

Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)

Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR
Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, MUĞLA
Zeki Atıl BULUT
Kemal ENGİN

ÖZET

Bu makalenin amacı, konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının ne derecede etkin olduğunu tespit edilmesidir. Bu amaçla Muğla iline bağlı turistik kentler olan Bodrum, Marmaris ve Fethiye'deki 40 otel ve 1. sınıf tatil köyü yöneticisine anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonucunda modern performans değerlendirme sisteminin kurulduğu ve uygulandığı işletmelerde, hizmet kalitesinin ve işgören memnuniyetinin de arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : performans değerlendirme, konaklama işletmeleri, turizm

Performance Appraisals Systems Used by Hospitality Companies and Its Usage Areas (Muğla Sample)

ABSTRACT

The aim of this article is to determine to what extent the performance appraisals used by hospitality companies are effective. A survey conducted to 40 hotels and holiday clubs in Bodrum, Marmaris and Fethiye, Muğla. The survey results lead us to say that companies establishing and using contemporary performance appraisal techniques improve service quality and have employees with higher satisfaction degree.

Key Words : performance appraisal, hospitality companies, tourism

GİRİŞ

Konaklama işletmeleri, büyük oranda fiziksel çabaya dayalı, emek yoğun işletmelerdir. Dolayısıyla işletmelerin başarıları da işgücünün etkinliğine dayanmaktadır. İşletmeler açısından işgücünün etkinliğinin ne ölçüde olduğunu saptanabilmesi ise, ancak performans değerlendirme yardımıyla belirlenebilir.

Küreselleşme sürecinde çalışma vizyonunu, misyonunu ve amacını destekleyen yüksek performansa sahip bir organizasyonu geliştirmek ve işgörenlerin tüm potansiyellerini kullanabilmesine fırsat sağlamak rekabetin gereklerindedir. İnsan kaynakları yöneticileri, arzulanan organizasyonu yaratmak için nitelikli işgücünü işletmeye çekmek, onları geliştirmek ve işletmede tutmak zorundadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 19). Günümüz organizasyonlarında insan kaynakları yönetimi ve çalışanların performansını iyileştirmeyi engelleyen faktörler şunlardır (Winkleman ve Mummert, 1996: 53).

1. Yönetimin; koşullardan, önceliklerden ve yetenekli işgücünden yararlanamaması,

2. Yönetimin, işbirliği çalışmasını gözden geçirme ve değişim gereksiniminin farkına varması için zamanının sınırlı olması,
3. Performans değerlendirme, tanınma ve ödül sistemleri ile öncelikli amaçlar arasında bağlantı kurulamaması,
4. Yöneticilerin ehliyet ve liderlik becerilerine sahip olmaması.

I. LİTERATÜR TARAMASI

A. Genel Olarak Performans Değerleme ve Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Performans değerlendirme kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise, performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir (Fındıkçı, 1999: 297). Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir (Akyüz, 2001: 82).

Performans değerlendirmeye ilişkin Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamıştır ve yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir (Kaynak vd, 1998: 206).

İşgören performans değerlemesi ekonomik, sosyal ve psikolojik alanlardan etkilenir. Bütün bu alanlardaki gelişmeler, yönetim tarihinin farklı zamanlarında, farklı yazarlar ve teorisyenler tarafından performans değerlendirme sistemine adapte edilmiştir (Kermally, 1997: 84-85).

B. Performans Değerlemenin Gereği, Amacı, Avantaj ve Dezavantajları

1. Performans Değerlemenin Gereği

Girişimci veya insan kaynakları yöneticisi açısından performans değerlendirme sonucu elde edilen verilere dayanılarak ödül, ceza ya da düzeltici ve geliştirici önlemler alınabilir. İşgören, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Öte yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan işgören, kendisini düzeltme ve geliştirme olanağı da bulur (Tutum, 1976: 167).

Konaklama işletmelerinin müşteri tatmini, hizmet kalitesi, verimlilik, karlılık gibi temel iş amaçlarına varolan işgücü kaynaklarıyla ulaşabilmeleri için performans yönetimi desteğinin olması gerekir. Çünkü konaklama işletmelerinde bu amaçları sağlayacak temel unsur o işletmenin işgörenlerinden başkası değildir (Benligiray, 1999: 30). Değerleme sonucunda elde edilen veriler, işletme başarısının artırılması doğrultusunda insan kaynakları veya birim yöneticisi

tarafından doğru değerlendirilmesi durumunda işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması bir bakıma işgörene yapılan yatırımın geri dönüşüm düzeyini de belirleyecektir.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, organizasyonlar tarafından, yaygın olarak aşağıdaki alanlarda kullanılmaktadır (Aldemir vd., 2001: 268) ;

Tablo 1. Performans Değerlemesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanım Alanları

Amaç	PERSONELİN TÜRÜ	
	Ofis hizmetleri	Üretimde çalışanlar
Ücret artışları	% 85	% 83
Terfi Kararları	% 83	% 67
Eğitim gereksinimini saptamak	% 62	% 61
Daha güvenilir seçim sistemi geliştirmek	% 24	% 30
Diğer	% 8	% 9

2. Performans Değerlemenin Amacı

İşletmeleri performans değerlendirme çalışmalarına zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 1994: 165) :

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme için kaliteli elemanları seçmek,
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek*.

Ayrıca performans değerlendirme sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı olmalıdır ve işgörenin katılımına olanak sağlamalıdır (Can vd., 1998: 165-166).

3. Performans Değerlemenin Avantaj ve Dezavantajları

Performans değerlendirme, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, varolan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 27). Bunların dışında performans değerlendirme dolaylı yararları da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır (Canman, 1993: 35-37; Bruke ve Koonce, 1997: 299-301):

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkan verir,

* Bu konudaki ayrıntılı bilgi için bkz. SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Personel Yönetimi Politika ve Yönetim Teknikleri*, Furkan Yayınları, Bursa, 1994, 165-166.

Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,

- İşgören tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,
- Örgütün karlılığının ve verimliliğin artmasını sağlar,
- Hizmet kalitesinin yükselmesine yol açar.

Performans değerlemenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Çiçek, 1993: 8-9) :

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar,
- Değerleme, özellikle de eleştiriyi kabul etmeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerleme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlemeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerleme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

C. Performans Değerleme Yöntemleri

İşgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerindedir. Bazıları ise, geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir. En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri şunlardır :

1. Grafik Ölçüm Yöntemi: En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmeci, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışır (McKenna ve Beech, 2002: 174).

2. Kritik Olay Yöntemi : Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenlerin işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder. Gözlemlenen bu davranışlara kritik olaylar adı verilir. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman alır. Ancak değerlendirme yapılan işgörenin zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. Astların başarımlarını nesnel ve doğrudan yansıtmaları nedeniyle yararlı olmakta fakat, her davranışlarının deftere kaydedileceği düşüncesi astları rahatsız eder ve verimlilikleri olumsuz yönde etkilenir (Canitez ve Solmuş, 2000: 111).

3. Zorunlu Seçim Yöntemi : Grafik ölçüm yöntemindeki olumlu değerlendirme eğiliminin engellenmesi için değerlendiriciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği sorular yöneltılarak grafik değerlendirmede ortaya çıkan olumlu puan verme eğilimini ortadan kaldırma

amaçlanır (Karadenizli, 1993: 60). Yöntem, düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en olumsuz yanı ise ifadelerin bazen çalışanları şüpheye düşürmesidir.

4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler : Değerlendirici, işgörenin başarılı ve başarısız yönlerini, güçlü ve zayıf yönlerini yazarak tespit eder. Ayrıca bazı önerilerde de bulunabilir. Yöntemin en zayıf yönü, değerlemede kullanılan standartların değişiklik göstermesidir. Ayrıca, öznel değerlendirmeler ve yargılara açıktır.

5. Kıyaslama Yöntemleri : Bu yöntemlerde işgörenler birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanır. Sonuçta, işgörenler, en iyiden en kötüye doğru sıralanır. En çok kullanılan kıyaslama yöntemleri sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir.

Sıralama Yöntemi : Bu yöntemde işgörenler bir başarı ölçütünde en başarılıdan en başarısız doğru sıralanır. Değerlendirmeci en başarılı gördüğü kişiyi işaretlemek suretiyle onun ismini en başa, en başarısız olanın ismini ise en alta yazar (Topaloğlu ve Koç, 2002: 92-93). Esası bir çalışana bir diğeri ile karşılaştırmak olan yöntemde, tüm çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi pek çok nitelik bakımından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar (Bingöl, 1990: 179). Basit ve kolay uygulanabilen yöntem, çalışanlar arasındaki başarı farklarını iyi yansıtamadığından kalabalık gruplar için iyi bir performans değerlendirme yöntemi değildir (Gökten, 1999: 69).

Alternatif Sıralama Yöntemi : Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenleri önce başarılı başarısız, sonra ikinci en başarılı ve başarısız diye sıralar ve sıralama işgörenler bitinceye kadar devam eder. Burada sorun ortada yer alan işgörenden kaynaklanmaktadır. Eğer işgören sayısı tek sayı ise, tüm işgörenler ikiye ikiye sıralandıktan sonra ortadaki işgörenin sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun yaratmaktadır.

Adam Adama Kıyaslama Yöntemi : Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan işgören belirlenir. Öteki işgören önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Aldemir vd., 2001: 285).

6. 360 Derece Değerleme Yöntemi : Bu yöntem, karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır (Aldemir vd., 2001:278-279). Bu yöntem tüm işgörenler ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunar. 360 derece değerlendirme yöntemi işgörenlerin değerlemesini içermesinin yanı sıra, yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Buna ek olarak yöntem, kişinin kendi kendini değerlemesini de içine almaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlemecilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkündür (Cornelius, 2001: 157).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında işgörenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir.

Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir (Arslan, 2002: 15-16).

7. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri : Buraya kadar açıklanan yöntemler; işgörenin geçmiş başarısını esas alan, bireysel performansı ölçmeye yönelik yöntemleri kapsamaktaydı. Bu yöntemler her şeyden önce işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerinin sonuçlarının gözlenmesine bağlı olarak ve her işgören için ayrı ayrı değerlendirme yapmaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yöntemlerden puanlı olanları daha çok kişilerarası karşılaştırma yapma amacıyla uygulanmaktadır (Erdoğan, 1991: 200). Çağdaş değerlendirme yöntemi, işgören beklentilerini daha çok ön planda tutmaktadır. Yönteme göre, işgören, organizasyonun bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir. “Çağdaş değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme, işgörenler için rutinden çok zorunluluk halini almıştır” (Yücel, 1999: 114).

Çağdaş değerlendirme yöntemleri; işgörenlerin potansiyellerini geliştirerek, onları amaç belirleme sürecine dahil ederek ve güdüleyerek kişisel katkıyı en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Werther ve Davis, 1994: 357). Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin özünü oluşturan “Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”, diğer değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede işgörenin işdeki başarısını ön planda tutmak amacıyla geliştirilen bir yöntemdir (Bingöl, 1990: 187). Bu yöntem, başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlemektedir (Timur, 1993: 15). Amaçlara göre yönetim, bireysel yönetsel sorumlulukların tüm örgütün amaçları açısından tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu sistem her yöneticinin plan yapmasını ve astlarının olduğu kadar kendi başarısını da somut sonuçlar açısından değerlemesini mümkün kılmaktadır. Gelir, kar, üretim, satış v.b. alanlardaki beklenen sonuçlar bireysel yöneticinin kontrol edilebilir sorumluluk alanıyla tutarlı olmalıdır (Dicle, 1982: 98). Değerleme merkezi yöntemi, işgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntem olarak görülebilir. Fakat, bu uygulamada performans değerlemesinin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Bu yöntem performans değerlendirme tekniği olarak kabul edilebileceği gibi, işe yeni alınan kişilerin yönlendirilmesi konusunda da kullanılabilir. Aynı zamanda, değerlendirme merkezi yöntemi orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan bir uygulamadır (Erdoğan, 1991: 201-202). Bir diğer çağdaş performans değerlendirme yöntemi de “psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi”dir. Her insanın doğuştan getirdiği kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle, kişilerin farklı bir takım özelliklerinin olması yöneticilerin ve toplumbilimcilerin çalışmalarını da etkilemektedir. Özellikle işgörenin işe uyumunu arzulayan yöneticiler bireysel farklılıkları analiz etmek, elde edilecek sonuçlara göre bazı yönetsel kararlar almak istemektedir. Bu gereksinim psikolojik yöntemin gelişmesine ve kişileri belirli bir zaman diliminde değerlendirme isteğinin artmasına yol açmıştır. Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi ile kişisel özelliklerin belirli bir

zaman içinde ve gelecekteki durumunun tahmini mümkün olabilmektedir. Bu yöntemin amacı, işgörenin performansını artırmak ve işgören – iş uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden sonuncusu ise “yeterliliğe dayalı yöntem”dir. Yeterlilik, belirli bir çalışma ortamında mükemmel performansı tanımlayan bir davranış ya da davranış setidir. “Yeterlilikler, sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları ifade etmektedir”. Bu nedenle, yeterlilik kavramı bakımından, yalnızca bilgi değil, bilginin mükemmel performansı oluşturacak şekilde uygulanmasını sağlayan davranışlar da ele alınmaktadır (Gökaslan, 2000: 100). Bununla birlikte, mükemmel performansı sağlayan davranışlar için adeta bir rehber olan yeterlilik yöntemi kuruluşlara bazı yararlar da sağlamaktadır. Hatta, bunlar; kuruluşun performans beklentisini yükseltmekte, takımların ve bireylerin davranışlarını temel işletme stratejileri ile bütünleştirmekte ve işgörenlerin hedeflerine nasıl ulaşacaklarına da yol göstermektedir (Acar, 1999: 49-51). Ayrıca, kritik başarı faktörleri ve hedeflere göre yapılacak performans değerlendirmesi ile işgörenlerin liderlik, işlevsel, yönetsel ve kişisel bilgi, beceri, davranış ve değerlerinin belirlenmesi ve bunların geliştirilip işlenmesi de amaçlanmaktadır (Özdiller, 1999: 72-73).

D. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar

Yönetimin işgören değerlendirilmesi sırasında, bu uygulamayı başarıyla sürdürebilmek için bazı değerlendirme sorunlarına çözüm getirmesi gerekmektedir. Yönetimin çözmesi gereken sorunlar şunlardır (Bilgin, 1997: 51):

- Değerlemeyi kimin yapması gerektiği sorunu,
- Değerlemeye işgörenin kendisinin mi, yoksa yaptığı iş miktarının mı, ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- Değerlemenin nesneliği sorunu,
- Değerlemeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- Değerlemenin işgörene olumsuz etkisinin olması sorunu,
- Değerleme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Değerlemenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı sorunu,
- Aşırı olumluluk ve aşırı olumsuzluk †.

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Konuyla ilgili alan araştırması, Muğla ilinin turistik kentleri olan Marmaris, Bodrum ve Fethiye’de yapılmıştır. Alan araştırmasında amaç, 4 ve 5 yıldızlı oteller ile 1. sınıf tatil köylerinde uygulanan performans değerlendirme sistemine etki eden faktörlerin tespit edilmesidir. Ayrıca teorik bilgilerin, çalışma

† Bu konudaki ayrıntılı bilgi için bkz. PALMER, J. .M., *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1993, 22.

ÖNDER, B., *Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi*, 1. Basım, TRT, Ankara, 2000, 42.

BERZEK M.N., *Human Resources Management*, İstanbul, 1993, 95.

hayatında ne derece uygulandığını test etmek de diğer bir amaç olarak belirlenmiştir.

Anket çalışması yapılan işletme yöneticileri personel, insan kaynakları veya ilgili departman müdürleri ile genel müdürlerden oluşmaktadır. Anket yapılan otel işletmelerinin 22 tanesi 4 yıldızlı ve 9 tanesi de 5 yıldızlıdır. 9 konaklama işletmesi ise 1. sınıf tatil köyü statüsündedir. Uygulama yapılan yöneticilerden 14 tanesi personel müdürü, 12 tanesi insan kaynakları müdürü, 9 tanesi genel müdür ve 5 tanesi de muhasebe müdürüdür.

Hazırlanan ankette 8 tane demografik, 4 tane açık uçlu, 2 tanesi sıralama ve geri kalanı da çoktan seçmeli olmak üzere toplam 40 tane soru bulunmaktadır.

Anket sonuçları değerlendirilirken frekans tabloları hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra, bazı veriler için ki-kare analizi, varyans analizi ve t-testi analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

1. Hipotez : İşletmede işgörenler ile ilgili işlerin hangi birim tarafından yapıldığı, işletmenin statüsüne bağlı olarak değişmektedir.

2. Hipotez : İşletmede performans değerlendirme çalışmalarının adil olarak yapıldığı konusundaki görüşler, işletmede işgörenlerle ilgili işlerin hangi birim tarafından yapıldığına göre farklılık gösterir.

3. Hipotez : İşletmede performans değerlemenin adil olarak yapıldığı konusundaki görüşler, yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

4. Hipotez : “İşletmede performansı yüksek olanın ücreti de yüksektir” konusundaki görüşler, yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

III. BULGULAR

A. DEMOGRAFİK BULGULAR

Tablo 2’de görüldüğü gibi ankete katılanların büyük çoğunluğunu (%57.5), 31-40 yaş aralığındaki yöneticiler oluşturmaktadır. Yine yöneticilerin %17.5’inin 26-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu durumda insan kaynakları yöneticilerinin çoğunluğunun genç olduğu söylenebilir. Yöneticilerin %65’ini erkekler, %35’ini de bayanlar oluşturmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%82.5) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin %5’i de yüksek lisans mezunudur. Yöneticilerin aylık gelirleri incelendiğinde, %77,5’ inin 750 milyon T.L.’den fazla aylık gelir elde ettiği görülmektedir. Yöneticilerin sadece %7,5’ lik kısmı 500 milyon T.L.’den daha az aylık gelire sahiptir.

Tablo 2. Demografik Bulgular

Yaş	n	%
25 ve altı	2	5
26-30	7	17.5
31-40	23	57.5
41-50	6	15
51 ve üstü	2	5
<i>Toplam</i>	<i>40</i>	<i>100</i>
Cinsiyet		
Bay	26	65
Bayan	14	35
<i>Toplam</i>	<i>40</i>	<i>100</i>
Eğitim Durumu		
Lise	5	12.5
Üniversite	33	82.5
Lisans Üstü	2	5
<i>Toplam</i>	<i>40</i>	<i>100</i>
Aylık Gelir (YTL)		
0-500	3	7.5
501-750	6	15
751-1000	10	25
1001-1500	20	50
1501 ve üstü	1	2.5
İşletmedeki Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	4	10
1-3 yıl	11	27.5
4-6 yıl	17	42.5
7-9 yıl	5	12.5
10 yıl ve üstü	3	7.5
Sektördeki Çalışma Süresi		
1-3 yıl	2	5
4-6 yıl	3	7.5
7-9 yıl	6	15
10 yıl ve üstü	29	72.5
Yabancı Dil Bilgisi		
İngilizce	36	90
Almanca	10	25
Fransızca	2	5
Rusça	2	5

Yöneticilerin işletmede çalıştıkları sürelerle bakıldığında, %42.5'inin 4-6 yıl arasında işletmede çalışıyor olmalarına rağmen, %72.5'inin turizm sektöründe 10 yıl ve üzeri bir süredir çalışmaktadırlar. Yöneticilerin yabancı dil bilgileri incelendiğinde %90'ının İngilizce, %25'inin Almanca, %5'inin ise Fransızca ve yine %5'inin Rusça bildikleri görülmektedir. Yüzde oranlarından da anlaşılacağı gibi bazı yöneticiler birden fazla yabancı dil bilmektedirler.

B. ANKET SORULARINA İLİŞKİN FREKANS TABLOLARI

Tablo 3. İşgören İşlerinin Yürütüldüğü Departman

İşgören İşlerinin Yürütüldüğü Departman	n	%
İnsan Kaynakları	12	30
Personel	14	35
Muhasebe	14	35
Performans Değerlendirme Çalışmalarının Sıklığı	n	%
Ayda bir kez	12	30
3 ayda bir kez	14	35
6 ayda bir kez	3	7,5
Yılda bir kez	11	27,5
Performans Değerlendirme Çalışmalarının Adil Yapıldığı Düşüncesine Katılım Derecesi	f	%
Tamamen Katılmıyorum	4	10
Katılmıyorum	7	17,5
Kararsızım	9	22,5
Katılıyorum	10	25
Tamamen Katılıyorum	10	25
Performans Değerlendirmede Kişisel İlişkilerin Dikkate Alındığı Düşüncesine Katılım Derecesi	f	%
Tamamen Katılmıyorum	3	7,5
Katılmıyorum	8	20
Kararsızım	6	15
Katılıyorum	20	50
Tamamen Katılıyorum	3	7,5

Tablo 3’den de anlaşıldığı gibi, işgörenlerle ilgili işler işletmelerin sadece %30’unda insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmektedir. Bu durum, ülkemizde konaklama işletmelerinde halen insan kaynakları yaklaşımının tam olarak uygulanamamakta olduğunu göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları genellikle aylık, üç aylık ya da yıllık olarak yapılmaktadır. İşletmelerden sadece %7,5’i altı ayda bir performans değerlendirme çalışmaları yapmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, işletmelerde uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının adil olduğu düşüncesine katılım yüksek değildir. Düşünceye tamamen katılanların oranı %25, katılanların oranı %25, kararsızların oranı %22,5, katılmayanların oranı %17,5 ve tamamen katılmayanların oranı ise %10’dur.

Sorulara cevap verenlerin çoğunluğu (%57,5), işletmede performans değerlendirme çalışmaları yapılırken kişiler arası ilişkilerin düzeyinin dikkate alındığı düşüncesine ya katılmaktadırlar ya da tamamen katılmaktadırlar. Bu durum, performans değerlendirme çalışmalarının yeterince verimli yapılmadığını ve sonuçlarının yanıltıcı olabileceğini göstermektedir.

C. HİPOTEZLERİN TESTİ

1. 1. Hipotezin Testi :

H₁ : İşletmede işgörenler ile ilgili işlerin hangi birim tarafından yapıldığı, işletmenin statüsüne bağlı olarak değişmektedir.

Tablo 4. Hipotez 1'e Ait Ki-Kare Analizi Tablosu

	İnsan Kaynakları	Personel	Muhasebe	TOPLAM
4 yıldız	3	7	12	22
5 yıldız	5	3	1	9
Tatil Köyü	4	4	1	9
TOPLAM	12	14	14	40

	Değer	Serbestlik Derecesi	Sig. Değeri
Pearson Chi-Square	10,185	4	,037

Sig. değeri $0.037 < 0.05$ olduğu için **H₁** hipotezi kabul edilir. Yapılan ki-kare analizine göre işletmelerde işgörenler ile ilgili işlerin hangi departman tarafından yürütüldüğü, işletmenin statüsüne bağlı olarak değişmektedir. 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde genellikle muhasebe departmanı bu işleri yürütürken, 5 yıldızlı işletmeler ve 1. sınıf tatil köylerinde ise genellikle insan kaynakları veya personel departmanları işgören işlerini yürütmektedir.

2. 2. Hipotezin Testi :

H₂: İşletmede performans değerlendirme çalışmalarının adil olarak yapıldığı konusundaki görüşler, işletmede işgörenlerle ilgili işlerin hangi birim tarafından yapıldığına göre farklılık gösterir.

Tablo 5. Hipotez 2'ye Ait Varyans Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	Toplam
İnsan Kaynakları	-	-	2	5	5	12
Personel	2	2	2	4	4	14
Muhasebe	2	5	5	1	1	14
TOPLAM	4	7	9	10	10	40

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	18,268	2	9,134	6,882	,003
Gruplar İçi	49,107	37	1,327		
TOPLAM	67,375	39			

Sig. değeri $0.003 < 0.05$ olduğu için **H₂** hipotezi kabul edilir. İşletmede performans değerlendirme çalışmalarının adil olarak yapıldığı konusundaki görüşler,

işletmede işgörenlerle ilgili işlerin hangi birim tarafından yapıldığına göre farklılık gösterir. İnsan Kaynakları departmanının bulunduğu işletmelerde, diğer işletmelere göre, performans değerlendirme çalışmalarının adil yapıldığı düşüncesine katılım oranı daha yüksektir.

3. 3. Hipotezin Testi :

H₃ : İşletmede performans değerlemenin adil olarak yapıldığı konusundaki görüşler, yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

Tablo 6. Hipotez 3'e Ait T-testi Analizi Tablosu

	Levene Testi		t-test for Equality of Means (t testi sonuçları)						
	F	Sig. (anlamlılık)	T	f	Sig. (2-tailed)(çift yönlü anlamlılık)	Anlam farklılığı	Std. Sapma farklılığı	%95 Güven aralığında farklılık	
								Düşük	Yüksek
varsayılan varyans eşitliği	8,268	,000	2,523	8	,014	,5500	2180	,9840	1,1160

Sig.(2 tailed) değeri $0.014 < 0.05$ olduğu için **H₃** hipotezi kabul edilir. Analiz sonucuna göre, işletme yöneticilerinin eğitim seviyesi arttıkça, performans değerlendirme çalışmalarının adil yapıldığı konusundaki olumlu görüşleri de artmaktadır.

4. 4. Hipotezin Testi :

H₄: “İşletmede performansı yüksek olanın ücreti de yüksektir” konusundaki görüşler, yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 7. Hipotez 4'e Ait T-testi Analizi Tablosu

	Levene Testi		t-test for Equality of Means (t testi sonuçları)						
	F	Sig. (anlamlılık)	t	df	Sig. (2-tailed)(çift yönlü anlamlılık)	Anlam farklılığı	Std. Sapma farklılığı	95% Güven aralığında farklılık	
								Düşük	Yüksek
varsayılan varyans eşitliği	79,742	,000	-4,321	78	,000	-1,0000	,2314	-1,4607	-,5393

Sig.(2-tailed) değeri $0.000 < 0.05$ olduğu için **H₄** hipotezi kabul edilir. Yöneticilerin işletmede çalışma süreleri arttıkça, “performansı yüksek olanın ücreti de yüksektir” görüşüne olumlu yaklaşımları artmaktadır.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin artan rekabet ve değişen piyasa şartlarına ayak uydurabilmeleri için, modern insan kaynakları yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir. Yapılan çalışma sonucunda, konaklama işletmelerinde insan kaynakları departmanının bulunması halinde daha çağdaş yönetim uygulamalarının yapılabileceği anlaşılmıştır. Çünkü, konaklama işletmelerinde en önemli girdi unsuru kuşkusuz işgücüdür.

İnsan kaynakları olan konaklama işletmelerinde, performans değerlendirme çalışmalarının adil yapıldığı düşüncesine katılım düzeyi de artmaktadır. Ayrıca yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin eğitim seviyesi ile performans değerlendirme çalışmalarının adil yapıldığı düşüncesi arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bunun nedeni olarak çalışanların sistemdeki yerlerinin çok az olması ve sistemin katılımcı bir anlayışla yürütülmemesi söylenebilir. Çünkü, çalışan desteği olmadığı sürece hiçbir uygulamanın işletmelerde olumlu sonuç vermesi beklenemez.

“Performansı yüksek olanın ücreti de yüksektir” düşüncesine katılım oranı %47.5 olarak saptanmıştır. Performans değerlemenin kariyer üzerinde etkisi olduğu düşüncesine katılım ise %42.5’te kalmıştır. Bu sonuçlardan, konaklama işletmelerinin performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarını gerekli alanlarda yeterince kullanamadıkları saptanmıştır. Bununla birlikte performans değerlendirme de kişiler arası ilişkilerin düzeyinin göz önüne alındığı saptanmıştır. Bu düşünceye katılım oranı %57.5 olarak belirlenmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının genellikle her ay ya da üç ayda bir yapıldığı tespit edilmiştir.

Muğla ili alan çalışmasında ortaya çıkan en önemli sonuçlardan biri, işletmelerin sadece %30’unda insan kaynakları departmanının bulunduğudır. Konaklama işletmelerinin bu alanda yetersiz olduğu görülmektedir. Çalışmanın amacına uygun olarak, performans değerlendirme çalışmalarının yeterince etkin yapılmadığı ve sonuçlarının da verimli kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni konaklama işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının öneminin anlaşılamaması ve buna bağlı olarak da performans değerlendirme çalışmalarının işletmelerce benimsenmeyip, bir külfet olarak görülmesidir. İşletmelerin bir an önce insan kaynakları departmanlarını kurarak çağdaş yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKYÜZ, Ö.F. (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK, G. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir : Barış Yayınları.
- ARSLAN, A. (2002), 360 *Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç* , İstanbul : Kalder Forum.
- BENLİGİRAY, S. (1999), *İnsan kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BERZEK M.N. (1993), *Human Resources Management*, İstanbul, (Aktaran; Selim, GÖKASLAN (2000); Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir; 103).
- BİLGİN, K.U. (1997), *Kamu Personel Yönetimi (Ders Notları)*, Ankara : İmaj Yayıncılık.
- BİNGÖL, D. (1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- BRUKE B.T. ve KOONCE, R. (1997), "Principles of Organizational Transformating", *Management Review*, Vol. 86 (8), (Aktaran; Z.Seçil TAŞTAN, www.insankaynaklarigokceada.com.iky07.htm, 10.05.2004)
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara : Siyasal Kitabevi
- CANITEZ, Burcu, Tarık SOLMUŞ (2000); Performans Değerlendirmesi, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:16-17, <http://www.psikolog.org.tr/bulten/16-17/tpb-16-17-108-112.pdf>, 25.04.2004
- CANMAN, A. D. (1993), *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- CORNELIUS, N. (2001), *Human Resource Management*, New Yorkshire : Thomson Learning Yayınları , 2. Baskı
- ÇİÇEK, R. (1993), *Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları*, Ankara : T.C. Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Yayın No : 176
- DİCLE Ülkü (1982), *Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, Ankara, ODTÜ İ.İ.B.F. Yayını.
- ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:141, İstanbul, (Aktaran; Selim, GÖKASLAN (2000), Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir; 96).
- FINDIKÇI, İ. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul : Alfa Yayınları
- GÖKASLAN, Selim (2000), *Performans Değerlemesinin TKY deki Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- GÖKTAN, Ayşe Banu (1999), *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- KARADENİZLİ, K. (1993), *Türk İşçi Sendikalarının İş ve Performans Yoluyla Ücret Farklılaştırma Konusuna Yaklaşımları* , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- KAYNAK, T., ARAL, Z. , ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., vd. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276
- KERMALLY, S. (1997), *Managing Performance in Brief*, In The Institute of Management Foundation, Singapore : Butterworth Heinemann
- MCKENNA, E. ve BEECH, N. (2002), *Human Resources Management A Concise Analysis*, Great Britain : Pearson Education Limited.
- ÖNDER, B. (2000), *Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi*, 1. Basım, TRT, Ankara.
- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M.A. (2003), *İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirme*, Ankara : Gazi Kitabevi.

- ÖZDİLLER, İ. (1999), “Yeterliliklerin Performans Yönetiminde Kullanımı”, *Human Resources*, Entegre İletişim İç ve Dış Tic. Ltd. Şti., Yıl. 2, Sayı: 9, İstanbul,
- PALMER, J.M. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1994), *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Bursa : Furkan Yayınları.
- TOPALOĞLU, M. ve KOÇ, H. (2002), *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Ankara : Seçkin Yayınları
- TİMUR, H. (1993), “Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 16 (3).
- TUTUM, C. (1976), *Personel Yönetimi*, Ankara, Sevinç Matbaası.
- YÜCEL, R. (1999), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3), 110-128
- WINKLEMAN, M. ve MUMMERT, R. (1996), “Learning From Experience”, *Chief Executive*, March
- WERTHER W.B. ve DAVIS, K. (1994), *Human Resources and Personel Management*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.