



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Garson Mesleğine Yönelik Performans Değerlendirme Kriterlerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Ankara 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması\*

Sait DOĞAN<sup>a</sup>, Mehmet YEŞİLTAŞ<sup>b</sup>

<sup>a</sup> a Aksaray Üniversitesi, Turizm Fakültesi, AKSARAY

<sup>b</sup> Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, LEFKOŞE/KKTC

### Öz

Otel işletmelerinde çalışanların işini sevmesi, konuklara en iyi hizmeti sunması, onları memnun etmesi ve beklentilerini karşılaması, bunu yaparken de kendini geliştirmesi ve insan ilişkilerinde başarılı olması oldukça önemlidir. Otel işletmelerinde konukla en fazla yüz yüze gelen işgönerlerden birisi de garsonlardır. Bu kapsam da garsonun işini iyi yapması önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı Garson'a yönelik performans değerlendirme kriterlerini tespit etmektir. Bu araştırma, "ötele özgü" performans değerlendirme formu kullanımının aksine; otellerde bölüm ve iş farklılıklarını dikkate alarak "mesleğe özgü" performans değerlendirme formu geliştirmesi açısından önemlidir. Ankara il merkezinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinin orta ve alt düzey yöneticileri araştırmanın uygulama alanını oluşturmuştur. Performans değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesi kapsamında öncelikle 4 yönetici ile randevu alınarak görüşme yapılmış, devamında 4 yönetici ile bir pilot uygulama, sonrasında da 14 yönetici ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. İlgili bölümde garsonlara yönelik performans değerlendirme kriteri geliştirme sürecinde üç ortak üst kriter/boyut, (1) Kişisel Özellikler, (2) Mesleki Bilgi-Beceri ve (3) Kişisel Davranış, belirlenmiş ve bu üst kriterlere ilişkin alt kriterler ile birlikte kriterlerin önem derecelerine göre 100 puan üzerinden ağırlıkları ayrı ayrı ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, garson, mesleki bilgi ve beceriler.

### Abstract

Employees working in hotel businesses are expected to love the job, to offer the best service to the customers, to satisfy them and to meet expectations. It is also expected that employees will be able to improve themselves and to be successful in human relations. One of the employees who come face to face with the customer in the hotel business are the waiters. In this context, it is important for the waiter to do his job well. The aim of this study is to develop performance appraisal criteria for the waiter's profession. This study has an importance in terms of developing performance appraisal forms "peculiar to the vocation", which takes differences of departments and jobs into consideration, in contrast to uniform ones "peculiar to hotels". Low and mid-level managers at 5-star hotels in Ankara province compose range of application of the study. First, 4 managers are interviewed after scheduled appointments, later on, a pilot study with 4 managers is conducted, and questionnaires are applied to 14 managers in the context of developing performance appraisal criteria. During developing performance appraisal criteria for waiter's, three common top criteria/dimension, (1) personality traits, (2) vocational knowledge and skills, and (3) personal behaviour, are defined, and subordinate criteria and their weightings over 100 points depending on their significances are respectively elicited.

**Keywords:** Performance appraisal, waiter, vocational knowledge and skills.

JEL CODE: J24, L83, O15

### Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 23.05.2018

Düzeltilme : 08.08.2018

Kabul : 16.09.2018

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Doğan, S. & Yeşiltaş, M. (2018). Garson Mesleğine Yönelik Performans Değerlendirme Kriterlerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Ankara 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, Turizm Akademik Dergisi, 5 (2), 171-183.

\* Bu araştırmanın bir kısmı "18. Ulusal Turizm Kongresi'nde" bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Sorumlu yazar e-posta: dogansait@gmail.com

## GİRİŞ

Otel çalışanlarının işini sevmesi, konuklara en iyi hizmeti sunması, onları memnun etmesi ve beklentilerini karşılama, bunu yaparken de kendini geliştirme ve insan ilişkilerinde başarılı olması beklenmektedir. Konuklar karşılarında asık suratlı, mutsuzluğunu dışa vuran ve gülümsemeyen birini görmek istemezler. Çevresiyle iletişim kuramayan, işini sevmeyen ve insanların mutlu olmasından zevk almayan ve basit problemlere pratik çözüm üretemeyen bir işgörenin otel işletmelerinde başarılı olması da düşünülemez. Çünkü otel işletmelerinde işin en belirgin özelliklerinden birisi de, işgörenlerin konukla yüz yüze iletişim halinde olmasıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002). Bu sebeple otel işletmelerinde konuk memnuniyeti ve işgörenlerin istenilen düzeyde davranış sergilemesi ve devamlılıklarının sağlanması noktalarında İKY uygulamaları önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmalarda İKY uygulamaları ile işgören performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve İKY uygulamalarının işgörenlerin performansını etkilemede önemli bir role sahip olduğu kabul edilmiştir. (Park Mitsushashi, Fey & Bjorkman 2003; Wright, Garden & Moynihan 2003; Tessema & Soeters, 2006). Son yıllarda oldukça popüler olan performans değerlendirmenin kullanım alanları da oldukça genişlemiştir. Performans değerlendirme, organizasyonlarda; personelin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması, personele geri dönüt verilmesi (Cleveland Murphy & Williams, 1989; Taylor & O'Driscoll 1993'den aktaran; Langan, Waycott, Morizzi & McDonald, 1998), ücret yönetimi kararları gibi somut teşvikler yoluyla personellerin ödüllendirilmesi (Cleveland ve ark. 1989; Nankervis & Penrose 1990'den aktaran; Langan ve ark. 1998), ve ödüllendirici, değerli kabul edilerek, somut teşvikler yoluyla işgörenleri motive etme gibi (Fedor, Eder & Buckley 1989; Nemeroff & Wexley 1979; Northcraft & Earley 1989'dan aktaran; Langan ve ark. 1998) birçok noktada kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu süreç içinde yer alan performans değerlendirme karşımıza önemli bir fonksiyon olarak çıkmaktadır.

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması ve kendine has özellikleri sebebiyle, piyasa da tek tip olarak var olan ve birçok farklı mesleği içerisinde bulunduran performans değerlendirme formu yerine; her mesleğin kendine özgün bir şekilde değerlendirilebilmesine olanak sağlayacak olan "mesleğe özgü" bir performans değerlendirme formunun ortaya konmasının otel işletmeleri açısından önemli olacağı varsayılmıştır.

Bu sebeple otel işgörenlerinden birisi olan garson için farklılaştırılmış, kullanımı kolay ve değişkenlerin sektör ve garson mesleği için standart hale getirildiği bir performans değerlendirme formu geliştirme ihtiyacı ile bu çalışma yapılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE:

### Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesine dayanak teşkil eden iş analizlerinin işletmelerde ilk olarak 1871 yılında ABD'de uygulanmaya başlanan 'iş değerlendirme' yoluyla iş yaşamına girdiği belirlenmiştir. İşletmelerde işgörenlerin performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesine ise ilk olarak 1900'lü yılların başında Amerika'daki kamu kurumlarında başlamıştır (Kaynak ve ark. 1998:205; Ertürk, 2011:165). Başka bir kaynağa göre ise, kesin bir tespit olmamakla beraber ilk resmi performans ölçümünün Frederick Taylor'un öncüsü olduğu bilimsel yönetim akımının başladığı dönemde iş ölçümü ismi verilen uygulamalar ile başladığı öngörülmektedir. 1907 yılında, otomotiv sektöründe, Henry Ford tarafından hareketli montaj hattının kullanılmaya başlamasından sonra, üretim basit ve küçük işlere bölünmüş, ucuz ve niteliksiz işçi kullanılarak, kitlesel performansı esas alan sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlamıştır (Üzmez, 2012).

Fransızca aslından gelen 'Performans' ifadesinin literatürde 'Performans değerlendirme' ve 'Performans değerlendirme' olarak çok yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Uyargil ve ark. 2013:210; Sabuncuoğlu, 2013:184; Bakan & Kelleroğlu, 2003; Çetin & Özcan, 2013:119).

Palmer (1993: 9) performans değerlendirmeyi, "bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi süreci" olarak tanımlamıştır.

### İlgili Araştırmalar

Performans değerlendirme konusunda yer alan çalışmalar incelendiğinde literatürde neden performans değerlendirme yapılırsa, performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği, önemi, mevcut durumu, işgörenler üzerindeki etkileri, performans değerlendirme sistemine etki eden faktörler, performans değerlendirmeyle ilgili işgören görüşleri, algıları vb. konular şeklinde işlenmiştir. Turizm işletmeleri üzerine yapılan değerlendirme yapılmakta mıdır, yapılıyorsa ne kadar zamanda bir yapılmaktadır gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır (Doğan, 2017:73). Bu kapsamda yapılmış olan yerli ve yabancı çalışmalardan bazılarına ayrıca aşağıda değinilmeye çalışılmıştır.

Aguinis, Joo & Gottfredson (2011) yaptıkları çalışmada performans yönetim sisteminin nasıl dizayn edilmesi ve uygulanması gerektiğini tespit etmeye çalışmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda iyi yapılandırılmış performans yönetim sisteminin, işgörenler tarafından yararları bilindiği takdirde itici olmayaca-

ğını aksine benimseneceğini ifade ederek, performans yönetiminin faydalarını ve yararlarını ortaya koymaya çalışmışlardır.

Boadu, Dwomo-Fokuo, Boakye & Frimpong (2014) tarafından Gana'nın Ashanti bölgesindeki toplamda 50 otel (44'ü iki yıldızlı, 5'i üç yıldızlı, 1'i dört yıldızlı) üzerinde yürütülen çalışmada otel yöneticilerinin performans değerlendirmenin önemini bildikleri ve çoğunluğunun bu konuda eğitimlerinin olmasına rağmen, uygulama anlamında zayıf oldukları belirlenmiştir. Boadu ve ark.'na (2014) göre bu durum sektörün büyümesini engelleyebilecek bir durumdur. Diğer yandan çalışma sonucunda değerlendirilenlerin çoğu performans değerlendirme sonrasında kendilerine geri bildirim verilmediğini, bu sebeple performans değerlendirme uygulama sonucunu bilmedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca hem yönetici hem de çalışanlar 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde performans değerlendirmesinin etkin olmadığını kabul etmişlerdir.

Temel faktörlerin belirlenmesi ve performans değerlendirmesinde kullanılmasında yönelik ise Bakan, Eyitmiş & Demir (2011) yılında Malatya'daki tekstil fabrikaları için bir performans değerlendirme sistemi etkinlik modeli geliştirilmişlerdir. Araştırmada uzman görüşlerine dayanarak 4 önemli temel kriter: "*Kişisel özellikler, Teknik Yeterlilik, İş Güvenliği ve Yöneticilik Yetenekleri*" belirlenmiştir.

Mesleğe yönelik olarak mesleki bilgi ve beceriler ile mesleğe ilişkin diğer hususlar konusunda kapsamlı bir çalışmanın ülkemizde Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) (2010) tarafından yapıldığı görülmektedir.

Garsonla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, Wen & Chen (2006) garsonu atıklardan kaçınan, verimli çalışan, güvenlik ve sanitasyonla önem veren, misafirlere kaliteli bir hizmet sunan ve yönetim tarafından bir ekip yaklaşımı içinde belirlenen iş kuralları ve düzenlemelerini takip eden kişi olarak tanımlamıştır. Buna ek olarak, nitelikli bir garsonun, güvenilir, işbirlikçi, kişisel görünümü hoş, sağlıklı, temiz ve düzenli, bilgili, ikna edici ve dikkatli olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Görev ve sahip olunması gereken nitelikler açısından bakıldığında ise; Lillicrap & Cousins (1993) bir servis personelinin belirli standartlara ulaşmak için on dört nitelik ve yükümlülüğe sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar, kişisel hijyen, yiyecek ve içecek bilgisi, dakiklik, yerel (yöresel) bilgi, kişilik, misafir tutumu, güçlü hafıza, dürüstlük, sevk ve idare edebilme, hoş kişisel görünüm, satış yeteneği, aciliyet anlayışına sahip olma, konuk memnuniyetine önem verme ve özüm odaklı olmaktır.

Yapılan araştırmalarda garson mesleğine yönelik tanımlama çalışmaları her ne kadar yapılmış olsa da otelcilik sektöründe performans değerlendirme kriterlerinin tespiti ve garsonun kişisel özellikleri ve mesleki yetkinliklerinin tespitine yönelik geniş şekilde ele alınmış bir çalışmanın yapılmadığı gözlenmiştir. Ülkemizde otelcilik sektörü dışında; sivil savunma firmalarında çalışan atölye ve büro personeli için (Eraslan & Algün, 2005); metal sanayinde çalışanlara yönelik (Kahya, 2006) ve tekstil sektöründe üst düzey yönetici pozisyonuna taşınması düşünülen yönetici adaylarını değerlendirmek üzere iş ve performans değerlendirmeye yönelik olarak çalışmaların yapıldığı (Bakan ve ark., 2011) gözlenmiştir. Öncesinde yapılan bu çalışmalar, araştırmaya bir kaynak olmuş olup, bu araştırma "Garson" mesleğine yönelik olarak yürütülmüştür.

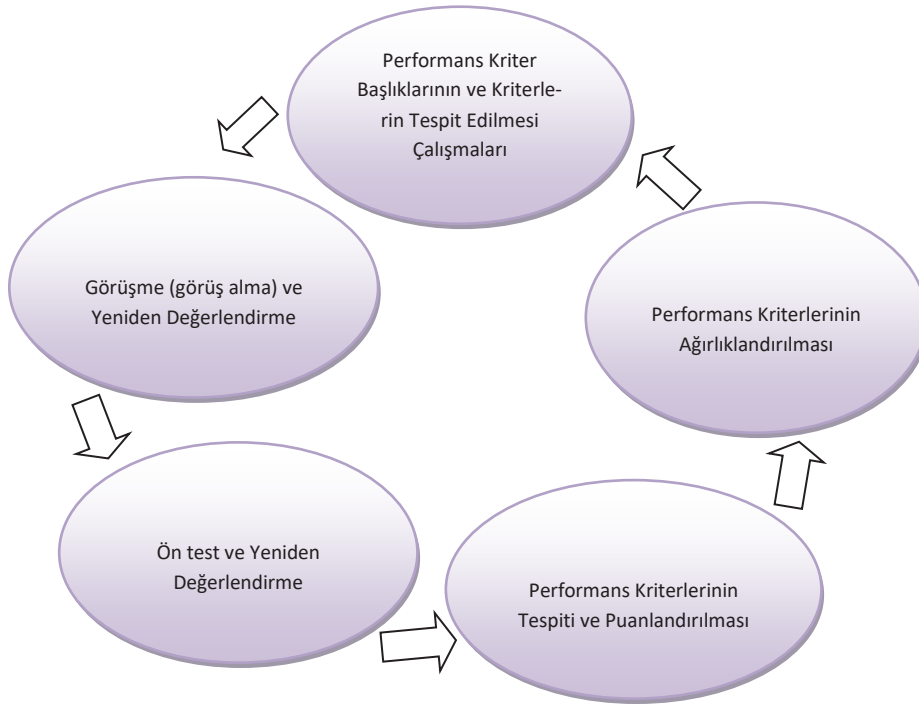
## YÖNTEM

Çalışma kapsamında kullanılacak performans değerlendirme yöntemleri analiz edildiğinde; iş davranışlarının belirlenmesi amacıyla alanında uzman yönetici değerlendirmeleri ve görüşleri doğrultusunda kritik olaylar, iş davranışları geliştirilerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle çalışmada davranışsal gözlem ölçek yöntemi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra bu çalışmada performans değerlendirme yöntemlerinden, Derecelendirme Tekniği (Performans değerlendirme de çok fazla kullanılan ve en eski ölçüm tekniklerinden birisi) başlığı altında anlatılan "Çift Girişli Derecelendirme Puan Ölçeği" yöntemi uygulanmıştır. Çift Girişli Derecelendirme Puan Ölçeği, her bir iş için başarı faktörü belirlendikten sonra, her bir kriterin ağırlıkları puanlandırılarak, toplam olarak performansı (başarıyı) belirleyen faktörlere de 100 üzerinden puan vermek suretiyle, performans (başarı) faktörlerinin ağırlıklı hale getirilmesidir (Erdoğan, 1991:185). Çalışmada yöneticiler tarafından belirlenen özellikler, yeterlilikler ve iş davranışlarına 1 ile 10 (1:Az Önemli; 10:Çok Önemli) arasında puan vermeleri istenmiştir. Çalışmada performans kriterlerinin ağırlıklandırılması aşamasında gerekli olarak ifade edilen kriterlerin ortalama puanı hesaplanarak ilgili üst başlık altında yer alan kriterlerin toplam puanı 100 olacak şekilde, üst kriterin ağırlık puanına göre yeniden ağırlıklandırılarak, her bir kriterin sayısal değeri ayrı ayrı tespit edilmiştir.

Performans değerlendirme formunun geliştirilmesi sürecinde ilk aşamada 4 yönetici ile görüşme (Ekim, 2015) ve sonrasında 4 yönetici ile ön test (Ağustos, 2016) (pilot uygulama) yapılmıştır. Son aşamada araştırmanın evrenini oluşturan Ankara il merkezindeki toplamda 15 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde (Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü, Ocak, 2015) çalışan 7'si orta ve 7'si alt düzey yönetici olmak üzere toplam 14 yönetici ile 2016 Aralık ayında randevu ve gerekli izinler alınarak yüz yüze anket formları (83 soru) doldurtulmuştur. Araştırma sonunda

elde edilecek formlarda tespit edilen faktör puanları ile katılımcıların anket vasıtasıyla verdiği performans puanlarının aritmetik ortalaması alınarak genel geçerliliği olan bir performans değerlendirme formuna sahip olacaktır. Çalışmada oluşturulacak olan “performans değerlendirme formu oluşturma modeli” süreci (Bkz. Şekil 1.) ise aşağıdaki gibi işlemiştir.

sinde bir garsonun “Kişisel Özellikler, Mesleki Bilgi-Beceriler ve Davranış” boyutu olmak üzere üç ayrı üst başlıkta değerlendirilmesinin uygun olacağı ortaya çıkmıştır. Tablo 1’de garsonda bulunması gereken kişisel özellikler yer almaktadır. Ankara ilinde yer alan 11 adet 5 yıldızlı otelin 7 yiyecek-içecek müdürü ve 7



Şekil 1: Performans Değerlendirme Form Oluşturma Modeli

Garson için hazırlanan performans değerlendirme formu için ilgili meslek kollarının iş tanımları, iş gerekleri, mesleki bilgi ve beceriler ile garsonlarda olması gereken kişisel özellik ve davranışlar araştırılmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca meslek kitapları, ilgili elektronik yayınlar ve Mesleki Yeterlilik Kurumu yayınları incelenerek uzman ve yönetici görüşlerinden de faydalanılmıştır. Bunun yanı sıra anket formunun elde edilmesinde (Lillicrap & Cousins 1993; Chung, 2000; Agut Grau & Peiro, 2003; Koçak, 2006; Wen & Chen 2006; Sökmen, 2008; Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010; Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen, 2011; Serçoğlu, 2013; Biyomed 2014; Caribbean Hotel 2014; İKY WORLD, 2014; İstanbul Üniversitesi 2014; Kilikya Palace 2014; Kirman Hotels 2014; Paloma Hotels 2014; SPSU Job Performance Evaluation Form 2014; Sürmeli Hotel 2014; UCMERCED 2014; Your Hotel 2014; Pasific Employers 2015; Susesi Luxury Resort 2015; Crowne Plaza Hotel 2016) birçok kaynaktan faydalanılmıştır.

## BULGULAR ve TARTIŞMA

Performans kriter başlıklarının belirlenmesi üzerine yapılan literatür çalışmaları ile görüşmeler netice-

restoran şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda garsonun sahip olması gereken kişisel özellikleri kapsamında belirlenen 39 kriterden, 37 tanesinin performans değerlendirme formunda kullanılabileceği; 2 tanesinin ise gereksiz olduğu (kullanılamayacağı) ortaya çıkmıştır. Tablo 1’e bakıldığında, “Hesaplama Bilgisi” kriteri 2 katılımcı tarafından gerekli bir kriter olarak görülmemişken puanlama yapan diğer 12 katılımcı tarafından ise genellikle “4-6” arasında puanlanmış bu kapsamda kararsız kalınan bir kriter olduğundan “Sorulara Cevapsız Oranlarının Analizi” ön testi kapsamında bu ifade çıkartılmıştır. “Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak” kriteri ise garson için gerekli bir kişisel özellik (>7) olarak görülmediğinden puanlamaya dâhil edilmemiştir. Öteki taraftan garson için belirlenen kişisel özellik kriterlerinin neredeyse tamamı (%95’i) katılımcılar tarafından gerekli görülmüş ve bu kriterler yüksek puanlarla puanlanmıştır.

Tablo 1’e göre, garson veya garson olmak isteyen kişilerde olması gereken en önemli 5 kişisel özelliğin sırasıyla: “Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak”, “Mesaiye Riyayet”, “Dürüstlük ve Güvenilirlik”, “Ahlaklı

**Tablo 1:** Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özelliklerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Özellikler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	<b>Toplam</b>	14	325	100,0
1	Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak	14	9,928571429	3,1
2	Mesaiye Riayet	14	9,857142857	3,0
3	Dürüstlük ve Güvenilirlik	14	9,785714286	3,0
4	Ahlaklı Olmak	14	9,714285714	3,0
5	Çalışma Ruhu (İsteklilik)	14	9,642857143	3,0
6	Kişisel Görünüm ve Hijyen	14	9,571428571	2,9
7	Sorumluluk	14	9,571428571	2,9
8	Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak	14	9,428571429	2,9
9	Dinamik ve Enerjik Olmak	14	9,357142857	2,9
10	Öğrenme ve Gelişime Açık Olma	14	9,357142857	2,9
11	İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak	14	9,285714286	2,9
12	İletişim ve Hitap Yeteneği	14	9,142857143	2,8
13	İşine Odaklanma	14	9	2,8
14	Duygu Kontrolü Becerisi	14	8,857142857	2,7
15	Özenli ve Korumacı Olma	14	8,857142857	2,7
16	Pratiklik	14	8,857142857	2,7
17	Güçlü Hafıza	14	8,785714286	2,7
18	Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak	14	8,714285714	2,7
19	Yetkisel Davranış Gösterebilme	14	8,714285714	2,7
20	Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak	14	8,642857143	2,7
21	Dışa Dönüklük	14	8,642857143	2,7
22	Karar Verebilme Yeteneği	14	8,642857143	2,7
23	Kararlı Olmak	14	8,642857143	2,7
24	Verimli ve Ekonomik Çalışabilme	14	8,642857143	2,7
25	Turizm Meslek Sevgisi	14	8,571428571	2,6
26	Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak	14	8,5	2,6
27	Etkin Olmak	14	8,5	2,6
28	İnisiyatif Alabilmek	14	8,5	2,6
29	Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi	14	8,357142857	2,6
30	Empati Kurabilmek	14	8,285714286	2,5
31	Yardımsızlık	14	8,285714286	2,5
32	Çözüm Odaklı Olmak	14	8,071428571	2,5
33	Eleştiri Kaldırabilme	14	8	2,5
34	Öngörülü Olmak	14	8	2,5
35	İkna Yeteneğine Sahip Olmak	14	7,857142857	2,4
36	Planlı ve Organize Olmak	14	7,214285714	2,2
37	Yaratıcılık	14	7,214285714	2,2
38	Hesaplama Bilgisi	14	5,142857143	-
39	Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak	14	-	-

**Olmak” ve “Çalışma Ruhu (İsteklilik)”** şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. “İkna Yeteneğine Sahip Olmak”, “Planlı ve Organize Olmak” ve “Yaratıcılık” garson için önemli kriterler olarak görülmüşken Tablo 1’de geri kalan (ilk 34 kriter) tüm kriterlerin ise çok önemli birer kriter olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 2, garson mesleği için garsonlarda olması gereken “Mesleki Bilgi ve Becerileri” göstermektedir. Mesleki bilgi ve becerilere ilişkin olarak 7 yiyecek-içecek müdürü ve 7 restoran şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda garsonlar için belirlenen 35 mesleki kriterden 29 tanesinin katılımcılarca (%83’ünün)

**Tablo 2:** Garson’a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Mesleki Bilgi-Beceriler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	<b>Toplam</b>	14	256	100,0
1	Masa Set-Up (Kuver Hazırlığı) Bilgisi	14	9,714285714	3,8
2	Mönü Hâkimiyeti ve Tavsiye Becerisi	14	9,714285714	3,8
3	Takip ve Kontrol prensibi bilgisi	14	9,714285714	3,8
4	Hijyen Bilgisi	14	9,642857143	3,8
5	Ön Hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Becerisi	14	9,642857143	3,8
6	İşyeri Bilgisi	14	9,5	3,7
7	Hesap Takibi ve İletimi Bilgi/Becerisi	14	9,285714286	3,6
8	Servis Sunumu İncelikleri Bilgi/Becerisi	14	9,285714286	3,6
9	Teçhizat Bulundurma Bilgi/Becerisi	14	9,214285714	3,6
10	Yemek Bilgisi	14	9,214285714	3,6
11	İş Kalitesi ve Kontrol Bilgi/Becerisi	14	9,142857143	3,6
12	Risk ve Tehlike Analizi Bilgi/Becerisi	14	9,071428571	3,5
13	Araç, Gereç ve Donanım Bilgisi	14	9	3,5
14	İçki ve Şarap Servisi Bilgisi	14	9	3,5
15	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi	14	9	3,5
16	Konuk Karşılama Bilgi ve Becerisi	14	9	3,5
17	İş Tanımı Bilgisi	14	8,928571429	3,5
18	Görgü ve protokol kuralları bilgisi	14	8,857142857	3,5
19	Görsel Beceri	14	8,714285714	3,4
20	Kayıt ve Not Tutma Bilgi/Becerisi	14	8,714285714	3,4
21	Yabancı Dil Bilgisi	14	8,642857143	3,4
22	Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi	14	8,5	3,3
23	Kültürel Bilgi ve Beceri	14	8,357142857	3,3
24	Genel Turizm Bilgisi	14	8,285714286	3,2
25	Satış Tekniği Bilgi/Becerisi	14	8,285714286	3,2
26	Rezervasyon Bilgi/Becerisi	14	8	3,1
27	Yöresel Bilgi	14	7,5	2,9
28	Envanter Sayım ve Kontrol Bilgisi	14	7,214285714	2,8
29	Uluslararası Servis Türleri Bilgi/Becerisi	14	6,857142857	2,7
30	Tranş ve Flambe Bilgisi	14	5,785714286	-
31	Gramaj ve Porsiyon Bilgisi	14	5,642857143	-
32	Kalite Standartları ISO Bilgisi	14	5,071428571	-
33	İlkyardım Müdahale Bilgisi	14	4,928571429	-
34	Koku ve Tad Alma Becerisi	14	-	-
35	Organizasyon Bilgi ve Becerisi	14	-	-

performans değerlendirme formunda kullanılabilceği belirlenmiştir. Tablo 2'ye bakıldığında, “Traş ve Flambe Bilgisi”, ve “Gramaj ve Porsiyon Bilgisi” kriteri 1'er katılımcı tarafından; “Kalite Standartları ISO Bilgisi” ve “İlkyardım Müdahale Bilgisi”, ise 3'er katılımcı tarafından gerekli birer kriter olarak görülmemişken, puanlama yapan diğer katılımcılar tarafından ise genellikle “4-6” arasında puanlanarak kararsız kalınan bir kriter olduğundan “Sorularda Cevapsız Oranlarının

ve 7 restoran şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda garson için kişisel davranışlar boyutunda belirlenen 6 kriterin de performans değerlendirme formunda kullanılabilceği ve bu 6 kriterin de çok önemli birer kriter olduğu ortaya çıkmıştır. Kriterlerin tamamı 1 ile 10 arasında çok yüksek puanlarla (min. ort.: 9,5) puanlanmıştır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda garsonların, kurallara ve yasalara uyarak, şirketine bağlı çalışanlar olması, şirketini farklı platformlarda

**Tablo 3:** Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Davranışların Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Davranışlar	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	<b>Toplam</b>	14	57,92857143	100
1	<b>Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış</b>	14	9,857142857	17
2	<b>Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış</b>	14	9,785714286	17
3	<b>Şirkete Karşı Davranış</b>	14	9,714285714	17
4	<b>İş Arkadaşlarına Karşı Davranış</b>	14	9,571428571	17
5	<b>Misafirlere Karşı Davranış</b>	14	9,5	16
6	<b>Astlarına Karşı Davranış</b>	14	9,5	16

Analizi” ön testi kapsamında bu ifadeler çıkartılmıştır. “Koku ve Tad Alma Becerisi” ve “Organizasyon Bilgi ve Becerisi” kriterleri ise katılımcılar tarafından garson için gerekli bir kişisel özellik (>7) olarak görülmediğinden puanlamaya dâhil edilmemiştir. “Organizasyon

iyi bir şekilde anması (kötülememesi) beklenmektedir. Bununla beraber garsonların: amirlerine, iş arkadaşlarına, misafirlere ve astlarına karşı davranış boyutunda sorumluluğu olduğu ve bu davranışların garson mesleği açısından oldukça önem arz ettiği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 4:** Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan 3 Boyuta İlişkin Dağılım Puanları

S	Performans Değerlendirme Boyutları (Üst Kriterler)	n	Ortalama Puanı	Tamsayı Puanı (Yuvarlama Yapılmıştır.)
1	<b>Mesleki Bilgi ve Beceri</b>	14	47,5	48
2	<b>Kişisel Davranışlar</b>	14	26,42857143	26
3	<b>Kişisel Özellikler</b>	14	26,07142857	26
	<b>Toplam</b>	14	100	100

beceri ve bilgisi” kriteri katılımcılar tarafından daha çok yönetici yeteneği olarak görülmüştür. “Yöresel Bilgi”, “Envanter Sayım ve Kontrol Bilgisi” ve “Uluslararası Servis Türleri Bilgi/Becerisi” garson için sahip olması gereken önemli mesleki kriterler iken; diğer kalan tüm kriterler ise çok önemli (ilk 26 kriter) birer kriter olarak görülmüştür. Tablo 2'ye göre, garson için en önemli 5 mesleki yetkinliğin sırasıyla: “Masa Set-Up (Kuver Hazırlığı) Bilgisi”, “Mönü Hâkimiyeti ve Tavsiye Becerisi”, “Takip ve Kontrol prensibi bilgisi”, “Hijyen Bilgisi” ve “Ön Hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Becerisi” olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3'de garsonun davranışlarından sorumlu olacağı 6 kriter belirlenmiştir. 7 Yiyecek-İçecek Müdürü

Garson için performans değerlendirmesine ilişkin olarak belirlenen 3 boyuta ilişkin yüzdelik dağılımları Tablo 4'de yer almaktadır. 7 Yiyecek-İçecek Müdürü ve 7 restoran şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda garson için en önemli performans değerlendirme boyutu %48 ile “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutudur. “Kişisel Davranışlar” ve “Kişisel Özellikler” boyutu ise %26'şar oran ile eşit değerlendirme oranına sahip boyutlar olarak belirlenmiştir. Garson için 3 üst kritere yönelik yapılacak olan değerlendirme sonucunda, 3 boyutla ilgili elde edilen puanların toplanmasında; “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutunun %48'inin; “Kişisel Davranışlar” boyutunun %26'sı ile “Kişisel Özellikler” boyutunun da %26'sının alınarak, ortaya çıkarılacak olan puan, performans değerlendirme puanını oluşturacaktır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Emek yoğun işletme turizm işletmelerinin insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme süreci önemli bir yere sahiptir. Bu araştırmanın sonucunda garson mesleğine yönelik olarak bir garsonda bulunması gereken kişisel özellikler, mesleki yeterlilik ve yetkinlikler ile birlikte mesleğe uygun performans değerlendirme kriterleri geliştirilmiştir.

Otel işletmeleri açısından tüm personele tek bir performans değerlendirme formunu uygulamak, otelin kendi içerisinde bulundurduğu birçok farklı işin olması ve her işin farklı şekilde niteliklerinin olması açısından tezat oluşturmaktadır. Bir otel işletmesinde kendine has özelliği olan birçok iş söz konusu olup; burada işgörenlerin, işin niteliği ve özelliği kapsamında performansının değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmalarda otellerde bulunan mevcut performans değerlendirme formlarının otelden otele farklılıklar içerdiği ve genelde tek tipte olup tüm personele yönelik olarak uygulandığı elde edilen performans değerlendirme formlarından ve yapılan görüşmelerden ortaya çıkmıştır. Bu sebeple çalışmada literatür araştırmasının ardından, otelin farklı alanlarında çalışan işgören ve yönetici adayları için farklılaştırılmış, kullanımı kolay, objektif ve değişkenlerin sektör için standart hale getirildiği, iş tanımları ve analizlerine uygun olarak bir performans değerlendirme formu ihtiyacı ile bu çalışma yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerle öncelikle yapılan görüşmeler neticesinde 3 üst kriter olan “Kişisel Özellikler”, “Mesleki Bilgi-Beceri” ve “Kişisel Davranışlar” boyutlarına birçok yeni alt kriter eklenmiş, birçok alt kriter de değiştirilmiş veya birleştirilerek tek bir kriter haline getirilmiştir. Ön test kapsamında yürütülen çalışmalar neticesinde ise bazı alt kriterler yeniden isimlendirilmiş ve açıklama kısımları değiştirilerek, kriterler daha anlaşılır ve açık hale getirilmiştir.

Anket uygulaması kapsamında servis bölümünden 14 yöneticiye ulaşılmış olup, unvan kapsamında da hem orta düzey (bölüm müdürü) hem de alt düzey yöneticilere (bölüm şefi) eşit veya yakın sayıda yöneticiye ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki belirlenen kriterlerin neredeyse tamamına yakını (%90'ın üzerinde) gerekli birer kriter olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda Garson mesleği için en önemli 5 kişisel özelliğin:

“Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak”, “Mesaiye Riayet”, “Dürüstlük ve Güvenilirlik”, “Ahlaklı Olmak” ve “Çalışma Ruhu (İsteklilik)” olduğu ortaya çıkmıştır.

Serçeoğlu (2013) çalışmasında kişilik özelliklerinin (esneklik, uyumluluk, empati, sosyallik, sevimlilik, güvenilirlik, dışa dönüklük, etkinlik, duygusal istikrar, nezaket, incelik, saygı, yardımseverlik gibi) hizmet verme yetkinlik düzeyini artırdığını ifade etmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamında “kişisel özelliklerin”, toplam performansta %26 düzeyinde etki ettiği sonucu göz önüne alındığında, işe alım süreçlerinde İKY ve ilgili karar mercilerinin iş görüşmesi aşamasında işgören adaylarını sahip olduğu kişisel özellikler yönünden de incelemesi, görüşme anında bu duruma yönelik sorular sorması ve belirli testlere tabi tutması önemlidir.

Mesleki bilgi ve beceri kapsamında garson için en önemli 5 mesleki yetkinliğin: “Masa Set-Up (Kuver Hazırlığı) Bilgisi”, “Mönü Hâkimiyeti ve Tavsiye Becerisi”, “Takip ve Kontrol Prensibi Bilgisi”, “Hijyen Bilgisi” ve “Ön Hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Beceresine Sahip Olmak” olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarıda yer alan kriterler bu mesleklerde çalışmak isteyen kişilerin mesleki anlamda sahip olması gerekli en önemli yetenekleri sıralamaktadır. Bunun yanı sıra garson mesleği için burada sayılmayan diğer kriterler de önemli veya çok önemli birer kriter olarak kabul edilmiştir (Bkz. Tablo: 1,2 ve 3). Diğer taraftan çalışma sonunda elde edilen sonuçlar ilgili literatür (Koçak, 2006:39; Sökmen, 2008:45-46) ve MYK'da yer alan kriterler ile kıyaslandığında: “Tranş ve Flambe”, “Gramaj ve Porsiyon”, “Kalite Standartları ISO”, “İlkyardım Müdahale”, “Koku ve Tad Alma” ve “Organizasyon” bilgi ve becerisi “Garson” için “Mesleki Bilgi ve Beceri” kapsamında, katılımcılar tarafından gerekli birer kriter olarak görülmüştür. Bu kapsamda ilgili kriterler “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutundan çıkartılmıştır. Anket uygulama sırasında katılımcıların ifade ettiği üzere çıkarılan kriterlerden bazılarının gerek duyulmadığı, bazılarının da yöneticinin yaptığı veya yapabileceği işler olarak düşünülmesinden dolayı bu pozisyonlarda çalışanlar için gereksiz birer kriter/özellik olarak görülmüştür. Bunun dışında kalan ilgili kriterlerin çoğu literatür ve MYK verileri ile örtüşmüştür.

İşgören performans değerlendirmesinde, 3 performans değerlendirme boyutundan birisi olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutu, performans değerlendirmesinde %48 ile “Garson” için en önemli ve ağırlığı en fazla olan performans değerlendirme boyutu olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç Garson mesleğinde, mesleki bilgi ve beceri boyutunu daha fazla ön plana çıkarmaktadır.

Araştırma sonuçlarından bir diğeri olan “Kişisel Davranış” alt kriterlerinin tamamı (ortak 6 kriter) performans değerlendirme açısından oldukça önemli birer kriter olarak görülmüştür. Kriterlerin tamamı 1 ile 10 arasında çok yüksek puanlarla (min.ort.: 9,5) puanlanmıştır.



Çıkan sonuçlar doğrultusunda garsonların iş süreçlerinde kurallara ve yasalara uyarak şirketlerine bağlı çalışan olmaları ve işletmelerini farklı platformlarda iyi bir şekilde anlatmaları (kötülememeleri) beklenmektedir. Bununla birlikte iş süreçlerinde en başta misafirler olmak üzere, amirlerine, astlarına ve iş arkadaşlarına karşı davranış boyutunda sorumluluklarını unutmamaları ve işyerindeki iş ilişkilerini iyi yönde düzenlemeleri önem arz etmektedir. İşgören performans değerlendirme boyutlarından birisi olan “Kişisel Davranışlar” boyutunun ağırlığı “Garson” için %26 olarak tespit edilmiştir. Buradan da görüldüğü üzere bu meslek için kişisel davranışların, işgören performans değerlendirmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir taraftan davranış boyutunda, yöneticilerce yapılacak gözlemlerin ve misafirlerden elde edilecek geri dönütlerin (sözlü, yazılı yorumlar, teşekkür mektupları vb.) mutlaka notlar alınarak personelin performans değerlendirmesinde kullanılması, davranışların doğru değerlendirilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Yöneticiler, personelin sahip olduğu “Kişisel Özellikler” ile “Mesleki Bilgi ve Beceriler” yanında, personelin davranış şeklinin de çok önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Bu araştırmada belirlenen amaç doğrultusunda otel işletmelerinin yanı sıra, yiyecek-içecek sektöründe de (restoranlar, kafeler vb.) çalışma imkânı olan “Garson” ın sahip olması gereken kişisel özellik, kişisel davranışlar ile mesleki yetkinliklerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda tespit edilen kriterler bu mesleklerde çalışmak isteyenler için yol gösterici olacak olup bireylerin bu yönde kendilerini geliştirmeleri ve eğitmeleri açısından ortaya çıkan sonuçlar büyük öneme sahiptir.

Bu çalışmada garsona yönelik performans değerlendirme formlarında yer alacak olan kriterlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi üzerine odaklanılmıştır. Benzer biçimde bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacıların gelecekte otelin diğer birimlerindeki işgörelere veya farklı sektörlerle yönelik olarak değerlendirme modelleri geliştirmeleri hem literatüre hem de sektöre katkı sağlaması açısından önemli olup, bu tür çalışmalar gelecekte de benzer veya farklı metodlar kullanılarak yapılabilir. Ayrıca gelecekte yapılacak olan çalışmaların farklı performans değerlendirme yöntemlerini de (Amaçlara göre, Kritik olaylar vb. gibi) içerecek şekilde daha fazla paydaş katılımı (Eğitim Kurumları, Sivil Toplum Kuruluşları, vb.) ile yapılması araştırmacılara bir öneri olarak sunulmuştur.

Araştırma kapsamında performans değerlendirme notunun objektif sonuçlar içermesi açısından işgörenin onu yakından tanıyan birçok kişi (şefi, bölüm müdürü, iş arkadaşı, astı gibi) tarafından 360 derece değeri-

dirme yöntemi ile belirli periyotlarda (6 veya 12 aylık dönemlerde) değerlendirilmesi ve değerlendirme sonrasında işgörelere mutlaka geri dönütler (ödül, eğitim vb. gibi) verilmesi işletmelere üzerinde önemle durulması gereken diğer bir önemli tavsiye olarak önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it, *Business Horizons*, 54, pp. 503—507. (Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)).
- Agut, S., Grau, R. & Peiro, J.M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), pp. 281-295.
- Bakan, İ. & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirmelerinden Beklentileri Konusunda Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. C.8, S.1, s. 103-127.
- Bakan, İ., Eytmiş, A.M. & Demir, B. (2011). Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 16, s. 1 – 32.
- Biymed (2014). Personel Performans Değerlendirme Formu, (Form I-II), Web: [http://www.biymed.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=32788](http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=32788) adresinden 14 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.
- Boadu, F., Dwomo-Fokuo, E., Boakye, J.K. & Frimpong, A.O. (2014). Employee Appraisal and Performance in the Hospitality Industry, *Research in Business and Management*, ISSN 2330-8362, Vol. 1, No. 2. pp. 146-165.
- Caribbean Hotel (2014). Performance Appraisal Form, s.1-5, Prepared under the European Union funded Caribbean Regional Sustainable Tourism Development Programme by PA Consulting Group for the Caribbean Hotel Association, USA: Tampa. Web: [https://www.google.com.tr/?sa=t&rc=t&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj76Z7F0dDQAhVKDiWKHUGOC0YQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.caribbeanhotelandtourism.com%2Fcsae%2Fdocs%2FPerformance\\_Appraisal\\_Form\\_Version\\_2.e8zPVdQVsHtLDIbLx2S3BEIps-Ig&bvm=bv.139782543,d.bGg](https://www.google.com.tr/?sa=t&rc=t&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj76Z7F0dDQAhVKDiWKHUGOC0YQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.caribbeanhotelandtourism.com%2Fcsae%2Fdocs%2FPerformance_Appraisal_Form_Version_2.e8zPVdQVsHtLDIbLx2S3BEIps-Ig&bvm=bv.139782543,d.bGg) adresinden 14 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.
- Chung, K. Y. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism management*, 21(5), 473-487.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R. & Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of applied psychology*, 74(1), pp. 130-135
- Crowne Plaza Hotel (2016). Yıllık Performans değerlendirmesi, 5 yıldızlı otel, s.1-5, Ankara.
- Çetin. C. & Özcan, E.D. (2013). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Beta Basım A.Ş. Yönetimi.
- Doğan, S. (2017). *Otel işletmelerindeki işgören ve yönetici adaylarına yönelik performans değerlendirme formu geliştirilmesi (Ankara ilinde bir uygulama)*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eraslan, E. & Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, No 1, s. 95-106.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Bası, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Fedor, D. B., Eder, R. W. & Buckley, M. R. (1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), pp. 396-414.
- İKY WORLD (2014). Performans Plânlaması ve Değerlendirmesi, Form 1 – Personel, s.1-4, Web: <http://personelci.blogspot.com.tr/2009/12/wwwikyworldcom-guncel.html> adresinden 14 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.
- İstanbul Üniversitesi (2014). Çalışanlar İçin Performans Değerlendirme Formu, s.1-2, Web: <http://personel.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2014/04/EK-1%C3%87ALI%C5%9EANLAR-%C4%B0%C3%87%C4%B0N-PERFORMANSDE%C4%9EERLEND%C4%B0RME-FORMU-.pdf> adresinden 14 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044-1054.
- Kahya, E. (2006). Metal İş Kolunda Bir İşletme İçin İş Değerleme Sisteminin Geliştirilmesi, *Endüstri Mühendisliği Dergisi Makina Mühendisleri Odası*, Cilt: 17 Sayı: 4 s. 2-21.
- Kaynak, T., Adal, Z. & diğerleri. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Kilikya Palace (2014). Performans Değerlendirme Formu, (Personel İçin), 5 yıldızlı otel, s.1-4, Antalya: Kemer.
- Kirman Hotels (2014). Personel Performans Değerlendirme Formu, s.1, Antalya: Alanya.
- Koçak, N. (2006). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Langan-Fox, J., Waycott, J., Morizzi, M. & McDonald, L. (1998). Predictors of Participation in Performance Appraisal: A Voluntary System in a Blue-Collar Work Environment. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(4), 249-260.
- Lillicrap, D.R. & Cousins, J.A. (1993). *Food and Beverage Service*, (3rd ed, ). Chapter 2, London: Hodder and Stoughton.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (2010). Ulusal Meslek Standardı, Servis Görevlisi, Seviye 2, Referans Kodu/10ums0049-4, Resmi Gazete Tarih-Sayı/11/03/2010-27518 (Mükerrer)
- Nemeroff, W. F. & Wexley, K. N. (1979). An exploration of the relationships between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates. *Journal of Occupational Psychology*, 52(1), pp. 25-34.
- Özdemir, E. & Akpınar, A.T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanyadaki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili, Kocaeli Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 2, s. 85-105.
- Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri* (çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Paloma Hotels (2014). Performans Plânlaması ve Değerlendirmesi, Form 2 - Asistanlar, Şefler, Süpervizörler, s.1-6, 5 yıldızlı oteller grubu, Antalya.
- Park, H.J., Mitsuhashi, H., Fey, C.F. & Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a practical mediating model, *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
- Pasific Employers (2015). Performance Appraisal, s.1-4, Web: <http://www.pacificemployers.com/Forms/Perfomance%20Appraisal.pdf> adresinden 09 Eylül 2015 tarihinde alınmıştır.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Serçeoğlu, N. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkinlığı Üzerindeki Etkisi, *Journal of Yaşar University*, 8(31), s. 5253-5273.
- Sökmen, A. (2008). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- SPSU Job Performance Evaluation Form (2014). Job Performance Evaluation Form Exempt Positions, s. 1-5, Web: [http://www.communitybuildersstl.org/wp-content/uploads/2012/12/evaluation\\_exempt.doc](http://www.communitybuildersstl.org/wp-content/uploads/2012/12/evaluation_exempt.doc) adresinden 01 Haziran 2014 tarihinde alınmıştır.
- Susesi Luxury Resort (2015). İşgören ve Yönetici Performans Planlama ve Değerlendirme Formları, 5 yıldızlı otel, s. 1-4. Antalya:Belek.
- Sürmeli Hotel (2014). Personel Performans Değerlendirme Formu, 5 yıldızlı otel, s.1-11, Ankara.
- Tessema, M. & Soeters, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service, *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.
- UCMERCED(2014).UCMercedPerformanceAppraisal and Development Plan, s.1-5. Web: <https://www...Uc-merced-performance-appraisal-employee...l&usg=AFQjCNFtklNrZLA1SFGwRiSHp0ut00QJyA> adresinden 04 Temmuz 2014 tarihinde alınmıştır.
- Uyargil, C. & diğerleri. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Üzmez, İ.T. (2012). Performans Değerlendirmenin Tarihi Gelişimi, Web:<http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/performans-degerlendirmenin-tarihsel.html> adresinden 17 Temmuz 2016 tarihinde alınmıştır.
- Your Hotel (2014). Employee Performance and Evaluation, s. 1-2, We Train Hotels.com
- Wen, M.L.Y. & Chen J.H.Y. (2006). How Effectively Do Vocational Junior College Food and Beverage Students Assess Themselves in Server's Competencies in Taiwan, *International Journal of Technology and Engineering Education*, Winter, Vol. 3, No. 2 pp. 62-70
- Wright, P.M., Garden, T.M. & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

## Extensive Summary

### A Research on the Development of Performance Appraisal Criteria for Waiter's: A Research in 5-Star Hotels in the Ankara of Turkey

Sait DOĞAN\*, Mehmet YEŞİLTAŞ

#### INTRODUCTION

Employees working in hotel businesses are expected to love the job, to offer the best service to the customers, to satisfy them and to meet expectations. It is also expected that employees will be able to improve themselves and to be successful in human relations. Customers do not want to see an employee who shows their unhappiness and does not laugh. It is unthinkable that an employee who does not communicate, does not like work, does not enjoy people happiness and can not solve simple problems can be successful in hotel businesses. Because one of the most distinctive features of the hotel business is that employees are constantly in contact with the customer face to face. For this reason, Human Resources Management (HRM) practices are important in the point of providing guest satisfaction in hotel businesses. Nowadays, as the most important source of business is to see 'people', the importance of HRM has increased considerably. All the processes from hiring to leaving work are carried out within the context of HRM practices in order to meet employee needs and motivation. In service businesses, HRM performs functions related to labor planning, job analysis, finding a human resource, selection and job placement, orientation and training, motivation, performance evaluation, pricing, discipline and industrial relations. In performance evaluation studies which is one of the human resources applications, besides the work standards that must be achieved by employee and behavior and attitudes of employees are important. In other words, it is important that professional knowledge and skills are good as well as have an adequate level of personal traits, in order to achieve the desired goals in full.

This study was conducted for the waitress profession who have a wide range of working opportunities both in the food and beverage sector and in the hotels. The aim of this study is to identify the personal characteristics and professional competency of waiter's. Competency concept is defined in different ways in the literature. One of the common definitions of competence is the specific figures, qualities, abilities and skills of man who constantly behave in certain forms.

In another definition competence involves the knowledge, skills, abilities, attitudes, motives and qualities desired or necessary in a person who will to do the job. Competencies are frequently used in human resource areas such as personnel training, selection and career planning in businesses. Most of the services are still carried out by human power due to reign of a wide range of services in the tourism sector. For this reason, it is considered necessary for the indispensable employees such as the receptionist, waitress, cook, reservation officer, guide etc. to identify the profession competences besides the job descriptions according to today's needs. Studies have shown that personality traits (flexibility, adaptability, empathy, sociability, amiability, reliability, outwardness, efficacy, emotional stability, courtesy, politeness, respect, helpfulness, etc.) increase the quality level of service.

There are many different studies which focus on the characteristics and professional competencies of the waiter's in the literature. In this study, firstly, literal information about waitress profession is compiled. In addition, the opinions of experts and managers were taken into account and personal traits and competencies peculiar to this vocation have been discussed in detail. A questionnaire form was prepared after these interviews and literature review

This study has an importance in terms of identifying and distinguishing the personal qualities and vocational knowledge and skills a professional should have as "peculiar to his/her vocation". Low and mid-level managers at 5-star hotels in Ankara province compose range of application of the study. First, 4 managers are interviewed after scheduled appointments, later on, a pilot study with 4 managers is conducted, and questionnaires are applied to 14 managers in the context of developing performance appraisal criteria. During developing performance appraisal criteria for waiter's, 3 common top criteria/dimension, (1) personality traits, (2) vocational knowledge and skills, and (3) personal behaviour, are defined, and subordinate criteria and their weightings over 100 points depending on their significances are respectively elicited. At the end of the study, it is emerged that "being friendly and courteous", "being attention to working hours", "being fair and trustworthy", "being moral" and "have a high willing to work" have been expected qualifications from waiters within the scope of personality traits. Besides, it is emerged that "knowledge of table arrangement and service tools-equipment", "knowledge of about the menu and be able to advise", "knowledge of customer tracking and service control", "knowledge of hygiene", and "knowledge of mise en place" were the top expected qualifications from waiter's within the scope of vocational knowledge and skills. Furthermore,

\* Corresponding author at: Aksaray University, Faculty of Tourism,  
E-Mail Address: dogansait@gmail.com

vocational competencies and attitude and behaviour proper to this vocation are determined. On the other hand, it has been found out that where “vocational knowledge and skills” were of primary importance for waiter’s as performance appraisal criteria.

These criteria, determined as a result of the research, will be a guide for both those who work in these occupations and those who want to work. In addition, it is also important for individuals to develop and train themselves within the scope of these criteria. On the other hand, this study, which is carried out peculiar to the vocation, will be an important resource for performance evaluation studies in businesses. It is suggested that these studies should be carried out with more stakeholder participation (Professional Organizations, Non-Governmental Organizations, etc.) for different professions in the future.

