

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

145992

145992

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ:
TÜRKİYE'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatma Nur İPLİK

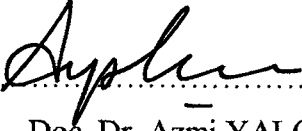
Danışman: Doç. Dr. Azmi YALÇIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

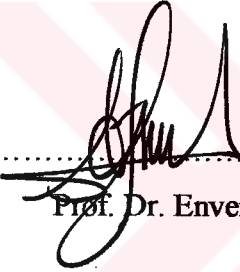
ADANA - 2004

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Başkan: Doç. Dr. Azmi YALÇIN
(Danışman)


Üye: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN


Üye: Prof. Dr. Enver Alper GÜVEL

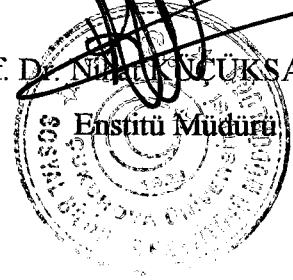
ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

24.05.2004

Prof. Dr. N. N. ÇUKSAVAŞ

Enstitü Müdürü



Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ: TÜRKİYE'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatma Nur İPLİK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Azmi YALÇIN

Mayıs 2004, 172 sayfa

İşgörenin etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları kapsayan performans değerlendirme faaliyeti, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisidir. İşletmelerin büyüklükleri ve faaliyet alanları ne olursa olsun, işgörenlerin etkin bir şekilde çalıştırılması ve mevcut performans düzeylerinin artırılması amaçlanmaktadır.

İşletmelerin, rekabet ortamında başarılı olabilmek için nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaları sonucunda performans değerlendirme faaliyetlerinin önemi son yıllarda oldukça artmıştır. Hizmet sektörü içerisinde yer alan ve işletme başarısının temelde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu faaliyetler daha fazla önem kazanmaktadır.

Performans değerlendirme faaliyetleri ile işletme içerisinde çok yönlü bir iletişim oluşturularak, çalışanların kişisel gelişimine ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, emek yoğun bir özelliğe sahip olan otel işletmelerinde çalışanların verimliliğini artırmak ve bunun sürekliliğini sağlamak için etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı; performans değerlendirme faaliyetlerini bir bütün olarak ortaya koymak ve Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde uygulanan performans değerlendirme sürecini tespit etmektir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşgören Performansı, Performans Değerlendirme Süreci, Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri.

ABSTRACT**PERFORMANCE APPRAISAL: A RESEARCH ON PERFORMANCE
APPRAISAL PROCESS IN FIVE STAR HOTELS' EMPLOYEES IN TURKEY****Fatma Nur İPLİK****Master's Thesis, Business Department****Supervisor: Doç. Dr. Azmi YALÇIN****May 2004, 172 pages**

Performance appraisal activity, which covers the determination of employee efficiency and success level is one of the most important function of human resource management. Regardless of the size or the field of activity of the company, the main purpose of the performance appraisal is to increase the performance and the efficiency of the employees.

The importance of performance appraisal activities increased in recent years due to organizations' need for qualified workforce to be successful in a competitive environment. These activities are more important in hotels and other companies in the service sector, where the business success mainly depends on the employees.

Performance appraisal activities contribute both to employees' personal development and organizational development by establishing communication system within the organization. Therefore, to improve the productivity of employees and to provide the continuity of this improvement, labor-intensive hotels need efficient performance appraisal system.

The purpose of this study is to reveal the performance appraisal activities and diagnose their applications in five star hotels in Turkey.

Keywords: Human Resource Management, Employee Performance, Performance Appraisal Process, Five Star Hotels.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince beni her konuda destekleyen, deneyimlerini ve görüşlerini benimle paylaşarak çalışmama büyük katkıda bulunan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Azmi YALÇIN'a,

Hiçbir konuda desteğini esirgemeyen Çukurova Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği Başkanı Sayın Tayyar ZAIMOĞLU'na,

Çalışmam süresince görüş ve önerilerini aldığım Çukurova Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulundaki mesai arkadaşlarıma,

Tez çalışmamı, İİBF.2003.YL.8 Proje numarası ile destekleyen Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'ne,

Değerli katkılarıyla, Tezimin saha araştırmalarının yürütülmesine yardımcı olan Türkiye Otelciler Birliği'ne ve Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerin İnsan Kaynakları Müdürleri'ne,

Her zaman yanımda olan sevgili aileme,

Teşekkürlerimi bir borç bilirim.

ADANA

Mayıs, 2004

Fatma Nur İPLİK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xv

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı.....	1
1.2. Çalışmanın Planı.....	1

BÖLÜM 2

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

2.1. Performans Kavramı.....	3
2.1.1. Performansın Tanımı.....	3
2.1.2. Performansı Etkileyen Faktörler.....	4
2.2. Performans Değerlendirme Kavramı.....	4
2.2.1. Performans Değerlendirmesinin Tanımı.....	5
2.2.2. Performans Değerlendirmesinin Tarihsel Gelişimi.....	7
2.2.3. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Önemi.....	10
2.2.4. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Amaçları.....	11
2.2.4.1. Ölçmeye İlişkin Amaçlar.....	14
2.2.4.2. Gelişmeye İlişkin Amaçlar.....	15
2.2.5. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Özellikleri.....	15

2.2.6. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Başarısını Etkileyen Unsurlar.....	16
2.2.7. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Yararları.....	18
2.2.7.1. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Yöneticiler Açısından.....	
Yararları.....	19
2.2.7.2. Performans Değerlendirme Faaliyetinin İşgörenler Açısından.....	
Yararları.....	20
2.2.7.3. Performans Değerlendirme Faaliyetinin İşletme Açısından.....	
Yararları.....	20
2.2.8. Performans Değerlendirme Ölçekleri.....	21
2.2.8.1. Nesnel Performans Ölçümleri.....	22
2.2.8.2. Öznel Performans Ölçümleri.....	22
2.3. Performans Yönetim Sistemi.....	23

BÖLÜM 3

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, YÖNTEMLERİ VE DEĞERLENDİRME HATALARI

3.1. Performans Değerlendirme Süreci.....	25
3.1.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	26
3.1.1.1. Performans Kriterlerinin Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken.....	
Hususlar.....	26
3.1.1.2. Performans Kriterlerinin Sınıflandırılması.....	27
3.1.1.2.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler.....	27
3.1.1.2.2. Davranışlara Dayalı Kriterler.....	27
3.1.1.2.3. Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler.....	28
3.1.2. Performans Standartlarının Belirlenmesi.....	28
3.1.2.1. Performans Standartlarının Türleri.....	29
3.1.2.1.1. Karşılaştırmalı Standartlar.....	29
3.1.2.1.2. Mutlak Standartlar.....	29
3.1.3. Performans Değerlendirme Aralıklarının Belirlenmesi.....	30
3.1.4. Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişilerin Belirlenmesi.....	30
3.1.4.1. Bir Üst Amir Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	31

3.1.4.2. Yöneticilerden Oluşan Komite Tarafından Yapılan Değerlendirme...	32
3.1.4.3. Kendi Kendini Değerlendirme.....	32
3.1.4.4. İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	33
3.1.4.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	34
3.1.4.6. Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	34
3.1.4.7. Dışarıdan Bir Kişi veya Kuruluş Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	35
3.1.5. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi.....	35
3.1.6. Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişilerin Eğitimi.....	37
3.1.6.1. Değerlendirici Hatası Eğitimi.....	37
3.1.6.2. Değerlendirici Doğruluğu Eğitimi.....	37
3.1.7. Performans Değerlendirme Görüşmesi.....	38
3.1.8. Performans Değerleme Sisteminin Değerlendirilmesi.....	41
3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	42
3.2.1. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri.....	42
3.2.1.1. Sıralama Yöntemi.....	42
3.2.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	43
3.2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	43
3.2.2. Kompozisyon Yöntemi.....	45
3.2.3. Grafik Değerleme Ölçeği.....	45
3.2.4. Kritik Olay Yöntemi.....	47
3.2.5. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	49
3.2.5.1. Ağırlıklı İşaretleme Listesi Yöntemi.....	49
3.2.5.2. Zorunlu Tercih Yöntemi.....	50
3.2.6. Davranışsal Değerleme Ölçeği.....	51
3.2.7. Fonksiyonel Değerleme Ölçeği.....	53
3.2.8. İş Boyutu Ölçeği.....	53
3.2.9. Derecelendirme Yöntemi.....	55
3.2.10. Kontrol Listesi Yöntemi.....	56
3.2.11. Psikolojik Değerleme Yöntemi.....	57
3.2.12. Amaçlara Göre Yönetim.....	57
3.2.12.1. Amaçlara Göre Yönetim Süreci.....	59
3.2.12.2. Amaçlara Göre Yönetimin Temel Özellikleri.....	60
3.2.12.3. Amaçlara Göre Yönetimin Avantajları.....	60

3.2.12.4. Amaçlara Göre Yönetimin Dezavantajları.....	61
3.2.13. 360 Derece Geribildirim Yöntemi.....	62
3.2.13.1. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Amaçları.....	63
3.2.13.2. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Aşamaları.....	64
3.2.13.3. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Avantajları.....	64
3.2.13.4. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Dezavantajları.....	66
3.2.14. Bilgisayarlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	66
3.2.15. e - Performans Değerlendirme Yöntemi.....	68
3.3. Performans Değerlendirme Hataları.....	69
3.3.1. Teknik Hatalar.....	70
3.3.2. Halo Etkisi.....	70
3.3.3. Belirli Derecelere veya Puanlara Yönelme Eğilimi.....	71
3.3.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	72
3.3.5. Kişisel Önyargılar.....	72
3.3.6. Kontrast Hataları.....	73
3.3.7. Değerlendirmede Tek Ölçüt Kullanılması.....	74
3.3.8. Objektif Olmama.....	74
3.4. Performans Değerlendirme Hatalarını Önleyebilecek Stratejiler.....	75
3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar.....	75
3.6. Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	76
3.6.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	77
3.6.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Avantajları.....	77
3.6.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Dezavantajları.....	78
3.6.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Türleri.....	78
3.6.4.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret.....	78
3.6.4.2. Takım Performansına Dayalı Ücret.....	79
3.6.4.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret.....	79

BÖLÜM 4

OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ, SINIFLANDIRILMASI VE TÜRKİYE'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ

4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri.....	81
4.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	82
4.2.1. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri.....	83
4.2.2. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri.....	83
4.2.3. Sahiplik İlkesine Göre Otel İşletmeleri.....	83
4.2.4. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri.....	84
4.2.5. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Otel İşletmeleri.....	84
4.2.6. Konfor ve Kalitelerine Göre Otel İşletmeleri.....	85
4.2.6.1. Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	85
4.2.6.2. İki Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	85
4.2.6.3. Üç Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	86
4.2.6.4. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	86
4.2.6.5. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	87
4.3. Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	88
4.4. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Faaliyetlerinin Önemi.....	92

BÖLÜM 5

BEŞ YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	94
5.2. Araştırmanın Kapsamı.....	95
5.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	96
5.4. Araştırma Hipotezleri.....	97

5.5. Araştırma Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	98
5.5.1. Otel İşletmelerine İlişkin Verilerin Analizi.....	99
5.5.2. Otel İşletmelerindeki Performans Değerlendirme Faaliyetlerine İlişkin.....	
Verilerin Analizi.....	99
5.5.3. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Verilerin.	
Analizi.....	115
5.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi.....	118

BÖLÜM 6

SONUÇ.....	121
KAYNAKÇA.....	129
EKLER.....	140
ÖZGEÇMİŞ.....	158

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. Performans Yönetim Çemberi.....	23
Şekil 3.1. Performans Değerleme Süreci.....	25
Şekil 3.2. Zorunlu Dağılım Ölçeği.....	44
Şekil 3.3. 360 Derece Geribildirim Şeması.....	63



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1. Performans Değerlendirmesi Görüşme Formu.....	40
Tablo 3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi Uygulama Çizelgesi.....	44
Tablo 3.3. Grafik Değerleme Ölçeği Örneği.....	46
Tablo 3.4. Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği.....	48
Tablo 3.5. Zorunlu Tercih Yöntemi.....	51
Tablo 3.6. Davranışsal Değerleme Ölçeği Örneği.....	52
Tablo 3.7. İş Boyutu Ölçeği.....	54
Tablo 3.8. Derecelendirme Tablosu.....	55
Tablo 3.9. Kontrol Listesi Yöntemi Değerlendirme Formu Örneği.....	56
Tablo 3.10. Amaçlara Göre Yönetim Sistemi Değerlendirme Formu.....	58
Tablo 4.1. Tür ve Sınıflarına Göre Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı.....	89
Tablo 4.2. Coğrafi Bölgelere Göre Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı.....	90
Tablo 4.3. Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesisleri (1990-2003).....	91
Tablo 5.1. Otellerin Yıllık Faaliyet Süresi.....	99
Tablo 5.2. Otellerin Personel Sayısı.....	99
Tablo 5.3. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Yapılma Durumu.....	100
Tablo 5.4. Otelde Yapılan Her İşin Açık Bir Şekilde Tanımlanma Durumu.....	100
Tablo 5.5. Oteldeki Her Pozisyon İçin Ölçülebilir Performans Kriterlerinin.....	
Belirlenme Durumu.....	100
Tablo 5.6. Kriterlerin Belirlenmesinde Personelin Görüşlerinin Alınma Durumu....	100
Tablo 5.7. Performansı Belirleyen Faktörler.....	101
Tablo 5.8. Otelde Performansı Düzenli Olarak Değerlendirilen Personel.....	101
Tablo 5.9. Performans Değerlendirmesinin Yapılma Amacı.....	102
Tablo 5.10. Performans Değerlendirmesinin Yapılma Sıklığı.....	102
Tablo 5.11. Otelde Performans Değerlendirmesini Yapan Kişi.....	103
Tablo 5.12. Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntem.....	103
Tablo 5.13. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorun.....	104
Tablo 5.14. Performansın Artırılması İçin Yapılan Faaliyetler.....	104
Tablo 5.15. Performans Değerlendirme Faaliyetini Engelleyen Unsurlar.....	105

Tablo 5.16. Kullanılan Değerlendirme Sisteminin Üstün Yönleri.....	106
Tablo 5.17. Kullanılan Değerlendirme Sisteminin Zayıf Yönleri.....	106
Tablo 5.18. Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Durumu.....	107
Tablo 5.19. Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara İletilme Şekli.....	107
Tablo 5.20. Değerlendirme Sonucunda Başarılı Bulunanlar İçin Yapılan Uygulama..	108
Tablo 5.21. Değerlendirme Sonucunda Başarısız Bulunanlar İçin Yapılan Uygulama.....	108
Tablo 5.22. Performans Değerleme Sisteminin Değerlendirilmesi.....	109
Tablo 5.23. Değerlendirme Sisteminin Adil Bulunması Durumu.....	109
Tablo 5.24. Değerlendirme Konusunda Eğitim Programına Katılma Durumu....	109
Tablo 5.25. Değerlendirme Hangi Amaçlar İçin Yapılmalı?.....	110
Tablo 5.26. Değerlendirme Hangi Sıklıkta Yapılmalı?.....	110
Tablo 5.27. Değerlendirme Sonuçları Çalışanlara Nasıl Yansıtılmalı?.....	111
Tablo 5.28. Değerlendirme Sonuçları Çalışanlara Hangi Yol ile İletilmeli?.....	111
Tablo 5.29. Değerlendirme Sonucunda Başarılı Bulunanlar İçin Nasıl Bir Uygulama Yapılmalı?.....	112
Tablo 5.30. Değerlendirme Sonucunda Başarısız Bulunanlar İçin Nasıl Bir Uygulama Yapılmalı?.....	113
Tablo 5.31. Performansın Artırılması İçin Hangi Faaliyetler Yapılmalı?.....	113
Tablo 5.32. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Cinsiyet Dağılımı.....	116
Tablo 5.33. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Yaş Dağılımı.....	116
Tablo 5.34. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Eğitim Durumu.....	116
Tablo 5.35. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi....	117
Tablo 5.36. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Bulundukları Oteldeki Çalışma Süresi....	117

EKLER LİSTESİ

Sayfa No

Ek-1. Türkiye'de Konaklayan Kişi, Geceleme Sayısı, Ortalama Kalış Süresi ve Doluluk Oranlarının Tesis, Cins ve Sınıflarına Göre Dağılımı (2002).....	140
Ek-2. Turizm İşletme Belgeli Tesislerde Konaklayan Kişilerin Tesis, Cins ve Sınıflarına Göre Dağılımı (2000-2002).....	141
Ek-3. Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Konaklayan Kişi, Geceleme, Ortalama Kalış.... Süresi ve Doluluk Oranlarının İllere Göre Dağılımı (2002).....	142
Ek-4. İşletme Belgeli Tesislerin Tür ve Sınıflarına Göre İşletmeye Açık Oldukları Aylar İtibariyle Dağılımı (2002).....	143
Ek-5. İşletme Belgeli Tesislerdeki Yatak Kapasitesinin Tür ve Sınıflarına Göre İşletmeye Açık Oldukları Aylar İtibariyle Dağılımı (2002).....	144
Ek-6. Otellerde Anahtar Performans Kriterleri.....	145
Ek-7. Araştırma Anketi	146
Ek-8. Türkiye’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Listesi.....	153

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Başarım değeri, liyakat değeri, işgören değeri, işgören boyandırması gibi çok çeşitli ifadeler kullanılan performans değeri, yönetici ile işgören arasındaki bir faaliyet ve yönetsel bir süreç olup, işgörenlerin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır.

Performans değeri faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler; çalışanlara ilişkin, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesi, rotasyon, iş geliştirme, terfi veya işten çıkarma kararlarının alınması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi bir çok alanda kullanılmaktadır. Değeri sonuçlarının işletmede çeşitli amaçlar için kullanılması doğrultusunda, performans değeri sürecinin dinamik bir nitelik kazanması söz konusu olmaktadır.

1.1. Çalışmanın Amacı

İşletmelerde çalışanlara yönelik olarak yapılan performans değeri faaliyetlerini bir bütün olarak ele alan bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki, performans değeri sürecine ilişkin mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin değeri faaliyetlerine ilişkin görüşlerini belirlemek ve ikisi arasında bir karşılaştırma yapmak amaçlanmıştır.

Performans değeri değerlendirmesinin, turizm endüstrisi içerisinde yer alan ve emek yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde oldukça önemli bir faaliyet olması ve bu konuda Türkiye’deki tüm beş yıldızlı otelleri kapsayan herhangi bir çalışmanın olmaması doğrultusunda, bu çalışma ile otel çalışanlarına yönelik olarak yapılan performans değeri faaliyetlerine ilişkin ülke genelindeki mevcut durumun ortaya konulması hedeflenmiştir.

1.2. Çalışmanın Planı

İşletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınması hususunda önemli bir kaynak teşkil eden performans değeri faaliyetlerine ilişkin olarak yapılan bu çalışma altı

temel bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, çalışmanın giriş bölümü olup performans değerlendirme konusuna kısaca bir giriş yapılmıştır.

İkinci bölüme performans kavramı başlığı altında; performansın tanımı ve performansı etkileyen faktörler ile giriş yapılmış olup, çalışmanın asıl konusunu oluşturan performans değerlendirme kavramı başlığı altında; performans değerlendirmesinin tanımı, tarihsel gelişimi, önemi, amaçları, yararları, performans değerlendirme faaliyetinin özellikleri ile bu faaliyetlerin başarısını etkileyen unsurlar, performans değerlendirme ölçekleri ve performans yönetim sistemi gibi konular ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, performans değerlendirme süreci bir bütün olarak ele alınmış olup, daha sonra bu süreçte kullanılan değerlendirme yöntemleri, yapılan değerlendirme hataları ile bu hataları önleyebilecek stratejiler ve değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak, çalışanlara ilişkin performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı en önemli alan olması nedeniyle, performansa dayalı ücret sisteminin tanımı, özellikleri, türleri, avantaj ve dezavantajlarına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, otel işletmelerinin genel olarak tanımı, özellikleri ve sınıflandırılması gibi konular açıklanarak, çalışmanın ana sahasını oluşturan Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmeleri ve otel işletmelerindeki performans değerlendirme faaliyetlerinin önemine yer verilmiştir.

Beşinci bölümde, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik olarak yapılan alan araştırmasının; amacı, önemi, kapsamı, metodolojisi ve elde edilen bulguların analizi yer almaktadır.

Altıncı bölüm ise, çalışmanın son bölümü olup yapılan bu çalışma doğrultusunda elde edilen sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 2

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

2.1. Performans Kavramı

Örgütlerin başarısındaki temel unsur olan performans, çok boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir. Buna göre, bireylerin davranışlarının sonuçlarını ifade eden performans, işe ilişkin görev yetenekleri, iş dışı görev yetenekleri, iletişim, gösterilen çaba, kişisel disiplin, işbirliğini kolaylaştırma, denetim ve yönetim olmak üzere sekiz farklı bileşenden oluşmaktadır (Campbell, 1990).

Performans, en genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal,1998, s.1). Kısa ve uzun vadeli hedefler, kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe, iş ortamına bağlı faktörler ve organizasyonel amaçlar performansı belirleyen en önemli faktörlerdir.

2.1.1. Performansın Tanımı

Çok boyutlu bir yapıya sahip olan performans konusunda farklı tanımlamalar yapılmış olup, bunlardan bazıları şöyledir:

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da teşebbüsün, o işle amaçlanan hedeflere yönelik olarak nereye varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ölçümüdür (Baş ve Artar, 1991, s.13).

Performans, genel anlamda belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır (Songur, 1995, s.1).

Performans, çalışanın belirli bir süre içerisinde gerçekleştirdiği iş görme derecesidir. Diğer bir ifadeyle, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir süreç sonunda verilen görevleri yerine getirme derecesidir (Pakdil, 2001,s.23).

2.1.2. Performansı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin işteki başarısı, pek çok faktörün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yetenek, beceri, başarıma güdüsü gibi kişisel faktörlere ek olarak, işletmenin yönetim ve insan kaynakları politikası, örgütsel yapı ve iş tasarımları, çalışma koşulları, dikey, yatay, çapraz, formal ve informal ilişkiler gibi örgütsel faktörler ile aile, arkadaş ve referans grupları, üyesi olunan dernek, kulüp gibi toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, yasal ve siyasal çevre, eğitim, dini inançlar ve değerler gibi kültürel faktörler performans düzeyine etki eden unsurlardır (Eke, 1988, s.109).

İşletmede, hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebileceği uygun bir çevrenin oluşturulması, çalışanlara yeterli motivasyonun sağlanması ve geliştirici geribildirim verilmesi gibi faktörler de, işgörenlerin performansı üzerinde önemli etkilere sahiptirler.

İşgörenlerin performansını olumlu yönde etkileyen faktörlerin yanı sıra, olumsuz yönde etkileyen faktörler de bulunmaktadır. İşletmede iş tanımlarının açık ve anlaşılır bir biçimde yapılmamış olması, yükselme ve kariyer geliştirme olanaklarının az olması, çalışanlara kapasitesinin üzerinde iş yükünün verilmesi, iş güvenliğinin yetersiz olması, çalışanların iş arkadaşları ve amirleri ile uyumsuzluk yaşaması ve yaptığı işten bıkmaması, işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olunmaması, bu faktörlerden bazılarıdır.

2.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Örgütsel performansı ve işletme stratejilerinin uygulanmasını etkileyen performans değerlendirme faaliyeti, performans yönetim uygulamalarının en kritik ve en önemli parçasını oluşturmaktadır (Schuler ve Jackson, 1987, s.208). Performans değerlendirme kavramına yönelik olarak yapılan araştırmalar ve bu konudaki uygulamalar, son dönemlerde dikkat çekici bir biçimde değişime uğramıştır. Bu konuda, son yıllarda yapılan araştırmalarda, performans değerlendirme sürecinde kullanılan araçlar ve bunların doğruluğu yerine, daha çok değerlendirme sürecinin temelinde yatan psikolojik değişkenler ve sistemde yer alan kişilerin tepkisi üzerine odaklanılmıştır (Miller, 2001, s.321).

Belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde, işgörenin bu iş ve görevin gereğini ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesini ifade eden performans değerlendirme

faaliyeti doğrultusunda elde edilen bilgiler ile kişinin görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı ve kişiye yönelik başarı beklentilerinin ne oranda gerçekleştiği belirlenebilmektedir. Böylece işletmede, işgörenin terfi ettirilmesi, kariyer planlamasının yapılması, ücretinin artırılması, görevinin değiştirilmesi veya işten çıkartılması gibi kararlar kolayca alınabilmektedir (Trahant ve Koonce, 1997).

İşletmedeki insan kaynakları işlevi ile doğrudan ilişkili olan performans değerlendirme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin birtakım veriler elde edilmekte ve bu veriler doğrultusunda, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğu ölçülmektedir. Böylece, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedefleri arasında bir uyumun oluşturulması sağlanmaktadır.

Çalışanların verimliliği, iş performansı, işine olan ilgisi, yaptığı işe yönelik bilgi, beceri ve yeteneği ile kriz yönetim becerisinin ölçüldüğü (Camardella, 2003, s.104) performans değerlendirme faaliyetindeki temel hedef, örgütteki insan kaynaklarının mevcut potansiyelini artırmak ve örgütün stratejik gelişimini sağlamaktır (Asım, 2001, s.290).

2.2.1. Performans Değerlendirmesinin Tanımı

Çalışanların belirli bir zaman süreci içerisindeki bireysel başarılarının ve davranışlarının ölçülmesi esasına dayanan performans değerlendirmesi ile ilgili farklı kişiler tarafından, özünde birbirine benzeyen çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Performans değerlendirmesi, çalışanların iş performanslarının ve gelişim potansiyellerinin sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Beach, 1980, s.290).

Performans değerlendirmesi, işgörenin terfisi, iş değişimi, işten çıkarılması, bir eğitim programına katılımı ve ücretinin artış veya düşüşünü etkileyen her türlü karar olarak tanımlanabilmektedir (Latham ve Wexley, 1981).

Performans değerleme, belirlenen standartlara göre, iřęörenlerin başarılarını nasıl geliştirecekleri veya onların başarılarının nasıl değerleneceği konusunda geliştirilmiş sistemli ve düzenli faaliyetler topluluğudur (Milkoviech ve Flueck, 1985, s.364).

Sicil, tezkiye, liyakat değerlemesi, başarı değerlemesi gibi değişik adlar verilen performans değerlemesi, çalışanların işteki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçütlere göre belirlenme sürecini ifade etmektedir (Eke, 1988, s.108).

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, iřęörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir (Palmer, 1993, s.9).

Performans değerleme, bir çalışanın işle ilgili niteliklerini, davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen resmi yapısal bir sistemdir (Schuler ve Jackson, 1996).

Performans değerlendirmesi, işletmede çalışanlara ilişkin objektif kararların alınabilmesini sağlamak amacıyla, bireylerin iş performanslarının ölçülmesidir (Robbins ve diğerleri, 2000, s.413).

Performans değerlemesi, çalışanın başarı durumunun yazılı olarak belirli zaman dilimleri içerisinde sistematik bir biçimde yeniden gözden geçirilmesi ve değerleme mülakatlarında kişinin kendi yöneticisi ile karşılıklı olarak geçmiş, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı durumlarını tartışma fırsatı bulabileceği bir süreçtir (zgen ve diğerleri, 2002, s.210).

Performans değerlendirme, iřęörenlerin performanslarının artırılması yolu ile örgüt performansının artırılmasını ve başarısının devam ettirilmesini sağlayan bütünleşmiş ve stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Woods, 2003, s.518).

Performans değerlendirmesi konusunda, farklı yıllarda farklı kişiler tarafından yapılmış olan bu tanımlamalardan yola çıkılarak geliştirilen tanım şöyledir:

Performans değerlendirmesi, çalışanların işteki başarı durumlarının işletmede önceden belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırılması doğrultusunda, iřęörenlerin ve örgütün geleceğe yönelik performanslarının artırılması ve organizasyonel kararların objektif

bir biçimde alınmasını sağlamak amacıyla, işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış oldukları katkının sistematik olarak ölçülmesine ilişkin faaliyetleri kapsayan süreçtir.

2.2.2. Performans Değerlendirmesinin Tarihsel Gelişimi

İşletmelerde üretim, hizmet ve işgücü verimliliklerinin artırılmasında önemli imkanlar yaratan performans değerlendirme sistemi, ilk uygulamaları Amerikan ordusu ile kamu kurumlarında görülen, sonraları sanayide mavi yakalıların ve daha sonra ise beyaz yakalıların, yöneticilerin ve uzmanların değerlendirilmesinde kullanılan önemli bir sistemdir.

Organizasyonların büyümeye başlamaları ve profesyonel yönetim biçimini benimsemeleri doğrultusunda formel performans değerlendirme sistemleri, çeşitli yönetsel kararların alınması hususunda önemli bir role sahip olmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda da, organizasyonlardaki informal performans değerlendirme sistemlerinin yerini, formel değerlendirme sistemleri almaya başlamıştır. 1813 yılında Amerikan ordusundaki bir Generalin, savaş bölümünde bulunan elemanların değerlendirilmesini önermesi, formel performans değerlendirme sisteminin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin daha sonraları kamu kurumlarında da uygulanmaya başladığı görülmüştür. Bu doğrultuda, 1840 yılında Amerikan Meclisi, kendi bünyesinde çalışan memurların dikkat, ilgi, yetenek ve beceri durumları ile ilgili bilgileri içeren verimlilik raporlarının hazırlanmasını istemiştir (Wiese ve Buckley, 1998, s.235).

İlk performans değerlendirme planları liyakate dayalı değerlendirme programları olarak adlandırılmıştır. 1920'li yıllarda, endüstride saatle çalışan işgörenlerin ücret düzenlemeleri için liyakate göre değerlendirme yapılmaya başlanmış ve bu durum 1950 yılına kadar geniş çapta kabul görmüştür. 1950 yılından sonra ise, saatle ücret ödenen işçilerden ziyade, teknik, mesleki ve yönetim kademelerinde çalışan personelin performanslarının değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bunun temel nedeni, işletmelerin artık ücret düzenlemelerini kıdeme göre yapmalarıdır. Bunun sonucunda terminoloji de değişerek, liyakat değerlemesi yerine performans değerlemesi veya işgören değerlendirmesi gibi yeni ifadeler yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Beach, 1980, s.289-290).

19. yüzyılda performans değerlendirme faaliyetinin temelde askeri ve kamu kurumları tarafından kullanıldığı görülmektedir. Performans değerlendirmesinde kullanılan ilk yöntem, kompozisyon yöntemidir. Daha sonra, sıralama yöntemi geliştirilerek, ilk defa 1914 yılında Amerikan ordusunda kullanılmaya başlamıştır. Fakat bu yöntemde, çalışanların ne ölçüde birbirinden üstün olduklarının ortaya konulamaması ve sıralamanın orta kısmında yer alan çalışanların performans farklarının tam olarak belirlenememesi nedeniyle yeni yöntemlerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur (Wiese ve Buckley, 1998, s.236).

I. Dünya Savaşı izleyen yıllarda, kişilik özelliklerini kriter olarak esas alan çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, 1922 yılında, Donald Paterson tarafından grafik değerlendirme ölçeği geliştirilmiştir. Fakat bu değerlendirme yönteminde de, performans boyutlarının ölçümünün zor olması ve bazı değerlendirme hatalarının yapılmasına imkan tanınması gibi bir takım olumsuzluklar ortaya çıkmıştır (Landy ve Farr, 1983, s.45).

Geliştirilen çok sayıda performans değerlendirme yönteminin gelecekle ilgili hedefler yerine çalışanların geçmiş performanslarına odaklanması ve performans ile ilgili geribildirimde bulunulmaması nedeniyle, orduda ve endüstride daha doğru, daha kullanışlı performans değerlendirme yöntemlerine ihtiyaç duyulmuştur. Bunun sonucunda da, zorunlu tercih ve kritik olay yöntemleri geliştirilmiştir. Ancak, bu iki yöntemin daha önce geliştirilen performans değerlendirme yöntemlerinden daha iyi olmasına karşın, karışık ve zor olması gibi bir takım olumsuz yönlerinin bulunması, yaygın olarak kullanılmalarını engellemiştir (DeVries ve diğerleri, 1981).

Geliştirilen çeşitli yöntemlerin, çalışanların gelişimine yeterince katkıda bulunmaması nedeniyle, yeni değerlendirme yöntemlerine ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Ayrıca, performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanları motive edebilmek ve gelecekteki performans gelişimlerine katkıda bulunabilmek için geribildirim verilmesi gerektiği düşüncesi hakim olmaya başlamıştır. Bunun sonucunda Amaçlara Göre Yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır (Wiese ve Buckley, 1998, s.239). İlk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından geliştirilen bu yaklaşım, 1957 yılında Douglas McGregor tarafından performans değerlendirme sistemine uyarlanmıştır. Bu değerlendirme yönteminin temelinde, çalışanların, sahip oldukları özellikler yerine

yöneticiler ile birlikte belirledikleri kısa dönem hedefleri esas alınarak değerlendirilmesi gerektiği bulunmaktadır. Amaçlara Göre Yönetim sisteminin özel sektördeki kullanımı ise, 1970 yılında gerçekleşmiş ve öncelikle yöneticilerin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılmıştır (McConkie, 1979, s.32).

1950'li yıllardan sonra iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan yöntemler Amerika'daki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca bu yıllarda, yönetici ve beyaz yakalı personelin performanslarının değerlendirilmesi, mavi yakalıları oranla daha fazla önem kazanmıştır (Wiese ve Buckley, 1998, s.236).

Performans değerlendirme sistemlerinde daha geçerli, güvenilir, kullanışlı ve performans farklarını tam olarak ortaya koyabilecek bir yöntem geliştirilmesi düşüncesiyle, 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilmiştir. Bu yöntemde, gerçek iş davranışları ile ilgili örnekler bulunmakta olup, yöntemin temelinde, performans boyutlarının daha açık bir şekilde ifade edilmesi ve gözlemlenebilir davranışlar üzerinde odaklanması gerektiği bulunmaktadır (Murphy ve Constans, 1987, s.525).

1970'li yıllardan sonra, performans değerlendirme faaliyeti ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, geçerli ve güvenilir değerlendirme ölçeklerinin geliştirilmesi ve değerlendirme hatalarının azaltılması ile gözlemlenebilir becerilerinin artırılması amacıyla, değerlendirmeyi yapan kişilerin eğitilmesi üzerine odaklanılmıştır (Bernardin ve Buckley, 1981, s.207).

Performans değerlendirmesinin Türkiye'deki uygulamaları ise, tezkiye ya da sicil sistemi adı altında ilk kez kamu kesiminde görülmeye başlamıştır. Daha sonra özel sektörün bu konuya olan ilgisinin artması ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşması sonucu işletmelerdeki performans değerlendirme faaliyetleri özellikle son yıllarda giderek daha fazla gelişmeye başlamıştır.

Performans değerlendirmesi, özel sektörde 1970'li yıllarda kullanılmaya başlanmış olup, o dönemlerde ülkede faaliyet gösteren çokuluslu şirketler, ana merkezlerinde kullanılan performans değerlendirme sistemlerini Türkiye'de uygulamaya başlamışlardır. Özellikle 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında performans değerlendirme faaliyeti ülkemizde giderek daha fazla önem kazanmaya başlamış ve bu doğrultuda yeni

değerlendirme yaklaşımları ortaya çıkmış, mevcut performans değerlendirme sistemleri ise yeniden düzenlenmiştir (www.insankaynaklari.com).

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi için geliştirilen yöntemlerin sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri yöntemi seçerek, uygulamada kendilerine daha fazla fayda sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymuşlardır. Bu doğrultuda son yıllarda, işgörelere performansları hakkında geribildirim veren sistemler yaygınlaşmış ve yeni gelişmeler ile çoklu değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme ve e-performans değerlendirme gibi çeşitli uygulamalar, işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Pettijohn ve diğerleri, 2001, s.756).

2.2.3. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Önemi

Üretim veya hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren tüm işletmelerde, bireysel ve organizasyonel performansın gelişimini sağlamak amacıyla, insan kaynakları birimi tarafından veya profesyonel kurumlar ile işbirliği yapılarak yürütölen performans değerlendirme faaliyetleri oldukça önemli bir role sahiptir. İşgörenlerin performans düzeylerinin belirlendiğı değerlendirme süreci sonunda elde edilen verilerin, başarımlı artırmak üzere insan kaynakları yöneticisi ve birim yöneticileri tarafından doğru olarak yönlendirilmesi doğrultusunda, bu faaliyetlerin örgütün başarımlına büyük katkılar sağlaması söz konusu olmaktadır.

Performans değerlendirme faaliyetlerinden istenilen sonuçların elde edilebilmesi için doğru bir planlamanın yapılması ve bu sürecin doğru bir biçimde yürütölməsi gerekir. Ayrıca, çalışanların ve dolayısı ile işletmenin verimliliğinin artırılmasını sağlamak için değerlendirme süreci sonunda, çalışanlara yaptıkları işteki performanslarına ilişkin geribildirim verilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme faaliyeti, işletmede işgörelere ilişkin rol belirsizliğini ortadan kaldırarak, çalışanların performansının, verimliliğinin, iş tatmininin ve işletmeye olan bağlılıklarının yükseltilmesini ve personel değişim oranının azaltılmasını sağlamaktadır. İşletmede bir takım olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlamasının yanı sıra, performans değerlendirme faaliyeti, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğini de büyük ölçüde artırmaktadır (Pettijohn, 2001, s.755).

Geçmişte performans değerlendirmesi, işgörenin üretim kapasitesinin denetlenmesi ve görevini ne ölçüde iyi yaptığının saptanmasına yönelik faaliyetler olarak görülmekte iken, günümüzde işgörenin işletme içi etkinliğinin ölçülmesi, yönetimin isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması, işgörenin terfisi ve eğitimi, işletmedeki ücret yönetimi ve kariyer planlaması gibi çok sayıdaki insan kaynakları fonksiyonunda önemli role sahip faaliyetler olarak görülmektedir.

Performans değerlendirmesi, işgörenlerin başarı ve başarısızlıklarının belirlenmesi, işletmedeki daha sonraki çalışmaların bu doğrultuda düzenlenmesi ve çalışanların motivasyonlarını sağlamak bakımından tüm işletmelerde uygulanması gereken bir faaliyettir. Günümüzde, işletmede çalışanlara yön verebilmek, kaydedilen gelişmeleri ortaya koyabilmek, işgörenlerin bireysel gereksinimlerini saptayabilmek ve ödüllendirmeyi daha adil bir hale getirebilmek amacı ile performans değerlendirme faaliyetleri tüm kurumlar için önemli bir yönetim biçimi haline gelmiştir.

Bazı yöneticiler performans değerlendirmesi yapmaktan kaçınmaktadırlar, çünkü bu değerlendirmeleri, zaman alıcı bir faaliyet olarak görmekte ve çalışanların gerçek performans seviyelerini yansıtmadığına inanmaktadırlar (Milliman ve diğerleri, 2002, s.88). Oysa performans değerlendirmesi, yöneticilerin personeli tanımasına ve işgörenlerin gelişimine katkıda bulunulmasına olanak sağlayan, ayrıca organizasyon hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara ne gibi yararlar sağlayacağını gösterilebilmesi açısından son derece önemli bir faaliyettir.

Bir işletmenin, müşterilerine iyi bir hizmet veya ürün sunabilmesi ve aynı zamanda iş süreçlerindeki maliyetlerini en aza indirmesi, bünyesindeki personelin performans düzeyi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle işletmeler, organizasyonel performanslarının gelişimini sağlamak için öncelikle en önemli girdi olan insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde organize etmelidirler (Becker ve Gerhart, 1996, s.779).

2.2.4. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Amaçları

Performans değerlendirmesi, işletmede yapılan işler ile ilgili olarak önceden belirlenmiş standartların esas alınması doğrultusunda, işgörenlerin performanslarının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesidir (Cheung ve Law, 1998, s.404).

Performans değerlendirmesinin iki önemli amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi, işgörenlerin iş performansları hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, yönetimle ilgili kararlar alınırken gerekli olmaktadır. Ücret artışı, ikramiye, eğitim, terfi, kariyer planlaması ve diğer bazı yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar, genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler doğrultusunda verilmektedir (Micolo, 1993, s.22).

Performans değerlendirmesinin diğer önemli amacı ise, çalışanlara iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geribildirim sağlamaktır. Bu geribildirim, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok etkili olabilmektedir. İşgörenlere verilen bu geribildirim ile bir anlamda onların, işletmedeki kariyer planlarının hangi doğrultuda ilerlediğini görebilmeleri de sağlanmaktadır (Palmer, 1993, s.10).

Bu iki ana amaç dışında performans değerlendirme faaliyeti ile ulaşılmak istenen çok sayıda alt amaç bulunmaktadır. Bu amaçlar şöyle sıralanabilir:

- Performans değerlendirmesinin amacı, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Bu doğrultuda işgörenleri, iyi olmayan yönleri hakkında uyarma ve bunların nasıl düzelebileceği konusunda bilgi sağlama yolu ile verim düşüklüğüne ve iş doyumsuzluğuna çözüm bulmak (Spinks ve diğerleri, 1999, s.96).
- İşgörenlere çalışma koşulları ve yaptıkları iş hakkında, fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak (Tınaz, 1999, s.390).
- Yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkileri ve her iki tarafın birbirlerine karşı bakış açılarını iyileştirmek (Tınaz, 1999, s.390). Böylece çalışanlarla üstleri arasında iyi bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesini sağlamak.
- İşletmede eğitime ihtiyacı olan işgörenleri tespit etmek ve daha önce uygulanmış eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirmek (Özgen ve diğerleri, 2002, s.211). Ayrıca, çalışanların bilmedikleri konularda yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için örgütsel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi doğrultusunda ilgili eğitim programlarını hazırlamak.

- İşgörenler hakkında öznel ve yanlış değerlendirmelerin yapılmasını engellemek. Bu doğrultuda, çalışanların objektif bir bakış açısı ile değerlendirilmesini ve çalışanlar arasındaki eşitliği sağlamak.
- Adil ve dürüst bir yönetim anlayışı ile güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek (Bingöl, 1998, s.219).
- Tedarik, seçme ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.146). Ayrıca, işe yeni alınan işgörenlerin denetimini sağlamak.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarına yardımcı olacak verileri sağlamak. Yapılacak ücret artışları ve prim gibi konulardaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak (<http://www.work911.com/performance/particles/htm>). Böylece, kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar yanında bazı manevi-sosyal motivasyonlar için de gerekli verileri elde edebilmek.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar alabilmelerini kolaylaştırmak (Bingöl, 1998, s.219). Uyumlu ve dengeli bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi için yöneticilere geleceğe ilişkin kararları konusunda faydalı bilgiler sağlamak.
- İşgücü planlaması için işletmedeki mevcut potansiyeli belirlemek ve değerlendirmek (www.hrnext.com). İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip onların en uygun görevlere getirilmesini sağlamak.
- Objektif ve ölçülebilir performans standartlarına uyulmaması doğrultusunda düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamak (<http://www.work911.com/performance/particles/.htm>).
- İşgörenlerin, hedeflerine ne derece ulaştıklarını kontrol etmek. Böylece kişi ve kurum düzeyinde genel bir kontrolün yapılmasını sağlamak.
- Performans değerlendirme, kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Dürüstlük, açıklık, katılım ve fırsat

eşitliğine dayalı bir yönetim biçiminin ön plana çıkarılması ve motivasyona yönelik bir görev yapısının oluşturularak benimsenmesini sağlamak.

- Kişilerin bireysel performans düzeyleri, sonuçta işletmenin performansı için belirleyici olmaktadır. Bu doğrultuda işletmenin ve işgörenlerin geliştirilmesini ve bir bütün olarak işletmenin etkinliğinin belirlenmesini sağlamak (Hansen, 2003).
- İşgörenlerin daha yakından tanınmasına olanak sağlayarak kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak ve işgörenlerin kendi eksikliklerini gidermelerine yardımcı olmak.
- İşten çıkarılacak işgörenleri belirlemek ve terfi kararlarını verirken nesnel ölçütlere göre seçim yapılmasını sağlamak (Hansen, 2003).
- İşgörenlerin, görev tanımları çerçevesinde üstlerinin beklentilerini bilmelerini sağlamak. Böylece, işletmedeki personelin daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak.
- İşgörenlerin hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir uyumun oluşmasını sağlamak ve stratejik planlama yapabilmek (Hansen, 2003).

İş yaşamındaki ve çevredeki sürekli değişimler doğrultusunda performans değerlendirme amaçlarında da sürekli bir gelişme ve değişme söz konusu olabilecektir. Bunun dışında, performans değerlendirme amaçlarını, ölçmeye ve gelişmeye ilişkin amaçlar olarak iki farklı şekilde sınıflandırılabilir de mümkündür. Her iki yöndeki amaçlar da, işgörenin başarılarını geliştirmeyi ve başarısızlıklarını önlemeyi esas almaktadır.

2.2.4.1. Ölçmeye İlişkin Amaçlar

Ölçmeye ilişkin amaçlar, işgörenin performansı hakkında bilgi edinmeyi sağlamaktadır. Bu bilgiler, örgütte ücret artışı, terfi, transfer ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılmaktadır (Tyson ve York, 1989, s.140). Bu amaçlar şöyle sıralanabilir:

- Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmeyi sağlamak,
- Bir üst göreve terfi edecek işgörenleri belirlemek,

- İşgörenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemek,
- İşgörenleri yaptıkları iş ve davranışları konusunda uyarmak,
- İşletmede ücretlerin adil bir biçimde belirlenmesi ve ödüllendirmeye ilişkin kararlara esas teşkil etmek.

2.2.4.2. Gelişmeye İlişkin Amaçlar

Performans değerlendirmesinin bu yöndeki amaçları, işgöreni geliştirerek örgütün ve yönetimin amaçlarına uyum göstermesine katkıda bulunmaktadır. Böylece işgören, özdeğerleme ile kendi hatalarını öğrenebilmekte ve daha çok sorumluluk alabilmektedir. Ayrıca, geribildirim verilmesi doğrultusunda işgörenlerin geçmiş dönemdeki başarılarını ve hatalarını öğrenmesi de sağlanmaktadır.

Performans değerlendirmesinin gelişmeye yönelik amaçları, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, geleceğe ilişkin performans beklentilerinin tanımlanması, geleceğe yönelik hedeflerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi üzerine odaklanmaktadır (Schweiger ve Sumners, 1991, s.3).

İşgörenin etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek için performans değerlendirmesinin gelişmeye ilişkin amaçları şöyle sıralanabilir:

- İşgörene motivasyon sağlamak,
- İşgörenin verimliliğini ve çalışma isteğini artırmak,
- Geribildirim ile işgörenin gelişmesini sağlamak,
- Örgütü geliştirerek, örgütsel etkinliği artırmak,
- Yönetici ve işgörenler arasında dengeli bir iletişim sağlamak.

2.2.5. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Özellikleri

Etkin bir biçimde yürütülen performans değerlendirme faaliyetinin, sahip olması gereken bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, performans değerlendirme faaliyetinin sonuçlarını olumlu yönde etkileyecek ve bir anlamda bu doğrultuda boşa emek ve zaman harcanılmasını önleyecektir (Burke ve Wilcox, 1969, s.291). Bu doğrultuda performans değerlendirme faaliyeti;

- sürekli ve geliştirici olmalıdır.
- motivasyonu artırıcı olmalıdır.
- adil olmalıdır.
- işletme şartlarına uygun olmalıdır.
- kapsamlı olmalıdır.
- işletmenin hedefleri ile uyumlu olmalıdır.
- geçerli ve güvenilir olmalıdır.
- işgörenin katılımına olanak sağlamalıdır.
- işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmelidir.
- işletmeye en yüksek faydayı sağlamalı ve zaman kaybına neden olmamalıdır.

2.2.6. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Başarısını Etkileyen Unsurlar

İşletmelerde performans değerlendirme faaliyetinin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Değerlendirme sisteminde oluşturulan hedeflerin açık ve anlaşılır olması, sistemin değerlendiren ve değerlendirilen kişiler tarafından kabul görmesi, performans değerlendirme faaliyetinin ve bu doğrultuda verilen geribildirim en önemli belirleyicileri olmaktadır (Latham ve Wexley, 1981).

Yöneticilerin ve işgörenlerin performans değerlendirme faaliyetine bakış açıları da sistemin başarısını etkileyen diğer önemli bir husustur. Özellikle çalışanların değerlendirme sistemine karşı sergiledikleri tepkiler, genel olarak sistemin uygulanabilirliğinin belirlenmesindeki ve başarısının artırılmasındaki en önemli göstergedir (Miller, 2001, s.323). Performans değerlendirme faaliyetinin, değerlendirme hatalarından uzak ve doğru bir biçimde yürütülmesine karşın, değerlendiren ve değerlendirilen kişilerin bu faaliyete karşı olumlu tepki vermemeleri doğrultusunda, performans değerlendirme sistemi kullanışsız hale gelmektedir (Tziner ve Kopelman, 2002, s.481).

Performansı değerlendirilen ve değerlendirmeyi yapan kişilerin, bu faaliyeti doğru olarak algılayabilmeleri ve işletmelerindeki değerlendirme sisteminin özelliklerini bilmeleri açısından, onlara yönelik olarak çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi performans değerlendirme faaliyetinin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun dışında, performans değerlendirme sürecinde, sistemi geliştirenlere, değerlendirmeyi

yapanlara ve değerdendirilen çalışanlara verilecek eğitim ile onların sisteme karşı olumlu tepkiler içerisinde olmaları sağlanacaktır.

Yöneticilerin performans değerdendirme faaliyetine olumsuz bakmalarının nedeni, değerdendirmenin doğal görevleri arasında olduğunu kabul edememe, değerdendirmede başvurulacak performans ölçütleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmama ve bu konudaki beceri eksikliğidir (Canman, 1993, s.10).

İşğörenlerin performans değerdendirmesine karşı olumsuz tutumlarının nedeni ise, değerdendirme sistemi ve değerdendirmeyi yapacak kişiler hakkında şüphe duymaları, değerdendirme sonucunda çok az şeyin değışeceği düşüncesi ve bireyin kişiliğinin mi yoksa başarısının mı değerdendirileceği gibi hususlarda güven duymamaları olarak sıralanabilir (Timur, 1983, s.7-9). Performans değerdendirme faaliyeti genellikle işğörenler üzerinde bir gerilim yaratmaktadır. Bu gerilimin, verim ve motivasyon düşüklüğüne neden olmasını engellemek için sistemin açık olması ve değerdendirme faaliyeti ile ilgili olarak işğörenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Performans değerdendirme süreci öncesinde yapılan hazırlık çalışmalarına işğörenlerin dahil edilmesi ve bu aşamada çalışanların görüşlerinin alınması doğrultusunda, yöneticilerin onlara ilişkin kısa ve uzun dönem hedeflerini belirlemeleri büyük ölçüde kolaylaşacaktır (Camardella, 2003, s.104). Ancak, performans değerdendirme faaliyetinin işğörenler tarafından sadece ücret artışları için iyi bir fırsat olarak görülmesi, bireysel ve örgütsel performansın yükselmesini büyük ölçüde engellemektedir. Ayrıca işğörenlerin, iş hedefleri ve sorumlulukları ile organizasyonun iş hedefleri arasında bir uyumun olmaması, performans değerdendirme faaliyetlerinin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Orpen, 1995, s.4).

Bireysel performanslardaki farklılıkların, işletmenin ödöl sistemine yansıtılması performans değerdendirme faaliyetlerinin temel amaçlarından birisidir. İşletmelerin sağlam temellere dayanan bir ücret sistemine sahip olmaları ile bu konudaki çeşitli sorunların ortadan kaldırılması mümkün olabilecek ve işğörenlerin çabaları ile alacakları ödölleler arasındaki ilişkiyi doğru olarak algılamaları doğrultusunda, performans değerdendirme sisteminin başarısı büyük ölçüde artacaktır (Belfield ve Marsden, 2003, s.457). Ayrıca, işletmedeki ödölleendirme sisteminin iyi bir biçimde

oluşturulması, ödülün işgörenlere uygun zamanda, tarafsız ve adil bir şekilde verilmesi ile performans değerlendirme faaliyetinin etkinliği artacaktır.

İşgörenlere ilişkin dosyalarda toplanmış olan bilgilere kısa sürede etkin bir şekilde ulaşabilmenin zor olması ve alınan kararlarda yöneticilerin hafızalarına güvenilmesi, performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilerin etkin bir şekilde kullanılmasına engel olmaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinde bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı sayesinde sistemin başarısı olumlu yönde etkilenebilecektir (Spinks ve diğerleri, 1999, s.97).

Değerlendirme sonuçlarına ilişkin verilerin işgörenlere bildirildiği ve birlikte tartışıldığı sistemlerde, değerlendirme dönemi sonunda yapılan değerlendirme görüşmeleri de sistemin başarısında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu görüşmelerin uygun bir biçimde yapılması, sistemin amacına ulaşmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, değerlendirme görüşmelerinin etkinliği açısından, yöneticinin işgörene kendisini rahatlıkla ifade edebileceği bir ortam oluşturması gerekmektedir.

Etkin bir değerlendirme sisteminde, performans standartları ile işletme hedefleri ve iş unsurları ile performans göstergeleri arasında anlamlı bir bağlantının bulunması gerekir. Ayrıca, kullanılan performans değerlendirme sisteminin, etkin performansa sahip işgörenleri, etkin olmayanlardan ayırabilecek yeterliliğe sahip olması ve değerlendirmeyi yapanlar ile değerlendirilen işgörenler tarafından benimsenmesi gerekir (Aryal, 2001).

Değerlendirme sisteminin etkinliğini sağlayabilmek ve artırabilmek için işletmede yasal olmayan ayrımcılığın yapılmaması, değerlendirme faaliyetinin geçerli ve uygulanabilir olması ve işletme amaçları ile işgörenlerin bireysel hedefleri arasında bir uyumun olması gerekir. Bu nedenle, işletmede öncelikle değerlendirme faaliyeti ile neyin başarılmak istendiği açıkça ortaya konmalı ve daha sonra bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan sistem oluşturulmalıdır (Burke ve Wilcox, 1969, s.294).

2.2.7. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Yararları

Sürekli ve etkin bir biçimde yapılan performans değerlendirme faaliyeti, yöneticiler, işletme ve işgörenler açısından çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar;

personelin ödüllendirilmesi yoluyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olması, iş olanaklarının iyileştirilmesi, kişinin işteki performans düzeyinin belirlenmesi ve geliştirilmesi, bireysel motivasyonun artırılması, geliştirme ihtiyaçlarının saptanması, potansiyel performansın belirlenmesi ve başarılı bir planlama yapılabilmesi için gerekli bilgilerin sağlanması olarak sıralanabilmektedir (Cole, 1993, s.326).

Performans değerlendirme faaliyetinden beklenen yararın elde edilebilmesi için belirli bir sürecin izlenmesi ve sistemli bir değerlendirme planının oluşturulması, değerlendirmenin belirli aralıklarla yapılması ve çalışanlara bu konuda geribildirim verilmesi çok önemli bir husustur. Performans değerlendirme sistemi yöneticiler, işgörenler ve işletme açısından aşağıda belirtilen yararları sağlamaktadır:

2.2.7.1. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Yöneticiler Açısından Yararları

Performans değerlendirmesi ile yöneticiler, en azından yılda bir kez çalışan işgörenler hakkında çeşitli bilgiler elde etmektedirler. Ayrıca, aynı performans düzeyindeki işgörelere verilecek ödöl veya cezalar konusunda işletmede bir standart oluşturulması sağlanmaktadır. Bu da, bir anlamda yöneticilerin işlerini kolaylaştırmakta ve etkinliklerinin artırılmasını sağlamaktadır.

Performans değerlendirme faaliyetinin yöneticilere sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (www.hrnext.com):

- Performans değerlendirmesi ile işgörelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi kolaylaşmakta ve bu doğrultuda onlara yön verilebilmektedir.
- Yöneticiler, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olmaktadır. Böylece, hem işgörelerin hem de birimlerin performansı gelişmektedir.
- Yöneticiler ile işgörelar arasındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale gelmektedir.
- Performans değerlendirmesi ile yöneticilerin, kendi güçlü ve zayıf yönlerini görmeleri sağlanmaktadır.
- Yöneticiler, performans değerlendirmesi ile işgörelar daha yakından tanıyabildikleri için bir anlamda yetki devri kolaylaşmaktadır.
- Performans değerlendirmesinin, işgörelar daha yakından tanımaya olanak sağlaması nedeniyle, kariyer yönetimine katkıda bulunması mümkün olmaktadır.

- Yöneticilerin, yönetsel becerilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır.
- İşgörenlerin hedeflerine ne ölçüde ulaştıkları kontrol edilerek, kişi ve örgüt düzeyinde genel bir kontrolün yapılması sağlanmaktadır.
- Performans değerlendirmesi ile işletmede ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı işgörenlerin tespit edilmesi kolaylaşmaktadır.

2.2.7.2. Performans Değerlendirme Faaliyetinin İşgörenler Açısından Yararları

Performans değerlendirme faaliyeti ile işgörenin başarısının adil ve standart kriterlerle ölçülmesi, etkin bir iletişim süreci oluşturularak kişilere geribildirimde bulunulması, işgörenlerin kişisel gelişimi sağlanarak işletmenin etkinliğinin artırılması, işgörenin davranış, bilgi ve becerilerinin izlenmesi, işgörenin geliştirilmesi ve desteklenmesi sağlanmaktadır. Ayrıca, iyi düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi ile kişi kendisinden neler beklenildiğini bilmekte ve böylece örgüte daha fazla bağımlı olabilmektedir.

Performans değerlendirme faaliyetinin işgörenler açısından sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (www.hrnext.com):

- Performans değerlendirmesi işgörenlerin kariyer gelişimlerine yardımcı olmaktadır
- Performans değerlendirmesi ile işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini tanımaları sağlanmaktadır.
- İşgörenler, yöneticilerin performanslarını nasıl değerlendirdiklerini ve kendilerinden neler beklediklerini performans değerlendirmesi yoluyla öğrenmektedirler.
- İşgörenlerin, işletme içerisindeki görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamaları sağlanmaktadır.
- İşgörenlerin, performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geribildirim yolu ile iş tatmini ve kendilerine olan güvenleri artmaktadır.
- Performans değerlendirme faaliyeti ile işletmedeki ödüllendirmeyi objektif temellere dayandırarak çalışanların motivasyonu artırılmaktadır (Asım, 2001, 291).
- İşgörenlerin yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve onlara inisiyatiflerini kullanabilme olanağının sağlanması söz konusu olmaktadır (Asım, 2001, 291).

2.2.7.3. Performans Değerlendirme Faaliyetinin İşletme Açısından Yararları

Etkin bir şekilde oluşturulan ve yürütülen performans değerlendirme faaliyetlerinin, işgörenler ve yöneticiler açısından sağladığı yararların yanı sıra, işletme açısından da

birtakım yararları sağlaması söz konusudur. Bunun için tüm işletmelerde bireysel ve örgütsel verimliliği artırabilmek amacıyla objektif bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve değerlendirme sonuçlarından verimliliği artırma yönünde yararlanılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme faaliyetinin işletmeler açısından sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (www.hrnext.com):

- Performans değerlendirmesi ile işletmenin etkinliği ve kârlılığı artmakta, hizmet ve üretim kalitesi gelişmektedir.
- İşletmedeki eğitim ihtiyacının ve eğitim bütçesinin doğru bir biçimde belirlenmesi sağlanmaktadır.
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilmektedir.
- İşgörenlerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir biçimde belirlenmektedir.
- Örgütsel hedef ve amaçların çalışanlara etkin bir şekilde duyurulması sağlanmaktadır.
- Performans değerlendirme faaliyeti, işletmenin organizasyonel verimliliğini artırmaktadır.
- Yönetim bilgi sistemine önemli bir kaynak teşkil eden performans değerlendirme faaliyeti, işletmedeki insan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olmaktadır.
- Performans değerlendirme faaliyeti ile işletme bazında insan kaynaklarına ilişkin kararların geçerliliğinin artırılması sağlanmaktadır (Asım, 2001, 291).
- Performans değerlendirme faaliyeti işletmenin hedeflerine ulaşma derecesinin, farklı birimler bazında izlenebilmesini sağlamaktadır.

2.2.8. Performans Değerlendirme Ölçekleri

İşletmede güvenilirliği yüksek performans değerlendirme sistemi, yüksek performanslı işgörenlerin ödüllendirmesi ve terfi ettirilmesi, düşük performanslı işgörenlerin ise, gelişmeye ihtiyaç duydukları alanların belirlenmesi ve bunlarla ilgili gerekli planlamanın yapılması bakımından önemlidir.

Performans değerlendirme sistemi işletmede seçme, yerleştirme ve eğitim gibi çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinin geçerliliğini analiz etmede de kullanılmaktadır. Etkin performans değerlendirme sistemlerini oluşturabilmek, öncelikle etkin performans ölçeklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda, performans ölçeklerini nesnel ve öznel olmak üzere iki genel kategoriye ayırmak mümkündür:

2.2.8.1. Nesnel Performans Ölçümleri

Nesnel ölçümler içeren performans değerlemeleri, somut göstergelere dayanmaktadır. Bunları, doğrudan ve dolaylı ölçümler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Günlük üretim miktarları, hizmet verilen müşteri sayısı, satıştan elde edilen parasal sonuçlar, doğrudan nesnel ölçümlere, devamsızlık, iş kazaları gibi ölçümler ise, dolaylı nesnel ölçümlere örnek olarak verilebilir (<http://www.hrdergi.com>).

Nesnel ölçümler, çalışanların kontrolü dışındaki makine ve teçhizat, içinde bulunulan çevre gibi unsurların neden olabileceği performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi göz ardı etmektedir. Ayrıca işin doğasının değişmesi nesnel ölçümlerin, işgören performansını ölçmede yetersiz kalmasına neden olabilmektedir. Bu durumda da öznel ölçümlere ihtiyaç duyulmaktadır (Smith ve Kendall, 1963, s.150).

2.2.8.2. Öznel Performans Ölçümleri

Öznel ölçümler, çalışanlara güçlü ve gelişmeye açık yetkinlikleri hakkında geribildirim vermede, güçlü yetkinliklerden maksimum faydayı sağlarken, gelişmeye açık yetkinlikler için ise, işgörene gelişim planları hazırlamada yardımcı olmaktadır (Smith ve Kendall, 1963, s.151).

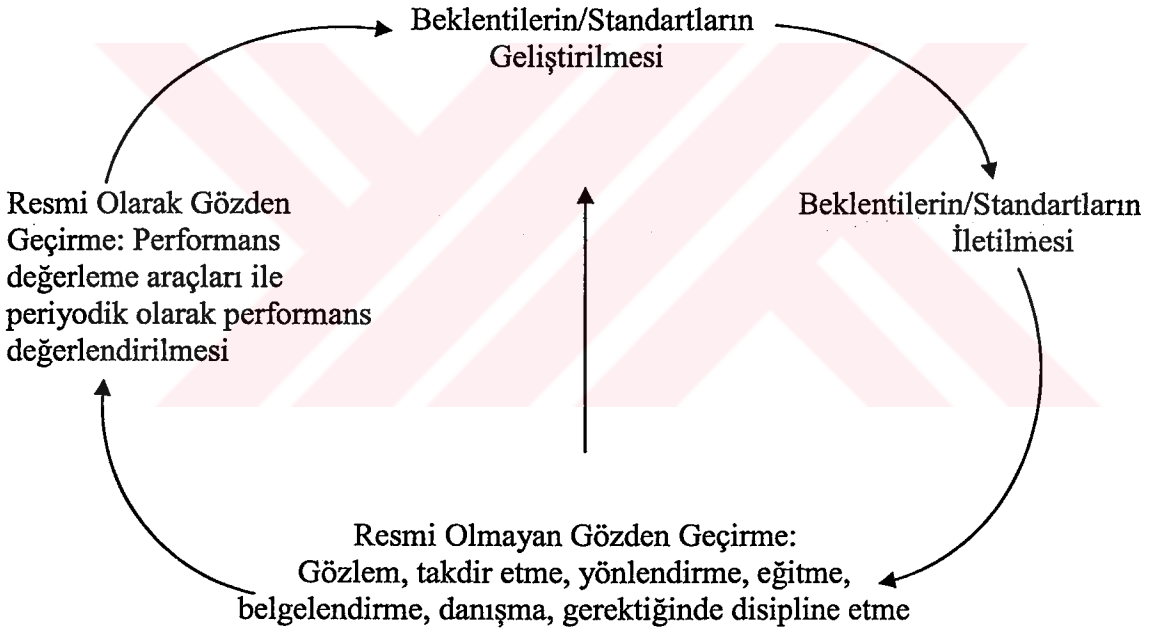
Öznel ölçümler, yargısal kriterlere bağlı sınıflama ya da norm bazlı sıralama ölçümleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Sınıflama ölçümleri, daha önce belirlenmiş kriterler bazında işgörenlerin değerlendirilmesidir. Grafik değerlendirme ölçümleri buna örnek olarak verilebilir. Norm bazlı sıralama ölçümleri ise, işgörenleri birbirleriyle karşılaştıran ölçümlerdir. Basit sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım, norm bazlı ölçümlere örnek olarak verilebilir (<http://www.hrdergi.com>).

Performans değerlendirme sisteminin güvenilirliği ve etkinliği, performans ölçeğinin hata yatkınlığının düşük olmasına bağlıdır. Nesnel ölçümlere dayalı performans değerlendirme sistemleri, doğrudan iş hedef ve sonuçlarıyla bağlantılı olduğundan, performans kriterlerinin belirlenmesi daha kolay olabilmektedir (Smith ve Kendall, 1963, s.154). Performans değerlendirmesinin, nesnel ölçümler yanında öznel ölçümler ile birlikte ele alınması, işgörenlerin performansını doğru ve adil bir biçimde değerlendirebilmek açısından önemlidir.

2.3. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi, performans kriterlerinin belirlenmesi, işgörenin performansının bunlara göre değerlendirilmesi, bu kriterlerden biri olarak kabul edilen bireysel yetkinliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının ücret, ödüllendirme, eğitim ve kariyer geliştirme gibi alanlarda kullanıldığı oldukça önemli bir süreçtir (Hansen, 2003).

Performans yönetim sistemi, performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alan, işgörenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel bir sistemdir.



Şekil 2.1. Performans Yönetim Çemberi

Kaynak: DRUMMOND, K. E. (1990), Human Resource Management For The Hospitality Industry, Von Nostrand Reinhold, New York: International Thomson Publishing, s.88.

Performans yönetimi ile organizasyonel hedeflerin belirgin hedeflere dönüştürülmesi, herhangi bir pozisyon için söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi, çalışanların adil olarak ve

zamanında değerlendirilmesi, etkin bir iletişim sürecinin oluşturulması ve bireysel performansın geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Uyargil, 1994, s.2).

Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performans seviyesini ortaya çıkarmak değil, işgören ve işletmelerin geleceğe yönelik potansiyel performanslarını belirlemek ve uygun yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını yükseltmektir (Ivancevich ve diğerleri, 1983, s.482). Performans yönetim sürecinde, örgüt, liderlik, hedefler, çalışanların katılımı, performans denetimi, ödüllendirme, verimlilik ve iletişim gibi unsurlar yer almaktadır (Drummond, 1990, s.101).

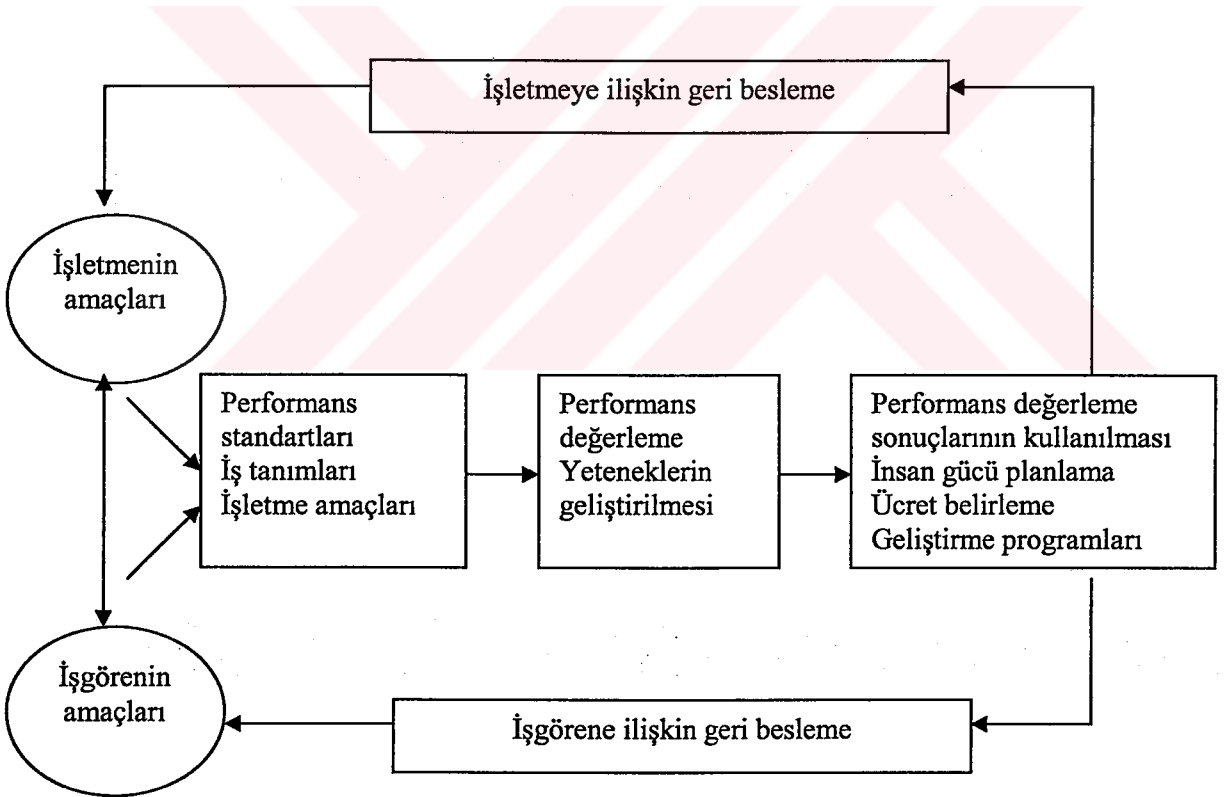
Bu bölümde, performans ve performans değerlendirme kavramları ayrıntılı bir şekilde ele alınmış olup, üçüncü bölümde performans değerlendirme sürecine, bu süreçte kullanılan yöntemlere, ortaya çıkan değerlendirme hataları ile bu hataları önleyebilecek stratejilere ve değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara yer verilecektir.

BÖLÜM 3

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, YÖNTEMLERİ VE DEĞERLENDİRME HATALARI

3.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için yöneticilerin, işletmenin yapısına ve işleyişine uygun bir değerlendirme sistemi oluşturmaları gerekmektedir. Etkin bir performans değerlendirme sisteminde, değerlendirme amaçları ve ölçütleri, değerlemenin ne zaman ve kimler tarafından yapılacağı, değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar, açıkça ortaya konulmalıdır (Burke ve Wilcox, 1969, 291).



Şekil 3.1. Performans Değerleme Süreci

Kaynak: ERDOĞAN, İlhan (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans Matbaası, s.170.

İşletmede performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için yazılı iş tanımlarının olması, iş profillerinin hazırlanması ve kuruluş hedeflerinin net olarak belirlenmesi gerekmektedir (<http://www.performance-appraisal.org>). Bu doğrultuda performans değerlendirme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

3.1.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için işletmede görev tanımları ve iş analizleri yapıldıktan sonra işgörenlerin değerlendirilecekleri çeşitli kriterlerin belirlenmesi gerekir (Schuler, 1998, s.418). Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini ve bu anlamda çalışanlardan neler beklendiğini gösterirler. Değerlendirme kriterleri, işletmenin stratejik ihtiyaçlarına cevap verebilmeli ve aynı zamanda işletme hedeflerine ulaşma amacına yönelik olarak belirlenmelidirler (Seashore ve diğerleri, 1960, s.197).

3.1.1.1. Performans Kriterlerinin Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Performans kriterlerinin doğru bir biçimde seçilmesi performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliği bakımından önemli olmaktadır. Bu nedenle, seçilen performans kriterlerinin işin yapılışında önemli ve geçerli olmaları gerekir (Uyargil, 1994, s.26). Bu doğrultuda performans kriterlerinin seçiminde göz önüne alınması gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler, iş verimi ve işgören davranışları göz önüne alınarak seçilmelidir.
- Kriterler, açık ve anlaşılır olmalıdır (Tziner ve Kopelman, 2002, s.483).
- Kriter sayısı sınırlandırılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.156).
- Kriterler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır (Bingöl, 1998, s.234).
- Performans değerlendirmesinde kullanılan kriterler, güven açısından sayısal ve somut kriterler olmalıdır (Seashore ve diğerleri, 1960, s.198).
- Kriterleri belirleme sürecine işgörenlerin katılımı sağlanmalıdır.
- Kriterler, gözlemlenebilir ve objektif olarak ölçülebilir olmalıdır.
- Kriterler, farklı zamanlarda aynı işgörene veya aynı zamanda farklı işgörenlere uygulandığında, performans düzeyi konusunda tutarlı ve güvenilir bilgiler sağlamalıdır.

Performans değerlendirmesinde kullanılacak kriterlerin, nesnel olması, iş analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda düzenlenmesi ve kişisel özelliklerden ziyade davranışlar üzerinde durması gibi hususlar, değerlendirme sürecinin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

3.1.1.2. Performans Kriterlerinin Sınıflandırılması

Performans değerlendirme sürecinin etkinliğini ve başarısını etkileyen performans kriterleri; kişilik özelliklerine, davranışlara, çıktılarına ve sonuçlara dayalı kriterler olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir.

3.1.1.2.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler

Bu kriterler, işgörenin istenilen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özelliklerini esas almaktadır. Kişilik özelliklerine dayalı kriterler, personelin iş yapmasında gerekli olan doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kurma ve ikna etme, hız, liderlik, yaratıcılık, değişikliklere uyum sağlama ve dostça davranma gibi özelliklerini kapsamaktadır (Benligiray, 1999, s.81).

3.1.1.2.2. Davranışlara Dayalı Kriterler

Davranışlara dayalı kriterler, işi yapan kişinin, iyi veya kötü görünen kritik davranışlarını içermektedirler. Burada, büyük ölçüde yapılan işin kalitesi, yetki devri, ortak çalışma, inisiyatif alma ve işin yapılma şekli incelenmektedir (Schuler ve Jackson, 1996, s.350).

Yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler ise, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi değişik boyutlarda olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.157).

Bu tür kriterler, özellikle kişiler arası ilişkilerin yoğun olduğu işler için çok önemli olmaktadır. Davranışlara dayalı kriterler, objektiflik sağlanması bakımından uygun koşullar oluşturulduktan ve kişilere gerekli eğitim verildikten sonra belirlenmelidir (Schuler ve Jackson, 1996, s.350).

3.1.1.2.3. Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler

Çıktılara dayalı kriterler, gerçekleşen etkinliklerin miktarı veya ne kadar girdi ile ne kadar çıktı üretildiğini içermektedirler. Bu kriterlerde, işin nasıl yapıldığından çok elde edilen ürünler ya da başarılan işler üzerine odaklanılmaktadır. Bu kriterlere örnek olarak, otellerde hizmet edilen müşteri sayısı veya temizlenen oda sayısı verilebilir (Schuler ve Jackson, 1996, s.351).

Sonuçlara dayalı kriterler ise, çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas almaktadırlar. Örneğin, bir işgörenin hizmet ettiği müşteri sayısı çıktı; aynı işgörenin hizmet ettiği müşterilerin bu hizmetten memnun olmaları ise, sonuç olarak değerlendirilmektedir (Benligiray, 1999, s.82).

Son yıllarda kriterlerin seçimindeki genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlar ile ilgili kriterlerin kullanılması yönündedir. Bunun nedenleri ise, kişilik ile ilgili kriterleri esas alan değerlendirmelerde, kavramların soyut olmasından dolayı, ortak bir standart ile objektif bir değerlendirme yapabilmenin ve kişilik ile ilgili kriterleri gözlemleyebilmenin güç olmasıdır (Uyargil, 1994, s.27).

Değerlendirme sürecinde, performans kriterlerinin çok önemli bir husus olması nedeniyle, bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmış ve farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Konu üzerinde araştırma yapanların bir kısmı davranışlara, bir kısmı çıktılara dayalı kriterlerin kullanılması gerektiğini belirtirken, diğer bir kısmı ise, bu konuda tek bir ölçütün esas alınmaması gerektiğini ve her iki kriterin birlikte kullanılmasının daha iyi sonuçlar verebileceğini ileri sürmüşlerdir (Pettijohn, 2001, s.756).

3.1.2. Performans Standartlarının Belirlenmesi

Standartlar, işgörenlerin ne kadar başarılı olduklarını belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Değerlendirme faaliyetinin etkili olabilmesi, her iş için beklenen sonuçlara bağlıdır. Performans standartları, objektif, ölçülebilir, gözlemlenebilir, ulaşılabilir ve yapılan işe uygun olmalıdır (Drummond, 1990, s.90). Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eden standartların ortaya konması doğrultusunda, işletmede benzer işi yapan her işgörenin ne yapması gerektiği biçimsel olarak ifade edilmiş olmaktadır.

Performans değerlendirme faaliyeti sonucunda işgörenin, yaptığı iş için belirlenen standartlara ulaşması durumunda başarılı, ulaşamaması durumunda ise başarısız olarak nitelendirilmesi söz konusu olmaktadır (Bingöl, 1998, s.233).

İşgörenler ve yöneticiler açısından neyin, nasıl yapılması gerektiği konusunda önemli bilgiler sağlayan performans standartları belirlenirken, hareket ve zaman etüdlerinden, iş örneklemeleri ve işgörenin geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlardan yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.158). Hedeflerin belirlenmesinde izlenen yol, sistemin uygulanabilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, hedef belirleme sürecine yönetici ve işgörenlerin katılımının sağlanması ile kişilerin motivasyonları artacak ve hedefler daha etkin bir şekilde belirlenebilecektir.

3.1.2.1. Performans Standartlarının Türleri

İşgörenlerin başarılı olup olmadıklarının belirlenmesine yönelik olarak tespit edilen performans standartlarını; karşılaştırmalı ve mutlak standartlar olarak iki şekilde sınıflandırmak mümkündür. Bunlar:

3.1.2.1.1. Karşılaştırmalı Standartlar

Karşılaştırmalı standartlara bağlı olarak yapılan performans değerlendirmelerinde işgörenler, birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutulmaktadırlar.

3.1.2.1.2. Mutlak Standartlar

Mutlak standartlara bağlı olarak yapılan değerlendirmelerde, her işgörenin performansı diğer işgörenlerden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Mutlak standartlar da kendi içerisinde kalitatif ve kantitatif olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Kritik olay, kontrol listesi ve zorunlu tercih yöntemlerinde kalitatif mutlak standartlar kullanılırken, çeşitli kriterler için işgörelere sayısal değerler verilerek değerlendirme yapılması durumunda ise, kantitatif mutlak standartlar kullanılmaktadır (Uyargil, 1994 s.31).

İşletmede belirlenen standartların performans değerlendirme sürecinde kullanılmasının yanı sıra, kişisel gelişimi teşvik etme, kullanılan yöntemlerin ve sonuçların doğruluğunu artırma ve diğer işletmeler ile karşılaştırma yapılmasına olanak sağlama gibi çeşitli amaçlara hizmet etmeleri de söz konusu olmaktadır.

3.1.3. Performans Değerlendirme Aralıklarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi, çoğunlukla zor ve uzun zaman alan bir faaliyettir. Bu nedenle, işletmede değerlendirme faaliyetlerinin çok sık veya çok seyrek aralıklarla yapılması yararlı sonuçlar vermemektedir. Her iki durumda da değerlendirmeye tabi tutulan işgören, kendi gelişimi için gerekli olan geribildirim kullanamayabilmektedir (Aldemir ve diğerleri, 2001, s.280).

Değerlendirme faaliyeti, çoğunlukla işgörenin işe başlama tarihi esas alınarak, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen aralıklarda gerçekleştirilir. Çok sık yapılan performans değerlendirme faaliyeti, işgörenler üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle uygulamada en çok kabul gören değerlendirme periyodu, altı aylık veya bir yıllık olanlardır (Sabuncuoğlu, 2000, s.159).

Yapılan işe bağlı olarak, o işi yapan kişinin performansını değerlendirebilmek için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilmektedir. Bu nedenle değerlendirme dönemleri belirlenirken, yapılan işin niteliği de dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda, her işletme faaliyet gösterdiği iş alanındaki iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak en uygun değerlendirme zamanını belirleyebilmektedir.

3.1.4. Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

Etkin bir performans değerlendirme sisteminde, hata yatkınlığını azaltmak bakımından, değerlendirmenin nasıl ve kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi gerekir. Performans değerlendirme faaliyeti, birim yöneticileri ile insan kaynakları yöneticilerinin işbirliğini gerektiren önemli bir konudur ve işletmede değerlendirmeyi kim yaparsa yapsın insan kaynakları bölümü, bu süreçte taraf olarak yer almaktadır (www.insankaynaklari.com).

İşletmede, çalışanların performansını kim değerlendirirse değerlendirsın, öncelikle çalışanların işe ilişkin görevlerini bilmesi gerekir (Camardella, 2003, s.103). İşgörenin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu alanlar ile kendini geliştirmesi gereken yönlerinin ne olduğunu en iyi bilen kişi, o işgörenin ilk amiridir. Bu nedenle birçok değerlendirme sisteminde değerlendirme faaliyetini, o işgörenin ilk amiri

yapmaktadır (www.hrnext.com). Bazı işletmelerde ise, bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek subjektif ve önyargılı davranma eğilimlerini ortadan kaldırmayı sağlamak amacıyla, birden fazla yönetici bir araya gelerek değerlendirme yapmaktadırlar.

Amaçlara göre performans değerlendirme, belirli iş sonuçlarını gerektirdiğinden işgörenin değerlendirilmesinde, belirlenen amacın gerçekleşip gerçekleşmediği önemli bir göstergedir ve değerlendirmeyi yapan kişi ise, genellikle işgörenin bir üst yöneticisidir.

İşletmelerde son dönemlerde, 360 derece geribildirim ya da çoklu geribildirim olarak adlandırılan değerlendirme yaklaşımında ise, işgörenlerin sadece yöneticinin gözlemleyebildiği yetkinlik ve iş davranışlarıyla değil, işinin farklı performans boyutlarını gözlemleyebilen farklı kişiler tarafından değerlendirilmeleri söz konusu olmaktadır (Garavan ve diğerleri, 1997, s.136).

Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir. Bu nedenle, her işletmenin sektörüne, yapısına ve büyüklüğüne uygun değerlendirme yöntemini seçmesi ve uygulaması gerekir. İşletmelerde, çalışanların performansları farklı kişiler tarafından değerlendirilebilmektedir. Bunlar:

3.1.4.1. Bir Üst Amir Tarafından Yapılan Değerlendirme

Performans değerlendirmesi konusunda en yaygın uygulama, işgörenin bağlı olduğu bir üst yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. Bunun nedeni ise, bağlı bulunan yöneticinin, işgöreni en iyi tanıyan kişi olması ve daha fazla gözlemleme imkanına sahip olmasıdır (Werther ve Davis, 1995, s.281).

İşgörenin bir üst amiri, işgörenin gelişim sürecini en iyi bilen kişidir. Ancak işletmede yeterince geribildirim verilmiyor ise, işgören performansı hakkında bilgi sahibi olamamakta ve cezalandırma durumunda işgören ile yönetici arasındaki ilişkiler bozulabilmektedir. Bu doğrultuda işletmede objektif bir değerlendirme yapılmaması gibi bir sorun ortaya çıkabilmektedir. Yöneticinin, kendisine bağlı işgörenler ile çok

yakın ilişki içerisinde olması ve bunu değerlendirme faaliyetlerine yansıtması durumunda da, yanlı ve subjektif bir değerlendirme yapması söz konusu olabilmektedir.

3.1.4.2. Yöneticilerden Oluşan Komite Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu değerlendirme yaklaşımında, işgörenin ilk amiri ve birbirleri ile yakın ilişki içerisinde bulunan diğer birim yöneticilerinden oluşan bir komite tarafından değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu yaklaşım ile tek bir yönetici tarafından yapılan değerlendirmede ortaya çıkan hatalar, büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002, s.220).

Bazı işletmelerde, sadece bir üst amir tarafından yapılan performans değerlendirmesinde, yöneticinin subjektif davranabileceği ve çeşitli değerlendirme hatalarına neden olabileceği düşüncesiyle, işgörenin performansı birden fazla yönetici tarafından grup halinde değerlendirilmektedir.

3.1.4.3. Kendi Kendini Değerlendirme

İşgörenin kendi kendini değerlendirmesi yaklaşımı, günümüzde giderek daha fazla yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu yaklaşımın amacı, işgörenin kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve işgöreni teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktır (Palmer, 1993, s.54).

Yapılan araştırmalar sonucunda işgörenlerin kendilerini, üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır (Schuler, 1998, s.421). Bu nedenle, işgörenin kendisini değerlendirmesi durumunda, sonuçların gerçeği yansıtmasını sağlayabilmek için, değerlemede kullanılan araçların, nesnel ve kapsamlı olarak oluşturulan iş analizlerine dayandırılması gerekir (Miller, 2001, s.322). Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının doğruluğu açısından kendi kendini değerlendiren işgörenin bu bilince ve sorumluluğa sahip olması gerekmektedir. Böyle bir değerlendirme ile işgörenin kendi seviyesini nerede gördüğü hakkında bilgi edinilmekte ve bu veriler işgörenin, gelecek dönemlere ilişkin amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Değerlendirme sürecine personelin katılması, yönetici ve personel ilişkilerinin güçlenmesi, işgörenin kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında

tartışabilmesi ve değerlendirme hatalarının azaltılması gibi olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (www.toolpack.com/articles.html).

Kendi kendini değerlendirme, performans değerlendirme faaliyetinin gelişim ve motivasyon bakımından etkisini önemli ölçüde artırmaktadır. Ayrıca, bu sayede çalışanların yapılan eleştirileri kabul etmeleri kolaylaşmakta ve performans hedeflerine olan bağlılıkları, iş tatminleri ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Campbell ve Lee, 1988, s.306). Ancak, bu değerlendirme yaklaşımı, çalışanların kendi kendilerini sorgulamaları ve bir özeleştiri yapmaları bakımından diğer değerlendirme yaklaşımları ile birlikte uygulanırsa daha etkili ve yararlı sonuçlar verecektir (Özgen ve diğerleri, 2002, s.220).

3.1.4.4. İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu yaklaşımda işgören ile ilgili, aynı seviyede olan iş arkadaşlarından bilgi alınması söz konusu olmaktadır. Yönetici, her zaman işgöreni gözlemleyemediği için iş arkadaşları bu konuda önemli bir bilgi kaynağı olabilmektedir. Ayrıca, kişinin iş arkadaşlarının, işin gereklerini ve iş için gerekli olan becerileri bilmeleri nedeniyle işgörenin performansını değerlendirmeleri oldukça kolay olmaktadır (Greguras ve diğerleri, 2003, s.345).

İşgörenlerin, birlikte görev yaptığı iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, özellikle takım çalışmalarında kullanılmaktadır. Bu yaklaşım ile değerlendirmeyi yapan kişilerin, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının davranışlarıyla, yapılan işin başarısına olan katkıları arasındaki farkları açık bir şekilde ortaya koymaları söz konusu olmaktadır. Ancak bu yaklaşımda, değerlendirmeyi yapan kişinin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarını gönülsüz bir şekilde değerlendirmesi durumunda, elde edilen sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği düşük olmaktadır (Drexler ve diğerleri, 2001, s.333).

Bu değerlendirme yaklaşımının etkin olabilmesi için işgörenin performans düzeyi hakkında iş arkadaşlarının ayrıntılı bilgi sahibi olmaları gerekir. Ayrıca terfi, transfer ve benzer konularda birbirleri ile rekabet içerisinde olmayan ve birbirlerine güvenen iş arkadaşlarının seçilmesi zorunludur (Özgen ve diğerleri, 2002, s.219). Aksi halde, değerlendirme sonuçlarının yanıltıcı olması ve bazı değerlendirme hatalarının ortaya çıkması söz konusu olabilecektir.

3.1.4.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme

Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, hizmet alan kişilerin, işletme ve çalışanlar hakkındaki düşüncelerini öğrenmek, alınan bilgiler sonucunda aksayan yönler mevcut ise, bunları düzeltmek ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak yer almaktadır.

Müşterilerden doğru bilgileri almak çoğu zaman oldukça zor olmaktadır. Çünkü müşteriler bazen çok memnun olurken, bazen hiç memnun olmayabilmektedirler. Ayrıca, müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olma dereceleri doğrultusunda işgöreni değerlendirirken, bu süreçte objektif davranmalarını engelleyen bazı unsurlar da ortaya çıkabilmektedir (Woods ve diğerleri, 1998, s.205). Değerlendirme hatalarını önleyebilmek için bu değerlendirme sonuçlarının dikkatli bir biçimde analiz edilmesi sonucunda, müşterilerden elde edilecek bilgiler, işletmede terfi, transfer ve eğitim gibi personel kararları açısından önemli bir veri kaynağı olmaktadır.

3.1.4.6. Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu değerlendirme yaklaşımı, çok yaygın olmamasına rağmen, bazı işletmelerde yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılabilmektedir. Astlar, özellikle yöneticilerin liderlik yeteneklerini değerlendirebilmek bakımından önemli bir kaynak olarak görülmektedir (McCarthy ve Garavan, 2001, s.18).

Astlar tarafından yapılan değerlendirme sayesinde çalışanların işletmedeki iş davranışları olumlu yönde değişmekte ve kendilerine olan güvenleri artmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle katılımcı örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde uygulanmaktadır (Bettenhausen ve Fedor, 1997, s.240). Fakat bazı yöneticiler, astların kendi performanslarını değerlendirme konusunda uzman olmadıklarını düşünerek bunu istememektedirler.

Astlar tarafından yapılan değerlendirmede, sonuçların etkin olabilmesi ve gerçeği yansıtabilmesi için onlara bu konuda yeterli eğitimin verilmesi gerekir. Aksi halde, astların işletme hedeflerini göz ardı ederek, üstlerinin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bağlı olarak değerlendirme yapmaları söz konusu

olabilecektir. Bu nedenlerden dolayı, bu değerlendirme sonuçlarının yorumlanmasında çok dikkatli davranılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162).

3.1.4.7. Dışarıdan Bir Kişi veya Kuruluş Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu değerlendirme yaklaşımı, yüksek maliyetli olması nedeniyle sadece belirli ve önemli işleri yapan personelin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. İşletmede özellikle önyargı ve benzer yanlı değerlendirmeler söz konusu olduğunda bu yaklaşım tercih edilmektedir (www.insankaynaklari.com). Değerlendirmeyi işletme dışından bir insan kaynakları uzmanı veya uzman grubu yapacağından, onlara yapılacak işler ile ilgili yeterli bilgi sağlanması, değerlendirmenin başarısı açısından oldukça önemli bir husustur.

Performans değerlendirme faaliyeti kim tarafından yapılırsa yapılsın, çalışanların yaptığı işler konusunda ayrıntılı bilgi sahibi olması, işletmeyi iyi tanınması, duygusal eğilim, önyargı ve diğer değerlendirme hatalarından kaçınarak objektif bir değerlendirme yapması gerekir (Özgen ve diğerleri, 2002, s.219).

3.1.5. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için gerekli olan kriterler, standartlar, değerlendirme aralıkları ve değerlendirmeyi kimlerin yapacağı belirlendikten sonra, değerlendirmenin nasıl yapılacağının, başka bir deyişle bu süreçte hangi yöntemin kullanılacağının belirlenmesi gerekir.

Performans değerlendirmesinde kullanılacak olan yöntem, değerlendirmenin ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemli bir husustur. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; işin türüne, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve işletmenin terfi planlarına göre değişebilmektedir (Werther ve Davis, 1995, s.275). Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinde seçilecek olan yöntemin işletmeye uygun olması, değerlendirme faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Farklı organizasyonlar, farklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Her değerlendirme yönteminin kendine has bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Aryal, 2001). Bu doğrultuda, performans değerlendirme

sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi açısından, seçilen yöntemin işletmenin özelliklerine ve felsefesine uygun olması gerekir.

Performans değerlendirme faaliyeti, formel ve informal olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir. Informel değerlendirme, işgörenin çalışmalarının yönetim tarafından sürekli olarak normal çalışma ortamında gözlemlenerek değerlendirilmesidir. Formel değerlendirme ise, çalışanların belirli dönemlerde belirli standart ve kurallara bağlı olarak değerlendirilmesidir (Cole, 1993, s.325).

İşletmelerde formel performans değerlendirme sistemi, örgüt tarafından personel başarımını düzenli ve sistematik bir biçimde değerlendirmek amacıyla oluşturulmaktadır. Özellikle büyük organizasyonlarda böyle bir değerlendirme sisteminin oluşturulmaması sonucunda işgörenler ile ilgili yönetsel kararların alınması oldukça zor olmaktadır. Informel performans değerlendirmesi ise, yöneticilerin takdirine göre yapılmakta ve bu nedenle öznel bir özellik taşımaktadır (Cole, 1993, s.325).

İşgörenlerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş, pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Yöntemler, geçen zaman içerisinde gelişerek günümüze ulaşmış ve her yeni yöntem, eski yöntemin eksikliklerini giderme amacına yönelik olarak ortaya çıkmıştır.

Performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırmalı, mutlak ve sonuç odaklı olarak üç kategoriye ayrılmaktadır. Karşılaştırmalı yöntemler; sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemleridir. Mutlak yöntemler; kompozisyon, kritik olay, grafik değerlendirme ve davranışsal değerlendirme ölçekleri ile kontrol listesi yöntemleri olarak sıralanabilir. Sonuç odaklı yöntemlere ise, amaçlara göre yönetim yaklaşımı örnek olarak verilebilir (Cheung ve Law, 1998, s.404).

Yöntemlerin bir kısmı, performans değerlendirme faaliyetinin ilk uygulamalarında kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde klasik olarak adlandırılan yöntemlerdir. Diğer bir kısmı ise, klasik değerlendirme yöntemlerinde karşılaşılan sorunları ortadan kaldırabilmek ve performans değerlendirme faaliyetlerini daha objektif bir biçimde yapabilmek amacıyla geliştirilmiş olan modern yöntemlerdir (Milton, 1981, s.497).

Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadırlar. Bu yöntemlerde; işgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan ziyade kişilikleri değerlendirilmektedir. Astların yönetime katılmasını amaçlayan modern yöntemler ise, bu süreçte işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanı sıra, onun beklentilerini de göz önüne alan yaklaşımları içermektedir (Milton, 1981, s.497).

3.1.6. Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişilerin Eğitimi

Objektif ve etkin bir performans değerlendirme sisteminde değerlendiricilerin belirli standartlara sahip olmaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için de öncelikle onlara eğitim verilmesi şarttır. Bu eğitimle, değerlendirmeyi yapan kişilerin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hatalarının azaltılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda değerlendirmeyi yapacak kişilere, işletmedeki değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler ve işletmenin örgüt yapısında yer alan işler ile ilgili geniş kapsamlı bir eğitim verilmesi gerekir (Bernardin ve Buckley, 1981, s.207). Bu eğitim ile değerlendiricilerin, objektif davranmalarını ve mantıksal çerçeve içerisinde değerlendirme yapmalarını sağlayabilmek amaçlanmaktadır.

3.1.6.1. Değerlendirici Hatası Eğitimi

İşletmedeki performans değerlendirme faaliyetinin objektif ölçütlere göre yapılması gerekir. Bu tür eğitim programları, halo etkisi, gereğinden yüksek veya düşük değerlendirme veya herkesi ortalama değerlendirme gibi sistematik değerlendirme hataları üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

Bu tür eğitimlerde, değerlendiricilerin değerlendirme hatalarından nasıl kaçınabileceği anlatılmaktadır. Eğitimdeki asıl amaç, hataları ortadan kaldırarak performans değerlendirme sisteminin güvenilirlik ve geçerliliğini artırmaktır. Böyle bir eğitim programı değerlendirme hatalarını istatistiksel olarak azaltmakta, ancak değerlendirici doğruluğunu artırma konusunda çok fazla etkili olmamaktadır (Bernardin ve Buckley, 1981, s.209).

3.1.6.2. Değerlendirici Doğruluğu Eğitimi

Bu tür eğitimler ile değerlendirilen işgörenlerin gerçek performans düzeylerini yansıtmak amaçlanmaktadır. Bu tür eğitimlerde; değerlendirme faaliyetinin gerekleri,

değerlendirilen kişinin davranışlarını gözlemleme becerileri ve tüm davranışları doğru değerlendirme gibi konular bir bütün olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, değerlendirmeyi yapan kişilere değerlendirme formatları ve performansın çok farklı boyutları gösterilerek değerlendirme kriterleri tanıtılmaktadır (www.hrnext.com).

Doğruluk eğitiminin temelini değerlendirme faaliyetinin anlaşılması ve nasıl kullanılacağına bilinmesi oluşturmaktadır. Değerlendiricilere, gözlem yapma ve geribildirim verme becerilerini kazandıracak çeşitli eğitimlerin verilmesi, performans değerlendirmesinin kalitesini ve doğruluğunu artırmaktadır (Fink ve Longenecker, 1998, s.243). Bu tür eğitimler, değerlendiricilerin performans değerlendirme sistemini daha kolay bir şekilde uygulamalarını sağlayarak sisteme karşı tepkisel yaklaşımlarını önemli ölçüde azaltmaktadır (Campbell ve diğerleri, 1998, s.132).

Güvenilir bir performans değerlendirme sistemi, performans kriterlerinin belirlenmesinden değerlendirme formatına, değerlendirici profilinden değerlendirici yanlılıklarına, uygulama öncesi ve uygulama sonrası her aşamada doğru araştırmaların yapılmasını, uygun yöntemlerin kullanılmasını ve bu konuda yeterli eğitimin alınmasını gerektirir.

3.1.7. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan işletmelerden bazıları, değerlendirme sonuçlarını gizli tutarak çalışanlara iletmemeyi tercih ederken, bazı işletmeler işgörenlerin performansı konusunda gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamak amacıyla, kişilere ilişkin değerlendirme sonuçlarını iletmeyi uygun görmektedirler. Değerlendirme sonuçlarını işgörenlere ileten işletmeler, bunu farklı yaklaşımlarla yapabilmektedirler. Bu sonuçlar, işletmelerin tercihine göre, çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak, onunla karşılıklı mülakat yapılarak veya kişiye yazılı olarak iletilebilmektedir.

İşletmede hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, performans değerlendirme sonuçlarının işgörenler ile paylaşılması gerekmektedir. Bunun için değerlendirme sürecinde astın, üstünden geribildirim alabilmesini ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesini sağlayacak bir geribildirim sistemi oluşturulmalıdır. Bu sistem, değerlendirme sürecinin, işgörenin performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşılabilmesi için esas teşkil etmektedir (Ivancevich ve diğerleri, 1983, s.489).

Performans değerlendirme faaliyeti sonucunda, işgörenlerin başarı durumları ile ilgili olarak elde edilen bilgiler analiz edilmekte ve geribildirim yolu ile çalışanlara iletilmektedir. Böylece, işgörenlerin aldıkları geribildirim ile kendilerini geliştirmeleri yönünde teşvik edilmeleri söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, performansın iyileştirilmesi ve eksikliklerin giderilebilmesi açısından, değerlendirme sonuçları hakkında işgörelere bilgi iletilmesi gerekmektedir. Ancak, performansa ilişkin olarak verilen bu geribildirim uygun zamanda ve doğru bir biçimde verilirse etkin olacaktır (Jackman ve Strober, 2003, s.105).

Değerlendirme süreci sonunda üst ve astın bireysel olarak bir araya geldikleri performans değerlendirme görüşmesi, değerlendirme sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Orpen, 1995, s.3). İşgörenlerin gelecekteki performansları ile yakından ilişkili olan bu görüşmelerde, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadıkları, yaptıkları işe gerçekten uygun olup olmadıkları ve herhangi bir eğitim programına gereksinim duyup duymadıkları belirlenmektedir. Performans değerlendirme görüşmesinde kullanılabilecek forma ilişkin bir örnek Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Performans değerlendirme görüşmelerinde, astların kişisel görüş ve düşüncelerini üstleri ile paylaşmaları doğrultusunda, üstlerinin kendilerine daha fazla yardımcı olduklarına, bazı mevcut iş problemlerinin çözülebildiğine ve geleceğe yönelik mantıklı hedeflerin belirlendiğine ilişkin inançları büyük ölçüde artacaktır (Burke ve Wilcox, 1969, s.291). Böylece, çalışanların motivasyonları ile işletmedeki performans değerlendirme faaliyetlerinin başarısı olumlu yönde etkilenebilecektir.

Performans değerlendirme süreci sonucunda verilen geribildirim, sistemin başarısı açısından önemli olmasına karşın, astlar eleştiri almamak için gerçekleri duymak istememekte ve bunun yerine yöneticilerin ne düşündüklerini tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Performansa yönelik geribildirim konusundaki bu korku ve varsayımlar, psikolojik yönden çalışanların kendilerine ve örgüte zarar verebilecek bazı davranışlar içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bunu önleyebilmek için çalışanlara eğitim verilmesi şarttır (Jackman ve Strober, 2003, s.101). Böylece, değerlendirme süreci sonunda verilen olumlu veya olumsuz geribildirim çalışanlar tarafından benimsenmesi, performansın ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin artırılmasını sağlayacaktır.

Tablo 3.1. Performans Değerlendirmesi Görüşme Formu

Değerlendirme Dönemi: _____

İşgörenin Adı: _____

Konumu: _____

I. Mevcut performansın değerlendirilmesi:

A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiği.

B. Dönem içinde yapılan işin kalitesi (iş tanımı ve planı bakımından güçlü ve zayıf yönler).

II. Personel için performans planı:

A. Gelecek değerlendirme dönemi için performans hedefleri.

B. Gelişmeyle ilgili deneyimler (yeni performans hedeflerine gerekçe oluşturan deneyimler)

C. Yeni performans hedeflerinin ve elemanın bireysel gelişiminin gerektirdiği etkinlikler.

III. Performansın özeti:

	Beklentileri Karşılıyor	Beklentilerin Üzerinde	Beklentilerin Altında
--	----------------------------	---------------------------	--------------------------

A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ve iş planlarının gerçekleşme oranı.

B. İş tanımı ve planıyla ilgili olarak yapılan işin kalitesi.

C. İş tanımı ve planında belirtilenlere ek olarak verilen özel görevlerle ilgili performans.

D. Aşağıdakilerle sürdürülen iş ilişkileri:

Üstler _____

Astlar _____

Aynı düzeydekiler _____

Diğerleri _____

Belirtilmesi gerekli noktalar:

Gelecek değerlendirme tarihi: _____

Değerlendirmeyi yapan: _____

Değerlendirilen eleman: _____

Kaynak: PALMER, Margaret J. (1993), Performans Değerlendirmeleri (1.Baskı), (Çev:Doğan Şahiner), İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, s.72.

İşletmede etkin bir değerlendirme sistemi oluşturabilmek için yöneticinin, değerlendirme görüşmesinin önemini kavraması, planlaması ve daha sonra uygulamaya geçmesi gerekmektedir (Spinks ve diğerleri, 1999, s.96). Yöneticinin bu görüşmeyi

planlarken, önceki görüşmede belirlenen hedefler ile mevcut performansı karşılaştırması ve personel için geleceğe yönelik performans planı oluşturması gerekir. Ayrıca, işgören performansının olumlu ve aksayan yönleri, performans durumunu gösteren belirgin örnekler, performansın daha iyi hale gelebilmesi için yapılması gerekenler, işgörenin kendisini geliştirebilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için nelerin yapılabileceği gibi konulara da açıklık getirmesi gerekmektedir (www.hrnext.com).

3.1.8. Performans Değerleme Sisteminin Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra, insan kaynakları departmanı tarafından bu sistemin işleyişine ilişkin tüm prensipler açık bir şekilde ortaya konulmalı ve çalışanlara gerekli bilgiler iletilmelidir. İşletmede kurulan performans değerlendirme sistemi uygulanmaya konulduktan sonra, sistemin nasıl işlediği ve ne ölçüde amacına ulaştığı, yine insan kaynakları departmanı tarafından takip edilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin amacına ulaşabilmesi için işletmelerin, periyodik olarak kullandıkları sistemleri kontrol ederek zaman içerisindeki geçerlilik, tutarlılık ve yararlılık düzeylerini incelemeleri gerekir. Bu incelemeler, yöneticiler ve işgörenler ile görüşme yapılması, performans değerlendirme sonuçlarının yıllara göre analiz edilmesi ve kullanılan sistemin diğer değerlendirme sistemleriyle karşılaştırılması gibi farklı biçimlerde yapılabilmektedir (www.hrnext.com).

İşletmede oluşturulan performans değerlendirme sisteminde, beklenen başarı ve etkinlik sağlanamamış ise, uygulanan yöntemin eksiklikleri ve bu süreçte yapılan hatalar tespit edilmelidir. Bu doğrultuda, işletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında etkili olan faktörler şöyle sıralanabilir (<http://www.shrm.org/hrmagazine>):

- Performans değerlendirme sisteminin kurulması aşamasına, işletmenin farklı pozisyon ve departmanlarında çalışan kişilerin dahil edilmesi gerekir.
- Tüm işgörenlerin, değerlendirme sisteminin amacı ve nasıl yürütüleceği konusunda bilgilendirilmesi ve bu konuda eğitim verilmesi gerekir.
- Değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin prensiplerin yer aldığı yazılı kaynakların,

tüm işletme çalışanlarına ulaştırılması sağlanmalıdır.

- Performans değerlendirme sisteminin işleyişi, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında işgörenlerden geribildirim alınmalıdır.

3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İlgili literatür incelendiğinde, performans değerlendirme yöntemlerinin çoğunlukla klasik ve modern sınıflandırması içerisinde ele alındığı görülmektedir. Ancak bu çalışmada, söz konusu değerlendirme yöntemleri, bu iki yaklaşım doğrultusunda sınıflandırılmadan genel bir başlık altında sırası ile açıklanacaktır.

3.2.1. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri

Değerlendirme sürecindeki yanlı davranma hatalarını en aza indirmek amacıyla bazı işletmelerde karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemleri; sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım olarak sınıflandırılabilirler.

3.2.1.1. Sıralama Yöntemi

Çalışanların değerlendirmeyi yapan kişi tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, bir işgörenin diğer işgörenler ile karşılaştırılması esasına dayanmaktadır (Hansen, 2003). Bu yöntemde değerlendirici, işgören sayısına göre bir çizelge hazırlamakta ve değerlendirmede göz önüne alınacak nitelikleri belirlemektedir. Daha sonra astları, en başarılı olandan, en başarısız olana doğru sıralamaktadır (Beach, 1980, s.300).

Sıralama yöntemi, karmaşık bir değerlendirme biçiminden ziyade, işgörenlerin iyi tanımlanmış bazı özelliklerine göre değerlendirilip, sıralandığı bir yöntemdir. Bu yöntemin en önemli eksikliği, sıralamada çoğunlukla kimin kimden üstün olduğunun belirlenebilmesi, ancak ne ölçüde üstün olduğunun analiz edilememesidir. Ayrıca, değerlendirme yapılacak kişi sayısının çok fazla olması durumunda, değerlendirici açısından uygun ve geçerli bir sıralama yapmak oldukça zor olmaktadır (Ivancevich ve diğerleri, 1983, s.493).

Sıralama yönteminde, işgörenlerin performans ve başarı düzeyleri arasındaki farklılıklar tam olarak belirlenemediği için işletmede ücret artışları konusunda sağlam ve doğru bir temel oluşturulması zor olmaktadır. Ayrıca bu yöntemde, çalışanlara etkin

bir geribildirim verilmesi ve bölümler arası karşılaştırma yapılması da mümkün olmamaktadır (Wiese ve Buckley, 1998, s.237). Bu yöntemde, yukarıda sayılan dezavantajların yanı sıra, değerlendiricinin subjektif davranması ve bu doğrultuda daha yakın olduğu kişileri, mevcut durumlarından daha başarılı bir biçimde değerlendirebilmesi de söz konusu olabilmektedir.

3.2.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde, her bir işgören diğeri ile tek tek karşılaştırılmaktadır. Bu değerlendirme yönteminde, kişilerin adlarının yazılı olduğu kartlar kullanılmakta ve önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması doğrultusunda, değerlendirilecek olan niteliğe ve başarı derecesine göre tercih edilen işgören işaretlenmektedir. Daha sonra bu işaretler toplanmakta ve işgörenler, en çok işareti alandan en az alana doğru sıralanmaktadır (Glueck, 1982, s.392).

Karşılaştırma yöntemlerinin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemlerde, genellikle işgörenin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir kriter esas alınarak karşılaştırma yapılmaktadır. Ayrıca, kişi sayısının fazla olması durumunda, karşılaştırma sayısı artmakta ve bunun sonucunda ikili karşılaştırma yönteminin kalabalık gruplarda uygulanması çok fazla zaman almaktadır (www.insankaynaklari.com).

Otellerde kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yöntemlerin devamlı olarak, gerektiği gibi ve objektif bir biçimde uygulanmasının güç olması nedeniyle, karşılaştırmalı yöntemlerin, diğer değerlendirme yöntemleri ile birlikte kullanılması gerekmektedir (Benligiray, 1999, s.105).

3.2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinin temelinde, bireyler arasındaki başarı farklılıklarının belirlenmesi esası yer almaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendirmeyi yapan kişilerin işgörenleri, değerlendirme ölçeğinin çok yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerini önleyebilmek amacıyla geliştirilmiştir (Mohrman ve diğerleri, 1989).

Bu yöntemde bireylerin, performans düzeylerinde normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımına dayanarak değerlendirici, işgörenleri yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi beşli bir skalaya yerleştirerek değerlendirmektedir (Beach, 1980, s.301).

Çok Başarılı	Başarılı	Orta Derecede Başarılı	Az Başarılı	Başarısız
%10	%20	%40	%20	%10

Şekil 3.2. Zorunlu Dağılım Ölçeği

Kaynak: BEACH, D.S. (1980), Personnel, The Management Of People At Work (4th.Edition), NewYork: Macmillan Publishing Co. Inc., s.301.

Bu yöntemde, değerlendirmenin istatistikteki normal dağılıma göre yapılması ile işgörenler arasında haksızlık yapılmasını engellemek amaçlanmaktadır. Bu yöntemin kolay uygulanabilir olması ve başarı faktörleri açısından, işgörenin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte (Erdoğan, 1991, s.207), az sayıdaki personel grubunda uygulanamaması ve işgören grubu gerçekten başarılı olsa bile, yöneticiyi en azından % 10'luk bir grubu başarısız olarak değerlendirmeye zorlaması gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır (Beach, 1980, s.301).

Tablo 3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi Uygulama Çizelgesi

BÖLÜM:		TARİH			
ADI SOYADI:		UZMAN:			
DERECELER					
İŞ BOYUTLARI	ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	ZAYIF	ÇOK ZAYIF
İş Miktarı					
İşin Kalitesi					
İşbirliği					

Kaynak: CAN, H., AKGÜN, A. (1995), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi (2. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi, s.182.

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri, işgörenlerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle, değerlendirme

sonuçlarının çalışana ileildiği ve açıklık ilkesinin bulunduğı sistemlerde, bu tür yöntemlerin uygulanması pek mümkün olmamaktadır. Çünkü değerlendiricinin, tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif bir biçimde işğörenlere açıklaması ve onları bu konuda ikna etmesi oldukça güç olmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 1998, s.212).

Yukarıda açıklanan değerlendirme yöntemlerinde, başarı düzeylerine göre sıralanmış işğörenlerin performans düzeyleri arasındaki farklılıkların, açık ve net bir şekilde ortaya konulamaması nedeniyle, bu değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da pek adil olmayabilmektedir. Ancak, bu yöntemlerin kadrolama ve terfi kararlarında sonuçları desteklemek ve kontrol edebilmek amacıyla diğer yöntemler ile birlikte kullanılması söz konusu olabilmektedir (Glueck, 1982, s.385).

3.2.2. Kompozisyon Yöntemi

Kompozisyon yönteminde, değerlendirmeyi yapan kişi tarafından işğörenin performansı, nitelikleri ve davranışları ile üstün ve zayıf yönleri hakkında bir tanımlama yapılmaktadır. Bu yöntem, çoğunlukla geleneksel değerlendirme ölçekleri ile birlikte kullanılmaktadır (Beach, 1980, s.302).

Kompozisyon yöntemi, işğöreni yakından tanıyan kişilerden yazılı ve sözlü olarak doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamanın, çoğı kez daha biçimsel ve karmaşık nitelikteki yöntemler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yol sayılması gerektiğı varsayımına dayanmaktadır (Can ve Akgün, 1995, s.182).

Ancak bu yöntemde, yazılan kompozisyonların içerik bakımından farklılık göstermesi ve değerlendiricilerin performansa bakış açılarının farklı olması nedeniyle subjektif davranılması gibi bazı sakıncalar bulunmaktadır. Ayrıca, kompozisyon yeterince detaylı bir şekilde yazılmazsa, bu yöntem işğörenlere geliştirici geribildirim verilmesi konusunda pek yararlı olmamaktadır (Wiese ve Buckley, 1998, s.236).

3.2.3. Grafik Değerleme Ölçeğı

Grafik değerleme yönteminde işğörenlerin performansları, değerlendirme faktörleri adı verilen çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülmektedir. Değerlendirme faktörleri, genellikle işğörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları

ve yaptığı işin sonuçlarını ölçmeye yarayan faktörler olarak üç gruba ayrılmaktadır (Spector, 1996, s.87).

Bu yöntemde, işgörenlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi bakımından, değerlendirmenin yapılacağı bölüm tarafından çeşitli başarı faktörleri belirlenmekte ve buna göre hazırlanan ölçek ile değerlendirme yapılmaktadır (Wiese ve Buckley, 1998, s.237). Grafik değerlendirme ölçeği ile ilgili bir örneğin yer aldığı Tablo 3.3.'te de görüldüğü üzere, işgörenlerin yaptıkları işe uygun olarak belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilmeleri söz konusu olmaktadır.

Genellikle, çalışanların mevcut performanslarını gözden geçirme amaçlarına yönelik olarak kullanılan grafik değerlendirme yönteminde, soyut kavramların kullanılması, bazı değerlendirme hatalarına neden olabilmekte ve aynı faktörler, farklı değerlendiriciler tarafından farklı kullanılabilir (Tziner ve Kopelman, 2002, s.482). Bu nedenle, değerlendirmede esas alınacak faktörlerin seçimine özen gösterilmesi, bunların gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması çok önemli bir husustur.

Tablo 3.3. Grafik Değerleme Ölçeği Örneği

İşgörenin Adı - Soyadı:			İş Unvanı:		
Değerlendirmeyi Yapan:			Değerlendirme Tarihi:		
DEĞERLEME FAKTÖRLERİ	ÖLÇEK				
	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
İŞ BİLGİSİ					
ÜRETİM MİKTARI					
ÜRETİMİN KALİTESİ					
YARATICILIK					
KARAR VERME					
DEVAMLILIK					
DIŞ GÖRÜNÜM					

Kaynak: DRUMMOND, K. E. (1990), Human Resource Management For The Hospitality Industry, Von Nostrand Reinhold, New York: International Thomson Publishing, s.92.

Grafik değerleme yönteminde de, diğer tüm değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi bir takım avantajlara ve çeşitli hatalara yol aması nedeniyle bir takım dezavantajlara sahip olunması söz konusudur. Bu yöntemin sahip olduğu avantaj ve dezavantajlar şöyle sıralanabilir:

- Grafik değerleme yöntemi, fazla zaman almamakta ve iřęörenlerin performans düzeyleri çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir şekilde değerlendirilebilmektedir.
- Değerlendirme faktörlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve tanımlanması sonucunda bu faktörler, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmakta ve kullanılmaktadır (Drummond, 1990, s.92).
- Değerlendirme leğinin kullanımı ve anlaşılması kolaydır (Beach, 1980, s.296).
- İřęrenlere, ölçekteki sayısal değerlere göre puan verilmesi doğrultusunda, değerlendirme sonuçlarının yönetsel kararlarda kullanılması mümkün olabilmektedir.
- Grafik değerlendirme yönteminde, değerlendiricilerin skaladaki değerleri seçme konusunda serbest olmaları doğrultusunda çeşitli değerlendirme hataları ortaya çıkabilmektedir (Tziner ve Kopelman, 2002, s.482).
- Bu yöntemde, çoğunlukla iřęörenin kişilik özellikleri üzerinde durulması sonucunda, değerlendirmede subjektif davranılması söz konusu olabilmektedir (Beach, 1980, s.296).

3.2.4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, genel olarak iřęörenin becerileri ya da sahip oldukları özellikler yerine, performans için önem taşıyan davranışları üzerinde odaklanmakta ve bu davranışlar, genellikle istenen veya istenmeyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Perdue, 1997, s.281).

İşletmede, kritik olay yöntemine dayalı bir performans değerlendirme sistemi oluşturulurken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu yöntemde, iřęreni gözlemleyen yönetici, onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Bu kaydedilen davranışlar, genellikle kişinin performansında dikkat çeken kritik olaylardan oluşmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 1998, s.218). Tablo 3.4'te bir örnek formu yer alan kritik olay yöntemi, değerlendirmeyi yapan kişilerden kaynaklanan yanlı değerlendirme

eğilimini azaltması ve çalışanlara yaptıkları işle ilgili davranışları hakkında geribildirim sağlaması bakımından önemlidir.

Tablo 3.4. Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği

İŞ GÖREVLERİ 1. Etkililik a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı. b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor. c) Görevlerini anladığı görülüyor. d) Kendi görevlerinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor. Olay: _____ _____ 2. İş Bilgisi a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip. b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor. c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar. d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor. Olay: _____ _____ İNSAN İLİŞKİLERİ 1. İletişim a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor. b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi. c) Örgütsel konularda becerikli. d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor. e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor. Olay: _____ _____ 2. Başkalarıyla İlişkiler a) Diğer çalışanlara karşı saygılı. b) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında. c) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor. Olay: _____ _____ DİĞER:

Kaynak: PALMER, Margaret J. (1993), Performans Değerlendirmeleri (1. Baskı),

(Çev:Doğan Şahiner), İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, s.49.

Kritik olay yönteminin en iyi kullanım alanı, iş performansı ile doğrudan ilgili olan belirli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Ayrıca, işletmede çeşitli iş alanları hakkında bilgi toplayan bir yönetici, yeni iş alanlarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileneceği konusunda da bu yöntemden yararlanabilmektedir (Palmer, 1993, s.47).

Kritik olay yönteminin, değerlendirmeyi yapan kişilerin kritik olayları zamanında kaydetmemesi durumunda değerlemenin güvenilirliğinin azalması, tüm çalışanlar için uygulandığında çok zaman alması, maliyetinin yüksek olması ve değerlendirme sonuçlarının yöneticilerin objektifliğine bağlı olması gibi çeşitli sakıncaları bulunmaktadır (DeVries ve diğerleri, 1981). Ayrıca, kaydedilen kritik olayların işgörenlerin performanslarında ne oranda etkili olduğunun belirlenememesi nedeniyle, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak oldukça zor olmaktadır.

3.2.5. İşaretleme Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde, işgörenlerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin olarak çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan bir liste hazırlanmakta ve değerlendiriciler, bu ifadelerden kişiye en uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Drummond, 1990, s.96).

İşaretleme listeleri, performansın önemli ve gözlemlenebilir yönlerini içermektedirler. Değerlendirmede kullanılacak listelerin geliştirilmesi aşamasında uygun tanımlamaların ve ifadelerin belirlenmesinin zor olması nedeniyle, listelerin etkin bir şekilde oluşturulabilmesi için işletmede ayrıntılı bir iş analizinin yapılması gerekir (Beach, 1980, s.306).

Bu yöntem ile farklı bölümlerdeki işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarının birbirleriyle karşılaştırılması mümkün olabilmektedir. İşaretleme listesi yöntemi, ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu tercih yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.2.5.1. Ağırlıklı İşaretleme Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin bazı sakıncalarını ortadan kaldırabilmek amacı ile geliştirilen bu yöntemde, uzmanlar tarafından iş ile ilgili çeşitli kritik olaylara ait

bilgiler, ağırlıklı işaretleme listesinde bir araya getirilmektedir. Bu listelerde yer alan bilgiler, etkin ve etkin olmayan iş davranışları ile ilgili durumları kapsamaktadır (Glueck, 1982, s.386). Belirlenen kritik olaylar, örgütsel başarıya katkısı açısından önem sırasına göre puanlanmakta ve değerlendirici bu katsayıları bilmeden kişiye en uygun olan ifadeleri seçerek değerlendirmeyi yapmaktadır.

Ağırlıklı işaretleme listesi yönteminin en önemli sakıncaları, fazla çaba gerektiren, uzun zaman alan ve maliyeti yüksek olan bir yöntem olmasıdır (Hansen, 2003). Bu yöntemin etkin olabilmesi için listelerin, işi iyi tanıyan uzmanlar tarafından işletmeye uygun bir biçimde hazırlanması ve değerlendirmede kullanılacak listelerin, işletmedeki her iş ya da iş grubu için ayrı ayrı düzenlenmesi gerekir.

3.2.5.2. Zorunlu Tercih Yöntemi

Zorunlu tercih yönteminde, özellikle yüksek puanlara yönelme eğilimi gibi çeşitli değerlendirme hatalarını önleyebilmek amacıyla, işaretleme listelerinde bazı ifade grupları bulunmakta ve değerlendirici çoğunlukla her gruptaki ifadeden birini seçmek zorunda kalmaktadır (Wiese ve Buckley, 1999, s.238).

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişinin, hangi ifadenin daha yüksek puana sahip olduğunu bilmemesi ve böylece etki altında kalmadan tarafsız bir biçimde değerlendirme yapabilmesi doğrultusunda, işletmede daha doğru değerlendirme sonuçları elde edilebilmektedir. Ayrıca değerlendirmede, çalışanların kişisel özellikleri yerine gözlemlenebilen davranışları üzerine odaklanması söz konusu olmaktadır (Richardson, 1949, s.209). Tablo 3.5'te örnek bir formu yer alan zorunlu tercih yönteminin diğer olumlu yönleri ise, düşük maliyetli ve kolay olmasıdır.

Bu yöntemin en önemli sakıncası, ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin, doğrudan işin yapılması ile ilgili olmaması ve bazı durumlarda işgörenleri kuşkuya düşürmesidir. Bu durumda, çalışanların motivasyon ve iş doyumları olumsuz yönde etkilenmektedir (Özgen ve diğerleri, 2002, s.226). Ayrıca, performans değerlendirme görüşmelerinde, işgörenlerin bireysel gelişimini sağlamada geribildirim verme bakımından yetersiz olan bir yöntemdir.

Tablo 3.5. Zorunlu Tercih Yöntemi

ZORUNLU TERCİHLER	
1. Çabuk öğrenir.....	sıkı çalışır.
1. Çok iyi iş çıkarır.....	diğerlerine iyi bir örnek olur.
2. Sık sık devamsızlık yapar.....	sürekli işe geç kalır.
3. İşte daha çok hata yapar.....	işi yoğun bir dikkatle yapar.

Kaynak: ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, s.226.

3.2.6. Davranışsal Değerleme Ölçeği

Bu değerlendirme yönteminde, doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanmakta ve farklı performans düzeylerini gösterebilmek için kritik olaylar kullanılmaktadır (Drummond, 1990, s.93). Tablo 3.6.'da bir örneği yer alan davranışsal değerlendirme ölçeği, işgörenleri performansı belirleyen seçili davranışlara göre değerlendirmede kullanılan bir ölçektir.

Davranışsal değerlendirme ölçeğinde başarı faktörleri, iş ilişkileri ve işle ilgili olup, pratiktir ve benzer işler için standart hale getirilmiştir. Bu değerlendirme ölçeği, belirlenmiş olan iyi ve kötü başarı sınırları içerisinde işgörenin yerini belirlemeye yönelik bir analiz sistemidir (Erdoğan, 1991, s.192). Bu yöntemde, belirli davranışlar üzerine odaklanılması doğrultusunda, ulaşılmak istenen hedefler daha açık ve anlaşılır olmaktadır. Bu nedenle, davranışsal değerlendirme yöntemi değerlendirmeyi yapan kişiler tarafından daha fazla kabul görmektedir (Tziner ve Kopelman, 2002, s.484).

Bu değerlendirme yönteminde ilk önce değerlendirmeyi yapacak kişiler tarafından, işin iyi yapılması için gerekenler ve işgörenin sorumluluk alanları belirlenir. Daha sonra işgörenler ve yöneticilerinden, işin değişik boyutlarındaki davranışlar ile ilgili örnekleri belirlemeleri istenir. Belirlenen bu kritik noktalar, başarıyı olumlu veya olumsuz olarak etkileyen iş yönleri olmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi aşamasına çalışanların katılımının sağlanması sonucunda, yapılan geribildirimlerin onlar tarafından kabul edilmesi büyük ölçüde kolaylaşmaktadır (Beach, 1980, s.300).

Tablo 3.6. Davranışsal Değerleme Ölçeği Örneği

Çok iyi, fazlasıyla iyi	7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve onlarla kurallara uygun iyi ilişki kurar.
İyi, beklenene uygun	6	Müşterileri tanımaya çalışır, tanımadığı müşteriye karşı aşırı dikkatlidir.
Kısmen iyi	5	Tanımadığı müşteriye başkasına sorar. Kendi başına karar vermez
Vasat, ne iyi ne kötü	4	Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya, başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
Kısmen kötü	3	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda hızlı çalışmaktan hoşlanmaz
Kötü, beklenenin dışında	2	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır
Çok kötü, istenmez	1	Mesai saati sonuna doğru geciken müşteri işini dikkate almaz, gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

Kaynak: ERDOĞAN, İlhan (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans Matbaası, s.194.

Davranışsal değerlendirme ölçeğinde hata yatkınlığının ve subjektif davranma eğiliminin az olması, standartların belirgin olması, gözlemlere dayanması ve tutarlı olması, birbirinden bağımsız boyutlara sahip olması, değerlendirme formunun geçerli ve güvenilir olması, iş ile ilgili davranışlara dayanması ve sonuçların personele kolayca açıklanabilmesi gibi bir takım avantajları bulunmaktadır. Ayrıca, bu yöntemde iş

performansının daha objektif ve ölçülebilir ifadelerle tanımlanması doğrultusunda, değerlendiren ve değerlendirilen kişiler tarafından daha doğru, adil ve değerlendirci hatalarından uzak bir yöntem olarak algılanması söz konusu olmaktadır (Tziner ve Kopelman, 2002, 482). Ancak bunun yanında, ölçeklerin geliştirilmesinin uzmanlık, uzun zaman ve çaba gerektirmesi, maliyetinin yüksek olması, başarı ölçütlerinin fazla olması nedeniyle bunların hepsinin kullanılamaması gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır (Beach, 1980, s.300).

3.2.7. Fonksiyonel Değerleme Ölçeği

Bu yöntemde işgörenin, yetenekleri ile yaptığı işin gerekleri arasında bir karşılaştırma yapılmaktadır. Fakat farklı görevlere sahip işgörenlerin karşılaştırılmasında objektif sonuçların elde edilebilmesi pek mümkün olmamaktadır (Mohrman ve diğerleri, 1989, s.371). Özellikle farklı departmanlarda çalışan işgörenlerin karşılaştırılması durumunda, değerlendiriciler kendi departmanlarında çalışan işgörenleri daha başarılı olarak değerlendirme eğiliminde olabilmektedirler. Bu nedenle, işgören düzeyinde yapılan karşılaştırmaların departman içerisinde yapılması daha sağlıklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Yönetici düzeyinde yapılacak olan değerlendirmelerde ise, departmanlar arası bir karşılaştırma yapılması zorunlu olmaktadır. Özellikle yer değişimi ve terfi kararları için yöneticilere, üst düzeyde bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu gibi durumlarda uygulanabilecek en etkin değerlendirme yöntemi, işgörenler arasında karşılaştırma yapmak yerine, işin gerekleri ile personelin kapasitesi arasında karşılaştırma yapılmasıdır (Mohrman ve diğerleri, 1989, s.371).

3.2.8. İş Boyutu Ölçeği

İş boyutu ölçeği yöntemi, farklı iş veya iş grupları için değişik ölçeklerin oluşturulması esasına dayanmaktadır. Bu yöntemde kullanılan kriterler, iş tanımları göz önüne alınarak belirlenmektedir (Beach, 1980, s.296). Tablo 3.7.'de de görüldüğü üzere, grafik değerlendirme ve derecelendirme ölçeklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan bu ölçek, işgörenin doğrudan yaptığı işe göre değerlendirilmesi söz konusu olduğunda kullanılabilecek olan bir yöntemdir.

İş boyutu ölçeği, işin yapılması için gerekli olan faktörler olarak düşünülebilmekte ve her iş grubuna göre kolaylıkla düzenlenebilmektedir. Bu ölçekle yapılan değerlendirmelerde etkinlik, iş boyutunun çokluğuna bağlıdır. İş boyutu ölçeğinde, esas itibariyle kişi, ölçeğin içerisinde değildir (Erdoğan, 1991, s.191).

Bu yöntemde işgörenler, kişisel özellikleri yerine doğrudan yaptıkları iş ile ilgili görevleri esas alınarak değerlendirilmektedirler. İş boyutu ölçeği, çok sayıda iş kolu bulunan işletmelerdeki personelin değerlendirilmesinde kullanışlı ve pratik olmaktadır (Beach, 1980, s.298).

Tablo 3.7. İş Boyutu Ölçeği

İşgörenin Adı Soyadı:	Bölümü:				
İş Unvanı:	İş Kodu:				
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:				
Toplam Puan:					
Değerlemede Seçeneklerin Anlamları:					
A= Çok iyi B= İyi C= Tatminkar D= Yetersiz E= Çok zayıf					
DEĞERLER					
BAŞARI ANALİZİ İÇİN İŞ BOYUTLARI	A	B	C	D	E
Sayılarla çalışmaya ilgi duyma					
Sayıları kolay hatırlama					
Mali mevzuata hakim olma					
Muhasebe ve mali işler bilgisine sahip olma					
Mali alandaki değişiklikleri bilme					
Mevzuat, yönetmelik ve kanunları tam hatırlama					
Sağlıklı yorumlar yapabilme					
Elemanların yetişmesine katkıda bulunma					
Bilgisini başkasına kolay aktarma					
Gelişmeleri izleme					
Sır saklama					
Çalışma ortamını düzenli tutma					
Sorun giderici davranış içinde bulunma					
İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma					

Kaynak: ERDOĞAN, İlhan (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans Matbaası, s.190.

3.2.9. Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren çeşitli kriterler belirlenmektedir. Her işgören, bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirli bir çalışma dönemi sonunda iş bilgisi, insan ilişkileri, liderlik, sorumluluk ve uyum gibi yetenekleri bakımından tarafsız ve sistematik bir biçimde değerlendirilmektedir. Derecelendirme yöntemi, işgörenin bir bütün olarak değerlendirilmesi yerine belirli kriterlere göre değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.168). Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, işgörenlerin değerlendirilmesinde esas alınacak çeşitli başarı kriterleri bir ölçek yardımıyla ölçülmektedir.

Tablo 3.8. Derecelendirme Tablosu

İşgörenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
BAŞARI KRİTERLERİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK YETERLİ
1-İş Bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği.					
2-Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi.					
3-Planlama-Organizasyon: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
4-Kaynak Kullanımı: İşgücü ve araçların doğru kullanımı.					
5-Liderlik: İnsiyatif kullanma, öncü olma.					
6- Sözel Haberleşme: İkna edici olma, kendini dinletme.					
7- Yazılı Haberleşme: Açık ve anlaşılır yazı yazma.					
8- Mesleki Özellikler: Giyim, tutum, işbirliği anlayışı.					
9- Beşeri İlişkiler: Çevresi ile uyum ve saygılı davranış.					

Kaynak: ERDOĞAN, İlhan (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans Matbaası, s.186.

3.2.10. Kontrol Listesi Yöntemi

Grafik değerlendirme yönteminin daha basit hale getirilmiş şekli olan bu yöntemde, çeşitli iş davranışları önem sırasına göre belirlenmektedir. Kontrol listesi yöntemi, işgörenin performansını daha çok seçilmiş şartlar veya yaklaşımlarla değerlendirme esasına dayanmaktadır (Wiese ve Buckley, 1998, s.241). Tablo 3.9.'da örnek değerlendirme formu yer alan bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan kişi, işgörenin performans ve özelliklerini belirten ifadeleri işaretlemek suretiyle toplam ağırlıklı puanlarını belirlemektedir.

Tablo 3.9. Kontrol Listesi Yöntemi Değerlendirme Formu Örneği

İşgöreni Adı Soyadı:	Bölümü:
Görev Unvanı:	İş No:
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:

İŞİN NİTELİĞİ

..... Çok titiz ve dakik.

..... Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor.

..... Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor.

..... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşmıyor. Genellikle titiz değil.

İŞİN NİCELİĞİ

..... İş hacmi çok yüksek.

..... İş hacmi ortalamanın üzerinde.

..... İş hacmi yeterli.

İŞ BİLGİSİ

..... Uzman. Çok üstün bir bilgisi var.

..... Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.

..... Yeterli bilgiye sahip.

..... İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.

..... Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.

SORUMLULUK

..... İş i mükemmel bir biçimde planlayıp yürütüyor.

..... İş i iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.

..... Bazen yol göstermek gerekiyor.

..... Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapmıyor.

..... Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.

Kaynak: ALDEMİR, C., ATAOL, A., BUDAK, G. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı), İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, s.308.

Kontrol listesi yöntemi ile işgörenlerin hızlı ve kolay bir şekilde değerlendirebilmeleri mümkün olmaktadır. Ancak, bu yöntemin en önemli sakıncası, tanıma hatası gibi çeşitli değerlendirme hatalarının ortaya çıkabilmesidir (Beach, 1980, s.302).

3.2.11. Psikolojik Değerleme Yöntemi

Büyük işletmelerde tam zamanlı veya part-time olarak endüstriyel psikologlar bulunabilmektedir. Performans değerlendirmesinde psikologların kullanılması durumunda işgörenin geçmiş performans düzeyi değil, gelecekteki performansı üzerinde durulmaktadır. Bu değerlendirmeler, genellikle derinlemesine mülakatlar, psikolojik testler, yöneticilerle görüşme ve diğer değerlendirme yöntemlerini içermektedirler (Özgen ve diğerleri, 2002, s.234).

Psikologlar tarafından yapılan değerlendirmede elde edilen veriler, çoğunlukla atama ve geliştirme kararlarının alınmasında kullanılmaktadır. Bu yöntemin maliyetinin yüksek olması ve uygulanmasının uzun zaman alması nedeniyle, daha çok üst düzey yöneticiler ve yetenekli genç yöneticiler için kullanılması söz konusu olmaktadır. Bu yöntem ile yapılan değerlendirmelerin başarı ve kalitesi, psikoloğun becerisine ve işgörenlerin bu yönteme karşı aldıkları tutuma bağlı olmaktadır (Werther ve Davis, 1995, s.360).

3.2.12. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarının olumsuzluklarını gidermek amacı ile geliştirilen bir yöntemdir. En temel amacı, ast ve üst ilişkilerinin geliştirilmesi ile çalışanların motive edilerek performanslarının artırılmasıdır (McConkie, 1979, s.30).

Performans değerlendirilmesinde işgörenlerin, davranışlarından ziyade yöneticileri ile birlikte belirledikleri kısa dönem hedefleri esas alınarak değerlendirilmeleri gerekmektedir. Çünkü böyle bir yöntemde, işgörenlerin geçmiş davranışları yerine geleceğe ilişkin performansları üzerine odaklanılmaktadır (McGregor, 1957, s.90). Tablo 3.10.'da bir örnek formu bulunan bu yöntem ile işgörenlerin performansı, kişilik ya da kişisel nitelikleri yerine amaç ve sorunların gerçekleştirilme derecesine göre değerlendirilmektedir.

Tablo 3.10. Amaçlara Göre Yönetim Sistemi Değerlendirme Formu

Değerlendirilen :	Unvanı :
Değerlendiren:	Unvanı :
Değerlendirme Dönemi :	
Performans Alanları	Performans (1'den 5'e kadar)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
İş Hedefi	Performans (1'den 5'e kadar)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Gelişmesi Gereken Alanlar	Yorumlar
1.	
2.	
3.	
Değerlendiren :	
Değerlendirilen :	
Tarih :	

Kaynak: BİNGÖL, Dursun (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, s.309.

Amaçlara göre yönetim, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Bu yöntemin, modern değerlendirme yöntemleri arasında yer alması doğrultusunda, performans değerlendirme sistemi içerisindeki rolü oldukça önemlidir (Ivancevich ve diğerleri, 1983, s.499). Amaçlara göre yönetim, özünde adil ve akla yatkın bir biçimde performans değerlendirmesinde kullanılan ve bireylerin motivasyonlarını, kendi amaçlarını oluşturmalarına olanak sağlaması doğrultusunda artıran bir faaliyettir (Levinson, 2003, 107).

Performans yönetim sisteminde işletme, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda, doğru değerlendirme yönteminin seçilmesinin güç olması nedeniyle, amaçlara göre yönetim işgörenlerin ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha fazla uygun olmaktadır.

Amaçlara göre yönetimde, performansı ölçmek ve değerlendirmek, bireysel performans ile örgütsel hedefler arasında uyumu sağlamak, yapılmakta ve yapılacak olan işleri tanımlamak, astların yetenek ve becerilerini artırmak, astlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirmek, örgüt düzeyinde kontrolün yapılmasını sağlamak, astların motivasyonunu ve gelişimlerini artırmak amaçlanmaktadır (Levinson, 2003, 108).

3.2.12.1. Amaçlara Göre Yönetim Süreci

Amaçlara göre yönetim sürecinin ilk aşamasında genellikle, işgörenlerin de katılımı ile bir yılı kapsayan dönemsel amaçlar belirlenir. Yöntemin etkili olabilmesi için amaçların spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir ve belirli bir zamanla sınırlandırılmış olmaları gerekir. Amaçlar konusunda görüş birliğine ulaşıldıktan sonra, bunları gerçekleştirebilmek için gerekli uygulama planları hazırlanır ve uygulamaya konulur. Dönem sonunda yönetici ile işgören tekrar bir araya gelerek bu amaçların ne oranda gerçekleştirildiğine bakarlar ve eğer amaçlar gerçekleştirilemedi ise, bunun nedenlerini tartışırlar. Bu görüşmenin sonunda genel olarak işgörenin performansı belirlenmiş olmaktadır. Daha sonra, işgörenin bir sonraki döneme ilişkin performansı planlanmakta ve bir önceki dönemden elde edilen geribildirimle dayalı olarak gelecek dönemin amaçları da aynı doğrultuda belirlenmektedir (Wiese ve Buckley, 1998, s.240).

Amaçlara göre yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar şöyle sıralanabilir (McConkie, 1979, s.30):

- İşgören ve yöneticinin, görevlendirme yapılmadan önce birkaç kez bir araya gelerek neyin, ne zaman yapılacağını tartışmaları ve anlaşmaya varmaları, yani performans planlaması yapmaları gerekir.
- İşletmede sürekli açık iletişim ve geribildirim bulduğu, performansa dayalı bir kültürün oluşturulması gerekir.

- İşgörene, işini yürütmesi için ihtiyaç duyacağı kaynak ve araçların sağlanması gerekir.
- İşgörene, işini yapabilmesi için ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve davranışlar ile ilgili eğitimlerin verilmesi gerekir.
- Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının her dönem sonunda değerlendirilmesi ve gelecek dönem için gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir.

Amaçlara göre yönetim, işgörenin somut olarak ortaya koyduğu verimlilik düzeyinin daha objektif bir biçimde değerlendirilmesine olanak sağlar. Bu yaklaşımla işgörenin kişilik özellikleri değil, gerçek anlamda yaptığı iş değerlendirilir. Ayrıca, yöntemdeki demokratik ve açık iletişim ortamı ile ast ve üst arasındaki ilişkiler daha olumlu bir hale gelmekte ve işgörenin kendini geliştirmesi sağlanmaktadır.

3.2.12.2. Amaçlara Göre Yönetimin Temel Özellikleri

Amaçlara göre yönetim aşağıda belirtilen bir takım temel özelliklere sahiptir (Beach, 1980, s.309):

- Yönetici ve işgören bir araya gelerek, kişinin temel görev ve sorumluluk alanları hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.
- İşgören, yönetici ile işbirliği yaparak kişisel hedeflerini belirler.
- Ast ve üst, performans değerlendirme ölçütleri konusunda fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst bir araya gelerek belirlenmiş amaçlara ulaşma derecesini değerlendirirler.
- Yönetici bu yöntemde, bir anlamda destekleyici rol üstlenir, işgörenleri yönlendirir ve danışmanlık yapar.
- Amaçlara göre yönetim sürecinde, kişisel özelliklere değil sonuçlar üzerine yoğunlaşılır.
- Amaçlara göre yönetim sürecinde yönetici, yargılayıcı davranmaktan ziyade işgörene hedeflerine ulaşması yönünde yardımcı olur.

3.2.12.3. Amaçlara Göre Yönetimin Avantajları

İşletmede bölüm ve birim amaçları bütünün bir parçasını oluşturmaktadır. Bu yöntemin başarısı için yöneticilerin, işletmenin yapısını çalışanlara doğru bir şekilde aktarması ve işletme amaçlarını gerçekleştirmede her bir bölümün çabalarının nasıl olması gerektiğini açıkça ortaya koyması gerekir. Amaçlara göre değerlemenin sağladığı avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Bu yöntem ile yöneticilerin ve işgörenlerin çabalarının, amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak faaliyetler üzerine odaklanması sağlanır (Beach, 1980, s.311).
- Amaçların belirlenmesi sürecine işgörenlerin katılımının sağlanması, amaçlara ulaşma olasılığını büyük ölçüde artıracaktır (Beach, 1980, s.311).
- Bölümlerin, grupların ve bireylerin amaçlarının örgüt amaçlarıyla aynı doğrultuda olması sağlanır (McConkie, 1979, s.31).
- Yöneticilerin ve işgörenlerin motivasyonları artar ve otokontrole olanak sağlaması sonucunda kişilerin kendilerini geliştirmelerini sağlar (Levinson, 2003, s.107).
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif davranmalarını sağlar.
- Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planlarının geliştirilmesine yardımcı olur.
- Değerlendirmede işgörenin kişisel özelliklerine değil spesifik amaçlar üzerine odaklanılmaktadır (Beach, 1980, s.312).
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır (Sabuncuoğlu, 2000, s.185).
- Geleneksel yöntemlerde performans, sergilendikten sonra işleme konulurken bu yöntemde işlemler, performansın ortaya konulmasından önce başlar, bu sayede işgören istenilen şekilde yönlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.185).
- Daha etkin bir denetim sağlar ve iletişimi güçlendirir (Sabuncuoğlu, 2000, s.185).
- Beklenen performansın, işgörenler tarafından daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur (Sabuncuoğlu, 2000, s.185).

3.2.12.4. Amaçlara Göre Yönetimin Dezavantajları

Bu sistemin planlanması ve uygulanması fazla zaman ve çaba harcamayı gerektirmektedir. Yöneticilerin bu sistemi uygulamaya istekli olması, hedeflerin belirlenmesinden, faaliyetlerin planlanması ve değerlendirme görüşmelerine kadar her aşamada üst ve astın birlikte hareket etmesi, sistemin başarısı için gereklidir. Ayrıca, sistemin olumsuz yönlerinin dikkate alınarak giderilmesi, amaçların başarılması kadar nasıl başarıldığına da bakılması ve değerlendirmelerin sağlıklı bir biçimde yapılması, işletmenin performansını da gerçekçi bir biçimde ortaya koymak açısından önemli olmaktadır.

Amaçlara göre değerlemenin sahip olduğu bir çok olumlu özelliğine karşın, aşağıda belirtilen bazı dezavantajları da bulunmaktadır (Bowman, 2000, s.561):

- Bu yöntemin başarısı büyük ölçüde üst yönetimin desteğine bağlıdır. Ayrıca amaç

belirleme konusundaki başarısızlık, tüm süreci olumsuz yönde etkilemektedir.

- Amaçlara göre yönetim ile dikey koordinasyon kolaylaşırken, bölümler arası yatay koordinasyon güçleşebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.185).
- Bölümün ve işgörenin hedefleri arasında uyumsuzluk olması durumunda ise dikey koordinasyon da zorlaşabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.185).
- Bölümler arası görüşmelerin ve raporlamaların çok olması nedeniyle enerji, zaman kaybı ve bürokrasiye neden olabilmektedir.
- Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yöntem olmayabilmektedir.
- Amaçların gerçekleştirilmesi durumunda verilecek ödüller ile amaçlar arasında iyi bir bağlantının kurulamaması doğrultusunda, istenilen sonuçlara ulaşılması büyük ölçüde zor olmaktadır.

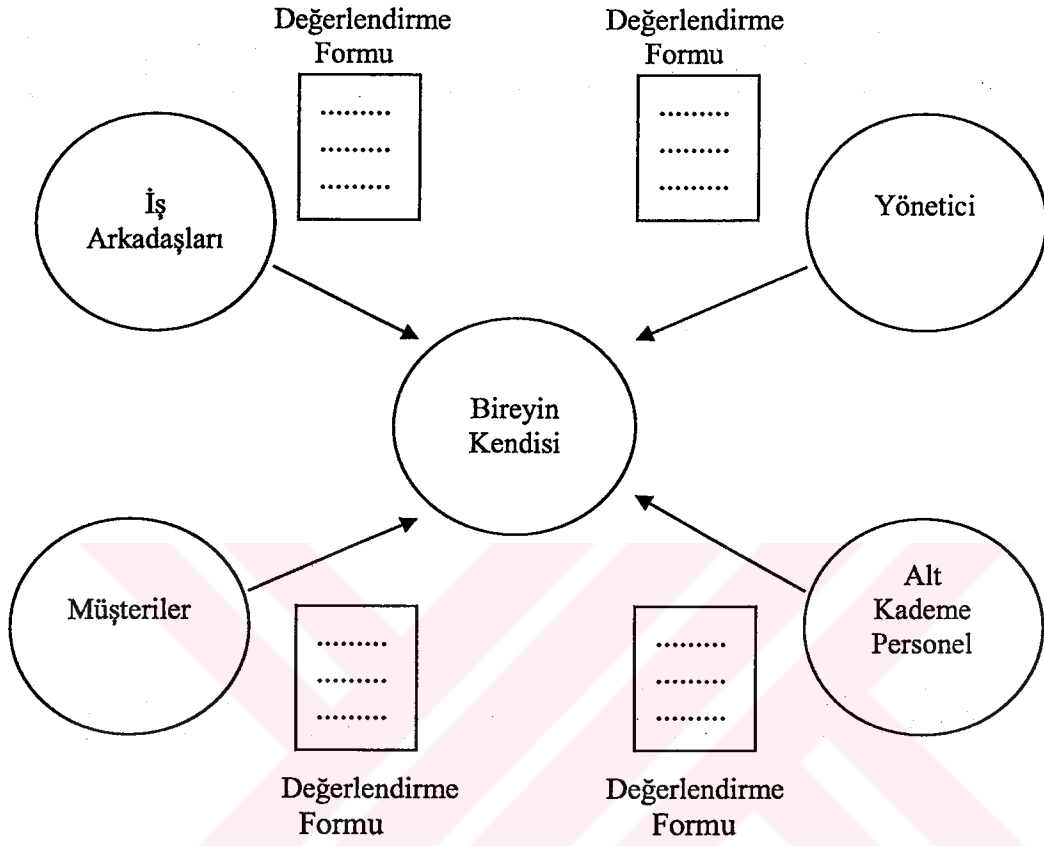
3.2.13. 360 Derece Geribildirim Yöntemi

Çalışanların ve örgütün etkinliğini artırmayı amaçlayan 360 derece geribildirim yöntemi; bir yönetici veya işgörenin, aynı seviyede görev yaptığı iş arkadaşları, işi gereği ortak çalışmada bulunduğu diğer bölüm yöneticileri, bağlı olduğu yönetici, kendisine bağlı çalışan personel ve müşteriler tarafından değerlendirilmesini esas alan bir sistemdir (Beehr ve diğerleri, 2001, s.776). Şekil 3.3.'de de görüldüğü gibi, bu yöntemde kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen farklı grupların değerlendirme yapması söz konusu olmaktadır.

İşgörenin performansının çok sayıda değerlendirici tarafından incelenmesi, bu değerlendirme yönteminin diğerlerine göre daha etkin bir sistem olarak algılanmasını sağlamaktadır (Aryal, 2001). Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında, işgörene sadece bir üst amiri tarafından geribildirim verilmesine karşılık, bu yöntemde işgörenin performansını gözlemleyebilen daha geniş bir grubun geribildirim vermesi söz konusu olmaktadır (Greguras ve diğerleri, 2003, s.345). Bu geribildirim, genellikle değerlendirilen kişinin davranış, yetenek ve becerileri ile ilgili olmaktadır.

360 derece geribildirim sisteminin, 270 derece veya 180 derece geribildirim sistemleri olarak farklı şekillerde uygulanması da söz konusu olabilmektedir. 270 derece geribildirim yönteminde müşteriler bu sürece dahil edilmezken, 180 derece geribildirim

yönteminde, performans konusunda sadece işgörenin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından geribildirim alınmaktadır (McCarthy ve Garavan, 2001, s.6).



Şekil 3.3. 360 Derece Geribildirim Şeması

Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, s.163.

3.2.13.1. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Amaçları

360 derece performans değerlendirme sistemi, çok yönlü olarak sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda 360 derece geribildirim sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (www.toolpack.com/articles.html):

- İşgörenlerin performansının iyileştirilmesine yönelik kapsamlı ve objektif geribildirim verebilmek,
- İşgörenlerin kritik başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlamak,
- Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek,

- İşgörenlerin güçlü ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek,
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu faaliyetlerin etkinliğini ölçmek,
- Takım çalışmasını ve takım içerisindeki iletişimi güçlendirmek,
- Değişim ihtiyacını belirlemek ve değişimi hızlandırmak,
- Örgütteki kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlamak,
- İşgörenlerin yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmelerini sağlamak.

3.2.13.2. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Aşamaları

360 derece geribildirim sistemini uygulamaya başlamadan önce, işletmede öncelikle bir planının hazırlanması gerekir. Bu planda, sistem amaçlarının ve bu sistemden elde edilmek istenen faydaların neler olduğu açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Daha sonra bu yöntemin uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların, işletmede uygulanan kariyer yönetimi, eğitim yönetimi gibi diğer sistemlerle nasıl ilişkilendirileceği belirlenmelidir (McCarthy ve Garavan, 2001, s.11).

360 derece geribildirim sisteminin başarılı bir şekilde uygulamasındaki en önemli husus, işgörenler ile kurulacak iletişimdir. Öncelikle çalışanlar ile değerlendirmeyi yapanlar bu konuda eğitilmeli ve motive edilmelidirler. Yöntemin başarıya ulaşmasındaki en etkili faktörleri oluşturması bakımından, işgörelere uygulamanın amacı, uygulama sırasında izlenecek yol, sorumluluk alanları ve uygulama sonuçlarının işletme içerisinde ne şekilde kullanılacağı açık bir şekilde belirtilmelidir (Singh, 2001).

Bu sistemde, değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları durumunda, elde edilen bilgiler yanıltıcı olabilmektedir. Bu nedenle, 360 derece geribildirim sistemini uygulayan işletmelerin, gerekli alt yapıyı oluşturduktan sonra uygulamaya geçmeleri gerekmektedir. Bunun için sistemi, işletmedeki tüm kademelerde aynı anda uygulamak yerine, sisteme alışılması bakımından seçilmiş bir veya iki birimde uygulanması daha iyi sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

3.2.13.3. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Avantajları

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde işgörenlerin performansı genellikle bir üst yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir. 360 derece değerlendirme yönteminde ise, yöneticinin işgören hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiler,

işgören ile ilişki içerisinde olan farklı kişilerden elde edilebilmektedir. Böylece, daha fazla gözlemciden bilgi alınması doğrultusunda, performans değerlendirmesinin etkinliği artmaktadır (Drexler ve diğerleri, 2001, s.334). Ayrıca, bu yöntem işletmelerde çalışanların motivasyonu ve gelişimi bakımından etkili bir yönetim aracı olarak da kullanılmaktadır (McCarthy ve Garavan, 2001, s.6).

360 derece geribildirim sisteminde birden fazla değerlendirme grubunun bulunması nedeniyle, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmaktadır. Ayrıca, işgörenin performans değerlendirme sürecine dahil edilmesi doğrultusunda değerlendirme sonuçlarını benimsemesi önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu sistem, özellikle yöneticilerin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine imkan vermesi nedeniyle, yöneticilerin gelişiminin daha etkin bir şekilde izlenmesini ve planlanmasını sağlamaktadır (Greguras ve diğerleri, 2003, s.347).

Bu yöntemde, müşterilerin de değerlendirme sürecine dahil edilmesi doğrultusunda, işletmenin rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha önce öğrenebilmesi söz konusu olabilmektedir. 360 derece geribildirim sisteminin bir diğer yararı da, performans değerlendirme sonuçları ile ilgili geribildirim verilmesi doğrultusunda eğitim, personel seçimi, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilmesidir (Edwards ve Ewen, 1996, s.151).

360 derece geribildirim sistemi, takım çalışması içerisindeki bir işgörenin performansını değerlendirmede de önemli bir üstünlüğe sahiptir. Bu sistem ile işgörenler, içinde bulundukları takım ile birlikte değerlendirilmekte ve çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkı açık bir şekilde ortaya konulabilmektedir (McCarthy ve Garavan, 2001, s.16).

360 derece geribildirim yönteminin periyodik olarak uygulanması ve farklı uygulama sonuçlarının karşılaştırılması doğrultusunda, işletmede iletişim, geribildirim alma ve verme sistemi olumlu yönde etkilenmekte, ayrıca kişilerin gelişimi sağlanarak organizasyonel gelişime katkıda bulunmaktadır.

3.2.13.4. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Dezavantajları

360 derece geribildirim sisteminin sahip olduğu çok sayıdaki avantaja karşın aşağıda belirtilen bir takım dezavantajları da bulunmaktadır (Bernardin ve Russell, 1998, s.257):

- Yöntemde, değerlendirici sayısının fazla olması nedeniyle değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilecektir. Değerlendirici sayısının az olması durumunda, bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken, bu sayı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı da artacaktır.
- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca, süreç sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi daha fazla zaman alabilir (Edwards ve Ewen, 1996, s.151).
- İşletmede otokratik bir yönetim anlayışı söz konusu ise, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler (Edwards ve Ewen, 1996, s.156).
- Değerlendiriciler, 360 derece geribildirim yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre içerisinde değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

Değerlendirme sürecine müşterilerin katılması, işletmenin pazarla ve müşterilerle uyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Ancak, müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlendirmelerden hatalı sonuçların ortaya çıkması söz konusu olabilecektir (Uyargil, 1994, s.35). İşgörenin arkadaşlarının değerlendirme sürecine katılmasının bazı olumlu katkıları olabilir. Ancak, bazen kişinin iş arkadaşları, değerlendirme sürecinde objektif davranmaktan kaçınmaktadırlar. Bu durum değerlendirme sonuçları konusunda çeşitli hatalara neden olmaktadır.

360 derece geribildirim yönteminin etkin bir şekilde kullanılabilmesi ve dezavantajlarının ortadan kaldırılabilmesi için yöntemi uygulamaya başlamadan önce organizasyonda birtakım hazırlıkların yapılması gerekir.

3.2.14. Bilgisayarlı Performans Değerlendirme Yöntemi

İnsan kaynakları alanında kullanılan teknoloji, önceleri sadece personel özlük kayıtlarının tutulmasında ve maaş yönetiminde kullanılırken, günümüzde bu tür sistemler ile başvuruların takibi yapılabilmekte ve çalışanlara ait eğitim kayıtlarının

tutulması, işgörenin işletme içerisinde üstlendiği görevler, ücreti ve performans değerlendirme sonuçları gibi her türlü bilginin saklanması mümkün olabilmektedir (<http://www.hrdergi.com>). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde yöneticiler, çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri performans değerlendirme görüşmelerinin sonuçlarını ilgili ekranlara kullanıcı adları ve şifrelerini kullanarak tanımlayabilmektedirler. Çalışanlar ise, sistemde kayıtlı özlük bilgileri ile performans değerlendirme sonuçlarını, izinlerini ve ücretlerini kontrol edebilmektedirler.

İşletmelerde, çalışanların performansının etkin bir şekilde değerlendirilebilmesi için kullanışlı sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çok sayıdaki işletmede, çalışanların performansını değerlendiren üst yöneticiler, değerlendirme faaliyetleri ve performans sonuçlarını ifade etme konusunda uzman değildirler. Performans değerlendirme konusunda hazırlanan ve son yıllarda geliştirilmeye başlanan bilgisayar yazılım programlarının, değerlendirme faaliyeti ile ilgili yol göstermesi doğrultusunda yöneticilerin işleri büyük ölçüde kolaylaşmaktadır. Birçok yönetici, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan problemlere çözüm bulabilmek amacıyla, bu konuda yeni gelişen teknolojilerden yararlanmaktadır (Spinks ve diğerleri, 1999, s.96).

Performans değerlendirmesi ile ilgili yazılım programlarında, değerlendirilecek iş performansları, çeşitli kategorilere ayrılmakta ve her kategori ile ilgili farklı tanımlamalar önceden yapılmaktadır. Profesyonel uzmanlar tarafından hazırlanan bu tanımlamalar ile değerlendirme işlemi daha kolay bir şekilde yapılabilmektedir. Ayrıca, bu tür sistemler, yöneticilere bireysel iş durumları ile ilgili yeni performans kategorileri ekleyebilme olanağı da sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi ile ilgili yazılım programlarının yapıları birbirinden farklı olmakla beraber, hemen hemen hepsinde işgören ile ilgili kişisel bilgiler, işgörenin hedefleri, performans kategorileri, performans özeti, gelişim planları, gelecek ile ilgili hedefler ve geliştirme önerileri, değerlendirme süreci ile ilgili işgörenin ve değerlendirenin yorumları gibi bazı temel konular yer almaktadır (Spinks ve diğerleri, 1999, s.96).

Bilgisayarlı performans değerlendirme sistemlerinde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken, çok daha objektif ve hızlı bir değerlendirme yapılabilmektedir. Bu değerlendirme yöntemi, geleneksel yöntemlere göre daha az zaman almakta ve daha kapsamlı raporların hazırlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu yöntem, çalışanları kağıt

yoğun ortamlardan kurtarıken, değerlendiren ve değerlendirilenler için performans arşivleri niteliğini taşımakta ve üst yönetime değerlendirmedeki standardizasyonu sağlama ve denetleme imkanı vermektedir (Germirli, 2002). Ayrıca, bu tür sistemlerde işgörenlerin performansları, iş sonuçları ile eş zamanlı olarak takip edilebilmekte ve veri tabanlarından kişilerin gelişimleri için ihtiyaç duydukları eğitimler seçilerek, bu eğitimlere kayıt yaptırılması mümkün olabilmektedir.

3.2.15. e-Performans Değerlendirme Yöntemi

e-Performans değerlendirme sistemi, kurumsal insan kaynakları yönetimine yardımcı olmak üzere internet üzerinden çalışanların performanslarının değerlendirmesini sağlayan ve elde edilen sonuçları grafiksel raporlar şeklinde kolay bir biçimde analiz edebilen bir sistemdir (<http://www.halogensoftware.com>).

İşletmelerin büyümesi ve teknolojinin gelişmesi doğrultusunda, performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin uygulamalarda son yıllarda birtakım değişiklikler yapılmaya başlanmış olup, farklı firmalar tarafından geliştirilen e-peformans değerlendirme sistemleri paket programlar halinde işletmelerin kullanımına sunulmuştur. Geliştirilen bu yeni sistemler, özünde birbirine benzemekle birlikte, performans değerlendirme sürecinde yaşanan sorunların ortadan kaldırılmasını ve bu sürece ilişkin hazırlık, değerlendirme, analiz aşamalarının, kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayarak işletmelerin verimliliğinin artırılmasını amaçlamaktadırlar.

e-Performans sisteminin her türlü performans değerlendirme yöntemini destekleyen bir yapıya sahip olması nedeniyle, sisteme çok kısa sürede değerlendirmede kullanılacak formlar tanımlanıp, organizasyon yapısı aktarılabilmektedir. Öncelikle, personele ilişkin sicil, ad, soyad, unvan, bölüm vb. bilgiler girilmektedir. Daha sonra, hangi personelin kimleri hangi form ile değerlendireceği tanımlanmaktadır. Sistem, her çalışana bir şifre oluşturmakta ve bu şifreler ile sisteme girildiğinde her çalışanın değerlendirme yapacağı formlar açılmaktadır. Bu sistemlerde, değerlendirme formlarının, doldurulduğu anda analiz edilmesi ve raporlara dönüştürülmesi mümkün olmaktadır. Süreç sonunda insan kaynakları yöneticileri, sistemden her türlü analizi, raporsal ve grafiksel olarak otomatik bir biçimde alabilmektedirler. Bu sistemler ile

yapılan analizlerin sonuçları, soru, sicil, unvan ve bölüm bazında veya bunların kombinasyonu şeklinde isteğe göre farklı şekillerde alınabilmektedir (www.e-performans.com).

e-Performans değerlendirme sisteminde, değerlendirme formlarının basılmasına, dağıtılmasına, toplanmasına ve elde edilen sonuçların ayrıca elektronik ortama aktarılmasına gerek yoktur. Değerlendirme formuna istenilen zamanda soru eklenebilmekte veya çıkarılabilmektedir. Değerlendirme sonuçları, anında grafiksel analizlere ve raporlara dönüşmektedir. Süreç çok fazla zaman gerektirmediğinden, işletmenin ihtiyacına göre değerlendirme aralıkları kolayca belirlenebilmektedir. Ayrıca, bu sistemde değerlendirmeye ilişkin analiz sonuçlarını sadece yetki verilen kişiler görebilmektedir (www.e-performans.com). Bu değerlendirme sisteminin sahip olduğu diğer avantajlar ise, çok kısa bir sürede geçmiş dönemler ile karşılaştırma yapılabilmesinin mümkün olması ve performans değerlendirme faaliyetlerinin standart bir formatta yapılması doğrultusunda değerlendirmelerin kalitesinin yüksek olmasıdır (<http://www.halogensoftware.com>). Ayrıca, işletmeler açısından performans değerlendirme sürecinde etkin ve fonksiyonel olan bu programlar, işletmelerin ihtiyaç ve süreçlerine kolayca uyarlanabilmektedir (<http://www.hrsmart.com>).

3.3. Performans Değerlendirme Hataları

Değerlendirme hataları, performans değerlendirme sürecinde düzenli olarak ortaya çıkan sistematik yanlışlardır. Performans değerlendirme yöntemlerinin bir çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız davranacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir (Bowman, 2000, s.557). Ancak, performans değerlendirmesinin planlama ve uygulama sürecinde değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar ortaya çıkabilmektedir. Bu tür hatalar, değerlendirme faaliyetlerinin etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Eğer performans değerlendirme sonuçları işletmede, ücret, terfi ve ödüllendirme kararlarında esas olarak kullanılıyorsa, değerlendirici işgörenlerin değerlendirme sonuçlarından zarar görmesini istememekte ve değerlendirmesini bu doğrultuda yapabilmektedir. Ayrıca, örgüt içerisinde bireyler arasındaki sosyal ilişkiler de değerlendirme hatalarına neden olabilmektedir. Bu durumda, işgörenlerin gerçek

performanslarına bakmak yerine, ilişkilerin güçlü ve zayıf olması doğrultusunda değerlendirme yapılması söz konusu olabilmektedir.

Değerlendirme hatalarının bir kısmı, değerlendiricilerin sistemi iyi tanımamaları ve özellikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bazı değerlendiriciler, işgörenin içinde bulunduğu konumdan etkilenerek değerlendirmeyi bu yönde yapabilmektedirler. Bu tür değerlendirme hatalarının, işletmede adil, objektif ve işe ilişkin bir değerlendirme sisteminin oluşturulması ile engellenebilmesi mümkün olmaktadır. Değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar şöyle sıralanabilir:

3.3.1. Teknik Hatalar

Performans değerlendirme formunun etkin bir şekilde hazırlanmaması, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, formda seçilen dilin değerlendiriciler tarafından anlaşılamaması gibi hatalar, performans değerlendirmesindeki teknik hataları oluşturmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 2001, s.229). Ayrıca değerlendiricinin, bu konuyla ilgili olarak gerekli eğitimleri almamış olması da değerlendirme sürecinde bu tür hataların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

3.3.2. Halo Etkisi

Halo etkisi, değerlendiricilerin işgörenin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapmasını ifade etmektedir (Ivancevich ve diğerleri, 1983, s.495). Başka bir deyişle, işgörenin farklı performans boyutlarındaki güçlü ve zayıf yönlerine bakılmaksızın, onunla ilgili genel izlenime bağlı olarak değerlendirme yapılmasıdır (<http://www.work911.com/performance/particles/htm>).

Değerlendiricinin halo etkisi ile değerlendirme yapmasında, ilk izlenimden etkilenerek buna göre hatalı değerlendirme yapma eğilimi veya işgörenin performansının bir yönünün çok iyi ya da çok kötü olmasından etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapma eğilimi gibi nedenler etkili olmaktadır (<http://www.performance-appraisals.org>).

Özellikle değerlendirici, değerlendirilen kişi hakkında tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali daha fazla olmaktadır. Değerlendiricilere verilecek çeşitli eğitimler ile bu tür hataların engellenmesi mümkün olabilmektedir. Ayrıca, bazı performans değerlendirme sistemlerinde, yapılan değerlendirmeleri desteklemek amacıyla değerlendiriciden, kişinin performansına ilişkin somut örnek ve olayları belirtmesi istenmekte ve böylece bu tür değerlendirme hatalarının yapılması önlenmektedir.

3.3.3. Belirli Derecelere veya Puanlara Yönelme Eğilimi

Bazı değerlendiriciler, işgörenleri sürekli olarak gerçek performans düzeylerinin üstünde veya altında değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bu durum, performans değerlendirme sisteminin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (www.laborlaws.com).

Değerlendiricinin, astları ile çatışmamak, diğer bölümlere göre daha üstün ve başarılı olduklarını gösterebilmek, işgörenleri yüksek puanlarla daha fazla motive ederek yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olabilme isteği ve işletmedeki standartların aşırı derecede düşük olması gibi çeşitli nedenlerle değerlendirme sürecinde işgörelere yüksek puan vermesi söz konusu olabilmektedir (Drummond, 1990, s.97).

Değerlendiriciler, başarılı olarak değerlendirilen bir işgörenin ileride kendi yerini alacağı endişesi, kendisini zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma isteği ve işletmedeki standartların aşırı derecede yüksek olması gibi nedenlerle de, değerlendirme sürecinde düşük puan ya da derecelere yönelme eğiliminde olabilmektedirler (<http://performance-appraisals.org>).

Belirli puan veya derecelere yönelme konusunda diğer bir eğilim ise, değerlendiricilerin uç noktalardaki puanlardan kaçınarak sürekli ortalara yönelmeleri ve herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmeleridir (Beach, 1980, s.303). Bu tür değerlendirme hataları da sistemi olumsuz yönde etkilemektedir.

İşgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmadan, ortalama bir değer ile değerlendirilmesi sonucunda performans değerlendirme faaliyetinin etkinliği ve geçerliliği azalmaktadır. Değerlendirme sürecinde yapılan bu tür hatalar sonucunda, zayıf performansa sahip olan işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri engellenmekte ve

yüksek performansa sahip işgörenlerin ise, olduğundan daha düşük değerlendirilmeleri söz konusu olmaktadır (Camardella, 2003, s.105). Değerlendiricinin bu tür bir eğilimde olmasının nedeni, astın performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasıdır (Beach, 1980, s.303). Bunda da, değerlendiricinin gözlemlene becerilerinin yetersizliği veya bu faaliyete fazla zaman ayırmak istememesi gibi hususlar etkili olabilmektedir.

Performans değerlendirmesinde esas alınan performans standartlarının, belirsiz olması ve herkes tarafından farklı bir şekilde anlaşılabilmesi durumunda, bu tür hataların ortaya çıkması mümkündür. Bu nedenle, performans standartlarının açık ve herkes tarafından anlaşılabilir olması gerekir. Aksi takdirde, değerlendirme sürecinde yapılan bu tür hatalar, işletmedeki üstün performans düzeyindeki kişiler ile eğitime ve yönlendirmeye gerçekten ihtiyacı olan işgörenlerin belirlenmesini oldukça zorlaştırmaktadır.

3.3.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirme faaliyetinin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Ancak, işletmelerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, değerlendiriciler dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çekmekte ya da unutmaktadırlar ve bunun sonucunda da yakın geçmişteki olayları esas alarak işgörenlerin performansını değerlendirme eğiliminde olmaktadır (Drummond, 1990, s.97).

İşgörenin, dönem sonuna doğru sadece değerlendiriciyi etkilemek ve daha yüksek puan alabilmek amacıyla yüksek performans göstermesi ve değerlendirme sürecinden sonra tekrar eski çalışma düzeyine inmesi söz konusu olabilir. Böyle durumlarda, yöneticilerin değerlendirmelerinde, dönem başı ile dönem sonundaki performans farklarını dikkate almaları gerekmektedir (Singh, 2001). Ayrıca değerlendiricilerin, dönem boyunca işgörenlerin performanslarına ilişkin çeşitli notlar tutarak bu tür hataları kısmen de olsa önleyebilmeleri mümkün olabilmektedir.

3.3.5. Kişisel Önyargılar

Etkin bir performans değerlendirme sistemi, değerlendirmeyi yapan kişinin önyargılı davranmaktan kaçınmasını gerektirir (Bernardin ve Russel, 1998, s.256). Bazı değerlendiriciler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine yansıtmaktadırlar. Özellikle değerlendiren ile işgörenin geçmişteki

ilişkileri, değerlendiricinin yaş, cinsiyet, din, yabancı kökenli olma ve benzer hususlara ilişkin önyargıları, değerlendirme sürecinde çeşitli hatalara neden olabilmektedir (www.laborlaws.com). Bu doğrultuda yapılabilecek diğer bir hata ise, değerlendirmede örgütün bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranılmasıdır. Değerlendiricinin, işgörenlerin bireysel performanslarına ağırlık vermesi durumunda, bu tür hataların yapılması büyük ölçüde engellenebilecektir.

Bazı değerlendiriciler, değerlendirdikleri kişinin pozisyonundan etkilenerek, işletmede çok önemli pozisyonlarda bulunan işgörenleri yüksek, göreceli olarak önemsiz kabul edilen pozisyonlardaki işgörenleri ise düşük değerlendirme eğiliminde olabilmektedirler. Özellikle, sıralama yönteminde bu tür hataların ortaya çıkması mümkün olmaktadır. Tüm işgörenleri genel ve tek ya da birkaç kriter doğrultusunda değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, alt kademelerdeki işgörenleri ise alt sıralara yerleştirme eğiliminde olabilmektedir (www.insankaynaklari.com). Değerlendirmede, her işten beklenen davranışların ve değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, ayrıntılı iş analizlerinden yararlanılması ve farklı görevlerde bulunan kişilerin karşılaştırma yapılmadan kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilmesi doğrultusunda bu tür hataların önlenmesi mümkündür.

3.3.6. Kontrast Hataları

Diğer değerlendirme hatalarında olduğu gibi kontrast hatası da performans değerlendirme faaliyetlerinin geçerlilik ve güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Değerlendiricinin kısa bir süre içerisinde çok sayıda kişiyi değerlendirmesi durumunda, arka arkaya yapılan bu değerlendirmeler sonucunda kişileri birbirleri ile karşılaştırması söz konusu olabilmektedir (Becker ve Miller, 2002, s.668). Diğer bir deyişle, her bir astın kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenmesi ve bu doğrultuda değerlendirilmesidir. Bu tür hataların önlenbilmesinde, işgörenlerin başarılı ya da başarısız olarak sınıflandırılmadan, karışık bir biçimde değerlendirilmeleri etkili olabilmektedir.

Değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda yapılması gereken,

değerlendirme kriterlerinin net bir biçimde tanımlanması ve işgörenlerin performanslarının birbirleriyle kıyaslama yapılmadan, belirlenen bu kriterler doğrultusunda değerlendirilmesidir.

3.3.7. Değerlendirmede Tek Ölçüt Kullanılması

Kişilerin yaptıkları iş genellikle birkaç görevden oluşmakta ve bu görevler iş tanımlarında ayrıntılı olarak belirtilmektedir. İşin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için tüm görevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Ancak, bazı durumlarda değerlendirici, işgörenleri en göze çarpan göreve ilişkin tek bir kriterle göre değerlendirmektedir (Bowman, 2000, s.559). İşletmede performans değerlendirmesinin tek bir ölçüte dayalı olarak yapılması durumunda, performans değerlendirme sonuçları bakımından çeşitli hatalar ve sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

3.3.8. Objektif Olmama

Performans değerlendirmesinin etkin ve başarılı bir şekilde yapılabilmesi için değerlendiricinin objektif olması gerekmektedir. Ancak, bazen değerlendiriciler subjektif davranarak bu tür hatalara neden olabilmekte ve çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle çalışanların performanslarını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilmektedirler. Her iki durumda da performans değerlendirmesinin etkinliğini yitirmesi söz konusu olmaktadır. Değerlendirme sürecinde kişilik, davranış ve diğer kişisel özelliklerin göz ardı edilmesi, nesnel, ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanılması ve kişisel yargıların değerlendirmeye esas teşkil etmemesi sonucu, bu tür hataların önlenmesi mümkün olabilecektir.

Ayrıca değerlendiricinin, işgöreni sadece izleyebildiği kadarıyla değerlendirmesi de çeşitli hatalara neden olabilmektedir. İşletmede bir işgörenin farklı görevleri ya da tek bir görevinin farklı boyutları olabilir. Değerlendirici, zaman ve konumu açısından işgörenin performansının sadece bir kısmını gözlemleyebilir. Bunun sonucunda, işgörenin performansı düşük olarak değerlendirilebilmekte ya da işgörenin tüm enerjisini değerlendirmenin yapıldığı alana kaydırması söz konusu olabilmektedir (www.insankaynaklari.com). Böylece performans değerlendirmesi, işletme ve işgören açısından istenilen amaca ulaşmamaktadır.

3.4. Performans Değerlendirme Hatalarını Önleyebilecek Stratejiler

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmeyi yapan kişiler tarafından yukarıda belirtilen hatalar, sık sık yapılabilmektedir. Bu durumda, insan kaynakları departmanının bu tür hataların oluşmasını engelleyecek önlemler alması ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda izlenebilecek stratejiler şöyle sıralanabilir (Ivancevich ve diğerleri, 1983, s.496):

- Değerlendirme hatalarını önleyebilmek için değerlendiricilerin, işgörenlerin performansını düzenli olarak gözlemleyebilme imkanına sahip olmaları gerekir.
- İşletmede oluşturulan değerlendirme sisteminin etkin bir sistem olması ve yapılan faaliyetlerin iş analizlerine dayalı olması gerekir (Bowman, 1999, s.560).
- Değerlendirme ölçeklerinde, farklı algılamalara yol açabilecek ifadeler yer verilmemelidir.
- Değerlendiricilerin, çok sayıda işgöreni aynı zamanda değerlendirmeleri önlenmeli ve değerlendirmelerin, belirli bir zaman dilimine yayılması sağlanmalıdır.
- Değerlendirilecek işgörenlerin gerekli eğitimi almaları sağlanmalı ve değerlendirme hataları konusunda değerlendiricilere eğitim verilmelidir (Bowman, 1999, s.560).
- Değerlendirmede kullanılan kriterler, anlamlı ve açık bir biçimde ifade edilmiş olmalıdır.
- Değerlendiricilerin, işgören ile ilgili bilgileri düzenli ve eksiksiz bir biçimde toplamaları gerekir.
- Değerlendirme sisteminin, adil, standart, iş ve performans ile ilişkili, kendisinden beklenen amaca ve değerlendirilecek kişilere uygun olması gerekir (Saxena, 2003).
- Performans değerlendirmesini yapan kişilerin, dürüst, rasyonel ve objektif davranmaları gerekir.
- İşletmede departman içi ve departmanlar arası tutarlılık ve koordinasyonun sağlanması gerekir (Saxena, 2003).

3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Performans değerlendirmesi, işgörenin işletme için taşıdığı önemin, nitelik ve nicelik olarak belirli süreler içerisinde ifade edilmesidir. Bu doğrultuda, performans değerlendirme sonuçları işletmede;

- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde,
- İşgörenlerin kariyer planlamalarında,
- Çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesinde,
- Geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesinde,

- Kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde,
- Kişilerin iş performanslarını yükseltebilecek yöntemlerin belirlenmesinde,
- Kişilerin, yeterlilik düzeylerinin belirlenmesinde,
- Terfi ettirilecek veya işten çıkartılacak personelin belirlenmesinde,
- İşletmedeki ast-üst ilişkisinin ve iletişiminin güçlendirilmesinde,
- Başarılı ve başarısız işgörenlerin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde,
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli nitelik ve sayıdaki işgörenin belirlenmesine yönelik planlama çalışmalarında kullanılmaktadır.

Bunların dışında performans değerlendirme sonuçlarından, rotasyon ve iş geliştirme, işgücü envanterinin oluşturulması ve stratejik planlama gibi organizasyonel çalışmalarda da yararlanılmaktadır.

Sistemli bir performans değerlendirme faaliyeti, çoğunlukla terfi ettirilecek adayların belirlenmesinin, kariyer planlaması yapılmasının ve eğitime ihtiyacı olan işgörenlerin saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçları aynı zamanda, tedarik, seçme ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemede bir denetim aracı olmaktadır (Randle ve Monroe, 1998, s.64-66).

3.6. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Çalışanlara ilişkin performans değerlendirme sonuçlarının bu alanda kullanılması doğrultusunda, performansa dayalı ücret sistemi işletmeler açısından oldukça büyük bir öneme sahip olmaktadır.

Son yıllarda performansa dayalı ücret sistemi yöneticiler için önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır (Belfield ve Marsden, 2003, s.452). Performansa dayalı ücret sisteminde, kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine, kişinin sorumlu olduğu işte gösterdiği performans esas alınmaktadır. Bu sistemde, ücret ile performans arasında bir ilişki kurulmaktadır. Bu yaklaşımın temeli, kişilerde motivasyon sağlamak için performans ve ödüllendirme arasında yakın bir ilişkinin kurulması esasına dayanmaktadır (Campbell ve diğerleri, 1998, s.131).

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, başarılı işgörenlerin ödüllendirilmesi doğrultusunda, onların daha iyi çalışma ve yeteneklerini geliştirme yönünde motive edilmesi söz konusu olmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002, s.271). Ayrıca, bu sistem ile yöneticilerin işgörenler üzerindeki kontrollerini artırmaları söz konusu olmaktadır. Bu ücret sistemlerinin yürütülmesinde kriterlerin niteliği de önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Astlar tarafından kolay algılanabilmesi açısından kullanılan kriterlerin nesnel, sonuçlara yönelik, ölçülebilir, sayısal ve somut olmaları gerekir.

3.6.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Sahip Olması Gereken Özellikler

Performansa dayalı ücret sisteminin işletmede başarılı bir biçimde kullanılabilmesi için sahip olması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır. Bunlar (<http://www.shrm.org/hrmagazine>):

- Ücret sistemi, objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- Performansı doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi ile birlikte kullanılmalıdır.
- Sadece yönetime değil, çalışanlara da geribildirim yapılmasını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
- Kolay anlaşılır ve kontrol edilebilir olmalıdır, ayrıca işgörenlerin kontrolü dışında gerçekleşen olayları hesaba katmamalıdır.

3.6.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Avantajları

Performansa dayalı ücret sisteminin sahip olduğu avantajlar şöyle sıralanabilir (Lazear, 2000, s.1348):

- Bu sistem, işletmede, çalışanların doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar.
- İşletmede yeterli düzeyde performans gösteremeyen işgörenlerin belirlenmesini sağlar.
- İşletmedeki işlere ilişkin belirgin hedeflerin tanımlanmasını kolaylaştırır.
- Yetenekli işgörenlerin işletmeden ayrılmasını engeller.
- İhtiyaç duyulan işler için işgörenlerin çabalarını yoğunlaştırır.
- Birey ve takım performansının gelişmesini sağlar.
- İşgörenler, daha yüksek ücretlerle ödüllendirilebilmek için belirlenen kriterleri gerçekleştirmek için çaba gösterirler.

3.6.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Dezavantajları

İşletmede performansa dayalı ücret sisteminin, dikkatli bir şekilde planlanmaması ve yönetilmemesi doğrultusunda birtakım dezavantajlarının ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Bunlar (Belfield ve Marsden, 2003, s.459):

- İşletme içerisinde birbirleriyle rekabet eden işgörenler arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir.
- Yöneticiler üzerinde ek bir baskı oluşabilir.
- Sistemin uygulama maliyetleri yükselebilir.
- İşgörenlerin, yalnızca ödüllendirme sistemi yoluyla kontrol edilmesi söz konusu olabilir.
- Çok başarılı işgörenlerin işletmenin durgunluk döneminde, terfi ettirilmemesi ve ödüllendirilmemesi sonucunda, yetenekli çalışanlar işletmeden ayrılmak isteyebilirler.

3.6.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Türleri

İşletmede uygulanan performansa dayalı ücret sistemini, bireysel, takım ve organizasyon performansına dayalı olmak üzere üç şekilde sınıflandırmak mümkündür.

3.6.4.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki, ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret artış oranının, tamamı veya bir kısmının, alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bu sistemde işgörenin ücret artışı, geçmiş dönemdeki performans düzeyine göre belirlenmektedir. Ancak bu belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır (Ünal, 1998, s.11).

Bireysel performansa dayalı ücret sistemini kullanan işletmelerde, performans değerlendirme sisteminin sağlam bir temele dayanması gerekir. Çünkü bu tür bir sistemde, kişilerin performansı üretilen miktara, satışlara, kâra veya maliyet gibi somut göstergelere göre değil, subjektif değerlemelere göre ölçülmektedir (Ünal, 1998, s.12). Bu sistemde başarıyı sağlayabilmek için performans ile ücret arasındaki ilişki işgörelere açıklanmalı ve sistemin her aşamasında işgörelerin katılımı sağlanmalıdır.

3.6.4.2. Takım Performansına Dayalı Ücret

İşletmelerde takım çalışmasının yaygınlaşmaya başlaması sonucu, takımda yer alan kişilerin ayrı ayrı ödüllendirilmesi yerine, takıma dayalı performans ücret sistemleri gelişmeye başlamıştır. Bu tür uygulamalar, özellikle işgörenleri direkt denetlemenin mümkün olmadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı, verimlilik ve motivasyon açısından önemli olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Shaw ve Schneier, 1995, s.35).

Geleneksel olarak işgörelere, bireysel performanslarına göre ücret verilmektedir. Ancak çağdaş uygulamalar, kişilerin takım içerisinde gösterdikleri performansların dikkate alınarak değerlendirilmesi yönünde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle, işletmedeki ücretlendirme sistemlerinin de takım bazlı bir alt yapıya kavuşturulması söz konusu olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.219).

Bu tür bir sistem, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmekte ve grup dayanışmasını artırmaktadır. Ancak bu tür ücret sisteminin yapısında da bazı aksaklıklar söz konusu olabilmektedir. Bunu önleyebilmek için; takımın performansı ölçülebilir olmalı ve takım üyelerine geribildirim sağlanmalıdır. Ayrıca, takım üyeleri arasında adil bir iş dağılımı yapılmalı ve yüksek performanslı işgörel, diğer takım üyelerine karşı, takım performansını olumsuz yönde etkilediği gibi düşünelere kapılmamalıdır (Shaw ve Schneier, 1995, s.38). Bu sistem işletmede, takım ruhunu geliştirmesi ve işgörel tarafından daha kolay kabul edilmesi bakımından önemli olmaktadır.

3.6.4.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret

Organizasyon performansına dayalı ücret planları, işgörelin işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki planlardır. Bu planlar, işgörel ortak bir amaçta, yani işletmenin rekabet gücünü artırma amacıyla birleştirmektedir. Bu sistem, doğrudan performansa dayalı, birey ve takım uygulamalarına oranla daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir (Ünal, 1998, s.25).

Performansa dayalı ücret, işletmenin rekabet gücünü ve organizasyonel kaliteyi artırmaktadır. Kişilerin performanslarına göre ücret almaları sonucu, bireysel

performanslarını yükseltmeleri doğrultusunda, işletmenin toplam performansını artırmaları söz konusu olacaktır. Bu da işletmede verimlilik ve kârlılık artışını sağlayacaktır (<http://www.shrm.org/hrmagazine>).

Performansa dayalı ücret sistemindeki en önemli husus, işletmede gerçekten iyi bir performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olmasıdır. Aksi halde, performans ve ücret arasında kurulan ilişki gerçekçi olmayacaktır. Ayrıca, performans değerlendirmesinin ücret ile ilişkilendirilmesi sonucunda, değerlendirilen işgörenler dikkatlerini ücrete yoğunlaştırmakta ve değerlendirmeye ilişkin geribildirimde alacakları diğer sonuçlara daha az ilgi göstermektedirler. Bu tür olumsuzluklar, işgörenin yetersiz bulunan yönlerinin geliştirilmesini ve bu doğrultuda eğitim ihtiyacının belirlenmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu bölümde, performans değerlendirme süreci, yöntemleri ve bu süreçte yapılan çeşitli değerlendirme hataları açıklanmış olup, dördüncü bölümde; çalışmanın ana sahasını oluşturması nedeniyle otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması gibi konulara yer verilerek, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmeleri ve otel işletmelerindeki performans değerlendirme faaliyetlerinin önemine yer verilecektir.

BÖLÜM 4

OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ, SINIFLANDIRILMASI VE TÜRKİYE'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ

4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Resmi Gazete, 06.07.2000).

Otel; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1993, s.25).

Oteller, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten, aynı zamanda bunları insanların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak sunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001, s.4).

Otel işletmeleri, gelen konukların konaklama, yeme ve içme ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu bakımdan otel işletmeleri, diğer ticari ve sanayi işletmelerinden farklı özelliklere sahiptirler. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

- Otel işletmelerinde sunulan ürünler ve hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve stoklanması mümkün değildir. Otelde odalar, günlük olarak satışa sunulmakta ve satılamayan oda, işletme için mali bir kayıp olmaktadır.
- Otel işletmeleri, seyahat eden insanların konaklama, yeme-içme ve diğer bazı ihtiyaçlarını karşılayan, günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü, sürekli olarak hizmet veren işletmelerdir.

- Otel işletmeleri, emek yoğun işletmelerdir. Otel işletmelerinde gerek hizmetin sunulması gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesi, büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır. Bu işletmelerde otomasyonun kullanılabileceği alanlar sınırlıdır. Bu nedenle otel işletmelerinde iyi bir işgücü planlamasının yapılması gerekmektedir.
- Otel işletmeciliği dinamik bir yapıya sahiptir. Otel işletmeciliğinin, teknolojisi ve hizmet anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstri olması nedeniyle, kendini sürekli olarak yenilemesi gerekmektedir. Bu hususlar, otel işletmelerinde hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir.
- Otel işletmelerinin birbirine bağlı bölümlerden meydana gelmesi nedeniyle, hizmet sunumunda ve diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde, bölümler ve çalışanlar arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması gerekmektedir.
- Otel işletmeciliğinde oldukça yüksek bir risk bulunmaktadır. Çünkü turizm endüstrisinde ekonomik ve politik koşullara bağlı olarak değişen talebin, önceden kesin bir şekilde belirlenmesi güçtür.
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmaktadır. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarda sermayeye gereksinim duyulmakta ve bu sermayenin de önemli bir kısmı sabit değerlere yatırılmaktadır.

4.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında, farklı kriterlerin esas alınması doğrultusunda her ülke kendi koşullarına ve işletme özelliklerine göre farklı bir sınıflandırma yapmayı tercih etmiştir. Dünyada otelcilik endüstrisindeki gelişmeler ve seyahat eden insanların görüşleri, konumları, ihtiyaçları, gelir düzeyleri, zevk ve tercihlerindeki değişimler doğrultusunda, otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da bazı değişikliklerin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda, otel işletmeleri farklı kriterler bakımından şöyle sınıflandırılabilir:

4.2.1. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında; otelin yatak ve işgören kapasitesi esas alınmaktadır. Buna göre otel işletmeleri; küçük, orta ve büyük olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır.

- **Küçük Otel İşletmeleri:** Genel olarak hizmetlerin 1-5 işgören tarafından sunulduğu, 10-20 odaya sahip otel işletmeleridir.

- **Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri:** Genel olarak hizmetlerin 25-50 işgören tarafından sunulduğu, 40-80 odaya sahip otel işletmeleridir.

- **Büyük Otel İşletmeleri:** Yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet standardı olarak üstün niteliklere sahip olan, en az 120 odalı ve oda sayısına paralel olarak bire bir oranı doğrultusunda işgörenin hizmet sunduğu otel işletmeleridir.

4.2.2. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında faaliyet sürelerinin esas alınması doğrultusunda, oteller; devamlı ve mevsimlik olarak faaliyet göstermelerine göre iki şekilde sınıflandırılmaktadır.

- **Yıl Boyu Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri:** Faaliyetlerini yıl boyu devamlı bir biçimde sürdüren otel işletmeleri olup, şehir otelleri ile hava şartlarının ve iş koşullarının bütün yıl boyunca hizmet vermeye olanak sağladığı otellerdir.

- **Mevsimlik Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri:** Yılın belirli mevsimlerinde sezonluk olarak faaliyet gösterip, diğer zamanlarda kapalı bulunan otel işletmeleridir.

4.2.3. Sahiplik İlkesine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin sahiplik açısından; özel mülkiyete, kamu kurumlarına veya bir kısmı özel, bir kısmı kamu kurumlarına ait olmalarına göre sınıflandırılması söz konusudur.

- **Özel Mülkiyete Ait Otel İşletmeleri:** Varlıklarının tamamı özel kişilere ait olan otel işletmeleridir.

- **Karma Mülkiyetli Otel İşletmeleri:** Sermayesinin bir kısmı özel sektöre, bir kısmı kamu kurumlarına ait olan otel işletmeleridir.

- **Kamu Kuruluşlarına Ait Otel İşletmeleri:** Varlıklarının tamamı kamu kuruluşlarına ait olan otel işletmeleridir.

4.2.4. Karşılادıkları Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre sınıflandırılmasında, bulundukları yer esas alınmaktadır. Buna göre otel işletmeleri; şehir, dağ, kıyı ve kaplıca olmak üzere dört grupta sınıflandırılmaktadır.

- **Şehir Otel İşletmeleri:** Şehir merkezlerinde bulunan ve genellikle işadamları ile bölgeye gelen yerli ve yabancı turistlerin kısa süreli konakladıkları otel işletmeleridir.

- **Kıyı Otel İşletmeleri:** Dinlenmek, eğlenmek, denize girmek ve doğa ile iç içe olmak isteyenlerin uzun süreli tatil yapmak amacıyla konakladıkları otel işletmeleridir.

- **Dağ Otel İşletmeleri:** Dinlenmek, doğa ile baş başa kalmak, kayak ve dağcılık sporu yapmak isteyenlerin konakladıkları otel işletmeleridir.

- **Kaplıca Otel İşletmeleri:** Kaplıca ve şifalı sulardan yararlanmak ve tedavi olmak amacıyla gelenlerin konakladıkları otel işletmeleridir.

4.2.5. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin ulaşırma araçları ile olan bağlantılarına göre; havaalanı veya istasyona yakın olarak kurulmaları doğrultusunda iki şekilde sınıflandırılmaları söz konusudur.

- **Havaalanı Otel İşletmeleri:** Büyük kapasiteli uluslararası havaalanlarının yakınında kurulan otel işletmeleridir.

- **İstasyon Otel İşletmeleri:** Genellikle büyük şehirlerde otobüs terminallerinin ve istasyonların civarında kurulan otel işletmeleridir.

4.2.6. Konfor ve Kalitelerine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin konfor ve kalitelerine göre sınıflandırılmasında, sahip oldukları nitelikler esas alınmaktadır. Buna göre; otel işletmeleri sahip oldukları yıldız sayısına göre beş grupta sınıflandırılmaktadır.

4.2.6.1. Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri

Aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 10 oda kapasiteli otel işletmeleridir (Resmi Gazete, 06.07.2000):

1. Girişte rüzgarlık, otel kapasitesine uygun düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan, telefon hizmetinin de verildiği lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü (sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesislerde rüzgarlık ve vestiyer şartı aranmaz)
2. Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu (yeterli büyüklükteki oturma salonu veya varsa lokanta bu amaçla kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir)
3. Kent içinde oda sayısının % 30'u, kent dışında % 50'si oranında oturma imkanı sağlayan oturma salonu (yazlık tesislerde bir kısmı açık olabilir)
4. Ayrıca yönetim odası
5. Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü
6. Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme (halı, seramik gibi)
7. Lokanta yok ise büfe hizmeti
8. İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap
9. Odalarda telefon hizmeti
10. Oda sayısının % 25'ine hizmet verebilecek sayıda, şifreli veya çift anahtarlı kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme.

4.2.6.2. İki Yıldızlı Otel İşletmeleri

Bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otel işletmeleridir (Resmi Gazete, 06.07.2000):

1. İlave bir yönetim odası
2. Oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi
3. İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi
4. Oda katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap.

4.2.6.3. Üç Yıldızlı Otel İşletmeleri

İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 40 odalı otellerdir (Resmi Gazete, 06.07.2000):

1. İkinci sınıf lokanta veya kafeterya
2. İklim koşullarına göre odalarda klima
3. Yatak odalarında TV
4. Banyolarda saç kurutma makinesi
5. Kişi başına 1.2 metrekare olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon
6. Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.

4.2.6.4. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri

Üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 80 odalı otellerdir (Resmi Gazete, 06.07.2000):

1. Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveniyle bağlantılı bagaj odası ve telefon kabinleri gibi bölümlerden oluşan kabul holü
2. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü
3. Her katta kat ofisi düzenlemesi
4. Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli
5. Odalarda kıymetli eşya kasası
6. Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilkyardım araç ve gereçleri bulunan revir
7. Odalarda minibar
8. Turizm amaçlı satış ünitesi
9. Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın kapasitenin % 50'sine hizmet veren birinci sınıf olarak düzenlenmesi
10. Yerleşim merkezlerinde 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi

11. Personel sayısının en az % 15'i oranında konusunda eğitim almış personel

12. Ayrıca;

- Kişi başına en az 1.2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi
- Kapalı veya açık yüzme havuzu
- En az 100 kişi kapasiteli gösteri, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simultane tercüme hizmetlerinin verildiği mahaller
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon
- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi
- Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon
- En az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir menünün de sunulduğu ikinci bir lokanta
- Telefon, faks, bilgisayar vb. büro hizmetlerine yönelik çalışma salonu
- Kafeterya ve snack bar

ünitelerinden en az üç adedi.

4.2.6.5. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri

Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otel işletmeleridir (Turizm Tesisleri Yönetmeliği, 4. Kısım, 1.Bölüm, Madde 19):

1. Dört yıldızlı otel işletmelerinin 12. maddesinde belirtilen ünitelerden ilave olarak en az üç adedi
2. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü
3. Oda sayısının en az % 20'si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark
4. Uydu veya video yayınları imkanı

5. Bay ve bayan kuaförü
6. Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon
7. 24 saat oda servisi
8. Turizm amaçlı satış üniteleri.

4.3. Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri

Kültür ve Turizm Bakanlığından alınan 31.12.2003 tarihli verilere göre; Türkiye'deki "Turizm İşletmesi Belgeli" toplam otel sayısı 2.240 olup, bu otellerin toplam oda sayısı 202.338 ve toplam yatak sayısı ise 420.697'dir. Belgeli konaklama tesislerinin tür ve sınıflarına göre sayılarının yer aldığı Tablo 4.1.'de de görüldüğü üzere, araştırmanın ana sahasını oluşturan "Turizm İşletmesi Belgeli" beş yıldızlı otel sayısı 160 olup, bunların toplam oda sayısı 44.862 ve toplam yatak sayısı 94.894'tür.

Yukarıda Türkiye genelindeki toplam sayıları verilen "Turizm İşletmesi Belgeli" konaklama tesislerinin coğrafi bölgelere göre dağılımı Tablo 4.2.'de yer almaktadır. Bu tabloda, tür ve sınıflarına göre ayırım yapılmadan bölge bazındaki toplam tesis, oda ve yatak sayıları ile ilgili Kültür ve Turizm Bakanlığından alınan 2003 yılına ilişkin veriler bulunmaktadır. Buna göre, "Turizm İşletmesi Belgeli" toplam tesis sayısı 2.240'tır. Bu tesislerin bölgelere göre dağılımına bakıldığında, en fazla tesisin Ege Bölgesinde, en az tesisin ise Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer aldığı görülmektedir.

"Turizm İşletmesi Belgeli" toplam tesis, oda ve yatak sayılarındaki yıllara göre değişim oranına ilişkin veriler ise, Tablo 4.3.'de yer almaktadır. Buna göre, 1990-2003 yılları arasındaki değişim oranına bakıldığında; tesis sayısında toplam % 78 oranında, oda sayısında toplam % 141 oranında, yatak sayısında ise, toplam % 143 oranında bir artış olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1. TÜR VE SINIFLARINA GÖRE BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİNİN SAYISI (2003)

TESİS TÜRÜ	SINIFI	TURİZM YATIRIMI BELGELİ				TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ			
		TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	TESİS SAYISI	ODA SAYISI
OTELER	5 YILDIZLI	94	28.476	61.989	160	44.862	94.894		
	4 YILDIZLI	164	25.691	54.184	318	48.728	96.867		
	3 YILDIZLI	262	18.978	39.288	540	40.950	83.065		
	2 YILDIZLI	308	12.481	25.542	656	28.171	55.869		
	1 YILDIZLI	71	1.709	3.455	129	3.771	7.256		
MOTELLER	1.SINIF	4	158	328	4	398368	721		
	2 SINIF	11	199	389	11	273	543		
	MOTELLER	5	78	154	5	144	295		
TATİL KÖYLERİ	1.SINIF	41	11.300	25.559	76	22.772	49.373		
	2.SINIF	29	6.185	14.227	18	3.316	7.106		
PANSİYONLAR		99	1.591	3.148	105	1.898	3.752		
KAMPİNGLER		10	878	2.762	8	829	2.520		
ÖBERJLER		2	68	140	8	413	1.018		
TERMAL TURİZM TESİSİ		1	71	179	0	0	0		
APART OTELLER		0	0	0	87	3.673	8.027		
ÖZEL BELGELİLER		23	619	1.370	111	3.326	7.513		
GOLF		3	204	669	2	211	488		
MOLA TESİSLERİ		1	27	54	0	0	0		
EĞİTİM VE UYGULAMA TESİSLERİ		2	166	338	3	225	499		
OTOKARAVAN		0	0	0	0	0	0		
TURİZM KOMPLEKSİ		6	3.011	8.828	2	410	891		
HOSTEL		0	0	0	0	0	0		
TOPLAM		1.130	111.894	242.603	2.240	202.338	420.697		

Kaynak: (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

Tablo 4.2. COĞRAFI BÖLGELERE GÖRE BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİNİN SAYISI (2003)

COĞRAFI BÖLGELER	TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ					
	TESİS		ODA		YATAK	
	Adedi	% Oranı	Adedi	% Oranı	Adedi	% Oranı
MARMARA	487	21,74	35.493	17,54	72.805	17,31
EGE	672	30,00	57.794	28,56	120.241	28,58
AKDENİZ	648	28,93	82.904	40,97	174.680	41,52
İÇANADOLU	212	9,46	14.531	7,18	29.268	6,96
KARADENİZ	116	5,18	5.401	2,67	11.075	2,63
DOĞU ANADOLU	54	2,41	3.354	1,68	6.803	1,62
GÜNEYDOĞU ANADOLU	51	2,28	2.862	1,41	5.825	1,38
TOPLAM	2.240	100,00	202.338	100,00	420.697	100,00

Kaynak: (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

Tablo 4.3. TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ (1990-2003)

YILLAR	TESİS SAYISI	TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ				
		DEĞİŞİM ORANI %	ODA SAYISI	DEĞİŞİM ORANI %	YATAK SAYISI	DEĞİŞİM ORANI %
1990	1.260	14,34	83.953	18,91	173.227	18,58
1991	1.404	11,43	97.260	15,85	200.678	15,85
1992	1.498	6,70	105.476	9,48	219.940	9,60
1993	1.581	5,54	113.995	7,06	235.238	6,96
1994	1.729	9,36	128.065	12,34	265.136	12,71
1995	1.793	3,70	135.436	5,76	284.463	5,78
1996	1.866	4,07	145.493	7,43	301.524	7,51
1997	1.933	3,59	151.055	3,82	313.298	3,90
1998	1.954	1,09	151.397	0,23	314.215	0,29
1999	1.907	1,76	153.749	1,55	319.313	2,51
2000	1.824	-4,35	156.367	1,70	325.168	1,83
2001	1.998	9,54	177.371	13,43	368.819	13,42
2002	2.124	6,31	190.327	7,30	396.148	7,41
2003	2.240	5,46	202.338	6,31	420.697	6,20

Kaynak: (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

4.4. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Faaliyetlerinin Önemi

Aralıksız hizmet veren ve büyük ölçüde insangücüne dayanan konaklama işletmelerinde insan unsuru, hizmetin verimliliğine ve müşteri tatminine doğrudan etki etmektedir. İşletmelerde işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek, onlardan en üst düzeyde verim almak ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmak amacıyla performans değerlendirme faaliyetleri yapılmaktadır. Bu değerlendirme ile elde edilen veriler doğrultusunda, işgörenin yetenek ve becerileri, eğitim ihtiyaçları ve terfi olanakları belirlenebilmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.141).

Günümüzde, konaklama işletmelerinde verimlilik ve kaliteli hizmet kavramları, başarı kriterlerini gösteren en önemli iki ölçüttür. Özellikle, uzun dönemde kaynaklarını verimli kullanamayan, kaliteli hizmet üretemeyen ve sonuç olarak müşterilerini tatmin edemeyen konaklama işletmelerinin başarılı olmaları ve hedeflerine ulaşmaları oldukça zor olmaktadır. İşgücü verimliliğinin artırılması, kaliteli hizmetin üretilmesi ve bunlara paralel olarak işgücü kaynağının maliyet kontrolü konularındaki etkinlik ile çalışma koşullarının geliştirilmesi için işgörenlerin eğitimi ve performans değerlendirmesi gibi çalışmaların konaklama işletmelerinde sistemli bir şekilde yapılması gerekmektedir (Okumuş, 1995, s.165).

Bir hizmet sektörü olan turizm sektörünün kapsamına giren birimlerden en önemlisi otel işletmeleridir. Otel işletmelerinin başarısı, diğer işletme türlerinden farklı olarak daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine bağlı olmaktadır (Woods ve diğerleri, 1998, 26). Turizm endüstrisinin emek-yoğun niteliğe sahip olması, hizmet konusunda otomasyona diğer sektörlerden daha az imkan sağlaması ve hizmet sunumunun sadece insanlar tarafından yerine getirilmesi, bu alanda görev yapan işgörenlerin farklı niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir.

Performans değerlendirmesi, işgörenlerin otel için taşıdıkları önemin niceliksel ve niteliksel yönleriyle belirli süreler içerisinde ifade edilmesidir. Otel işletmelerinin, çok sayıda bölümden oluşan karmaşık örgüt yapılarına sahip olmaları nedeniyle yöneticilerin çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması oldukça zor olmaktadır. Otelerde, bölüm yöneticilerinin kendi değer yargılarına göre değerlendirme yapması durumunda, farklı sonuçlar ortaya çıkabilmekte ve bu da işgörenlerin objektif bir

değerlendirmeye tabi tutulmalarını engelleyebilmektedir (Şener, 2001, s.63). Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışanlara yönelik olarak yapılan performans değerlendirmesinin etkinliği, bu faaliyetlerin objektif bir biçimde yürütülmesine bağlıdır.

Performans değerlendirme faaliyetleri, otel işletmelerinde de, mevcut performansın ölçülmesi ve artırılması, kişisel gelişim fırsatlarının sağlanması, işgörenlerin ücret ve maaş düzenlemelerinin etkin bir şekilde yapılması, işgörenlerin terfi ettirilmesi, işten çıkarılması veya örgüt içerisinde başka bir göreve aktarılması gibi kararların alınması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi çeşitli amaçlarla yapılmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirmesi ile otel işletmelerindeki işgören planlamasının ve alımının etkin bir şekilde yapılması sağlanmaktadır.

Bu bölümde, otel işletmelerinin genel olarak tanımı, özellikleri, sınıflandırılması ve bu işletmelerde performans değerlendirme faaliyetinin önemine değinilmiştir. Beşinci bölümde ise, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik olarak yapılan alan araştırmasının; amacı, önemi, kapsamı ve metodolojisi açıklanarak, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ve elde edilen bulguların analizine yer verilecektir.

BÖLÜM 5

BEŞ YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde insan gücünün etkin olarak kullanılmasına bağlıdır. Bu doğrultuda otel işletmelerinde, işgörenlerin yetenek ve becerilerinin rasyonel olarak kullanılması ve işletmeye olan katkılarının en üst düzeye çıkarılması amacıyla yapılan performans değerlendirme faaliyetleri büyük bir öneme sahip olmaktadır.

Araştırmacılar, farklı endüstrilerde performans değerlendirme verilerinin ödüllendirme, ücretlendirme, gelecekle ilgili hedefleri belirleme veya personelin gelişim ihtiyaçlarını belirleme gibi çok sayıdaki amaç için kullanıldığını belirlemişlerdir. Ancak, konaklama endüstrisinde yaygın olarak hangi yöntemlerin kullanıldığı ve değerlendirme ile ilgili verilerin yöneticiler tarafından ne amaçla kullanıldığını belirlemeye ilişkin olarak yapılmış çok fazla çalışma bulunamamıştır. Bu konuda araştırma yapanlar ise, genellikle performans değerlendirme yöntemi ve uygulama biçiminden ziyade değerlemenin yararlılığı üzerine odaklanmışlardır (Woods ve diğerleri, 1998, s.26). Otel işletmelerinde çalışanlara yönelik performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin olarak, bu çalışma ile hem konaklama endüstrisine faydalı bilgiler sağlanması hem de konu hakkındaki literatüre bir katkı yapılması hedeflenmiştir.

Performans değerlendirme faaliyetlerinin işletmeler açısından çok önemli amaçlara hizmet etmesine karşın uluslararası yönetim literatüründe, değerlendirme faaliyetlerinin farklı ülkelerde nasıl yürütüldüğüne ilişkin geniş kapsamlı çalışmalar bulunmamaktadır. Konuya ilişkin mevcut çalışmalar ise, çoğunlukla araştırmaya dayalı deneysel verilerden ziyade kavramsal verilere yönelik olarak yapılmıştır. Performans değerlendirme faaliyetlerinin farklı ülkelerdeki uygulamalarının ortaya konulması, değerlendirme sürecinde yeni ve farklı yöntemlerin geliştirilmesini ve kullanılmasını sağlayacaktır. Böylece, performans değerlendirme konusundaki çeşitli uygulamaların

birbirleriyle karşılaştırılması doğrultusunda, bu süreçteki en iyi uygulamanın belirlenmesi mümkün olabilecektir (Milliman ve diğerleri, 2002, s.88).

Performans değerlendirme kavramı, bir çok ülkede benzer temellere dayanmasına rağmen, her ülkenin bu süreçte kendine özgü amaçları ve buna yönelik uygulamaları bulunmaktadır. Bu doğrultuda, performans değerlendirme faaliyetinin amaçları ve bu süreçteki uygulamalar, örgütsel strateji ve yapıya, faaliyet gösterilen endüstri alanına, ulusal ve örgütsel kültür yapısına göre ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Milliman ve diğerleri, 2002, s.88). Performans değerlendirmesi konusunda, Türkiye’deki tüm beş yıldızlı otelleri kapsayan herhangi bir çalışmanın olmaması doğrultusunda, bu araştırma ile otel çalışanlarına yönelik olarak yapılan performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin ülke genelindeki mevcut durumun ortaya konulması hedeflenmiştir.

Bu çalışma ile işletmelerde çalışanlara yönelik olarak yapılan performans değerlendirme faaliyetlerini bir bütün olarak ortaya koymak ve bu doğrultuda Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki, performans değerlendirme sürecine ilişkin mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin değerlendirme faaliyetlerine yönelik görüşlerini saptayarak ikisi arasında bir karşılaştırma yapmak amaçlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmada beş yıldızlı otellerde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılma amacı ve bu süreçte karşılaştıkları sorunlar da ortaya çıkarılmak istenmektedir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de faaliyet gösteren “Turizm İşletmesi Belgesi’ne” sahip beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada, örneklem seçme yoluna gidilmemiş olup, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, Kültür ve Turizm Bakanlığında alınan 2003 yılı verilerine göre; Türkiye’de Turizm İşletmesi Belgesi’ne sahip olan toplam 160 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır.

Çalışmada beş yıldızlı otellerin seçilmesinin nedenleri; otel niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamın diğer kategorilerde yer alan otellerden daha farklı ve iyi olmasıdır. Ayrıca, beş yıldızlı otellerin örgüt yapısının büyük ve profesyonel olması, personel

sayısının diğer kategorilerde yer alan otellerden daha fazla olması ve hizmet kalitesinin yüksek olması gibi nedenler, bu kategoride yer alan otellerin seçiminde etkili olmuştur.

5.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada, Türkiye'deki Turizm İşletmesi Belgesi'ne sahip beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Otel işletmelerinde, çalışanların performansları, farklı kişiler tarafından değerlendirilebilmektedir. Ancak, çalışanlara yönelik performans değerlendirme faaliyetleri ile ilgili olarak, tüm otellerde mevcut duruma ilişkin bilgileri verebilecek ve dolayısıyla anketimizi yanıtlayabilecek en uygun kişilerin insan kaynakları müdürleri olduğu düşünülerek, hazırlanan anketin doğrudan onlara gönderilmesi tercih edilmiştir.

Literatür taraması ve bu konuda daha önce yapılmış olan çalışmalardan yola çıkılarak hazırlanan anket sorularını test edilebilmek ve ankete en son şeklini verebilmek amacıyla, Türkiye'deki tüm beş yıldızlı otellere gönderilmeden önce, Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren 6 tane beş yıldızlı otelin insan kaynakları müdürlerine yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanması yoluna gidilmiştir. Bu sayede, otellerin insan kaynakları müdürlerinden alınan geribildirim ve öneriler doğrultusunda ankette gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Otel işletmelerindeki performans değerlendirme sürecini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket, dört bölümden ve 19'u tek tercih seçmeli, 16'sı çok tercih seçmeli, 2 tanesi açık uçlu ve 3 tanesi de önem sıralama tarzında toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Anketin giriş bölümünde; otel işletmesinin adı, yıllık faaliyet süresi ile daimi ve geçici olmak üzere toplam personel sayılarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Daha sonra birinci bölümünde; otel işletmesindeki mevcut performans değerlendirme sürecine yönelik sorular, ikinci bölümünde anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin performans değerlendirme faaliyetleri konusundaki kişisel görüş ve düşüncelerine yönelik sorular; üçüncü bölümünde ise, anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Hazırlanan anketleri posta yolu ile gönderebilmek amacıyla, Turizm İşletmesi Belgesi'ne sahip olan 160 adet beş yıldızlı otele ilişkin 2003 yılına ait isim ve adres listesi, Kültür ve Turizm Bakanlığından alınmıştır. Bu doğrultuda düzenlenen anketler,

geri dönüş posta ücretleri de tarafımızdan ödenerek hazırlanan zarflar ile birlikte, söz konusu otel işletmelerinin insan kaynakları müdürlerine posta yolu ile gönderilmiştir. Posta yolu ile gönderilen anketlerden 50 tanesi analiz edilmeye uygun olarak geri dönmüştür. Bunun dışında, anket gönderilen 2 otelin insan kaynakları müdürleri, söz konusu bilgilerin işletmenin gizli bilgileri olduğunu belirterek anketimizi boş olarak geri göndermişlerdir. Bu yol ile geri dönüş oranı % 31'dir.

Daha sonra anket gönderilen, ancak posta yolu ile yanıt vermeyen oteller belirlenerek, söz konusu 108 otelin bir kısmının web sitesi ziyaret edilerek, diğer bir kısmının ise Türkiye Otelciler Birliğinden alınmak suretiyle e-posta adreslerine ulaşılmıştır. Söz konusu anket bilgisayar ortamında düzenlenerek, otellerin insan kaynakları müdürlerine iletmek üzere bir kez de e-posta yolu ile gönderilmiştir. Bu yol ile gönderilen anketlerden 44 tanesi geri dönmüş olup, geri dönüş oranı, % 41'dir. Yapılan anket çalışmasında, her iki yol ile toplam geri dönüş oranı, % 72'dir.

Anket çalışması 28.10.2003 ve 28.12.2003 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 10.0 (Statistical Package of Social Science) istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma sosyal bilimlerde geçerli olan % 95 güven aralığında yapılmış olup, anketteki soruların birbirleriyle tutarlılığını belirlemek amacıyla yapılan güvenirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0,8804 bulunmuştur.

5.4. Araştırma Hipotezleri

Çalışma kapsamında, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerindeki performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin olarak on tane araştırma hipotezi geliştirilmiştir. Bunlar:

- Ha₁** : Otellerin yıllık faaliyet süreleri ile performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılıp yapılmaması arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- Ha₂** : Otellerde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılması, insan kaynakları müdürlerinin bu konuda herhangi bir eğitim programına katılıp katılmamaları ile ilişkilidir.
- Ha₃** : Otellerin yıllık faaliyet süreleri ile performans değerlendirme faaliyetinin yapılma sıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- Ha₄** : İnsan kaynakları müdürlerinin, değerlendirme sistemini adil ve güvenilir bulmaları ile oteldeki her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenip belirlenmemesi arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- Ha₅** : İnsan kaynakları müdürlerinin, değerlendirme sistemini adil ve güvenilir bulup bulmamaları, bu konuda herhangi bir eğitim programına katılmaları ile ilişkilidir.
- Ha₆** : Otelde her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenmesi ile otellerin yıllık faaliyet süreleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- Ha₇** : Performans değerlendirme faaliyetinin yapılma sıklığı ile performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilip iletilmemesi arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- Ha₈** : Otelde her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenmesi ile insan kaynakları müdürlerinin değerlendirme konusunda herhangi bir eğitim programına katılmaları arasında bir ilişki vardır.
- Ha₉** : Otelde yapılan her işin açık bir şekilde tanımlanması ile otellerin yıllık faaliyet süreleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- Ha₁₀** : Performans kriterleri ve standartlarının belirlenmesinde, personelin görüşlerinin alınıp alınmaması ile otellerin yıllık faaliyet süreleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

5.5. Araştırma Sonucu Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerine, daha sonra bu otel işletmelerindeki performans değerlendirme faaliyetlerine ve son olarak da insan kaynakları müdürlerinin demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca, konu ile ilgili geliştirilen hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına da yer verilmektedir.

5.5.1. Otel İşletmelerine İlişkin Verilerin Analizi

Bu bölümde, performans değerlendirme faaliyeti konusunda hazırlanan anketi yanıtlayan beş yıldızlı otel işletmelerinin yıllık faaliyet süreleri ile daimi ve geçici olmak üzere toplam personel sayılarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.1. Otellerin Yıllık Faaliyet Süresi

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Yıl Boyu	82	87,2	87,2
Sezonluk	12	12,8	100,0
Toplam	94	100,0	

Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinden anketi yanıtlayan 94 otelin, % 87,2'si yıl boyu, % 12,8'i ise sezonluk olarak faaliyet göstermektedir.

Tablo 5.2. Otellerin Personel Sayısı

	Toplam Personel Sayısı	Daimi Personel Sayısı	Geçici Personel Sayısı
Genel Toplam	23.461	15.957	7.504
Ortalama	250	170	80
Minimum	71	10	0
Maksimum	600	462	350

Performans değerlendirmesine ilişkin olarak hazırlanan anketi yanıtlayan tüm otellerin personel sayılarına bakıldığında, daimi ve geçici olmak üzere personel sayıları toplamının, 23.461 olduğu belirlenmiştir. Bu toplam içerisinde yer alan personelin, 15.957'si daimi, 7.504'ü ise, geçici personel statüsünde yer almaktadır. Otellerin kapasitelerine göre, toplam personel sayıları 71 ile 600 arasında değişmekte iken, ortalama personel sayısı 250'dir. Daimi personel sayısı, 10 ile 462 arasında değişmekte iken, ortalama 170, geçici personel sayısı ise, en fazla 350 ve ortalama 80'dir.

5.5.2. Otel İşletmelerindeki Performans Değerlendirme Faaliyetlerine İlişkin Verilerin Analizi

Bu bölümde, anketi yanıtlayan otel işletmelerinde, eğer yapılıyor ise mevcut performans değerlendirme faaliyetlerine yönelik sorulara, değerlendirme yapılmıyor ise insan kaynakları müdürlerinin konu hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik sorulara ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.3. Performans Değerlendirme Faaliyetinin Yapılma Durumu

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Evet	73	77,7	77,7
Hayır	21	22,3	100,0
Toplam	94	100,0	

Anketi yanıtlayan beş yıldızlı otel işletmelerinin, 73 tanesinde (% 77,7) performans değerlendirme faaliyetleri bulunurken, 21 tanesinde (% 22,3) bu faaliyetler bulunmamaktadır.

Tablo 5.4. Otelde Yapılan Her İşin Açık Bir Şekilde Tanımlanma Durumu

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Evet	69	94,5	94,5
Hayır	4	5,5	100,0
Toplam	73	100,0	

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürlerinin, % 94,5'i görev yaptıkları otelde yapılan her işin, açık bir şekilde tanımlandığını ve işin gereklerinin ortaya konduğunu belirtirken, sadece % 5,5'i otellerinde bu tanımlamanın yapılmadığını ve işin gereklerinin ortaya konmadığını belirtmiştir.

Tablo 5.5. Oteldeki Her Pozisyon İçin Ölçülebilir Performans Kriterlerinin Belirlenme Durumu

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Evet	56	76,7	76,7
Hayır	17	23,3	100,0
Toplam	73	100,0	

Türkiye’de değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin, % 76,7’sinde, her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterleri ve standartları belirlenirken, % 23,3’ünde bu standart ve kriterlerin belirlenmediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.6. Kriterlerin Belirlenmesinde Personelin Görüşlerinin Alınma Durumu

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Evet	43	76,8	76,8
Hayır	13	23,2	100,0
Toplam	56	100,0	

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan ve oteldeki her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriter ve standartlarını belirleyen 56 otelin, % 76,8’inde

bu süreçte personelin görüş ve önerileri alınırken, % 23,2'sinde bu konuda personelin görüş ve önerilerinin alınmadığı saptanmıştır.

Tablo 5.7. Performansı Belirleyen Faktörler

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
İş ortamına bağlı faktörler	42	26,1	26,1
Organizasyonel amaçlar	41	25,5	51,6
Kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe	53	32,9	84,5
Kişisel amaçlar	25	15,5	100,0
Toplam	161	100,0	

Not: Anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinden bazılarının birden fazla seçenek işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerine göre, otellerinde performansı belirleyen faktör olarak ilk sırada, % 32,9 ile kişisel yetenek, bilgi ve beceri yer almaktadır. Bu oranı, % 26,1 ile iş ortamına bağlı faktörler, % 25,5 ile organizasyonel amaçlar ve son olarak da % 15,5 ile kişisel amaçlar izlemektedir.

Tablo 5.8. Otelde Performansı Düzenli Olarak Değerlendirilen Personel

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
İşçiler	66	32,2	32,2
Alt kademe yöneticileri	65	31,7	63,9
Orta kademe yöneticileri	51	24,9	88,8
Üst kademe yöneticileri	23	11,2	100,0
Toplam	205	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Anketi yanıtlayan beş yıldızlı otel işletmelerinde, performansı düzenli olarak değerlendirilen personel kategorisinde, ilk sırayı, % 32,2 ile işçiler alırken, bu oranı % 31,7 ile alt kademe yöneticileri ve % 24,9 ile orta kademe yöneticileri izlemektedir. Üst kademe yöneticileri ise, otelde performansı düzenli olarak değerlendirilen personel kategorisinde % 11,2 ile en son sırada yer almaktadır.

Tablo 5.9. Performans Değerlendirmesinin Yapılma Amacı

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Stratejik planlama yapabilmek	26	6,7	6,7
Ücret ve maaş yönetimi	31	8,0	14,8
Kariyer geliştirme	56	14,5	29,3
Eğitim ihtiyacını belirleme	61	15,8	45,1
İşten ayırma kararlarını verebilmek	29	7,5	52,6
Terfi kararlarını verebilmek	52	13,5	66,1
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek	38	9,8	75,9
Çalışanların motivasyonunu artırmak	44	11,4	87,3
Çalışanlara başarı durumları hakkında bilgi verebilmek	49	12,7	100,0
Toplam	386	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde, bu faaliyet % 15,8 ile çalışanların eğitim ihtiyacını belirleme, % 14,5 ile kariyer geliştirme, % 13,5 ile terfi kararlarını verebilme, % 12,7 ile çalışanlara başarı durumları hakkında bilgi verebilme, % 11,4 ile çalışanların motivasyonunu artırma, % 9,8 ile yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirme, % 8 ile ücret yönetimi ve % 7,5 ile işten ayırma kararlarını verebilme amaçlarına yönelik olarak yapılmaktadır. Performans değerlendirme faaliyeti, bu otellerde % 6,7 ile en az oranda, stratejik planlama amacıyla yapılmaktadır.

Tablo 5.10. Performans Değerlendirmesinin Yapılma Sıklığı

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
2 yılda 1 defa	-	-	-
Yılda 1 defa	43	58,9	58,9
6 ayda 1 defa	18	24,7	83,6
3 ayda 1 defa	10	13,7	97,3
Verilen görev sonuçlandığı zaman	2	2,7	100,0
Toplam	73	100,0	

Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde, performans değerlendirme faaliyetinin, % 58,9 oranında yılda bir defa, % 24,7 oranında 6 ayda bir defa, % 13,7 oranında 3 ayda bir defa ve % 2,7 ile en düşük oranda ise verilen görev tamamlandığı zaman yapıldığı belirlenmiştir. Beş yıldızlı otellerde, performans değerlendirme faaliyetinin 2 yılda bir defa yapılmasının hiç tercih edilmiyor olması olumlu bir sonuç olarak görülmektedir. Çalışanlara performansları konusunda verilen geribildirim kullanılabildiği bakımından, değerlendirmenin yılda bir veya altı ayda bir yapılması uygulamada kabul gören bir sonuçtur.

Tablo 5.11. Otelde Performans Değerlendirmesini Yapan Kişi

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Bir üst amir tarafından	53	39,6	39,6
Yöneticilerden oluşan bir komite tarafından	30	22,4	61,9
Aynı kademede çalışan iş arkadaşları	3	2,2	64,2
Emri altında çalışanlar tarafından	1	0,7	64,9
İnsan kaynakları müdürü tarafından	20	14,9	79,9
Kişinin kendisi tarafından	12	9,0	88,8
Müşteriler tarafından	13	9,7	98,5
Diğer	2	1,5	100,0
Toplam	134	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde, performans değerlendirmesinin % 39,6 oranında işgörenin bir üst amiri tarafından, % 22,4 oranında yöneticilerden oluşan bir komite, % 14,9 oranında insan kaynakları müdürleri, % 9,7 oranında müşteriler ve % 9 oranında ise kişinin kendisi tarafından yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, bu otellerde değerlendirmenin, % 2,2 ile kişi ile aynı kademede çalışan iş arkadaşları, % 1,5 oranında diğer seçeneği işaretlenerek genel müdür ve % 0,7 ile en az oranda ise, kişinin emri altında çalışanlar tarafından yapıldığı ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirme faaliyetinin büyük oranda işgörenin bir üst amiri tarafından yapılmasının nedeni, bu kişilerin değerlendirilen işgöreni daha yakından tanımaları ve onların faaliyetlerini sürekli olarak gözlemleyebilme imkanına sahip olmalarıdır.

Tablo 5.12. Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntem

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Grafik değerlendirme yöntemi	12	7,6	7,6
Sıralama yöntemi	7	4,4	12,0
Zorunlu dağılım yöntemi	10	6,3	18,4
Davranışsal değerlendirme yöntemi	39	24,7	43,0
Kritik olay yöntemi	11	7,0	50,0
Kontrol listesi yöntemi	31	19,6	69,6
Amaçlara göre yönetim	36	22,8	92,4
360 derece geribildirim yöntemi	12	7,6	100,0
e-Performans değerlendirme yöntemi	-	-	
Toplam	158	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Anketi yanıtlayan ve performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otellerde, bu süreçte kullanılan değerlendirme yöntemine bakıldığında, % 24,7 ile

davranışsal değerlendirme yöntemi ilk sırayı alırken, bu oranı % 22,8 ile amaçlara göre yönetim, % 19,6 ile kontrol listesi yöntemi, % 7,6 ile eşit oranda grafik değerlendirme ve 360 derece geribildirim yöntemleri eşit oranda izlemektedir. Beş yıldızlı otellerdeki mevcut performans değerlendirme sürecinde en az kullanılan yöntemler ise, % 6,3 ile zorunlu dağılım ve % 4,4 ile sıralama yöntemleridir. Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin, çalışanlara ilişkin değerlendirme sürecinde e-performans değerlendirme yöntemini hiç kullanmamaları dikkat çekici bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 5.13. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorun

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Herhangi bir sorun ile karşılaşmamaktadır	13	13,8	13,8
Değerlenecek nitelikler sorunu	12	12,8	26,6
Değerlemede ölçüt sorunu	19	20,2	46,8
Değerleme zamanı	16	17,0	63,8
Değerlemeyi kimin yapacağı sorunu	6	6,4	70,2
Değerlemeyi işgörenlere anlatabilme ve anlayabilme sorunu	28	29,8	100,0
Toplam	94	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Türkiye'de performans değerlendirmesi yapılan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürleri, bu süreçte en fazla % 29,8 ile değerlemeyi işgörenlere anlatabilme ve işgörenlerce anlayabilme konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu oranı, % 20,2 ile değerlendirme ölçüt, % 17 ile değerlendirme zamanı, % 12,8 ile değerlendirilecek nitelikler ve % 6,4 ile değerlemeyi kimin yapacağı konusunda yaşanan sorunlar izlemektedir. İnsan kaynakları müdürlerinin, % 13,8'i ise, değerlendirmede herhangi bir sorun ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.14. Performansın Artırılması İçin Yapılan Faaliyetler

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Sürekli olarak eğitim programları düzenlenmekte	52	25,2	25,2
Rotasyon uygulanmakta	30	14,6	39,8
İşbaşı eğitimi verilmekte	62	30,1	69,9
Çalışanların kararlara katılımı sağlanmakta	35	17,0	86,9
Fiziksel olanaklar iyileştirilmekte	23	11,2	98,1
Diğer	4	1,9	100,0
Toplam	206	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otellerde, performansın artırılması amacıyla yapılan faaliyetlere bakıldığında, en fazla % 30,1 oran ile işgörenlere işbaşı eğitimi verildiği görülmüştür. Ayrıca, % 25,2 oranında sürekli olarak eğitim programları düzenlenmekte, % 17 oranında çalışanların kararlara katılımı sağlanmakta, % 14,6 oranında rotasyon uygulanmakta ve % 11,2 oranında fiziksel olanakların iyileştirilmesi için çeşitli faaliyetler yapılmaktadır. İnsan kaynakları müdürleri, % 1,9 oranında ise, diğer seçeneğini işaretleyerek, performansın artırılması amacıyla, otelde personele yönelik çeşitli sosyal faaliyetlerin düzenlendiğini belirtmişlerdir.

Tablo 5.15. Performans Değerlendirme Faaliyetini Engelleyen Unsurlar

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Yanlış kriterlerin belirlenmesi	6	5,8	5,8
Değerlendirme zamanı	11	10,6	16,4
Değerlendirmeyi yapacak kişi	12	11,5	27,9
Üst yönetimin bakış açısı	8	7,7	35,6
Çalışanların katılımının sağlanamaması	14	13,5	49,1
Teknik açıdan güçlükler	9	8,7	57,7
Engelleyen herhangi bir unsur yok	44	42,3	100,0
Toplam	104	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin, % 42,3'ü otellerinde bu faaliyetleri engelleyen herhangi bir unsurun bulunmadığını belirtmişlerdir. Bunun dışında, insan kaynakları müdürlerinin, % 13,5 oran ile çalışanların katılımının sağlanamaması, % 11,5 oran ile değerlendirmeyi yapacak kişi, % 10,6 ile değerlendirme zamanı, % 8,7 ile teknik açıdan yaşanan güçlükler ve % 7,7 oran ile üst yönetimin bakış açısı konusunda yaşanan sorunları, engelleyici bir unsur olarak belirttikleri görülmektedir. Değerlendirme konusunda engelleyici bir unsur olarak, en son sırada ise, % 5,8 oranında yanlış kriterlerin belirlenmesi yer almaktadır. Değerlendirme yapılan otellerde, bu faaliyetleri engelleyecek herhangi bir unsurun bulunmamasının, insan kaynakları müdürleri tarafından en yüksek oranda tercih edilmesi doğrultusunda, otellerin performans değerlendirme sistemlerini etkin bir şekilde yürütebildikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 5.16. Kullanılan Değerlendirme Sisteminin Üstün Yönleri

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
İşgörenlerin gelişigüzel değerlendirilmeleri önlenmekte	47	31,1	31,1
Objektif bir değerlendirme sağlanmakta	42	27,8	58,9
Kaynak ve zaman israfı en az düzeydedir	20	13,2	72,2
Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine geribildirim vermekte	42	27,8	100,0
Toplam	151	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otellerdeki insan kaynakları müdürleri, kullandıkları değerlendirme sisteminin üstün yönü olarak, % 31,1 ile işgörenlerin gelişigüzel değerlendirilmelerinin önlendiğini, % 27,8 ile eşit oranda objektif bir değerlendirme sağlanmasını ve bu sistemin yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine geribildirim sağlamasını, % 13,2 ile de kullandıkları yöntemde kaynak ve zaman israfının en az düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 5.17. Kullanılan Değerlendirme Sisteminin Zayıf Yönleri

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Değerlendirmenin doğruluğunu kanıtlamak genellikle olanaksız	10	8,7	8,7
Değerlendirme sonuçlarına ilişkin birimler arasında yorum farklılıkları olabilmekte	31	27,0	35,7
Değerlendiriciler bazen hissi davranabilmekte	48	41,7	77,4
Konusunda eğitilmiş değerlendirici bulmakta zorluklar yaşanmakta	26	22,6	100,0
Toplam	115	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürleri, kullandıkları değerlendirme sisteminin zayıf yönü olarak, % 41,7 oranında değerlendiricilerin bu konuda bazen hissi davranabilmelerini, % 27 oranında değerlendirme sonuçlarına ilişkin birimler arasında yorum farklılıklarının olabilmesini ve % 22,6 oranında ise, konusunda eğitilmiş değerlendiricilerin bulunmasında yaşanan zorlukları belirtmişlerdir. Değerlendirme sisteminin zayıf yönü konusunda, % 8,7 ile en düşük oranda, yapılan değerlendirmenin doğruluğunu kanıtlamanın genellikle olanaksız olduğu belirtilmiştir.

Tablo 5.18. Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Durumu

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Değerlendirme sonuçları gizli tutulmaktadır	8	11,0	11,0
Değerlendirme sonuçları olumlu veya olumsuz değerlendirilen çalışana iletilmekte	55	75,3	86,3
Sadece olumlu değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmekte	4	5,5	91,8
Sadece olumsuz değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmektedir	-	-	-
Değerlendirme sonuçları herkese açıktır	6	8,2	100,0
Toplam	73	100,0	

Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi konusunda, % 75,3 ile olumlu veya olumsuz, bu sonuçların değerlendirilen çalışana iletildiği ilk sırada yer alırken, bu oranı % 11 ile değerlendirme sonuçlarının gizli tutulduğu ve % 8,2 ile bu sonuçların herkese açık olduğu izlemektedir. Bu otellerin % 5,5'inde ise, sadece olumlu değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen çalışana iletildiği belirlenmiştir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, değerlendirme sonuçlarının büyük oranda, değerlendirilen çalışana olumlu veya olumsuz da olsa iletilmesi, sistemin etkinliği ve başarısının artırılması bakımından önemlidir.

Tablo 5.19. Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara İletilme Şekli

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
İletilmemektedir	8	11,0	11,0
Çalışana yazılı olarak	11	15,0	26,0
Çalışan ile karşılıklı görüşme yapılarak	47	64,4	90,4
Çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak	7	9,6	100,0
Toplam	73	100,0	

Değerlendirme sonuçlarının çalışana iletildiği beş yıldızlı otel işletmelerinde bunun hangi yol ile iletildiği konusunda ise, sonuçların % 64,4 oranında çalışan ile karşılıklı görüşme yapılarak iletildiği ilk sırada yer alırken, bu oranı % 15 ile çalışana yazılı olarak ve % 9,6 ile çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak iletildiği izlemektedir. Anketi yanıtlayan otellerin % 11'inde ise, değerlendirme sonuçlarının gizli tutulduğu ve çalışanlara iletilmediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.20. Değerlendirme Sonucunda Başarılı Bulunanlar İçin Yapılan Uygulama

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Maaşına zam yapılır	25	22,5	22,5
Bir üst dereceye terfi ettirilir	38	34,2	56,8
İkramiye verilir	7	6,3	63,1
Başarı belgesi ile ödüllendirilir	26	23,4	86,5
Herhangi bir ödül verilmemekte	15	13,5	100,0
Toplam	111	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otellerde, değerlendirme sonucunda başarılı bulunan çalışanların nasıl ödüllendirildiği konusunda, % 34,2 oranında bu işgörenlerin bir üst dereceye terfi ettirilmeleri ilk sırada yer alırken, bu oranı % 23,4 ile başarı belgesi ile ödüllendirildikleri, % 22,5 ile maaşlarına zam yapıldığı ve % 6,3 ile de ikramiye verildiği izlemektedir. Bu otellerin % 13,5'inde ise değerlendirme sonucunda başarılı bulunan çalışanlara herhangi bir ödül verilmediği ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlardan, anketi yanıtlayan beş yıldızlı otellerde, başarılı bulunan çalışanların ödüllendirilmesi konusunda maddi ödüllerden ziyade manevi ödüllere ağırlık verildiği görülmektedir.

Tablo 5.21. Değerlendirme Sonucunda Başarısız Bulunanlar İçin Yapılan Uygulama

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Bir alt seviyedeki göreve getirilir	2	1,7	1,7
Yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilir	62	52,1	53,8
Aynı kademedeki başka bir göreve getirilir	6	5,0	58,8
Sözlü veya yazılı olarak uyarılır	40	33,6	92,4
İşten çıkartılır	9	7,6	100,0
Toplam	119	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 73'ten fazla çıkmıştır.

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otellerde, değerlendirme sonucunda başarısız bulunan çalışanlar için nasıl bir uygulama yapıldığı konusunda ise, çalışana yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi % 52,1 oran ile ilk sırada yer alırken, bu oranı % 33,6 ile çalışanın sözlü veya yazılı olarak uyarılması, % 7,6 ile işten çıkartılması ve % 5 ile aynı kademedeki başka bir göreve getirilmesi izlemektedir. Değerlendirme sonucunda başarısız bulunan çalışanların, % 1,7 oranında ise bir alt seviyedeki göreve getirildikleri belirlenmiştir.

Tablo 5.22. Performans Değerleme Sisteminin Değerlendirilmesi

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Evet	19	26,0	26,0
Hayır	54	74,0	100,0
Toplam	73	100,0	

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin % 26'sında mevcut performans değerlendirme sistemi periyodik olarak gözden geçirilip değerlendirilirken, % 74'ünde kullanılan sistemin değerlendirilmediği belirtilmiştir.

Tablo 5.23. Değerlendirme Sisteminin Adil Bulunması Durumu

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Evet	39	53,4	53,4
Kısmen	34	46,6	100,0
Hayır	-	-	
Toplam	73	100,0	

Türkiye'de performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürlerinin, % 53,4'ü otellerindeki mevcut değerlendirme sistemini adil ve güvenilir bulurken, % 46,6'sı mevcut sistemi kısmen adil bulmaktadırlar.

Yukarıda, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinden anketi yanıtlayanların performans değerlendirme faaliyetleri konusundaki mevcut uygulamaları ortaya konulmuştur. Mevcut uygulamalar ile karşılaştırma yapabilmek amacıyla, anketi yanıtlayan ve değerlendirme faaliyeti bulunan veya bulunmayan tüm beş yıldızlı otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin performans değerlendirme faaliyetleri konusundaki görüşlerine ilişkin elde edilen bulgular ise şöyledir:

Tablo 5.24. Değerlendirme Konusunda Eğitim Programına Katılma Durumu

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Evet	66	70,2	70,2
Hayır	28	29,8	100,0
Toplam	94	100,0	

Her alanda eğitimin önemli olması nedeniyle değerlendirme faaliyeti bulunan veya bulunmayan tüm beş yıldızlı otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin performans değerlendirmesi konusunda herhangi bir eğitim programına katılıp katılmadıklarını

belirlemek amacıyla sorulan soruya, % 70,2'si katıldıklarını, % 29,8'i ise bu konuda herhangi bir eğitim programına katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.25. Değerlendirme Hangi Amaçlar İçin Yapılmalı?

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Stratejik planlama yapabilmek	52	9,1	9,1
Ücret ve maaş yönetimi	60	10,5	19,6
Kariyer geliştirme	74	13,0	32,6
Eğitim ihtiyacını belirleme	85	14,9	47,5
İşten ayırma kararlarını verebilmek	40	7,0	54,6
Terfi kararlarını verebilmek	75	13,2	67,7
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek	53	9,3	77,0
Çalışanların motivasyonunu artırmak	64	11,2	88,2
Çalışanlara başarı durumları hakkında bilgi verebilmek	67	11,8	100,0
Toplam	570	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 94'ten fazla çıkmıştır.

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan veya bulunmayan beş yıldızlı otellerdeki insan kaynakları müdürleri, değerlendirmenin % 14,9 ile çalışanların eğitim ihtiyacını belirleme, % 13,2 ile terfi kararlarını verebilme, % 13 ile kariyer geliştirme, % 11,8 ile çalışanlara başarı durumları hakkında bilgi verebilme, % 11,2 ile çalışanların motivasyonunu artırma, % 10,5 ile ücret yönetimi ve % 9,1 ile de stratejik planlama amaçlarına yönelik olarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. İnsan kaynakları müdürlerine göre, performans değerlendirme faaliyeti, % 7 ile en düşük oranda çalışanlar ile ilgili işten ayırma kararlarını verebilmek amacıyla yapılmalıdır. Elde edilen bu sonuçlar, Türkiye'deki mevcut uygulamalar ile karşılaştırıldığında, beş yıldızlı otellerdeki performans değerlendirme faaliyetlerinin amaçları konusunda, mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin görüşlerinin aynı yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.26. Değerlendirme Hangi Sıklıkta Yapılmalı?

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
2 yılda 1 defa	-	-	-
Yılda 1 defa	30	31,9	31,9
6 ayda 1 defa	49	52,1	84,0
3 ayda 1 defa	12	12,8	96,8
Verilen görev sonuçlandığı zaman	3	3,2	100,0
Toplam	94	100,0	

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan veya bulunmayan beş yıldızlı otellerdeki insan kaynakları müdürleri, çalışanların performansının % 52,1 oranında altı ayda bir defa, % 31,9 oranında yılda bir defa, % 12,8 oranında 3 ayda bir defa ve % 3,2 ile en düşük oranda ise, verilen görev sonuçlandığı zaman değerlendirilmesi gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Performans değerlendirme faaliyetinin 2 yılda bir defa yapılmasının tercih edilmiyor olması konusunda, beş yıldızlı otellerdeki mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin görüşleri aynı doğrultudadır.

Tablo 5.27. Değerlendirme Sonuçları Çalışanlara Nasıl Yansıtılmalı?

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Değerlendirme sonuçları gizli tutulmalı	2	2,1	2,1
Değerlendirme sonuçları olumlu veya olumsuz değerlendirilen çalışana iletilmeli	80	85,1	87,2
Sadece olumlu değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmeli	-	-	-
Sadece olumsuz değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmeli	1	1,1	88,3
Değerlendirme sonuçları herkese açık olmalı	11	11,7	100,0
Toplam	94	100,0	

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan veya bulunmayan beş yıldızlı otellerdeki insan kaynakları müdürlerine göre değerlendirme sonuçlarının, % 85,1 oranında olumlu veya olumsuz da olsa değerlendirilen çalışana iletilmesi gerekmektedir. Bu oran, % 11,7 ile değerlendirme sonuçlarının herkese açık olması, % 2,1 oranında bu sonuçların gizli tutulması ve en az % 1,1 ile sadece olumsuz değerlendirme sonuçlarının çalışana iletilmesi gerektiği izlemektedir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, değerlendirme sonuçlarının büyük oranda, değerlendirilen çalışana olumlu veya olumsuz da olsa iletilmesi, sistemin etkinliği ve başarısının artırılması bakımından önemlidir. Olumlu veya olumsuz da olsa bu sonuçların iletilmesi hususunda, beş yıldızlı otel işletmelerindeki mevcut uygulamalar ile anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin görüşleri aynı doğrultudadır.

Tablo 5.28. Değerlendirme Sonuçları Çalışanlara Hangi Yol İle İletilmeli?

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
İletilmemeli	2	2,1	2,1
Çalışana yazılı olarak	16	17,0	19,1
Çalışan ile karşılıklı görüşme yapılarak	63	67,0	86,2
Çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak	13	13,8	100,0
Toplam	94	100,0	

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara hangi yol ile iletilmesi gerektiği konusunda ise, sonuçların % 67 oranında çalışan ile karşılıklı görüşme yapılarak iletilmesi ilk sırada yer alırken, bu oranı % 17 ile çalışana yazılı olarak ve % 13,8 ile çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak iletilmesi gerektiği izlenmektedir. Anketi yanıtlayan otellerdeki insan kaynakları müdürleri, % 2,1 ile değerlendirme sonuçlarının gizli tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Değerlendirme sonuçlarının çalışanlara karşılıklı mülakat yapılarak iletilmesi hususunda, beş yıldızlı otel işletmelerindeki mevcut uygulamalar ile anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin görüşlerinin aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Ancak, değerlendirme sonuçlarının gizli kalması konusunda beş yıldızlı otellerdeki mevcut durum ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları müdürlerinin daha az bir kısmı bu yönde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 5.29. Değerlendirme Sonucunda Başarılı Bulunanlar İçin Nasıl Bir Uygulama Yapılmalı?

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Maasına zam yapılmalı	36	20,9	20,9
Bir üst dereceye terfi ettirilmeli	47	27,3	48,3
İkramiye verilmeli	32	18,6	66,9
Başarı belgesi ile ödüllendirilmeli	52	30,2	97,1
Herhangi bir ödül verilmemeli	5	2,9	100,0
Toplam	172	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 94'ten fazla çıkmıştır.

Anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürleri, değerlendirme sonucunda başarılı bulunan çalışanlara % 30,2 oranında başarı belgesi verilmesi, % 27,3 oranında bir üst dereceye terfi ettirilmeleri, % 20,9 oranında maaşlarına zam yapılması ve % 18,6 oranında ise ikramiye verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İnsan kaynakları müdürlerinin % 2,9'u ise, değerlendirme sonucunda başarılı bulunan çalışanlara herhangi bir ödül verilmemesi gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde, değerlendirme sonucunda başarılı bulunan çalışanlar en fazla bir üst dereceye terfi ettirilirken, insan kaynakları müdürlerinin bu konudaki görüşü, başarılı olan işgörenlerin başarı belgesi ile ödüllendirilmeleri gerektiği yönündedir.

Tablo 5.30. Değerlendirme Sonucunda Başarısız Bulunanlar İçin Nasıl Bir Uygulama Yapılmalı?

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Bir alt seviyedeki göreve getirilmeli	1	0,6	0,6
Aynı kademedeki başka bir göreve getirilmeli	9	5,5	6,1
Sözlü veya yazılı olarak uyarılmalı	49	29,9	36,0
Yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmeli	93	56,7	92,7
İşten çıkartılmalı	12	7,3	100,0
Toplam	164	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 94'ten fazla çıkmıştır.

Performans değerlendirme faaliyetleri bulunan veya bulunmayan otellerdeki insan kaynakları müdürlerine göre, değerlendirme sonucunda başarısız bulunan çalışanlar için nasıl bir uygulama yapılması gerektiği konusunda ise, % 56,7 oranında çalışana yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi, % 29,9 ile çalışanın sözlü veya yazılı olarak uyarılması ve % 7,3 ile işten çıkartılması gerekmektedir. Ayrıca, değerlendirme sonucunda başarısız bulunan çalışanların, % 5,5 oranında aynı kademedeki başka bir göreve getirilmesi ve % 0,6 ile en az oranda ise bir alt seviyedeki göreve getirilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Değerlendirme sonucunda başarısız bulunan çalışanlara yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi konusunda, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin görüşleri aynı doğrultudadır.

Tablo 5.31. Performansın Artırılması İçin Hangi Faaliyetler Yapılmalı?

	Otel Sayısı	%	Kümülatif
Sürekli olarak eğitim programları düzenlenmeli	87	26,9	26,9
Rotasyon uygulanmalı	45	13,9	40,9
İşbaşı eğitimi verilmeli	80	24,8	65,6
Çalışanların kararlara katılımı sağlanmalı	64	19,8	85,4
Fiziksel olanaklar iyileştirilmeli	47	14,6	100,0
Toplam	323	100,0	

Not: Birden fazla seçeneğin işaretlemesi nedeniyle frekans 94'ten fazla çıkmıştır.

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan veya bulunmayan beş yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürleri, performansın artırılması amacıyla, % 26,9 ile sürekli olarak eğitim programlarının düzenlenmesi, % 24,8 oranında işbaşı eğitimi verilmesi, % 19,8 ile çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve % 14,6 ile oteldeki

fiziksel olanakların iyileştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İnsan kaynakları müdürleri, % 13,9 ile en az oranda ise, rotasyon uygulanması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde, performansın artırılması amacıyla çalışanlara en fazla işbaşı eğitimi verilmesine rağmen, insan kaynakları müdürlerinin bu konudaki görüşü, otelde sürekli olarak eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiği yönündedir.

Anketi yanıtlayan beş yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürlerinin, çalışanların performansının en iyi kim tarafından değerlendirileceğine ilişkin görüşleri şöyle sıralanmaktadır:

1. Bir üst amir tarafından
2. Yöneticilerden oluşan bir komite tarafından
3. İnsan kaynakları müdürü tarafından
4. Müşteriler tarafından
5. Aynı kademede çalışan iş arkadaşları tarafından
6. Kişinin kendisi tarafından
7. Emri altında çalışanlar tarafından
8. Genel müdür tarafından

İnsan kaynakları müdürlerine göre, işgörenlerin performansı en iyi bir üst amirleri tarafından değerlendirilmektedir. Buna göre; çalışanların performansını değerlendiren kişi konusunda, beş yıldızlı otel işletmelerindeki mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin görüşleri aynı doğrultudadır.

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan veya bulunmayan beş yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürlerinin, çalışanların değerlendirilmesinde kullanılabilecek en iyi yöntem konusundaki görüşleri önem sırasına göre şöyle sıralanmaktadır:

1. e - Performans değerlendirme yöntemi
2. 360 derece geribildirim yöntemi
3. Davranışsal değerlendirme yöntemi
4. Amaçlara göre yönetim
5. Kontrol listesi yöntemi

6. Kritik olay yöntemi
7. Grafik değerlendirme yöntemi
8. Sıralama yöntemi
9. Zorunlu dağılım yöntemi
10. Kullandığımız yöntem performansı en iyi şekilde değerlendirmektedir.

Beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürlerine göre, değerlendirme sürecinde kullanılabilecek en iyi yöntem olarak e-performans değerlendirme yöntemi birinci sırada yer almaktadır. Ancak, bu otellerdeki mevcut uygulamalara bakıldığında en fazla davranışsal değerlendirme yönteminin kullanıldığı, e-performans değerlendirme yönteminin ise hiç kullanılmadığı görülmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde en fazla kullanılan davranışsal değerlendirme yöntemi, insan kaynakları müdürlerine göre en iyi yöntem konusundaki sıralamada üçüncü sırada yer almaktadır. Buna göre, değerlendirme yöntemi konusunda mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin görüşleri farklı doğrultudadır.

Beş yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürlerine göre, etkin performans değerlendirmesindeki hususlar, önem derecelerine göre şöyle sıralanmaktadır:

1. Değerlendiricinin çalışanları etkin gözlemlene yeteneği
2. Değerlendiricinin performans beklentilerini çalışanlara doğru aktarabilmesi
3. Değerlendiricinin işletmenin değerlendirme süreç ve formlarını iyi bilmesi
4. Değerlendiricinin etkin karar verebilme becerisi
5. Değerlendiricinin etkin yazılı ve sözlü iletişim becerisi

Değerlendirme faaliyetinin etkinliği konusunda, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları müdürlerine göre en önemli faktör, değerlendiricinin çalışanları etkin gözlemlene yeteneğidir. İnsan kaynakları müdürlerine göre, etkinlik konusundaki sıralamada en az önemli olan faktör ise, değerlendiricinin etkin yazılı ve sözlü iletişim becerisidir.

5.5.3. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Verilerin Analizi

Bu bölümde, beş yıldızlı otel işletmelerinden anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 5.32. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Cinsiyet Dağılımı

	İK Müdürü	%	Kümülatif
Kadın	35	37,2	37,2
Erkek	59	62,8	100,0
Toplam	94	100,0	

Türkiye’de faaliyet gösteren ve anketi yanıtlayan beş yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürlerinin cinsiyet dağılımına bakıldığında, % 62,8’inin erkek, % 37,2’sinin kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 5.33. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Yaş Dağılımı

	İK Müdürü	%	Kümülatif
21-30 yaş arası	23	24,5	24,5
31-40 yaş arası	42	44,7	69,2
41-50 yaş arası	21	22,3	91,5
51-60 yaş arası	8	8,5	100,0
61 yaş ve üzeri	-	-	-
Toplam	94	100,0	

Anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin yaş itibariyle dağılımı incelendiğinde, % 44,7’sinin 31-40 yaş arası; % 24,5’inin 21-30 yaş arası; % 22,3’ünün 41-50 yaş arası ve % 8,5’inin 51-60 yaş arası olduğu görülmektedir. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları müdürlerinin çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır. Elde edilen verilerden, Türkiye’deki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürlerinin en az 22, en fazla 60 ve ortalama 38 yaşında oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 5.34. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Eğitim Durumu

	İK Müdürü	%	Kümülatif
Lise	14	14,9	14,9
Ön Lisans	20	21,3	36,2
Lisans	48	51,1	87,2
Yüksek Lisans/Doktora	12	12,8	100,0
Toplam	94	100,0	

Anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin eğitim durumlarına bakıldığında ise, % 51,1’inin lisans, % 21,3’ünün ön lisans, % 14,9’unun lise mezunu ve % 12,8’inin yüksek lisans veya doktora mezunu oldukları tespit edilmiştir. Lisans ve yüksek lisans/doktora mezunlarının, toplam içerisindeki oranının yüksek olması, sektördeki eğitilmiş insan ihtiyacı göz önüne alındığında olumlu bir sonuç olarak görülmektedir.

Lisans mezunu insan kaynakları müdürleri, % 40 oran ile en fazla işletme, daha sonra % 31 oranında turizm işletmeciliği, % 19 oranında ekonomi, % 5 ile eşit oranda ise, halkla ilişkiler ve kamu maliyesi bölümlerinden mezun olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.35. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi

	İK Müdürü	%	Kümülatif
1-5 yıl	28	29,8	29,8
6-10 yıl	20	21,3	51,1
11-15 yıl	29	30,9	81,9
16-20 yıl	10	10,6	92,6
21-25 yıl	4	4,3	96,8
26 yıl ve üzeri	3	3,2	100,0
Toplam	94	100,0	

Anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin turizm sektöründeki deneyimlerini belirlemek amacıyla, bu alandaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında; % 30,9'unun 11-15 yıl arasında en yüksek oranda çalıştıkları ve daha sonra, % 29,8 ile 1-5 yıl arasında; % 21,3 ile 6-10 yıl arasında; % 10,6 ile 16-20 yıl arasında bu sektörde çalıştıkları görülmektedir. İnsan kaynakları müdürlerinin % 4,3 oranında 21-25 yıl arasında ve % 3,2 ile en az oranda ise 26 yıl veya daha fazla çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.36. İnsan Kaynakları Müdürlerinin Bulundukları Oteldeki Çalışma Süresi

	İK Müdürü	%	Kümülatif
1 yıldan az	13	13,8	13,8
1-3 yıl	33	35,1	48,9
4-6 yıl	17	18,1	67,0
7-9 yıl	15	16,0	83,0
10 yıl ve üzeri	16	17,0	100,0
Toplam	94	100,0	

Sektördeki toplam çalışma süreleri ile karşılaştırma yapılabilmesi bakımından, insan kaynakları müdürlerine bulundukları oteldeki toplam çalışma süreleri de sorulmuştur. Buna göre; % 35,1 oranında 1-3 yıl arası, % 18,1 oranında 4-6 yıl arası; % 17 oranında 10 yıl ve üzeri ve % 16 oranında ise 7-9 yıl arası çalıştıkları görülmektedir. Elde edilen verilere göre, insan kaynakları müdürlerinin, bulundukları otelde en az % 13,8 ile 1 yıldan daha az çalıştıkları belirlenmiştir. İnsan kaynakları müdürlerinin turizm sektöründeki çalışma sürelerinin en fazla 11-15 yıl arasında değişmesine karşın, bulundukları oteldeki toplam çalışma sürelerinin en fazla 1-3 yıl arasında değiştiği ortaya çıkmıştır.

5.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde, değerlendirme sürecine yönelik mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin konu hakkındaki görüşlerine ilişkin olarak elde edilen bulgular verildikten sonra, aşağıda araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Araştırma hipotezlerinin geçerliliklerini araştırmak amacıyla yapılan Pearson Ki-kare (χ^2) ilgi analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlılık düzeylerine ve % 95 güven aralığında hipotezlerin kabul edilip edilmediklerine ilişkin bulgular şöyledir:

Türkiye'de yıl boyu faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin % 71,3'ünde performans değerlendirme faaliyeti yapılırken, sezonluk olarak faaliyet gösteren otellerin yalnızca % 6,4'ünde performans değerlendirme faaliyeti yapılmaktadır. Analiz sonucunda, H_{a1} 'e ilişkin anlamlılık düzeyi, 0,015 ($p < 0,05$) olarak bulunmuştur. Buna göre; otellerin yıllık faaliyet süreleri ile performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılıp yapılmaması arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda, yokluk hipotezi olan H_0 reddedilerek, H_{a1} olarak oluşturulan alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Türkiye'de performans değerlendirme faaliyeti bulunan otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin % 59,6'sı, değerlendirme faaliyeti bulunmayan otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin ise, % 10,6'sı değerlendirme konusunda bir eğitim programına katılmıştır. Analiz sonucunda, H_{a2} 'ye ilişkin anlamlılık düzeyi 0,010 ($p < 0,05$) bulunmuştur. Bu durumda; otellerde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılması ile insan kaynakları müdürlerinin değerlendirme konusunda herhangi bir eğitim programına katılmaları arasında bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, yokluk hipotezi olan H_0 reddedilerek, H_{a2} alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Türkiye'de, yıl boyu faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde en fazla (% 42,5) yılda bir defa, sezonluk olarak faaliyet gösteren otellerde ise, en fazla (% 4,1) altı ayda bir defa performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Analiz sonucunda, H_{a3} 'e ilişkin anlamlılık düzeyi 0,937 ($p > 0,05$) bulunmuştur. Bu durumda; otellerin yıllık faaliyet süreleri ile performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılma sıklığı arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, H_{a3} alternatif hipotezi reddedilerek, yokluk hipotezi olan H_0 kabul edilmiştir.

Her pozisyon için objektif, ölçülebilir performans kriterleri belirlenen otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin % 46,6'sı, bu kriterlerin belirlenmediği otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin ise, % 6,8'i mevcut değerlendirme sistemini adil ve güvenilir bulmaktadırlar. Analiz sonucunda, H_{a4} 'e ilişkin anlamlılık düzeyi 0,023 ($p < 0,05$) olarak bulunmuştur. Bu durumda; insan kaynakları müdürlerinin değerlendirme sistemini adil ve güvenilir bulmaları ile oteldeki her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenip belirlenmemesi arasında bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, yokluk hipotezi olan H_0 reddedilerek, H_{a4} alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Performans değerlendirmesi konusunda herhangi bir eğitim programına katılan insan kaynakları müdürlerinin % 45,2'si, katılmayanların ise, % 8,2'si bulundukları oteldeki mevcut değerlendirme sistemini adil ve güvenilir bulmaktadır. Bu doğrultuda yapılan analizde, H_{a5} 'e ilişkin anlamlılık düzeyi 0,087 ($p > 0,05$) bulunmuştur. Bu durumda; insan kaynakları müdürlerinin değerlendirme sistemini adil ve güvenilir bulmaları ile performans değerlendirmesi konusunda herhangi bir eğitim programına katılmaları arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, H_{a5} alternatif hipotezi reddedilerek, yokluk hipotezi olan H_0 kabul edilmiştir.

Yıl boyu faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin % 71,2'sinde, sezonluk olarak faaliyet gösterenlerin ise, % 5,5'inde, her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlendiği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizde, H_{a6} 'ya ilişkin anlamlılık düzeyi 0,543 ($p > 0,05$) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, otelde her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenmesi ile otellerin yıllık faaliyet süreleri arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, H_{a6} alternatif hipotezi reddedilerek, yokluk hipotezi olan H_0 kabul edilmiştir.

Yılda bir defa performans değerlendirmesi yapılan beş yıldızlı otellerin % 35,6'sında, altı ayda bir defa değerlendirme yapılan otellerin ise, % 26'sında, değerlendirme sonuçları olumlu veya olumsuz da olsa değerlendirilen çalışana iletilmektedir. Bu doğrultuda yapılan analizde, H_{a7} 'ye ilişkin anlamlılık düzeyi 0,827 ($p > 0,05$) bulunmuştur. Bu durumda; otellerde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılma sıklığı ile performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, H_{a7} alternatif hipotezi reddedilerek, yokluk hipotezi olan H_0 kabul edilmiştir.

Her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterleri belirlenen otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin % 60,3'ünün, bu kriterlerin belirlenmediği otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin ise, % 16,4'ünün, performans değerlendirmesi konusunda bir eğitim programına katılmış oldukları ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizde, H_{a8} 'e ilişkin anlamlılık düzeyi 0,495 ($p>0,05$) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, otelde her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenmesi ile insan kaynakları müdürlerinin bu konuda herhangi bir eğitim programına katılmaları arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, H_{a8} alternatif hipotezi reddedilerek, yokluk hipotezi olan H_0 kabul edilmiştir.

Yıl boyu faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin % 89'unda, sezonluk olarak faaliyet gösterenlerin ise % 5,5'inde, otelde yapılan her işin açık bir şekilde tanımlandığı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizde, H_{a9} 'a ilişkin anlamlılık düzeyi 0,002 ($p<0,05$) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, otelde yapılan her işin açık bir şekilde tanımlanması ile otellerin yıllık faaliyet süreleri arasında bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, yokluk hipotezi olan H_0 reddedilerek, H_{a9} alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Yıl boyu faaliyet gösteren otellerin % 54,8'inde, sezonluk olarak faaliyet gösterenlerin ise, % 4,1'inde, performans kriterleri belirlenirken personelin görüş ve önerilerinin alındığı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizde, H_{a10} 'a ilişkin anlamlılık düzeyi 0,644 ($p>0,05$) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, otelde performans kriterleri ve standartları belirlenirken, personelin görüşlerinin alınıp alınmaması ile otellerin yıllık faaliyet süreleri arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, H_{a10} alternatif hipotezi reddedilerek, yokluk hipotezi olan H_0 kabul edilmiştir.

Bu bölümde, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik olarak yapılan alan araştırmasının; amacı, önemi, kapsamı ve metodolojisi ortaya konulduktan sonra, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ve elde edilen bulguların analizine yer verilmiştir. Altıncı bölümde ise, çalışmanın sonuç kısmına ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilecektir.

BÖLÜM 6

SONUÇ

Günümüzde, işgörenlerin eğitim ve gelişim gereksinimlerini saptayabilmek, onlara işletmenin amaçları doğrultusunda yön verebilmek, işletmedeki ödüllendirme sistemini daha adil bir hale getirebilmek ve kaydedilen gelişmeleri ortaya koyabilmek amacı ile oluşturulan performans değerlendirme sistemleri, tüm organizasyonlar için önemli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Bir işletmenin, iyi bir ürün veya hizmet sunabilmesi, bünyesinde çalışanların performansları ile yakından ilişkilidir. Bu doğrultuda, işletmelerin organizasyonel performanslarının gelişimini sağlamak için öncelikle en önemli girdi olan insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde organize etmeleri gerekir. Çünkü performans değerlendirme faaliyeti ile tek tek bireylerin performanslarının belirlenmesi ve geliştirilmesi sayesinde, bir bütün olarak işletmenin etkinliğinin artırılması mümkün olmaktadır.

İşgörenin, işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesini ifade eden performans değerlendirmesi, yöneticiler, işgörenler ve işletme açısından farklı boyutlara sahip bir faaliyettir. İşgörenler, performans değerlendirme faaliyeti ile belirlenen standartlara ne ölçüde ulaştıkları konusunda geribildirim alabilmekte ve böylece kariyer gelişimlerine yön verebilmektedirler. Yöneticiler, performans değerlendirme faaliyeti ile çalışanları gözlemlemekte, düşük performansa sahip oldukları alanları belirleyebilmekte ve bu doğrultuda verimliliğin artırılmasını sağlamaktadırlar. Ayrıca, performans değerlendirme faaliyeti ile yönetici ve işgörenler arasındaki iletişim güçlenmektedir. İşletme açısından performans değerlendirme ise, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, örgüt misyonunun çalışanlara hatırlatılması ve personel değişim oranının azaltılması bakımından önemlidir.

İşgörenin işteki verimliliğini artırabilmek amacıyla örgütte uygun ve geçerli bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması doğrultusunda, örgütteki insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanılarak örgütün geliştirilmesi sağlanmaktadır. İşletmede çalışanların daha iyi tanınmasında bir araç olarak kullanılan performans değerlendirme faaliyetinin amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenin katılımına olanak

sağlayan, sürekli, geliştirici, motivasyonu artırıcı, adil, işletmenin şartlarına uygun, geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir.

Çalışanların başarılarının yanı sıra, yetersiz kaldıkları alanların ve geliştirilmesi gereken yönlerinin de saptanmasına olanak sağlayan performans değerlendirme sisteminin etkinliği, yöneticilerin yeteneklerine ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki işbirliğine bağlıdır. Bu nedenle, yöneticilerin performans değerlendirme faaliyetinin önemini iyi kavraması ve bu doğrultuda işletmedeki değerlendirme sürecini en iyi şekilde oluşturmaları gerekir.

İşletmelerin organizasyonel verimliliği ve başarısı açısından önemli bir kaynak teşkil eden performans değerlendirmesi, turizm endüstrisi içerisinde yer alan ve emek yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde de oldukça önemli bir faaliyettir. Bu doğrultuda, hizmet işletmeleri olan otellerde, müşteri tatminine etki etmesi nedeniyle işgücünden en etkin bir biçimde faydalanmak ve işletme ile işgören amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla yapılan performans değerlendirme faaliyetlerine gereken önem verilmelidir. Fakat performans değerlendirme faaliyetlerinin, bazı otel işletmelerinde tam olarak uygulanmaması, sadece ilgili formların doldurularak formalitelerin yerine getirilmesi ve işgörenlerin bu süreç içerisinde aktif olarak rol almamaları gibi hususlar, değerlendirme sürecini ve başarımı olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletmeler açısından son derece önemli olan performans değerlendirme sürecine ve Türkiye’de faaliyet gösteren Turizm İşletmesi Belgesi’ne sahip beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere yönelik değerlendirme faaliyetlerine ilişkin olarak yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar ve bu doğrultuda geliştirilen öneriler şöyledir:

Araştırmaya katılan ve büyük bir çoğunluğu yıl boyu faaliyet gösteren Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmelerinin, yaklaşık dörtte üçünde performans değerlendirme faaliyetleri bulunmaktadır. Personel sayısının daha fazla olması, örgüt yapısının diğer kategorilerde yer alan otellere göre daha büyük ve profesyonel olması doğrultusunda, tüm beş yıldızlı otel işletmelerinde değerlendirme faaliyetlerinin yapılması gerekirken, bünyesinde çalışan işgörenlerin performanslarını değerlendirmeyen ve hala konunun önemini kavramayan işletmelerin bulunması ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda, sektörde yıl boyu veya sezonluk olarak faaliyet gösteren

tüm beş yıldızlı otellerdeki yöneticilere, işletmenin ve işgücünün verimliliği açısından performans değerlendirme faaliyetlerinin önemini kavrayarak, otelin yapısına uygun ve çalışan personeli en etkin şekilde değerlendirebilecekleri bir performans değerlendirme sistemini oluşturmaları önerilmektedir. Performans değerlendirme faaliyeti bulunan otel işletmelerine ise, mevcut değerlendirme sürecini gözden geçirerek, yerine getirilmeyen aşamalar veya aksayan yönler konusunda gerekli düzeltici önlemleri almaları ve değerlendirme faaliyetlerine ilişkin yeni gelişmeleri takip etmeleri önerilmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda, yapılan her işin açık bir biçimde tanımlanmış ve işin gereklerinin belirlenmiş olması olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, bazı beş yıldızlı otellerde performans değerlendirme faaliyeti bulunmasına rağmen, otelde iş tanımlarının yapılmamış olması ve ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenmemiş olması, performans değerlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşamalarının gerçekleştirilmediğini göstermektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerine, mevcut performans değerlendirme sistemini gözden geçirerek, görev belirsizliğini ortadan kaldıracak ve yapılan işe ilişkin olarak işgörenlerden nelerin beklendiğinin açık bir biçimde ortaya konulmasını sağlayacak iş tanımlarını yapmaları ve çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösteren objektif ve ölçülebilir değerlendirme kriterlerini belirlemeleri önerilmektedir. Ancak bu şekilde, beş yıldızlı otel işletmelerindeki performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde ve olması gerektiği gibi yürütülmesi sağlanabilecektir.

Performans değerlendirme sürecinde objektif ve ölçülebilir kriterleri belirleyen bazı beş yıldızlı otel işletmelerinde, bu süreçte personelin görüş ve önerilerinin alınmadığı ve personelin katılımına olanak sağlanmadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin yönetsel kararlar alabilmek ve çalışanlara kendi performansları hakkında geribildirimde bulunabilmek için performans değerlendirme faaliyetlerini yapması gerektiği gibi, tüm çalışanların da değerlendirme sürecine katılıp görüşlerini açıkça ortaya koyma imkanı bulunmalıdır. Bu doğrultuda, beş yıldızlı otel işletmelerine, değerlendirme sürecinde personelin görüşlerini almaları ve çalışanların katılımına olanak sağlamaları önerilmektedir. Böyle bir yaklaşımın işletmede benimsenmesi doğrultusunda, çalışanların motivasyonları ve kendilerine olan güvenleri artacak ve performansları konusunda verilen geribildirim kabul etmeleri büyük ölçüde kolaylaşacaktır.

İşletmede performans değerlendirme sistemi oluşturulurken, öncelikle bu faaliyetlere ilişkin amaçların ortaya konulması gerekir. İşletmelerde farklı amaçlara yönelik olarak yapılan performans değerlendirme faaliyetleri, Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde, insan kaynakları müdürlerinin de görüşleri aynı doğrultuda olmakla birlikte, en fazla çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleme amacına yönelik olarak yapılmaktadır. Otel işletmelerinin, çalışan personelin yetersiz kaldığı alanları belirleyerek bunları eğitim yoluyla gidermeleri ve onların kendilerini geliştirmelerini sağlamaları olumlu bir sonuç olarak görülmektedir. Böylece, örgütsel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi doğrultusunda, otelde ilgili eğitim programlarının düzenlenmesi suretiyle çalışanların bilmedikleri konularda yetiştirilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve mevcut performans düzeylerinin artırılması sağlanabilecektir.

Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetleri büyük oranda yılda bir defa yapılmaktadır. Bu faaliyetlerin çok seyrek aralıklarla yapılması doğrultusunda, değerlendiricilerin bu süreçte ortaya çıkan olayları hatırlaması güç olacaktır. Aynı şekilde, çok kısa aralıklarla yapılması da işletmeye ek bir maliyet getirecek ve işgören üzerinde baskı oluşturabilecektir. Bu konuda, insan kaynakları müdürlerinin de görüşü aynı doğrultuda olmakla birlikte, bu süreci etkin bir şekilde yürütebilmeleri açısından beş yıldızlı otellere, çalışanların performanslarını düzenli olarak altı ayda bir değerlendirmeleri önerilmektedir. Bu sayede, performans değerlendirme faaliyetlerinden beklenen yararın elde edilebilmesi ve değerlendirilen işgörenlerin performanslarına ilişkin verilen geribildirimi kullanabilmeleri daha kolay bir şekilde sağlanabilecektir.

Çalışanların performanslarını değerlendiren kişi konusunda her işletmede farklı bir yaklaşım izlenirken, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirmesi büyük oranda işgörenlerin bir üst amirleri tarafından yapılmaktadır. Bu konuda, insan kaynakları müdürlerinin de görüşleri aynı doğrultuda olup, en iyi bir üst amir tarafından yapılacağı yönündedir. Bunun nedeni, bu kişilerin değerlendirilen işgöreni daha yakından tanımaları ve onların faaliyetlerini sürekli olarak gözlemleyebilme imkanına sahip olmalarıdır. Burada, otel işletmelerine performans değerlendirmesini yapacak kişiyi belirleme hususunda, seçtikleri performans değerlendirme yönteminin yapısını ve değerlendirilecek kişinin işletmedeki pozisyonunu esas alarak karar vermeleri ve buna göre uygulamaya geçmeleri önerilmektedir.

İşletmelerin uygulayabileceği farklı avantaj ve dezavantajlara sahip çok sayıda performans değerlendirme yöntemi bulunmakla birlikte, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde, en fazla kişilerin, iş gereklerini etkinlikle yerine getirebilecek davranışları ne oranda sergileyebildikleri esasına göre değerlendirildikleri davranışsal değerlendirme ölçeği kullanılmaktadır. Değerlendirme yöntemi konusunda, mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin görüşleri farklı olup, onlara göre kullanılabilir en iyi yöntem, e-performans değerlendirme yöntemidir. Ancak, bazı otel işletmelerinde birden fazla değerlendirme yöntemi kullanılmasına rağmen, değerlendirme sürecine ilişkin hazırlık, değerlendirme ve analiz aşamalarının, kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak, teknolojiye dayalı e-performans değerlendirme yöntemi hiç kullanılmamaktadır. İşletmede oluşturulan performans değerlendirme sürecinde, seçilen yöntemin işletmenin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilecek bir yaklaşım olmasının, bu faaliyetlerin etkinliğini önemli ölçüde artırması nedeniyle, otellerin bu konudaki yeni gelişmeleri takip etmeleri ve kendi organizasyon yapılarına en uygun yöntemi seçmeleri önerilmektedir.

Beş yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürleri, performans değerlendirme sürecinde en fazla değerlemeyi işgörenlere anlatabilme ve onlar tarafından anlaşılabilme konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, beş yıldızlı otel işletmelerine, performans değerlendirme sürecinin etkin bir biçimde yürütülebilmesi ve bu süreçte yaşadıkları sorunların ortadan kaldırılabilmesi için değerlendirilecek işgörenlere, bu faaliyetlere ilişkin eğitim vermeleri önerilmektedir. İşgörenlere, performans değerlendirme faaliyetlerinin kapsamı ve amaçları ile ilgili eğitimin verilmesi doğrultusunda, bu faaliyetlere yönelik yanlış düşünce ve olumsuz tepkilerin ortadan kaldırılabilmesi düşünülmektedir.

Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, değerlendirme sonuçlarının büyük oranda, değerlendirilen çalışana olumlu veya olumsuz da olsa iletilmesi, sistemin etkinliği ve başarısının artırılması bakımından olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları müdürlerinin de, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi hususundaki görüşleri aynı doğrultuda olmakla birlikte, bu konuda çok az da olsa farklı uygulamaları tercih eden otel işletmelerine, olumlu ya da olumsuz bu sonuçları, çalışanlara iletmeleri önerilmektedir. Performans değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve

bu konuda işgörenlere geribildirimde bulunulması, çalışanların hem kendilerini geliştirmelerini, hem de örgütlerine daha fazla bağlı olmalarını sağlayacaktır. Bu doğrultuda, sektördeki personel devri ve nitelikli eleman ihtiyacı ile ilgili sorunlara bir ölçüde çözüm getirilebileceği düşünülmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının, değerlendirilen çalışana bildirildiği beş yıldızlı otel işletmelerinde bu sonuçların en fazla çalışanlarla karşılıklı görüşme yapılarak iletildiği belirlenmiştir. Değerlendirme sonuçlarının iletilmesi konusundaki mevcut uygulamalar, performans değerlendirme sürecinin işleyişine uygun bulunmakla birlikte, insan kaynakları müdürleri de aynı doğrultuda görüş belirtmişlerdir. Ancak, buradaki en önemli husus, çalışanların geleceğe yönelik gelişimleri ve performansları açısından bu sonuçların onlara doğru ve uygun bir yaklaşımla iletilmesi gerektiğidir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde, değerlendirme sonucunda başarılı bulunan işgörenler büyük oranda bir üst dereceye terfi ettirilirken, başarısız bulunanlara yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmektedir. İnsan kaynakları müdürlerinin konu hakkındaki görüşlerine göre, başarılı bulunan işgörenlere başarı belgesi, başarısız bulunanlara ise yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi gerekmektedir. İyi performansa sahip işgörenlerin ödüllendirilmeleri doğrultusunda motivasyonları, iş tatminleri ve örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Bu nedenle, otel işletmelerine maddi veya manevi her ne şekilde olursa olsun başarılı bulunan çalışanları ödüllendirmeleri önerilmektedir. Bunun dışında, personel devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerindeki başarısız bulunan işgörenlerin hemen işten çıkartılmaları yerine, eğitimlerine ağırlık verilmesi doğrultusunda düzeltici önlemlerin alınması da olumlu bir sonuç olarak görülmektedir.

İnsan kaynakları müdürlerinin, performans değerlendirme konusunda eğitim almaları, değerlendirme faaliyetlerini doğru bir şekilde yönlendirebilmeleri açısından önemlidir. Bu doğrultuda, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde, insan kaynakları müdürlerinin bu konuda herhangi bir eğitim programına katılma oranlarının yüksek olması, değerlendirme faaliyetlerinin etkinliği açısından önemli bir sonuç olarak görülmektedir. Performans değerlendirme sisteminin etkin ve adil bir biçimde yürütülebilmesi için yöneticilere yeterli eğitimin verilmesi ve bu konuda çalışanların güveninin kazanılması gerekir. Bu doğrultuda, performans değerlendirme faaliyeti

bulunan veya bulunmayan otel işletmelerindeki tüm insan kaynakları müdürlerine değerlendirme konusunda düzenlenen eğitim programlarına katılmaları önerilmektedir. Böylece, değerlendirme faaliyeti bulunmayan otellerdeki insan kaynakları müdürleri konunun önemini ve içeriğini kavrayabilecekler, değerlendirme faaliyeti bulunan otellerdeki insan kaynakları müdürleri ise, bu sürecin işleyişini ve süreçte yapılan hataları daha iyi bir şekilde görebileceklerdir.

İşletmede hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik olarak oluşturulan sistemin düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi, bu faaliyetlerin geleceğe yönelik başarısı açısından önemli bir husustur. Fakat elde edilen veriler doğrultusunda, Türkiye’de performans değerlendirme faaliyeti bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin yaklaşık dörtte üçünde, mevcut değerlendirme sisteminin periyodik olarak gözden geçirilmediği ve değerlendirilmediği ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirme faaliyetlerinin etkinliği açısından, tüm otel işletmelerine, bünyelerinde oluşturulan performans değerlendirme sistemini periyodik olarak değerlendirmeleri ve bu süreçte ortaya çıkan hatalar ile ilgili gerekli düzeltici önlemleri almaları önerilmektedir. Aksi halde, işletmede oluşturulan performans değerlendirme sistemine ilişkin sorunlar belirlenemeyecek ve bu konuda boşuna zaman, para ve enerji harcanması söz konusu olabilecektir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapıp yapılmaması ile otellerin yıl boyu veya sezonluk olarak faaliyet göstermeleri ve insan kaynakları müdürlerinin değerlendirme konusunda herhangi bir eğitim programına katılmaları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, beş yıldızlı otellere, yıllık faaliyet süreleri ne olursa olsun bünyelerinde performans değerlendirme faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilecekleri sistemi oluşturmaları ve bunu sağlayabilmek için de insan kaynakları müdürlerinin değerlendirme konusunda eğitim programlarına katılmaları önerilmektedir. Performans değerlendirme faaliyetlerinin önemini kavrayan insan kaynakları müdürlerinin bu süreci başarılı bir şekilde yönlendirmeleri doğrultusunda, tüm beş yıldızlı otellerde değerlendirme faaliyetlerine gereken önem verilecek ve böylece organizasyonel etkinlikleri artacaktır.

Uygulamada bir takım zorlukları olabilen fakat her sektörde, hatta her işletmede farklı yöntemlerin kullanıldığı performans değerlendirme süreci, işletmelerin kendi

yapılarına uygun olarak geliştirildiği sürece, işletme, işgören ve yöneticiler açısından oldukça önemli bir faaliyet olarak görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, sistemin yazılı kağıtlar üzerinde kalmamasını ve uygulanabilir olmasını sağlamaktır. Bunun için işletmenin yapısının ve hedeflerinin iyi bir şekilde analiz edilmesi ve çalışanların bu sisteme katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Çalışanlara yönelik olarak yapılan performans değerlendirme faaliyetlerini esas alan bu çalışmada, performans değerlendirme sürecine ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda, bu faaliyetlerin sadece beş yıldızlı otel işletmelerinde değil, hizmet sektörü içerisinde önemli bir yer tutması nedeniyle diğer kategorilerdeki tüm otel işletmelerinde uygulamaya konulması önerilmektedir. Bu doğrultuda, sektördeki personelin yetersiz kaldıkları alanlarda eğitilmeleri ve geliştirilmeleri sağlanacak ve bu durum otel işletmelerinin organizasyonel performanslarına olumlu yönde yansıyacaktır. Böylece, otel işletmelerindeki personel değişim oranının azaltılması mümkün olabilecek ve faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmeleri sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

“ *Alternative performance reviews* ”

www.toolpack.com/articles.html

Erişim Tarihi: 01.08.2003

AKAL, Z. (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: Mert Matbaası.

ALDEMİR, C., ATAOL, A., BUDAK, G. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi (4.Baskı)*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

ARYAL, B. (2001), “ *Judging people 360°* ”, *HR Focus* Erişim Tarihi: 14.11.2003

<http://www.nepalnews.com.np/contents/englishmonthly/businessage>

ASIM, Mohamed (2001), “ *Performance appraisal in the Maldives Public Service: Challenges and issues* ”, *Public Administration and Development*, Vol: 21, s.289-296.

AŞKUN, İ.C. (1978), *İşgören Değerlemesi*, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını, No: 207.

ATAAY, İ.D. (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

BAŞ, İ.M., ARTAR, A. (1991), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi. Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Ankara: MPM Yayınları, No: 435.

BEACH, D.S. (1980), *Personnel, The Management Of People At Work (4th.Edition)*, NewYork: Macmillan Publishing Co.Inc.

BECKER, G.A., MILLER, C.E. (2002), “ *Examining contrast effects in performance appraisals: Using appropriate controls and assessing accuracy* ”, *The Journal of Psychology*, Vol: 136, Sayı: 6, s.667-683.

BECKER, B., GERHART, B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No: 4, s.779.

BEEHR, T.A., IVANITSKAYA, L., HANSEN C.P., EROFEEV, D., GUDANOWSKI, D.M. (2001), "Evaluation of 360 degree feedback ratings: Relationship with each other and with performance and selection predictors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 22, s.777-788.

BELFIELD, R.MARSDEN, D. (2003), "Performance pay, monitoring environments, and establishment performance", *International Journal of Manpower*, Vol: 24, Sayı: 4, s.452-471.

BENLİGİRAY, S. (1999), *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

BERNARDIN, H.J., BUCKLEY, M.R. (1981), "Strategies in rater training", *Academy of Management Review*, Vol: 6, s.205-213.

BERNARDIN, H.J., RUSSELL, Joyce E.A. (1998), *Human Resource Management An Experimental Approach*, Singapore: Irwin/McGraw Hill.

BETTENHAUSEN, K., FEDOR, D. (1997), "Peer and upward appraisals: A comparison of their benefits and problems", *Group and Organization Management*, Vol: 22, No: 2, s. 236-263.

BİNGÖL, Dursun (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı)*, İstanbul: Beta Yayınları.

BOWMAN, J. S. (2000), "Performance appraisal: Verisimillitude trumps veracity", *Public Personnel Management*, International Personnel Management Association, s.557-571.

BURACK, E.H., SMITH, R. (1977), *Personnel Management: Human Resources Systems Approach*, U.S.A: West Publishing Company.

- BURKE,R.J., WILCOX, D.S. (1969), "Characteristics of effective employee performance reviews and developmental interviews", *Personal Psychology*, Vol: 22, Sayı: 3, s.291.
- CAMARDELLA, M.J. (2003), "Effective management of the performance-appraisal process", *Employment Relations Today*, Wiley Periodicals Inc., s.103-107.
- CAMPBELL, D.J., LEE, C. (1988), "Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation", *Academy of Management Review*, Vol: 13, Sayı: 2, s.302-314.
- CAMPBELL, D.J., CAMPBELL, K.M., CHIA, H. (1998), "Merit pay, performance appraisal and individual motivation: An analysis and alternative", *Human Resource Management*, Vol: 37, No: 2, s.131-146.
- CAMPBELL, J.P. (1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol: 1, s.687-732.
- CAN, H., AKGÜN, A. (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi (2. Baskı)*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANMAN, A.D. (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 252.
- CASCIO,W.F. (1995), *Managing Human Resources, Productivity, Quality Of Work Life, Profits*, New York: McGraw-Hill.
- CHEUNG, C., LAW, R. (1998), "Hospitality service quality and the role of performance appraisal", *Managing Service Quality*, Vol: 8, No: 6, s.402-406.
- COLE, G.A. (1993), *Management Theory and Practice (4th. Edition)*, Aldine Place, London: DP. Publications Ltd.

“Definition: Performance Management” Erişim Tarihi: 17.04.2003

<http://humanresources.about.com>

DEVRIES, D.L., MORRISON, A.M., SHULLMAN, S.L., GERLACH, M.L. (1981), *Performance Appraisal On The Line Center For Creative Leadership*, Greensboro, NC.

DREXLER, J.A., BEEHR, T.A., STETZ, T.A. (2001), “Peer appraisals: Differentiation of individual performance on group task”, *Human Resource Management*, Vol: 40, Sayı: 4, s.333-345.

DRUMMOND, K. E. (1990), *Human Resource Management For The Hospitality Industry*, Von Nostrand Reinhold, New York: International Thomson Publishing.

EDWARDS, M., EWEN, A. (1996), *360 Degree Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement*, USA:Amacom.

EKE, A.E. (1988), “Başarı değerlendirme ve KİT’ler için öngörülen yöntem”, *MPM Dergisi*, s.108-147.

ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: Küre Ajans Matbaası.

FINK, L.S., LONGENECKER, C.O. (1998), “Training as a performance appraisal improvement strategy”, *Career Development International*, Vol: 3, Sayı: 6, s.243-251.

FRANK&BRESLOW “Action Plan How to Perform An Employee Appraisal”, www.laborlaws.com Erişim Tarihi: 09.10.2003

GARAVAN, T.N., MORLEY, M., FLYNN, M.(1997), “360 degree feedback: Its role in employee development”, *Journal of Management Development*, Vol: 16, Sayı: 2, s.134-147.

GERMİRLİ, N. (2002), "Performans Sisteminin Performansı: Performans Yönetim Sisteminde Uygulama Etkinliği", *Kalder Forum Dergisi*, Yıl:2, Sayı:2.

GLUECK, W.F. (1982), *Personnel: A Diagnostic Approach (Third Edition)*, Piano: Business Publications Inc.

GREGURAS, G.J., FORD, J.M., BRUTUS, (2003), "Manager attention to multisource feedback" *Journal of Management Development*, Vol: 22, No: 4, s.345-361.

HANSEN, D. (2003), "Performance Appraisal Tips Help Page" Erişim Tarihi: 13.02.2004
http://iso9k1.home.att.net/pa/performance_appraisal.html

<http://www.halogensoftware.com> Erişim Tarihi: 11.04.2004

<http://www.hrdergi.com> Erişim Tarihi: 02.04.2004

<http://www.hrnext.com> Erişim Tarihi: 10.06.2003

<http://www.hrsmart.com> Erişim Tarihi: 29.03.2004

<http://www.performance-appraisals.org> Erişim Tarihi: 12.04.2004

<http://www.shrm.org/hrmagazine> Erişim Tarihi: 20.0.2004

<http://www.work911.com/performance/particles/htm> Erişim Tarihi: 10.03.2004

IVANCEVICH, J.M, DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L. (1983), "Managing for Performance", USA: Business Publications Inc.

JACKMAN, J.M., STROBER, M.H. (2003), "Fear of feedback", *Harvard Business Review*, s.101-107.

- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ. ve Diğerleri (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- LANDY, F.J., FARR, J.L. (1983), *The Measurement Of Work Performance: Methods, Theory and Applications*, London: Academic Press.
- LATHAM, G.P., WEXLEY, K.N. (1981), *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Massachutes: Addison-Wesley Company.
- LAZEAR, E.P. (2000), "Performance pay and productivity", *American Economic Review*, Vol: 90, s.1346-1361.
- LEVINSON, Harry (2003), "Management by whose objectives", *Harvard Business Review*, s.107-116.
- MCCARTHY A.M., GARAVAN, T.N. (2001), "360 degree feedback processes: Performance improvement and employee career development", *Journal of European Industrial Training*, Vol: 25, Sayı: 1, s.5-32.
- MCCONKIE, M.L. (1979), "A clarification of the goal setting and appraisal processes in MBO", *Academy of Management Review*, Vol: 4, s.29-40.
- MCGREGOR, D. (1957), "An uneasy look at performance appraisal", *Harvard Business Review*, Vol: 35, No: 3, s.89-94.
- MICOLO, Anthony M. (1993), "Suggestions for achieving a strategic partnership", *HR Focus*, Vol: 70, No: 9, s.22.
- MILKOVIECH, G.T., FLUECK, W.F. (1985), *Personnel Human Resource Managment: A Diagnostic Approach (2. Edition)*, Texas: Business Publications Inc.

- MILLER, J.S. (2001), "Self - monitoring and performance appraisal satisfaction: An exploratory field study", *Human Resource Management*, Vol: 40, Sayı: 4, s.321-332.
- MILLIMAN, J., NASON, S., ZHU, C., DE CIERI, H. (2002), "An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in North and Central America and the Pacific Rim" *Human Resource Management*, Vol: 41, Sayı: 1, s.87-102.
- MILTON, Charles (1981), *Human Behaviors in Organization*, Prentice-Hall Inc.
- MOHRMAN, A. M., RESNICK-WEST, S. M., LAWLER, E. E. (1989), *Designing Performance Appraisal Systems*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MURPHY, K.R., CONSTANS, J.I. (1987), "Behavioral anchors as a source of bias in rating", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 72, s.523-579.
- OLALI, H., KORZAY, M. (1993), *Otel İşletmeciliği*, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- OKUMUŞ, F. (1995), "Otel işletmelerinde uygulanan yönetim teori ve bir bakış", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, s.165-171.
- ORPEN, C. (1995), "Employee job performance and relations with superior as moderators of the effect of appraisal goal setting on employee work attitudes", *The International Journal of Career Management*, Vol: 70, No: 2, s.3-6.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- PALMER, Margaret J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri (1. Baskı)*, (Çev: Doğan Şahiner), İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları.

PAKDİL, F. (2001) "Performans değerleme", *Kalder Forum Dergisi*, Yıl:1, Sayı: 2, s.23-28.

PERDUE, Joe (1997), *Contemporary Club Management*, Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Management Associations.

PETTIJOHN, L.S., PARKER, R.S., PETTIJOHN, C.E., KENT, J.L. (2001), "Performance appraisals: Usage, criteria and observations", *Journal of Management Development*, Vol: 20, Sayı: 9, s.754-771.

RANDLE, W., MONROE, W.H. (1998), "Better ways to measure executive performance", *Management Methods*, Vol: 19, No: 4, s.64-66.

RESMİ GAZETE, 06 Temmuz 2000, Dördüncü Kısım, Tesis Türleri, Birinci Bölüm, Madde 19, Oteller, Sayı: 24101, s.15.

RICHARDSON, M.W. (1949), "Forced-choice performance reports: A modern merit-rating method", *Personnel*, Vol: 26, s.205-212.

ROBBINS, S., BERGMAN, R., STAGG, I., COULTER, M. (2000), *Management (Second Edition)*, Australia, Sydney: Prentice-Hall.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

SAXENA, S.K. (2003) "The performance of performance appraisal", *Express Hotelier&Caterer*, Indian Express Group.

SEASHORE, S.E., INDIK, B.P., GEORGOPOULOS, B.S. (1960), "Relationships among criteria of job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 44, Sayı: 3, s.195-202.

SCHULER, R., JACKSON, S. (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, Vol: 1, s.207-219.

- SCHULER, R.S., JACKSON, S.E. (1996), *Human Resources Management, Positioning for the 21th. Century (6. Edition)*, New York: West Publishing Company.
- SCHULER, R.S. (1998), *Managing Human Resources*, Cincinnati: South Western Publishing Company.
- SCHWEIGER, I., SUMNERS, G.E. (1994), "Optimizing the value of performance appraisals", *Managerial Auditing Journal*, Vol: 9, Sayı: 8, s.3-7.
- SEGALLSSUE, J. A. (2000), "86 Your appraisal process", *Society for Human Resource Management*, Vol: 45, No:1, s.36-42.
- SEZGİN, O.M. (2001), *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- SHAW, D., SCHNEIER, C. (1995), "Team measurement and rewards: How some companies are getting it right", *Human Resource Planning*, Vol:18, Sayı: 3, s.34-49.
- SINGH, Heera (2001), "A complete appraisal system" Erişim Tarihi: 17.01.2004 <http://adtimes.nstp.com.my/jobstory>
- SMITH, P. C., KENDALL, L. M. (1963), "Restrtranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 47, Sayı: 2, s.149-155.
- SONGUR, H. Mehmet (1995), *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No: 6.
- SPECTOR, P.E. (1996), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, John Wiley & Sons Inc.
- SPINKS, N., WELLS, B., MECHE, M. (1999), "Appraising the appraisals: Computerized performance appraisal systems", *Career Development International*, Vol: 4, No: 2, s.94-100.

- ŞENER, Burhan (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- TARLAN, D., TÜTÜNCÜ, Ö. (2001), "Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumu analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s.142.
- TINAZ, Pınar (1999), "Performans değerlendirme sistemlerinin önemi ve Türkiye'deki uygulamalarına ilişkin bir inceleme", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sayı:5, s.389-405.
- TİMUR, Hikmet (1983), "Personel başarı değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı örneği", *TODAİE Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 3, Ankara.
- TRAHANT, B.B., KOONCE, R. (1997), "12 Principles of organizational transforming", *Journal of Management Review*, Vol: 86, No: 8.
- TURİZM TESİSLERİ YÖNETMELİĞİ, 4. Kısım, 1. Bölüm, Madde:19
<http://www.kulturturizm.gov.tr/turizm> Erişim Tarihi: 02.06.2003
- TYSON, S., YORK A. (1989), *Personnel Management (Second Edition)*, Oxford.
- TZINER, A., KOPELMAN, R.E. (2002), "Is there a preferred performance rating format? A non-psychometric perspective", *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, Sayı: 3, s.479-503.
- UYARGİL, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Şahinkaya Matbaası.
- ÜNAL, A. (1998), *Performansa Dayalı Ücret*, Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayını.
- WERTHER, W.B., DAVIS K., SCHWIND H.F. ve Diğerleri (1985), *Personnel Management and Human Resources*, Toronto: McGraw-Hill Ryerson Ltd.

WERTHER, B.W., DAVIS, K. (1995), *Human Resources and Personnel Management*, USA: McGraw-Hill International Editions.

WIESE, D. S., BUCKLEY, R. M. (1998), "The evolution of the performance appraisal process", *Journal of Management History*, Vol: 4, No: 3, s.233 249.

WOODS, R.H., SCIARINI, M., BREITER, D. (1998), "Performance appraisals in hotels", *CORNELL Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, s.25-29.

WOODS, Peter (2003), "Performance management of Australian and Singaporean Expatriates", *International Journal of Manpower*, Vol: 24, Sayı: 5, s.517-534.

www.e-performans.com Erişim Tarihi: 12.03.2004

www.insankaynaklari.com Erişim Tarihi: 27.02.2004

Ek-1. Türkiye'de Konaklayan Kişi, Geceleme Sayısı, Ortalama Kalış Süresi ve Doluluk Oranlarının Tesis Cins ve Sınıflarına Göre Dağılımı (2002)

TESİS SINIFI	KONAKLAYAN KİŞİ SAYISI			GECELEME SAYISI			ORTALAMA KALİŞ SÜRESİ			DOLULUK ORANI %	
	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ TOPLAM
OTEL											
5 YILDIZ	2.840.437	1.447.233	4.287.670	12.011.062	3.142.591	15.153.653	4,2	2,2	3,5	41,13	10,76 51,89
4 YILDIZ	2.579.375	1.495.377	4.074.752	9.915.284	2.930.351	12.845.635	3,8	2,0	3,2	40,51	11,97 52,48
3 YILDIZ	1.896.999	2.096.849	3.993.848	7.532.639	3.695.598	11.228.237	4,0	1,8	2,8	30,29	14,86 45,15
2 YILDIZ	766.984	1.763.607	2.530.591	2.879.771	2.795.744	5.675.515	3,8	1,6	2,2	17,78	17,26 35,05
1 YILDIZ	78.734	414.053	492.787	223.876	629.892	853.768	2,8	1,5	1,7	8,94	25,15 34,09
ÖZEL BELGELİ	78.576	104.526	183.102	192.578	210.742	403.320	2,5	2,0	2,2	14,89	16,29 31,17
YÜZER	13.628	4.130	17.758	22.724	5.576	28.300	1,7	1,4	1,6	40,14	9,85 49,99
TERMAL	2.141	27.803	29.944	5.720	55.083	60.803	2,7	2,0	2,0	5,50	52,95 58,45
APART	80.755	43.324	124.079	477.755	102.403	580.158	5,9	2,4	4,7	40,97	8,78 49,75
TOPLAM	8.337.629	7.396.902	15.734.531	33.261.409	13.567.980	46.829.389	4,0	1,8	3,0	33,31	13,59 46,89
MOTEL	29.667	43.180	72.847	59.243	60.223	119.466	2,0	1,4	1,6	10,39	10,56 20,94
PANSİYON	32.202	67.387	99.589	169.364	153.671	323.035	5,3	2,3	3,2	17,56	15,93 33,48
TATİL KÖYÜ	1.371.029	307.845	1.678.874	9.062.974	1.141.533	10.204.507	6,6	3,7	6,1	55,46	6,99 62,45
ÖBERJ	778	22.723	23.501	1.579	52.085	53.664	2,0	2,3	2,3	0,96	31,73 32,69
KAMPİNG	12.135	8.610	20.745	87.887	50.101	137.988	7,2	5,8	6,7	23,45	13,37 36,81
GOLF TESİSİ	58.455	62.334	120.789	451.015	154.283	605.298	7,7	2,5	5,0	29,65	10,14 39,79
EĞİTİM	2.468	1.598	4.066	9.601	3.111	12.712	3,9	1,9	3,1	16,79	5,44 22,23
UYGULAMA											
TURİZM	27.231	6.127	33.358	209.426	19.458	228.884	7,7	3,2	6,9	64,40	5,98 70,38
KOMPLEKSİ											
GENEL TOPLAM	9.871.594	7.916.706	17.788.300	43.312.498	15.202.445	58.514.943	4,4	1,9	3,3	36,04	12,65 48,69

Kaynak: (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

Ek-2. Turizm İşletme Belgeli Tesislerde Konaklayan Kişilerin Tesis Cins ve Sınıflarına Göre Dağılımı (2000-2002)

OTEL	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	HOTEL
5 YILDIZ	1.971.833	2.306.933	2.840.437	1.645.202	1.406.528	1.447.233	3.617.035	3.713.461	4.287.670	5 Star
4 YILDIZ	1.803.500	2.142.474	2.579.375	1.397.615	1.409.902	1.495.377	3.201.115	3.552.376	4.074.752	4 Star
3 YILDIZ	1.214.329	1.997.303	1.896.999	2.483.008	2.118.463	2.096.849	3.697.337	4.115.766	3.993.848	3 Star
2 YILDIZ	548.759	677.965	766.984	1.901.493	1.763.335	1.763.607	2.450.252	2.441.300	2.530.591	2 Star
1 YILDIZ	54.802	80.451	78.734	503.111	357.706	414.053	557.913	438.157	492.787	1 Star
ÖZEL BELGELİ	59.177	77.749	78.576	137.728	121.675	104.526	196.905	199.424	183.102	Special Licence
YÜZER	33.526	32.902	13.628	33.378	30.129	4.130	66.904	63.031	17.758	Floating
TERMAL	877	3.565	2.141	16.661	13.407	27.803	17.538	16.972	29.944	Thermal
APART	33.152	75.280	80.755	35.288	35.447	43.324	68.440	110.727	124.079	Apart
TOPLAM	5.719.955	7.394.622	9.871.594	8.153.484	7.749.622	7.916.706	13.873.439	16.527.787	17.788.300	TOTAL
MOTEL	31.922	34.621	29.667	55.493	52.185	43.180	87.415	86.806	72.847	MOTEL
PANSİYON	94.567	71.183	32.202	94.880	92.953	67.387	189.447	164.136	99.589	BOARDING HOUSE
TATİL KÖYÜ	852.823	1.200.523	1.371.029	416.481	257.949	307.845	1.269.304	1.458.472	1.678.874	HOLIDAY VILLAGE
ÖBERJ	785	261	778	39.502	25.480	22.723	40.287	25.741	23.501	INN
KAMPİNG	15.370	8.814	12.135	31.266	8.404	8.610	46.636	17.218	20.745	CAMPING
GOLF TESİSİ	26.561	27.243	58.455	22.608	21.423	62.334	49.169	48.666	120.789	GOLF EST.
EĞİTİM UYGULAMA	3.453	2.084	2.468	7.183	1.129	1.598	10.636	3.213	4.066	TRAINING EST.
TURİZM KOMPLEKSİ	58.640	38.814	27.231	35.005	33.507	6.127	93.645	72.321	33.358	TOURISM COMPLEX
GENEL TOPLAM	6.804.076	8.778.165	9.871.594	8.855.902	7.749.622	7.916.706	15.659.978	16.527.787	17.788.300	GRAND TOTAL

Kaynak: (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

Ek-3. Türkiye'de Beş Yıldızlı Otellerde Konaklayan Kişi, Geceleme, Ortalama Kalış Süresi ve Doluluk Oranlarının İllere Göre Dağılımı (2002)

KONAKLAYAN KİŞİ SAYISI				GECELEME SAYISI				ORTALAMA KALİŞ SÜRESİ				DOLULUK ORANI %			
İLLER	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM
ADANA	14.937	57.437	72.374	25.450	101.800	127.250		1,7	1,8	1,8			5,63	22,53	28,16
AFYON	647	56.972	57.619	978	108.797	109.775		1,5	1,9	1,9			0,44	49,35	49,79
ANKARA	47.577	105.967	153.544	111.388	152.655	264.043		2,3	1,4	1,7			12,48	17,10	29,58
ANTALYA	1.583.363	349.049	1.932.412	8.267.939	1.068.038	9.335.977		5,2	3,1	4,8			56,12	7,25	63,37
AYDIN	106.288	76.012	182.300	461.543	186.580	648.123		4,3	2,5	3,6			36,50	14,76	51,26
BOLU	5.494	22.867	28.361	6.550	49.206	55.756		1,2	2,2	2,0			4,81	36,14	40,95
BURSA	48.152	53.750	101.902	76.228	91.971	168.199		1,6	1,7	1,7			16,34	19,72	36,06
DENİZLİ	55.319	20.175	75.494	72.518	30.830	103.348		1,3	1,5	1,4			39,58	16,83	56,40
ERZURUM	2.381	16.787	19.168	5.169	22.503	27.672		2,2	1,3	1,4			3,15	13,70	16,85
GAZİANTEP	2.566	24.861	27.427	4.011	28.506	32.517		1,6	1,1	1,2			3,41	24,25	27,67
MERSİN	26.756	35.203	61.959	56.206	65.539	121.745		2,1	1,9	2,0			11,59	13,51	25,10
İSTANBUL	582.433	389.212	971.645	1.402.273	745.146	2.147.419		2,4	1,9	2,2			25,72	13,67	39,39
İZMİR	149.676	130.200	279.876	587.359	241.922	829.281		3,9	1,9	3,0			29,22	12,04	41,26
KONYA	3.001	23.308	26.309	9.738	34.369	44.107		3,2	1,5	1,7			4,65	16,40	21,05
MUĞLA	186.172	51.242	237.414	874.082	142.986	1.017.068		4,7	2,8	4,3			43,10	7,05	50,15
NEVŞEHİR	22.554	18.720	41.274	42.565	44.781	87.346		1,9	2,4	2,1			15,89	16,71	32,60
TRABZON	3.121	15.471	18.592	7.065	26.962	34.027		2,3	1,7	1,8			5,85	22,32	28,16
TOPLAM	2.840.437	1.447.233	4.287.670	12.011.062	3.142.591	15.153.653		4,2	2,2	3,5			41,13	10,76	51,89

Kaynak: (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

Ek-4. İşletme Belgeli Tesislerin Tür ve Sınıflarına Göre İşletmeye Açık Oldukları Aylar İtibariyle Dağılımı (2002)

TESİS SINIFI	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
OTEL												
5 YILDIZ	107	108	113	130	134	135	136	136	135	136	116	112
4 YILDIZ	175	172	185	233	250	253	256	257	259	252	195	188
3 YILDIZ	316	313	325	414	484	496	505	512	516	488	339	337
2 YILDIZ	402	396	411	470	573	604	611	617	626	589	442	441
1 YILDIZ	86	84	89	104	123	129	131	132	135	113	94	92
ÖZEL BELGELİ	45	47	47	53	53	56	57	59	59	58	50	48
YÜZER	-	-	-	-	-	1	1	1	1	-	-	-
TERMAL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
APART	11	10	11	27	37	40	44	45	46	46	18	18
TOPLAM	1.144	1.132	1.183	1.433	1.656	1.716	1.743	1.761	1.779	1.684	1.256	1.238
MOTEL	17	17	17	21	22	24	24	25	25	23	19	19
PANSİYON	41	40	43	72	100	118	124	125	123	103	44	45
TATİL KÖYÜ	18	19	30	70	88	92	92	92	93	85	31	20
ÖBERJ	6	6	5	1	2	2	2	2	2	2	1	6
KAMPİNG	-	-	-	3	8	8	8	8	7	5	-	-
GOLF TESİSİ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EĞİTİM	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
UYGULAMA												
TURİZM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
KOMPLEKSİ												
TOPLAM	1.233	1.221	1.285	1.607	1.883	1.968	2.001	2.021	2.036	1.909	1.358	1.335

Kaynak: (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

Ek-5. İşletme Belgeli Tesislerdeki Yatak Kapasitesinin Tür ve Sınıflarına Göre İşletmeye Açık Oldukları Aylar İtibariyle Dağılımı (2002)

TESİS SINIFI	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
OTEL												
5 YILDIZ	68.663	69.137	71.796	82.416	85.601	86.134	86.517	86.859	86.235	86.859	76.233	72.960
4 YILDIZ	47.908	46.815	53.202	72.293	77.203	78.490	79.304	79.534	80.111	78.570	57.127	52.803
3 YILDIZ	47.760	47.092	49.742	69.211	80.975	82.483	84.332	85.304	85.786	81.198	51.664	50.514
2 YILDIZ	33.565	32.014	33.562	40.374	50.621	53.935	54.366	54.793	55.335	50.097	36.175	36.625
1 YILDIZ	5.620	5.450	5.763	6.489	7.771	8.090	8.203	8.139	8.200	6.939	5.844	5.733
ÖZEL BELGELİ	3.113	3.154	3.154	3.623	3.623	3.855	3.913	3.980	3.980	3.703	3.214	3.201
YÜZER	-	-	-	-	-	464	464	464	464	-	-	-
TERMAL	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
APART	1.125	1.073	1.115	3.015	4.005	4.293	4.824	4.854	4.910	5.074	1.946	1.946
TOPLAM	208.039	205.020	218.619	277.706	310.084	318.029	322.208	324.212	325.306	312.725	232.488	224.067
MOTEL	1.310	1.310	1.310	1.584	1.619	1.727	1.727	1.846	1.846	1.735	1.362	1.362
PANSİYON	1.188	1.168	1.222	2.433	3.379	3.966	4.129	4.161	4.151	3.194	1.295	1.329
TATİL KÖYÜ	15.950	16.275	23.615	51.855	63.602	65.659	65.659	65.659	66.051	61.090	23.679	16.311
OBERJ	1.125	1.125	1.067	65	141	141	141	141	141	141	65	1.125
KAMPİNG	-	-	-	616	2.114	2.114	2.114	2.114	1.874	1.294	-	-
GOLF TESİSİ	4.168	4.168	4.168	4.168	4.168	4.168	4.168	4.168	4.168	4.168	4.168	4.168
EĞİTİM	72	72	72	72	72	408	408	408	72	72	72	72
UYGULAMA												
TURİZM	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891
KOMPLEKSİ												
GENEL TOPLAM	232.743	230.029	250.964	339.390	386.070	397.103	401.445	403.600	404.500	385.310	264.020	249.325

Kaynak: (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

Ek-6. Otellerde Anahtar Performans Kriterleri

- 1- Servis kalitesi (Kalite ölçümleri+müşterinin şikayetleri+övgüleri)
- 2- Bakım ve onarım giderlerinden önceki otel kârı
- 3- Tahminlerle karşılaştırmalı olarak faaliyet sonuçları
- 4- Önceki yıllarla karşılaştırmalı olarak departmantal sonuçlar
- 5- Dolu odaların sayısı
- 6- Odaların doluluk oranı
- 7- Çift yataklı odaların doluluk oranı
- 8- Her odanın günlük satış oranı
- 9- Ortalama oda fiyatının elde edildiği gün sayısı
- 10- Servis yapılan kuver toplamı
- 11- Satış noktalarından odalara servis yapılan kuver sayısı (Günlük)
- 12- Her bir vardiyada masalara ya da odalara servis yapılan kuver sayısı
- 13- Satış noktaları itibariyle veya her bir öğün periyodu için kuver başına ortalama fatura tutarı
- 14- Ülke geneli ve şehir içi fiyat seviyeleriyle karşılaştırmalı faaliyet sonuçları
- 15- Oda kategorileri itibariyle satış artışları. Toplam ve alt kategorilerle ayrılmış olarak oda satışları; konferans, yiyecek-içecek, catering, garaj, casino, dükkan, yüzme havuzu vb. satış gelirleri.
- 16- Toplam satışlarla karşılaştırmalı olarak her bir kategorinin satış artışı
- 17- Oda satışlarıyla karşılaştırmalı olarak kategoriler ve departmanlar itibariyle satışlar
- 18- Kategoriler itibariyle sözleşmeli satışlar; Havayolları, yerel şirketler vb.leri ile
- 19- Her bir satış noktası veya her bir personel başına düşen satış tutarı
- 20- Alacakların toplam kredili satışlara oranı
- 21- Ortalama tahsilat süresi
- 22- Değersiz (zarar yazılan) alacakların kredili satışlara oranı
- 23- İşgücü verimlilik kontrol sisteminin etkinliği
- 24- Bakım ve onarım giderlerinden önceki her bir iş günü başına otel kârı
- 25- Otelin tümü ve her bir departmanın işçilik giderleri yüzdesi. Her faaliyet departmanı için o departmanın işçilik giderlerinin toplam otel satışları ile karşılaştırılması
- 26- Tam gün çalışma esasına göre toplam ve departmanlar itibariyle personel sayısı
- 27- Satış noktalarında servis için bekleme süresi
- 28- Her bir müşteri başına alınan (Müşterinin cevaplandığı anket sayısı) anket
- 29- Stokların toplam değeri
- 30- Stokların devir hızı ve artış-azalış hızları
- 31- Her dolu oda başına ısınma, aydınlatma ve enerji maliyetleri
- 32- Standardize edilmiş bir kontrol listesi kullanmak suretiyle bina ve tesisatın bakımının ve güvenliğinin sağlanması
- 33- Yeni ürünlerin, hizmetlerin, olanakların ve tekniklerin test edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması
- 34- İçsel ve dışsal tahsis, iyileştirme programlarının müşteriler ve personel üzerindeki etkilerinin satışlarla, kuverlerle, verimlilikle müşteri anketleriyle ölçülmesi
- 35- Kullanılan varlıkların sağladığı kazanç
- 36- Departman yöneticilerinin yıllık performans değerlendirme sonuçlarında değişme
- 37- Terfi ettirme kayıtları
- 38- Zincir faaliyetler için pazarlama işbirliğinin ve müşteri görüşlerinin değerlendirilmesi
- 39- Personel geliştirme, eğitime-yetişme programlarını tamamlayan personel sayısı
- 40- Personelin profesyonel ve ticari birliklerle, kurumlarla ve sivil toplum örgütlerine girme ya da ilişkide bulunma derecesi.

Kaynak: (Benligiray, 1999, s.102).

Sayın İnsan Kaynakları Müdürü,

“Türkiye’deki Beş Yıldızlı Otelde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespit Edilmesi” konulu bu araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Araştırmanın amacı, otelinizde çalışanların performans (başarı) değerlendirme sürecine ilişkin mevcut uygulamaları ortaya koymak ve İnsan Kaynakları Müdürlerinin bu konudaki kişisel görüşlerini saptamaktır.

Ankete verdiğiniz yanıtlar kesinlikle işletmeye ve şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, anket verilerinin analiz sonuçları araştırmaya katılan işletmelere daha sonra duyurulacaktır.

Araştırma ile ilgili sorularınız için **0 322-226 49 72** numaradan telefonla veya nurilik@cu.edu.tr adresinden e-posta ile bize ulaşabilirsiniz. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder iyi çalışmalar dileriz.

Anketi en geç **28 Aralık 2003** tarihinde elimizde olacak şekilde geri göndermenizi önemle rica ederiz.

Saygılarımızla,

Öğr.Görv. Fatma Nur İPLİK Doç.Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi Çukurova Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
ADANA ADANA

OTEL İŞLETMESİNİN

1. Adı :
2. Otelin Yıllık Faaliyet Süresi:
 - ☐ Yıl Boyu ☐ Sezonluk
3. Toplam Personel Sayısı :
- Daimi :
- Geçici :

BÖLÜM 1: Bu bölümde Otelinizdeki mevcut performans değerlendirme (başarı değerlendirme) faaliyetleri ile ilgili sorular yer almaktadır.

4. Otelinizde performans değerlendirme çalışmaları yapılıyor mu? (Cevabınız Hayır ise lütfen 25 numaralı soruya geçiniz)

|| Evet ☐ Hayır

5. Otelinizde, yönetici ve personelin performansı kim tarafından değerlendirilmektedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Bir üst amiri tarafından
- ☐ Yöneticilerden oluşan bir komite tarafından
- ☐ Aynı kademede çalışan iş arkadaşları tarafından
- ☐ Emri altında çalışanlar tarafından
- ☐ İnsan kaynakları müdürü tarafından
- ☐ Kişinin kendisi tarafından
- ☐ Müşteriler tarafından
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

6. Otelinizde hangi düzey personelin performans, düzenli olarak değerlendirilmektedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ İşçiler
 - ☐ Alt kademe yöneticileri (şefler, şef yardımcılar, supervisorlar)
 - ☐ Orta kademe yöneticileri (departman müdürleri, yardımcılar...)
 - ☐ Üst kademe yöneticileri (genel müdür, yardımcılar...)
7. Otelinizde kullanılan performans değerlendirme yönetimi hangisidir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
- ☐ Grafik değerlendirme yöntemi (Kişilerin form üzerinde yer alan çeşitli niteliklere göre grafik bir ölçek üzerinde değerlendirilmesi)
 - ☐ Sıralama yöntemi (Kişilerin, birbirleri ile kıyaslanmak suretiyle iyiden kötüye doğru sıralanması)
 - ☐ Zorunlu dağılım yöntemi (Kişilerin, performans durumlarının önceden saptanan yüzdeler çerçevesinde sınıflandırılması)
 - ☐ Davranışsal değerlendirme yöntemi (Kişilerin, iş gereklerini yerine getirebilecek davranışlarına göre değerlendirilmesi)
 - ☐ Kritik olay yöntemi (Kişilerin, başarı ve başarısızlıklarını gösteren önemli olayların kaydedilmesi suretiyle değerlendirilmesi)
 - ☐ Kontrol listesi yöntemi (Kişilerin, çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin tanımlayıcı ifadelerin yer aldığı form ile değerlendirilmesi)
 - ☐ Amaçlara göre yönetim (Kişilerin üstleri ile birlikte saptanan performans amaçlarına ulaşabilme derecesine göre değerlendirilmesi)
 - ☐ 360 derece geribildirim yöntemi (Kişinin, iş arkadaşları, yöneticiler, asları ve müşteriler tarafından değerlendirilmesi)
 - ☐ e-Performans değerlendirme yöntemi (Kişilerin performansının internet üzerinden elektronik ortamda değerlendirilmesi)

8. Otelinizde, performans değerlendirmesi hangi amaçlara yönelik olarak yapılmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Stratejik planlama yapabilmek için
- ☐ Ücret ve maaş yönetimi için
- ☐ Kariyer geliştirme için
- ☐ Eğitim ihtiyacını belirlemek için
- ☐ İşten ayırma kararlarını verebilmek için
- ☐ Terfi kararlarını verebilmek için
- ☐ Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek için
- ☐ Çalışanların motivasyonunu artırmak için
- ☐ Çalışanlara başarı durumları hakkında bilgi verebilmek için
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

9. Otelinizde yapılan her iş, açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gerekleri belirlenmiş midir?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

10. Performans değerlendirmede karşılaştığınız en önemli sorun nedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Değerlendirmede karşılaşılan herhangi bir sorun bulunmamaktadır.
- ☐ Değerlenecek nitelikler sorunu
- ☐ Değerlemede ölçüt sorunu
- ☐ Değerleme zamanı
- ☐ Değerlemeyi kimin yapacağı sorunu
- ☐ Değerlemeyi işgörenlere anlatabilme ve işgörenlerce anlayabilme sorunu
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

11. Otelinizde her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterleri ve standartları belirlenmiş midir?

- ☐ Evet ☐ Hayır

12. Otelinizde, çalışanların performansları hangi sıklıkta değerlendirilmektedir?

- ☐ 2 yılda 1
☐ Yılda 1
☐ 6 ayda 1
☐ 3 ayda 1
☐ Verilen bir görev sonuçlandığı zaman
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

13. Otelinizde, performansın artırılması için hangi çalışmalar yapılmaktadır?

(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Sürekli olarak eğitim programları düzenlenmekte
☐ Rotasyon uygulanmakta
☐ İşbaşı eğitimi verilmekte
☐ Çalışanların kararlara katılımı sağlanmakta
☐ Fiziksel olanaklar (ışıklandırma, havalandırma, uygun teknoloji vb.) iyileştirilmekte
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

14. Otelinizde, performansı belirleyen faktörler nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ İş ortamına bağlı faktörler (çalışma koşulları)
☐ Organizasyonel amaçlar
☐ Kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe
☐ Kişisel amaçlar
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

15. Otelinizde, performans değerlendirme faaliyetlerini engelleyen unsurlar nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Yanlış kriterlerin belirlenmesi
☐ Değerlendirme zamanı
☐ Değerlendirmeyi yapacak kişi
☐ Üst yönetimin bakış açısı
☐ Çalışanların katılımının sağlanamaması
☐ Teknik açıdan güçlükler
☐ Engelleyen herhangi bir unsur bulunmamaktadır.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

16. Kullandığınız performans değerlendirme sisteminin üstün / iyi yönleri nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ İş görenlerin gelişigüzel değerlendirilmeleri önlenmektedir.
☐ Objektif bir değerlendirme sağlanmaktadır.
☐ Kaynak ve zaman israfı en az düzeydedir.
☐ Değerleme sistemi yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine “geribildirim” niteliğinde bilgilerin verilmesini sağlamaktadır.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

17. Otelinizde, performans kriterleri ve standartları belirlenirken personelin görüş ve önerileri alınmakta mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

18. Kullandığınız performans değerlendirme sisteminin zayıf yönleri nelerdir?
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
- ☐ Yapılan değerlemenin doğruluğunu kanıtlamak genellikle olanaksızdır.
 - ☐ Değerleme sonuçlarına ilişkin birimler arasında yorum farklılıkları olabilmektedir.
 - ☐ Yapılan değerlendirmede, değerleyicilerin bazen hissi davranışları görülebilmektedir.
 - ☐ Konusunda eğitilmiş değerlendirici bulunmakta bazen zorluklar yaşanmaktadır.
 - ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....
19. Otelinizde yapılan performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçları çalışanlara nasıl yansıtılmaktadır?
- ☐ Değerlendirme sonuçları gizli tutulmaktadır.
 - ☐ Değerlendirme sonuçları, olumlu veya olumsuz değerlendirilen çalışana iletilmektedir.
 - ☐ Sadece olumlu değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmektedir.
 - ☐ Sadece olumsuz değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmektedir.
 - ☐ Değerlendirme sonuçları herkese açıktır.
 - ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....
20. Otelinizde, performans değerlendirme sonuçları çalışanlara hangi yol ile iletilmektedir?
- ☐ Çalışana yazılı olarak
 - ☐ Çalışan ile karşılıklı görüşme yapılarak
 - ☐ Çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak
 - ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

21. Otelinizde, performans değerlendirmesi sonucunda başarılı bulunan çalışanlar nasıl ödüllendirilir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
- ☐ Maaşına zam yapılır
 - ☐ Bir üst dereceye terfi ettirilir.
 - ☐ İkramiye verilir.
 - ☐ Başarı belgesi ile ödüllendirilir.
 - ☐ Herhangi bir ödül verilmemekte
22. Otelinizde, performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan çalışanlar için nasıl bir uygulama yapılmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
- ☐ Bir alt seviyedeki göreve getirilir.
 - ☐ Yetersiz yönleri ile ilgili olarak eğitim verilir.
 - ☐ Aynı kademedeki bir başka göreve getirilir.
 - ☐ Sözlü veya yazılı olarak uyarılır.
 - ☐ İşten çıkartılır.
 - ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....
23. Otelinizdeki performans değerlendirme sisteminin adil ve güvenilir buluyor musunuz?
- ☐ Evet
 - ☐ Kısmen
 - ☐ Hayır
24. Otelinizdeki mevcut performans değerlendirme sisteminin periyodik olarak gözden geçirip değerlendirdiğiniz musunuz?
- ☐ Evet
 - ☐ Hayır

BÖLÜM II: Bu bölümde ankei cevaplayan kişinin performans değerlendirme (başarı değerlendirme) faaliyetleri konusundaki kişisel görüş ve düşünceleri ile ilgili sorular yer almaktadır.

25. Performans değerlendirmesi ile ilgili olarak herhangi bir eğitim programına katıldınız mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

26. Sizce performans değerlendirme sonuçları hangi amaçlar için kullanılmalıdır?

(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Stratejik planlama yapabilmek için
☐ Ücret ve maaş yönetimi için
☐ Kariyer geliştirme için
☐ Eğitim ihtiyacını belirlemek için
☐ İşten ayırma kararlarını verebilmek için
☐ Terfi kararlarını verebilmek için
☐ Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek için
☐ Çalışanların motivasyonunu artırmak için
☐ Çalışanlara başarı durumları hakkında bilgi verebilmek için
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

27. Sizce çalışanların performansı, en iyi kim tarafından değerlendirilebilir?

(Lütfen önem sırasına göre, en önemli 1 olarak 8'e kadar sıralayınız)

- ☐ Bir üst amiri tarafından
☐ Yöneticilerden oluşan bir komite tarafından
☐ Aynı kademede çalışan iş arkadaşları tarafından
☐ Emri altında çalışanlar tarafından
☐ İnsan kaynakları müdürü tarafından

☐ Kişinin kendisi tarafından

☐ Müşteriler tarafından

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

28. Sizce otel işletmesinde çalışanların performansı en iyi hangi yöntemle

değerlendirilebilir? (Lütfen önem sırasına göre, en önemli 1 olmak üzere 10'a kadar sıralayınız)

- ☐ Kullandığımız yöntemin çalışanların performansını en iyi şekilde değerlendirdiğine inanıyorum.
☐ Grafik değerlendirme yöntemi (Kişilerin form üzerinde yer alan çeşitli niteliklere göre grafik bir ölçek üzerinde değerlendirilmesi)
☐ Sıralama yöntemi (Kişilerin, birbirleri ile kıyaslanmak suretiyle iyiden kötüye doğru sıralanması)
☐ Zorunlu dağılım yöntemi (Kişilerin, performans durumlarının önceden saptanan yützeler çerçevesinde sınıflandırılması)
☐ Davranışsal değerlendirme yöntemi (Kişilerin, iş gerekliliğini yerine getirebilecek davranışlarına göre değerlendirilmesi)
☐ Kritik olay yöntemi (Kişilerin, başarı ve başarısızlıklarını gösteren önemli olayların kaydedilmesi suretiyle değerlendirilmesi)
☐ Kontrol listesi yöntemi (Kişilerin, çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin tanımlayıcı ifadelerin yer aldığı form ile değerlendirilmesi)
☐ Amaçlara göre yöntem (Kişilerin üstleri ile birlikte saptanan performans amaçlarına ulaşabilme derecesine göre değerlendirilmesi)
☐ 360 derece geribildirim yöntemi (Kişinin, iş arkadaşları, yöneticiler, asıları ve müşteriler tarafından değerlendirilmesi)
☐ e-Performans değerlendirme yöntemi (Kişilerin performansının internet üzerinden elektronik ortamda değerlendirilmesi)

29. Sizce, otelinizde, çalışanların performansları hangi sıklıkta

değerlendirilmelidir?

- ☐ 2 yılda 1
☐ Yılda 1
☐ 6 ayda 1
☐ 3 ayda 1
☐ Verilen bir görev sonuçlandığı zaman
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

30. Sizce, otelinizde yapılan performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçları

çalışanlara nasıl yansıtılmaktadır?

- ☐ Değerlendirme sonuçları gizli tutulmalıdır.
☐ Değerlendirme sonuçları, olumlu veya olumsuz değerlendirilen çalışana iletilmelidir.
☐ Sadece olumlu değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmelidir.
☐ Sadece olumsuz değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmelidir.
☐ Değerlendirme sonuçları herkese açık olmalıdır.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

31. Sizce performans değerlendirme sonuçları çalışanlara hangi yol ile iletilmelidir?

- ☐ Çalışana yazılı olarak
☐ Çalışan ile karşılıklı görüşme yapılarak
☐ Çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

32. Sizce otelinizde performans değerlendirme sonucunda başarılı bulunanlar nasıl ödüllendirilmelidir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Maaşına zam yapılmalıdır.
☐ Bir üst dereceye terfi ettirilmelidir.
☐ İkramiye verilmelidir.
☐ Başarı belgesi ile ödüllendirilmelidir.
☐ Herhangi bir ödül verilmemeli

33. Sizce otelinizde performans değerlendirme sonucunda başarısız bulunanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Bir alt seviyedeki göreve getirilmelidir.
☐ Aynı kademedeki bir başka göreve getirilmelidir.
☐ Sözlü veya yazılı olarak uyarılmalıdır.
☐ Yetersiz yönleri ile ilgili olarak eğitim verilmelidir.
☐ İşten çıkartılmalıdır.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

34. Sizce otelinizde performansın artırılması için hangi çalışmalar yapılmalıdır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Sürekli olarak eğitim programları düzenlenmelidir.
☐ Rotasyon uygulanmalıdır.
☐ İşbaşı eğitimi verilmelidir.
☐ Çalışanların kararlara katılımı sağlanmalıdır.
☐ Fiziksel olanaklar (ışıklandırma, havalandırma, uygun teknoloji vb.) iyileştirilmelidir.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

35. Sizce etkin performans değerlendirmesi için aşağıdakilerden hangisi önemlidir? (Lütfen önem sırasına göre, en önemli 1 olmak üzere 5'e kadar sıralayınız)

- ☐ Değerlendiricinin işletmenin değerlendirme süreç ve formlarını iyi bilmesi
- ☐ Değerlendiricinin etkin karar verebilme becerisi
- ☐ Değerlendiricinin performans beklentilerini çalışanlara doğru aktarabilmesi
- ☐ Değerlendiricinin etkin yazılı ve sözlü iletişim becerisi
- ☐ Değerlendiricinin çalışanları etkin gözlemleme yeteneği

39. Turizm sektöründeki çalışma süreniz:

- ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26 yıl+

40. Şu an bulunduğunuz işletmedeki çalışma süreniz:

- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl+

***** Çalışmamıza gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim*****

BÖLÜM III: Bu bölümde anketi cevaplayan kişi ile ilgili kişisel bilgilere yönelik

sorular yer almaktadır.

36. Cinsiyetiniz:

- ☐ Bayan ☐ Bay

37. Yaşınız:.....

38. Eğitim durumunuz:

- ☐ Lise
- ☐ Ön lisans
- ☐ Lisans (Lütfen alanınızı belirtin).....
- ☐ Yüksek Lisans - Doktora
- ☐ Diğer.....

Ek-8. Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Listesi

S.NO	OTEL ADI	ADRES - TELEFON - FAX
1	ABANT PALACE HOTEL	Gökenarı Abant Bolu/Mudurnu Tel: 0 374 224 50 12 Fax: 0 374 224 50 11
2	ADAKULE OTELİ	Beyraklıdere Mevkii Türkmen Mah. Kuşadası/Aydın Tel:0256 618 11 44 Fax:0256 618 11 57
3	ADANA HILTONSA	Sinirpaşa Mah. 1.Sok.01280 Yüreğir/Adana Tel:0322 355 50 00 Fax: 0322 355 50 50
4	ADORA GOLF RESORT OTEL	Belek Tur.Merkezi Üçüncü Kum Tepesi Serik/Antalya Tel: 0 242 725 40 51 Fax: 0 242 725 40 71
5	AKGÜN İSTANBUL OTELİ	Adnan Menderes Bul.(Vatan Cad) Fatih/ İstanbul Tel: 0 212 534 48 79 Fax: 0 212 534 91 26
6	ALBA RESORT	Tilkiler Mevkii Çolaklı Manavgat/ Antalya Tel:0242 763 80 80 (PBX) Fax:0242 763 79 86
7	ALMIRA OTELİ	Ulubatlı Hasan Bulvarı No:5 Bursa Tel: 0 224 250 20 20 Fax: 0 224 250 20 38
8	ALTIS GOLF HOTEL	Belek Turizm Alanı Belek Antalya Tel: 0 242 725 42 26 Fax: 0 242 725 42 34
9	ANKARA HILTONSA OTELİ	Tahran Cad.No:12 06700 Ankara Tel:0 312 455 00 00 Fax:0312 455 00 55
10	ANTALYA RENAISSANCE RESORT	Beldibi Mevkii Kemer/Antalya Tel: 0 242 824 83 31 Fax: 0 242 824 69 70
11	ANTALYA DEDEMAN OTELİ	Lara Yolu 07100 Antalya Tel:0242 316 20 20 -316 16 00 Fax:0242 316 20 30
12	AQUA HOTEL	KumluÖrencik Mevkii Sahil Sok. No:15 İçmeler/Marmaris Tel: 0 252 455 36 36 Fax: 0 252 455 36 42
13	ART OTEL	Kızıltepe Güney Ant. Tur Alanı Kemer/Antalya Tel:0 242 815 17 50 Fax: 0 242 815 17 62
14	ARUM OTELİ	Bingöç Mevkii Kumköy Side Manavgat/Antalya Tel: 0 242 753 45 60 (PBX) Fax: 0 242 753 41 40
15	ASTERIA OTEL	Kumköy Mevkii 07330 Side /Antalya Tel: 0 242 753 18 30 (PBX) Fax: 0 242 753 19 01
16	AYDINBEY GOLD DREAMS	Türkler Köyü Kargıiftliği Mevkii Alanya/Antalya
17	AZKA OTELİ	Bardakçı Koyu Bodrum/Muğla Tel: 0 252 316 89 92 Fax: 0 252 316 82 14
18	B. KAYA OTEL	Titreyengöl Mevkii Side Manavgat/Antalya Tel: 0 242 756 90 90 Fax: 0 242 756 90
19	BEL CONTİ RESORT HOTEL	İskele Mevkii Belek Serik/Antalya Tel: 0 242 715 15 40 Fax: 0 242 715 10 47
20	BELLİS OTEL	Taşlıburun Mevkii Belek Serik/Antalya Tel: 0 242 752 42 80 Fax: 0 242 725 43 00
21	BÜYÜK SÜRMELİ OTELİ ANKARA	Cihan Sok.No:6 Şhiye/ Ankara Tel:0312 23176 60 (15HAT) Fax:0312 2295176
22	BÜYÜK SÜRMELİ OTELİ ADANA	Özler Cad.01060 Kuruköprü/ Adana Tel:0322 35236 00 Fax: 0322 352 19 45
23	CAPRICE OTEL	Atanaj Deresi Yenihisar Söke/Aydın Tel: 0 256 846 15 15 Fax: 0 256 846 10 10
24	CESARS OTELİ	Kumköy Bingöç Mevkii Manavgat/Antalya Tel: 0 242 753 24 80 Fax: 0 242 753 18 52
25	CEYLAN INTER-CONTINENTAL	Mete Cad. Taksim Beyoğlu/İstanbul Tel: 0 212 231 21 21 Fax: 0 212 231 21 80
26	CEYLAN INTER-CONTİ. RESORT	Çamyuva Kemer/Antalya Tel: 0 242 821 51 00
27	CLUB BLUE WATERS	Side Turizm Alanı Sorgun Mevkii Antalya Tel: 0 242 755 94 84 Fax: 0 242 755 95 58
28	ÇELİK PALAS OTELİ	Çekirge Cad. No:22 Bursa Tel:0 224 233 38 00 Fax:0 224 236 19 10
29	ÇINAR OTELİ	Şevketiye Mah.Fener Mevkii Yeşilköy 34800 Bakırköy/İstanbul
30	ÇIRAĞAN SARAYI OTELİ	Çırağan Cad. No :84 80700 Yıldız Beşiktaş/İstanbul Tel: 0 212 258 33 77 Fax: 0 212 259 66 87
31	CLUB GRAND SIDE	Çolaklı Mah. Tilkiler Mevkii Manavgat/Antalya

32	CLUP OTEL RIXOS	İleribaşı Mevkii Serik Belek/Antalya
33	CLUP OTEL SERA	Lara Mevkii Güzelyalı No:3 Antalya Tel: 0 242 349 34 34 Fax: 0 242 349 34 54
34	CLUB OTEL SIRENE II	Belek Turizm Merkezi 968 Parsel Serik/Antalya
35	COLOSSAE HOTEL THERMAL	Tokatış Mevkii Karahayıt 2. Bölge Denizli Tel: 0 258 271 41 56 Fax: 0 258 271 42 50
36	CONRAD OTELİ	Yıldız Cad. 80700 Beşiktaş/İstanbul Tel: 0 212 227 30 00 Fax: 0 212 259 66 67
37	CORINTHIA OTELİ	Güney Ant. Tur. Alanı Tekirova Mevkii Kemer/Antalya
38	DEDEMAN OTELİ	Yıldız Posta Cad. No:52 Esentepe 80700 Beşiktaş/İstanbul Tel: 0 212 274 88 00 Fax: 0 212 275 11 00
39	DEDEMAN BÜYÜK ANADOLU OTELİ	Esenboğa Havaalanı Yolu 27Km Akçurt/Ankara Tel: 0 312 841 64 64 Fax: 0312 841 62 30
40	DİDİM BEACH RESORT	Parlementer Yolu Üzen 3. Köy Mevkii Alınkum Didim/Aydın
41	DİVAN OTELİ	Cumhuriyet Cad. No:2 Taksim Beyoğlu/İstanbul Tel: 0 212 231 41 00 (12 HAT) Fax: 0 212 248 85 27
42	DİYARBAKIR CLASS	Savaş Mah. Gazi Cad. No:101 Merkez/Diyarbakır
43	DOĞANAYA OTELİ	Konaklı Kasabası Gerpelik Mevkii Alanya/Antalya Tel: 0 242 565 14 35 Fax: 0 242 565 14 86
44	EFES SÜRMELİ OTELİ	Efes Antik Şehir, Kuşadası Yolu Selçuk/İzmir Tel: 0232 893 10 96 Fax: 0232 893 10 95
45	ELEGANCE HOTEL	Dergah Cıvan Mevkii Kemeraltı Mah. Mamaris/Muşla Tel: 0 252 412 81 01 Fax: 0 252 412 20 15
46	ELİZE KEMER BEACH OTEL	Çamyuva Kemer Antalya Tel: 0 242 824 64 50
47	EPHESUS PRINCESS	Pamucak Mevkii Selçuk/İzmir Tel: 0 232 892 70 52 Fax: 0 232 892 70 58
48	ERESİN TOPKAPI OTELİ	Millet Cad. No:186 84270 Topkapı Fatih/İstanbul Tel: 0 212 631 12 Fax: 0 212 631 37 02
49	ESENBOĞA AIRPORT HOTEL	Karyağı Mah. Saray Köyü 2. Bölge 519 Ada 1. Keçiören/Ankara
50	ETAP ALTINEL	G.M.K. Bulvarı No:151 06570 Tandoğan/Ankara Tel: 0 312 231 77 60 Fax: 0 312 230 23 30
51	FALEZ OTELİ	Konyaaltı Falez Mevkii 07050 Antalya Tel: 0242 238 54 54 Fax: 0242 238 51 51
52	FANTASIA OTEL	Yavrusu Mevkii Kuşadası / Aydın Tel: 0 256 622 05 50 (10HAT) Fax: 0256 622 07 65
53	GLORIA GOLF RESORT	Acısu Mevkii Belek Serik/Antalya Tel: 0 242 715 15 20 Fax: 0 242 715 15 25
54	GLORIA VERDE RESORT	Acısu Mevkii, Belek Mail Box:27 Serik/Antalya
55	GRAND ADONİS OTEL	Eski Lara Yolu 07100 Antalya Tel: 0242 316 44 44 Fax: 0 242 316 10 31
56	GRAND GÖYNÜK HOTEL	P.K.163 07980. Göynük. Kemer/Antalya Tel: 0 242 815 15 38 Fax: 0 242 815 15 37
57	GRAND HOTEL GAZİANTEP	Ali Fuat Cebesoy Bulvarı No:32 27090 Şehitkamil/Gaziantep
58	GRAND HOTEL KILIKYA PALACE	Kızıltepe Mevkii Göynük 07794 Kemer/Antalya Tel: 0242 815 30 50 Fax: 0242 815 30 88
59	GRAND HOTEL MERCURE İZMİR	Akdeniz Mah. 2. Kordon Dr. Hulusi Bey Cad. No:138 Alsancak/İzmir
60	GRAND KAPTAN OTELİ	Obaköy Göl Mevkii 07460 Alanya / Antalya Tel: 0242 514 01 01 (PBX) Fax: 0242 514 00 92
61	GRAND OTEL PHASELİS	Tekirova Kemer/Antalya Tel: 0 242 821 40 70 Fax: 0 242 821 40 69
62	GRAND ONTUR OTELİ	Havacılar Sitesi Yarı Dalgan Mevkii Çeşme/İzmir Tel: 0 232 724 00 11 (PBX) Fax: 0 232 724 84 22
63	GRAND PRESTİGE OTELİ	Side Titreyengöl Mevkii Manavgat/Antalya Tel: 0 242 756 90 60 Fax: 0 242 756 90 81
64	GRAND YÜKSELİŞ HOTEL	Sefa Sirmen Bulvarı Oto Galerici Sitesi Yarı İzmit/Kocaeli

65	HILTON KAYSERİ	Cumhuriyet Meydanı 38010 Kayseri Tel:0352 207 5000 Fax:0352 207 50 50
66	HILTON KONYA	İstanbul Yolu 42250 Selçuklu/Konya Tel:0 332 221 50 00 Fax: 0 332 221 50 50
67	HILTON OTELİ	Cumhuriyet Cad. No.152 Harbiye Şişli/İstanbul Tel: 0 212 315 60 20 Fax: 0 212 296 29 53
68	HILLSIDE SU HOTEL	Konyaaltı 07050 Antalya Tel: 0 242 249 07 00 Fax: 0 242 249 07 07
69	HOLIDAY INN CROWNE PLAZA	Sahil Yolu Ataköy Bakırköy/İstanbul Tel: 0 212 560 81 00 Fax: 0 212 560 81 55
70	HOLIDAY PARK RESORT HOTEL	Okurcalar Ulubük Mevkii Alanya/Antalya
71	HOTEL BİLKENT	Bilkent 1.Cad. Bilkent/ Ankara Tel:0 312 266 46 86 (PBX) Fax: 0312 266 46 79
72	HOTEL KEMAL BAY	Telatiye Köyü Gerpelit Mevkii Bölge Trafik Amirliği Karşısı Konaklı/Alanya
73	HOTEL LABADA BEACH	Çamyuva Kemer/Antalya
74	HOTEL MEDESA	Yeditepeler Mah. Asarlık Mevkii Gümbet Bodrum/Muğla Tel: 0 252 317 25 49 Fax: 0 252 317 25 58
75	HOTEL SİLLYUM 2000	İleribaşı Mevkii Belek Serik/Antalya Tel: 0 242 715 21 00
76	HOTEL TURQUOİSE	Acısu Sorgun Side Manavgat/Antalya Tel: 0 242 756 95 30 Fax: 0 242 756 93 45
77	HYATT OTEL	Taşkılla Cad. 80090 Taksim/ İstanbul Tel: 0 212 225 70 00 Fax: 0 212 225 70 07
78	IBER OTEL SIDE PALACE	Acısu Sorgun Mevkii 07601 Side Manavgat /Antalya Tel: 0 242 715 13 00 Fax: 0 242 715 13 17
79	İKBAL TERMAL OTEL	Afyon İznir Karayolu 9.Km Afyon Tel:0272 252 56 00 (PBX) Fax:0272 252 56 14
80	INTERNATIONAL COMFORT ANTBEL	Kumtepesi Mevkii Belek Serik/Antalya Tel: 0 242 724 41 02 Fax: 0 242 726 42 88
81	İSTANBUL BÜYÜK SÜRMELİ OTELİ	Prof.Dr. Bülent Tarcan Sok.No:3 Dikilitaş Gayrettepe/İstanbul Tel: 0 212 272 11 60 Fax: 0 212 266 36 69
82	İSTANBUL POLAT RENAISSANCE	Sahil Yolu Cad.Şevketiye Mah. Yeşilyurt 34800 Bakırköy/İstanbul
83	İSTANBUL PRINCESS HOTEL	Büyükdere Cad. Üçyol Mevkii No: 49 80670 Maslak Şişli/İstanbul
84	İZMİR HILTON OTELİ	Gaziosmanpaşa Bulv.No:7 35210 Çankaya/İzmir Tel:0 232 497 6060 Fax:0 232 497 6000 - 497 60 36
85	KERVANSARAY TERMAL OTELİ	Çekirge Mah. Eski Kaplıca Sok.Osmangazi/Bursa Tel:0 224 233 93 00 Fax:0 224 236 19 10
86	KIRIŞ ALINDA BEACH OTEL	Kemer Mah. Kemer/Antalya Tel: 0 242 467 14 14
87	KIRIŞ WORLD MAGIC HOTEL	Kiriş Mevkii Kemer/Antalya Tel: 0 242 824 68 00 Fax: 0 242 824 68 20
88	KLASSİS OTEL	Piri Mehmet Paşa Mah. Kargaburun Mev. Silivri/İstanbul Tel: 0 212 727 40 50 Fax: 0 212 727 40 49
89	KORUMAR OTEL	Gazi Beğendi Mevkii P.K 18 09400 Kuşadası /Aydın Tel:0256 618 1530 Fax: 0256 618 11 10
90	LARES OTEL	Güzeloba Mah. Lara mevkii Merkez/Antalya
91	LETOONIA GOLF RESORT	İleribaşı Mevkii 07500 Belek/Antalya Tel: 0 242 715 14 50 Fax: 0 242 715 14 54
92	MA BICHE	Kızıltepe Mevkii Kemer/Antalya Tel: 0 242 815 18 03 Fax: 0 242 815 18 72
93	MACİG LIFE DER CLUB SİRENE CITY	Belek Mevkii Serik/Antalya Tel: 0 242 725 41 30 Fax: 0 242 725 41 49
94	MAGIC LIFE DER CLUB KEMER	Güney Ant.Tur.Alanı Göynük Mevkii Kemer/Antalya Tel: 0 242 815 15 11 Fax: 0 242 815 15 10
95	MAGIC LIFE DER CLUB WORLD	Kemer Köyü Kiriş Mah. Antalya Tel: 0 242 824 69 50 Fax: 0 242 824 69 70
96	MARİN OTELİ	Kumburgaz-Silivri Yolu 50. Km Silivri/İstanbul Tel: 0 212 885 90 00 Fax: 0 212 884 05 30
97	MARMARİS RESORT	Hisar Köyü Çubucak Mevkii Marmaris/Muğla Tel: 0 252 466 04 64 Fax: 0 252 466 64 52

98	MELAS RESORT	Bingeşik Mevkii Side Manavgat/Antalya
99	MERSİN HILTONSA OTELİ	Adnan Menderes Bulvarı 33110 Mersin Tel:0 324 326 50 00 Fax:0 324 326 50 50
100	MERYAN OTELİ	Alara River Tourism Center Okurcalar Alanya/Antalya Tel: 0 242 527 48 75 (PBX) Fax:0 242 527 47 82
101	MİHRİBAN POLAT OTEL	Karabeyri Köyü Tokatlas Sok. Parnukale/Denizli Tel:0 258 242 88 07
102	MIRAGE PARK RESORT OTEL	Kızıltepe Mevkii Göynük 07994 Antalya Tel:0 242 815 22 44 Fax:0 242 815 22 35
103	MIRAMARE QUEEN	Ilıca Köyü Çeltik Mevkii Manavgat/Antalya
104	MÖVENPICK İSTANBUL OTEL	Emniyet Evleri Mah. Eski Büyükdere Cad. No:87 4. Levent Şişli/İstanbul
105	MUNAMAR VİSTA OTEL	Keykubat Cad. İçmeler Köyü Marmaris/Muğla Tel: 0 252 455 33 60 Fax: 0 252 455 33 59
106	NOBİLİS GOLF OTEL	Belek Acısı Mevkii Serik/Antalya Tel: 0 362 233 05 49
107	NOVA PARK	Ilıca Köyü Manavgat/Antalya Tel: 0 242 753 50 65
108	OFO OTELİ	Lara Cad. Üçyol Mevkii Güzeloba/Antalya Tel:0 242 349 40 00 - 349 58 95 - 349 04 23 Fax: 0 242 349 58 95
109	ONURA OTEL	Hacı Feyzullah Mah. Yavansu Mevkii Kuşadası Tel: 0 256 614 85 05 Fax: 0 256 614 37 27
110	ORTAKÖY PRINCESS OTEL	Dereçikmazi Sok. Ortaköy Mah. Beşiktaş/İstanbul Tel: 0 212 227 60 10 Fax: 0 212 260 21 48
111	OTEL EYTUR	Kızıltepe Mevkii Beldibi Köyü Kemer/Antalya Tel: 0 242 815 23 70 Fax: 0 242 815 16 27
112	OTEL GRAND AZUR	Kenan Evren Bulvarı No:11 Marmaris/Muğla Tel: 0 252 412 82 01 Fax: 0 252 412 35 30
113	OTEL KARIA PRINCESS	Kanlıdere Sok. Eski Çeşme Mah. No:15 Bodrum Tel: 0 252 316 89 71 Fax: 0 252 316 89 79
114	OTEL MERİT ANTIQUE	Balabanağa Mah. Ordu Cad. No : 226 Eminönü/İstanbul Tel: 0 212 513 93 00 Fax: 0 212 512 63 90
115	OTEL RA	2 Nolu Parsel Sarıgerme Köyçeğiz/Muğla Tel: 0 252 286 80 63 Fax: 0 252 286 80 68
116	OTEL SARAY REGENCY	Tireyengöl Mevkii Manavgat/Antalya Tel: 0 242 756 91 00 Fax: 0 242 746 91 09
117	ÖZKAYMAK MARİNA OTELİ	Kemer Yat Limanı Kemer/Antalya
118	PEGASOS RESORT OTEL	İncekum Mevkii Avsallar Alanya/Antalya Tel: 0 242 517 37 40 (PBX) Fax: 0 242 517 37 90
119	PHASELİS TATİL KÖYÜ	Kızıltepe Mevkii Göynük Köyü 07980 Kemer/Antalya Tel: 0 242 815 16 31 Fax: 0 242 815 16 37
120	POLAT RENAISSANCE ERZURUM	İbrahim Polat Cad. Palandöken/Erzurum Tel: 0 442 232 00 10 Fax: 0 442 232 00 99
121	PORTO BELLO HOTEL BEACH	Hurma Köyü Merkez/Antalya
122	PRESA FİNİCA HOTEL	Sahilkent Beldesi Ortasaha Mevkii Finike/Antalya
123	RADISSON SAS HOTEL İSTANBUL	Londra Asfaltı Sefaköy Kavşağı, Otel Sokak No:1 Sefaköy/İstanbul Tel:0 212 425 73
124	RESORT DE DEMAN CAPPADOCIA	Ürgüp Yolu Üzeri 2. Km 50200 Nevşehir Tel:0 384 213 99 00 Fax:0 384 213 21 58
125	RICHMOND EPHEUS	Pamucak Mevkii Selçuk/İzmir Tel: 0 242 892 70 77 Fax: 0 232 892 67 31
126	ROBINSON SELECT CLUB MARİS	Tavşanbükü Tavşan Adası Mevkii Hisarönü Köyü Marmaris/Muğla
127	SAMARA OTELİ	Kızıllağaç Köyü Kayılar Mevkii Bodrum/Muğla Tel: 0 252 367 16 00 Fax: 0 252 367 16 08
128	SEA GARDEN	Yalıdağ Mevkii Çiftlik Köyü Bodrum/Muğla Tel: 0 252 368 90 10 Fax: 0 252 368 90 47
129	SELİN OTELİ	Tilkiler Mevkii Çolaklı Köyü Manavgat/Antalya Tel: 0 242 756 66 70 Fax: 0 242 763 62 14
130	SERAPSU OTELİ	Baklabeledeni Mevkii Telatiye Köyü Alanya/Antalya Tel: 0 242 565 14 76 Fax: 0 242 565 10 72

131	SEVEN SEAS	Titreyengöl Side Manavgat Antalya Tel: 0 242 756 90 00 Fax: 0 242 756 90 07
132	SEYHAN OTELİ	Turhan Cemal Beriker Bulvarı No:30 Seyhan/Adana Tel: 0 322 457 58 10 Fax: 0 322 454 28 34
133	SHERATON ÇEŞME HOTEL RESORT	Şifne Cad. No:35 Ilıca Çeşme/İzmir Tel: 0 232 723 12 40 Fax: 0 232 723 18 56
134	SHERATON OTELİ ANKARA	Noktalı Sok. Kavaklıdere Çankaya/Ankara Tel: 0 312 468 54 54 Fax: 0 312 467 11 36
135	SHERATON VOYAGER OTELİ	100. Yıl Bulvarı 07050 Antalya Tel: 0 242 243 24 32 Fax: 0 242 243 24 62
136	SIDE PERİSSİA HOTEL	Kemer Köyü Bingeşik Mevkii Manavgat/Antalya
137	SİDERA OTEL	Okurcular Beldesi Alanya/Antalya
138	SİLLYON OTELİ	Side Titreyengöl Manavgat/Antalya
139	SUN ZEYNEP OTEL	Belek Tur. Merkezi Belek/ Antalya Tel: 0 242 725 41 80 Fax: 0 242 725 42 00
140	SUNRISE QUEEN	Kumköy Yolu Bingeşik Mevkii Side Manavgat/Antalya Tel: 0 242 753 47 83 Fax: 0 242 753 47 60
141	SÜRAL OTELİ	Tilkiler Mevkii Çolaklı Köyü Manavgat/Antalya Tel: 0 242 763 68 20 Fax: 0 242 763 68 30
142	SÜRAL OTELİ 2	Tilkiler Mevkii Çolaklı Manavgat/Antalya Tel: 0 242 763 60 52 Fax: 0 242 763 69 60
143	SÜZER PARADİSE	Liman Mevkii Çark Plajı Alaçatı Çeşme/İzmir
144	TAKSİM INTERNATIONAL MERSİN	Kuvay-ı Milliye Cad. No:107 33060 Mersin Tel: 0 324 336 10 10 (PBX) Fax: 0 324 336 07 22
145	TAKSİM INT. SULTANSARAY OTELİ	Göynük Kemer 07980 Antalya Tel: 0 242 815 14 80 (PBX) Fax: 0 242 815 14 99
146	TALYA OTELİ	Fevzi Çakmak Cad. No:30 Antalya Tel: 0 242 248 65 00 Fax: 0 242 241 56 08
147	TAŞUCU BEST RESORT OTEL	Atatürk Cad. Mansuriye Mah. Köyiçi Mevkii Taşucu/İçel Tel: 0 324 741 63 00 Fax: 0 324 741 30 05
148	TAT BEACH OTEL	Üçüncü Kum Tepesi Mevkii Belek/Antalya Tel: 0 242 725 40 76 Fax: 0 242 725 40 99
149	TERMAL PRINCESS	Balçova Agomemnon Kaplıcaları Balçova/İzmir Tel: 0 232 238 51 51 Fax: 0 232 239 09 39
150	THE BOSPHORUS SWISS OTEL	Taşlık Mevkii Bayıldım Cad. No:2 Maçka Beşiktaş/İstanbul Tel: 0 212 259 01 05 Fax: 0 212 259 01 05
151	THE GREEN PARK	Nazım Erten Sok. No:13 34010 Merter/İstanbul Tel: 0 212 507 73 73 Fax: 0 212 642 44 44
152	THE GREEN PARK HOTEL-MERTER	Nazım Erten Sok. No: 13 Merter/İstanbul Tel: 0 212 507 73 (PBX) Fax: 0 212 642 44
153	THE MARMARA OTELİ	Takı Zafer Cad. Taksim Meydanı Beyoğlu/İstanbul Tel: 0 212 251 46 96 Fax: 0 212 244 05 09
154	THE RITZ CARLTON	Askerocağı Cad. Gümüşsuyu Şişli/İstanbul Tel: 0 212 334 44 Fax: 0 212 334 44 25
155	TUĞCAN OTELİ	Akyol Mah. Kapkapa Mevkii Şahinbey/Gaziantep Tel: 0 342 237 13 23 Fax: 0 342 231 10 72
156	TÜRKİZ OTELİ	Yalı Cad.No:3 Kemer/Antalya Tel: 0 242 814 41 00 Fax: 0 242 815 14 99
157	ÜNSAPHIRE HOTEL	Güney Antalya Turizm Alanı Tekirova/Kemer Tel: 0 242 821 46 00 Fax: 0 242 821 46 11
158	WORLD OF WONDERS BODRUM	Adnan Menderes Cad. No:71 Gümüşbet/Bodrum
159	XANADU RESORT HOTEL	Belek Acısı Mevkii Serik/Antalya
160	ZORLU GRAND HOTEL	Maraş Cad.No:9 61100 Trabzon Tel:0 462 326 84 00 (PBX) Fax: 0 462 326 84 58

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI - SOYADI : Fatma Nur İPLİK
 UNVANI : Öğretim Görevlisi
 DOĞUM YERİ : ADANA
 DOĞUM TARİHİ : 25.12.1976
 MEDENİ HALİ : Bekar
 E-POSTA : nuriplik@cu.edu.tr

EĞİTİM DURUMU

2002-2004 : Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı
 1995-1999 : Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
 1994-1995 : Mersin Üniversitesi Yabancı Dil Hazırlık Programı (İngilizce)

YABANCI DİL : İngilizce, Almanca

İŞ TECRÜBESİ

2002 – Devam Ediyor : Öğretim Görevlisi
 Çukurova Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
 Konaklama İşletmeciliği Bölümü

Aralık 1999 – Ağustos 2000 : Gişe Yetkilisi
 Sümerbank A.Ş. Ceyhan Şubesi

Mayıs 1998 – Eylül 1998 : Tur Departmanı
 Olcartur Turizm

Mayıs 1997 – Eylül 1997 : Tur Departmanı
 Öngentur Turizm

Mayıs 1996 – Eylül 1996 : Önbüro Departmanı
 Büyük Sürmeli Oteli (Staj)

PROJE : T.C. Adana Valiliği Pozantı İlçe Gelişim Planı Turizm Araştırma Grubu,
 2003 - Adana

ÖDÜLLER

: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu bölüm birinciliği ve Mersin Üniversitesi ikinciliği

EĞİTİM VE KURSLAR

: Sertifikalı Finansman Kursu - Adana Ticaret Odası, 2000
 Bilgisayar Eğitimi - Softek Bilgisayar Ltd. Şti., 1999
 Enformasyon Memurluğu Yabancı Dil Kursu - Turizm Bakanlığı - Türsab

DİĞER FAALİYETLER

: Yüksekokul Satınalma Komisyon Üyesi
 Ç.Ü. Yumurtalık Araştırma ve Uygulama İstasyonu Müdür Yardımcılığı
 (Yaz Dönemi)