

## Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği

**Fatma Nur IPLIK**

Çukurova Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

### ÖZ

Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde işgücünün etkin olarak kullanılmasına bağlıdır. Bu doğrultuda otel işletmelerinde, işgörenlerin işletmeye olan katkılarının en üst düzeye çıkarılması amacıyla yapılan performans değerlendirme faaliyetleri büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı; performans değerlendirme faaliyetlerini bir bütün olarak ele almak ve bu doğrultuda Çukurova Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, çalışanlara yönelik değerlendirme faaliyetlerini tespit etmektir. Yüzyüze anket tekniği kullanılarak yapılan bu araştırmada, elde edilen veriler SPSS 10.0 istatistik paket programı yardımıyla incelenmiştir. Bölgede, dört ve beş yıldızlı kategoride yer alan toplam 16 otelin, tamamı yıl boyu faaliyet göstermekte olup, bunların % 81'inde performans değerlendirme faaliyetleri yapılmaktadır. Performans değerlendirme faaliyeti bulunmayan otellerin, tamamı dört yıldızlı kategoride yer almaktadır. Örneklem kapsamında yer alan otellerde büyük oranda işgörenin bir üst amiri tarafından yapılan değerlendirme faaliyeti, en fazla çalışanların motivasyonunu artırma amacına yönelik olarak yapılmaktadır. Çoğunlukla yılda bir defa yapılan bu performans değerlendirme faaliyetinde, en fazla amaçlara göre yönetim ve davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemleri kullanılırken, en az zorunlu dağılım yöntemi kullanılmaktadır.

**Anahtar sözcükler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Otel İşletmeleri, Performans, Performans Değerlendirme Süreci, Çukurova Bölgesi.

### GİRİŞ

Bir işletmenin, müşterilerine iyi bir hizmet veya ürün sunabilmesi, çalışan personelin performansı ile yakından ilişkilidir. İşletme yöneticilerinin, organizasyonel performansın gelişimini sağlamak için öncelikle, insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmeleri beklenmektedir.

Başarım değerlendirme, personel değerlendirme, liyakat değerlendirme, işgören değerlendirme ve işgören boylandırması gibi çok çeşitli ifadeler kullanılan performans değerlendirme faaliyeti, işgörenlerin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalarından oluşmaktadır.

Performans değerlendirme faaliyeti sonucunda elde edilen bilgiler, kişilerin geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve manevi özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş geliştirme, işten çıkarma ve eği-

tim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılmaktadır (Asım 2001: 291).

Performans değerlendirme faaliyetine ilişkin olarak rasgele örneklem yöntemiyle seçilen beş kuruluştaki yapılan bir araştırmada; bu işletmelerde değerlendirme sistemlerinin, daha çok ücret ile matematiksel olarak; terfi, ödüllendirme, kariyer, eğitim ve işe devam gibi konularda ise, kısa vadede ve doğrudan ilişkilendirildiği ortaya çıkmıştır (Tınaz 1999: 404).

Otel işletmelerindeki performans değerlendirme faaliyetlerine yönelik olarak yapılan bu çalışmada; öncelikle performans değerlendirmesinin tanımı ve değerlendirme faaliyetinin otel işletmelerindeki öneme değinilerek, performans değerlendirme süreci bir bütün olarak ele alınmış ve bu süreçte kullanılan değerlendirme yöntemleri açıklanmıştır. Daha sonra çalışmanın ana sahasını oluşturan, Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki performans değerlendirme faaliyetleri-

nin tespitine yönelik olarak yapılan alan araştırması ve elde edilen sonuçların analizi yer almaktadır.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

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

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

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

Performans değerlendirme faaliyetinin etkin olabilmesi için kapsamlı ve sürekli olarak yapılması, işletme şartlarına uygun, adil, geçerli, anlaşılır ve güvenilir olması gerekir. Bu şekilde yapılan performans değerlendirme faaliyeti, işletme ve işgörenler açısından çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar; personelin ödüllendirilmesi yoluyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olması, bireyin çalıştığı işteki performans düzeyinin belirlenmesi, iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması, iş olanaklarının iyileştirilmesi, performansın ve bireysel motivasyonun artırılması, geliştirme ihtiyaçlarının saptanması ve başarılı bir planlama yapılabilmesi için gerekli bilgilerin sağlanması olarak sıralanabilmektedir (Cole 1993: 326).

## OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETİNİN ÖNEMİ

Bir hizmet sektörü olan, turizm sektörünün kapsamı içerisine 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).

Aralıksız hizmet veren ve büyük ölçüde insan gücüne dayanan konaklama işletmelerinde insan unsuru, hizmetin verimliliğine ve müşteri tatminine doğrudan etki etmektedir. İşletmelerde işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek en üst düzeyde ve-

rim 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: 141).

Performans değerlendirme, işgörenlerin otel için taşıdıkları önemin niceliksel ve niteliksel yönleriyle, belirli süreler içerisinde ifade edilmesidir. Otel işletmeleri, çok sayıda bölümden oluşan karmaşık örgüt yapılarına sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması oldukça zor olmaktadır. Otellerde, 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: 63).

Hizmet sektörü içerisinde yer alan ve emek yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde, performans değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve bu konuda işgörelere geribildirimde bulunulması, çalışanların hem kendilerini geliştirmelerini hem de örgütlerine daha fazla bağlı olmalarını sağlayacaktır (Cheung ve Law 1998: 403). Bu doğrultuda, sektördeki personel devri ve nitelikli eleman ihtiyacı ile ilgili sorunlara bir ölçüde çözüm getirilebilecektir.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

İşletmede, performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için yazılı iş tanımlarının olması ve kuruluş hedeflerinin net olarak belirlenmesi gerekmektedir (1). 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).

Performans değerlendirme faaliyetinden beklenen yararın elde edilebilmesi için belirli bir sürecin izlenmesi, sistemli bir değerlendirme planının oluşturulması, yöneticilere gerekli eğitimin verilmesi, değerlendirmenin belirli aralıklarla yapılması ve çalışanlara bu konuda geribildirim verilmesi çok önemli bir husustur. Bu doğrultuda performans değerlendirme sürecinin aşamaları:

*1. Kriterlerin Belirlenmesi:* İşletmede görev tanımları ve iş analizleri yapıldıktan sonra işgörenlerin değerlendirilmesinde esas alınacak kriterler belirlenmektedir (Schuler 1998: 418). Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edi-

lecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliği bakımından önemli olmaktadır. Seçilen performans kriterlerinin işin yapılışında önemli ve geçerli olmaları gerekir (Uyargil 1994: 26).

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan bir otelde yapılan araştırmada, ilgili otelin performans yönetimi ile ilgili faaliyetleri birbirini destekler nitelikte entegre edemediği, örgüt misyonunun belirlenmesine personelin katılmadığı, değerlendirme kriterlerinin örgütün amaçları ve hedefleri ile bağlantısının olmadığı ve ayrıca otelde kullanılan yöntemin uygun ve yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır (Benligiray 1999). Bu doğrultuda, performans değerlendirme sisteminin başarısı için belirlenen kriterlerin, açık, anlaşılır, işin özelliğine uygun ve objektif olarak ölçülebilir olması gerekir.

**2. Standartların Belirlenmesi:** Standartlar, çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir (Drummond 1990: 90). Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eden standartların ortaya konması gerekmektedir. Belirlenen standartlar sonucunda, benzer işi yapan her işgörenin ne yapması gerektiği biçimsel olarak açıkça ifade edilmektedir.

Performans standartları, işgörenler ve yöneticiler açısından neyin, nasıl yapılması gerektiği konusunda yararlı bilgiler sağlamaktadır. İşletmelerde standartlar belirlenirken hareket ve zaman etüdlerinden, iş örneklemeleri ve işgörenin geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlardan yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu 2000: 158).

**3. 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 geribildirmeyi kullanamayabilmektedir (Aldemir vd. 2001: 280).

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

**4. Değerlendirmeyi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi:** İşletmelerde, performans değerlendirme faaliyeti farklı kişiler tarafından yapılabilmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, seçilecek değerlendir-

me yöntemine göre belirlenmektedir. Ancak, tüm işletmelerde insan kaynakları bölümü, performans değerlendirme sürecinde taraf olarak yer almaktadır (2).

İşgörenin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu alanları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen kişi, o işgörenin ilk amiridir. Bu nedenle birçok değerlendirme sisteminde değerlendirme faaliyetini, işgörenin ilk amiri yapmaktadır (3). Bazı işletmelerde, birden fazla yönetici grup halinde değerlendirme yapmaktadırlar. 360 derece geribildirim yöntemi gibi çoklu değerlendirme yöntemlerinde ise, işgörenin, işinin farklı boyutlarını gözlemleyebilen, farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

**5. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi:** Farklı organizasyonlar, farklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Her değerlendirme yönteminin kendine özgü bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Aryal 2001). Performans değerlendirme sürecinde kullanılacak olan yöntemler; işin türüne, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve işletmenin terfi planlarına göre değişebilmektedir (Werther ve Davis 1995: 275). Bu nedenle işletmeye en uygun yöntemin seçilmesi, değerlendirmenin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Değerlendirme yöntemleri, günümüzde klasik yöntemler ve klasik değerlendirme yöntemlerinde karşılaşılan sorunları ortadan kaldırabilmek amacıyla geliştirilmiş olan modern yöntemler olarak sınıflandırılmaktadır. Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadırlar. Modern yöntemler ise, işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımları içermektedir (Milton 1981: 497).

Performans değerlendirme faaliyeti ile ilgili olarak, Milli Eğitim Bakanlığı'nda yapılan bir araştırmada, bu sürecin genelde yöneticiler tarafından yürütüldüğü ve değerlendirmede klasik yöntemlerin kullanıldığı belirlenmiştir. Ancak bu yöntemlerin, iyi çalışan işgörenlerle çalışmayanları ayırt etmede yetersiz kaldığı ve personel ile ilgili kararlarda değerlendirme sonuçlarından yetersiz olarak yararlandığı ortaya çıkmıştır (Buluç 1996). Klasik yöntemlerde ortaya çıkan eksiklik ve hataları ortadan kaldırabilmek amacıyla sürekli yeni yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır.

**6. Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişilerin Eğitimi:** Objektif bir değerlendirme sistemi için değerlendiricilerin belirli standartlara sahip olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için de öncelikle onla-

ra eğitim verilmesi şarttır. Bu eğitimle, değerlendiricilerin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hatalarının azaltılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda değerlendirmeyi yapacak kişilerin, işletmedeki performans değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler ve işletmenin örgüt yapısında yer alan işler ile ilgili bir eğitime tabi tutulmaları gerekir (Bernardin ve Buckley 1981: 207). Bu sayede onların, objektif davranmaları ve mantıksal çerçeve içerisinde değerlendirme yapmaları sağlanabilecektir.

**7. Performans Değerlendirme Görüşmesi:** İşletmede hangi değerlendirme yöntemi uygulanırsa uygulansın, düzenli aralıklarla yapılan performans değerlendirme sonuçlarının işgörenler ile paylaşılması gerekmektedir (Ivancevich vd. 1983: 489). İşletmenin yönetim politikası doğrultusunda, performans değerlendirme sonuçlarına göre başarılı bulunan işgörelere maddi veya manevi bir takım ödüller verilmesi, başarısız bulunan işgörelere ise alt kademedeki bir başka göreve getirilmesi veya işten çıkartılması söz konusu olabilmektedir.

Değerlendirme görüşmesini planlarken yöneticinin, önceki görüşmede belirlenen hedefler ile mevcut performansı karşılaştırması 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 hususlara açıklık getirilmesi gerekmektedir (3).

Yücel (1999) tarafından, rastlantısal olarak seçilen yedi kamu ve özel kurumun, hizmet sektöründe yapılan bir araştırmada; kamu ve özel kesimdeki işgörelere büyük çoğunluğu (%82,1) değerlendirme sonuçlarının kendilerine iletilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların, başarı değerlendirmesi hakkındaki görüşlerinin aynı olmadığı ve özel kesimdeki işgörelere başarı değerlendirilmesini daha fazla istedikleri ve her üç işgörelere birinin, başarı değerlendirme sistemini adil ve güvenilir bulmadığı saptanmıştır.

**8. Performans Değerleme Sisteminin Değerlendirilmesi:** Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra, insan kaynakları departmanı tarafından bu sistemin işleyişine ilişkin tüm prensipler açık ve net bir şekilde belirlenmeli ve çalışanlara gerekli bilgiler iletilmelidir. İşletmede kurulan performans değerlendirme sistemi uygulanmaya başlandıktan sonra, sistemin nasıl işlediği ve ne ölçüde amacına ulaştığı, yine insan kaynakları departmanı tarafından takip edilmeli ve gerektiğinde, sistemi geliştirmek amacıyla

çeşitli düzenlemeler yapılmalıdır. Beklenen başarı ve etkinlik sağlanamamış ise, uygulanan yöntemin eksiklikleri belirlenmeli ve sonuçlar denetlenmelidir.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İlgili literatür incelendiğinde, performans değerlendirme yöntemlerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülebilmektedir. Bu çalışmada, söz konusu değerlendirme yöntemleri herhangi bir sınıflandırma içerisinde ele alınmayıp, genel bir başlık altında sırası ile açıklanacaktır.

**1. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri:** Çalışanların birbirleri ile kıyaslanması esasına dayanan sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemleri, karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri olarak sınıflandırılmaktadır.

• **Sıralama Yöntemi:** Çalışanların, değerlendirmeyi yapan kişi tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, bir işgörenin diğer işgörelere ile karşılaştırılması esasına dayanmaktadır. Bu yöntemde değerlendirici, işgören sayısına göre bir çizelge hazırlamakta ve değerlendirmede göz önüne alınacak nitelikleri belirlemektedir. Daha sonra astları, en başarılıdan en başarısız olana doğru sıralanmaktadır (Beach 1980: 300).

• **İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Bu yöntem, her bir kişinin diğeri ile tek tek karşılaştırıldığı değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde, kişilerin adlarının yazılı olduğu kartlar kullanılmakta ve önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda, değerlendirilecek olan niteliğe ve başarı derecesine göre tercih edilen işgören işaretlenmekte ve bu doğrultuda işgörelere, en çok işareti alandan en az alana doğru sıralanmaktadır (Wiese ve Buckley 1998: 236).

• **Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Bu yöntem, değerlendiricilerin işgörelere, değerlendirme ölçeğinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerini engellemek amacıyla geliştirilmiştir (Beach 1980: 301). Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirici, işgörelere aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirerek değerlendirmektedir.

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

**2. Kompozisyon Yöntemi:** Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan kişi tarafından, işgörenin performansı, nitelikleri ve davranışları ile üstün ve zayıf yönleri hakkında bir tanımlama yapılmaktadır (Beach

1980: 302). Bu yöntem, işgöreni yakından tanıyan kişilerden yazılı ve sözlü olarak doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamanın, çoğu kez daha biçimsel ve karmaşık nitelikteki yöntemler derecesinde ve hatta onlar kadar geçerli bir yol sayılması gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Can ve Akgün 1995: 182).

**3. Grafik Değerleme Ölçeği:** Bu yöntemde kişilerin performansları, değerlendirme faktörleri adı verilen çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülmektedir. Değerlendirme faktörleri, genellikle işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçlarını ölçen faktörler olarak üç gruba ayrılmaktadır (Spector 1996: 87). Değerlendirmede esas alınacak faktörlerin gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması çok önemli bir husustur.

**4. 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 (Sabuncuoğlu 2000: 168).

**5. Kontrol Listesi Yöntemi:** Bu yöntem, grafik değerlendirme yönteminin daha basit hale getirilmiş şeklidir. Kontrol listesi yönteminde, çeşitli iş davranışları önem sırasına göre belirlenmektedir. Bu yöntem, işgörenin performansını daha çok seçilmiş şartlar veya yaklaşımlarla değerlendirme esasına dayanmaktadır (Wiess ve Buckley 1998: 241).

**6. Davranışsal Değerleme Ölçeği:** Bu değerlendirme yönteminde, doğrudan işle olduğu düşünülen davranışlar tanımlanmakta ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılmaktadır (Drummond 1990: 93). Bu yöntemde, ilk önce işin iyi yapılması için gerekenler ve işgörenin sorumluluk alanları belirlenir. Daha sonra işgörenler ve yöneticiler için değişik boyutlarındaki davranışlar ile ilgili örnekleri belirlerler (Beach 1980: 300).

**7. Psikolojik Değerleme Yöntemi:** Bazı büyük işletmelerde tam zamanlı veya part-time olarak endüstriyel psikologlar bulunmaktadır. 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 vd. 2002: 234).

**8. Amaçlara Göre Yönetim:** İşgörenlerin, kişilik ya da kişisel nitelikleri yerine, amaç ve sorunların gerçekleştirilme derecesine göre değerlendirildiği bu yön-

temin temelinde, bireysel performans ile örgütsel hedefler arasında uyumu sağlamak, astlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirmek, örgüt düzeyinde kontrolün yapılmasını sağlamak, astların motivasyonunu ve gelişimlerini arttırmak yer almaktadır (Levinson 2003: 108).

**9. 360 Derece Geribildirim Yöntemi:** Bu değerlendirme sistemi; 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, müşteriler ve tedarikçiler tarafından değerlendirilmesidir (Singh 2001).

## ARAŞTIRMA AMAÇ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada, Çukurova Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, çalışanlara yönelik olarak yapılan performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin mevcut uygulamaları ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında aşağıda yer alan yedi araştırma hipotezi geliştirilmiştir. Bunlar:

- H<sub>1</sub>: Otel kategorileri ile otellerde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılıp yapılmaması arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H<sub>2</sub>: Otellerde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılması, insan kaynakları müdürlerinin bu konuda herhangi bir eğitim programına katılmaları ile ilişkilidir.
- H<sub>3</sub>: İnsan kaynakları müdürlerinin mevcut değerlendirme sistemini geçerli ve güvenilir bulmaları, oteldeki her pozisyon için ölçülebilir performans kriterlerinin belirlenip belirlenmemesi ile ilişkilidir.
- H<sub>4</sub>: Otelde, performans değerlendirme faaliyetinin yapıma sıklığı ile değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H<sub>5</sub>: Otellerin kategorileri ile her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenmesi arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H<sub>6</sub>: Performans standart ve kriterlerinin belirlenmesinde, personelin görüşlerinin alınması ile otellerin buldukları kategori arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H<sub>7</sub>: Mevcut performans değerlendirme sisteminin geçerli ve güvenilir bulunması ile insan kaynakları müdürlerinin oteldeki toplam çalışma süreleri ilişkilidir.

## YÖNTEM

Çalışmanın ana kütesini Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çukurova Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği'nden (ÇUKTOB) 28.09.2003 tarihinde alınan verilere göre bu bölgede, araştırmanın yapılabileceği 6 adet beş yıldızlı ve 10 adet dört yıldızlı olmak üzere toplam 16 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Bu doğrultuda Çukurova Bölgesi'nin kapsamına giren Adana, Mersin ve Hatay illerinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamı üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada, veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması ve bu konuda Woods ve arkadaşları tarafından yapılmış olan çalışmadan yola çıkılarak hazırlanan anket soruları, otel işletmelerinin insan kaynakları müdürlerine yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır.

Bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerine ulaşımın kolay olması, insan kaynakları müdürleri tarafından anlaşılmayan veya yanlış anlaşılan sorularda gerekli açıklamaların yapılabilmesi ve anketlerin geri dönüşlerinin tam olarak sağlanabilmesi amacıyla yüz yüze anket tekniği seçilmiştir. Ayrıca bölgede, bu konuda daha önce yapılmış herhangi bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle evrenden örnek seçme yoluna gidilmemiş olup, bölgedeki tüm dört ve beş yıldızlı otellerdeki genel durum ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Hazırlanan soru cetveli, iki bölümden ve toplam 29 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; otelin adı ve kategorisi, otelin yıllık faaliyet süresi ile daimi ve geçici olmak üzere toplam personel sayısı, otel işletmesinde performans değerlendirme faaliyetinin yapılıp yapılmadığı ve eğer yapılıyor ise, mevcut performans değerlendirme sürecine yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca, performans standart ve kriterlerinin belirlenip belirlenmediği, değerlendirmeyi yapan kişi, kullanılan yöntem, değerlendirme aralıkları, karşılaşılan sorunlar, sonuçların çalışanlara iletilmesi gibi değerlendirme sürecinde yer alan konulara yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, performans değerlendirmesi ile ilişkilendirebilmek bakımından, anketi yanıtlayan personel müdürlerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin yanı sıra, buldukları oteldeki ve turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin uygulaması, 10.10.2003 ve 24.10.2003 tarihleri arasında yürütülmüş olup, anketlerden elde edilen verilerin hesaplanmasında SPSS 10.0 istatis-

tik paket programı kullanılmıştır. Çalışmada uygulanan ankette yer alan soruların birbirleriyle tutarlılığını belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucu, Cronbach Alfa değeri 0,9073 bulunmuştur.

## BULGULAR

Araştırmaya katılan otel işletmelerine ilişkin genel bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır. Buna göre; araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 62,5'i, 4 yıldızlı ve % 37,5'i de 5 yıldızlı otel kategorisinde yer almaktadır. Büyük çoğunluğu 4 yıldızlı olan bu otel işletmelerinin tamamı yıl boyu faaliyet göstermektedir. Bölgede yer alan otellerin daha çok şehir oteli olmalarından dolayı hiçbirinin sezonluk olarak faaliyet gösteremedikleri görülmektedir. Bu otellerin oda sayılarına bakıldığında, % 75'inin oda sayısı 50 ile 149 arasında değişmekte iken, sadece bir otelin oda sayısının 250 ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Bu otel işletmelerinin yatak kapasitelerine bakıldığında ise, % 44'ünün yatak sayılarının, 100 ile 199 ve % 25'inin 200 ile 299 arasında değiştiği görülmektedir. Bu otellerin sadece % 19'unun yatak kapasitesi, 400 ve daha fazladır.

Araştırma kapsamındaki otellerin personel sayılarına bakıldığında ise, 16 oteldeki daimi ve geçici olmak üzere personel sayıları toplamının, 1.637 olduğu belirlenmiştir. Bu toplamın 1.407'si daimi personel, 230'u ise geçici personel statüsünde yer almaktadır. Personel sayılarının otellerin kategorisine göre, 40 ile 240 arasında değiştiği ve ortalama personel sayısının ise 102 olduğu tespit edilmiştir.

## İnsan Kaynakları Müdürlerine İlişkin Demografik Veriler

Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin, insan kaynakları müdürlerinin demografik özellikleri Tablo 2'de yer almaktadır. Buna göre; çoğunluğu gençlerden oluşan insan kaynakları müdürlerinin % 75'i erkek, % 25'i kadındır. Büyük çoğunluğu, (% 81) iki veya dört yıllık üniversite mezunu olan insan kaynakları müdürlerinin turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerine bakıldığında; % 44'ünün 11-15 yıl arasında en yüksek oranda çalıştıkları görülmektedir. İnsan kaynakları müdürlerinin çoğunluğunun genç olması nedeniyle, bu sektörde 16-20 yıl arası çalışanların sayısı oldukça düşüktür. Sektördeki toplam çalışma süreleri ile karşılaştırma yapılabilmesi bakımından, insan kaynakları müdürlerine buldukları oteldeki toplam çalışma süreleri de sorulmuştur. Buna göre; insan kaynakları müdürlerinin buldukları otelde en fazla (% 63) 1-3 yıl arası çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 1. Ankete katılan otel işletmelerine ilişkin bilgiler

Tesislerin Kategorisi	n	%
4 Yıldızlı	10	62,5
5 Yıldızlı	6	37,5
Toplam	16	100,0
<b>Yıllık Faaliyet Süresi</b>		
Yıl Boyu Açık	16	100,0
Sezonluk	-	-
Toplam	16	100,0
<b>Oda Sayıları</b>		
50-149 Oda	12	75,0
150-249 Oda	3	19,0
250 ve üzeri	1	6,0
Toplam	16	100,0
<b>Yatak Sayıları</b>		
100-199 Yatak	7	44,0
200-299 Yatak	4	25,0
300-399 Yatak	2	12,0
400 ve üzeri	3	19,0
Toplam	16	100,0
<b>Personel Sayıları</b>		
En Az	40	
En Fazla	240	
Ortalama Personel Sayısı	102	
Daimi Personel Sayısı Toplamı	1407	
Geçici Personel Sayısı Toplamı	230	
Toplam	1637	

### Performans Değerlendirme Faaliyetleri

Performans değerlendirmesi ile ilgili değişik kurumları kapsayan farklı amaçlara yönelik birtakım araştırmalar bulunmasına karşın, kapsam bakımından Çukurova Bölgesi'nde yapılan bu çalışmaya benzer bir araştırma Woods ve arkadaşları tarafından 1998 yılında Amerika'daki otellere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme faaliyeti otellerin 2/3'ünde yılda bir defa yapılmaktadır. Bu otellerdeki değerlendirme sürecinde en fazla amaçlara göre yönetim, daha sonra sırasıyla davranışsal değerlendirme, kompozisyon ve grafik değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki otellerde, en çok terfi kararlarını vermek amacıyla yapılan değerlendirme faaliyetlerine ilişkin sonuçların çalışanlara iletilebilmesi bakımından otellerin büyük çoğunluğunda değerlendirme görüşmesi yapılırken, % 15'inde değerlendirme sonuçlarının iletildiği belirlenmiştir.

Çukurova Bölgesi'ne ilişkin olarak yapılan bu araştırma sonucunda; çalışma kapsamındaki otellerin % 81'inde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapıldığı ve değerlendirme faaliyeti bulunmayan otellerin tamamının dört yıldızlı otel kategorisinde yer aldığı ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçta, beş yıldızlı otellerdeki personel sayısının daha fazla olması ile bu otellerin örgüt yapısının dört yıldızlı otellere göre daha büyük ve profesyonel olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Örnekleme kapsamındaki otel işletmelerinde, çalışanların performansları en fazla (% 37) işgörenin bir üst amiri tarafından değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmesinin büyük oranda bir üst amir tarafından yapılmasının nedeni, bu kişilerin değer-

Tablo 2. Ankete katılan insan kaynakları müdürlerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler

Cinsiyet	n	%
Kadın	4	25,0
Erkek	12	75,0
Toplam	16	100,0
<b>Yaş</b>		
21-30 yaş arası	6	37,5
31-40 yaş arası	6	37,5
41-50 yaş arası	4	25,0
51 ve üstü	-	-
Toplam	16	100,0
<b>Eğitim Durumları</b>		
Lise	3	19,0
Ön Lisans	7	44,0
Lisans	6	37,0
Yüksek Lisans/Doktora	-	-
Toplam	16	100,0
<b>Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi</b>		
1-5 yıl arası	6	37,0
6-10 yıl arası	2	13,0
11-15 yıl arası	7	44,0
16-20 yıl arası	1	6,0
21-25 yıl arası	-	-
26 +	-	-
Toplam	16	100,0
<b>Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	1	6,0
1-3 yıl arası	10	63,0
4-6 yıl arası	1	6,0
7-9 yıl arası	1	6,0
10 +	3	19,0
Toplam	16	100,0

lendirilen işgöreni daha yakından tanımaları ve onların faaliyetlerini sürekli olarak gözlemleyebilme imkanına sahip olmalarıdır.

Örnekleme kapsamında yer alan otellerde, en fazla (%17) çalışanların motivasyonunu artırma ve en az (% 3) stratejik planlama amaçlarına yönelik olarak yapılan performans değerlendirme faaliyetinde, en çok amaçlara göre yönetim ve davranışsal değerlendirme ölçüğü yöntemleri kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme faaliyeti bulunan otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin tamamı, görev yaptıkları otelde her işin açık bir şekilde tanımlandığını, % 40'ı, otellerinde değerlendirme faaliyetini engelleyen herhangi bir unsur bulunmadığını ve % 44'ü kişisel yetenek, bilgi ve beceriyi otellerinde performansı belirleyen faktör olarak belirtmişlerdir.

Örnekleme kapsamındaki otellerin % 69'unda, her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterleri ve standartları belirlenirken, bunların sadece % 62'sinde bu süreçte personelin görüş ve önerileri alınmaktadır. Bölgedeki otellerde büyük oranda (% 69) yılda bir defa yapılan performans değerlendirme faaliyetinde, en fazla (% 33) değerlemede ölçüt konusunda sorun yaşanırken, sadece % 17'si değerlendirmede herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Performans değerlendirmesi yapılan otellerdeki insan kaynakları müdürleri, kullandıkları değerlendirme sisteminin üstün yönü olarak, en fazla (% 32) objektif bir değerlendirme sağlanmasını, kullanılan değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi gereken yönü olarak ise, en fazla (% 38) değerlendirme sonuçlarına ilişkin birimler arasında yorum farklılıklarının olabilmesini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme sonuçlarının, büyük oranda olumlu veya olumsuzda olsa, değerlendirilen çalışana iletildiği, dört ve beş yıldızlı otellerde bu sonuçların en fazla (% 55) çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak iletildiği belirtilmiştir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, değerlendirme sonuçlarının büyük oranda, değerlendirilen çalışana olumlu veya olumsuz da olsa iletilmesi, sistemin etkinliği ve başarısının artırılması bakımından önemlidir.

Örnekleme kapsamındaki otellerde, değerlendirme sonucunda başarılı bulunan işgörenler büyük oranda (% 41) başarı belgesi ile ödüllendirilirken, başarısız bulunanlara yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmektedir. Personel devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe, örneklem kapsamında yer alan otel işletmelerindeki başarısız bulunan işgörenlerin hemen işten çıkartılmaları yerine, eğitimlerine ağırlık verilmesi ve sözlü veya yazılı olarak uyarılması doğ-

rultusunda düzeltici önlemlerin alınması, önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değerlendirme faaliyeti bulunan otellerde, insan kaynakları müdürlerinin % 54'ü otellerindeki mevcut değerlendirme sistemini geçerli ve güvenilir bulurken, bu müdürlerin büyük bir çoğunluğu (% 69) değerlendirme konusunda herhangi bir eğitim programına katılmamıştır. İnsan kaynakları müdürlerinin, performans değerlendirme konusunda eğitim almaları, değerlendirme faaliyetlerini doğru bir şekilde yönlendirebilmeleri açısından önemlidir. Ancak, bu bölgede faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde, bu konuda herhangi bir eğitim programına katılma oranının düşük olduğu görülmektedir.

Bölgedeki otellerde, değerlendirme faaliyetleri konusundaki mevcut uygulamalar verildikten sonra, aşağıda araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Araştırma hipotezlerinin geçerliliklerini araştırmak amacıyla yapılan Pearson Ki-kare ( $X^2$ ) ilgi analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlılık düzeyleri ve % 95 güven aralığında kabul edilip edilmedikleri Tablo 4'te yer almaktadır. Buna göre;

Bölgede faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tamamında, dört yıldızlı otellerin ise % 70'inde değerlendirme faaliyeti yapılmaktadır. Bunun sonucunda, performans değerlendirme faaliyetlerinin yapıp yapılmaması ile otellerin kategorileri arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonucunda, değerlendirme faaliyeti bulunan otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin % 25'inin, değerlendirme faaliyeti bulunmayan otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin ise, sadece % 6'sının değerlendirme konusunda bir eğitim programına katıldıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre; insan kaynakları müdürlerinin değerlendirme konusunda herhangi bir eğitim programına katılmaları ile performans değerlendirme faaliyetlerinin yapıp yapılmaması arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bu doğrultuda,  $H_2$  hipotezi reddedilmiştir.

Her pozisyon için ölçülebilir kriterlerin belirlendiği otellerdeki insan kaynakları müdürlerinin % 46'sı, bu kriterlerin belirlenmediği otellerdeki personel müdürlerinin ise, % 8'i mevcut değerlendirme sistemini geçerli ve güvenilir bulmaktadırlar. Buna göre; insan kaynakları müdürlerinin mevcut değerlendirme sistemini geçerli ve güvenilir bulmaları ile otelde her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analizden elde edilen sonuçlar,  $H_3$  hipotezini desteklemektedir.



Yılda bir defa performans değerlendirmesi yapılan otellerin % 31'inde, verilen görev sonuçlandığı zaman değerlendirme yapanların ise, % 15'inde değerlendirme sonuçları olumlu veya olumsuz da olsa değerlendirilen çalışana iletilmektedir. Buna göre; performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilip iletilmemesi ile değerlendirme faaliyetinin yapılma sıklığı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Analizden elde edilen sonuçlar, H<sub>4</sub> hipotezini desteklemektedir.

Tablo 3. Performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin bilgiler

Değerlendirme faaliyetinin yapılması	
Evet	% 81,0
Hayır	% 19,0
Değerlendirmeyi yapan kişi	
Bir üst amir	% 37,0
Birden fazla üst amir	% 22,0
İnsan kaynakları müdürü	% 19,0
Müşteriler	% 15,0
Genel müdür	% 7,0
Aynı kademede iş arkadaşları	-
Emri altında çalışanlar	-
Kişinin kendisi	-
Değerlendirmesi yapılan personel	
Alt kademe yöneticileri	% 41,0
İşçiler	% 35,0
Orta kademe yöneticileri	% 21,0
Üst kademe yöneticileri	% 3,0
Değerlendirmede kullanılan yöntem	
Amaçlara göre yönetim	% 19,0
Davranışsal değerlendirme yöntemi	% 19,0
Sıralama yöntemi	% 15,0
Grafik değerlendirme yöntemi	% 12,0
Kontrol listesi yöntemi	% 12,0
360 derece geribildirim yöntemi	% 12,0
Zorunlu dağılım yöntemi	% 4,0
Performans değerlendirme sıklığı	
Yılda bir defa	% 69,0
Verilen görev sonuçlandığı zaman	% 23,0
6 ayda bir defa	% 8,0
3 ayda bir defa	-
2 yılda bir defa	-
Değerlendirme sonucunda başarılı bulunanlara	
Başarı belgesi verilmekte	% 41,0
Bir üst dereceye terfi ettirilmekte	% 27,0
İkramiye verilmekte	% 18,0
Herhangi bir ödül verilmemekte	% 9,0
Maaşına zam yapılmakta	% 5,0

Çukurova Bölgesi'ndeki beş yıldızlı otellerin % 42'sinde her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterleri belirlenirken, dört yıldızlı otellerin sadece % 23'ünde bu kriterler belirlenmektedir. Buna göre; otellerin buldukları kategori ile her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenmesi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Analizden elde edilen sonuçlar, H<sub>5</sub> hipotezini desteklemektedir.

Çukurova Bölgesi'ndeki beş yıldızlı otellerin % 39'unda, dört yıldızlı otellerin ise, sadece % 23'ünde, per-

Her pozisyon için ölçülebilir kriter belirlenmesi	
Evet	% 69,0
Hayır	% 31,0
Performansın artırılması için yapılan çalışmalar	
İşbaşı eğitimi verilmekte	% 27,0
Eğitim programları düzenlenmekte	% 24,0
Fiziksel olanaklar iyileştirilmekte	% 22,0
Rotasyon uygulanmakta	% 11,0
Çalışanların kararlara katılması sağlanmakta	% 11,0
Sosyal faaliyetler düzenlenmekte	% 5,0
Performansı belirleyen faktörler	
Kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe	% 44,0
İş ortamına bağlı faktörler	% 30,0
Organizasyonel amaçlar	% 22,0
Kişisel amaçlar	% 4,0
Değerlendirme faaliyetini engelleyen unsurlar	
Engelleyen herhangi bir unsur yok	% 40,0
Çalışanların katılımının olmaması	% 25,0
Yanlış kriterlerin belirlenmesi	% 20,0
Değerleme zamanı	% 15,0
Üst yönetimin bakış açısı	-
Psikolojik engeller	-
Teknik açıdan güçlükler	-
Değerlemeyi yapacak kişi	-
Değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi	
Olumlu veya olumsuz iletilmekte	% 46,0
Sonuçlar herkese açıktır	% 31,0
Sonuçlar gizli tutulmakta	% 15,0
Sadece olumlu sonuçlar iletilmekte	% 8,0
Sadece olumsuz sonuçlar iletilmekte	-
Değerlendirme sonucunda başarısız bulunanlar	
Yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmekte	% 44,0
Sözlü veya yazılı olarak uyarılmakta	% 39,0
İşten çıkartılmakta	% 17,0
Bir alt seviyedeki göreve getirilmekte	-
Aynı kademede başka göreve getirilmekte	-

formans standart ve kriterlerinin belirlenme aşamasında personelin görüş ve önerileri alınmaktadır. Buna göre; performans kriter ve standartlarının belirlenmesinde, personelin görüşlerinin alınıp alınmaması ile otellerin buldukları kategori arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bu doğrultuda,  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir.

Çukurova Bölgesinde, bulunduğu otelde 1-3 yıl arası çalışan insan kaynakları müdürlerinin % 39'u, 10 yıl ve üzeri çalışanların ise, sadece % 8'i otellerindeki mevcut değerlendirme sistemini geçerli ve güvenilir bulmaktadırlar. Buna göre; mevcut değerlendirme sisteminin geçerli ve güvenilir bulunması ile insan kaynakları müdürlerinin oteldeki toplam çalışma süreleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bu doğrultuda,  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ

İşletmede çalışanlar ile ilgili çeşitli organizasyonel kararların alınmasında önemli bir kaynak teşkil etmesi nedeniyle, işgörenlerin işteki verimliliğini artırmak ve bunun sürekliliğini sağlamak için etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler, ücret ve maaş düzenlemesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işgörenlerin terfi ettirilmesi, işten çıkarılması veya örgüt içerisinde başka bir göreve aktarılması gibi çeşitli kararların alınmasında kullanılmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirmesi ile otel işletmelerindeki işgücü planlamasının etkin bir şekilde yapılması sağlanmaktadır. Bu doğrultuda, işgücünden en etkin bir biçimde faydalanmak ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla otel işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerine gereken önem

verilmelidir.

Bu araştırma kapsamında, Çukurova Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılıp yapılmadığı ile bu faaliyetlerin yer aldığı otel işletmelerindeki konu ile ilgili mevcut uygulamalar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda, büyük çoğunluğunu dört yıldızlı otellerin oluşturduğu toplam 16 otelin, 13 tanesinde performans değerlendirme faaliyetleri yapılırken, bu faaliyetlerin yapılıp yapılmamasının otellerin buldukları kategorileriyle ve insan kaynakları müdürlerinin bu konuda herhangi bir eğitim programına katılmalarıyla ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, örneklem kapsamında yer alan ve değerlendirme faaliyeti bulunan otellerde, işgörenlerin performansları büyük oranda bir üst amirleri tarafından değerlendirilmektedir. Bu otellerdeki değerlendirme sürecinde en fazla, çalışanların katılımına olanak sağlayan amaçlara göre yönetim ve davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemleri kullanılırken, en az zorunlu dağılım yöntemi kullanılmaktadır.

Değerlendirme faaliyeti bulunan otellerin büyük çoğunluğunda, çalışanların performansı yılda bir defa değerlendirilmektedir. Olumlu veya olumsuz da olsa performans değerlendirme sonuçlarının büyük oranda değerlendirilen çalışana iletildiği örnekleme kapsamındaki dört ve beş yıldızlı otellerde, performans artırılması amacıyla işgörelere en fazla işbaşı eğitimi verilmektedir.

Yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen verilere göre; Çukurova Bölgesindeki bazı otel işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin bulunmaması, performans değerlendirmesi yapılan bazı otellerde sonuçların gizli tutularak çalışanlara iletilmemesi, 3/4'ü erkek olan insan kaynakları müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun değerlendirme ko-

Tablo 4. Hipotez sonuçları

	(X <sup>2</sup> )	Sonuç
H <sub>1</sub> Otel kategorileri ile otellerde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılıp yapılmaması arasında bir ilişki bulunmaktadır.	0,137	Red
H <sub>2</sub> Otellerde performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılması, insan kaynakları müdürlerinin bu konuda herhangi bir eğitim programına katılmaları ile ilişkilidir	0,931	Red
H <sub>3</sub> İnsan kaynakları müdürlerinin mevcut değerlendirme sistemini adil ve güvenilir bulmaları, oteldeki her pozisyon için ölçülebilir performans kriterlerinin belirlenip belirlenmemesi ile ilişkilidir.	0,001	Kabul
H <sub>4</sub> Otelde, performans değerlendirme faaliyetinin yapılma sıklığı ile değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi arasında bir ilişki bulunmaktadır.	0,054	Kabul
H <sub>5</sub> Otellerin kategorileri ile her pozisyon için ölçülebilir, objektif performans kriterlerinin belirlenmesi arasında bir ilişki bulunmaktadır.	0,026	Kabul
H <sub>6</sub> Performans standart ve kriterlerinin belirlenmesinde, personelin görüşlerinin alınması ile otellerin buldukları kategori arasında bir ilişki bulunmaktadır.	0,135	Red
H <sub>7</sub> Mevcut performans değerlendirme sisteminin geçerli ve güvenilir bulunması ile insan kaynakları müdürlerinin oteldeki toplam çalışma süreleri ilişkilidir.	0,428	Red

nusunda gerekli eğitimleri almamış olması gibi hususlar, değerlendirme sürecinde bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmakta ve başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir.

Woods ve arkadaşları tarafından ABD'deki otellere yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma ile Çukurova Bölgesi'nde yapılan bu araştırmanın sonuçları arasında, performans değerlendirme faaliyetlerinin yapılma sıklığı ve kullanılan değerlendirme yöntemi konusunda benzer uygulamalar görülürken, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilme şekli ve değerlendirmenin amacı konusunda farklı uygulamaların olduğu ortaya çıkmıştır.

Otel çalışanlarına yönelik olarak yapılan performans değerlendirme faaliyetlerini konu alan bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, sektördeki personelin yetersiz kaldıkları alanlarda eğitilmeleri ve geliştirilmelerini, otel işletmelerinin organizasyonel performanslarının artırılmasını ve personel değişim oranının azaltılmasını sağlamak amacıyla performans değerlendirme faaliyetlerine gereken önemi vermeleri önerilmektedir.

Konu üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, performans değerlendirmesi ile ilgili bölge bazında otel işletmelerini kapsayan herhangi bir araştırmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Çukurova Bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otelleri kapsayan bu çalışmanın diğer bölgelerde faaliyet gösteren otel işletmelerinde uygulanması sonucunda, konu ile ilgili mevcut durum hakkında bölgeler arası bir karşılaştırma yapılması söz konusu olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Zuhai (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim*. Ankara: Mert Matbaası.
- Aldemir, C. Ataoğlu, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4.Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülter Kitabevi.
- Aryal, B. (2001). Judging People 360°, *HR Focus Erişim Tarihi*: 14.11.2003 <http://www.nepalnews.com.npl/content/english-monthly/businessage>
- Asım, Mohamed (2001). Performance Appraisal in the Maldives Public Service: Challenges and Issues, *Public Administration and Development*, 21: 289-296.
- Beach, D.S. (1980). *Personnel, The Management Of People At Work* (4. Baskı). New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otelde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bernardin, H.J., Buckley, M.R. (1981). Strategies in Rater Training, *Academy of Management Review*, 6: 205-213.
- Can, H. ve Akgün, A. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Buluç, B. (1996). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü (*Bastırılmamış Doktora Tezi*). G.Ü, Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Camardella, M.J. (2003). Effective Management of the Performance Appraisal Process, *Employment Relations Today*, Wiley Periodicals, Inc.

- Cheung, C. ve Law, R. (1998). Hospitality Service Quality and the Role of Performance Appraisal, *Managing Service Quality*, 8 (6): 402-406.
- Cole, G.A. (1993). *Management Theory and Practice* (4.Baskı). Aldine Place. London: DP. Publications Ltd.
- Drummond, K.E. (1990). *Human Resource Management For The Hospitality Industry*. New York: International Thomson Publishing.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: Küre Ajans Matbaası.
- Ivancevich, J.M. Donnelly, J.H., Gibson, J.L. (1983). *Managing for Performance*. USA: Business Publications Inc.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ. ve Diğerleri (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Levinson, Harry (2003). Management By Whose Objectives, *Harvard Business Review*. Haziran 2003: 107-116.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Perdue, Joe (1997). *Contemporary Club Management*. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Management Associations.
- Richardson, M.W. (1949). Forced-Choice Performance Reports: A Modern Merit-Rating Method, *Personnel*, 26: 205-212.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Schuler, R.S. (1998). *Managing Human Resources*. Cincinnati: South Western Publishing Company.
- Singh, Heera (2001). A Complete Appraisal System Erişim Tarihi: 17.11.2003 <http://adtimes.nstp.com.my/jobstory>
- Spector, P.E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. ABD: John Wiley & Sons Inc.
- Spinks, N., Wells, B., Meche, M. (1999). Appraising the Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems, *Career Development International*, 4 (2): 94-100.
- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tarlan D., Tütüncü Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarı Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2): 42.
- Tınaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5: 389-405.
- Tyson, S., York A. (1989). *Personnel Management* (2. Baskı), Oxford.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Wiese, Danielle S., Buckley, Ronald M. (1998). The Evolution of the Performance Appraisal Process, *Journal of Management History*, 4 (3): 233-249.
- Woods, R.H., Sciarini, M., Breiter, D. (1998). Performance Appraisals in Hotels, *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, Nisan: 25-29.
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3): 110-128.

## İNTERNET KAYNAKÇASI

- (1) <http://www.performance-appraisal.com/home.htm>  
 (2) <http://www.insankaynaklari.com>  
 (3) [www.hmext.com](http://www.hmext.com)

Gönderilme tarihi : Şubat 2004  
 Birinci düzeltme : Şubat 2004  
 İkinci düzeltme : Mart 2004  
 Üçüncü düzeltme : Nisan 2004  
 Dördüncü düzeltme : Nisan 2004  
 Kabul : Mayıs 2004

Öğr. Gör. Fatma Nur İplik, Çukurova Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Adana, E-posta: [nuriplik@cu.edu.tr](mailto:nuriplik@cu.edu.tr)