel yöntem beyin faaliyetleri ile ilgili modeller ile gerçekleştirilmektedir.

Zihinsel aktivitelerin ölçülmesi, Galvani'nin (1788) elektriksel akımların kasları daralttığı görüşünden yola çıkarak beyinde de aynı akımları kullanarak benzer sonucu elde etmesi ile ortaya çıkmıştır (Wilson ve Corlett, 2005). Hayvan beyinde elektriksel akımın ilk olarak ölçülmesi İngiltere'de Caton (1875) tarafından gerçekleştirilmiştir. Aynı ölçümü insanlarda ise ilk olarak Berger (1929) gerçekleştirmiştir. İş yükü ölçümünde beyin aktivitelerinin kullanılmasının bir yararı, bilişsel aktiviteler için iyi zamansal çözüm sağlamasıdır (Fournier, Wilson ve Swain, 1999). Beyin aktivitelerinin ölçümünün avantajlarından bir diğeri, çalışanların iş yapması esnasında ölçülebilmesi ve beyin dalgalarının sürekli olarak kolayca gözlemlenebilmesidir (Gevins vd., 1995). Beyin faaliyetleri ile iş yükünün ölçümü her ne kadar çalışanların görevlerini doğrudan etkilemese de, olumsuz bir özellik olarak verilerin toplanması çalışanlar açısından

rahatsız edici olabilmektedir. Bunun nedeni, çalışanlarda beyin faaliyetlerinin ölçümü birtakım özel ölçüm araçları ve bu araçları kullanabilecek eğitimi almış uzmanlar gerektirmektedir. İş yükü ölçümünde beyin dalgaları kullanılarak yapılan modeller Electroencephalogram (EEG) ve Electrooculogram (EOG) olarak adlandırılmaktadır (Miller, 2001; Wilson ve Corlett, 2005).

Electroencephalogram (EEG), iş yükü ölçümünde beyin ile ilgili olarak en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. EEG, 'kafa derisi yoluyla beyindeki elektriksel aktivitelerin kaydedilmesi' olarak tanımlanmaktadır (De Waard, 1996). EEG dalgaları dört ayrı bant şeklindedir. Bunlar; 4 Hz' ye kadar Delta dalgaları, 4 Hz. - 8 Hz. arası Teta dalgaları, 8 Hz. -13 Hz. arası Alfa dalgaları ve 13 Hz.' den fazlası Beta dalgalarıdır (De Waard, 1996). 31 Hz. Ve 42 Hz. Arası dalga ise Ultra Beta dalgaları olarak adlandırılmıştır (East, 2000). Sabbatini (1997)'ye göre çalışmada iş yükü artışı, EEG testlerinde Alfa dalgaları kaybolarak Beta dalgalarına dönüştüğü süreçte ortaya çıkmaktadır. Hankins ve Wilson'a göre ise (1998) zihinsel iş yükü arttıkça Teta dalgaları artmakta, Alfa değerleri azalmaktadır. Brookings vd.'ye göre (1996) EEG'nin bulguları iş yükünü belirlemede kullanılan yararlı bir yöntemdir ve diğer verilerle elde edilemeyen iş yükü değişkenlerinin çalışmada etkisini doğrudan belirleyebilmektedir.

Electrooculogram (EOG), beyin sinyalleri yardımıyla sekmeli (sakkadik) göz hareketlerinin ölçümüne dayanan bir yöntemdir (Galley, 1993). Diğer bir deyişle EOG, göz kapaklarına takılan elektrotlar aracılığıyla, gözün ön ve arka bölümleri arasındaki elektriksel potansiyel farkının kaydedilmesidir. Bu yöntem, göz kırpma hızı ve göz kapatma aralığının ölçülmesinden farklı bir yöntemdir. EOG'de 10'ar saniyelik aralıklarla verilen kırmızı ışığın etkisiyle oluşan gözdeki elektriksel değişim ve zaman içerisindeki farklılıklar ölçülmektedir. İş yükü ölçümünde doğrudan EOG kullanılarak yapılan çalışmalar fazla bulunmamaktadır. Yalnızca Galley (1993), çalışanlarda sekmeli göz hareketlerini (EOG) inceleyerek iş yükünü ölçmüştür. EOG yönteminin iş yükünü belirlemede kullanılmamasının nedenlerini ise Galley (1993) maliyetinin fazla olması, laboratuvar ortamında gerçekleştirilmesi gerektiği ve çalışanların faaliyetlerini engellemesi olarak sıralamıştır.

Electromyogram (EMG) yöntemi ise diğer yöntemlere göre daha yeni bir yöntem olarak özellikle kas gücüne dayanan işlerde çalışanların iş yükünü belirlemede

kullanılmaktadır. Nelson ve Soderberg'e göre (1983) EMG, kasların ve sinirlerin elektrik potansiyelini ölçen bir yöntem olarak iş koşulları, iş duruşları ve iş hareketlerinin çalışanlara etkisini belirlemede etkilidir. EMG yöntemi iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, kaslar üzerine yerleştirilen elektrotlar ile sinirlere hafif elektriksel uyarım verilerek sinirlerin ne kadar hızla iletim yaptığı hesaplanmaktadır. İkinci aşamada ise iğneler yardımıyla kaslara kan sulandırıcılar verilerek, kasların aktiviteleri ölçülmektedir (Wilson ve Corlett, 2005: 623). Ergonomide sıklıkla kullanılan bu yöntem (Kaiser ve Peterson, 1962; Kadefors, Kaiser ve Petersen, 1968; Kwatny, Thomas ve Kwatny, 1970; Lindstorm ve Petersen, 1981; Dean, Shepherd ve Adams, 1999; Freund, Takala ve Toivonen, 2000; Van Dieen, De Looze ve Hermans, 2001) iş yükü açısından da incelenmiştir. Bobet ve Norman'ın (1982) çalışanların iş yüklerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, iş yükü açısından kas aktivitelerini en fazla taşıma, ağırlık ve süre değişkenlerinin etkilediği belirlenmiştir. İş yükü ölçümü açısından olumlu sonuçlar veren bir diğer yöntem, derideki elektriksel değişimlerin kaydedilerek, farklılıkların belirlendiği Electrodermal Activity (EDA) yöntemidir. Çalışanda iş yükü arttıkça, EDA değerlerinin de arttığı belirlenmiştir (De Waard, 1996).

1.2. Kalp ile İlgili Modeller

Kalp ile ilgili modeller fiziksel iş yükü ölçüm teknikleri içerisinde en sık kullanılan modellerdendir (Roscoe, 1992). Çalışanların iş yükünü belirlemek amacıyla bu modellerde kalp ritimleri ölçülmektedir. Kalp ile ilgili modeller, iş esnasında yapılabildiğinden dolayı en gerçekçi sonuçları vermektedir (Wilson, 1992). Kalp hızı ölçümü (HR), çalışanların çalışma sırasında kalp ritimlerinin ölçülerek iş yükünün hesaplanmasını sağlamaktadır. Genel bir görüşe göre, iş yükü arttıkça kalp hızı da artmaktadır (Costa, 1993; Jorna, 1993; Roscoe, 1993; Wilson, 1993; Wilson, Fullenkamp ve Davis, 1994; Veltman ve Gaillard, 1996; Hankins ve Wilson, 1998; Nickel ve Nachreiner, 2003). İş yükü, maksimum kalp hızının %80'ine göre hesaplanmaktadır (Şimşek, 1992: 311). Bu hesaplama göre kalp hızında vücut ağırlığının kilosu başına 0.2 watt'lık iş yükü artışına ulaşmaktadır. Test, yeterli kalp hızına ulaşıldıktan sonra sonlandırmakta ve sonraki 7-15 dakika içerisinde ölçüm tekrarlanmaktadır. Diğer bir görüşe göre ise çalışanların sadece iş yükü arttığında değil, duygusal birtakım olaylar yaşadıklarında da kalp hızları artmaktadır (Jorna, 1992; Leeve

Parks, 1990; Roscoe, 1992). Bu nedenle, Roscoe'ya göre (1992) kalp hızı ölçümü, iş yükü ölçümünde tek başına kullanıldığında kesin sonuçlar vermeyen bir yöntemdir.

Kalp hızı değişkenliğinin ölçümü (HRV), çalışanın bir iş günü süresi boyunca kalp atışlarındaki değişkenliği ölçen bir yöntemdir. Bu yöntem, iş yükü ölçümünde kalp hızını ölçüm yöntemine nazaran daha fazla kullanılmaktadır. Bunun nedeni, bu yaklaşımda çalışma saatleri süreçlere ayrılarak incelenmektedir ve bu şekilde çalışanın iş esnasında ağır kalp atışına neden olan yükleme, kaldırma gibi işler ile dinlenme, yemek gibi kalp atışının normal olduğu zamanlar arasındaki fark daha kolay görülebilmektedir. Bazı araştırmalar kalp hızı değişkenliğindeki sıklığın iş yükünü artırdığını göstermekte iken (Jorna, 1993; Roscoe, 1992, Wilson, 1993; Rowe, Sibert ve Irwin, 1998) bazı araştırmalar aksine kalp hızı değişkenliği ile iş yükü arasında ilişki olmadığını göstermektedir (Brookings, Wilson ve Swain, 1996; Hankins ve Wilson, 1998; Veltman ve Gaillard, 1996; Wilson, Fullenkamp ve Davis, 1994; Kumar vd., 2007).

Hart ve Hauser (1987) 9 hava trafik kontrolörünün rutin işlerini yapmaları esnasında, iş yüklerini belirlemek amacıyla kalp hızlarını ölçmüşlerdir. Araştırmada, stresin ve zihinsel faaliyetlerin fazla olduğu bu iş için çalışanlarda özellikle uçak iniş ve kalkışları esnasında kalp hızlarının değiştiği gözlemlenmiştir. Hart ve Hauser (1987) zihinsel iş yükü, kalp hızı ve stres arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Wilson'a göre (1992) kalp hızı değişkenliğinde çalışanlar arası kas aktivitesi, vücut pozisyonu, fiziksel uygunluk ve yaş gibi etmenlerden dolayı farklılıklar olmaktadır. Diğer yandan, yorgunluk, stres, tükenmişlik gibi nedenler de kalp hızı değişkenliğinde farklılık yarattığından dolayı doğru sonuçlar vermeyebilmektedir (De Waard, 1996).

Kan basıncı (tansiyon) ölçümü ise diğer kalp ile ilgili modellere nazaran çalışana işi yapma esnasında daha fazla rahatsızlık verebileceği düşünülerek daha az kullanılan bir yöntemdir. Veltman ve Gaillard'a göre (1996), diğer yöntemlere oranla daha az bilgi vermesine rağmen, kan basıncı ölçümü sonucundaki artış, çalışanda iş yükünün fazla olduğunu göstermektedir. Güler'e göre (2001) hafif işlerde kalp hızı uygun bir hıza çıkıp iş sürecinde o hızda devam ederken; ağır işlerde kalp atma hızı 180 atıma kadar yükselebilmektedir. Nickel ve Nachreiner'in (2003) zihinsel iş yükü ve kalp hızı değişkenliği arası ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak havacılık sektöründen 14 katılımcı

ile gerçekleştirdikleri çalışmada, zaman baskısı ve duygusal gerginlik gibi stres yaratan durumlarda zihinsel iş yükünün artışına paralel olarak kalp hızı değişkenliğinin de arttığı belirlenmiştir. Murai vd.'nin (2004) Japonya'da altı farklı bölgede çalışan gemi kaptanları üzerinde yaptıkları çalışmada, kalp hızı değişkenliği ve zihinsel iş yükü arası pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Garet vd. (2005) çalışanlarda iş yükünü belirlemek amacıyla kalp hızı ve enerji harcamalarını ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda iş yükünün artışına paralel olarak çalışanların kalp hızlarının arttığı, aynı zamanda vücutlarında enerji harcamasının da arttığı belirlenmiştir. Kumar vd. (2007) strese bağlı olarak gelişen zihinsel iş yükü ile kalp hızı değişkenliği arası ilişkiyi inceledikleri çalışmada, 38 hava trafik kontrolöründe kalp sinyallerini ve sinyallerin zaman içerisinde değişimini belirlemiş ve aynı zamanda NASA-Tlx yöntemini kullanarak zihinsel iş yükünü de ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda, stres ve kalp hızı değişkenliği arası ilişki olduğu ve hava trafik kontrolörlerinde zihinsel iş yükünün fazla olduğu belirlenmiştir.

1.3. Solunum ile İlgili Modeller

Roscoe'ya göre (1992) solunum 'vücut dokuları ile atmosfer arasındaki oksijen ve karbondioksit arası değişimi içeren fizyolojik bir süreçtir'. Solunum kısaca vücuda oksijen alınarak karbondioksit verilmesi olarak da tanımlanmaktadır ve insan vücudunda solunum hızı yapılan işin ağırlığına veya hafifliğine göre göre değişim göstermektedir (Adalı, 1980: 26). Bu nedenle, solunum hızı ile yapılan iş yükü ölçümü, hem fiziksel hem de zihinsel iş yükünü belirlemede kolaylıkla uygulanabilen bir yöntemdir. Bu yöntemde, belirli bir zaman periyodu içerisinde çalışanların verilen süre başına nefes sayıları ölçülmektedir. Genel görüşe göre, solunum hızındaki artış, iş yükünün artışını göstermektedir (Brookings, Wilson ve Swain, 1996; Fournier, Wilson ve Swain, 1999; Roscoe, 1992; Veltman ve Gaillard, 1996; Wilson, 1992; Karavidas vd., 2010; Muth vd., 2012). Aynı zamanda, solunum hızı ölçülen çalışanlarda, aynı zamanda kalp hızı değişkenliği ölçümü yapıldığında sonuçların paralellik gösterdiği belirlenmiştir (Jorna, 1992; Veltman ve Gaillard, 1996; Wilson, 1992; Karavidas vd., 2010). Diğer bir görüşe göre ise zihinsel iş yükünün artışına (Jorna, 1992; Jorna, 1993) veya çalışanların konuşma hızlarına paralel olarak (Brookings, Wilson ve Swain, 1996;

Roscoe, 1992) solunum hızlanmaktadır. Bu nedenle çalışanlarda sadece solunum testlerinin yapılması, iş yükü ölçümü için geçerli sonucu vermeyecektir.

Hava akımındaki karbondioksit oranının toplamı ve hacmi belirlenerek yapılan iş yükü ölçümünde, çalışanların belirli bir süre içerisinde attıkları karbondioksit oranı belirlenmektedir. Solunum hızı ile ölçüme oranla daha zor hesaplandığından dolayı bu model fazla tercih edilmemektedir. Ancak De Ward'a göre (1996), ölçülmesi diğer yöntemlere oranla daha zor olan bu yöntem, iş yükünü belirlemede daha gerçekçi sonuçlar vermektedir. Yapılan araştırmalara göre iş yükü arttıkça, karbondioksit hacmi azalmaktadır. Diğer bir deyişle karbondioksit oranı ile iş yükü arasında ters ilişki olduğu belirlenmiştir (Veltman ve Gaillard, 1996; Wilson, 1992). Karavidas vd. (2010) simülasyon uçaklarda eğitim alan pilotların iş yükü değişkenlerini belirlemek amacıyla solunum hızı ile ilgili modellerden yararlanmışlardır. Çalışma sonucunda simülasyon uçak pilotlarının yüksek iş yükü koşulları altında solunum hızlarının artış gösterdiği tespit edilmiştir. Muth vd. (2012) 201 sağlık çalışanı üzerine yaptıkları zihinsel iş yükünü belirlemeye yönelik çalışmalarında, solunum hızı testini uygulamışlardır. Çalışma sonucunda çalışanların iş yükü arttıkça solunum hızlarının da arttığı belirlenmiştir. Kurdak ise (2012) solunum sisteminin egzersiz sırasındaki performansa etkilerini incelediği çalışmasında, oksijen alımı ile iş yükü arasındaki ilişkiye yer vermiştir. Bu kapsamda, bireyde yüklenme arttıkça oksijen alımının da arttığı, ancak bir noktadan sonra iş yükü artsa dahi ortamdaki oksijen bittiğinden dolayı yüklenme esnasında oksijen kullanmadığı tespit edilmiştir.

1.4. Gözler ile İlgili Modeller

İş yükünü belirlemede gözler ile ilgili modeller hem fiziksel hem zihinsel yani bilişsel iş yükünü belirlemede kullanılmıştır. Cooper, Medeiros-Ward ve Strayer (2013), bağımsız göz hareketleri, bilişsel yöntemler ve simülasyon uçaklarda eğitim alan pilotlar ile gerçekleştirdikleri araştırmada iş yükünün varlığını belirleyen en iyi göstergenin göz hareketleri olduğunu belirlemişlerdir. Çeşitli araştırmacılar iş yükünü belirlemede göz ile ilgili ölçümler için farklı yöntemler geliştirmişlerdir. Gözler ile ilgili modeller, göz kırpma hızı ve göz kapama aralığı (Wierwille ve Connor, 1983; Boehm-Davis, Gray ve Schoelles, 2000; Van Orden, Limbert, Makeig ve Jung, 2001), horizontal göz aktiviteleri (May, Kennedy vd.,1990), göz bebeğinin çapı (Wierwille ve Connor, 1983;

Van Orden, Limbert, Makeig ve Jung, 2001; Iqbal, Adamczyk, Zheng ve Bailey, 2005; Palinko, Kun, Shyrovkov ve Heeman, 2010) ve odaklanma (Van Orden, Limbert ve Makeig, 2001; Camilli, Nacchia, Terenzi ve Di Nocera, 2008) olarak sıralanmaktadır.

Genel görüşe göre göz kırpma oranı iş yükü ölçümünde doğru sonuçlar vermektedir. Bir çalışmada iş yükü arttıkça, göz kırpma süresi ve aralığında azalma meydana geldiği düşünülmektedir (Brookings, Wilson ve Swain, 1996; De Waard, 1996; East, 2000; Hankins ve Wilson, 1998; Van Orden vd., 1999; Veltman ve Gaillard, 1996; Wilson, 1993). Zihinsel iş yükü ölçümünde genellikle pilotlar üzerine yapılan çalışmalardan bazılarında görsel iş yükü ile zihinsel iş yükü ayrımı belirlenirken (Van Orden, 1999; Sirevaag vd., 1993); bazı çalışmalarda ise bu ölçümün sadece görsel iş yükünü ortaya çıkardığı (Brookings, Wilson ve Swain, 1996; East, 2000; Hankins ve Wilson, 1998) öne sürülmüştür. Horizontal göz aktiviteleri (HRM) ise 'gösterge panelleri kullanılarak göz hareketlerinin taranması' olarak tanımlanmaktadır (Hankins ve Wilson, 1998). Bu ölçüme göre, iş yükü arttıkça göz aktivitelerinin de artacağı düşünülmektedir. Yine göz bebeği çapı da aynı şekilde iş yükünün ölçümünde önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Bu ölçümde iş yükü arttıkça, çalışanların göz bebeklerinin de büyüdüğü gözlemlenmiştir (Bucks ve Walrath, 1992; Beatty, 1982; Wierwelle ve Casali, 1983; May vd., 1990). Son olarak, göz odaklanmasının ölçümü ise sadece tanısal olarak kanıtlanabilen ve çalışanın bir işe odaklandığı sürenin matematiksel olarak hesaplanması ile iş yükünü ortaya koyan bir yöntemdir (De Waard, 1996). Çalışanlarda iş yükü arttıkça, odaklanma süresinin uzayacağı bilinmektedir (Wickens ve Holland, 2000; Van Orden vd., 2001).

May vd. (1990) çalışanlarda zihinsel iş yükünü belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, gözler ile ilgili olarak düşük, orta ve yüksek karmaşıklık gösteren işler için sakkadik göz hareketleri, göz sabitleme ve odaklanma ile ilgili modeller gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda karmaşık işlerde diğer işlere oranla göz hareketlerinin farklılaştığı ve bu sonuca göre işlerin karmaşıklarına paralel olarak iş yükünde artış olduğu tespit edilmiştir. Bucks ve Walrath (1992), çalışanlarda görsel iş yükünü belirlemek amacıyla çalışanların göz hareketlerini ve göz bebeklerindeki değişimi ölçmüşlerdir. Yapılan iki deneyin sonucunda hem fiziksel, hem de zihinsel iş yükünün fazla olduğu durumlarda modellerde belirgin farklılıklar ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Rantanen ve Goldberg (1999) ağır, orta ve hafif işler için zihinsel yüklenme miktarını belirlemeye yönelik

çalışmalarında göz ile ilgili ölçüm yöntemlerinden yararlanmışlardır. Çalışma sonucunda, çalışan performansına etki eden iş yüklerinin görsel modeller ile ortaya çıkarılabileceğini belirlemişlerdir. Ahlstrom ve Friedman-Berg (2006) zihinsel iş yükünün bir bağıntısı olarak göz hareketi etkinliğini ölçerek yaptıkları çalışmada, hava trafik kontrolörlerini hava takip ekranlarını kullanırken incelemişlerdir. Araştırmada, kontrolörlerin durağan trafiğe oranla fırtına beklentisi, aşırı yağmur, sis gibi yoğunluğun fazla trafiğin olduğu zamanlarda göz hareketlerinde artış olduğu belirlenmiştir. Halverson vd. (2012), gözler ile ilgili göstergelerin iş yükünü belirlemeye yönelik kullanımını araştırdıkları çalışmalarında farklı ölçüm tekniklerini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda, göz kapanma oranı ve göz bebeği çapı ile ilgili modeller, doğrudan iş yükü ile ilişkilendirilmiştir.

1.5. Konuşma ile İlgili Modeller

İş yükünün ölçümünde çalışanların konuşmalarının incelenmesi nadiren kullanılan bir yöntemdir. Bunun nedeni, çalışanların konuşmalarının iş yükü ile ilgili olarak farklı şekillerde ölçülmesine olanak sağlayan yöntemlerin bulunmamasıdır. İş yükü ile ilgili olarak konuşmanın ölçüldüğü ilk çalışma Brenner, Doherty ve Shipp (1994) tarafından yapılmıştır. Çalışmada konuşmada sıklıkla kullanılan altı ölçüm kriteri iş yükü ile ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda ses perdesi, konuşma hızı, ses yüksekliği, ses titremesi, sesin coşkusu ve konuşma türetme incelenmiştir. Araştırma sonucunda konuşma modellerinden olan ses perdesi, ses yüksekliği ve konuşma hızının iş yükünden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, çalışanlarda iş yükü arttıkça ses perdesi, ses yüksekliği ve konuşma hızının da arttığı belirlenmiştir (Brenner, Doherty ve Shipp, 1994). Yapılan diğer bir çalışmada (Mayer, Brenner ve Cash, 1994), bir pilotun rutin durumlarda ve acil durumlarda sesli iletişimde kullandıkları telsizin kayıtları incelenmiştir. Beş temel konuşma hızı için temel sıklık, ortalama temel sıklık, konuşma aralığı, konuşma süresi, konuşma genişliği ve hece sayısı ölçümlenmiştir. Pilotların rutin bir uçuşa oranla tehlikeli uçuşlarda konuşma hızlarının, aralıklarının ve süresinin arttığı ancak hece sayısı ve sıklığında azalma olduğu belirlenmiştir.

Fizyolojik (matematiksel) modeller değerlendirildiğinde en fazla ölçümün pilotlar üzerinde yapıldığı görülmektedir. Özellikle, yoğun dikkat gerektiren bu meslekte göz ve konuşma ile ilgili çalışmaların ağırlıklı olduğu görülmektedir. Kalp, göz ve solunum ile

ilgili ölçümlerin yapıldığı araştırmalar toplu olarak değerlendirildiğinde yine havacılık gibi yoğun dikkat gerektiren mesleklerde örneğin, hava trafik kontrolörleri ve sağlık sektörü çalışanlarında uygulandığı dikkat çekmektedir. Ancak bu modellerin otelcilik sektöründe kullanıldığı örneklere rastlanmamıştır.

İş yükü ile ilgili olarak açıklanan fizyolojik (matematiksel) modellerin uzmanlık gerektirmesi önemli bir handikap olup, sıklıkla fiziksel iş yükünü ortaya koymak amacıyla kullanıldığı görülmüştür. Bunun yanında, kalp, beyin ve solunum ile ilgili ölçümlerin doğrudan laboratuvar ortamında gerçekleştirilmesi, iş yükünün ölçümünü araştırmacılar açısından daha zor hale getirmektedir. Bu sınırlılıklara bağlı olarak bu modellerle ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu dikkat çekmiştir. Ayrıca, bu modellerin iş yükünü belirlediği, ancak iş yükünün hangi faktörlerden kaynaklandığını ortaya çıkarmadığı da ifade edilmektedir (Byers, Bittner ve Hill, 1989; Gopher, 1984; Hill vd. 1992; Hendy, Hamilton ve Landry, 1993). İş yükü belirleme çalışmalarındaki bu eksiklerin giderilmesi ve her sektörde kolayca uygulanabilmesi amacıyla ilerleyen yıllarda daha farklı modeller denenmeye başlanmıştır. De Vaard'ın (1996) bu amaçla ileri sürdüğü modelde iş yükü ancak çalışanların algıları ölçülerek belirlenebilmektedir. Bu modele bağlı olarak zaman içinde, ergonomide ve diğer bilimlerde fizyolojik modellere nazaran daha duyarlı olan algısal ölçüm yöntemlerinin denenmeye başlanmıştır.

2. Algısal Ölçüm Modelleri

Algısal ölçüm modelleri çalışanların zihinlerinde algıladıkları iş yükü ile ilgili bilgileri belirlemeye yönelik modellerdir (Yeh ve Wickens, 1988). Johansen ve DeGrasse (1979), çalışanın kendisinde iş yükünün fazla olduğu algısını hissetmesinin gerçekten de iş yükünde fazlalık olduğunu ortaya çıkarttığını belirtmiştir. Ayrıca, bu yolla iş yükünün ölçülmesinin basit, kolay ve anlaşılır olması gibi üstünlüklere sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu modellerle, otel işletmeleri gibi birçok departman ve birbirinden farklı işlerin olduğu işletmelerde de her farklı çalışan için ayrı ayrı iş yükünü ortaya çıkarabilmek mümkündür. Diğer bir deyişle, algısal modeller her bir performans ve çalışan için esneklerdir (Miller, 2001: 4). Çünkü algısal ölçüm modelleri bireysel algı, tutum ve yeteneklere ölçümde yer vermektedir (Muckler ve Seven, 1992). Tattersall ve Foord'un (1996) çalışmasında ise iş yükü ölçümünde, fizyolojik (matematiksel) ölçüm

yöntemlerinin nesnel sonuçlar verdiği; algısal modellerin öznel olarak iş yükünü belirlediği ve fizyolojik (matematiksel) ölçüm yöntemlerini doğrular nitelikte olduğu ileri sürülmektedir.

2.1. Cooper-Harper Modeli (CH)

1960'larda askeri uçakların kullanım özelliklerini belirlemek amacıyla, Cooper ve Harper tarafından geliştirilmiş literatüre ilk geçen iş yükü ölçeğidir. Bu modelde üç boyutlu karar ağacı yöntemi ile fiziksel iş yükü ölçülmektedir. Ancak, model zihinsel iş yükü ile ilgili çok az bilgi vermekte veya hiç bilgi vermemektedir. Bu sonucun, modelin sürüş durumundaki pilot ve şoförler üzerinde uygulanmasından kaynaklandığı açıklanmıştır (Miller, 2001). Ancak Gawron'a (2008) göre ise bu model, çalışanlarda uçak kullanımı niteliklerini en iyi değerlendiren modellerdendir. Cooper-Harper ölçeğinin kontrolde, görüntüleme ve uçak kullanımının istikrarlılığında çok hassas ölçüm sonuçları verdiğini belirleyen çalışmalar da mevcuttur (Crabtree, 1975; Krebs ve Wingert, 1976; Lebacqz ve Aiken, 1975; Wierwille ve Connor, 1983). Cooper Harper modeli daha sonraki yıllarda geliştirilerek Modified Cooper-Harper ve Honeywell Cooper-Harper olmak üzere değişik isimler almıştır.

2.2. Modified Cooper-Harper Modeli (MCH)

Cooper-Harper modelinde göz ardı edilen ve pilot hatalarındaki artışa neden olarak da gösterilen bilişsel (zihinsel) iş yükünün öneminden yola çıkılarak geliştirilen bu modelde, ilk modelden farklı olarak zihinsel iş yükünün ölçümüne yer verilmektedir (Wierwille ve Casalli, 1983). Hill vd. (1992) bu modeli 'iş yükünü genel anlamda değerlendiren tek boyutlu 10 ölçekli' model olarak tanımlamaktadır. Model aşağıdan yukarıya doğru 3 boyuttan ve 10 puandan oluşmaktadır. Ölçekte yanıtlanan sorulara göre 10 puan alan çalışmada iş yükünün kabul edilemez derecede fazla olduğu saptanırken, 1'e doğru gidildikçe iş yükünün azaldığı görülmektedir.

2.3. Honeywell Cooper- Harper Modeli (HCH)

Honeywell Cooper-Harper modeli, Wolf (1978) tarafından iş yükünü üçlü karar ağacı modeli ile ölçmek üzere oluşturulmuştur. Daha sonra North, Graffunder ve Stackhouse (1979) ise bu modeli, dikey uçak iniş ve kalkış (Vertical Take-off and Landing, VTOL) göstergeleri ile ilişkili iş yükünü belirlemede kullanmışlardır. Bu modelde de diğer Cooper-Harper modellerindeki gibi çalışanların iş yükleri üç aşamalı soruların evet veya hayır yanıtları ile orantılı olarak ölçülen 9 seviye ile belirlenmektedir. Diğer iki modelden farklı olarak en küçük değer olarak 1 ve en büyük değer olarak 9'un alındığı bu modelde, 1 değeri iş yükünün en az seviyede ve önemsiz olduğunu gösterirken, 9 değeri iş yükünün kabul edilemez derecede fazla olduğunu göstermektedir.

2.4. Overall Workload Modeli (OW)

Overall Workload ölçeği, tek boyutlu olarak iş yükünün belirlenmesinde kullanılan 0-100 puan arası değerlendirme sağlayan bir modeldir (Vidulich ve Tsang, 1987) . Bu modelde, bir tarafı çok az diğer tarafı çok fazla olmak üzere 20 kutudan oluşan bir çizelge yardımıyla, çalışandan algıladığı iş yükünü işaretlemesi istenmektedir. Daha sonra ise işaretlenen kutunun puanı 100 puana oranlanmaktadır. 0 puan çok düşük iş yükü olduğunu belirtirken, 100 puan çok fazla iş yükünün olduğunu göstermektedir (Hill vd. 1992). OW modeli, tek boyutlu modeller içerisinde iş yükünü en iyi belirleyen model olarak nitelendirilmektedir (Byers vd., 1988; Hill vd. 1992). Ayrıca modelin uygulanmasının çok hızlı ve kolay olması çalışanlar açısından kolaylık sağlamaktadır. İş yükünü belirlemede geriye dönük ve ileriye dönük birtakım bilgiler veren bu model hareketli hava savunma füze sistemi çalışanlarında (Hill vd. 1988), uzaktan kumandalı araç sistemi çalışanlarında (Byers vd. 1988), simülatör helikopter pilotlarında (Iavecchia, Linton, Bittner ve Byers, 1989) ve laborantlarda (Harris vd. 1995) uygulanmıştır.

2.5. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

Analitik hiyerarşi prosesi (AHP), Saaty (1980) tarafından geliştirilen bir yöntem olarak iş yükünün belirlenmesinde kullanılmaktadır. AHP, iş yükü ölçümünde önceden belirlenen eşleşmeleri karşılaştıran ve karar vericilerin iş yükü ile ilgili yargılarını ortaya koyan bir yöntemdir. Bu yöntemde, iş yükü oluşturabilecek nedenler belirlenerek her bir faktör için ikili karşılaştırmalarla ağırlıklar hesaplanmaktadır ve en fazla iş yükü oluşturan faktör ortaya çıkarılmaktadır. Dağdeviren, Akay ve Kurt'a göre (2004) AHP ile karar vericilerin farklı psikolojik ve sosyolojik durumlardaki gözlemleri de dikkate alınarak kendi karar verme mekanizmalarını tanıma olanağı sağlanmaya çalışılmaktadır. Saaty (1980) yaptığı çalışmada iş yükü ile ilgili karşılaştırılacak faktörler ve alt faktörleri şu şekilde belirlemiştir: fiziksel iş talebi (ağırlık, sıklık, mesafe, uzaklık), çevresel faktörler (çalışma iklimi, ışık, ses, titreşim, kimyasala maruz kalma), duruş rahatsızlıkları (oturma, duraklama, çömelme, kıvrılma), ve zihinsel iş gereksinimi (çok hafif, hafif, orta, ağır, çok ağır) olarak belirlenmiştir. Modelde, bu faktörlerden yola çıkılarak önem derecelerine göre 1-eşit, 3-ııımlı, 5-güçlü, 7-çok güçlü, 9-şiddetli olmak üzere matris oluşturulmakta ve daha sonra her bir faktör ve alt faktör için ağırlıklara göre süper matrisler oluşturulmaktadır. En son aşamada ise en yüksek puana sahip faktörün en fazla iş yükü oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

2.6. Subjective Workload Assessment Technique (SWAT)

Subjective Workload Assessment Technique, Sheridan ve Simpson (1979) tarafından geliştirilen üç boyutlu bir modeldir. Bu modelde, iş yüküne neden olan zaman gereksinimi, zihinsel gereksinim ve psikolojik stres boyutları ele alınmaktadır ve her bir boyut için az, orta ve üst derece olmak üzere üç seviye belirlenmektedir. Modelin ilk aşamasında tüm olası kombinasyonları içeren 27 adet kart oluşturulmaktadır. Daha sonra ise çalışanlardan kendilerine göre bu 27 kartı önem derecesine göre sıralaması istenmektedir. Bu sıralamalara göre ise aralıklı iş yükü ölçeği oluşturulmaktadır. İkinci aşamada iş yükü ölçülmekte ve son aşamada ise önceki aşamalarda geliştirilen ölçek yardımı ile 0 ve 100 puan arası puan sistemi oluşturulmaktadır. Araştırmacılar tarafından SWAT yöntemi, zihinsel iş yükü ölçümleri içerisinde her bir faktörü önem derecesine göre sıralaması ve geniş uygulama alanlarında kullanılabilir olmasından dolayı yararlı bulunmaktadır (Eggemeier, Crabtree ve La Pointe, 1983; Wierwille ve

Casalli, 1983; Hart ve Wickens, 1990; Damos, 1991; De Waard, 1996; Colle ve Reid, 1998).

2.7. The Instantaneous Self Assessment (ISA)

Diğer modellere göre daha yeni olan bu model ilk olarak Tattersall ve Foord (1996) tarafından uygulanmıştır. The Instantaneous Self Assessment modeli, aşırı fazladan aza doğru olmak üzere beş farklı derecelendirme ile hava trafik kontrolörlerinde algılanan iş yükünü ölçen bir modeldir (Tattersall ve Foord, 1996). Bu modelde klavye üzerinden seçimler ile uygulanan görsel bir teknik kullanılmaktadır. Klavye üzerinde 1'den 5'e kadar seviyeler bulunmaktadır. 1. seviye iş yükünün çok az olduğunu, 5. seviye ise iş yükünün çok fazla olduğunu göstermektedir. Bu modelin avantajları basitlik, çıktılarının iş yükü profili belirlemede yardımcı olması, çok sayıda kişiye uygulanabilmesi, düşük maliyetli olması, performansları kolayca ortaya koyması olarak sıralanırken; dezavantajları ise sınırlı olarak uygulandığından dolayı geçerliliğinin olmaması, sınırlı ve çok basit bir değerlendirme yapması ile katılımcılar açısından çok belirgin sonuçlar ortaya koymaması olarak sıralanmaktadır (Jordan, 1992).

2.8. Mission Operability Assesment Technique (MOAT)

Mission Operability Assesment Technique, havacılık sektöründe pilotların ve operatörlerin görevleri sırasında gerçekleştirilen, sistem veya alt sistemin işlerliğini ölçen bir değerlendirme modelidir (Helm ve Donnell, 1979). İki aşama ve dört puanlı sıralayıcı sistemden oluşan bu model, pilotların ve alt sistemlerin teknik etkililiklerini ölçmeye yönelik olarak Helm ve Donnell, (1979) tarafından geliştirilmiştir. İlk aşamada pilotların iş yükü, ikinci aşamada ise alt sistemlerin iş yükünü belirleyen bu modelde, 1 puan iş yükünün çok az olduğunu, 4 puan ise fazla olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar tarafından model, iş yükünü değerlendiriciler yani pilotlar belirlediğinden dolayı gerçekçi bulunurken, diğer yandan modelin iş yükünü tek bir gösterge ile ölçüyor olması eksiklik olarak değerlendirilmektedir (Donnel, 1979; Donnel, Adelman ve Patterson, 1981; Donnel ve O'Connor, 1978).

2.9. Bedford İş Yükü Modeli

Bedford iş yükü modeli, Cooper-Harper modelinin değişik bir versiyonu olarak Roscoe tarafından (1984) geliştirilmiştir. Modelde, ‘evet’ ve ‘hayır’ olmak üzere cevaplara göre gelişen ikili karar ağacı modeli üzerinde üç boyuttan oluşan 10’lu puan sistemi kullanılmaktadır. Diğer Cooper-Harper modellerindeki gibi bu modelde de 1 puan iş yükünün çok az olduğunu gösterirken, 10 puan iş yükünün çok fazla olduğunu göstermektedir. Roscoe (1984)’e göre bu model diğer modellerden farklı olarak hem zihinsel hem de fiziksel olarak iş yükünü belirlemektedir ve pilotlar için algılanan iş yükünü görevler ve performansa bağlı olarak ortaya çıkartmaktadır. Diğer yandan model, kolay uygulanabilir olduğundan dolayı diğer fizyolojik ölçüm yöntemlerine ek olarak da uygulanabilmektedir (Roscoe, 1984). İlk olarak pilotlara uygulanan bu model, diğer uçuş ekibi çalışanları için de uygulanabilir bulunmuştur (Lidderdale, 1987; Vidulich ve Bortolussi, 1988; Sandry-Garza vd., 1988; Vidulich ve Hughes, 1991; Svensson vd., 1997; George, 2002).

2.10. Workload Indicators Staff Need (WISN)

Workload Indicators Staff Need modelini, Shipp (1998) tarafından Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ile bağlantılı olarak sağlık sektöründe iş yükünü belirlemek amacıyla Cenevre’de geliştirilmiştir. Bu yöntemde, sağlık sektöründeki her bir birim için ayrı ayrı iş yükü hesaplanabilmektedir. İlk olarak Dünya Sağlık Örgütü’nün Bangladeş’te sağlık sektörü ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan bu yöntem, daha sonra alt faktörleri değiştirilerek Tanzania, Papua Yeni Gine, Kenya, Hong Kong, Oman, Sri Lanka gibi diğer ülkelerin de sağlık iş yükü planlamalarında uygulanmıştır (Shipp, 1998). Modelde, öncelikli olarak iş yükü bileşenleri uzman gruplar ile belirlenmektedir. Daha sonra ise her bir iş için birim zamanlar ve paylar oluşturulmaktadır. Aynı zamanda standart iş yükleri de çalışma saatleri ve sürelerine göre belirlenmektedir. Modelde, öncelikle gün ve daha sonra yıl için standart iş yükü belirlenmektedir. Son olarak ise hizmet sektörü çalışanlarının her biri için belirlenmiş standart ölçüm ile gerçekleştirilen ölçüm arası fark karşılaştırılmaktadır. Standart ile gerçekleşen sonucun birbirine yakın olduğu durumlarda iş yükünün az olduğu, farkın fazla olduğu durumlarda ise iş yükünün fazla olduğu belirlenmektedir. Metin, Mohallioğlu, Kosdak ve Üner (2013) yapmış oldukları çalışmada WISN yöntemini kullanarak sağlık hizmetleri alanında gerekli iş yükünü

belirlemişlerdir. Çalışmada, Türkiye'nin farklı illerinden yaklaşık 300 aile hekiminin çalışma ile ilgili bilgileri taranarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda var olan aile hekimi sayısının yetersiz olduğu ve aile hekimlerinin iş yüklerinin fazla olduğu belirlenmiştir.

2.11. Caplan Modeli

Örgütsel stres ve bireysel gerginliğin yarattığı iş yükünün belirlenmesine yönelik oluşturulan bu model (Caplan, 1971) ilk olarak uzay araştırma kurumunda çalışan yönetici, mühendis ve bilim adamlarında uygulanmıştır. Modelde çalışanlara 9 önerme sunulmaktadır. Bunlar; çalışanların üzerlerindeki proje ve görevlerin sayısı, toplantılarda harcadıkları zaman, kendilerine kalan boş zaman, yapacakları işlerin miktarı, yapılacak iş için düşünme ve tartışma zamanları, yapmaları beklenen işin niteliği, zamanlarının olmadığı düşüncesine kapıldıkları zamanlar, gün boyunca yaptıkları telefon görüşmeleri ve iş ile ilgili diğer zorunluluklardır. Çalışanlardan bu önermelere 5 çok fazla ve 1 çok az olmak üzere puan vermeleri beklenmektedir. Daha sonra ise elde edilen puanlar 10 dereceden 50 dereceye oranlanmaktadır. Skorların yüksek olduğu durumlarda iş yükünün fazla, düşük olduğu durumlarda iş yükünün az olduğu belirlenmektedir. Ögrüç (2011), inşaat firmalarında müdürlerin iş yüklerini, iş streslerini, iş tatminleri ve bunlar arası ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada Caplan modelinden yararlanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların algıladıkları iş yükünün az olduğu ve aynı zamanda stres ve iş tatminlerinin iş yükünü etkilediği belirlenmiştir.

2.12. Sequential Judgement Modeli

Pitrella ve Kapler (1988) tarafından araç yükleme işinde çalışanlara yapılan uygulama ile geliştirilen bu modelde araç sürücülerinin iş yükü belirlenmektedir. Modelde 0'dan 14'e kadar olmak üzere 15 puanlı ölçek kullanılmaktadır. 0 puan işi çok zor olarak göstermekte iken; 15 puan çok kolay olarak göstermektedir. Çalışanlardan alınan puanlamalara göre belirlenen skorlar, daha sonra önceden belirlenmiş üç kategoride değerlendirilmektedir. 0-5 puan arası skorlar işin zor, 5-9 puan arası skorlar işin orta ve son olarak 9-14 puan arası skorlar işin kolay olduğunu göstermektedir. Uygulanması oldukça kolay olan bu modelin, iki olumsuz yanı bulunmaktadır (Pfundler, Pitrella ve

Wiegand, 1994). Bunlar, eğer iş yükünü belirlemede bu model tek başına uygulanacaksa eksik kalacağı ve modelin algılanan zihinsel ve fiziksel yüklenmeyi ayrıntılı olarak vermeyeceğidir.

2.13. Crew Status Survey

İlk olarak Pearson ve Byars (1956) tarafından oluşturulan bu modelde iş yüküne bağlı olarak gelişen 20 yorgunluk ifadesi yer almaktadır. Hava kuvvetleri çalışanlarına uygulanan bu model, daha sonra sadece yorgunluk ile ilgili göstergelerden oluştuğu için eleştirilmiş ve Miller ve Narvaez (1986) tarafından geliştirilerek 7'li ölçek haline getirilmiştir. Modelde, iki aşama bulunmaktadır. İlk aşamada yorgunluk ile ilgili göstergeler ölçülürken, ikinci aşamada genel olarak algılanan iş yükü ölçülmektedir. 1 puan sistemin düzgün olduğunu ve yapılacak hiçbir şeyin olmadığını gösterirken; 7 puan önemli görevlerin yerine getirilmediğini ve aşırı yüklenme olduğunu göstermektedir. Model, en fazla havaalanı ekip çalışanlarına uygulanmıştır (Storm ve Parke, 1987; Gawron vd., 1988; George ve Hollis, 1991).

2.14. Finegold İş Yükü Ölçüm Modeli

Amerika'nın hava kuvvet birliklerine sıcak çatışma bölgelerinde yakın hava desteği sağlaması için geliştirdiği 'AC 130H Gunship' adlı uçağında çalışan tüm ekibin iş yükünü belirlemeye yönelik olarak oluşturulan bu model, beş alt faktörden oluşmaktadır (Finegold vd. 1986). Bunlar; zaman stresi, zihinsel çaba, fiziksel çaba, çevresel stres ve psikolojik streştir. Modelde, çalışanlardan her bir alt faktör için 1 ve 5 arası derecelendirilmiş ölçeğe göre puanlama yapmaları beklenmektedir. 1 puan iş yükü etkilerinin çok az olduğunu, 5 puan ise iş yükü etkilerinin çok fazla olduğunu göstermektedir.

2.15. Hart ve Hauser Ölçüm Modeli

Hart ve Hauser tarafından (1987) uçak çalışanlarına yönelik oluşturulan bu modelde iş yükü stres, yorgunluk, zihinsel/algısal çaba, zaman baskısı, performans ve tüm iş yükü olmak üzere 6 alt faktörde değerlendirilmektedir. Bu modelde, uzun süreli uçuş yapan çalışanlara işleri esnasında sorular sorulmaktadır ve iş yükünün etkileri böylece görsel olarak da gözlemlenebilmektedir. Modelin avantajı olarak kolayca ölçüm yapılabilmesi

değerlendirilirken, dezavantajı olarak ise uçuş esnasında yapılmasının çalışanların dikkatini dağıtabileceği ve türbülans gibi birtakım olumsuz çevresel etmenlerin araştırmayı etkileyebileceğidir.

2.16. Multi-Descriptor Modeli (MD)

Modelde, iş yükü algısı çalışanların belirlenen altı alt faktöre yönelik olarak verdikleri cevap ile ölçülmektedir (Wierwille, Rahimi ve Casali, 1985). Bu kapsamda görevleri sonrasında çalışanlardan dikkat çabası, hata oranı, zorluk, görev tamamlama, zihinsel iş yükü ve stres seviyesi faktörleri ile ilgili sorular sorularak 3'lü ölçek üzerinde 'az', 'orta' veya 'çok' şeklinde işaretlemeleri beklenmektedir. Model, değişkenlerin farklarını belirgin olarak vermemesi ve ölçümünün zorluğundan dolayı eleştirilmektedir (Wierwille, Rahimi ve Casali, 1985).

2.17. Workload/Compensation/Interference/Technical Effectiveness

Workload/Compensation/Interference/Technical Effectiveness modeli (Lysaght vd., 1989), 16'lı metrik sistem üzerinde yatay ekseninde iş yükünü çok fazla, fazla, kabul edilebilir ve az olarak; dikey ekseninde ise görev bütünleşmesini kabul edilemez, kabul edilebilir ve yüksek performans olarak değerlendirmektedir. Koordinat düzlemi üzerinde sağdan sola ve yukarıdan aşağıya 1'den 4'e kadar verilen puanların 0-100 arası değerlere ölçeklenmesi ile iş yükü ölçülmektedir. 0 değeri iş yükünün hiç olmadığını ve 100 değeri iş yükünün çok fazla olduğunu göstermektedir. En fazla simülatör uçuş pilotları üzerinde uygulanan bu model, doğrudan görev ve performansa bağlı iş yükünü ölçmede etkili bulunmuştur (Wierwille ve Connor, 1983; Wierwille, Rahimi ve Casali, 1985; Wierwille vd. 1985).

2.18. Profile of Mood States (POMS)

Shachem tarafından (1983) geliştirilmiş olan Profile of Mood States modeli, gerginlik, depresyon, öfke, kuvvet, yorgunluk ve utanma gibi çalışanların iş yüküne bağlı psikolojik birtakım ifadelerini ölçmektedir. Kaliforniya'da Eğitim ve Endüstriyel Test Merkezi tarafından gerçekleştirilen 10 dakikalık yazılı test içeren bu ölçümün, uygulanma alanı ile geçerlilik ve güvenilirlik verileri fazla bilinmemektedir.

2.19. NASA Task Load Index (NASA-TLX)

NASA-Tlx modeli 1988 yılında Hart ve Staveland tarafından oluşturulan, ilgili katılımcılardan toplanan bilgilere göre iş yükünü ölçen ve diğer modellerden farklı olarak iş yükünün altı boyutunu ikili karşılaştırmalarla ele alan bir modeldir. NASA-Tlx, 'operatörlerin performansta belirli bir seviyeye ulaşmak için katlandıkları maliyeti' ölçen bir modeldir (Hart ve Staveland, 1988). NASA-Tlx beş farklı zihinsel iş yükü boyutundan oluşmaktadır. Bunlar; zihinsel gereksinim, fiziksel gereksinim, zaman gereksinimi, çaba ve stres düzeyidir. Modelde, 0 düşük yüklenme ve 20 yüksek yüklenme olmak üzere çalışanlardan her bir faktörü puanlaması istenmektedir. İkinci aşamada ise çalışanlardan altı faktörün her biri için ayrı ayrı olmak üzere 15 adet ikili karşılaştırma yapmaları istenmektedir. Elde edilen veriler ışığında her bir iş yükü için çetele değeri belirlenmektedir. En son aşamada ise çetele değerleri ile ağırlıklar çarpılarak her bir iş yükü faktörü için ağırlığını belirleyen sayısal değer elde edilmektedir.

NASA Tlx'in öncüsü olan NASA Kupier Airbone Observatory (Hart, Hauser ve Leseter, 1984) modelinde, uçuş esnasında genel yorgunluğun, zaman baskısının, stresin, zihinsel ve fiziksel efor ile performansın iş yükünü etkilediği belirlenmiştir. Hart ve Staveland'e göre (1988) daha sonra geliştirilen bu modelde ise görevle ve performansla ilgili iş yükünü etkileyen tüm etmenler, çalışanların algısı ile ölçüldüğünden dolayı hassas sonuçlar vermektedir. Diğer yandan, altı boyut ve 15 eşleşmeden oluşan bu modelin uygulanabilirliğinin hızlı olduğu belirtilmektedir.

Algısal modeller genel olarak değerlendirildiğinde matematiksel modeller gibi en fazla havayolu sektöründe kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Cooper-Harper modeli, Honeywell ve Modified Coper-Harper modelleri, Bedford modeli, The Instantaneous Self Assessment (ISA) modeli, Subjective Workload Assessment Technique (SWAT) ve Mission Operability Assesment Technique (MOAT) modelleri gibi. Workload/Compensation/Interference/Technical Effectiveness modelinin simülasyon uçuş pilotlarına; Overall Workload (OW), Finegold iş yükü ölçüm modeli ve Crew Status Survey modellerinin ise Amerika'da hava savunma ve askeri savunma çalışanlarına yönelik olarak geliştirildiği dikkat çekmektedir.

Algısal iş yükünün ölçümü ile ilgili bazı modellerin sadece bir sektöre özgü olarak geliştirildiği ve bu sektörde uygulandığı görülmektedir. Örneğin, Caplan modeli, uzay araştırma kurumu yönetici, mühendis ve bilim adamları ile inşaat sektörü yöneticilerinin iş yükünü belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bunun yanında, Sequential Judgement modeli araç yükleme işi çalışanlarında ve Workload Indicators Staff Need (WISN) modeli en fazla sağlık çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Diğer yandan, iş yükü ile ilgili olarak ele alınan modellerden olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) modeli, farklı işletmelerde iş yükü ile ilgili karar alma modeli olarak kullanılmıştır. Son olarak Profile of Mood States (POMS) modeli ise iş yükünü psikolojik olarak ayrıntılı ölçen bir model olarak en fazla sağlık sektöründe uygulanmıştır. Tüm bunların yanında iş yükünün en fazla NASA-Tlx modeli ile ölçüldüğü söylenebilir. Ağırlıklı olarak havayolu çalışanları, uçak pilotları, helikopter pilotları, askeri uçak pilotları ve simülatör uçuş pilotları olmak üzere havacılık sektöründe kullanılan bu modelin; üniversite personeli ve otomotiv sektörü çalışanları örnekleriyle yürütüldüğü çalışmalar da bulunmaktadır.

İş yükünü, çalışanların birtakım faktörlere göre algıladıkları yüklenme miktarının analizine bağlayan algısal modellerin, fizyolojik (matematiksel) modellere oranla daha gerçekçi ve uygulanabilir olduğu, yapılan çok sayıda araştırmalarla ortaya konmuştur. Ayrıca, karmaşık matematiksel çözümler ve fazla tıbbi uzmanlık bilgisi gerektirmeyen bu modeller, araştırma alanı olarak daha geniş bir kapsamda değerlendirilebilmektedir. Algısal modellerin havacılık ve denizcilik gibi hizmet sektöründeki personel algıları üzerinde sıklıkla uygulandığı, ancak otel işletmelerinde henüz denenmediği görülmüştür. Tüm modeller incelendiğinde, otel işletmelerinde, iş yükünü oluşturan faktörlerin karmaşıklığı ve fazlalığı dikkate alındığında, iş yükünü belirlemede tek bir modelin uygulanmasının eksik kalacağı görülmüştür. Bu nedenle, bu çalışmada, literatürdeki bu modeller üzerinden elde edilen faktörleri ve ifadeleri kapsayacak şekilde yeni bir karma modelin oluşturulmasına çalışılacaktır. Bu amaçla, oluşturulan metodolojiye araştırma kısmında detaylı şekilde yer verilmiştir.

Üçüncü Bölüm

Eskişehir'deki Otel İşletmelerinde Personelin İş Yükü Algısı ve İş Yükünün İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı Üzerine Bir Araştırma

1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

2014 yılında Akdeniz Turistik Otelciler Birliği (AKTOB) tarafından yapılan bir çalışmaya göre Türkiye'de Turizm Bakanlığı'na bağlı konaklama tesislerinde resmi kayıtlı olarak 300.000 çalışan bulunmaktadır. Ancak kayıt dışı rakamlarla bu sayının 1 milyon 300 bin olduğu bilinmektedir (Ayık, 2013;4). Çalışan sayısı bakımından incelendiğinde bu işletmelerde çalışanların Türkiye genelinde istihdamdaki payı % 6-7 aralığındadır. Sektörler içinde istihdam olarak önemli bir paya sahip olan konaklama işletmelerinde, hizmetin bir gerekliliği olarak çalışan istihdamının yanında çalışanların işletmeye olan katkısı da önem kazanmaktadır. Bilindiği gibi otel işletmelerinde çalışanlar ağırlıklı olarak hizmetlerin üretim süreçlerinde yer almakta ve sürecin bir parçası olmaktadır. Bu durum, hizmet kalitesi ve performansı doğrudan çalışan ile ilişkili hale getirmektedir. Dolayısıyla, otel işletmeleri için en önemli unsur rekabet, başarı ve çalışan sermayesi ya da insan kaynağı olmaktadır (Aytemiz, Seymen ve Bolat, 2013; 244). Bu nedenle, otellerde toplam bir başarı ya da yüksek performanstan söz edebilmek için insan kaynakları yönetimine önem vermek gerekmektedir. Bu konuda yapılan taramalar, insan kaynağı konusunun otel işletmelerinde farklı boyutlarda sıklıkla ele alındığını göstermektedir (Akoğlan, 1998; Hoque, 1999; Haynes ve Fryer, 2000; Özdemir ve Akpınar, 2002; Benli ve Şahin, 2004; Erdem, 2006; Özcan, 2011; Kalemci Tüzün, 2013). Örneğin, performansla ilgili olarak geliştirilmiş puanlama, sıralama, ikili karşılaştırma, kritik olay yöntemi gibi birtakım yöntemlerle ilgili kullanım durumu ve algılamalara dayalı çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Baran vd., 2002; Özdemir ve Akpınar, 2002; Akçadağ ve Özdemir, 2005; Avcı ve Küçükusta, 2009; Kuşluyan vd., 2010; Pelit ve Öztürk, 2010; Örucü, 2013; Kalemci Tüzün, 2013). Ancak bu çalışmalarda performansla ilgili ele alınan kriterlerin; kişilik özellikleri (Stewart, Carson ve Cardy, 1996; Kuşluyan ve Eren, 2011), liderlik ve sorun çözme gibi yetkinlikler (Worsfold, 1989; Güzel ve Akgündüz, 2011) ve satış miktarı ya da hizmet edilen müşteri sayısı (Page, Forer ve Lawton, 1999; Phillips, 1999) gibi çıktılara dayalı olduğu görülmüştür (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006; Erenler ve Akbaba, 2008; Ertan,

2008; Ergun Özler, 2010: 115). Başka bir ifadeyle, personelin doğrudan iş yükü ağırlığının bir performans faktörü olarak ele alındığı ya da ilişkilendirildiği araştırma sonuçlarına rastlanamamıştır.

İş yükü konusu, insan kaynakları yönetiminin tüm faktörleri ile ilgili bir konu olmasına rağmen, otel işletmelerinde bu konu üzerinde çok durulmamıştır. Otelcilik alanında ilgili literatür incelendiğinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili birçok çalışma yapıldığı, ancak hiçbirinde doğrudan iş yükünün işletmede insan kaynakları yönetimi başarısını etkileyen bir faktör olduğu vurgusu yapılmamıştır. Ancak motivasyon, tükenmişlik ve stres gibi çalışan ilişkileri ile ilgili konularda alt bir unsur olarak ele alınan artan iş yükü algısı konusunun çalışanlar açısından ele alındığı görülmüştür (Brymer, Perreve ve Johns, 1991; Zohar, 1994; Akova ve Işık, 2008; Altay, 2009; Bolat, 2011; Toker, 2011; Wu, 2012; Saldamlı, 2014).

Oysa ödüllendirilme, kariyer gelişimleri, adil ücret gibi önemli insan kaynakları yönetimi işlevlerindeki kararların hakkaniyet ölçüsünde ya da adil olarak verilebilmesi için iş yükü konusunun mutlaka dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle, otellerdeki çalışan-müşteri etkileşiminin bir başarı değişkeni olduğu (Türker ve Özaltın, 2010; 86; Kotler, Bowen ve Makens, 1999; Ekiz ve Köker, 2012; Altay, 2014) dikkate alındığında çalışanların iş yükü ile performans dengelerinin önemi bir kat daha artmaktadır.

Bu nedenle, çalışanların iş yükü ağırlıklarının bilinmesi ve başarı değerlendirmelerinde bu konunun dikkate alınmış olması birçok yönetsel uygulama açısından önemlidir. Bunlardan bazıları, personelin yönetime güvenmesi, örgütsel adalet ve çalışma ortamı kalitesi, çatışma ve stresin önlenmesi, örgütsel bağlılıktır (Tarakçıoğlu, 2004; Krause, Scherzer ve Rugulies, 2005; Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005; Kim, Shin ve Umbreit, 2007; Akova ve Işık, 2008; Erkuş ve Günlü, 2009; Uzun ve Yiğit, 2011; Çelik ve Çıra, 2013; Yirik, Ören ve Ekici, 2014).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan gerekçelerle hazırlanan bu çalışmanın gerek çalışanlara ait sonuçları gerekse yönetsel sonuçlarının alana önemli ipuçları vermesi beklenmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın; çalışanların ve yöneticilerin iş yükünü nasıl algıladıklarını belirlemek ve yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde iş yüküne verdikleri önemi ortaya koymak gibi iki alt amacı da bulunmaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki beş temel sorunun sınanması amaçlanmaktadır:

- Otel alıŐanları işlerini nasıl algılamaktadırlar?
- Otel yöneticileri işlerini nasıl algılamaktadırlar?
- Otel alıŐanlarının demografik özellikleri ile iş yükü algıları arasında bir ilişki var mıdır?
- Otel yöneticilerinin demografik özellikleri ile iş yükü algıları arasında bir ilişki var mıdır?
- Otel yöneticileri insan kaynakları fonksiyonlarının yürütülmesinde iş yükünü dikkate almakta mıdır?

2. Araştırma Kapsamı

2014 yılı Turizm Bakanlığı verilerine göre Turizm işletmesi Belgeli konaklama tesisi sayısı Batı Marmara grubunda yer alan Eskişehir’de 28 olarak belirlenmiştir. Bu otellerden iki otel 5 yıldıızlı,  otel 4, on beş otel 3, dört otel 2, bir otel 1 yıldıızlı, bir otel Apart ve iki otel butik otel kategorisindedir. Yine Turizm Bakanlığı verilerine göre Eskişehir’deki Turizm işletme Belgeli tüm otellerin toplam 1281 oda ve 2518 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Bu otellerde toplam 676 personel çalışmaktadır. Araştırmada tam sayıya ulaŐılması hedeflenmiŐ ve araştırma alanı, Eskişehir’de Turizm işletme belgeli toplam 28 otel ve bu otellerde çalışan toplam 676 kişi olarak belirlenmiştir. Ancak, veriler araştırmaya katılmayı kabul eden otellerin 24’ ve çalışan tüm personelin 352’sinden toplanmıştır. Buradaki personel sayısı sürekli çalışan otel yöneticisi ve çalışanlarını ifade etmektedir. Bu sayı genelin %52’sini temsil niteliğindedir.

Araştırmaya katılan yönetici sayısı 90’dır. Yöneticiler ise otel müdürü ve tüm departman müdürleri/Őeflerini kapsamaktadır. Yöneticiler kendi departmanlarına ilişkin iş yükü algıları yanında aynı zamanda, birer yönetici olmalarına bağlı olarak insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili algıların belirlenmesinde de üzerinde çalışılan gruba oluŐturmuŐtur. Bu kararda, otelciliğin emek yoğun olma özelliği yanında, araştırma yapılacak tüm otel statülerinde insan kaynakları ile ilgili doğrudan yetkili bir pozisyonun olmaması kaygısı etkili olmuştur. Dolayısıyla, otel genel müdür ve müdürleri yanında, tüm departman müdür ve şefleri kendi gruplarındaki insan

kaynağından sorumlu kişiler olarak görülmüş ve insan kaynağına yönelik veriler bu gruplar üzerinden toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket soru formu kullanılmıştır. Veriler toplanmadan önce 30 kişilik grup ile üç aşamada pilot çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde otellere bizzat gidilerek yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Verilerin toplanmasına 23 Haziran 2014 tarihinde başlanmış ve otellerin 18'inden toplam 213 anket soru formu toplanmıştır. Yöneticilerin ve çalışanların senelik izinde olması gibi sebeplerle ulaşılamayan 6 işletmeye de 21 Temmuz 2014 tarihinde tekrar gidilmiş ve 59 anket daha toplanmıştır. Son olarak 28 Ağustos ve 16 Eylül 2014 tarihleri arasında tüm oteller tekrar ziyaret edilerek, çeşitli nedenlerle ankete katılmayan çalışanlara ulaşılmış, 32 anket daha toplanmıştır. Buna ek olarak, pilot çalışmada da yer alan 25 otel çalışanına tekrar anket uygulanmıştır. Veri toplamalarına yeterli sayıya ulaşılan 16 Eylül 2014 tarihinden itibaren son verilmiştir. Veri toplama aşaması sonucunda, 24 otelden 94 yönetici olmak üzere toplam 368 anket soru formu elde edilmiştir. Ancak bu formlardan 16 tanesindeki verilerin eksik, tutarsız, cevapların anlaşılabilmesi gibi birtakım nedenlerle kapsam dışı bırakılmıştır. Kalan toplam 352 (90 yönetici, 262 çalışan) kişi sayısı araştırma alanı olarak kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan ve katılmayan oteller, çalışan sayıları ve çalışanlardan toplanan anket sayıları Ek 1'de gösterilmektedir.

3. Araştırma Metodolojisi

Çalışmada nicel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır. Nicel araştırma, 'değişkenler arası ilişkiyi inceleyerek nesnel kuramları test etmeye yönelik yaklaşımlar' olarak tanımlanmaktadır (Bütün, 2014: 4). Diğer bir deyişle, nicel araştırmalar, pozitif bilimlerde yani doğa bilimlerinde kullanılan yöntem, teknik ve çalışma ilkeleri ile açıklanabilmektedir (Ekiz, 2009: 100). Amaçlanan nicel verilerin elde edilmesinde ise yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Anket soru formunun hazırlanmasında önceki çalışmalarda önerilen modellerdeki farklı boyut ve ifadelerden yararlanılmıştır. Bu nedenle, bu modellerin karmasıyla oluşturulan yeni bir anket soru formu oluşturmak ve denemek, araştırmanın alana uygulanmasından önce adeta zorunlu hale gelmiştir. Uygulanan araştırma metodolojisine ait detaylı bilgilere alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

3.1. Anket Soru Formunun Oluşturulması

Anket soru formu iki kısımdan oluşacak şekilde tasarlanmıştır. İlk bölüm çalışanların genel iş yükü seviyelerini nasıl algıladıklarını belirlemeye yöneliktir. Otel işletmelerindeki yöneticilere yönelik hazırlanan ikinci bölümde ise insan kaynakları yönetiminde iş yükünün dikkate alınıp alınmadığına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Ayrıca, formun sonunda çalışanların iş yüküne ilişkin genel algısını ölçen bir ifadeye de yer verilmiştir.

Soru formunun birinci bölümünde araştırmanın iş yükü ölçüm modellerinde de ayrıntılı olarak açıklanmış olan algısal ölçüm modellerindeki faktörlerden yararlanılarak dört faktör belirlenmiştir. Bunlar; *fiziksel iş yükü*, *zihinsel iş yükü*, *çevresel iş yükü* ve *konumsal iş yüküdür*. Ayrıca, hizmet sektöründe önemli bir bileşen olan ve otellerde iş yükünü etkileyebilecek bir etmen olarak *duygusal çaba faktörü* de araştırmaya dahil edilmiştir. Bu boyutlarla ilgili literatür bilgilerine Tablo 1’de yer verilmektedir.

Tablo 1. İş Yükü ile İlgili İfadelerin Oluşturulmasında Yararlanılan Çalışmalar

İş Yükü Faktörleri	İlgili Çalışmalar
<i>Duygusal Çaba Faktörleri</i>	Hochschild, 1983; Rafaeli ve Sutton, 1987; Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Seymour, 2000; Grandey, 2003; Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008.
<i>Fiziksel Faktörler</i>	Cooper ve Harper, 1969; Caplan, 1971; Wolf, 1978; Saaty, 1980; Shachem, 1983; Wierwille ve Casali, 1983; Roscoe, 1984; Wierwille, Rahimi ve Casali, 1985; Finegold vd., 1986; Pearson ve Byars, 1986; Hart ve Hauser, 1987; Vidulich ve Tshang, 1987; Hart ve Staveland, 1988; Pitrella ve Kapler, 1988; Lysaght vd., 1989; Şimşek, 1994; Su, 2001.
<i>Zihinsel Faktörler</i>	Caplan, 1971; Helm ve Donnel, 1979; Sheridan ve Simpson, 1979; Saaty, 1980; Wierwille ve Casalli, 1983; Roscoe, 1984; Wierwille, Rahimi ve Casali, 1985; Finegold vd., 1986; Hart ve Hauser, 1987; Vidulich ve Tshang, 1987; Hart ve Staveland, 1988; Tattersal ve Foord, 1990; Şimşek, 1994; Pulat, 1997; Duru, Ermiş, Akay ve Kurt, 2005; Erkan, 2005; Osmay, 2005; Wilson ve Corlett, 2005; Guastello, 2006 .
<i>Çevresel Faktörler</i>	Adalı, 1980; Saaty, 1980; Finegold vd., 1986; Sağın, 1986; Vidulich ve Tshang, 1987; Şimşek, 1994; Barlı, 1996; Su, 2001; Kalınkara ve Öktem, 2002; Erkan, 2005; İncir, 2008.
<i>Konumsal Faktörler</i>	Saaty, 1980; Finegold vd., 1986; Vidulich ve Tshang, 1987; Özkul, 1996; Messing, Chatignya ve Courvillea, 1998; Kalınkara ve Öktem, 2002; Dağdeviren, Erarslan ve Kurt, 2005; Iwakiri, Kunisue, Sotoyama ve Udo, 2008; Jing, Fulmer ve Buchholz, 2009; Çekal, 2013.

Soru formunun ikinci bölümünde ise yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili iş yükü algılarının ölçülmesine çalışılmaktadır. Bu amaçla, literatürden sağlanan insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak yedi faktör belirlenmiştir. Bunlar; *insan kaynakları planlaması, iş değerlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği ve çalışan ilişkileridir*. Dolayısıyla, bu bölümdeki ifadelerin yöneticilerin bu fonksiyonlardaki iş yükünü önemseme durumlarına yönelik olduğu söylenebilir. Bu amaçla yararlanılan çeşitli kaynaklar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörleri ile İlgili İfadelerin Oluşturulmasında Yararlanılan Çalışmalar

İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörleri	İlgili Çalışmalar
<i>İnsan Kaynakları Planlaması</i>	Kaynak, 1996; Partlow, 1996; Can vd., 1998; Özdemir ve Akpınar , 2002; Akoğlan Kozak, 2004; Barutçugil, 2004; Zhang ve Wu, 2004; Demir, 2005; Mirze, 2010: 173; Çam, 2011.
<i>İş Değerleme</i>	Tayfun, 1996; Akay ve Kurt; 2004; Ataay, 2004; Yenipınar, 2005; Keser, 2006; Kurgun ve Alımanoğlu Yemişçi, 2007; Uyargil vd., 2008; Dağdeviren, Dolgun, 2010.
<i>Performans Değerleme</i>	Turhan, 2001; Benligiray, 2006; Karakuş ve Kılınç, 2006; Babalık, 2007; Arslantürk, 2009; Dessler 2009; Luecke, 2010.
<i>Kariyer Yönetimi</i>	Akyay, 1998; Uygur, 1998; Ng ve Pine, 2003; Akoğlan Kozak, 2004; Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005; Güzel, 2009; Kılıç ve Öztürk, 2009; Türkay ve Eryılmaz, 2010.
<i>Ücret Yönetimi</i>	Leka ve Cox, 2008; Emir ve Baytok, 2004; Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005; İnce, 2008; Tuncer ve Yeşiltaş, 2013.
<i>İş Güvenliği</i>	Bilgin, 1994; Çiçek ve Akoğlan Kozak, 2005; Çoğur vd., 2006; İlhan vd., 2006; Dolgun, 2010.
<i>Çalışan İlişkileri</i>	Brymer vd., 1991; Bilgin, 1994; Zohar, 1994; Edworthy, 2000; Güney, 2001; Akoğlan

Tablo 2 devamı	Kozak, 2001; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003; Solmuş, 2004; Akçadağ ve Özdemir, 2005; Keser, 2006; Akova ve Işık, 2008; Altay, 2009; Bolat, 2011; Toker, 2011; Uzun, 2011; Saldamlı, 2013.
-----------------------	---

Bu çalışmalardan toplanan ilgili sonuçlarla anket soru formunun ifadeleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Anket soru formu iki bölüm olarak düzenlemiştir. *Birinci bölümde* otel çalışanları ve yöneticilerinin, yani tüm personelin iş yükü ile ilgili algılamalarını belirlemeye yönelik 27 ifadeye yer verilmiştir. *İkinci bölümde* ise yöneticilerin insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında iş yükünü dikkate almalarıyla ilgili 45 ifade kullanılmıştır. Ancak pilot çalışmalar sonucunda birinci bölüm için 26 ifadenin, ikinci bölümde ise 38 ifadenin kalmasına karar verilmiştir. Birinci bölümdeki iş yükü algısına ait ifadeler yönetici ve çalışanlar için her iki soru formunda da kullanılmıştır. Soru formunda ayrıca, tüm personel iş yükü ile ilgili bir genel algı sorusu ve sekiz demografik soru bulunmaktadır. Soru formu ile ilgili bu bilgiler Ek 2 ve Ek 3'te gösterilmiştir.

Anket soru formunun birinci ve ikinci bölümü yapılandırılmış olarak düzenlenmiştir. Bu bağlamda yer alan ifadeler, derecelmeli ölçeklerden olan 5'li Likert ölçeği ile oluşturulmuştur. Likert ölçeği, 'beğeni, tutum, algı gibi soyut ve ölçülmesi zor değişkenleri ölçülebilir hale getiren ve araştırmacılara istatistiksel verilerle çalışma imkanı veren ölçekler' olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Özdemir, 2011: 137). Ankette ilgili ifadelere (1): 'Kesinlikle Katılmıyorum', (2) 'Katılıyorum', (3) 'Ne katılıyorum ne katılmıyorum', (4) 'Katılmıyorum' ve (5) 'Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde yer verilmiştir.

3.2. Pilot Çalışmaların Gerçekleştirilmesi

Oluşturulan ifadelerin geçerliliklerini ve güvenilirliklerini ölçmek amacıyla, otel işletmelerinde çeşitli departman ve konumlarda çalışan (n=25) kişiler ile uzman (n=5) kişilerden oluşan bir örneklem üzerine pilot uygulama (n=30) gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik açısından, pilot çalışma ikişer haftalık zaman dilimlerinden oluşacak şekilde üç ay içerisinde üç kez tekrar edilmiştir. İlk pilot çalışma 18 Mart–1 Nisan 2014

tarihleri arasında; ikinci pilot çalışma 7 Nisan-21 Nisan 2014 tarihleri arasında ve üçüncü pilot çalışma 28 Nisan-12 Mayıs 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Her üç pilot çalışmada da Cronbach Alpha değerleri ile faktör yükleri hesaplanmıştır.

İlk pilot çalışma sonucunda, toplam korelasyon katsayısı 0,1'in altında kalan ve faktör yükleri 0,4'ün altında kalan faktörler uzman görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiş ve duygusal çaba faktörlerindeki 4. ifade, çalışan ilişkilerindeki 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. ifade ve ücret yönetimindeki 5. ifade ölçeğin geçerliliğine uygun olmadığından dolayı çıkartılmıştır. Bunun yanında, faktör analizi sonucunda iki faktör altında ele alındığından dolayı karışan ifadeler düzenlenerek ikinci pilot çalışmaya geçilmiştir. İkinci ve üçüncü pilot çalışma sonucunda da benzer şekilde toplam korelasyon katsayıları 0,1'in altında olan, faktör yükleri 0,4'ün altında olan ve birden fazla faktör altında 0,1'den az fark oluşturan ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Pilot çalışmaların sonuçlarına ilişkin veriler Ek 4 ve Ek 5'teki gibidir.

Pilot çalışmalarda, iş yükü ile ilgili ifadelerde ve insan kaynakları yönetiminde iş yükü algısına ilişkin ifadelerde her üç ölçümde de Cronbach Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Güvenilirlik katsayısının 0,70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Şencan, 2005; Treiman, 2009; Saruhan ve Özdemirci, 2011).

Pilot çalışma sonucunda toplam korelasyon katsayısı düşük olan faktörlerin çıkartılması durumunda anlamlı bir farklılık olmadığından dolayı ve güvenilirlik katsayısının yüksek derecede değerlendirilmesinden dolayı ifadelerin kalmasına karar verilmiştir. Üçüncü pilot çalışma sonucunda elde edilen faktör analizi sonuçlarına bakıldığında her iki bölümde de faktör yükünün 0,4'den az olan faktör sayısının çok az olduğu (n=7) görülmüştür. Faktörlerin yüzde olarak anlamlı olması ve örneklem sayısının az olması dikkate alınarak bu ifadelerin çıkartılmamasına karar verilmiştir. Bu durumda, pilot çalışmalar sonucunda önerilen personelin iş yükü algısıyla ilgili 26 ifade ile yöneticilerin insan kaynakları algısına yönelik 38 ifadeyle araştırma başlanmıştır.

3.3.Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın yüzey geçerliliği ‘bir testin veya ölçeğin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine dair araştırmacının kendisinin, yakın çevresindeki arkadaşlarının, araştırılan konu hakkında uzman olmayan diğer kişilerin ve pilot araştırmaya katılanların kanaat ve görüşlerinin toplanması’(Şencan, 2005: 743) ile belirlenmektedir. Yüzey geçerliliği ifadelerin kavramları doğru olarak ölçüp ölçmediğinin kontrol edilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Neuman, 2007: 118). Kapsam geçerliliği ise ölçek maddelerinin belirli bir amaca yönelik olarak kavramsal ana kütleyle temsil etme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Şencan, 2005: 745). Araştırmalarda, kapsam geçerliliğini sağlama aşamasında uzman grubundan yararlanılmaktadır (DeVellis, 2003: 49-50; Saruhan ve Özdemirci, 2011: 138). Araştırmada yüzey ve kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla görüşü alınan uzman kişiler, insan kaynakları yönetimi konusunda çalışmaları olan ve bu konuda uzman kabul edilebilecek beş akademisyenden oluşmaktadır.

Güvenilirlik ise ‘bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı veya istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi’ dir (Peter, 1979: 6-17). En genel anlamda aynı ölçeğin farklı zamanlarda aynı sonuçları vermesi (Treiman, 2009: 243) olarak da açıklanabilmektedir. Araştırmalarda güvenilirlik, yapısal geçerliliğin sağlanması ile sağlanabilmektedir. Yapısal geçerlilik, test veya ölçek maddelerinin ölçülmek istenen faktörle yüksek derecede ilişkili olması ve faktörler arası ilişkilerin kurama uygun düşmesi’ (Şencan, 2005: 772) olarak tanımlanmaktadır. Çalışmada, yapısal geçerliliğin sağlanmasında içsel tutarlılık analizi ve faktör analizinden yararlanılmıştır. Araştırmalarda içsel tutarlılık, yer alan ifadelerin homojenliği ile ilgili olup, Cronbach’s Alpha katsayısı ile belirlenmektedir (DeVellis, 2003: 27-28). İçsel tutarlılık güvenilirliğinden sonraki bir adım olarak oluşturulan faktör analizinde ise faktörlerin ortalamaları hesaplanmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 173). Araştırmada, içsel geçerliliği sağlamak amacıyla diğer bir yöntem olarak ‘test-yeniden test’ güvenilirliği uygulanmıştır. Test-yeniden test güvenilirliği, kullanılan ölçeğin duruma göre kısa veya uzun zaman aralıklarında aynı gruba yeniden tekrarlanması durumunda benzer çıkması anlamına gelmektedir (Treiman, 2009: 244; Şencan, 2005; 148).

4.Verilerin Analizinde Kullanılan Testler

Araştırma kapsamında geliştirilen soru formuna ilişkin pilot çalışmalar ve geçerlilik güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra oluşturulan anketler, araştırma evrenine uygulanmıştır. Araştırmanın değerlendirilmesi sürecinde SPSS 22 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda araştırmaya dahil edilen 262 çalışan ve 90 yönetici olmak üzere toplam 352 anket analiz edilmeden önce ilk olarak istatistik paket programı yardımıyla düzenlenmiştir. Yaş ve iş tecrübesi gibi nicel veriler gruplandırılarak, cinsiyet ve departman gibi nitel veriler ise sayısallaştırılarak düzenlenmiş ve sonrasında gerekli kodlamalar yapılarak SPSS'e aktarılmıştır.

Veriler, SPSS'e aktarıldıktan sonra ilk olarak ilgili verilere ilişkin yanlış değerler girilip girilmediği kontrol edilmiştir. Aynı zamanda, araştırma kapsamında veriler girilmeden önce eksik veri bulunan anketler çıkartıldığından hiçbir eksik veya kayıp veriye rastlanmamıştır. Son aşama olarak anket formunda olumsuz önermelerle sorulara ilişkin yanıtlar istatistik paket programı yardımıyla ters kodlama yapılarak değiştirilmiştir. Böylece veriler, analize hazır hale getirilmiş ve analize başlanmıştır.

Verilerin analizinde yöneticilere ilişkin yanıtlar ile çalışanlara ilişkin yanıtlar farklı dosyalar halinde de kaydedilerek ayrı ayrı analiz yapabilme olanağı sağlanmıştır. Çalışmada, elde edilen veriler dağılım açısından normallik gösterdiğinden dolayı araştırmada parametrik testler uygulanmıştır. İlk aşama olan yönetici ve çalışanlara ilişkin demografik değişkenleri tanımlamaya yönelik yapılan betimsel analizlerde, yüzde ve frekans analizlerinden faydalanılmıştır. Çalışan ve yöneticilerin iş yükü algılarını ve bu algıların demografik veriler ile ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan analizlerde ise açıklayıcı faktör analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız örneklem T testi uygulanmıştır. Benzer şekilde yönetici ve çalışanların genel iş yükü algılarının demografik değişkenlerle ilişkisinin belirlendiği analizlerde de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Son olarak, yöneticilerin insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili iş yükü algılarını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve elde edilen faktörler ile yöneticilerin genel iş yükü algıları arasındaki ilişki korelasyon analizi sonuçlarıyla açıklanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

Dördüncü Bölüm

Bulguların Analizi ve Sonuç

Analiz ve bulguların yer aldığı bu bölümde dört alt başlık bulunmaktadır. Birinci bölümde, personelin demografik özelliklerine yer verilmiştir. İkinci bölümde iş yükü ile ilgili faktörlerin belirlenmesi ve demografik değişkenlerle olan ilişkilerine bakılmış, üçüncü bölümde ise personelin genel algısı ve demografik değişkenlerle olan ilişkiler test edilmiştir. Dördüncü bölümde ise yöneticilerin insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili algılamalarına bakılmış ve daha sonra insan kaynakları fonksiyonları ile yöneticilerin genel iş yükü algıları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Burada yapılan analizlerle başta, çalışanların iş yükleri ile ilgili algılarına dayalı olarak iş yükü faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında, bu faktörlerin çalışan ve yöneticiler bağlamında nasıl dağıldığı belirlenmiştir. Bundan sonra, gerek çalışanların gerekse yöneticilerin iş yükü ile ilgili genel algılamalarına bakılarak, bir önceki faktör dağılımları itibariyle ortaya çıkan durumun tekrar denemesi gerçekleştirilmiştir. Sonrasında, tüm otel müdürleri ve departman müdürlerinden oluşan yöneticiler grubunda, insan kaynakları fonksiyonlarındaki iş yükününün nasıl algılandığına bakılmış ve son olarak bu sonuçlarla yöneticilerin genel algısı arasında her hangi bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Bu yolla yöneticilerin insan kaynakları yönetimiyle ilgili hangi fonksiyonlara öncelik verdikleri de belirlenmeye çalışılmıştır.

1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Personelin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, departman ve iş tecrübelerine yönelik sorulan sorular sonucu elde edilen veriler Tablo 3'teki gibidir. Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri birbirine yakın değerdedir (kadın %50,4; erkek %49,6). Bu durum, Eskişehir'deki otellerde kadın ve erkek çalışanların yakışalık olarak eşit oranda istihdam edildiğini göstermektedir. Oteller üzerine yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde de (Sökmen, 2005; Kaşlı, 2009; Keleş ve Pelit, 2009; Pelit ve Öztürk, 2010) benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Sektörel açıdan değerlendirilirse otelcilik sektöründe yatak yapma, misafir karşılama, servis yapma gibi bazı alt kademe görevlerin kadınsı olarak görülmesinin (Akoğlan, 1996: 16) kadın çalışanlara olan gereksinimi arttırdığı

söylenbilir. Yöneticilerde ise cinsiyet açısından erkek yöneticilerin oranı (%58,9) kadın yöneticilere oranla (%41,1) daha fazladır. Bu durum, ‘aslında kadınsı’ olarak görülen işlerin ağırlıklı olarak alt kademelerdeki statusüz işlerle ilgili olduğunu (Burgess, 2003) göstermesi yanında, kadınların yönetim kademesindeki ağırlıklarının halen beklenen düzeyde olmadığını göstermesi açısından da önemlidir (Woods ve Viehland, 2000; Kattara, 2005; Taşkıran, 2006; Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008; Coşar, 2008; Bayram, 2011; Uzun ve Yiğit, 2011; Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012).

Tablo 3. Personelin Demografik Özellikleri

Demografik Değişken	Kategori	ÇALIŞAN		YÖNETİCİ	
		Sıklık	Yüzde (%)	Sıklık	Yüzde (%)
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	132	50,4	37	41,1
	Erkek	130	49,6	53	58,09
	Toplam	262	100	90	100
<i>Medeni durum</i>	Bekâr	173	66,0	56	62,2
	Evli	89	34,0	34	37,8
	Toplam	262	100	90	100
<i>Yaş</i>	15-20 yaş	32	12,2	0	0
	21-26 yaş	110	42,0	21	23,3
	27-32 yaş	58	22,2	39	43,3
	33-38 yaş	25	9,5	14	15,6
	39-44 yaş	22	8,4	10	11,1
	45-50 yaş	12	4,6	5	5,6
	51 yaş ve üzeri	3	1,1	1	1,1
	Toplam	262	100	90	100
<i>Eğitim Durumu</i>	İlköğretim	54	20,6	2	2,2
	Lise	88	33,7	10	11,1
	On Lisans	31	11,8	6	6,7
	Lisans	86	32,8	64	71,1
	Lisans Üstü	3	1,1	8	8,9
	Toplam	262	100	90	100
<i>Turizm Eğitimi</i>	Eğitim almış	104	39,7	50	56,6
	Eğitim almamış	158	60,3	40	44,4
	Toplam	262	100	90	100
<i>Departman</i>	Genel Müdür	0	0	12	13,3
	İnsan Kaynakları	0	0	12	13,2
	On Büro	88	33,6	21	23,4
	Yiyecek-İçecek	106	40,5	30	33,4
	Kat Hizmetleri	64	24,4	11	12,3
	Diğer Departmanlar	4	1,5	4	4,4
	Toplam	262	100	90	100
<i>İş Tecrübesi</i>	1-4 yıl	173	66,0	28	31,1
	5-9 yıl	62	23,7	29	32,2
	10-14 yıl	16	6,1	23	25,6
	15-19 yıl	8	3,1	4	4,4
	20 yıl ve üzeri	3	1,1	6	6,7
	Toplam	262	100	90	100

Medeni duruma bakıldığında, bekâr çalışanların oranı (%66,0) evli çalışanlara oranla (%34,0) daha fazladır. Benzer şekilde, bekâr yöneticiler de (%62,2) evli yöneticilerden (%37,8) daha fazladır. Otel işletmeleri bağlamında yapılan diğer çalışmalarda da (Akçadağ ve Özdemir, 2005; Çalışkan ve Tepeci, 2008; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009) bekâr personel oranının evli personele oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Otelcilik sektöründeki 7 gün, 24 saat ve 365 günü kapsayan yoğun çalışma sürelerinin aile ve özel yaşama uygun olmamasının (Mann ve Seacord, 2003) bekâr çalışan sayısındaki artışa neden olabileceği söylenebilir. Diğer yandan, yöneticiler açısından böyle bir sonuç farklı coğrafi bölgelerde çeşitli fuarlara katılmak vb. yer değiştirmeyi gerektiren durumların, evli yöneticiler için daha zor olduğuna bağlanabilir (Aydın Tükeltürk ve Şahin Perçin, 2008: 120).

Çalışanların yaş kategorilerinde en fazla sıklık 21-26 yaş arasındadır (%42,0). Bu yaş grubunu sırasıyla 27-32 yaş (%22,2), 15-20 yaş (%12,2), 39-44 yaş (%8,4), 45-50 yaş (%4,6) ve 51 yaş ve üzeri (%1,1) takip etmektedir. Bu bulgular, otel işletmelerinde genç çalışanların orta yaşlı ve yaşlı çalışanlara oranla daha fazla olduğunu göstermektedir. Otellerde çalışanlarla ilgili olarak yapılan diğer çalışmalarda da (Akçadağ ve Özdemir, 2005; Akova ve Işık, 2008; Avcı ve Topaloğlu, 2009; Keleş ve Pelit, 2009; Kılıç ve Öztürk, 2009) benzer şekilde genç çalışanların daha fazla olduğu belirlenmiştir. Otellerde departmanlara göre farklılıklar olsa da genel anlamda iş yükünün fazla olması genç çalışana duyulan gereksinimi daha da arttırmaktadır. Yöneticilerde ise en fazla oran 27-32 yaş arasındadır (%43,3). Daha sonra, 21-26 yaş (%23,3), 33-38 yaş (15,6), 39-44 yaş (%11,1), 45-50 yaş (%5,6) ve 51 yaş ve üzeri (%1,1) gelmektedir. Yöneticilerin yaş sıklıklarının bazı çalışmalarda bu orana yakın (Sökmen, 2005; Taşkiran, 2006) bazı çalışmalarda ise orta yaşa yakın olduğu (Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz, 2010; Bayram, 2011) görülmüştür. Yöneticilerin yeniliklere açık ve dinamik bir insan olması gerekliliği (Maviş, 2006: 29) düşünüldüğünde, otel işletmelerinde genç ve orta yaş yöneticilerin çalışmasının iş yükü ve yaş dengesi uyumu açısından olumlu bir özellik olduğu söylenebilir.

Çalışanların eğitim durumu incelendiğinde çalışanların %33,7'sinin lise mezunu olduğu, %32,8'inin lisans mezunu olduğu ve bunu sırasıyla ilköğretim (20,6), ön lisans (11,8) ve lisansüstü mezunlarının (%1,1) takip ettiği görülmektedir. Otel çalışanlarının genel eğitim durumları, ilgili literatürde (Akçadağ ve Özdemir, 2005; Avcı ve

Topaloğlu, 2009; Pelit ve Öztürk, 2010) benzer şekildedir. TÜİK 2011 verileri kaynak alınarak yapılan bir çalışmada konaklama sektöründe çalışanların ortalama eğitim süresinin 8,9 yıl olduğu ve ilkökul mezunlarının ağırlıklı bir grubu (%29,1) olduğu (Kılıç, 2014) saptanmıştır. Bu bulgu, konaklama sektörünün genelinde halen nitelikli işgücü eksikliğine işaret etmesi açısından önemlidir. Ancak Eskişehir kapsamındaki bu çalışmada, otellerde en fazla çalışan oranının lise mezunlarında toplanması şehirdeki işgücü profilinin ülke geneline göre daha nitelikli olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin ise büyük bir kısmı (%71,1) lisans mezunudur. Bunu lise mezunları (%11,1), lisansüstü mezunları (%8,9), ön lisans mezunları (%6,7) ve ilköğretim mezunları (%2,2) izlemektedir. Bu olumlu durum iş yükü algısının belirlenmesindeki önemli etkenlerden biridir.

Turizm eğitimi açısından eğitim almamış çalışanlar (%60,3) eğitim almış çalışanlara (%39,7) oranla daha fazladır. Oteller ile ilgili diğer çalışmalarda da benzer şekilde (Toker, 2007; Uzun ve Yiğit, 2011; Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012; Yirik, Ören ve Ekici, 2014) turizm eğitimi almış çalışan sayısının azlığı ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda, turizm eğitimi alan çalışanların sektörde çalışma oranının az olduğu (Purcell ve Quinn, 1996), turizm eğitimi almış mezunların büyük çoğunluğunun farklı sektörlerde istihdam edildiği (Kızılırmak, 2000; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2000; Tüylüoğlu, 2003) ve turizm sektöründe daha fazla nitelikli elemana ihtiyaç duyulduğu (Dinçer ve Dinçer, 2011) ortaya konmuştur. Yöneticilere ilişkin verilere bakıldığında ise eğitim almış yöneticilerin (56,6) almamış yöneticilere oranla (%44,4) daha fazla olduğu görülmektedir. Sekreterlerin iş memnuniyetlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bir çalışmada (Ünal vd., 2006) eğitim aldıkları işte çalışanların, iş yükü algılarının azaldığı ve iş memnuniyetlerinin arttığı belirlenmiştir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, turizm eğitimi almış yöneticilerin fazla olması, iş yükü algısında azalmaya neden olabilmektedir.

Bu araştırma kapsamında ele alınan turizm eğitimi devlet kurumu tarafından verilen turizm diploması ile sertifika programlarını kapsamaktadır. Çalışma sonucunda, turizm eğitimi alan personelin devlet kurumu tarafından verilen turizm diplomasına sahip olduğu ve sertifikalı personelin olmadığı saptanmıştır. Oysa Türkiye'deki turizm eğitimi veren ön lisans ve lisans düzeyindeki resmi kurumların sayısı ile Turizm Bakanlığı'na

bağlı veya özel sertifika veren kuruluşların sayısı dikkate alındığında eğitim almış yönetici ve çalışan oranının daha fazla olması beklenmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlar ön büro, yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve diğer departmanlarda (teknik servis ve satın alma) görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Departmanlara bakıldığında en fazla çalışanın yiyecek-içecek departmanında (%40,5) olduğu ve bunu sırasıyla kat hizmetleri, ön büro ve diğer departmanların takip ettiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticiler ise genel müdürler, insan kaynakları departmanı müdürleri ve personel şefleri, yiyecek içecek departmanı müdürleri/şefleri, ön büro departmanı müdürleri/şefleri, kat hizmetleri departmanı müdürleri/şefleri ve diğer departman müdürleri/şeflerinden (teknik servis ve satın alma) oluşmaktadır. Bakıldığında, en fazla yönetici, yiyecek-içecek (%33,4) departmanında bulunmaktadır. Bunu sırasıyla, ön büro (%23,4), insan kaynakları departmanı (%13,2) ve diğer departmanlar (%4,4) takip etmektedir. Bu alanlardaki toplam yönetici sayısı ise 78 olarak belirlenmiştir.

İnsan kaynakları departmanı altında insan kaynakları müdürü (n=5) ve personel/muhasebe şefleri (n=7) şeklinde ayırım yapılmıştır. Bunun nedeni, bazı otellerde kendi bünyelerinde insan kaynakları işlevlerini yerine getiren insan kaynakları departmanı bulunurken; bazı otellerde insan kaynakları görevlerinin bir kısmının genel müdürler tarafından bir kısmının da muhasebe departmanı tarafından yerine getirilmesidir. Bu bağlamda, insan kaynaklarıyla ilgili tüm bölüm çalışan ve yöneticileri bu kategoride toplamı ve çalışan personel sayısı 12 olarak hesaplanmıştır.

Departmanlardaki görevler açısından çalışanların katılım oranları eşdeğer bulunmuştur. Otel çalışanları üzerine yapılan çalışmaların birçoğunda bu çalışmaya benzer şekilde (Çalışkan ve Tepeci, 2008; Avcı ve Topaloğlu, 2009; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Kaşlı, 2009; Kılıç ve Öztürk, 2009; Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz, 2010; Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012) en fazla çalışanın yiyecek-içecek departmanında olduğu ortaya konmaktadır. Turizm Bakanlığı'na göre otel işletmelerinde en fazla gelir getiren birimlerden olan yiyecek içecek departmanına bağlı birimlerin (mutfak, servis, cafe, bar vb.) fazla olması, diğer departmanlara oranla çalışan sayısının da fazla olmasını açıklamaktadır.

2. İş Yükü Algılarına İlişkin Bulgular

Personelin iş yükü algılarını belirlemek amacıyla oluşturulan anket sonucu elde edilen ifadeler ilk olarak faktör analizi uygulanmıştır. Çalışmada faktör analizinin uygulanma nedeni, araştırma bağlamında iş yükü ile ilgili olarak kullanılan değişkenler grubunu açıklayan temel faktörleri belirleyebilmektir. Faktör analizi sonucunda, 26 farklı ifadeden oluşan yapı gruplandırılarak kendi içlerinde anlam bakımından ilişkili beş ana faktör elde edilmiştir. Bunlar *duygusal çaba faktörleri*, *fiziksel faktörler*, *zihinsel faktörler*, *konumsal faktörler* ve *çevresel faktörler*dir. Faktör analizine ilişkin elde edilen veriler Tablo 4'te gösterilmektedir. Daha sonra, beş başlık altında gruplandırılan bu faktörlerin demografik değişkenler ile ilişkisine bakılmıştır.

2.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Personelin iş yükü algılarını oluşturan boyutları belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi; değişkenler arası ilişkilerden hareketle birbiriyle ilişkili birden çok değişkeni gruplar halinde bir araya getirerek daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal açıdan anlamlı yeni değişkenler bulmaya yönelik istatistiksel bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2012: 117; Cramer, 2003: 13; Saruhan ve Özdemir, 2011; 163).

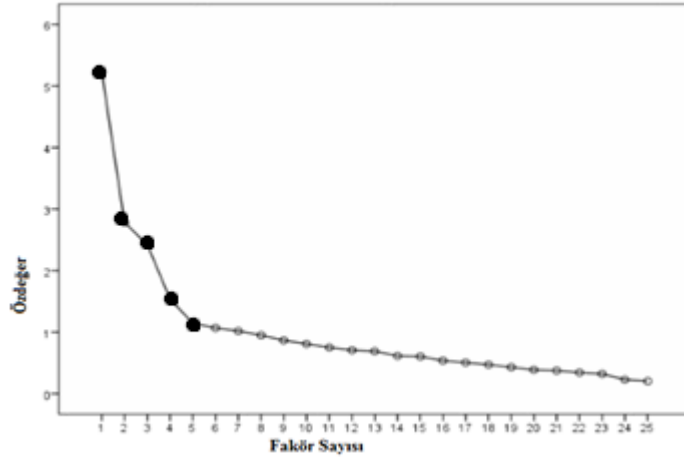
Çalışmada açımlayıcı faktör analizi uygulanmadan önce, verilerin faktör analizi için uygunluk koşullarını sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Bu amaçla veri türü, normallik ve gözlem sayısı değerlendirilmiştir. Uygunluğun ilk koşulu verilerin en az 5'li Likert türünde olmasıdır (Güriş ve Astar, 2014: 366). Çalışma, 5'li Likert ile yapıldığından bu varsayım sağlanmıştır. İkinci aşama olarak verilerin dağılımının normalliği incelenmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemede ilk olarak veri setinde yer alan ifadelerin aritmetik ortalama, ortanca ve mod gibi istatistiksel değerlerinin birbirine yakınlığı incelenmektedir. İnceleme sonucunda, bu değerlerin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Daha sonra, verilerin normal dağılıp dağılmadığının kontrolü amacıyla çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Verilerin %95 güvenirlilik düzeyinde normal dağılım olarak kabul edilebilmesi için çarpıklık değerlerinin +2 ve -2 arasında değer alması beklenmektedir (Alpar, 2014: 152). Çalışmadaki tüm verilerin bu

değerler aralığında olduğu belirlenmiştir. Son olarak ise değerlerin normal dağılımını belirlemeye ilişkin olarak Kolmogorov Smirnov Testi yapılmıştır. Test sonucunda ifadelerle ait verilerin istatistiksel olarak normal dağılım sergilediği ($p > 0,05$) kabul edilmiştir. Örneklem büyüklüğü açısından ise gözlem sayısının iyi olduğu ($n=352$) söylenebilir (Alpar, 2014: 528). Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemeye yönelik yapılan tüm istatistiksel çalışmaların sonuçları Ek 6'da gösterilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi yapılabilmesi için ikinci aşama olarak maddelerin faktör analizi için uygunluğu incelenmiştir. İlk olarak tüm değişkenler arasındaki ilişkinin yeterliliğini açıklayan ve verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 105) Bartlett Küresellik Testi (2870,119) sonuçlarına bakılmış ve anlamlı sonuç verdiği ($p<,000$) görülmüştür. İkinci aşamada örneklem yeterliliğini belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılmıştır ve örneklemin analiz için yeterli olduğu (0,798) tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60'tan büyük olması beklenmektedir (Alpar, 2011: 286; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 194). Ayrıca, çapraz ilişki matrisi (*anti-image correlation matrice*) incelenerek bireysel örneklem uygunluk değeri (MSA) kontrol edilmiş, büyüklüğü 0,50 altında olan değere (Hair vd, 2010: 104) rastlanmamıştır. Faktör analizi yapabilmeyen son bir koşulu olarak ifadeler arası korelasyonların büyük çoğunluğunun 0,30'dan büyük olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2002:118; Şencan, 2005: 364). Bu koşulu sağlaması bakımından tüm veriler incelenmiş ve bu değer altında değer bulunmadığından ifadelerin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Verilerin faktör analizine uygun olduğuna karar verildikten sonra analiz uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesinde, temel bileşenler yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, faktör analizinin uygulanmasında dik döndürme yöntemlerinden olan *Equamax* yöntemi tercih edilmiştir. Dik döndürme yöntemlerinin birleşiminden oluşan *Exuamax* döndürme yönteminde, faktör yükleri 90 derece döndürülerek yük değerlerinin 1'e yaklaşmaları sağlanmakta, böylece faktör yüklerini açıklamak basitleşmektedir (Çokluk vd., 2014: 203). Çalışmada, faktör sayısını belirlemek amacıyla özdeğer (*eigenvalue*) ve faktör analizi çizgi grafiği (*Scree Plot*) incelenmiştir. Faktör analizinde Kaiser kriterine göre, özdeğeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2012: 119; Şencan, 2005:

403). Çalışmada, özdeğer 1 alınarak yamaç eğim grafiği oluşturulmuş ve özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktör belirlenmiştir.



Grafik 1. Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Yamaç-Birikinti Grafiği

Faktör analizinin güvenli olması ve değişken azaltılması tercih edildiğinde aynı yapıyı ölçmeyen maddeler belirlenip araştırma kapsamından çıkartılmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 118). Bu amaçla, çalışmada maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerleri ve birbirine yakın yük değerleri olan maddeler incelenmiştir. Genel ölçüt olarak faktör yük değerinin 0.30'un üzerinde olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2002: 118; Şencan, 2005: 364). Birbirine yakın faktör ağırlığı olan maddelerdeki yakınlık düzeyi ise araştırmacı tarafından belirlenmiştir (Saruhan ve Özdemir, 2011: 167). Çalışmada 0,30 altında değer olmadığından ve birbirine çok yakın yük değerleri olmadığından hiçbir madde çıkartılmamıştır.

Faktör analizinin son aşaması olan faktörlerin adlandırılması ise gruplanan değişkenlerin bütün olarak ifade ettikleri anlamlar ve literatürdeki kullanım dikkate alınarak yapılmıştır (Güriş ve Astar, 2014: 369). Tablo 4'te görüldüğü üzere ölçek beş faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Faktörlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri 0,611 ve 0,773 değerleri arasında değişmektedir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,798 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu (0,60-0,79) göstermektedir (Alpar, 2014: 485). Açıklanan varyans oranlarına bakıldığında (%50,78) sonucun kabul edilen sınırlar arasında olduğu görülmektedir (Alpar, 2014: 539).

Tablo 4. İş Yükü Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör ve İfadeler	Faktör Yükleri					Ortalama	(S.S.)	Özdeğer
	1	2	3	4	5			
Konumsal Faktörler								
24.İşim gereği malzemelere sık sık itme ve çekme işlemleri uyguladım.	,790					2,92	1,42	3,174
23.Sürekli olarak ağır malzemeleri kaldırmam gerekiyor.	,770					2,69	1,37	
22.İşimi çoğu zaman ayakta yapıyorum.	,621					3,97	1,26	
25.Tezgah, desk, masa ve yatak gibi bazı malzemelerle çalışırken zorlanırım.	,538					2,64	1,27	
26.İş yaparken vücudumun bazı kısımlarında sık sık ağrılar oluyor.	,505					3,30	1,26	
Bölüm Ortalaması						3,10		
Zihinsel Faktörler								
12.İşim gereği birçok şeyi hatırlamam şart.		,799				4,16	1,04	2,703
10.Yaptığım iş sürekli dikkat gerektiriyor.		,744				4,09	1,04	
14.İşimi yaparken iş arkadaşlarımla sürekli iletişim kurmam gerekiyor.		,691				4,18	1,00	
15.İşimi müşterilerle aynı ortamda yapmak ve hata yapma korkusu beni geriyor.		,532				4,14	1,12	
11.Çoğu zaman doğru karar vermek için araştırma yapmam gerekiyor.		,445				3,45	1,20	
16.İş yaparken konsantre olmama gerek yok.		,373				2,28	1,32	
Bölüm Ortalaması						3,71		
Çevresel Faktörler								
19.Çalıştığım ortamdaki makine vb. aletlerin titreşimi beni rahatsız ediyor.			,801			2,45	1,25	2,645
18.Çalışma alanımdaki gürültü, çoğu zaman işimi engelliyor.			,740			2,58	1,18	
21.İş yerindeki nemli ortamdan dolayı rahatsızlık duyuyorum.			,646			2,60	1,33	
20.Çalıştığım ortamın ısısı çoğu zaman beni rahatsız ediyor.			,608			3,05	1,41	
17.İş yapmam için iyi bir ışıklandırma son derece önemli.			,502			3,53	1,25	
Bölüm Ortalaması						2,84		
Duyusal Çaba Faktörleri								
3.İşimi yaparken rol yapmak zorunda kalıyorum.				,673		2,54	1,30	2,445
1.İşimi yaparken, 'kan kusup kızılılık şerbeti içtim' diyorum.				,672		2,24	1,23	
2.Müşterinin sıkıntılarını dinlemek beni üzüyor.				,557		2,56	1,21	
13.Yaptığım iş beni strese sokuyor ve tüketiyor.				,549		3,09	1,22	
4.İşyerinde duyguların nasıl sergilenmesi gerektiğini belirten (gülümseme, kibar olma vb.) kurallara uyarım.				,481		3,19	1,26	
Bölüm Ortalaması						2,72		

Tablo 4 devamı									
Fiziksel Faktörler									
6.İşimden dolayı çok fazla hareket etmem gerekiyor.						,695	3,58	1,31	2,238
5.Yaptığım iş yoğunlukla fiziksel çaba gerektirir.						,685	3,57	1,29	
7.Çalışma sürelerim diğer departmanlardaki iş sürelerine göre daha fazladır.						,642	2,97	1,37	
9.Yaptığım işin fiziksel zorluğundan dolayı çok yoruluyorum.						,460	3,13	1,27	
8.Molalarımızın yeterli olmadığını düşünüyorum.						,383	2,75	1,33	
<i>Bölüm Ortalaması</i>							3,20		
Açıklanan Varyans (%)	1	2	3	4	5				Genel
Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı (α)	12,20	10,39	10,17	9,40	8,60				50,78
	,773	,662	,732	,611	,739				,798

Tablo 4 incelendiğinde toplam varyansın %12,20'si '*Konumsal Faktör*' olarak adlandırılan birinci faktör, %10,39'u '*Zihinsel Faktör*' olarak adlandırılan ikinci faktör, %10,17'si '*Çevresel Faktör*' olarak adlandırılan üçüncü faktör, %9,40'ı '*Duygusal Çaba Faktörü*' olarak adlandırılan dördüncü faktör ve %8,60'ı '*Fiziksel Faktör*' olarak adlandırılan beşinci faktör tarafından açıklanmıştır. Açıklanan varyans bakımından iş yükünü açıklayan en önemli faktörün *konumsal faktör* olduğu ve bunu sırasıyla; zihinsel faktör, çevresel faktör, duygusal çaba faktörü ve fiziksel faktörün izlediği görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda pesonelin iş yükü algısını en fazla konumsal ve zihinsel faktörlerin; en az ise fiziksel faktörlerin açıkladığı görülmüştür. Ayrıca, personelin faktörler itibariyle iş yükü algısı ortalama değerlerdedir. Bu sonuçlar diğer sektör ortalamalarıyla karşılaştırıldığında; örneğin, hastane sekterlerinin (Ünalın vd., 2006) zihinsel iş yükü algıladıkları görülmüştür. Yine hastanelerde hemşirelere yönelik olarak yapılan çalışmalarda (Yıldız, 2001; Dede ve Çınar, 2008) hemşirelerin işlerini ağır algıladıkları ortaya çıkmıştır. Toplam iş yükü seviyesini belirlemeye yönelik bir çalışmada ise zihinsel ve fiziksel faktörler en önemli faktörler olarak belirlenmiş, daha sonra ise çevresel ve konumsal faktörlerin önemli olduğu ifade edilmiştir (Dağdeviren vd., 2005). Yağmuroğlu, Günaydın ve Kale'nin (2011) inşaat sektörü çalışanlarını örneklem olarak yapmış olduğu çalışmada en önemli iş yükü faktörü fiziksel faktörlerken; bunu zihinsel faktörler izlemektedir. Tayland'da metal endüstrisinde

çalışan kadınlar üzerinde yapılan bir çalışmada (Yoopat vd., 2002), fiziksel faktörlerin, çevresel faktörlere oranla daha fazla iş yükü algısı yarattığı belirlenmiştir. İlgili çalışmalarda da görüldüğü gibi yoğun fiziksel çaba gerektiren sanayi işletmelerinde çalışanlarda en fazla fiziksel iş yükü algılanırken; oteller, hastaneler gibi daha çok hizmet üreten işletmelerde, zihinsel iş yükü daha fazla algılanmaktadır.

2.2. Çalışanların Demografik Verileri ile İş Yükü Algılarına Yönelik Bulgular

Çalışanların iş yükü algılarını belirlemeye yönelik olarak faktör analizi yapılarak elde edilen faktörler ile demografik veriler arasında farklılık testleri uygulanmıştır. İlk olarak çalışanların duygusal çaba, fiziksel iş yükü, zihinsel iş yükü, konumsal iş yükü, çevresel iş yükü ve genel iş yükü algıları ile ilgili olarak verdikleri yanıtlar bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar tablolar şeklinde özetlenmiştir.

Tablo 5. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Değişimi

Faktörler	Cinsiyet	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
<i>Duygusal Çaba Fakt.</i>	Kadın	132	2,66	,69	,041	,380*
	Erkek	130	2,57	,83		
	Toplam	262				
<i>Fiziksel Fakt.</i>	Kadın	132	3,29	,89	,242	,402**
	Erkek	130	2,19	,97		
	Toplam	262				
<i>Zihinsel Fakt.</i>	Kadın	132	3,87	,71	,528	,411**
	Erkek	130	3,94	,68		
	Toplam	262				
<i>Konumsal Fakt.</i>	Kadın	132	3,22	,92	,585	,803**
	Erkek	130	3,25	,89		
	Toplam	262				
<i>Çevresel Fakt.</i>	Kadın	132	2,98	,92	,593	,020**
	Erkek	130	2,72	,87		
	Toplam	262				

* Varyanslar eşit dağıldığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

** Varyanslar eşit dağılmadığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 5'te görüldüğü üzere çalışanların iş yükü algıları bakımından duygusal çaba faktörleri, fiziksel faktörler, zihinsel faktörler ve konumsal faktörler ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). İş yükü ile ilgili yapılan diğer

çalışmalarda da (Keser, 2006; Basahel, 2012; Hulzebos, Werkman, Van Brussen ve Takken, 2012) benzer sonuçların olduğu belirlenmiştir. Bu benzerlik, kadın erkek sayısının yakın olmasıyla açıklanabileceği gibi, sektördeki işlerin çok ağır algılanmaması şeklindeki genel görüşle de ilişkili olabilir. Diğer yandan, çevresel faktörler ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Kadın alışanların erkek çalışanlara oranla çevresel faktörler açısından daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Yılmaz (2010)'a göre, çalışan kadınlar fizyolojik anlamda fiziki kapasite ve dayanıklılık bakımından erkeklere nazaran daha gcszlerdir. Bu nedenle, kadın çalışanların ısı, aydınlatma, sıcaklık, nem gibi çevresel faktörlere yönelik olumsuzlukları erkeklere oranla daha yoğun algıladıkları söylenebilir.

Tablo 6. İş Yükü Faktörlerinin alışanların Medeni Durumlarına Göre Değişimi

Faktörler	Medeni Durum	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
<i>Duygusal aba Fakt.</i>	Bekar	173	2,55	,81	,018	,040*
	Evli	89	2,74	,65		
	<i>Toplam</i>	262				
<i>Fiziksel Fakt.</i>	Bekar	173	3,19	,95	,254	,182**
	Evli	89	3,35	,89		
	<i>Toplam</i>	262				
<i>Zihinsel Fakt.</i>	Bekar	173	3,95	,69	,695	,152**
	Evli	89	3,82	,70		
	<i>Toplam</i>	262				
<i>Konumsal Fakt.</i>	Bekar	173	3,14	,92	,216	,020**
	Evli	89	3,42	,86		
	<i>Toplam</i>	262				
<i>evresel Fakt.</i>	Bekar	173	2,73	,89	,693	,002**
	Evli	89	3,10	,87		
	<i>Toplam</i>	262				

* Varyanslar eşit dağıldığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

** Varyanslar eşit dağılmadığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

İş yükü faktörleri ile çalışanların medeni durumları arasındaki farklılık değerlendirildiğinde (Tablo 6), evli çalışanların duygusal çaba faktörleri, konumsal faktörler ve çevresel faktörler bakımından bekâr çalışanlara oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir (p<0,05). Diğer yandan, fiziksel faktörler ve zihinsel

faktörlere ilişkin anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Ancak, anlamlı farklılıkların bulunduğu faktörlerin ortalamalar bakımından genel anlamda iş yükü algılarının ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ düzeyine (ort: 3) yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç aslında, literatürde bahsi geçen, iş aile çatışması ve evli bayan çalışanların bu iş ortamını daha ağır algılamaları beklentisine uygun değildir. Bu durum, Eskişehir’deki otellerin kongre ve iş otelleri olması, çalışma saatlerinin düzenli olması, dönemlik turist artışlarına bağlı aşırı iş yükü sorunlarının yaşanmadığına bağlanabilir.

Tablo 7. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Değişimi

Faktörler	Turizm Eğitimi	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
Duygusal Çaba Fakt.	Almış	104	2,62	,78	,762	,915*
	Almamış	158	2,61	,75		
	Toplam	262				
Fiziksel Fakt.	Almış	104	3,20	,94	,940	,526*
	Almamış	158	3,27	,92		
	Toplam	262				
Zihinsel Fakt.	Almış	104	4,08	,64	,277	,001*
	Almamış	158	3,80	,71		
	Toplam	262				
Konumsal Fakt.	Almış	104	3,10	,93	,512	,057*
	Almamış	158	3,32	,88		
	Toplam	262				
Çevresel Fakt.	Almış	104	2,80	,88	,939	,466*
	Almamış	158	2,89	,91		
	Toplam	262				

*Varyanslar eşit dağılmadığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Çalışanların turizm eğitimi alma durumu ile iş yükü faktörleri arasında yalnızca zihinsel faktörler bakımından anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p>0,05$). Turizm eğitimi almış çalışanların, almamış çalışanlara oranla daha fazla zihinsel iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Stresin çalışanlarda zihinsel iş yükü yarattığı düşünüldüğünde (Bolat, 2011) ve turizm eğitimi alan çalışanlar üzerine yapılan araştırmalarda turizm eğitimi almış çalışanların diğer çalışanlara oranla otellerde çalışmayı stresli buldukları (Kuşlivan, 2003; Özdemir, Aktaş ve Altıntaş, 2005; Duman vd., 2006) sonucu göz önünde bulundurulduğunda zihinsel iş yükü algısındaki bu farklılık açıklanmaktadır. Diğer yandan, duygusal çaba faktörleri, fiziksel faktörler, konumsal faktörler ve çevresel faktörler ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık

saptanamamıştır. Yapılan çalışmalar (Ross, 1992; Ross, 1994), turizm sektöründe daha önceden iş ile ilgili deneyim sahibi olmanın bu sektörde isteyerek çalışma açısından olumlu tutum yarattığı yönündedir. Çalışanların ortalama iş tecrübeleri göz önünde bulundurulursa (ort:5,9 yıl) çalışanların turizm eğitimi almamış olsalar dahi iş tecrübelerinin fazla olması, otellerde yapılan işleri zamanla daha iyi öğrendiklerini de göstermektedir. Çalışanların deneyimleri arttıkça işlerine yönelik olumlu tutumlarının artması durumu, iş yükü algılarında da azalmaya neden olacaktır. Buna bağlı olarak mesleki eğitim almış olmanın herhangi bir farklılık nedeni olmadığı görülmüştür.

Tablo 8. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Departmanlarına Göre Değişimi

Faktör	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark
Duygusal Çaba Faktörleri	Ön Büro (a)	88	2,56	2,363	,072	c > d**
	Yiyecek-İçecek (b)	106	2,60			
	Kat Hizmetleri (c)	64	2,77			
	Diğer Departmanlar (d)	4	1,85			
Fiziksel Faktörler	Ön Büro (a)	88	2,80	12,395	,000	b > a* c > a
	Yiyecek-İçecek (b)	106	3,49			
	Kat Hizmetleri (c)	64	3,49			
	Diğer Departmanlar (d)	4	2,70			
Zihinsel Faktörler	Ön Büro (a)	88	4,07	3,379	,019	a > b* a > c
	Yiyecek-İçecek (b)	106	3,85			
	Kat Hizmetleri (c)	64	3,76			
	Diğer Departmanlar (d)	4	4,33			
Konumsal Faktörler	Ön Büro (a)	88	2,95	7,810	,000	b > a* b > d c > a c > d
	Yiyecek-İçecek (b)	106	3,32			
	Kat Hizmetleri (c)	64	3,56			
	Diğer Departmanlar (d)	4	2,35			
Çevresel Faktörler	Ön Büro (a)	88	2,66	4,384	,005	c > a*
	Yiyecek-İçecek (b)	106	2,85			
	Kat Hizmetleri (c)	64	3,16			
	Diğer Departmanlar (d)	4	2,30			

* Varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından LSD testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

** Varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Tamhane's T2 testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Çalışanların duygusal çaba, fiziksel iş yükü, zihinsel iş yükü, konumsal iş yükü, çevresel iş yükü ve genel iş yükü algılarının departmanlarına, departmandaki görevlerine ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ise tek

yönlü varyans analizi (ANOVA) yardımıyla değerlendirilmiştir. Varyansların eşit dağılımı varsayımı sağlandığı durumlarda LSD, varyansların eşit dağılımı varsayımının sağlanmadığı durumlarda ise Tamhane's 2 testinin sonuçları değerlendirilmeye alınmıştır. LSD testi, dik karşılaştırmalar olarak da bilinen ve her ortalamanın yalnızca bir kez kullanıldığı karşılaştırmalarda daha uygun olan, gruplar arası kombinasyonları verilen cevapların ortalamalarını alarak hesaplayan bir yöntemdir (Alpar, 2014: 260).

İş yükü faktörlerinin çalışanların departmanlarına göre değişimi Tablo 8'deki gibidir. En anlamlı farklılık, konumsal faktörler bakımından saptanmıştır. Yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarının ön büro ve diğer departmanlara oranla daha fazla konumsal iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışanların, işle ilgili olarak malzemeleri taşıma, itme-çekme ve vücudu sürekli eğme-döndürme gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi, bu departmanlarda çalışanlar açısından konumsal anlamda iş yükünü diğer departmanlara oranla artırmaktadır.

Duygusal çaba ve departman ilişkisi değerlendirildiğinde, kat hizmetleri çalışanların diğer departmanlardaki (teknik servis ve satın alma) çalışanlara oranlara daha fazla duygusal çaba gösterdikleri belirlenmiştir. Bilindiği gibi kat hizmetleri departmanı diğer departmanlar olarak adlandırılan teknik servis ve satın alma departmanlarına göre müşteriler ile daha fazla iletişim kurmak durumunda olan çalışanlardan oluşmaktadır. Aynı zamanda, yapılan bir çalışmada (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008) kat hizmetleri departmanı çalışanlarının duygusal çaba boyutlarından derin davranışı daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, kat hizmetleri çalışanlarının duygusal anlamda daha fazla çaba gösterdikleri ve bu nedenle duygusal çaba faktörleri bakımından daha fazla iş yükü algıladıkları söylenebilir.

Son olarak, fiziksel faktörler bakımından, yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarının ön büro departmanından; zihinsel faktörler bakımından ise tam tersine ön büro departmanının kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarından daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Bilindiği gibi ön büro çalışanları rezervasyon alma, müşteri giriş ve çıkış yapma gibi daha fazla zihinsel çaba gerektiren işleri yerine getirirken; kat hizmetleri departmanı çalışanları temizlik gibi ve yiyecek-içecek departmanı çalışanları servis yapma, yemek hazırlama gibi daha fazla fiziksel çaba

gerektiren işleri yerine getirmektedir. Bu nedenle, ön büro departmanında zihinsel iş yükü algısı fazlayken, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarında fiziksel iş yükü algısı daha fazla algılanmaktadır.

Tablo 9. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Değişimi

Faktör	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark
Duygusal Çaba Faktörleri	İlköğretim (a)	54	2,73	2,618	,036	a > d* b > d c > d
	Lise (b)	88	2,65			
	Ön Lisans (c)	31	2,86			
	Lisans (d)	86	2,42			
	Lisans Üstü (e)	3	2,73			
Fiziksel Faktörler	İlköğretim (a)	54	3,58	5,574	,000	a > c* a > d b > d
	Lise (b)	88	3,40			
	Ön Lisans (c)	31	3,13			
	Lisans (d)	86	2,91			
	Lisans Üstü (e)	3	3,06			
Zihinsel Faktörler	İlköğretim (a)	54	3,54	6,666	,000	d > a* c > a c > b
	Lise (b)	88	3,88			
	Ön Lisans (c)	31	4,17			
	Lisans (d)	86	4,07			
	Lisans Üstü (e)	3	4,22			
Konumsal Faktörler	İlköğretim (a)	54	3,62	5,516	,000	a > c* a > d b > d
	Lise (b)	88	3,33			
	Ön Lisans (c)	31	3,11			
	Lisans (d)	86	2,93			
	Lisans Üstü (e)	3	3,46			
Çevresel Faktörler	İlköğretim (a)	54	3,27	4,302	,002	a > b* a > c a > d
	Lise (b)	88	2,67			
	Ön Lisans (c)	31	2,84			
	Lisans (d)	86	2,81			
	Lisans Üstü (e)	3	2,26			

*Varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından LSD testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 9 incelendiğinde, eğitim durumu bakımından iş yükü faktörlerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıktığı görülmüştür. Duygusal çaba bakımından ilköğretim, lise ve ön lisans mezunlarının lisans mezunlarından daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Fiziksel faktörler bakımından, ilköğretim mezunlarının lise; ayrıca lise mezunlarının da lisans mezunlarından daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Konumsal faktörler bakımından ise ilköğretim mezunlarının lise ve ön lisans mezunlarından; ön lisans mezunlarının ise lisans mezunlarından daha fazla iş yükü algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Son olarak, çevresel faktörler bakımından, ilköğretim mezunlarının lise, ön lisans ve lisans mezunlarından daha fazla iş yükü algıladıkları görülmektedir. Bu dört faktör bakımından değerlendirilecek olursa, en fazla iş yükü algısını ilköğretim mezunlarının hissettiği ve çalışanların eğitim durumları arttıkça algıladıkları iş yükünün azalabileceği söylenebilir. Bu dört faktörden farklı olarak zihinsel faktörler bakımından ise bu durumun tersi gözlemlenmektedir. Lisans mezunlarının ilköğretim ve lise mezunlarından; ön lisans mezunlarının ise ilköğretim mezunlarından daha fazla zihinsel iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Daha önceki bulgularda da ifade edildiği gibi zihinsel iş yükünün en fazla algılandığı departman ön büro departmanıdır ve en fazla lisans mezunu personel yine ön büro departmanında çalışmaktadır (n=48). Bu bakımdan, zihinsel iş yükünün en fazla lisans mezunlarında algılanması bu durumu açıklamaktadır.

Tablo 10. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların Yaşlarına Göre Değişimi

Faktör	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark
Duyusal Çaba Faktörleri	15-20 yaş (a)	32	2,41	1,014	,417	-***
	21-26 yaş (b)	110	2,57			
	27-32 yaş (c)	58	2,73			
	33-38 yaş (d)	25	2,64			
	39-44 yaş (e)	22	2,71			
	45-50 yaş (f)	12	2,90			
	51 yaş ve üzeri (g)	3	2,46			
Fiziksel Faktörler	15-20 yaş (a)	32	3,43	,922	,001	g > b** g > c
	21-26 yaş (b)	110	3,11			
	27-32 yaş (c)	58	3,23			
	33-38 yaş (d)	25	3,32			
	39-44 yaş (e)	22	3,43			
	45-50 yaş (f)	12	3,35			
	51 yaş ve üzeri (g)	3	3,73			
Zihinsel Faktörler	15-20 yaş (a)	32	3,85	2,197	,044	b > e* b > f c > f
	21-26 yaş (b)	110	4,01			
	27-32 yaş (c)	58	4,00			
	33-38 yaş (d)	25	3,76			
	39-44 yaş (e)	22	3,67			
	45-50 yaş (f)	12	3,45			
	51 yaş ve üzeri (g)	3	3,66			
Konumsal Faktörler	15-20 yaş (a)	32	3,58	2,554	,020	a > b* c > b e > b
	21-26 yaş (b)	110	3,02			
	27-32 yaş (c)	58	3,31			
	33-38 yaş (d)	25	3,22			
	39-44 yaş (e)	22	3,57			
	45-50 yaş (f)	12	3,26			
	51 yaş ve üzeri (g)	3	3,73			

Tablo 10 devamı						
Çevresel Faktörler	15-20 yaş (a)	32	2,57	1,499	,048	c > a*
	21-26 yaş (b)	110	2,78			e > a
	27-32 yaş (c)	58	3,00			e > b
	33-38 yaş (d)	25	2,92			
	39-44 yaş (e)	22	3,20			
	45-50 yaş (f)	12	2,88			
	51 yaş ve üzeri (g)	3	2,66			

*Varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından LSD testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

**Varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Tamhane's T2 testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Çalışanların yaşları ve iş yükleri arasındaki farklılıklar Tablo 10'daki gibidir. Duygusal çaba açısından yaş ve iş yükü arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer yandan fiziksel faktörler, zihinsel faktörler, konumsal faktörler ve çevresel faktörler bakımından anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Fiziksel faktörler bakımından 51 yaş ve üzeri çalışanların, 21-26 yaş ve 27-32 yaşındaki çalışanlara oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Yani yaş arttıkça fiziksel iş yükü algısı da artmaktadır. Zihinsel faktörler bakımından ise 21-26 yaş grubundaki çalışanların, 39-44 yaş ve 45-50 yaş grubundaki çalışanlara oranla daha fazla iş yükü algıladıkları görülmektedir. 21—26 yaş çalışan grubunun departmanlara göre sıklığına bakıldığında bu yaş grubundaki çalışanların en fazla ön büro departmanında olduğu (n=55) görülmektedir. Zihinsel iş yükünün en fazla olduğu departman olan ön büro departmanında bu yaş grubunun bulunması bu durumu açıklamaktadır. Konumsal iş yükü algısı bakımından 15-20 yaş, 27-32 yaş ve 39-44 yaş grubunun 21-26 yaş grubuna oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışanların çok genç veya çok yaşlı olmalarının iş yükü algılarını arttırdığı söylenebilir. Son olarak çevresel faktörler bakımından ise 27-32 yaş ve 39-44 yaş grubunun 15-20 yaş grubundan; 39-44 yaş grubunun ise 21-26 yaş grubundan daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Çevresel faktörlerde ise konumsal faktörlerden farklı olarak yaş arttıkça iş yükü algısının da arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11. İş Yükü Faktörlerinin Çalışanların İş Tecrübelerine Göre Değişimi

Faktör	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark
Duygusal Çaba Faktörleri	1-4 yıl (a)	173	2,57	1,578	,022	e > a* e > b
	5-9 yıl (b)	62	2,65			
	10-14 yıl (c)	16	2,68			
	15-19 yıl (d)	8	2,82			
	20 yıl ve üzeri (e)	3	3,60			
Fiziksel Faktörler	1-4 yıl (a)	173	3,25	1,049	,046	c > b*
	5-9 yıl (b)	62	3,11			
	10-14 yıl (c)	16	3,63			
	15-19 yıl (d)	8	3,35			
	20 yıl ve üzeri (e)	3	3,20			
Zihinsel Faktörler	1-4 yıl (a)	173	3,90	,924	,451	-***
	5-9 yıl (b)	62	3,99			
	10-14 yıl (c)	16	3,80			
	15-19 yıl (d)	8	3,77			
	20 yıl ve üzeri (e)	3	3,33			
Konumsal Faktörler	1-4 yıl (a)	173	3,26	,744	,563	-***
	5-9 yıl (b)	62	3,13			
	10-14 yıl (c)	16	3,38			
	15-19 yıl (d)	8	3,45			
	20 yıl ve üzeri (e)	3	2,66			
Çevresel Faktörler	1-4 yıl (a)	173	2,84	,192	,942	-***
	5-9 yıl (b)	62	2,93			
	10-14 yıl (c)	16	2,75			
	15-19 yıl (d)	8	2,85			
	20 yıl ve üzeri (e)	3	2,86			

*Varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından LSD testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

**Varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Tamhane's T2 testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Çalışanların iş tecrübeleri ve iş yükü algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında (Tablo 11) zihinsel faktörler, konumsal faktörler ve çevresel faktörler açısından anlamlı bir fark bulunamazken; duygusal çaba faktörleri ve fiziksel faktörler bakımından gruplar arası anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Duygusal çaba bakımından, 20 yıl ve üzeri iş tecrübesi olanların, 1-4 yıl 5-9 yıl iş tecrübesi olan çalışanlara oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Bu nedenle, personelin iş tecrübesi arttıkça işe ve müşterilere uyum sürecinde zorlandıkları ve duygusal çabalarının arttığı söylenebilir. Fiziksel faktörler bakımından ise 10-14 yıl arası iş tecrübesi olan çalışanların 5-9 yıl

arası iş tecrübesi olan personelden fazla iş yükü algıladıkları görülmüştür. İş tecrübesinin en fazla 1-4 yıl grubunda bulunması, Eskişehir’de otel çalışanlarının bu sektörde daha yeni olduklarını göstermektedir. İş yükü algısının yaş farklılıklarında da görüldüğü gibi zamanla artma eğilimi olan bir algı olduğundan, iş tecrübesi az olan çalışanların bulunduğu grupta zihinsel faktörler, konumsal faktörler ve çevresel faktörler açısından iş yükü algısının az olması anlamlı bir farklılığı engellemektedir.

2.3.Yöneticilerin Demografik Verileri ile İş Yükü Algılarına Yönelik Bulgular

Burada yöneticiler olarak, otel genel müdürleri ve tüm departaman müdür/şeflerinden oluşan grup kastedilmektedir. Yöneticilerin cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitimi alma durumları ile iş yükü algıları arasındaki farklılığı ölçmek amacıyla bağımsız örneklem T testi uygulanmıştır.

Tablo 12. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Değişimi

Faktörler	Cinsiyet	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
<i>Duyusal Çaba Fakt.</i>	Kadın	37	2,78	,82	,460	,713*
	Erkek	53	2,85	,77		
	Toplam	90				
<i>Fiziksel Fakt.</i>	Kadın	37	2,94	,73	,051	,086*
	Erkek	53	3,25	,94		
	Toplam	90				
<i>Zihinsel Fakt.</i>	Kadın	37	4,07	,66	,945	,635*
	Erkek	53	4,14	,57		
	Toplam	90				
<i>Konumsal Fakt.</i>	Kadın	37	2,58	1,05	,656	,150*
	Erkek	53	2,89	,91		
	Toplam	90				
<i>Çevresel Fakt.</i>	Kadın	37	2,80	,92	,976	,697*
	Erkek	53	2,87	,86		
	Toplam	90				

*Varyanslar eşit dağılmadığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Yöneticilerin, cinsiyetleri ve iş yükü faktörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu durum, faktörlere ilişkin ifadeler verilen yanıtların ortalamalarının ve standart sapmalarının birbirine yakın olmasından da görülmektedir. Bu benzerlik, cinsiyet temelinde iş yükü algısında bir farklılık olmamasını kadın ve erkek yöneticilerin işlerini aynı düzeyde ağır olarak algıladıklarına yorulabilir. Daha

önce yapılan bir çalışmada da (Sökmen, 2005) cinsiyet etmeninin iş yükü kapsamında bir farklılık yaratmadığı saptanmıştır.

Tablo 13. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Değişimi

Faktörler	Medeni Durum	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
Duygusal Çaba Fakt.	Bekar	56	2,70	,681	,014	,051**
	Evli	34	3,03	,91		
	Toplam	90				
Fiziksel Fakt.	Bekar	56	3,09	,90	,700	,630*
	Evli	34	3,18	,81		
	Toplam	90				
Zihinsel Fakt.	Bekar	56	4,08	,68	,074	,459*
	Evli	34	4,17	,46		
	Toplam	90				
Konumsal Fakt.	Bekar	56	2,71	1,01	,306	,479*
	Evli	34	2,85	,92		
	Toplam	90				
Çevresel Fakt.	Bekar	56	2,72	,80	,127	,131*
	Evli	34	3,03	,98		
	Toplam	90				

*Varyanslar eşit dağılmadığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

** Varyanslar eşit dağıldığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 13'teki veriler incelendiğinde iş yükü faktörleri ve yöneticilerin medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). İş yükü faktörlerine verilen cevapların medeni durum açısından ortalamalarına bakıldığında bekâr ve evli personel arasında ortalamadaki farklılığın çok düşük seviyede olduğu görülmektedir. Diğer yandan, anlamlı farka yakın en önemli faktörün duygusal çaba olduğu görülmektedir. Anlamlılık düzeyine en yakın sonuçlar çıkan bu faktör değerlendirildiğinde, evli yöneticilerin (ort:3,03) bekâr yöneticilerden (2,70) daha fazla duygusal çaba harcadıkları görülmektedir. Genel olarak değerlendirilecek olursa, çalışanlar açısından anlamlı farklılıklar yaratan medeni durum değişkeninin yöneticilerin algılarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

Tablo 14. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Değişimi

Faktörler	Turizm Eğitimi	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
<i>Duygusal Çaba Fakt.</i>	Almış	48	2,84	,74	,467	,809*
	Almamış	42	2,80	,84		
	Toplam	90				
<i>Fiziksel Fakt.</i>	Almış	48	3,18	,90	,453	,510*
	Almamış	42	3,06	,83		
	Toplam	90				
<i>Zihinsel Fakt.</i>	Almış	48	4,11	,59	,621	,959*
	Almamış	42	4,11	,63		
	Toplam	90				
<i>Konumsal Fakt.</i>	Almış	48	2,71	,99	,789	,606*
	Almamış	42	2,82	,96		
	Toplam	90				
<i>Çevresel Fakt.</i>	Almış	48	2,97	,73	,039	,132**
	Almamış	42	2,69	1,01		
	Toplam	90				

*Varyanslar eşit dağılmadığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

** Varyanslar eşit dağıldığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Son olarak, yöneticilerin turizm eğitimi alma durumları değerlendirildiğinde iş yükü faktörleri açısından anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Ancak, yöneticilerin iş tecrübeleri ve yaşları ile turizm eğitim alma durumları karşılaştırıldığında, turizm eğitimi almış yöneticilerin iş tecrübelerinde sıklığın en fazla 1-4 yıl arasında olduğu ve yaşlarının 27-32 yaş arası grupta olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, eğitim almış ve almamış yöneticilerin oranının da birbirine yakın olduğu bilinmektedir. Yaş ve iş tecrübesi arttıkça iş yükü algısının artacağı ve turizm eğitimi alma durumuna göre bu iki değişken açısından anlamlı bir farklılık olmadığı göz önünde bulundurulduğunda bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Tablo 15. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Departmanlarına Göre Değişimi

Faktör	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark	
Duygusal Çaba Faktörleri	Genel Müdürler (a)	12	2,78	,500	,776	-*	
	İnsan Kaynakları Müdürleri/Şefleri (b)	12	2,92				
	Ön Büro Müdürleri/Şefleri (c)	21	2,87				
	Yiyecek-İçecek Müdürleri/Şefleri (d)	30	2,78				
	Kat Hizmetleri Müdürleri/Şefleri (e)	11	2,98				
	Diğer Departman Müdürleri/Şefleri (f)	4	2,30				
Fiziksel Faktörler	Genel Müdürler (a)	12	2,66	3,936	,003	d > a**	
	İnsan Kaynakları Müdürleri/Şefleri (b)	12	2,94				d > b
	Ön Büro Müdürleri/Şefleri (c)	21	2,84				d > c
	Yiyecek-İçecek Müdürleri/Şefleri (d)	30	3,61				d > e
	Kat Hizmetleri Müdürleri/Şefleri (e)	11	2,89				
	Diğer Departman Müdürleri/Şefleri (f)	4	3,30				
Zihinsel Faktörler	Genel Müdürler (a)	12	4,50	1,454	,010	a > c*	
	İnsan Kaynakları Müdürleri/Şefleri (b)	12	4,13				a > d
	Ön Büro Müdürleri/Şefleri (c)	21	4,08				
	Yiyecek-İçecek Müdürleri/Şefleri (d)	30	3,95				
	Kat Hizmetleri Müdürleri/Şefleri (e)	11	4,12				
	Diğer Departman Müdürleri/Şefleri (f)	4	4,25				
Konumsal Faktörler	Genel Müdürler (a)	12	2,15	4,445	,001	d > a**	
	İnsan Kaynakları Müdürleri/Şefleri (b)	12	2,38				d > b
	Ön Büro Müdürleri/Şefleri (c)	21	2,49				d > c
	Yiyecek-İçecek Müdürleri/Şefleri (d)	30	3,28				d > f
	Kat Hizmetleri Müdürleri/Şefleri (e)	11	3,05				e > a
	Diğer Departman Müdürleri/Şefleri (f)	4	2,30				
Çevresel Faktörler	Genel Müdürler (a)	12	2,73	1,418	,226	-*	
	İnsan Kaynakları Müdürleri/Şefleri (b)	12	2,87				
	Ön Büro Müdürleri/Şefleri (c)	21	3,19				
	Yiyecek-İçecek Müdürleri/Şefleri (d)	30	2,78				
	Kat Hizmetleri Müdürleri/Şefleri (e)	11	2,74				
	Diğer Departman Müdürleri/Şefleri (f)	4	2,05				

*Varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Tamhane's T2 testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

**Varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından LSD testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

İş yükü algısının departmanlara göre farklılığı değerlendirildiğinde (Tablo 15) duygusal çaba faktörleri ve çevresel faktörler açısından anlamlı bir farklılık saptanamazken; fiziksel faktörler, zihinsel faktörler ve konumsal faktörler bakımından farklılıklar tespit edilmiştir. Fiziksel faktörler bakımından yiyecek içecek departmanı yöneticilerinin

genel müdürlere, insan kaynakları yöneticilerine, ön büro yöneticilerine ve kat hizmetleri yöneticilerine oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Yine yiyecek-içecek yöneticilerinin benzer şekilde konumsal faktörler bakımından genel müdürlere, insan kaynakları yöneticilerine, ön büro yöneticilerine ve diğer departman yöneticilerine oranla; kat hizmetleri yöneticilerinin ise genel müdürlere oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Bilindiği gibi fiziksel ve konumsal faktörler doğrudan personelin fiziksel çabası ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda değerlendirilecek olursa, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarındaki fiziksel çaba diğer departmanlara nazaran daha fazladır. Bu nedenle, çalışanlara ilişkin algılara benzer olarak yöneticilere ilişkin algılarda da bu departmanlarda çalışan yöneticilerde fiziksel ve konumsal iş yükü daha fazla çıkmaktadır.

Zihinsel faktörler bakımından ise genel müdürlerin ön büro müdürleri ve yiyecek içecek müdürlerine oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Genel müdürlerin otelde hem iş gücü hem de faaliyetlerin yürütülmesi bakımından tüm işleyişten sorumlu kişiler olduğu düşünüldüğünde, en fazla zihinsel iş yükünün genel müdürlerde görülmesi beklenen bir durumdur. Son olarak, bilindiği gibi otellerde yöneticiler, doğrudan işin fiilen yerine getirilmesinden ziyade, işi planlayan, organize eden, personeli yönlendiren, koordinasyonu sağlayan ve denetimi gerçekleştiren kişilerdir (Akoğlan Kozak, 2014: 15). Bu nedenle, yöneticilerin doğrudan müşteri ile teması gerçekleşmemektedir. Bu durum, yöneticilerde duygusal çabanın çalışanlara oranla daha az olabileceğini göstermektedir.

Tablo 16. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Değişimi

Faktör	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark
Duygusal Çaba Faktörleri	İlköğretim (a)	2	1,70	1,541	,046	b > a* d > a
	Lise (b)	11	3,07			
	Ön Lisans (c)	6	2,53			
	Lisans (d)	62	2,83			
	Lisans Üstü (e)	9	2,88			
Fiziksel Faktörler	İlköğretim (a)	2	3,40	,620	,650	-**
	Lise (b)	11	3,38			
	Ön Lisans (c)	6	3,00			
	Lisans (d)	62	3,04			
	Lisans Üstü (e)	9	3,37			

Tablo 16 devamı						
Zihinsel Faktörler	İlköğretim (a)	2	4,41	1,729	,020	d > e*
	Lise (b)	11	4,00			
	Ön Lisans (c)	6	4,27			
	Lisans (d)	62	4,17			
	Lisans Üstü (e)	9	3,66			
Konumsal Faktörler	İlköğretim (a)	2	3,20	1,787	,014	b > d*
	Lise (b)	11	3,43			
	Ön Lisans (c)	6	2,90			
	Lisans (d)	62	2,64			
	Lisans Üstü (e)	9	2,57			
Çevresel Faktörler	İlköğretim (a)	2	2,50	,470	,758	-**
	Lise (b)	11	3,01			
	Ön Lisans (c)	6	2,50			
	Lisans (d)	62	2,87			
	Lisans Üstü (e)	9	2,71			

*Varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından LSD testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

**Varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Tamhane's T2 testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Yöneticilerin eğitim durumları ve iş yükü algıları arasındaki farklılıklar Tablo 16'daki gibidir. Çalışan algılarından farklı olarak, yöneticilerin eğitim durumları ile fiziksel faktörler ve çevresel faktörler bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Duygusal çaba faktörleri bakımından çalışanlardan farklı olarak lise ve lisans mezunlarının daha fazla iş yükü algıladıkları ve yine çalışanlardan farklı olarak zihinsel faktörler bakımından lisans mezunlarının lisansüstü mezunlarından daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Son olarak zihinsel faktörler bakımından ilköğretim mezunlarının lisans mezunlarına oranla daha fazla iş yükü algıladıkları görülmektedir. Ayrıca, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki en fazla algı farkının da eğitim ile iş yükü boyutunda olduğu tabloda da ifade edilmektedir. Örneğin, duygusal çaba bakımından çalışanlarda en fazla iş yükü ilköğretim çalışanlarında algılanırken; yöneticilerde iş yükü en fazla lisans mezunlarında algılanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlardan farklı olarak yöneticilerde eğitim seviyesi arttıkça iş yükü algısının daha fazla arttığı görülmektedir. Bu durum, otellerde işlerin doğru ve zamanında yerine getirilmesinde çalışanları yönlendiren kişiler olarak sorumluluğu daha fazla olan

yöneticilerde, eğitim seviyesindeki artışa paralel olarak görev ve sorumlulukların daha da artması ile açıklanabilir.

Tablo 17. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin Yaşlarına Göre Değişimi

Faktör	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark
Duygusal Çaba Faktörleri	21-26 yaş (a)	21	2,84	,462	,764	-*
	27-32 yaş (b)	39	2,70			
	33-38 yaş (c)	14	2,95			
	39-44 yaş (d)	10	2,94			
	45 yaş ve üzeri (e)	6	3,03			
Fiziksel Faktörler	21-26 yaş (a)	21	3,17	,864	,489	-*
	27-32 yaş (b)	39	3,22			
	33-38 yaş (c)	14	3,20			
	39-44 yaş (d)	10	2,86			
	45 yaş ve üzeri (e)	6	2,63			
Zihinsel Faktörler	21-26 yaş (a)	21	4,07	,431	,786	-*
	27-32 yaş (b)	39	4,07			
	33-38 yaş (c)	14	4,27			
	39-44 yaş (d)	10	4,05			
	45 yaş ve üzeri (e)	6	4,27			
Konumsal Faktörler	21-26 yaş (a)	21	2,97	1,721	,153	-*
	27-32 yaş (b)	39	2,65			
	33-38 yaş (c)	14	3,02			
	39-44 yaş (d)	10	2,20			
	45 yaş ve üzeri (e)	6	3,13			
Çevresel Faktörler	21-26 yaş (a)	21	2,60	1,256	,294	-*
	27-32 yaş (b)	39	2,87			
	33-38 yaş (c)	14	3,24			
	39-44 yaş (d)	10	2,82			
	45 yaş ve üzeri (e)	6	2,56			

*Varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Tamhane's T2 testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Yöneticilerin algılarına yaş grupları itibariyle bakıldığında, iş yükünde herhangi bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yaş durumu değerlendirildiğinde, en fazla personelin 27-32 yaş ($n=39$) arasında olduğu görülmektedir. Yaş gruplarındaki sıklık oranları ve aritmetik ortalamalara bakıldığında birbirine yakın değerlerin olduğu görülmektedir. Aynı zamanda ortalamalar, yöneticilerde iş yükü algısının ortalama değerlerde olduğunu göstermektedir. Özellikle, fiziksel ve zihinsel kapasitenin yaş ilerledikçe giderek azaldığı düşünülürse, genç

yöneticilerin iş yükü algılamalarının daha düşük olması normaldir. Bu bağlamda, 45 yaş ve üzeri yöneticilerin iş yükü algılarının daha fazla olması beklenirken, sonuçların farklı çıkması genç yöneticilerin enerjilerine, yetişkinlerin ise deneyimli olmalarına bağlanabilir.

Tablo 18. İş Yükü Faktörlerinin Yöneticilerin İş Tecrübelerine Göre Değişimi

Faktör	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark
Duygusal Çaba Faktörleri	1-4 yıl (a)	28	2,69	1,296	,278	-*
	5-9 yıl (b)	29	2,72			
	10-14 yıl (c)	23	3,13			
	15-19 yıl (d)	4	2,60			
	20 yıl ve üzeri (e)	6	2,93			
Fiziksel Faktörler	1-4 yıl (a)	28	2,97	1,719	,031	c > e**
	5-9 yıl (b)	29	3,11			
	10-14 yıl (c)	23	3,42			
	15-19 yıl (d)	4	3,45			
	20 yıl ve üzeri (e)	6	2,56			
Zihinsel Faktörler	1-4 yıl (a)	28	4,07	,118	,976	-*
	5-9 yıl (b)	29	4,17			
	10-14 yıl (c)	23	4,10			
	15-19 yıl (d)	4	4,12			
	20 yıl ve üzeri (e)	6	4,02			
Konumsal Faktörler	1-4 yıl (a)	28	2,56	2,566	,044	c > a** c > e d > a d > e
	5-9 yıl (b)	29	2,64			
	10-14 yıl (c)	23	3,14			
	15-19 yıl (d)	4	3,60			
	20 yıl ve üzeri (e)	6	2,26			
Çevresel Faktörler	1-4 yıl (a)	28	2,58	1,381	,001	d > a* d > b
	5-9 yıl (b)	29	2,85			
	10-14 yıl (c)	23	2,95			
	15-19 yıl (d)	4	3,45			
	20 yıl ve üzeri (e)	6	3,16			

*Varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Tamhane's T2 testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

**Varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından LSD testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

İş yükü faktörlerinden fiziksel faktörler, konumsal faktörler ve çevresel faktörlere ilişkin yanıtlar açısından yöneticilerin iş tecrübeleri ile iş yükü algıları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, duygusal çaba faktörleri ve zihinsel faktörler

açısından anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Fiziksel faktörler bakımından 10-14 yıl arası çalışanların 20 yıl ve üzeri çalışanlara oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Sonuç değerlendirildiğinde, yöneticilerdeki iş tecrübesinin artmasının çalışanlardaki durumun tersine fiziksel iş yükünü azalttığı söylenebilir. Konumsal faktörler açısından, 10-14 yıl arası çalışan yöneticilerin 1-4 yıl ve 20 yıl ve üzeri çalışanlara oranla; yine benzer şekilde 15-19 yıl arası çalışanların 1-4 yıl ve 20 yıl ve üzeri çalışanlara oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Bu durumda, çalışanlardaki sonuca benzer olarak yöneticilerin çok fazla veya çok az iş tecrübelerinin olmasının konumsal iş yüklerini arttırdığı söylenebilir. Son olarak çevresel faktörler değerlendirildiğinde, 15-19 yıl aralığında tecrübesi olan yöneticilerin, 1-4 yıl ve 5-9 yıl aralığında tecrübesi olan yöneticilere oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Bu durumda ise iş tecrübesi arttıkça çevresel iş yükü algısının da arttığı söylenebilir.

3. Genel İş Yükü Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmada, genel iş yükü algısını belirlemek amacıyla oluşturulan 27. soruya yönelik çalışan ve yöneticilerin verdikleri yanıtlara ait bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 19. Çalışan ve Yöneticilerin Genel İş Yükü Algılarına İlişkin Bulgular

Genel İş Yükü Algısı	ÇALIŞAN		YÖNETİCİ	
	Ortalama	St.Sapma	Ortalama	St.Sapma
27. Soru: İş yükümün çok fazla olduğunu düşünüyorum.	3,35	1,28	3,38	1,25

İfadeyle ilgili ortalamalara bakıldığında, hem yöneticilerin (3,38) hem de çalışanların (3,35) iş yükü algılarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durum, Eskişehir'deki otel yönetici ve çalışanlarının genelde işlerini çok ağır olarak algılamadıklarına işaret etmektedir. Otel çalışanların stres düzeyini belirlemeye yönelik bir çalışmada (Saldamlı, 2000) benzer şekilde otel çalışanlarının iş yükü algılarının

fazla olmadığı (ort:3,56) görülmüştür. Otel işletmelerinde iş tatmin düzeyini etkileyen etmenleri belirlemeye yönelik başka bir çalışmada ise (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005) otel çalışanlarının iş yükünü ortalama seviyelerde algılandığı (ort:3,30) belirlenmiştir. Genel iş yükü algısını belirlemek amacıyla çağrı merkezi çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada ise (Keser, 2006) bu değer turizm işletmelerinde elde edilen değere benzer bulunmuştur (ort:3,5).

3.1. Çalışanların Demografik Durumları ile Genel İş Yükü Algıları İlişkisi

Çalışanların ve yöneticilerin genel iş yükü algılarını belirlemeye yönelik oluşturulan ifadeye verilen yanıtların, cinsiyete, medeni duruma, turizm eğitimi alma durumuna, departmana, eğitim durumuna ve iş tecrübesine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem T Testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 20. Genel İş Yükü Algısının Çalışanların Cinsiyet, Medeni Durum ve Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Değişimi

Değişken	Cinsiyet	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
Genel İş Yükü Algısı	Kadın	132	3,40	1,22	,180	,799*
	Erkek	130	3,36	1,30		
Değişken	Med. Durum	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
Genel İş Yükü Algısı	Bekar	173	3,27	1,31	,036	,045**
	Evli	89	3,60	1,11		
Değişken	TurizmEğitimi	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
Genel İş Yükü Algısı	Almış	104	3,34	1,31	,360	,658*
	Almamış	158	3,41	1,22		

*Varyanslar eşit dağılmadığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

** Varyanslar eşit dağıldığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Çalışanların genel iş yükü algıları ile cinsiyetleri ve turizm eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir fark bulunamazken; medeni durumları ile iş yükü algıları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, her üç değişken açısından genel ortalamaların '3' seviyesinde olduğu yani çalışanların genel iş yükü algılarının çok fazla olmadığı görülmektedir. Ancak medeni durum açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla işlerini daha ağır olarak

algıladıkları görülmektedir. Literatürde de sürekli değinilen evli çalışanların iş-aile çatışması yaşama durumlarının, burada da ortaya çıktığı söylenebilir.

Bu sonuçlar, bir önceki bölümde ulaşılan, faktörler itibariyle yapılan demografik değişkenlere ilişkin sonuçlarla önemli derecede benzerdir. Yani hem faktörler düzeyinde hem de genel algı düzeyinde evli çalışanlar bekar çalışanlara oranla işlerini daha yüklü olarak algılamaktadırlar. Diğer demografik değişkenler de ise gözlenen ‘farklılık yoktur’ sonucu genel algılar kısmında da ortaya çıkmıştır.

Tablo 21. Genel İş Yükü Algısının Çalışanların Departman, Eğitim Durumu, Yaş ve İş Tecrübelerine Göre Değişimi

Kategori	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark
Departman	On Büro (a)	88	3,10	4,387	,005	b > a* c > a c > d
	Yiyecek-İçecek (b)	106	3,47			
	Kat Hizmetleri (c)	64	3,71			
	Diğer Departmanlar (d)	4	2,25			
Eğitim	İlköğretim (a)	54	3,79	2,207	,034	a > c** a > d
	Lise (b)	88	3,40			
	Ön Lisans (c)	31	3,16			
	Lisans (d)	86	3,19			
	Lisans Üstü (e)	3	3,33			
Yaş	15-20 yaş (a)	32	3,34	1,118	,036	e > b*
	21-26 yaş (b)	110	3,20			
	27-32 yaş (c)	58	3,50			
	33-38 yaş (d)	25	3,44			
	39-44 yaş (e)	22	3,81			
	45-50 yaş (f)	12	3,75			
	51 ve üzeri (g)	3	3,66			
İş Tecrübesi	1-4 yıl (a)	173	3,28	1,598	,035	d > a*
	5-9 yıl (b)	62	3,46			
	10-14 yıl (c)	16	3,62			
	15-19 yıl (d)	8	4,25			
	20 yıl ve üzeri (e)	3	4,00			

*Varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından LSD testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

**Varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Tamhane's T2 testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Çalışanların departmanları, eğitim durumları, yaşları ve iş tecrübeleri ile genel iş yükü algıları arasındaki farklı belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 21’de görüldüğü üzere, çalışanların iş yükü algıları ile departmanları, eğitim durumları, yaşları ve iş tecrübeleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Departmanlar açısından değerlendirildiğinde, yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarının ön büro departmanından ve yine kat hizmetleri departmanının diğer departmanlardan daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Bu durum, otel işletmelerinde en fazla iş yükü algısının kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarında olduğunu göstermektedir. Eğitim durumu ile genel iş yükü algısı karşılaştırıldığında ise ilköğretim mezunlarının ön lisans ve lisans mezunlarına oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Bu durum ise çalışanlarda eğitim seviyesi azaldıkça genel iş yükü algısının arttığını göstermektedir. Çalışanların yaşları bakımından değerlendirildiğinde ise 39-44 yaş grubu çalışanların, 21-26 yaş grubuna oranla daha fazla iş yükü algıladıkları görülmektedir. Bu durum ilgili literatürdeki sonuçlara benzer oranla yaş arttıkça genel iş yükü algısının da artabileceğini göstermektedir. Son olarak çalışanların iş tecrübeleri ile genel iş yükü algıları arasında 15-19 yıl arası çalışanlar ve 1-4 yıl arası çalışanlar arası farklılık saptanmıştır. 15-19 yıl arası iş tecrübesi olan çalışanların 1-4 yıl arası iş tecrübesi olan çalışanlara oranla daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. İş yükü faktörleri ile ilgili tespit edilen sonuçlardan farklı olarak, çalışanların iş tecrübesi arttıkça artan yorgunlukları ve tükenmişlik algıları doğrultusunda genel iş yüklerinin de arttığı belirlenmiştir.

Genel algıya ait bu sonuçlar, daha önce belirlenmiş olan faktörler düzeyindeki sonuçlarla benzerdir. Bu durum, ortaya çıkan iş yükü algılarına yönelik bulguların ‘tekrar test mantığı’ ele alındığında geçerliliği açısından önemli olarak ele alınabilir.

3.2. Yöneticilerin Demografik Durumları ile Genel İş Yükü Algıları İlişkisi

Yöneticilerin iş yükleriyle ilgili genel algılarına bakıldığında (Tablo 22), yöneticilerin cinsiyetleri, medeni durumları ve turizm eğitimi alma durumları ile iş yükü faktörlerini karşılaştıran analizlere benzer sonuçların olduğu görülmüştür. Genel algı itibarıyla; cinsiyete, medeni duruma ve turizm eğitimi alma durumuna göre yönetici algılarında bir farklılaşma yoktur ($p>0,05$). Bu durum, yöneticilerin genel iş yüklerine cinsiyetlerinin,

medeni durumlarının ve turizm eğitimi alma durumlarının etki etmediğini göstermektedir.

Tablo 22. Genel İş Yükü Algısının Yöneticilerin Cinsiyet, Medeni Durum ve Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Değişimi

Değişken	Cinsiyet	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
Genel İş Yükü Algısı	Kadın	37	3,29	1,19	,271	,716*
	Erkek	53	3,39	1,34		
Değişken	Med. Durum	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
Genel İş Yükü Algısı	Bekar	56	3,23	1,29	,874	,242*
	Evli	34	3,55	1,25		
Değişken	TurizmEğitimi	Sıklık	Ortalama	S.S.	T Değeri	P Değeri
Genel İş Yükü Algısı	Almış	48	3,50	1,18	,094	,261*
	Almamış	42	3,19	1,38		

*Varyanslar eşit dağılmadığında ortaya çıkan p değeri temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Son olarak, yöneticilerin departmanları, yaşları ve iş tecrübeleri ile genel iş yükü algıları arası anlamlı bir farklılık belirlenemezken; yöneticilerin eğitim durumları ile genel iş yükü algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (Tablo 23). Departmanlar bakımından değerlendirildiğinde, yöneticilerde çalışanlardaki durumun tersine anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu durum, farklı departmanlarda görev yapsalar dahi yönetim kademesindeki tüm yöneticilerin genel iş yükü algılarının birbirine benzer olduğunu göstermektedir. Yaş ve iş tecrübesi bakımından sonuç değerlendirildiğinde ise Eskişehir'deki otel yöneticileri, oteller ile ilgili diğer çalışmalardaki bulgulardan farklı olarak daha genç yöneticilerden oluşmaktadır. Aynı zamanda, yöneticilerin iş tecrübelerinin de ortalama 5- 9 yıl arası sıklıkta olduğu görülmektedir. Yaş ve iş tecrübesi arttıkça çalışanların iş yükü algılarının arttığı bilindiğinden, yöneticilerde yaşa ve iş tecrübesine göre anlamlı farklılıklar belirlenememesinin bu kademedeki personelin genç olması ve iş tecrübelerinin ortalama değerlerde olması ile açıklanabilir. Son olarak, yöneticilerin eğitim durumları ve genel iş yükü algıları değerlendirildiğinde lise ve lisans mezunu yöneticilerin ilköğretim mezunu yöneticilerden daha fazla iş yükü algıladıkları belirlenmiştir. Çalışanlardaki durumun tam tersi olan bu durum, yönetim kademesinde eğitim arttıkça iş yükü algısının da arttığını göstermektedir. Yapılan bir çalışmada 'yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça hem insana hem de göreve yönelik liderlik yönelimlerinin arttığı' (Taşkıran, 2006: 179) belirtilmektedir. Bu bakımdan

değerlendirilecek olursa, yöneticilerin eğitimleri arttıkça liderlik rollerinin arttığı ve artan bu sorumluluğun genel iş yüklerini de arttırabileceği söylenebilir.

Tablo 23. Genel İş Yükü Algısının Yöneticilerin Departman, Eğitim Durumu, Yaş ve İş Tecrübelerine Göre Değişimi

Kategori	Değişken	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Fark
Departman	Genel Müdürler (a)	12	3,16	1,119	,357	-*
	İnsan Kaynakları Müdürleri/Şefleri (b)	12	3,09			
	Ön Büro Müdürleri/Şefleri (c)	21	3,14			
	Yiyecek-İçecek Müdürleri/Şefleri (d)	30	3,67			
	Kat Hizmetleri Müdürleri/Şefleri (e)	11	3,63			
	Diğer Departman Müdürleri/Şefleri (f)	4	2,50			
Eğitim	İlköğretim (a)	2	2,00	,981	,017	b > a* d > a
	Lise (b)	11	3,72			
	Ön Lisans (c)	6	3,50			
	Lisans (d)	62	3,37			
	Lisans Üstü (e)	9	3,00			
Yaş	21-26 yaş (a)	21	3,42	1,101	,361	-*
	27-32 yaş (b)	39	3,30			
	33-38 yaş (c)	14	3,85			
	39-44 yaş (d)	10	3,10			
	45 yaş ve üzeri (e)	6	2,66			
İş Tecrübesi	1-4 yıl (a)	28	3,28	,935	,448	-*
	5-9 yıl (b)	29	3,37			
	10-14 yıl (c)	23	3,56			
	15-19 yıl (d)	4	3,75			
	20 yıl ve üzeri (e)	6	2,50			

*Varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Tamhane's T2 testi sonuçları baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Genel algıya ait belirlenen bu sonuçlar, bir önceki bölümde faktörler itibariyle elde edilen sonuçlarla karşılaştırıldığında şunlar söylenebilir: Yöneticilerin genel algılarında departmanlara göre bir farklılık bulunmazken; faktörler itibariyle yapılmış olan önceki bulgularda departmanlar itibariyle farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu durum, kat ve yiyecek içecek müdürlerinden kaynaklanan farklı algılamalara dayalı olarak, bu bölüm yöneticilerinin fiziksel çabalarının diğer yöneticilerden daha fazla olması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Diğer değişkenlerde ise herhangi bir farklı algılama bulgusu ortaya çıkmamıştır.

Bu sonuçlara dayanarak, gerek faktörler itibariyle gerekse genel olarak personelin (çalışan ve yönetici) iş yüklerini orta düzey ağır ya da orta düzey olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Özellikle, detaylı analizlerin yapıldığı faktörler itibariyle elde edilen sonuçların daha sonra yapılan genel algı analizleri ile önemli ölçüde benzer olması elde edilen sonuçların geçerli olması ve daha az tartışılır olması açısından önemlidir.

4. Yöneticilerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına İlişkin Algılamaları

Yöneticilerin insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin algılamalarının analiz edildiği ve bulguların yorumlandığı bu bölümde, ilk olarak insan kaynakları yönetimine ilişkin yöneticilerin verdikleri yanıtlar faktör analizi yardımıyla gruplandırılmıştır. Daha sonra elde edilen insan kaynakları yönetimi faktörleri ile yöneticilerin genel iş yükü algıları arası ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular alt başlıklarda açıklanmaktadır.

4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili kuramsal çalışmalardan elde edilen temel fonksiyonların faktör analizi ile doğrulaması gerçekleştirilecektir. Doğrulayıcı faktör analizi, kurulu hipotezlerin test edilmesi amacıyla geliştirilen bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Özdamar, 2010: 250; Giriş ve Astar, 2014: 367). Bu nedenle bu çalışmada, yöneticilerin insan kaynakları fonksiyonlarına ait iş yükü algılamalarının bu fonksiyonlar itibariyle nasıl bir dağılım gösterdiğinin bu yolla açıklanmasına karar verilmiştir. Çalışmada ortaya çıkan faktörler insan kaynakları fonksiyonları olan *planlama*, *iş değerlendirme*, *performans değerlendirme*, *kariyer yönetimi*, *ücret yönetimi*, *iş güvenliği* ve *çalışan ilişkileri* şeklinde adlandırılmıştır. Burada, belirlenen faktörleri ölçmeye yönelik olarak geliştirilen 38 ifade faktör analizi kapsamında test edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizinde olduğu gibi bu analizde de ilk olarak uygunluk ile ilgili saptamalar yapılmıştır. Araştırmada ölçek olarak Likert türü ölçek kullanıldığından ölçek uygunluğu sağlanmıştır. Normallik açısından bakıldığında ölçekteki tüm ifadelerin istatistiksel değerleri uyumlu, çarpıklık değerleri normal değerlerde ve Kolmogorov Smirnov testi açısından kabul edilebilir ($p>0,05$) aralıktadır (Ek 7).

Doğrulamaya faktör analizine geçmeden önce ilk olarak ifadelerin aynı faktör altında toplanabilme koşullarını test etmek için Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bartlett Küresellik Testi sonuçlarının (1877,736) uygun olduğu ve analizin anlamlı olduğu ($p < ,000$) görülmüştür. Sonraki aşamada KMO değerine bakılmıştır. KMO değerinin de (,748) normal değerlerde olduğu (Büyüköztürk, 2002; Çokluk vd., 2014: 207) belirlenmiştir. Daha sonra ise her bir boyut için ifadeler arası korelasyonlar incelenmiş ve 0,30'un altında faktör yükü olan 3 ifade çıkartılmıştır (6, 13 ve 17. ifade). Böylece, verilerin analize uygunluk koşulları sağlanmıştır.

Verilerin analize uygunluğu test edildikten sonra ise her bir faktör ve faktörü ifade eden değişkenler gruplandırılmış ve Temel Bileşenler Yöntemi kullanılarak ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular, faktör yükleri, özdeğer, ortalama ve standart sapmaları ile birlikte açıklanan varyans yüzdelere göre Tablo 24'de gösterilmiştir. Faktör analizinde genel kural olarak özdeğeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Çalışmadaki her bir faktörün öz değerinin 2'nin üzerinde olması bu kuralı doğrular niteliktedir. Son olarak ise Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı hesaplanarak (,893) analizin geçerliliği doğrulanmıştır.

Tablo 24. İnsan Kaynakları Yönetimi Doğrulamaya Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör ve İfadeler</i>	<i>Faktör Yüğü</i>	<i>Açıklanan Varyans (%)</i>	<i>Özdeğer</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S.</i>
<i>Kariyer Yönetimi</i>		61,76	3,08		
22.Çalışanların kariyer engellerine takılmalarını önleyici tedbirler alırım.	,835			4,04	0,81
20.Uygun pozisyon olması durumunda çalışanların taleplerini dikkate alırım.	,816			4,32	0,74
23.İşin zorluk derecesini terfilerde dikkate alırım.	,804			4,12	0,87
21.Çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlıyorum.	,777			4,35	0,75
19.Kariyer kararlarında performans sonuçlarına bakarım.	,689			4,10	0,92
<i>Bölüm Ortalaması</i>				4,18	
<i>İnsan Kaynakları Planlama</i>		61,28	3,06		
2. Her bir iş için gerekli personel niteliklerinin doğru olmasına özen gösteririm.	,853			4,22	0,69
3. İş için gerekli zamanı belirlerken çalışanın iş yaparken harcadığı zamanı göz önünde bulundururum.	,847			4,06	0,77
1. Gelecek sezonda çalışacak personel sayısını belirlerken iş ve görev tanımlarına bakarım.	,787			4,13	0,75

Tablo 24 devamı					
4.Doğru sayıda çalışanı belirlemek için müşteri sayısı ve üretim miktarına bakarım.	,732			4,11	0,69
5.Personel alımında iş ve görev için uygun kişiyi tercih ederim.	,682			4,30	0,78
Bölüm Ortalaması				4,16	
İş Güvenliği		53,72	2,14		
30.Düşme vb. kazaların oluşabileceği alanlarda (mutfak, amaşırhane, depo gibi) uygun önlemler alırım.	,840			4,38	0,64
31.Bulaşıcı hastalıklar, zehirlenmeler gibi konularda gerekli önlemleri alırım.	,838			4,36	0,66
32.Çalışanlara düzenli aralıklarla iş güvenliği ile ilgili riskler hakkında bilgi veririm.	,751			4,15	0,80
29.Dinlenme molalarımı iş yüküne göre ayarlarım.	,421			3,90	1,06
Bölüm Ortalaması				4,19	
Ücret Yönetimi		52,65	2,63		
26.Hizmet ücreti (bahşış) ile ilgili düzenlemede çalışanın sorumluluklarına dikkat ederim.	,785			4,15	1,02
25.Hizmet ücretinin (bahşış) adil dağıtımına özen gösteririm.	,779			4,22	0,93
27.İşletmede/departmanda nitelikli personeli, pozisyonuna uygun ücret ile çalıştırırım.	,775			4,33	0,77
28.Ücretlendirmede performans değerleme sonuçlarını dikkate alırım.	,749			4,05	1,00
24.Ücretlendirme yaparken genel hayat şartlarına dikkat ederim.	,497			3,91	0,99
Bölüm Ortalaması				4,13	
İş Değerleme		48,10	2,88		
8.İş değerlemelerinde iş yükünü etkileyebilecek (yetenek, çalışma koşulları vb.) faktörlere bakarım.	,827			3,97	0,87
11.İş değerleme sistemindeki önemli faktörlere güvenirim ve kullanırım.	,790			3,82	0,97
9.İş değerleme yöntemi belirlenirken 'işe göre çalışan' ilkesinden yararlanırım.	,764			4,08	0,84
7.İşe ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde iş değerleme sisteminden yararlanırım.	,714			3,77	0,94
10.İşletmede iş değerleme sistemi sayesinde 'eşit işe eşit ücret' ödemesi yapılır.	,548			3,64	1,14
12.Çalışanlar, işlerinin çok basit olduğunu söylerler.	,428			3,80	0,99
Bölüm Ortalaması				3,84	
Performans Değerleme		44,97	2,24		
16.Performans değerlemede önceden belirlenmiş iş ve görev tanımlarından yararlanırım.	,895			4,00	0,86
15.Çalışanları uygun işlere yerleştirirken performans sonuçlarını da dikkate alırım.	,775			4,12	0,76
18.Çalışanların performansına göre birtakım özendirici uygulamalara başvururum.	,579			4,08	0,82
14.Personeli değerlendirirken iş yüküne dikkat ederim.	,442			3,81	0,95
Bölüm Ortalaması				3,97	

Tablo 24 devamı					
Çalışan İlişkileri					
36.Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili olarak gereken yetki ve sorumluluğu veririm.	,772	34,09	2,04	4,21	0,71
34.İş ile ilgili istenen görevler zamanında yerine getirilir.	,655			3,94	0,87
35.Çalışma saatlerini belirlerken kadınların toplumsal rollerini göz önünde bulundururum.	,564			3,87	0,96
38.Çalışanlara kişisel sorunlarının çözümünde yardımcı olurum.	,548			4,35	0,75
37.Çalışanlara servis, lojman vb. ek hizmetler verilmesini sağlarım.	,510			3,75	1,10
33.Çalışanlar, işlerinden sık sık şikâyet ederler.	,378			3,51	1,24
Bölüm Ortalaması				3,93	
Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı (α)					
KMO Değeri					
					,893
					,748

Tablo 24 incelendiğinde, varyansın %61,76'sı 'Kariyer Yönetimi' olarak adlandırılan birinci faktör, %61,28'i 'İnsan Kaynakları Planlama' olarak adlandırılan ikinci faktör, %53,72'si 'İş Güvenliği' olarak adlandırılan üçüncü faktör, %52,65'i 'Ücret Yönetimi' olarak adlandırılan dördüncü faktör, %48,10'u 'İş Değerleme' olarak adlandırılan beşinci faktör, %44,97'si 'Performans Değerleme' olarak adlandırılan altıncı faktör ve %34,09'u 'Çalışan İlişkileri' olarak adlandırılan yedinci faktör olarak açıklanmıştır. Açıklanan varyans, insan kaynakları yönetiminde kariyer yönetiminin iş yükü kullanımında birinci faktör olarak algılanmakta olduğunu göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin, kariyer yönlü kararlarında iş yükünü bir ölçüt olarak aldıklarına işaret etmektedir. Aslında, çalışanların kariyer gelişimlerinde iş yükü gibi objektif bir ölçütten yararlanılması beklenen önemli bir sonuçtur. Bu sonuç ayrıca, yöneticilerin kariyer gelişimi ile ilgili konulara zaman ayırdığı ve bu konulara yoğunlaştığını göstermesi açısından da önemlidir. Bunu çok yakın bir varyansla insan kaynakları planlaması takip etmektedir. Bu iki sonuca birlikte bakıldığında, yöneticilerin insan ya da çalışanla ilgili planlamalarda iş yükünü önemsedikleri görülmektedir.

Bilindiği gibi iş güvenliği konusu ise günümüzde işletmeler açısından hızla önem kazanan konulardan biridir. Özellikle, 2 Ağustos 2013 tarihi itibarıyla 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda yapılan değişiklikler, işletmelerde iş güvenliği konusunu daha da önemli hale getirmiştir. Oysa araştırma sonuçlarında bu konunun ücretlendirme ile beraber varyans sıralamasında ikincil düzeyde algılandığı görülmüştür. İnsan kaynaklarıyla ilgili bu iki önemli fonksiyonun ikincil öncelik sırasında değerlendirilmesi, aslında bu konularda iş yükünün dikkate alındığını

göstermesi açısından önemli görülürken; bu faktörlerin daha öncelikli sırada yer almadığına işaret etmesi açısından da önemlidir.

Üçüncü öncelikteki fonksiyonlar ise iş değerlendirme ve performans değerlemedir. Yöneticilerin bu gruptaki görevlerini yerine getirirken, iş yükünden fazla yararlanmadıkları görülmektedir. Oysa performans değerlendirme gibi personel başarısı ile ilgili bir kararda iş yüküne bakılması son derece adil olacaktır. Ancak otellerde bu yönlü değerlendirmelerin çok fazla hakkaniyet ölçütlerinde yapılmadığı ve bu sonucun buna bağlı ortaya çıktığı söylenebilir. Bu bağlamdaki iş değerlendirme de yine özellikle, adil ücretlendirmedeki önemi göz önüne alındığında, iş yükü kullanımını ihmal edilmiş bir fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır. Çarpıcı bir diğer sonuç ise çalışan ilişkilerinde iş yükünün en az olarak kullanıldığıdır. Bu durum, iş ortamındaki stres, personel devir hızı yüksekliği ve düşük örgütsel bağlılık yanında, düşük motivasyon durumu da açıklar niteliktedir.

Açıklanan varyanslar bağlamında insan kaynakları yönetiminde Eskişehir'deki yöneticilerin iş yükünü en fazla kariyer ve planlama fonksiyonlarında kullandıkları; en az önem verdikleri konunun ise çalışan ilişkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili literatürde çalışan ilişkileri ile ilgili olarak stres, motivasyon ve tükenmişlik konularında yapılan birçok çalışma, otellerde çalışan ilişkileri dikkate alınmadığı takdirde personelin iş yükünün artacağına işaret etmektedir. Doğrudan çalışanların psikolojik olarak iş ile ilgili performanslarını etkileyen bu fonksiyona yöneticilerin verdikleri önemin daha fazla olmasının, algılanan iş yükünü azaltacağı düşünülmektedir.

4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile Genel İş Yükü Algısı İlişkisi

Yöneticilerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik algıları ile genel iş yükü algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara Tablo 25'te yer verilmektedir.

Tablo 25. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile Yöneticilerin Genel İş Yükü Algıları İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörleri	Örneklem	Korelasyon Katsayısı (r)	Anlamlılık (p)
<i>İnsan Kaynakları Planlaması</i>	90	,037	,730
<i>İş Değerleme</i>	90	-,051	,636
<i>Performans Değerleme</i>	90	-,004	,967
<i>Kariyer Yönetimi</i>	90	,010	,924
<i>Ücret Yönetimi</i>	90	-,036	,735
<i>İş Güvenliği</i>	90	-,247*	,019
<i>Çalışan İlişkileri</i>	90	-,091	,394

*İlişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonucunda; insan kaynakları planlama, iş değerlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve çalışan ilişkileri faktörleri ile yöneticilerin genel iş yükü algıları arasında ilişki tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Bununla beraber, yöneticilerin iş yükü algılamaları ile iş güvenliği faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ancak, bu ilişkiye yönelik korelasyon katsayısı göz önünde bulundurulduğunda aradaki ilişkinin ters yönlü ve zayıf olduğu görülmüştür.

Bu durum aralarında ilişki tespit edilemeyen fonksiyonlar itibariyle şöyle açıklanabilir: İnsan kaynakları yönetimine ilişkin faktörler varyans yüzdeleri açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmede iş yükünü farklı oranlarda dikkate aldıkları görülmektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin iş yükü algılarının ortalama değerlerde olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yöneticilerin iş yükü algıları çok az veya çok fazla

olmadığından dolayı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile arasında doğrudan bir ilişki olmadığı düşünülebilir.

Açıklanan varyanslara göre sıralandığında yöneticiler açısından ikincil derecede önemli olarak nitelendirilmiş olan iş güvenliği faktörünün diğer faktörlerden farklı olarak yöneticilerin genel iş yükü algısı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin iş güvenliği faktörüne verdikleri önem arttıkça, iş yükü algısı azalmaktadır. Bu durumu şu şekilde açıklanabilir; insan kaynakları fonksiyonları içerisinde değerlendirilen iş güvenliği dışındaki diğer faktörler, yöneticilerin karar aldıkları, doğrudan çalışanları ilgilendiren ve oluşabilecek sorunların yönetim kademesinde çözülebileceği faktörlerdir. Ancak iş güvenliği konusu belirlenmiş birtakım standartlara göre uygulanan, işletmenin tümünü ilgilendiren ve sorun oluşması durumunda doğrudan yöneticileri etkileyen, yöneticiler açısından birtakım yasal yaptırımlara neden olacak teknik bir konudur ve yöneticilerde ilave bilgi ve ilave yeni bir iş yükü algısı yaratmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, insan kaynakları fonksiyonları ile yöneticilerin genel iş yükü algılamaları arasında kuvvetli bir ilişki gözlemlenmemiştir. Bu durum, yöneticilerin iş yüklerinin ortalama değerinde (ne ağır iş ne de hafif iş) algılamaları yanında, iş güvenliği fonksiyonu dışındaki fonksiyonlarda iş yükünü dikkate alma düzeylerinin benzer olmasına bağlanabilir.

Sonuç ve Öneriler

İş yükü ile ilgili çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, ilk yapılan çalışmaların eğitim, havacılık ve denizcilik sektöründe olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda sıklıkla üzerinde durulan konular ise iş yükünün ne şekilde ölçülebileceği, çalışanlarda nasıl algılandığı, oluşum sebepleri ve çalışanlardaki etkileri olmuştur. Ayrıca, faktörler itibarıyla bakıldığında, çalışanlarda ilk olarak fiziksel iş yüküne bakılırken; sonrasında fiziksel iş yükünün yanında zihinsel iş yüküne yönelik ölçümlerin de yapıldığı görülmüştür.

Türkiye’de iş yükü ile ilgili en fazla çalışmanın eğitim alanında yapıldığı görülmüştür. Yapılan çalışmaların birçoğunda iş yükü algısının oluşum nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitim ile ilgili çalışmaların sonucunda iş yükünün personel güçlendirme, örgütsel adalet, tükenmişlik, motivasyon, iş kontrolü, iş-aile çatışması ve örgütsel vatandaşlık gibi insan kaynakları ile ilgili konularla ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Sağlık sektöründe de sıklıkla ele alınan iş yükü konusu, başta doktor ve hemşireler olmak üzere tüm sağlık çalışanları üzerinde araştırılmıştır. Bu araştırmalarda, çalışanlarda iş yükünün algılanıp algılanmadığı ve iş yükünün oluşum nedenleri incelenmiştir. Bunlara ek olarak insan kaynakları yönetimi konularından olan iş tatmini konusu, iş yükü ile ilişkilendirilmiştir.

Otellerde yapılan çalışmalarda ise iş yükü konusunun iş tatmini, stres ve örgütsel vatandaşlık konuları ile ilişkilendirildiği, ancak insan kaynakları işlevleriyle doğrudan ilişkilendirilmediği görülmektedir. Bu gerekçe ile yola çıkılarak yapılan bu çalışmada, otel işletmelerinde tüm iş yükü faktörleri ele alınarak personelin iş yükü algısı belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bağlamında yöneticilerin iş yükü kullanımına verdikleri önem ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Eskişehir’de Turizm Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet gösteren tüm otel işletmesi çalışanları araştırmanın evreni olarak belirlenmiş, çalışmaya katılmayı kabul eden 352 personel ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak demografik değişkenleri açıklamaya yönelik olarak analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda yöneticilerde kadınların, çalışanlarda

ise evlilerin daha az sayıda olduğu; eğitim durumunun yüksek olduğu, genç çalışanların istihdam edildiği ve en fazla personelin yiyecek içecek departmanında olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar, Eskişehir'deki otel işletmelerinde nitelikli personelin istihdam edildiğini göstermektedir. Ayrıca, personelin eğitim seviyesinin yüksek olması, personelin işe başlama yaşının da artmasına neden olmaktadır.

Araştırmada ikinci olarak iş yükü faktörleri belirlenmiş ve demografik değişkenler açısından farklılıklar saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş yükünü açıklayan en önemli faktörün konumsal faktör olduğu ve bu sonucu sırasıyla zihinsel faktörler, çevresel faktörler, duygusal çaba faktörleri ve fiziksel faktörlerin izlediği görülmüştür. Otelerde ergonomik koşullara yönelik yapılan bir çalışmada da bu bulguya benzer olarak mutfak personelinin konumsal koşullardan etkilendiği belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda konumsal iş yükünü oluşturan etmenlerin, otelerde çalışma ortamında yapılabilecek birtakım değişiklikler ile kolaylıkla çözülebileceği ve otel işletmelerinde konumsal faktörlere daha fazla önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, personel algısında en az fiziksel faktörlerin etkili olması sonucunun Eskişehir'deki otel işletmelerinin şehir oteli olması, fiziksel çalışma alanlarının kısıtlı olması ve bu nedenle yapılan işlerin daha az fiziksel zorlanma gerektirmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

İş yükü faktörleri itibariyle algının demografik değişkenler ile ilişkisi incelendiğinde iş yükü algısının en fazla departmanlar, yaş ve iş tecrübelerine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda fiziksel iş yükü algısının en fazla kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanı çalışanlarında olduğu sonucu, ilgili literatürde kat hizmetlerinde yapılan çalışmalarla benzerdir. Bu benzerlik, otelerde fiziksel iş yükünün en fazla kat çalışanlarında olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan, yapılmış diğer çalışmalardaki bulgulara benzer olarak bu çalışmada da yaş ve iş tecrübesi arttıkça iş yükünün de arttığı sonucuna ulaşılmaması, iş yükünün zamanla artan bir algı olduğunu doğrulamaktadır.

Araştırmada üçüncü olarak genel iş yükü algısı değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, çalışanların ve yöneticilerin genel iş yükü algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Eskişehir'deki otel işletmesi personelinin iş yükü algısının ne çok fazla, ne de çok az olduğunu ifade etmektedir. Sektörel açıdan değerlendirildiğinde

yapılan diğerk çalışmalar da göz önünde bulundurulduğunda, otel işletmelerinde genel iş yükü algısının çok fazla olmadığı söylenebilir. Daha sonra genel iş yükü algısının demografik değışkenler ile ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, iş yükü faktörleri itibariyle elde edilen demografik değışkenlere ilişkin bulgular ile benzer çıkmıştır. Bu sonuç, araştırma sonuçlarının geçerli olduğunu ve daha az tartışılır olduğunu göstermektedir.

Araştırmada son olarak insan kaynakları yönetiminde iş yükünün kullanımına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi kapsamında iş yükünü en fazla kariyer yönetimi ve planlama ile ilgili konularda dikkate aldıklarını göstermektedir. Ancak iş yükü faktörleri ile ilgili sonuçlar çalışanların en fazla konumsal ve zihinsel iş yükü algıladıklarını göstermektedir. Buradan da şu çıkarım yapılabilir: Algılanan konumsal ve zihinsel iş yükü öncelikli olarak çalışanın niteliklerine uygun görevlerde çalıştırılmaması sorunundan kaynaklanmaktadır. Personelin iş yükü algısında çıkan bu sonuç, yöneticilerin en çok planlamaya önem verdiklerini ifade etmelerine rağmen, planlama konusunda hala eksiklikler olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında elde edilen diğerk bir bulgu ise yöneticilerin iş yüküne en az önem verdikleri faktörün çalışan ilişkileri olduğu sonucudur. İş yükü bağlamında elde edilen bulgular da bu durumu destekler niteliktedir. Önceki bölümlerde de değışilen personelde stres, işe bağlılık, iş doyumunu, iş-aile çatışması gibi iş yükü oluşturan etmenlerin, yöneticilerin çalışan ilişkilerindeki eksikliklerinden dolayı oluştuğu görülmektedir. Otel yöneticilerinin, insan kaynakları yönetiminde çalışan ilişkileri konusuna daha fazla önem vermeleri durumunda bu sorunların kolayca çözülebileceğı söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin faktörler ile yöneticilerin iş yükü algıları arasındaki ilişkinin incelendiğı alt bölümde ise iş güvenliğı faktörü ile genel algı arasında az da olsa bir ilişki saptanmıştır. Bu durum, iş güvenliğı konusunun yasal yaptırımlar doğurması, önceden kontrol edilemeyen sorunlar oluşturmaması ve işletme içinde çözümlenememesi gibi nedenlerden dolayı yöneticilerde diğerk faktörlere oranla daha fazla baskı yaratmaktadır.

Eskişehir'deki otel işletmelerinin şehir oteli olmasına bağlı olarak demografik özelliklerin ve iş yükü algılamalarının bu doğrultuda şekillendiği görülmektedir. Şehir otelciliğinin gerektirdiği dört mevsim faaliyet gösterme ve talep açısından kalitenin daha belirleyici olmasına bağlı olarak çalışanların iş yüklerini orta düzeyde ağır işler olarak algıladıkları düşünülmektedir.

Yöneticilerin iş yükü algılarına ilişkin bulgular, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında öncelikli olarak iş güvenliği ve çalışan ilişkileri ile ilgili eksikliklere işaret etmektedir. Yapılan bu çalışma sonunda, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili bu işlemlere daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Bu araştırma, Eskişehir'deki otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular yalnızca şehir otelciliğinde çalışan personeli kapsamıştır. Bu çalışmanın ilgili literatüre bu kapsamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, iş yükünü doğrudan insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları ile ilişkilendiren bu çalışmanın, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminde iş yükü bakımından farkındalık yaratacağı ve iş yüküne verilen önemi artıracacağı düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlara bağlı olarak gerek yöneticilere gerek akademisyenlere şunlar önerilebilir:

- Bu konuda daha kapsamlı ve bölgeler itibariyle karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.
- Şehir otelleri ile resort otellerdeki iş yükü algıları karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.
- İş yükü konusu insan kaynaklarının her bir fonksiyonu itibariyle (ücretlendirme, iş değerlendirme, performans değerlendirme vb.) ayrı araştırma konusu yapılabilir.
- Turizm sektörü içerisinde yer alan havayolları, seyahat acenteleri gibi farklı alt sektörlerde iş yükü algıları karşılaştırılabilir.
- Yöneticilere ise iş yükünü planlama ve kariyer dışındaki alanlarda da önemsemeleri, ortalama düzeyde olan çalışan iş yükü algısını, personel güçlendirme ve çalışma koşullarında iyileştirmeler yaparak daha azaltmaları önerilebilir.

Ekler

Ek 1. Eskişehir Turizm Belgeli Oteller ve Toplanan Anket Sayıları

	Otel Adı	Sınıfı	Toplam Çalışan Sayısı	Çalışan Anket Sayısı	Yönetici Anket Sayısı	Toplam Anket Sayısı
1	Rixos Otel	5*	65	8	5	13
2	Anemon Otel	5*	50	35	10	45
3	Saffron Otel	4*	27	13	3	16
4	Dedepark Otel	4*	33	13	4	17
5	Arus Otel	4*	Faaliyet dışı olduğundan dolayı katılmadı			
6	Atışkan Otel	3*	24	11	1	12
7	Büyük Otel	3*	27	1	1	2
8	Soyiç Otel	3*	19	5	-	5
9	İbis Otel	3*	33	16	4	20
10	Grand Namlı Otel	3*	Katılmadı			
11	Es Albatros Otel	3*	30	17	4	21
12	Ada Life Otel	3*	42	23	5	28
13	Verman Otel	3*	20	9	1	10
14	Şahinpark Otel	3*	14	2	1	3
15	Roof Garden Otel	3*	44	18	6	24
16	Sör Otel	3*	54	14	4	18
17	Zin Otel	3*	13	2	2	4
18	En (Demka) Otel	3*	14	5	1	6
19	Merlot Otel	3*	23	16	2	18
20	Senna City	3*	13	9	4	13
21	Has Termal Otel	2*	11	3	1	4
22	Şale Otel	2*	7	2	2	4
23	Arslan Otel	2*	Katılmadı			
24	Altın Es Otel	2*	Faaliyet dışı olduğundan dolayı katılmadı			
25	Sultan Otel	1*	4	1	-	1
26	Gürgenci Apart	-	11	8	1	9

27	Abacı Konak	-	50	13	6	19
28	Firuze Konak	-	23	11	4	15
29	Pilot Çalışma	-	25	7	18	25
Genel Toplam			676	262	90	352

Ek 2. Çalışanlara Yönelik Oluşturulmuş Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Araştırma sırasında sizden alınan tüm bilgiler saklı kalacaktır. Ankete gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Ezgi ATİK

Lütfen, her bir ifade ile ilgili katılım durumunuz için tek bir kutucuğu işaretleyin. →	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
I.BÖLÜM İFADELER (Yönetici ve Çalışanlar için)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.İşimi yaparken, 'kan kusup kızılcoık şerbeti içtim' diyorum.					
2.Müşterinin sıkıntılarını dinlemek beni üzüyor.					
3.İşimi yaparken rol yapmak zorunda kalıyorum.					
4.İşyerinde duyulann nasıl sergilenmesi gerektiğini belirten (gülümseme, kibar olma vb.) kurallara uyanm.					
5.Yaptığım iş çoğunlukla fiziksel çaba gerektirir.					
6.İşimden dolayı çok fazla hareket etmem gerekiyor.					
7.Çalışma sürelerim diğer departmanlardaki iş sürelerine göre daha fazladır.					
8.Molalarımızın yeterli olmadığını düşünüyorum.					
9.Yaptığım işin fiziksel zorluğundan dolayı çok yoruluyorum.					
10.Yaptığım iş sürekli dikkat gerektiriyor.					
11.Çoğu zaman doğru karar vermek için araştırma yapmam gerekiyor.					
12.İşim gereği birçok şeyi hatırlamam şart.					
13.Yaptığım iş beni strese sokuyor ve tüketiyor.					
14.İşimi yaparken iş arkadaşlarımla sürekli iletişim kurmam gerekiyor.					
15.İşimi müşterilerle aynı ortamda yapmak ve hata yapma korkusu beni geriyor.					
16.İş yaparken konsantre olmama gerek yok.					
17. İş yapmam için iyi bir ışıklandırma son derece önemli.					
18.Çalışma alanımdaki gürültü, çoğu zaman işimi engelliyor.					
19.Çalıştığım ortamdaki makine vb. aletlerin titreşimi beni rahatsız ediyor.					
20.Çalıştığım ortamın ısısı çoğu zaman beni rahatsız ediyor.					
21.İş yerindeki nemli ortamdaki rahatsızlık duyuyorum.					
22.İşimi çoğu zaman ayakta yapıyorum.					
23.Sürekli olarak ağır malzemeleri kaldırmam gerekiyor.					
24.İşim gereği malzemelere sık sık itme ve çekme işlemleri uygulayım.					
25.Tezgah, desk, masa ve yatak gibi bazı malzemelerle çalışırken zorlanırım.					
26.İş yaparken vücudumun bazı kısımlarında sık sık ağrılar oluyor.					
27.İş yükümün çok fazla olduğunu düşünüyorum.					

II. BÖLÜM GENEL BİLGİLER (Yönetici ve Çalışanlar için)	
1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()	5. Yaşınız:
2. Departmanınız:	6. Eğitim durumunuz:
3. Departmandaki göreviniz:	7. Medeni durumunuz: Bekar () Evli ()
4. Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz:	8. Herhangi bir formel turizm eğitimi aldınız mı?

Ek 3. Yöneticilere Yönelik Oluşturulmuş Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Araştırma sırasında sizden alınan tüm bilgiler saklı kalacaktır. Ankete gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Ezgi ATİK

Lütfen, her bir ifade ile ilgili katılım durumunuz için tek bir kutucuğu işaretleyin. →	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
I.BÖLÜM (Yönetici ve Çalışanlar için) İFADELER	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.İşimi yaparken, 'kan kusup kızılalık şerbeti içtim' diyorum.					
2.Müşterinin sıkıntılarını dinlemek beni üzüyor.					
3.İşimi yaparken rol yapmak zorunda kalıyorum.					
4.İşyerinde duyguların nasıl sergilenmesi gerektiğini belirten (gülümseme, kibar olma vb.) kurallara uyanm.					
5.Yaptığım iş çoğunlukla fiziksel çaba gerektirir.					
6.İşimden dolayı çok fazla hareket etmem gerekiyor.					
7.Çalışma sürelerim diğer departmanlardaki iş sürelerine göre daha fazladır.					
8.Molalarımızın yeterli olmadığını düşünüyorum.					
9.Yaptığım işin fiziksel zorluğundan dolayı çok yoruluyorum.					
10.Yaptığım iş sürekli dikkat gerektiriyor.					
11.Çoğu zaman doğru karar vermek için araştırma yapmam gerekiyor.					
12.İşim gereği birçok şeyi hatırlamam şart.					
13.Yaptığım iş beni strese sokuyor ve tüketiyor.					
14.İşimi yaparken iş arkadaşlarımla sürekli iletişim kurmam gerekiyor.					
15.İşimi müşterilerle aynı ortamda yapmak ve hata yapma korkusu beni geriyor.					
16.İş yaparken konsantre olmama gerek yok.					
17. İş yapmam için iyi bir ışıklandırma son derece önemli.					
18.Çalışma alanımdaki gürültü, çoğu zaman işimi engelliyor.					
19.Çalıştığım ortamdaki makine vb. aletlerin titreşimi beni rahatsız ediyor.					
20.Çalıştığım ortamın ısısı çoğu zaman beni rahatsız ediyor.					
21.İş yerindeki nemli ortamdaki rahatsızlık duyuyorum.					
22.İşimi çoğu zaman ayakta yapıyorum.					
23.Sürekli olarak ağır malzemeleri kaldırmam gerekiyor.					
24.İşim gereği malzemelere sık sık itme ve çekme işlemleri uygulayım.					
25.Tezgah, desk, masa ve yatak gibi bazı malzemelerle çalışırken zorlanırım.					
26.İş yaparken vücudumun bazı kısımlarında sık sık ağrılar oluyor.					
27.İş yükümün çok fazla olduğunu düşünüyorum.					

II. BÖLÜM GENEL BİLGİLER	(Yönetici ve Çalışanlar için)
1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()	5. Yaşınız:
2. Departmanınız:	6. Eğitim durumunuz:
3. Departmandaki göreviniz:	7. Medeni durumunuz: Bekar () Evli ()
4. Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz:	8. Herhangi bir formal turizm eğitimi aldınız mı?

Lütfen, her bir ifade ile ilgili katılım durumunuz için tek bir kutucuğu işaretleyin. →					
III.BÖLÜM İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Gelecek sezonda çalışacak personel sayısını belirlerken iş ve görev tanımlarına bakarım.					
2. Her bir iş için gerekli personel niteliklerinin doğru olmasına özen gösteririm.					
3. İş için gerekli zamanı belirlerken çalışanın iş yaparken harcadığı zamanı göz önünde bulundururum.					
4. Doğru sayıda çalışana belirlemek için müşteri sayısı ve üretim miktarına bakarım.					
5. Personel alımında iş ve görev için uygun kişiyi tercih ederim.					
6. Bulduğum departmanda fazla çalışma nedeniyle devamsızlık yaşanmaz.					
7. İşe ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde iş değerlendirme sisteminden yararlanırım.					
8. İş değerlemelerde iş yükünü etkileyebilecek (yetenek, çalışma koşulları vb.) faktörlere bakarım.					
9. İş değerlendirme yöntemi belirlenirken "işe göre çalışan" ilkesinden yararlanırım.					
10. İşletmede iş değerlendirme sistemi sayesinde "eşit işe eşit ücret" ödemesi yapılır.					
11. İş değerlendirme sistemindeki önemli faktörlere güvenirim ve kullanırım.					
12. Çalışanlar, işlerinin çok basit olduğunu söylerler.					
13. Çalışanların işleri ile ilgili kaygıları vardır.					
14. Personeli değerlendirirken iş yüküne dikkat ederim.					
15. Çalışanları uygun işlere yerleştirirken performans sonuçlarını da dikkate alırım.					
16. Performans değerlemede önceden belirlenmiş iş ve görev tanımlarından yararlanırım.					
17. Performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlara bildiririm.					
18. Çalışanların performansına göre birtakım özendirici uygulamalara başvururum.					
19. Kariyer kararlarında performans sonuçlarına bakarım.					
20. Uygun pozisyon olması durumunda çalışanların taleplerini dikkate alırım.					
21. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlarım.					
22. Çalışanların kariyer engellerine takılmalarını önleyici tedbirler alırım.					
23. İşin zorluk derecesini terfilerde dikkate alırım.					
24. Ücretlendirme yaparken genel hayat şartlarına dikkat ederim.					
25. Hizmet ücretinin (bahşiş) adil dağıtımına özen gösteririm.					
26. Hizmet ücreti (bahşiş) ile ilgili düzenlemede çalışanın sorumluluklarına dikkat ederim.					
27. İşletmede/departmanda nitelikli personeli, pozisyonuna uygun ücret ile çalıştırırım.					
28. Ücretlendirmede performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alırım.					
29. Dinlenme molalarını iş yüküne göre ayarlarım.					
30. Düşme vb. kazaların oluşabileceği alanlarda (mutfak, çamaşırhane, depo gibi) uygun önlemler alırım.					
31. Bulaşıcı hastalıklar, zehirlenmeler gibi konularda gerekli önlemleri alırım.					
32. Çalışanlara düzenli aralıklarla iş güvenliği ile ilgili riskler hakkında bilgi veririm.					
33. Çalışanlar, işlerinden sık sık şikayet ederler.					
34. İş ile ilgili istenen görevler zamanında yerine getirilir.					
35. Çalışma saatlerini belirlerken kadınların toplumsal rollerini göz önünde bulundururum.					
36. Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili olarak gereken yetki ve sorumluluğu veririm.					
37. Çalışanlara servis, lojman vb. ek hizmetler verilmesini sağlarım.					
38. Çalışanlara kişisel sorunlarının çözümünde yardımcı olurum.					

Ek 4. İş Yükü ile İlgili İfadelere Yönelik Pilot Çalışma Sonuçları

FAKTÖRLER	1. PİLOT ÇALIŞMA			2. PİLOT ÇALIŞMA			3. PİLOT ÇALIŞMA		
	Toplam Korelasyon Katsayısı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Korelasyon Katsayısı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Korelasyon Katsayısı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Duyusal Çaba Faktörleri			%29,81			%39,35			%39,44
DÇF1	,478	,834		,492	,539		,517	,523	
DÇF2	,179	,793		,081	,714		,169	,715	
DÇF3	,044	,238		,190	,876		,249	,881	
DÇF4	,018	,150		,092	,083		,100	,126	
DÇF5	,298	,296							
Fiziksel Faktörler			%54,46			%51,57			%51,57
FF1	,400	,678		,465	,869		,459	,869	
FF2	,398	,669		,428	,884		,504	,884	
FF3	,511	,783		,470	,730		,556	,730	
FF4	,529	,722		,040	,102		,263	,102	
FF5	,534	,826		,619	,706		,607	,706	
Zihinsel Faktörler			%32,69			%32,69			%36,82
ZF1	,356	,306		,166	,481		,130	,426	
ZF2	,139	,538		,242	,694		,181	,835	
ZF3	,133	,753		,183	,773		,181	,835	
ZF4	,218	,662		,182	,377		,402	,603	
ZF5	,028	,639		,285	,378		,308	,618	
ZF6	,434	,109		,283	,512		,198	,361	
ZF7				,041	,655		,369	,353	
Çevresel Faktörler			%44,88			%45,30			%45,30
ÇF1	,023	,337		,180	,556		,108	,556	
ÇF2	,426	,665		,466	,576		,395	,576	
ÇF3	,537	,841		,744	,866		,622	,866	
ÇF4	,428	,570		,441	,669		,573	,669	
ÇF5	,575	,810		,448	,654		,494	,654	
Konumsal Faktörler			%44,83			%43,58			%47,61
KF1	,432	,730		,459	,661		,564	,650	
KF2	,451	,895		,723	,837		,624	,808	
KF3	,457	,913		,661	,864		,532	,788	
KF4	,588	,270		,069	,165		,301	,569	
KF5	,296	,039		,396	,517		,583	,601	
	Cronbach Alpha Değeri: ,818			Cronbach Alpha Değeri: ,799			Cronbach Alpha Değeri: ,853		

Ek 5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili İfadelere Yönelik Pilot Çalışma Sonuçları

FAKTÖRLER	1. PİLOT ÇALIŞMA			2. PİLOT ÇALIŞMA			3. PİLOT ÇALIŞMA		
	Toplam Korelasyon Katsayısı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Korelasyon Katsayısı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Korelasyon Katsayısı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
İK Planlama			%46,71			%52,68			%50,08
İK P1	,391	,208		,106	,636		,322	,465	
İK P2	,586	,726		,320	,910		,329	,897	
İK P3	,491	,904		,423	,832		,399	,864	
İK P4	,475	,847		,419	,907		,369	,915	
İK P5	,514	,833		,371	,626		,410	,598	
İK P6	,119	,085		,251	,146		,262	,215	
İş Değerleme			%58,10			%49,30			%47,17
İD1	,646	,839		,638	,805		,620	,833	
İD2	,749	,821		,683	,857		,635	,841	
İD3	,589	,652		,689	,882		,626	,861	
İD4	,469	,629		,141	,548		,541	,338	
İD5	,709	,879		,645	,801		,597	,803	
İD6	,759	,716		,368	,479		,315	,446	
İD7				,301	,344		,444	,449	
Performans Değerleme			%51,26			%46,45			%45,49
PD1	,662	,097		,131	,302		,431	,839	
PD2	,497	,902		,243	,702		,244	,758	
PD3	,305	,889		,197	,758		,199	,805	
PD4	,338	,708		,619	,832		,549	,786	
PD5	,694	,632		,397	,688		,367	,656	
PD6	,534	,750							
Kariyer Yönetimi			%44,53			%56,88			%56,88
KY1	,230	,705		,442	,668		,454	,668	
KY2	,221	,795		,464	,766		,451	,766	
KY3	,399	,776		,269	,676		,262	,676	
KY4	,504	,224		,334	,777		,397	,777	
KY5	,639	,667		,700	,866		,689	,866	
Ücret Yönetimi			%42,12			%48,83			%48,83
ÜY1	,559	,921		,694	,787		,574	,787	
ÜY2	,349	,172		,242	,555		,224	,555	
ÜY3	,153	,745		,473	,728		,499	,728	
ÜY4	,612	,503		,588	,807		,581	,807	
ÜY5				,453	,578		,435	,578	

İş Güvenliği			%55,57			%55,63			
İG1	,618	,482		,429	,075		,307	,158	
İG2	,457	,783		,360	,870		,423	,627	
İG3	,506	,924		,002	,859		,425	,921	
İG4	,452	,724		,241	,851		,425	,921	
Çalışan İlişkileri			%25,58			%45,79			%42,55
Çİ1	,483	,500		,127	,117		,257	,261	
Çİ2	,211	,531		,457	,777		,469	,752	
Çİ3	,300	,483		,663	,838		,597	,787	
Çİ4	,480	,477		,556	,808		,385	,803	
Çİ5	,615	,509		,151	,498		,178	,138	
Çİ6	,468	,546		,262	,725		,286	,798	
Çİ7	,023	,294							
Çİ8	,293	,498							
Çİ9	,396	,628							
Çİ10	,469	,620							
Çİ11	,172	,376							
Çİ12	,535	,516							
	Cronbach Alpha			Cronbach Alpha Değeri=			Cronbach Alpha		
	Değeri= ,918			, 875			Değeri= ,892		

Ek 6. İş Yükü ile İlgili İfadelere Yönelik Dağılım Normallik Analizi Sonuçları

İŞ YÜKÜ FK.	MİN.	MAX.	ORT.	MEDYAN	MOD	ST. SAPMA	VARYANS	ÇARPIKLIK	K-S
<i>DC1</i>	1	5	2,24	2	1	1,23	1,537	0,739	0,213
<i>DC2</i>	1	5	2,56	2	2	1,21	1,477	0,262	0,208
<i>DC3</i>	1	5	2,54	2	1	1,30	1,69	0,35	0,197
<i>DC4</i>	1	5	3,19	3	2	1,26	1,604	-0,283	0,212
<i>FF1</i>	1	5	3,57	4	4	1,29	1,669	-0,633	0,236
<i>FF2</i>	1	5	3,58	4	5	1,31	1,736	-0,607	0,237
<i>FF3</i>	1	5	2,97	3	2	1,37	1,9	0,125	0,192
<i>FF4</i>	1	5	2,75	2	2	1,33	1,786	0,361	0,231
<i>FF5</i>	1	5	3,13	3	4	1,27	1,618	-0,113	0,176
<i>ZF1</i>	1	5	4,09	4	5	1,04	1,086	-1,186	0,246
<i>ZF2</i>	1	5	3,45	4	4	1,20	1,451	-0,719	0,199
<i>ZF3</i>	1	5	4,16	4	5	1,04	1,097	-1,402	0,264
<i>ZF4</i>	1	5	3,09	3	2	1,22	1,503	-0,014	0,167
<i>ZF5</i>	1	5	4,18	4	5	1,00	1,002	-1,446	0,26
<i>ZF6</i>	1	5	4,14	4	5	1,12	1,262	-1,58	0,285
<i>ZF7</i>	1	5	2,28	2	1	1,32	1,765	0,787	0,264
<i>CF1</i>	1	5	3,53	4	5	1,25	1,577	-0,425	0,206
<i>CF2</i>	1	5	2,58	2	2	1,18	1,4	0,437	0,236
<i>CF3</i>	1	5	2,45	2	2	1,25	1,565	0,591	0,247
<i>CF4</i>	1	5	3,05	3	2	1,41	1,997	-0,03	0,187
<i>CF5</i>	1	5	2,60	2	2	1,33	1,783	0,406	0,212
<i>KF1</i>	1	5	3,97	4	5	1,26	1,612	-1,106	0,265
<i>KF2</i>	1	5	2,69	3	1	1,37	1,887	0,288	0,182
<i>KF3</i>	1	5	2,92	3	2	1,42	2,02	0,082	0,185
<i>KF4</i>	1	5	2,64	2	2	1,27	1,636	0,337	0,211
<i>KF5</i>	1	5	3,30	4	4	1,26	1,608	-0,25	0,217

Kısaltmalar:

DC: Duygusal Çaba Faktörleri

FF: Fiziksel Faktörler

ZF: Zihinsel Faktörler

CF: Çevresel Faktörler

KF: Konumsal Faktörler

Ek 7. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili İfadelere Yönelik Dağılım Normallik Analizi Sonuçları

İKY FK.	MİN.	MAX.	ORT.	MEDYAN	MOD	ST. SAPMA	VARYANS	ÇARPIKLIK	K-S
<i>IKP1</i>	1	5	4,13	4	4	0,75	0,566	-1,197	0,307
<i>IKP2</i>	1	5	4,22	4	4	0,69	0,489	-1,545	0,32
<i>IKP3</i>	1	5	4,06	4	4	0,77	0,602	-1,444	0,366
<i>IKP4</i>	1	5	4,11	4	4	0,69	0,482	-0,564	0,292
<i>IKP5</i>	1	5	4,30	4	4	0,78	0,617	-1,443	0,258
<i>IKP6</i>	1	5	3,83	4	4	0,97	0,949	-0,923	0,279
<i>ID1</i>	1	5	3,77	4	4	0,94	0,894	-0,761	0,282
<i>ID2</i>	1	5	3,97	4	4	0,87	0,764	-0,473	0,232
<i>ID3</i>	1	5	4,08	4	4	0,84	0,711	-0,631	0,236
<i>ID4</i>	1	5	3,64	4	4	1,14	1,31	-0,732	0,244
<i>ID5</i>	1	5	3,82	4	4	0,97	0,957	-0,517	0,228
<i>ID6</i>	1	5	3,80	4	4	0,99	0,993	-0,49	0,224
<i>ID7</i>	1	5	3,38	4	4	1,28	1,656	-0,314	0,194
<i>PY1</i>	1	5	3,81	4	4	0,95	0,919	-1,018	0,311
<i>PY2</i>	1	5	4,12	4	4	0,76	0,58	-1,458	0,314
<i>PY3</i>	1	5	4,00	4	4	0,76	0,58	-0,929	0,289
<i>PY4</i>	1	5	3,84	4	4	1,03	1,077	-1,1	0,315
<i>PD5</i>	1	5	4,08	4	4	0,82	0,689	-1,255	0,324
<i>KY1</i>	1	5	4,10	4	4	0,92	0,855	-1,423	0,324
<i>KY2</i>	1	5	4,32	4	4	0,74	0,558	-1,6	0,266
<i>KY3</i>	1	5	4,35	4	4	0,75	0,569	-1,983	0,263
<i>KY4</i>	1	5	4,04	4	4	0,81	0,672	-0,959	0,289
<i>KY5</i>	1	5	4,12	4	4	0,87	0,76	-1,074	0,266
<i>UY1</i>	1	5	3,91	4	4	0,99	0,981	-0,741	0,258
<i>UY2</i>	1	5	4,22	4	5	0,93	0,871	-1,564	0,253
<i>UY3</i>	1	5	4,15	4	5	1,02	1,054	-1,658	0,284
<i>UY4</i>	1	5	4,33	4	5	0,77	0,607	-1,54	0,271
<i>UY5</i>	1	5	4,05	4	4	1,00	1,019	-1,118	0,267
<i>IG1</i>	1	5	3,90	4	4	1,06	1,125	-1,126	0,271
<i>IG2</i>	1	5	4,38	4	4	0,64	0,42	-1,094	0,283
<i>IG3</i>	1	5	4,36	4	4	0,66	0,437	-0,804	0,287
<i>IG4</i>	1	5	4,15	4	4	0,80	0,65	-0,951	0,279
<i>CI1</i>	1	5	3,51	4	4	1,24	1,556	-0,594	0,219
<i>CI2</i>	1	5	3,94	4	4	0,87	0,772	-1,211	0,336
<i>CI3</i>	1	5	3,87	4	4	0,96	0,94	-1,036	0,295
<i>CI4</i>	1	5	4,21	4	4	0,71	0,505	-1,29	0,294

CI5	1	5	3,75	4	4	1,10	1,22	-0,878	0,265
CI6	1	5	4,35	4	5	0,75	0,569	-1,18	0,292

Kısaltmalar:

IKP: İnsan Kaynakları Planlama

ID: İş Değerleme

PY: Performans Yönetimi

KY: Kariyer Yönetimi

UY: Ücret Yönetimi

IG: İş Güvenliği

CI: Çalışan İlişkileri

Ek 8. İş Yüğü Açımlyıcı Faktör Analizine İlişkin Korelasyon Matrisi

	Component				
	1	2	3	4	5
KF3	,790	-,079	,077	-,006	,215
KF2	,770	-,179	,144	,118	,157
KF1	,621	,211	-,069	,021	,123
KF4	,538	-,192	,237	,114	,097
KF5	,505	-,030	,207	,416	,230
ZF3	-,062	,799	-,006	,092	-,032
ZF1	-,147	,744	,055	,016	,067
ZF5	,079	,691	-,176	,041	,103
ZF6	-,118	,532	-,102	-,177	,412
ZF2	-,166	,445	,170	,167	-,289
ZF7	,074	,373	-,077	-,097	-,092
CF3	,061	-,137	,801	,036	,044
CF2	-,110	-,063	,740	,146	,091
CF5	,324	-,161	,646	,142	-,044
CF4	,358	,022	,608	,229	-,057
CF1	,001	,318	,502	-,034	,208
DC3	,022	-,054	,054	,673	,126
DC1	,100	-,039	,032	,672	,034
DC2	-,023	,072	,104	,557	-,023
ZF4	,089	,111	,199	,549	,101
DC4	,103	-,047	,060	,481	,042
FF2	,489	,098	-,043	-,104	,695
FF1	,474	,155	-,045	-,010	,685
FF3	-,016	-,079	,181	,297	,642
FF5	,452	-,064	,169	,321	,460
FF4	,054	-,274	,289	,345	,383

Kısaltmalar:

DC: Duygusal Çaba Faktörleri

FF: Fiziksel Faktörler

ZF: Zihinsel Faktörler

CF: Çevresel Faktörler

KF: Konumsal Faktörler

Kaynakça

- Adali, S. (1980). Optimal circular ring sector subject to inequality constraints. *Journal de Mécanique Appliquée*, 4(2), 131-154.
- Adrie, C., Alberti, C., Chaix-Couturier, C., Azoulay, E., Lassence, A., Cohen, Y. ve Timsit, J. F. (2005). Epidemiology and economic evaluation of severe sepsis in France: age, severity, infection site, and place of acquisition (community, hospital, or intensive care unit) as determinants of workload and cost. *Journal of Critical Care*, 20(1), 46-58.
- Agrawala, A. K., Mohr, J. M. ve Bryant, R. M. (1976). An approach to the workload characterization problem. *Computer*. 9(6), 18-32.
- Ağan, N. (2007). *Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: Sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8, 326-350.
- Ahlstrom, U. ve Friedman-Berg, F. J. (2006). Using eye movement activity as a correlate of cognitive workload. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 36(7), 623-636.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Cheung, R. B.; Sloane, D. M. ve Silber, J. H. (2003). Educational levels of hospital nurses and surgical patient mortality. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 290(12), 1617-1623.

- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. ve Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 288(16), 1987-1993.
- Airey, C. M. ve Franks, A. J. (1995). Major trauma workload within an English Health Region. *Injury*, 26(1), 25-31.
- Akbaba, A. ve Günlü, E. (...). Otel işletmelerinde iş gören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1-25.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisi: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.
- Akoğlan Kozak, M. (1996). Konaklama endüstrisinde kadının konumu, *Anatolia*, 16-23.
- Akoğlan Kozak, M. (1999). Konaklama sektöründe kariyer planlama yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar üzerine bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10, 53-66.
- Akoğlan Kozak, M. (2001). Konaklama işletmelerinde kariyer planlaması. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi*.
- Akoğlan Kozak, M. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Akoğlan Kozak, M. (2012). *Genel Turizm Bilgisi*. (Ed: N. Kozak). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın no: 2472.
- Akoğlan Kozak, M. (2014). Otel yatırımcıları ile profesyonel yöneticilerin sözleşmeden doğan ilişkileri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*,16(2), 63-86.
- Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü Nergis, H. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.
- Akoğlan Kozak, M. ve Gül Yılmaz, E. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21, 85-97.
- Akoğlan, M. (1998). Turizm sektöründe insan kaynakları seçim yöntemleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9, 26-30.
- Akova, O. ve Işık, K. (2008). Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 17-44.
- Akyay, U. (1998). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Alp, A., Yazıcıoğlu, İ., Ban, Ü. ve Tayfun, A. (2011). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin stres düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişki. *İktisat İşletme ve Finans*, 26, 67-89.
- Alpar, R. (2011). *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2014). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenilirlik*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17.

- Altay, H. (2014). Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12).
- Arcak, R. ve Kasımoğlu, E. (2006). Diyarbakır merkezdeki hastane ve sağlık ocaklarında çalışan hemşirelerin sağlık hizmetlerindeki rolü ve iş memnuniyetleri. *Dicle Tıp Dergisi*, 33(1), 23-30.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme: Ankara ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2, 19-34.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ataay, İ. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed: C. Uyargil). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-21.
- Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles*, 53(7-8), 453-471.
- Aydın Tükeltürk, Ş. A. ve Şahin Perçin, N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler.
- Ayık, O. (2013). Turizmin koordinasyonunu tek bakanlık sağlasın. 3. *Uluslararası Resort Turizm Kongresi bildirisi*. Ankara: Türkiye Otelciler Federasyonu Bülteni, 1-15.

- Aytemiz Seymen, O. ve Bolat, T. (2013). *Otel Yönetimi*. (Ed: M. Akoğlan Kozak). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 2841.
- Babalık, F. (2007). *Mühendisler İçin Ergonomi, İşbilim*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Backs, R. W. ve Walrath, L. C. (1992). Eye movement and pupillary response indices of mental workload during visual search of symbolic displays. *Applied ergonomics*, 23(4), 243-254.
- Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Balcı İzgi, B. Ve Olcay, A. (2008). Çalışma koşullarının önemi: Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-20.
- Baran, M., Karabulut, E., Semerciöz, F. ve Pakdemirli, I. (2002) Değişen organizasyonlarda yeni insan kaynakları uygulamaları: Türkiye’de gözlemsel bir çalışma. *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 81-87.
- Barlı, Ö. (1996). Orman endüstri işletmelerinde insan sağlığını etkileyen fiziksel çevre faktörleri. *Journal of Agriculture and Forestry*, 22, 521–524.
- Barron, P. E. ve Arcodia, C. (2002). Linking learning style preferences and ethnicity: International students studying hospitality and tourism management in Australia. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 1(2), 15-27.
- Barron, P. ve Maxwell, G. (1993). Hospitality management students’ image of the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(5).
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Basahel, A. (2012). *Effect of Physical and Mental Workload Interactions on Human Attentional Resources and Performance*. Brunel Üniversitesi. Mühendislik Fakültesi.
- Başak, T., Uzun, Ş. ve Arslan, F. (2010). Yoğun bakım hemşirelerinin etik duyarlılıklarının incelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52(2), 76-81.
- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Avustralya: Thomson.
- Bayram, M. (2011). Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profillerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia*, 22(1).
- Beatty, J. (1982). Task-evoked pupillary responses, processing load, and the structure of processing resources. *Psychological bulletin*, 91(2), 276.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar otel uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 113-124.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1174.
- Benligiray, S. (2006). *İnsan kaynakları yönetiminin gelişme süreci ve lisansüstü tezler üzerindeki etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berger H. (1929) Über das Elektroencephalogramm des Menschen. *Arch Psychiatr Nervenkr*, 87: 527-570.
- Bergin-Seers, S. ve Jago, L. (2007). Performance measurement in small motels in Australia: Funded by the sustainable tourism co-operative research centre. *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 144-155.
- Bertrand, J. W. M. (1983). The use of workload information to control job lateness in controlled and uncontrolled release production systems. *Journal of Operations Management*, 3(2), 79-92.

- Bilgin, L. (1994). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ders Notları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Birdir, K. ve Tepeci, M. (2003). Otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkileri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 93-106.
- Bobet, J. ve Norman, R. W. (1982). Use of the average electromyogram in design evaluation Investigation of a whole-body task. *Ergonomics*, 25(12), 1155-1163.
- Boehm-Davis, D. A., Gray, W. D. ve Schoelles, M. J. (2000). The eye blink as a physiological indicator of cognitive workload. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 116–119.
- Bolat, O. İ. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 87-101.
- Bortolussi, M. R., Kantowitz, B. H. ve Hart, S. G. (1986). Measuring pilot workload in a motion base trainer: A comparison of four techniques. *Applied Ergonomics*, 17(4), 278-283.
- Bourbonnais, R., Malenfant, R., Vezina, M., Jauvin, N. ve Brisson, I. (2005). Les caractéristiques du travail et la santé des representatives en services de détention. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 53(2), 127-142.
- Bouza, E., Guinea, J., Pelaez, T., Perez-Molina, J., Alcalá, L. ve Muñoz, P. (2005). Workload due to *Aspergillus fumigatus* and significance of the organism in the microbiology laboratory of a general hospital. *Journal of Clinical Microbiology*, 43(5), 2075-2079.
- Brenner, M., Doherty, E. T. ve Shipp, T. (1994). Speech measures indicating workload demand. *Aviation Space and Environmental Medicine*, 65(1), 21-26.
- Brookings, J. B., Wilson, G. F. ve Swain, C. R. (1996). Psychophysiological responses to changes in workload during simulated air traffic control. *Biological Psychology*, 42(3), 361-377.

- Brymer, R. A., Perrewe, P. L. ve Johns, T. R. (1991). Managerial job stress in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10(1), 47-58.
- Burgess, C. (2003). Gender and salaries in hotel financial management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 50-59.
- Burke, M. W., Gilson, R. D. ve Jagacinski, R. J. (1980). Multi-modal information processing for visual workload relief. *Ergonomics*, 23(10), 961-975.
- Burke, R. J. (2003). Hospital restructuring, workload, and nursing staff satisfaction and work experiences. *The Health Care Manager*, 22(2), 99-107.
- Bütün, M. (2014). *Araştırma Deseni*. (Çev: J. W. Cresswell). (Ed: S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. (17. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byers, J. C., Bittner, A. C., Hill, S. G., Zaklad, A. L. ve Christ, R. E. (1988). Workload assessment of a remotely piloted vehicle (RPV) system. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 32(17), 1145-1149.
- Byers, J. C., Bittner, A.C., Hill, S.G. (1989). Traditional and raw task load index (TLX) correlations: are paired comparisons necessary?. *International Industrial Ergonomics and Safety Conference Bildirisi*. Ohio: Cincinnati.
- Cam, E. (2004). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-10.
- Camilli, M., Nacchia, R., Terenzi, M. ve Di Nocera, F. (2008). ASTEF: A simple tool for examining fixations. *Behavior research methods*, 40(2), 373-382.
- Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(6), 80-107.

- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Caplan R. D. (1971). *Organizational Stress and Individual Strain: A Social Psychological Study of Risk Factors in Heart Disease Among Administrators*. Michigan: Michigan Üniversitesi.
- Casado, M.A. (1992). Student expectations of hospitality jobs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(4), 80-82.
- Casali, J. G., Wierwille, Walter W. (1983). A Comparison of Rating Scale, Secondary-Task, Physiological, and Primary-Task Workload Estimation Techniques in a Simulated Flight Task Emphasizing Communications Load. *Human Factors*, 25(6), 623-641.
- Caton, R. (1875). Electrical currents of the brain. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 2(4), 610.
- Chait, I., Glynne-Jones, R. ve Thomas, S. (1998). A pilot study exploring the effect of discharging cancer survivors from hospital follow-up on the workload of general practitioners. *The British Journal of General Practice*, 48(430), 1241.
- Charles, K. R. ve Marshall, L. H. (1992). Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3).
- Chiang, C. F. ve Jang, S. C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
- Choquette, G. ve Ferguson, R. J. (1973). Blood pressure reduction in “borderline” hypertensives following physical training. *Canadian Medical Association Journal*, 108(6), 699.
- Christou, E. S. (1999). Hospitality management education in Greece: An exploratory study. *Tourism Management*, 20(6), 683-691.

- Cobb, R. A., Baigrie, R. J., Reece-Smith, H. ve Faber, R. G. (1989). The workload of a surgical unit in a district general hospital. *Annals of the Royal College of Surgeons of England*, 71(5), 299.
- Colle, H. A. ve Reid, G. B. (1998). Context effects in subjective mental workload ratings. *Human Factors*, 40(4), 591-600.
- Cooper, G. E. ve Harper Jr, R. P. (1969). *The use of pilot rating in the evaluation of aircraft handling qualities (No. AGARD-567)*. Fransa: Advisory Group for Aerospace Research and Development Neuilly-Sur-Seine.
- Cooper, J. M., Medeiros-Ward, N., ve Strayer, D. L. (2013). The impact of eye movements and cognitive workload on lateral position variability in driving. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 55(5), 1001-1014.
- Cordes, D. ve Daugherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.
- Costa, G. (1993). Evaluation of workload in air-traffic-controllers. *Ergonomics*, 36(9), 1111- 1120.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Crabtree, M. S. (1975). *Human Factors Evaluation of Several Control System Configurations Including Work Load Sharing with Force Wheel Steering During Approach and Flare*. Ohio: Systems Research Labs.
- Cramer, D. (2003). *Advanced quantitative data analysis*. Philadelphia: Open University Press, Maidenhead.
- Cross, S. S. ve Stone, J. L. (2002). Proactive management of histopathology workloads: analysis of the UK Royal College of Pathologists' recommendations on specimens of limited or no clinical value on the workload of a teaching hospital

gastrointestinal pathology service. *Journal of Clinical Pathology*, 55(11), 850-852.

Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 135-148.

Çam, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.

Çekal, N. (2013). Yiyecek içecek işletmelerinde mutfak tasarımında dikkat edilmesi gereken faktörler. *E-Journal of New World Sciences Academy*. ISSN:1306-3111.

Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 11-20.

Çiçek, D. ve Akoğlan Kozak, M. (2005). Kat hizmetlerinde HACCP uygulaması üzerine bir model önerisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 31-45.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.

Çopur, Z., Varlı, B. E., Avşar, M. ve Şenbaş, M. (2006). Ege Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan ev idaresi personelinin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki görüşlerinin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(1), 39-53.

Dağdeviren, M., Akay, D. ve Kurt M. (2004). İş değerlendirme sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2), 131-138.

- Dağdeviren, M., Erarslan, E. ve Kurt, M. (2005). Çalışanların toplam iş yükü seviyelerinin belirlenmesine yönelik bir model ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4), 517-525.
- Damos, D.L. (1991). *Multinle task performance*. Washington: Taylor.
- De Waard, D. (1996). *The measurement of drivers' mental workload*. Groningen University, Traffic Research Center.
- Dean, C., Shepherd, R. ve Adams, R. (1999). Sitting balance I: trunk–arm coordination and the contribution of the lower limbs during self-paced reaching in sitting. *Gait ve posture*, 10(2), 135-146.
- Dede, M. ve Çınar, S. (2008). Dâhiliye yoğun bakım hemşirelerinin karşılaştıkları güçlükler ve iş doyumlarının belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 1(1), 3-14.
- Demir, C. ve Güzel T. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed: C. Demir). İzmir: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dessler, G. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: Pearson International Edition.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications*. (2. Baskı). Londra: SagePublications.
- Dexter, F. ve O'Neill, L. (2004). Data envelopment analysis to determine by how much hospitals can increase elective inpatient surgical workload for each specialty. *Anesthesia ve Analgesia*, 99(5), 1492-1500.
- Dey, A. ve Mann, D. D. (2010). Sensitivity and diagnosticity of NASA-TLX and simplified SWAT to assess the mental workload associated with operating an agricultural sprayer. *Ergonomics*, 53(7), 848-857.
- Dinçer, F. İ., Akova, O. ve Kaya, F. (...). Meslek yüksekokulu turizm ve otel işletmeciliği programı öğrencilerinin kariyer planlaması üzerine bir araştırma: İstanbul Üniversitesi ve Gümüşhane Üniversitesi örneği.

- Dinçer, M. ve Dinçer, F. (2011). Türkiye'de konaklama sektörünün gelişimi ve başlıca sorunları üzerine bir araştırma. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 47(1), 45-57.
- Dinler, A. (2010). *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Etkileyen Etmenler*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Dolgun, U. (2003). *Girşimcilik*. İstanbul : Alfa Yayımcılık.
- Dolgun, U. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Donnell, M.L. (1979). *An application of decision analytic techniques to the test and evaluation of a major air system Phase III* (TR-PR-79-6-91). McLean, Virginia: Desicions and Designs.
- Donnell, M.L., Adelman, L. ve Patterson, J.F. (1981). *A systems operability measurement algorithm (SOMA): Application, validation and extensions*. (TR-81-11-156). McLean, Virginia: Desicions and Designs.
- Donnell, M.L. ve O'Connor, M.F. (1978). *The application of desicion analytic techniques to the test and evaluation phase of the acquisition of a major air system Phase II*. (TR-78-3-25). McLean, Virginia: Desicions and Designs.
- Dönmez, B. ve Güneş, H. (2001). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik. *Eurasian Journal of Educational Research*.
- Dönmez, G. (2012) Personeli güçlendirme ve tükenmişlik ilişkisi: İş yükü-kontrolü modeli açısından bir değerlendirme. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Droz, P. O. ve Fernandez, J. G. (1977). Effect of physical workload on retention and metabolism of inhaled organic solvents a comparative theoretical approach and its applications with regards to exposure monitoring. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 38(4), 231-246.
- Duman, T., Tepeci, M. ve Unur, K. (2006). Mersin'de yükseköğretim ve orta öğretim düzeyinde turizm eğitimi almakta çalışma isteklerinin karşılaştırmalı analizi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (1): 51-69.

- Duru, H. A., Ermiş, A., Akay, D. ve Kurt, M. (2005). Bilgisayar sektöründe öznel bir yöntemle (NASA-Tlx) zihinsel iş yükünün ölçülmesi. *Teknoloji dergisi*, 8(2), 173-180.
- East, J. A. (2000). *Feature Selection for Predicting Pilot Mental Workload*. Ohio: Air University.
- Edworthy, A. (2000). *Managing Stress*. Buckingham: Open University Press.
- Eggemeier, F. T., Crabtree, M.S., La Pointe, P.A. (1983). The effect of delayed report of subjective ratings of mental workload. *Proceedings of the Human Factors Society - 27th Annual Meeting Bildirisi*. Virginia: Norfolk.
- Eggemeier, F. T., Wilson, G. F., Kramer, A. F. ve Damos, D. L. (1991). Workload assessment in multi-task environments. *Multiple-task performance*, 207-216.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ekiz, E. H. ve Köker, N. E. (2012). Destinasyon tatminin belirleyicileri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ni ziyaret eden yabancıların algılamaları. *Global Media Journal: Turkish Edition*, 2(4).
- Ekiz Gökmen, Ç. (2011). Türk turizminin yabancı gelinleri: Marmaris yöresinde turizm sektöründe çalışan göçmen kadınlar. *Çalışma ve Toplum*, 28, 201-231.
- Ekşili, N., Ünal, Z. ve Batur, H. Z. (2014). İş yaşamında X kuşağı yöneticilerin algılama farklılıklarından kaynaklanan performans değerlemeleri üzerine bir araştırma. *International Conference in Economics*, 3(5).
- Emir, O. ve Baytok, A. (2004). Otel işletmelerinde iş gören tatmini ve Afyon'da yerleşik yıldızlı oteller örneği. 1. *Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*.
- Erdem, B.(2006).Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,7 (11), 35-55.

- Erenler, A. ve Akbaba, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Ergun Özler, D. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed: U. Dolgun). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Erkan, N. (2005). *Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği: Ergonomi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.
- Ersoy, A., Burcu, A. G. ve Utku, D. (2001). Tükenmişlik Sendromu-1. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 2(1), 42-50.
- Ersoy, F., Yıldırım, C. ve Edirne, T. (2001). Tükenmişlik (staff burnout) sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 10(2), 11-17.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.
- Ertan, H ve Kaya, İ. (2012). Edremit Körfezi'ndeki konaklama işletmeleri çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin demografik ve meslekî özelliklere göre incelenmesi. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 14(1), 155-168.
- Esatoğlu, A. E. ve Kaya Eroğlu, E. (2013). Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde İş Yükünün Hasta Güvenliği Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi.
- Esmer, İ. (2011). *İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması*. Mersin: Mersin Üniversitesi.

- Farrington, M., Trundle, C., Redpath, C. ve Anderson, L. (2000). Effects on nursing workload of different methicillin-resistant, staphylococcus aureus (MRSA) control strategies. *Journal of Hospital Infection*, 46(2), 118-122.
- Ferrari, D. (1972). Workload characterization and selection in computer performance measurement. *Computer*, 5(4), 18-24.
- Finegold, L.S., Lawless, M.T., Simons, J.L., Dunleavy, A.O. ve Johnson, J. (1986). *Estimating crew performance in advanced systems, II: Application to future gunship. Bölüm B: Results of data analysis for AC-130H (RP)*. Edwards Air Force Base, CA: Air Force Flight Test Center.
- Fournier, L. R., Wilson, G. F. ve Swain, C. R. (1999). Electrophysiological, behavioral, and subjective indexes of workload when performing multiple tasks: manipulations of task difficulty and training. *International Journal of Psychophysiology*, 31(2), 129-145.
- Fournier, P. S., Montreuil, S., Brun, J. P., Bilodeau, C. ve Villa, J. (2011). Exploratory study to identify workload factors that have an impact on health and safety a case study in the service sector. *Université Laval: IRSST*.
- French Jr, J. R. (1965). *Work Load of University Professors*.
- Freudenberger, N.J (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1).
- Freund, J., Takala, E. P. ve Toivonen, R. (2000). Effects of two ergonomic aids on the usability of an in-line screwdriver. *Applied ergonomics*, 31(4), 371-376.
- Galley, N. (1993). The evaluation of the electrooculogram as a psychophysiological measuring instrument in the driver study of driver behavior. *Ergonomics*, 36(9), 1063-1070.
- Galvani, P. F. (1978). Effects of level of acoustic stimulation on locomotor activity in the gerbil. *The American Journal of Psychology*, 473-482.
- Garet, M., Boudet, G., Montaurier, C. Vermorel, M., Coudert, J. ve Chamoux, A. (2005). Estimating relative physical workload using heart rate monitoring: a

validation by whole-body indirect calorimetry. *European journal of applied physiology*, 94(1-2), 46-53.

Gartner, W. B. ve Murphy, M. R. (1976). Pilot workload and fatigue: A critical survey of concepts and assessment techniques. *Contract*, 504, 09-32.

Gatzoulis, M. A., Hechter, S., Siu, S. C. ve Webb, G. D. (1999). Outpatient clinics for adults with congenital heart disease: Increasing workload and evolving patterns of referral. *Heart*, 81(1), 57-61.

Gavcar, E., Bulut, Z. A ve Engin, K. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları (Muğla ili örneği). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2).

Gawron, V. J. (2008). *Human performance, workload, and situational awareness measures handbook*. CRC Press.

Gawron, V., Schiflett, S., Miller, J., Ball, J., Slater, T., Parker, F. ve Spicuzza, R. (1988). The Effect of Pyridostigmine Bromine on İnflight Aircrew Performance.

George, E. D. (2002). *U.S. Patent No. 6,403,543*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

George, E. ve Hollis, S. (1991). *Scale validation in flight tests*. Edwards Air Force Base, California: Flight Test Centre.

Gertsch, P. (1987). Assessment of hospital workload in war surgery. *British journal of surgery*, 74(9), 831-833.

Gevins, A., Leong, H., Du, R., Smith, M. E., Le, J., DuRousseau, D. ve Libove, J. (1995). Towards measurement of brain function in operational environments. *Biological Psychology*, 40(1), 169-186.

Gillison, E. W., Powell, J., McConkey, C. C. ve Spychal, R. T. (2002). Surgical workload and outcome after resection for carcinoma of the oesophagus and cardia. *British Journal of Surgery*, 89(3), 344-348.

- Gopher, D. (1984). Measurement of workload: Physics, psychophysics, and metaphysics, İçinde *NASA. Ames Research Center 20 th Ann. Conf. on Manual Control*, (2).
- Gopher, D. ve Donchin, E. (1986). Workload: An examination of the concept. (Editörler: K. R. Boff, L. Kaufman ve J. P. Thomas). *Handbook of perception and human performance: Cognitive processes and performance*, 2, 41-44. New York: Wiley.
- Göktaş, Y., Yıldırım, S. ve Yıldırım, Z. (2009). Main barriers and possible enablers of ICTs integration into pre-service teacher education programs. *Educational Technology and Society*, 12(1), 193-204.
- Grandey, A. A. (2003). When ‘the show must go on’: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96.
- Greenglass, E. R. ve Burke, R. J. (2001). Stress and the effects of hospital restructuring in nurses. *CJNR: Canadian Journal of Nursing Research*.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2001). Workload and burnout in nurses. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 11(3), 211-215.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J. ve Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology*, 2(4), 580-597.
- Guastello, S.J. (2006). *Human Factors Engineering and Ergonomics*. Mahwah, New Jersey: L. Erlbaum Associates.
- Güler, Ç. (2001). *Ergonomiye giriş*. Ankara Tabip Odası Yayını.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (Ed: S. Güney) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güriş, S. ve Astar, M. (2014). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.

- Güzel, B. (2009). Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 279.
- Güzel, T. ve Aydın, Ş. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar*. (Ed: C. Demir). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzel, T., Aydın, Ş. ve Eriş, E. D. (2007). Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Örneği.
- Hair, J. F., Black W., Babin, B. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7. Baskı). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Halis, M. ve Çamlıbel, Z. (2011). Algılanan iş güçlüğü iş değiştirme niyeti üzerindeki etkisi ve otel işletmelerinde bir araştırma.
- Hall, T. J., Passey, G. E. ve Meighan, T. W. (1965). *Performance of vigilance and monitoring tasks as a function of workload*. Lockheed-Georgia Co Marietta Human Factors Research Lab.
- Halloran, E. J. (1985). Nursing workload, medical diagnosis related groups, and nursing diagnoses. *Research in Nursing and Health*, 8(4), 421-433.
- Halverson, T., Estep, J., Christensen, J. ve Monnin, J. (2012). Classifying workload with eye movements in a complex task. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 56(1), 168-172.
- Hankins, T. C. ve Wilson, G. F. (1998). A comparison of heart rate, eye activity, EEG and subjective measures of pilot mental workload during flight. *Aviation Space and Environmental Medicine*. 69(4), 360-367.
- Harris, W. C., Hancock, P. A., Arthur, E. J. ve Caird, J. K. (1995). Performance, workload, and fatigue changes associated with automation. *The International journal of aviation psychology*, 5(2), 169-185.

- Hart, S. G. (1975). *Time estimation as a secondary task to measure workload*.
- Hart, S. G. ve Hauser, J. R. (1987). Inflight application of three pilot workload measurement techniques. *Aviation, space, and environmental medicine*.
- Hart, S. G., Hauser, J. R. ve Lester, P. T. (1984). Inflight evaluation of four measures of pilot workload. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 28 (11), 945-949.
- Hart, S.G. ve Staveland, L.E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. *Advances in Psychology*, 52, 139-183.
- Hart, S.G. ve Wickens, C.D. (1990). *Workload Assessment and Prediction: An approach to systems integration*, 257- 296. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hashimoto, K. (1964). The application of heart rate (electro-cardio-tachogram) into the ergonomicol research-estimation of the driver's workload of electric car operation on the new Tokaido line in Japan. *Internal Report, Laboratory of Physiology, Institute for Railway Labour Science, Japanese National Railways*.
- Haynes, P. ve Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: A case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 240-248.
- Helm, W. R. ve Donnell, M. L. (1979). *Mission Operability Assessment Technique: A System Evaluation Methodology*. California: Pacific Missile Test Center Point Mugu.
- Hendy, K. C., Hamilton, K. M. ve Landry, L. N. (1993). Measuring subjective workload: when is one scale better than many?. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 35(4), 579-601.
- Heuertz, B. (1962). Computer speeds balancing of assembly line workload. *Machine and Tool Blue Book*, 57 (3).
- Hicks, J. D. (1960). *Republican Ascendancy, 1921-1933*.

- Hicks, T. G. ve Wierwille, W. W. (1979). Comparison of five mental workload assessment procedures in a moving-base driving simulator. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 21(2), 129-143.
- Hill, S. G., Lavecchia, H. P., Byers, J. C., Bittner, A. C., Zaklad, A. L. ve Christ, R. E. (1992). Comparison of 4 subjective workload rating-scales. *Human Factors*, 34(4), 429-439.
- Hill, S. G., Zaklad, A. L., Bittner, A. C., Byers, J. C. ve Christ, R. E. (1988). Workload assessment of a mobile air defense missile system. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 32(16), 1068-1072.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Pres.
- Holden, R. J., Scanlon, M. C., Patel, N. R., Kaushal, R., Escoto, K. H., Brown, R. L. ve Karsh, B. T. (2011). A human factors framework and study of the effect of nursing workload on patient safety and employee quality of working life. *BMJ Quality and Safety*, 20(1), 15-24.
- Hoonakker, P., Carayon, P., Gurses, A. P., Brown, R., Khunlertkit, A., McGuire, K. ve Walker, J. M. (2011). Measuring workload of ICU nurses with a questionnaire survey: The NASA task load index (TLX). *IIE Transactions on Healthcare Systems Engineering*, 1(2), 131-143.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Huff Jr, W. S. (1964). Automatic data processing in hospitals: computer handles total financial workload for 12-unit hospital system. *Hospitals*, 38 (81).
- Hughes, M. (1999). Nursing workload: An unquantifiable entity. *Journal of Nursing Management*, 7(6), 317-322.
- Hughes, R. G., Carayon, P. ve Gurses, A. P. (2008). Nursing workload and patient safety—a human factors engineering perspective.

- Hugonnet, S., Chevrolet, J. C. ve Pittet, D. (2007). The effect of workload on infection risk in critically ill patients. *Critical Care Medicine*, 35(1), 76-81.
- Hulzebos, H. J., Werkman, M. S., van Brussel, M. ve Takken, T. (2012). Towards an individualized protocol for workload increments in cardiopulmonary exercise testing in children and adolescents with cystic fibrosis. *Journal of Cystic Fibrosis*, 11(6), 550-554.
- Iavecchia, H. P., Linton, P. M., Bittner, A. C. ve Byers, J. C. (1989, October). Operator workload in the UH-60A Black Hawk: Crew results vs. TAWL model predictions. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 33(20), 1481-1485.
- Iqbal, S. T., Adamczyk, P. D., Zheng, X. S. ve Bailey, B. P. (2005). toward an index of opportunity: Understanding changes in mental workload during task execution. *Conference on Human Factors in Computing Systems Bildirisi*, Portland: OR, 311-320.
- Isreal, J. B., Wickens, C. D., Chesney, G. L. ve Donchin, E. (1980). The event-related brain potential as an index of display-monitoring workload. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 22(2), 211-224.
- Iwakiri, K., Kunisue, R., Sotoyama, M. ve Udo, H. (2008). Postural support by a standing aid alleviating subjective discomfort among cooks in a forward-bent posture during food preparation. *Journal of Occupational Health-English Edition*, 50(1), 57.
- İlhan, M. N., Kurtcebe, Z. Ö., Durukan, E. ve Koşar, L. (2006). Temizlik işçilerinin sosyodemografik özellikleri ve çalışma koşulları ile iş kazası ve meslek hastalığı sıklığı. *Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 20(6), 433-439.
- İnce, C. (2008). Toplam kalite yönetimi ve otel işletmelerinde işgören tatminine etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 57-70.
- İncir, G. (2008). *Ergonomi, Çalışma Ortamı ve Fiziksel Çevre*. Ankara: Yenigün Matbaacılık.

- Jing, X., Fulmer, S. ve Buchholz, B. (2009). Posture, activities, tools, and handling analysis for floor coverers focusing on the knee. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 53(18), 1277-1281.
- Johansen, R. ve DeGrasse, R. (1979). Computer-based teleconferencing: Effects on working patterns. *Journal of Communication*, 29(3), 30-41.
- Jordan, C. S. (1992). *Experimental Study of the Effects of an Instantaneous Self Assessment Workload Recorder on Task Performance*. Rapor No: DRA/TM (CAD5)/92011. Farnborough: Defence Evaluation ve Research Agency.
- Jorna, P. G. (1992). Spectral analysis of heart rate and psychological state: A review of its validity as a workload measure. *Biological Psychology*, 34, 237-257.
- Jorna, P. G. (1993). Heart-rate and workload variations in actual and simulated flight. *Ergonomics*, 36(9), 1043-1054.
- Kadefors, R., Kaiser, E. ve Petersen, I. (1968). Dynamic spectrum analysis of myo-potentials and with special reference to muscle fatigue. *Electromyography*, 8(1), 39.
- Kaiser, E. ve Petersen, I. (1962). Frequency analysis of muscle action potentials during tetanic contraction. *Electromyography*, 3, 5-17.
- Kakimoto, Y.; Nakamura, A.; Tarui, H. ve Nagasawa, Y. (1988). Crew workload in JASDF C-1 transport flights: I. Change in heart rate and salivary cortisol. *Aviation, Space and Environmental Medicine*.
- Kalemci Tüzün, İ. (2013). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 61-76.
- Kalınkara, V. ve Öktem, Ş.(2002). Otel işletmelerinde mutfak donanımının çalışanlara uygunluğunun ergonomik olarak değerlendirilmesi. *Akdeniz Ülkeleri Turizm Kongresi Bildiri Metni*, 1(1), 527-536.

- Kanten, S. ve Kanten, P. (2009). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı ile ilişkili etkenler: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim*. 20(63). 119-140.
- Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.
- Karakuş, S. ve Kılınç N. (2006). Postür ve sportif performans. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 309-322.
- Karaman, S., Özen, Ü., Yıldırım, S. ve Kaban, A. (2009). Açık kaynak kodlu öğretim yönetim sistemi üzerinden internet destekli (harmanlanmış) öğrenim deneyimi. *Akademik Bilişim Konferansı Bildirisi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.
- Karavidas, M. K., Lehrer, P. M., Lu, S. E., Vaschillo, E., Vaschillo, B. ve Cheng, A. (2010). The effects of workload on respiratory variables in simulated flight: A preliminary study. *Biological psychology*, 84(1), 157-160.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Kattara, H. (2005). Career challenges for female managers in Egyptian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251.
- Kaya Eroğlu, E. (2011). *Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde İş Yükünün Hasta Güvenliği Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi*. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Kaya, İ. (2012). Türk turizm sektöründe istihdamın temel özelliklerinin ve sorunlarının ücretli çalışanlar açısından coğrafi bölgelere göre analizi. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 15(28).
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Kaynak T. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed: R. Geylan). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 968.
- Kc, D. S. ve Terwiesch, C. (2009). Impact of workload on service time and patient safety: An econometric analysis of hospital operations. *Management Science*, 55(9), 1486-1498.
- Kee, F., Wilson, R. H., Harper, C., Patterson, C. C., McCallion, K., Houston, R. F. ve Rowlands, B. J. (1999). Influence of hospital and clinician workload on survival from colorectal cancer: cohort study. *BMJ: British Medical Journal*, 318(7195), 1381.
- Keleş Ay, F. (2010). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş yükü Algısı ve İş-Aile Çatışması*. İzmit: Kocaeli Üniversitesi.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20, 45-60.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ege Academic Review*, 10(3), 981-1011.
- Kılıç, Y. (2014) Turizm Sektörü İstihdamının eğitim durumu ve insangücü planlaması. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*. 4(1).
- Kızılırmak, İ. (2000).Yüksekokulların turizm ve otelcilik programlarının turizm sektörünün beklentileri doğrultusunda değerlendirilmesi, *Milli Eğitim Dergisi*, 147, 54-60.

- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kim, H. J., Shin, K. H. ve Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421-434.
- Kotler, P., Bowen, J. ve Makens, J. (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*. (2. Baskı). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kozak, M. (2001). Türkiye'de konaklama sektörü ve çalışan kadınların tükenmişlik durumları üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2, 11-12.
- Kozak N., Akoğlan Kozak M. ve Kozak M. (2008). *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kramer, A. F. (1991). *Physiological metrics of mental workload: A review of recent progress* (Ed: D. L. Damos). London: Taylor and Francis.
- Krause, N., Scherzer, T. ve Rugulies, R. (2005). Physical workload, work intensification, and prevalence of pain in low wage workers: results from a participatory research project with hotel room cleaners in Las Vegas. *American Journal of Industrial Medicine*, 48(5), 326-337.
- Krebs, M. J. ve Wingert, J. W. (1976). *Use of the Oculometer in Pilot Workload Measurement*. Rapor No: NASA CR-144951. Washington: National Aeronautics and Space Administration.
- Krol, J. P. (1971). Variations in ATC-work load as a function of variations in cockpit workload. *Ergonomics*, 14(5), 585-590.
- Kumar, M., Weippert, M., Vilbrandt, R., Kreuzfeld, S. ve Stoll, R. (2007). Fuzzy evaluation of heart rate signals for mental stress assessment. *Fuzzy Systems, IEEE Transactions on*, 15(5), 791-808.

- Kurdak, S. S. (2012). Solunum sistemi maksimal egzersiz kapasitesini sınırlar mı?. *Solunum*, 14, 12-20.
- Kurgun, O. A. ve Alimanoğlu Yemişçi D. (2007). İş değerlemede puanlama yöntemi ve büyük ölçekli bir otel işletmesinde uygulama. *Çimento İşveren*, 4-15.
- Kuşlivan, S. (2003). Characteristics of employment and human resource management in the tourism and hospitality industry. (Ed: S. Kuşlivan). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. New York: Nova Science Publishers, 3-25.
- Kuşlivan, S., Kuşlivan, Z., İlhan İ. ve Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(171).
- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153.
- Kuşlivan, S. ve Kuşlivan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of- undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, 251-269.
- Kuşlivan, Z. ve Kuşlivan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Kwatny, E., Thomas, D. H.ve Kwatny, H. G. (1970). An application of signal processing techniques to the study of myoelectric signals. *Biomedical Engineering, IEEE Transactions on*, (4), 303-313.
- Ladkin, A. (2002). Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*, 23(4), 379-388.
- Ladkin, A. ve Juwaheer, T.D. (2000). The career paths of hotel general managers in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 119-125.

- Ladkin, A. ve Riley, M. (1996). Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: A labour market hybrid of the bureaucratic model?. *Tourism Management*, 17(6), 443-452.
- Lebacqz, J. V. ve Aiken, E. W. (1975). A flight investigation of control, display, and guidance requirements for decelerating descending VTOL instrument transitions using the X-22A variable stability aircraft. *Technical Discussion and Result*.
- Lee, D. H. ve Parks, K.S. (1990). Multivariate analysis of mental and physical load components in sinus arrhythmia scores. *Ergonomics*, 33(1), 35-47.
- Lee, Y. H., Jeon, J. D. ve Choi, Y. C. (2012). Air traffic controllers' situation awareness and workload under dynamic air traffic situations. *Transportation Journal*, 51(3), 338-352.
- Leka, S. ve Cox, T. (2008). *PRIMA-EF Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives*. WHO Protecting Workers' Health Series.
- Levison, W. H. (1979). *A Model for Mental Workload in Tasks Requiring Continuous Information Processing*. New York: Plenum.
- Levy, F. K., Thompson, G. L. ve Wiest, J. D. (1962). Multiship, multishop, workload-smoothing program. *Naval Research Logistics Quarterly*, 9(1), 37-44.
- Lidderdale, I. (1987). *Measurement of Aircrew Workload During Low-Level Flight*. Part 1: A comparison between in-flight and post flight assessment methods. 69-77.
- Lindstrom, L. ve Petersen, I. (1981). Power spectra of myoelectric signals: motor unit activity and muscle fatigue. (Ed: E. Sdberg ve R. Young). *Clinical Neurophysiology*, London: Butterworth and Co. Ltd. 66-87.
- Lowy, A., Brazier, J., Fall, M., Thomas, K., Jones, N. ve Williams, B. T. (1993). Minor surgery by general practitioners under the 1990 contract: effects on hospital workload. *BMJ: British Medical Journal*, 307(6901), 413.

- Luecke, R. (2010). *Performans Yönetimi*. (Çeviren: A. Özer). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Lysaght, R. J., Hill, S. G., Dick, A. O., Plamondon, B. D. ve Linton, P. M. (1989). *Operator workload: Comprehensive review and evaluation of operator workload methodologies*. Yayın No: TR-2075-3. Analytics Inc Willow Grove Pa.
- Mann, I. S. ve Seacord, S. (2003). What glass ceiling. *Lodging Hospitality*, 59(4), 38-40.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maviş, F. (2006). *Otel Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- May, J. G., Kennedy, R. S., Williams, M. C., Dunlap, W. P. ve Brannan, J. R. (1990). Eye movement indices of mental workload. *Acta Psychologica*, 75(1), 75-89.
- Mayer, D. L., Brenner, M. ve Cash, J. R. (1994). Development of a speech analysis protocol for accident investigation. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 38(1), 124-127.
- Meister, D. (1986). *Human factors testing and evaluation* (5. Cilt). Elsevier.
- Messing, K., Chatigny, C. ve Courville, J. (1998). Light and heavy work in the housekeeping service of a hospital. *Applied ergonomics*, 29(6), 451-459.
- Metin, B. C., Mollahaliloğlu, S., Kosdak, M. ve Üner, S. (2013). İş yüküne göre aile hekimi ihtiyacının belirlenmesi çalışması. 16. *Ulusal Halk Sağlığı Kongresi* içinde.

- Mikeljevic, J. S., Haward, R. A., Johnston, C., Sainsbury, R. Ve Forman, D. (2003). Surgeon workload and survival from breast cancer. *British Journal of Cancer*, 89(3), 487-491.
- Miller, J. C. ve Narvaez, A. (1986). A comparison of two subjective fatigue checklists. *Proc 10th Symposium on Psychology in the DoD*, 86-1.
- Miller, S. (2001). *Literature Review Workload Measures*, Amerika: Iowa Üniversitesi. Belge no: N01-006.
- Miro, O., Sanchez, M. ve Milla, J. (2000). Hospital mortality and staff workload. *The Lancet*, 356(9238), 1356-1357.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Monster, A. C., Boersma, G. ve Duba, W. C. (1976). Pharmacokinetics of trichloroethylene in volunteers, influence of workload and exposure concentration. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 38(2), 87-102.
- Moray, N. (1988). Mental workload since 1979. *International Review of Ergonomics*, 2, 123-150.
- Moreno, R., Miranda, D., Matos, R. ve Fevereiro, T. (2001). Mortality after discharge from intensive care: the impact of organ system failure and nursing workload use at discharge. *Intensive Care Medicine*, 27(6), 999-1004.
- Morris, C. H. ve Leung, Y. K. (2006). Pilot mental workload: how well do pilots really perform?. *Ergonomics*, 49(15), 1581-1596.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Muckler, F. A. ve Seven, S. A. (1992). Selecting performance measures: 'Objective versus subjective' measurement. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 34(4), 441-455.

- Mulder, G. (1979). Sinus arrhythmia and mental workload. *Mental workload: Its theory and Measurement*, 327-343.
- Murai, K., Hayashi, Y., Nagata, N. ve Inokuchi, S. (2004). The mental workload of a ship's navigator using heart rate variability. *Interactive Technology and Smart Education*, 1(2), 127-133.
- Muth, E. R., Moss, J. D., Rosopa, P. J., Salley, J. N. ve Walker, A. D. (2012). Respiratory sinus arrhythmia as a measure of cognitive workload. *International Journal of Psychophysiology*, 83(1), 96-101.
- Nag, P. K., Sebastian, N. C. ve Mavlankar, M. G. (1980). Occupational workload of Indian agricultural workers. *Ergonomics*, 23(2), 91-102.
- Nelson, R. M. ve Soderberg, G. L. (1983). Laser etched bifilar fine wire electrode for skeletal muscle motor unit recording. *Electroencephalography and clinical neurophysiology*, 55(2), 238-239.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. ve McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400.
- Neuman, W.L (2007). *Basic of Social Research: Quality of and Quantitative Approaches*. (2. Baskı). Boston: Pearson Education Inc.
- Newton, J. N., Seagroatt, V. ve Goldacre, M. (1994). Geographical variation in hospital admission rates: an analysis of workload in the Oxford region, England. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 48(6), 590-595.
- Ng, C. W. ve Pine, R. (2003). Women and men in hotel management in Hong Kong: perceptions of gender and career development issues. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 85-102.
- Nickel, P. ve Nachreiner, F. (2003). Sensitivity and diagnosticity of the 0.1-Hz component of heart rate variability as an indicator of mental workload. *Human*

Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 45(4), 575-590.

Nickson D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Amsterdam : Elsevier.

North, R. A., Graffunder, K. ve Stackhouse, S. P. (1979). Performance, physiological, and oculometer evaluation of vtol landing displays. *National Aeronautics and Space Administration, Scientific and Technical Information Branch*, 3171.

O'Brien-Pallas, L., Irvine, D., Peereboom, E. ve Murray, M. (1997). Measuring nursing workload: understanding the variability. *Nursing Economics*, 15(4), 171-182.

Ogden, G. D., Levine, J. M ve Eisner, E. J. (1979). Measurement of workload by secondary tasks. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 21(5), 529-548.

Olalı, H. (1973). *Otel işletmeciliği ve yönetimi*. Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi.

Olalı, H., Korzay M. ve Yavuzer, Z. (1989). *Otel İşletmeciliği*. Eskişehir: İşletme Fakültesi Yayını. Yayın No: 109.

Ordukaya, H. (2011). İnsanın çalışma hayatındaki yeri, fiziksel iş yükü ve ergonomi, *T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Dergisi*, 273-274.

Osmay, N. (2005). *Mühendisler İçin Ergonomi: İşbilim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öğrüş Ildız, G. (2009). *İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini Ve Motivasyon İlişkisi*. İstanbul: Kültür Üniversitesi.

Öğrüş Ildız, G. (2011). *İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini Ve Motivasyon İlişkisi*. İstanbul: Kültür Üniversitesi.

Örücü, E. (2013). Turizm işletmelerinde orta ve üst kademe yöneticilerin işgören seçme ve değerlendirme sürecindeki eğilimleri (Marmaris ve çevresindeki üç yıldızlı

işletmeler örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2).

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.

Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*. Edirne: Trakya Üniversitesi.

Özdamar, K. (2010). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. (7. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, B., Aktaş, A. ve Altıntaş, V. (2005). Turizm ve otelcilik eğitimi görmekte olan lisans düzeyindeki öğrencilerin otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümüne yönelik tutumları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 46-58.

Özdemir, E. ve Akpınar, A. T. (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, çerçevesinde Alanya'daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 85-105.

Özel, Ç. H. (2012). *Otel İşletmeciliği*. (Ed: M. Akoğlan Kozak). Ankara: Detay Yayıncılık.

Özkuş, E. (1996). *Ergonomi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın no: 973.

Page, S. J., Forer, P. ve Lawton, G. R. (1999). Small business development and tourism: Terra incognita?. *Tourism Management*, 20, 435-459.

Pala, T. ve Tepeci, M. (2009). Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emeğin çalışanların tutumlarına etkileri. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.

Palinko, O., Kun, A. L., Shyrovkov, A. ve Heeman, P. (2010). Estimating cognitive load using remote eye tracking in a driving simulator: Proceedings of the eye tracking. *Research and Applications Sempozyumu*, Austin: TX, 141-144.

- Parshuram, C. S., Dhanani, S., Kirsh, J. A. ve Cox, P. N. (2004). Fellowship training, workload, fatigue and physical stress: A prospective observational study. *Canadian Medical Association Journal*, 170(6), 965-970.
- Partlow, C. G. (1996). Human-resources practices of TQM hotels. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(5), 67-77.
- Pearson, R. G. ve Byars Jr, G. E. (1956). The development and validation of a checklist for measuring subjective fatigue (No. SAM-56-115). *School of Aviation Medicine Randolph Afb Tx*.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (1), 43-72.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri: yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 117-139.
- Peter, J.P. (1979). Realibility: A rewiw of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*,16.
- Pew, R. W. (1979). Secondary tasks and workload measurement. *Mental*.
- Pfendler, C., Pitrella, F. D. ve Wiegand, D. (1994). Workload measurement in human engineering testing and evaluation. *Forschungsinst*.
- Phillips, P. A. (1999). Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework. *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), 171-182.
- Pitman, A. G. ve Jones, D. N. (2006). Radiologist workloads in teaching hospital departments: Measuring the workload. *Australasian Radiology*, 50(1), 12-20.
- Pitrella, F.D. ve Kappler, W.D. (1988). Identification and evaluation of scale designing principles in the development of the sequential judgement, extended range scale. *Watchberg: Forschungsstitut dur Anthropotechnick, FAT*. Rapor No: 80.

- Polat, G., Topuzoğlu, A., Gurbüz, K., Hotalak, Ö., Kavak, H., Emirikçi, S. ve Kayış, L. (2009). Bilecik İli, Bozüyük İlçesi, lise öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(3), 217-222.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Pulat, B. M. (1997). *Fundamentals of Industrial Ergonomics*. İngiltere: Waveland Press.
- Purcell, K. ve Quinn, J. (1996). Exploring the education-employment equation in hospitality management: A comparison of graduates and HNS. *International Journal of Hospitality Management*, 15(1), 51-68.
- Rafaeli, A. ve R. Sutton. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rantanen, E. M. ve Goldberg, J. H. (1999). The effect of mental workload on the visual field size and shape. *Ergonomics*, 42(6), 816-834.
- Reid, G. B.; Eggemeier, F. T. ve Shingledecker, C. A. (1982). *Subjective Workload Assessment Technique*. California: Air Force Flight Test Center.
- Richardson, S. (2008). Undergraduate tourism and hospitality students attitudes toward a career in the industry: A preliminary investigation. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 8(1), 23-46.
- Rieder, K. A. ve Lensing, S. B. (1987). Nursing productivity: Evolution of a systems model: Interesting interrelationships of workload, nursing productivity and overall hospital productivity are discussed. *Nursing Management*, 18(8), 33-46.
- Rodriguez-Creixems, M., Alcalá, L., Muñoz, P., Cercenado, E., Vicente, T. ve Bouza, E. (2008). Bloodstream infections: evolution and trends in the microbiology workload, incidence, and etiology, 1985-2006. *Medicine*, 87(4), 234-249.
- Roscoe, A. H. (1978). Stress and workload in pilots. *Aviation, space, and environmental medicine*.

- Roscoe, A. H. (1984). *Assessing pilot workload in flight*. İngiltere: Royal Aircraft Establishment Bedford.
- Roscoe, A. H. (1987). *In-flight assessment of workload using pilot ratings and heart rate*. İngiltere: Britannia Airways Ltd.
- Roscoe, A. H. (1992). Assessing pilot workload - Why measure heart-rate, Hrv and respiration. *Biological Psychology*, 34(2-3), 259-287.
- Roscoe, A. H. (1993). Heart-Rate as a psychophysiological measure for in-flight workload assessment. *Ergonomics*, 36(9), 1055-1062.
- Roscoe, A. H. ve Ellis, G. A. (1990). *A subjective rating scale for assessing pilot workload in flight: A decade of practical use (No. RAE-TR-90019)*. İngiltere: Royal Aerospace Yayıncılık.
- Roseman, C. ve Booker, J. M. (1995). Workload and environmental factors in hospital medication errors. *Nursing Research*, 44(4), 226-230.
- Ross, G. F. (1992). Tourism management as a career path: Vocational perceptions of Australian school leavers, *Tourism Management*, 13 (2), 242-247.
- Ross, G. F. (1994). What do Australian school leavers want of the industry? *Tourism Management*, 15(1), 62-66.
- Rowe, D. W., Sibert, J. ve Irwin, D. (1998). Heart rate variability: Indicator of user state as an aid to human-computer interaction. İçinde *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*. ACM Press/Addison-Wesley Publishing Co, 480-487.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resources Allocation*. New York: McGraw.
- Sabbatini, R. M. (1997). The history of the Electroencephalogram. *Brain and Mind Electronic Magazine on Neuroscience*.

- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmel Teknikler*. (7. Baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Sadullah, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed: C. Uyargil). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sağın, S.K. (1986). Ergonomik alışma yeri düzenlemesi. *Mühendis ve Makine Dergisi*,27, 323.
- Saha, P. N., Datta, S. R., Banerjee, P. K. ve Narayane, G. G. (1979). An acceptable workload for Indian workers. *Ergonomics*, 22(9), 1059-1071.
- Sainsbury, R., Haward, R., Round, C., Rider, L. ve Johnston, C. (1995). Influence of clinician workload and patterns of treatment on survival from breast cancer. *The Lancet*, 345(8960), 1265-1270.
- Saldamlı, A. (2000). Otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6).
- Saldamlı, A. (2014). Otel İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Yapısı Ve Verimlilik İlişkisi.
- Saldamlı, D. A. (2013). Otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6).
- Sandry-Garza, D., Boucek, G., Logan, A. ve Biferno, M. (1988). Transport aircraft crew workload assessment-Where have we been and where are we going?. *Training*, 03-04.
- Saruhan, ř. C. ve Özdemir, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, ř. ve Özgüven, H. D. (1997). Ankara Üniversitesi hastanelerinde alışan doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 5(2), 71-77.

- Selcon, S. J., Taylor, R. M. ve Koritsas, E. (1991). Workload or situational awareness?: TLX vs. SART for aerospace systems design evaluation. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 35(2), 62-66
- Sen, R. N., Chatterjee, S. K., Saha, P. N. ve Subramanian, A. (1964). *Assessment of workload and thermal stress in cotton textile mill* (No. 3). Report.
- Seymour, D. (2000). Emotional labour: A comparison between fast food and traditional service work. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 159-171.
- Shacham, S. (1983). A shortened version of the Profile of Mood States. *Journal of personality assessment*, 47(3), 305-306.
- Sheridan, T. B. (1980). Mental workload: What is it? Why bother with it. *Human Factors Society Bulletin*, 23(2), 1-2.
- Sheridan, T. B. ve Simpson, R. W. (1979). *Toward the definition and measurement of the mental workload of transport pilots*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Sheridan, T. B. ve Stassen, H. G. (1979). *Definitions, Models and Measures of Human Workload*. Amerika: Springer, 219-233.
- Shipp, P. J. (1998). Workload indicators of staffing need (WISN): A manual for implementation. *Geneva: WHO Division of Human Resources Development and Capacity Building*.
- Sirevaag, E. J., Kramer, A. F., Wickens, C. D., Reisweber, M., Strayer, D. L. ve Grenell, J. F. (1993). Assessment of pilot performance and mental workload in rotary wing aircraft. *Ergonomics*, 36(9), 1121-1140.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.

- Sökmen, A. (2005). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü: Adana'da ampirik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Sperandio, J. C. (1971). Variation of operator's strategies and regulating effects on workload. *Ergonomics*, 14(5), 571-577.
- Spisso, J., O'callaghan, C., Mckennan, M. ve Holcroft, J. W. (1990). Improved quality of care and reduction of housestaff workload using trauma nurse practitioners. *The Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 30(6), 660-665.
- Sprivulis, P. (2003). Estimation of the general practice workload of a metropolitan teaching hospital emergency department. *Emergency Medicine*, 15(1), 32-37.
- Stecklein, J. E. (1974). Approaches to measuring workload over the past two decades. *New Directions for Institutional Research*, 1974(2), 1-16.
- Stewart, G. L., Carson, K. P. ve Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49(1), 143-164.
- Storm, W. F. ve Parke, R. C. (1987). *FB-111A Aircrew Use of Temazepam During Surge Operations*. Texas: School of Aerospace Medicine Brooks.
- Su, B.A. (2001). *Ergonomi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları. Yayın no: 5.
- Suggs, C. W. ve Splinter, W. E. (1961). Some physiological responses of man to workload and environment. *Journal of Applied Physiology*, 16(3), 413-420.
- Svensson, E., Angelborg-Thanderez, M., Sjöberg, L. ve Olsson, S. (1997). Information complexity-mental workload and performance in combat aircraft. *Ergonomics*, 40(3), 362-380.
- Şanlıer, N. ve Hussein, A. T. (2008). Yiyecek-içecek hizmeti veren otel mutfakları ve personelinin hijyen yönünden değerlendirilmesi: Ankara ili örneği. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 461-468.

- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, C. (1992). Bronş provokasyon testleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 12(4), 309-314.
- Şimşek, M. (1994). *Mühendislikte Ergonomik Faktörler*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları. Yayın no: 547.
- Şimşek, M.Ş. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M.Ş.; Akgemici T. ve Çelik A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tanrıoğen, A. (1995). Öğretmen Moraline İlişkin Yapılan Araştırmalar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 95-108.
- Tarakçıoğlu, S. (2004), Bursa yöresindeki konaklama işletmesi yöneticilerinin stres nedenleri üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.
- Tarnow-Mordi, W. O., Hau, C., Warden, A. ve Shearer, A. J. (2000). Hospital mortality in relation to staff workload: a 4-year study in an adult intensive-care unit. *The Lancet*, 356(9225), 185-189.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-184.
- Tattersall, A. J. ve Foord, P. S. (1996). An experimental evaluation of instantaneous self-assessment as a measure of workload. *Ergonomics*, 39(5), 740-748.
- Tayfun, A. (1996). *Otel İşletmelerinde İşgören Etkinliğinin Araştırılmasında Bir Faktör Olarak İş Değerlemesi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Türkiye Örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). Otel çalışanlarında tükenmişlik sendromu. *Örgütsel Ortamlarda Duygular*, 959-972.
- Theorell, T. ve Floderus-Myrhed, B. (1977). Workload'and risk of myocardial infarction: a prospective psychosocial analysis. *International Journal of Epidemiology*, 6(1), 17-21.
- Tijms, H. C. (1975). Optimal control of the workload in an M/G/1 queueing system with removable server. *Stichting Mathematisch Centrum, Mathematische Besliskunde*, 26(75), 1-12.
- Toker, B. (2007). Türkiye'de Turizm Sektörü Teşviklerinin Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniv. İİBF Dergisi*, 14(2), 81-92.
- Toker, B. (2011). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tole, J. R., Stephens, A. T., Harris, R. L. ve Ephrath, A. R. (1982). Visual scanning behavior and mental workload in aircraft pilots. *Aviation, Space and Environmental Medicine*.
- Torres-Narbona, M., Guinea, J., Martinez-Alarcon, J., Munoz, P., Pelaez, T. ve Bouza, E. (2008). Workload and clinical significance of the isolation of zygomycetes in a tertiary general hospital. *Medical Mycology*, 46(3), 225-230.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Treiman, D.J. (2009). *Quantitative Data Analysis*. USA: PBE Printing.
- Tucker, J., Parry, G., McCabe, C., Nicolson, P. ve Tarnow-Mordi, W. (2002). Patient volume, staffing, and workload in relation to risk-adjusted outcomes in a random stratified sample of UK neonatal intensive care units: a prospective evaluation. *The Lancet*.

- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(2).
- Tuncer, M. (2011). Performans değerlendirme uygulamalarının otel çalışanları üzerindeki etkileri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 258-279.
- Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-78.
- Turhan, U. (2001). *Hava trafik kontrollerinin performansında iş yükünün etkileri ve hava trafik kontrolörleri üzerine bir uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tümkaya, S. ve İflazoğlu, U. A. (2000). Ç. Ü. Sınıf öğretmenliği öğrencilerinin otomatik düşünce ve problem çözme düzeylerinin bazı sosyo demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6).
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2012). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2013). Kariyer değerleri ve kariyer yolu tercihleri ilişkisi: Türk turizm sektöründen örnekler. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 179-200.
- Türker, A. ve Özaltın, G. (2010). Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi: İzmir ili örneği. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 81-104.
- Tüylüoğlu, T. (2003). *Türkiye'de Turizm Eğitiminin Niteliği*. Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Tyson, P. D., Pongruengphant, R. ve Aggarwal, B. (2002). Coping with organizational stress among hospital nurses in Southern Ontario. *International Journal of Nursing Studies*, 39(4), 453-459.
- Unge, J., Ohlsson, K., Nordander, C., Hansson, G. A., Skerfving, S. ve Balogh, I. (2007). Differences in physical workload, psychosocial factors and musculoskeletal disorders between two groups of female hospital cleaners with two diverse organizational models. *International Archives of Occupational And Environmental Health*, 81(2), 209-220.
- Ursin, H. ve Ursin, R. (1979). *Physiological Indicators of Mental Workload*. Amerika: Springer, 349-365.
- Usubütün, A., Üner, S., Harorlu, F., Özer, E., Tuzlalı, S., Ruacan, A., Koç, O. ve Yörükoğlu, K. (2011). Pathology laboratories staff workload evaluation in Turkey: a survey study. *Türk Patoloji Dergisi*, 27, 98-105.
- Uyargil C., Özçelik A.O., Adal Z., Sadullah Ö., Ataay İ.D., Dünder G., Acar, A.C. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Uygur, A. (1998). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213.
- Ünal, S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 4(2), 113-8.
- Ünalın, D., Çetinkaya, F., Özyurt, Ö. ve Kayabaşı, A. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan sekreterlerde iş memnuniyeti. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(1), 1-18.

- Üner, E. (2008). *Kan Kullanılan ve Kullanılmayan, Çalışan Kalpte By-Pass Operasyonu Yapılan Hastaların Postoperatif Takiplerinin Hemşire İş Yüküne Etkisi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Van Dieen, J., De Looze, M. P. ve Hermans, V. (2001). Effects of dynamic office chairs on trunk kinematics, trunk extensor EMG and spinal shrinkage. *Ergonomics*, 44(7), 739-750.
- Van Orden, K. F., Limbert, W., Makeig, S. ve Jung, T. P. (2001). Eye activity correlates of workload during a visuospatial memory task. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 43(1), 111-121.
- Van Orden, K. F., Makeig, Scott, Jung, Tzyy-Ping, Limbert, Wendy. (1999). *Eye Activity Correlates of Workload During a Visuospatial Memory Task*. San Diego: Defense Technical Information Center.
- Vatansever, Ç. ve Özağaç, G. (2013). Risk değerlendirmede yeni bir boyut: Psikososyal riskler. *İstanbul: İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yerel Sempozyumu ve Sergisi*.
- Veltman, J. A.ve Gaillard, A. W. K. (1996). Physiological indices of workload in a simulated flight task. *Biological Psychology*, 42(3), 323-342.
- Vezina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C. ve Trudel, L. (2004). Workplace prevention and promotion strategies. *Healthcare Papers*, 5(2), 32-44.
- Vicca, A. F. (1999). Nursing staff workload as a determinant of methicillin-resistant, staphylococcus aureus, spread in an adult intensive therapy unit. *Journal of Hospital Infection*, 43(2), 109-113.
- Vidulich, M. A. ve Bortolussi, M. R. (1988). A dissociation of objective and subjective workload measures in assessing the impact of speech controls in advanced helicopters. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 32(19), 1571-1475.

- Vidulich, M. A. ve Hughes, E. R. (1991). Testing a subjective metric of situation awareness. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*.35(18), 1307-1311).
- Vidulich, M. A. ve Tsang, P. S. (1987). Absolute magnitude estimation and relative judgement approaches to subjective workload assessment. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 31(9).1057-1061.
- VisitScotland /George Street Research Ltd (2002), *Stakeholder Opinion Research: Baseline Survey Report*. Edinburgh: George Street Research Ltd.
- Weissman, J. S., Rothschild, J. M., Bendavid, E., Sprivulis, P., Cook, E. F., Evans, R. S. ve Bates, D. W. (2007). Hospital workload and adverse events. *Medical Care*, 45(5), 448-455.
- Weiner, J. S. (1982). The ergonomics society, the society's lecture 1982, the measurement of human workload. *Ergonomics*, 25(11), 953-965.
- Wever, R. A. (1979). Influence of physical workload on freerunning circadian rhythms of man. *Pflügers Archiv*, 381(2), 119-126.
- Wharton, A.S. (1999), The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 158-176.
- Wickens, C. D. (1979). Measures of workload, stress and secondary tasks. *Mental workload: Ist Theory and Measurement*, 79-99.
- Wickens, C. D. ve Hollands, J. G. (2000). Attention, time-sharing, and workload. *Engineering psychology and human performance*, 439-479.
- Wickens, C. D. ve Kessel, C. (1979). The effects of participatory mode and task workload on the detection of dynamic system failures. *Systems, Man and Cybernetics, IEEE Transactions*, 9(1), 24-34.
- Wickens, C. D. ve Kramer, A. F. (1985). *Engineering Psychology, Annual Review of Psychology*, New York: Annual Review Inc.

- Wiebe, E. N., Roberts, E. ve Behrend, T. S. (2010). An examination of two mental workload measurement approaches to understanding multimedia learning. *Computers in Human Behavior*, 26(3), 474-481.
- Wierwille, W. W. (1979). Physiological measures of aircrew mental workload. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 21(5), 575-593.
- Wierwille, W. W. ve Connor, S. A. (1983). Evaluation of 20 workload measures using a psychomotor task in a moving-base aircraft simulator. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 25(1), 1-16.
- Wierwille, W. W., Casali, J. G., Connor, S. A. ve Rahimi, M. (1985). Evaluation of the sensitivity and intrusion of mental workload estimation techniques. *Advances in man-machine systems research*, 2, 51-127.
- Wierwille, W. W. ve Casali, J.G. (1983). A validated rating scale for global mental workload measurement applications. *Proceedings of the Human Factors Society - 27th Annual Meeting Bildirisi*. Virginia: Norfolk.
- Wierwille, W. W., Rahimi, M. ve Casali, J. G. (1985). Evaluation of 16 measures of mental workload using a simulated flight task emphasizing mediational activity. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 27(5), 489-502.
- Wierwille, W. W. ve Williges, R. C. (1978). *Survey and Analysis of Operator Workload Assessment Techniques*. Blacksburg: Systemetrics Inc.
- Williges, R. C. ve Wierwille, W. W. (1979). Behavioral measures of aircrew mental workload. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 21(5), 549-574.
- Wilson, G. F. (1992). Applied use of cardiac and respiration measures – practical considerations and precautions. *Biological Psychology*, 34(2-3), 163-178.

- Wilson, G. F. (1993). Air-to-ground training missions - A psychophysiological workload analysis. *Ergonomics*, 36(9), 1071-1087.
- Wilson, G. F., Fullenkamp, P. ve Davis, I. (1994). Evoked-potential, cardiac, blink, and respiration measures of pilot workload in air-to-ground missions. *Aviation Space and Environmental Medicine*, 65(2), 100-105.
- Wilson J. R. ve Corlett N. (2005). *Evaluation of Human Work*. (3. Baskı). Boca Raton: Taylor ve Francis.
- Wolf, J. D. (1978). Crew Workload Assessment. Development of a Measure of Operator Workload. *Honeywell Inc Minneapolis Minn Systems And Research Center*, 78SRC74.
- Woods, R. H. ve Viehland, D. (2000). Women in hotel management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(5), 51-54.
- Worsfold, P. (1989). Leadership and managerial effectiveness in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 8(2), 145-155.
- Wu, Y. (2012). Mental Workload Assessment in a Taiwanese Hotel Chain. *Journal of Applied Sciences*, 12(18), 1946-1952.
- Yağmuroğlu, Z., Günaydın, H. M.ve Kale, S. (2011). İş gereksinim analizi yönteminin iş güvenliği bağlamında incelenmesi. 3. *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu*.
- Yeh, Y. Y. ve Wickens, C. D. (1988). Dissociation of performance and subjective measures of workload. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 30(1), 111-120.
- Yenipınar, U. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. (Ed: C. Demir). İzmir: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldız, N. (2001). *Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

- Yılmaz, F. (2010). Türkiye’de kadın çalışanların mesleki sağlık ve güvenlik koşulları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), 268-284.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Yirik, Ş., Ören, D. ve Ekici, R. (2014). Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel stres ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin demografik değişkenler bazında incelenmesi. *Journal of Yasar University*, 9(35), 6099-6260.
- Yoğun Erçen, A. E. (2009). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri Mersin ilinde karşılaştırmalı bir inceleme. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(36), 1-8.
- Yoopat, P., Toicharoen, P., Glinsukon, T., Vanwongerghem, K.ve Louhevaara, V. (2002). Ergonomics in practice: physical workload and heat stress in Thailand. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 8(1), 83-93.
- Zhang, H. Q. ve Wu, E. (2004). Human resources issues facing the hotel and travel industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 424-428.
- Zheng, B., Jiang, X., Tien, G., Meneghetti, A., Panton, O. N. M. ve Atkins, M. S. (2012). Workload assessment of surgeons: correlation between NASA TLX and blinks. *Surgical Endoscopy*, 26(10), 2746-2750.
- Zohar, D. (1994). Analysis of stress profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 219-231.

İnternet Kaynakları

<http://www.aktob.org.tr/pdf/arastirma2014.pdf>. (Erişim tarihi: 19.09.2014).

http://www.btu.edu.tr/upload/dosyalar/13.09.13.11.23.14-506_SSK.pdf. (Erişim Tarihi: 13.12.2013).

http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgb/dosyalar/kitap/kitap03_6331. (Erişim Tarihi: 20.11.2014).

<http://www.hse.gov.uk/>. (Erişim tarihi: 05.12.2013).

<http://www.kanunum.com/regarouter.php?action=entry&entryid=97446>. (Erişim Tarihi: 13.12. 2013).

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>. (Erişim Tarihi: 13. 12. 2013).

http://www.tugev.org.tr/?page_id=2. (Erişim Tarihi: 13.12.2013).

http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0%C5%9F_g%C3%BCvenli%C4%9Fi. (Erişim tarihi: 13.12.2013).