



TURİZM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA *

A RESEARCH ON THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE EVALUATION PROCESS IN TOURISM ENTERPRISES

Erkan AKGÖZ¹, Tolga GÖK², Abdulsamet TEKİN³

Öz

Turizm işletmeleri insan gücüne dayalı olarak faaliyet göstermektedir. Bundan dolayı belirlenen hedeflere ulaşabilmek için insan kaynaklarının etkin bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuda her yıl pek çok çalışma yapılmakta ve birçok ölçek geliştirilmektedir. Şüphesiz her çalışma kendinden önce yapılanların eksikliklerini gidermek veya daha iyi sonuçlar almak için yapılmıştır. İlgili alan yazın incelendiğinde performans değerlendirmenin önemi birçok kişi ve kurum tarafından henüz tam olarak anlaşılamamıştır. Performans değerlendirmenin önemine ve sağlayacağı faydalara dikkat çekmek için hazırlanan bu çalışmanın verileri Bışkek'te faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanlardan elde edilmiştir. Elektronik ortamda değerlendirilen veriler ile işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri, önemi, amacı ve sağlayacağı avantajlar araştırılmıştır. Bunun için araştırmada betimsel istatistikler, faktör analizi ve farklılık testlerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları ilgili tablolar yardımıyla yorumlanmış ve performans değerlendirme ile ilgili düşüncelerin demografik özelliklere göre farklılıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma gerekli öneriler ile sonuçlandırılmıştır. Hazırlanan bu çalışma personele, yöneticilere ve performans değerlendirme konusunda yapılacak çalışmalara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Turizm, Performans, İnsan Kaynakları, Konaklama İşletmeleri, Bışkek.*

Abstract

Tourism enterprises operate on the basis of manpower. Therefore, it is necessary to evaluate the human resources effectively in order to reach the determined targets. Many studies are being carried out each year and many scales are being developed in this regard. No doubt, each study has been done to correct the deficiencies of the previous ones or to get better results. However, the importance of performance evaluation has not yet been fully understood by many people and institutions when the relevant literature is examined. The data of this study, which has been prepared to draw attention to the importance of the performance evaluation and its benefits, has been obtained from the employees in the accommodation enterprises operating in Bishkek. Thanks to the data evaluated electronically, the performance evaluation methods used in the enterprises, the importance, aim and advantages that will be provided have been investigated. In this study, frequency analysis, factor analysis and differential analysis have been preferred. The results of the analysis have been interpreted with the help of the related tables and the differences in the opinions about the performance evaluation according to the demographic characteristics have been tried to be determined and the study has been finalized with the necessary recommendations. It is thought that this study will benefit personnel, managers and performance evaluation studies.

Keywords: *Tourism, Performance, Human Resources, Accommodation Enterprises, Bıřkek.*

1. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi,
eakgoz@selcuk.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0001-6723-0271>

2. Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi,
tolgagok23@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-9252-9504>

3. Bağımsız Araştırmacı,
samettek2008@hotmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-6349-1519>

Makale Türü **Article Type**
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi/Application Date
05.02.2020

Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date
13.11.2020

DOI
10.20875/makusobed.682634

* Bu çalışma, 13-15 Haziran 2019'da, V. Uluslararası Türk Dünyası Sempozyumu'nda (Taraz/Kazakistan) sözlü bildiri olarak sunulmuştur

Bu makaleye atıf yapmak için:

Akgöz, E., Gök, T. ve Tekin, A. (2021). Turizm işletmelerinde performans değerlendirme sürecinin önemi üzerine bir araştırma. *MAKU SOBED*, (33), 48-60. <https://doi.org/10.20875/makusobed.682634>

EXTENDED SUMMARY

Background

According to the performance evaluation results applied in Hotel Enterprises, employees are provided to use their abilities effectively and to reveal their potential. In addition, employee needs are determined through the assessment and applicable motivation processes are developed (Pınarbaşı, 2007). The approach of the employees to the customer and the provision of products and services in accordance with their demands contribute to the achievement of the goals of both the staff and the business (Tütüncü and Tarlan, 2001). No matter how much the scope of the product or service that businesses offer to the market varies, it is important that the duties and responsibilities in the sector in which they operate are carried out efficiently. Therefore, the main responsibility lies with management. It is recommended that managers determine effective plans and strategies in order to achieve their goals, and create an effective performance evaluation process with their realization. Because such an application will contribute to the action of all employees and departments in the enterprise towards the same purpose.

Purpose

The purpose of this research is to determine the attitudes of the employees regarding the performance evaluation process applied in the company. In addition, it is aimed to determine whether employees' attitudes towards performance evaluation differ according to their demographic characteristics.

Method

The data have been collected with the help of a questionnaire. The questionnaire consists of two parts. In the first part, demographic questions are included, and in the second part, a 25-items "performance evaluation attitude scale" (Kara, 2008) is included. The universe of the research consists of employees in hotel establishments operating in Bishkek. In February-March 2019, 238 people were reached using the convenience sampling method, one of the non-random sampling methods. The analyses have been carried out through the statistics program with 234 questionnaires.

Findings

As a result of the explanatory factor analysis (AFA) conducted on the performance evaluation attitude scale, it is understood that 23 items have been collected under four dimensions and explained 63.29% of the total variance. These dimensions are: working conditions (46.15%), communication and adaptation (7.20%), skills and experience (5.42%) and motivation and productivity (4.71%). According to the gender and marital status of the employees, there is no significant difference in their attitudes towards the performance evaluation process. Significant differences have been found in the attitudes towards performance evaluation according to the ages of the participants. According to the results of ANOVA and Post-Hoc LSD test, it has been understood that there is a significant difference between the 26-30 age group and the 31-35 age group in the "Skill and Experience" dimension of the performance evaluation process. In addition, a significant difference has been found in participants aged 36 years and older compared to participants aged 25 years and younger and 31-35 years in the "Skills and Experience" dimension. In the "Motivation and Productivity" dimension, it has been observed that the attitudes towards performance evaluation of the participants aged 26-30 differs compared to the participants aged 25 and under and aged 31-35. Participants aged 36 and over of the same size have been found to have higher perceptions of performance evaluation compared to those aged 25 and under. It has been determined that the attitudes of the employees towards the performance evaluation process do not differ according to their education, department and income levels. An analysis of variance (ANOVA) has been conducted to determine whether there is a difference in the attitudes of the employees towards the performance evaluation process according to their working time in the sector. Differentiation has been determined in the attitudes of the participants towards the performance evaluation process according to their working time in the sector. Accordingly, in the "Working Conditions" dimension of the performance appraisal attitude scale, it has been determined that those working in the tourism sector for 1 year or less have higher attitudes towards performance evaluation compared to those who work between 2-4 years. In addition, it has been determined that the performance evaluation attitudes of those working in the sector for 5 years or more are higher compared to those who work between 2-4 years. Similar results have been found in the "communication and adaptation" dimension, as in the "working conditions" dimension. Accordingly, it has been understood that those who work in the tourism sector for 1 year and Under have a higher performance evaluation attitude compared to those who work for 2-4 years. It has been observed that the performance evaluation attitudes of those who work in the sector for 5 years or more are higher compared to those who work between 2-4 years. Besides, according to the results of the variance analysis, no significant difference has been found in the attitudes of the participants towards the performance evaluation process according to their working time in the current enterprise.

Conclusions

As a result of this research, businesses that operate in the tourism sector to achieve the goals set by realistic targets and effective performance appraisal should have a process to keep track of their results. In this study, it is understood that performance evaluation is vital for all businesses operating in the service sector. For performance evaluation, objective methods should be used, not subjective. An effective evaluation helps to achieve both corporate and individual goals and increase productivity and motivation. Because of this, it is believed that the preferred method and data obtained in this prepared study may also be a reference for other research, different sectors, businesses, and employees.

1. GİRİŞ

Günümüz şartları dikkate alındığında işletmelerin sürekli birbiriyle kârlılıkta yarışması, ürün çeşitliliği elde etmesi, mevcut pazarı koruması ve alternatif pazarlar bulması için sahip olduğu maddi ve beşeri sermayeyi etkin kullanması gerekmektedir. İlgili alan yazın incelendiğinde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, hedef kitesine uygun ürün ve hizmet üretmek, kâr payını artırmak, ulusal ve uluslararası piyasada olumlu bir imaja ulaşabilmek için farklı stratejiler geliştirdiği görülmektedir. Bunun için de etkin bir performans değerlendirme süreci (PDS) geliştirme gayretindedirler.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme uygulamaları, hizmet verenlerin yeteneklerini etkin kullanmalarına, potansiyellerini açığa çıkarmalarına imkân tanımaktadır. Bununla beraber, performans değerlendirme neticeleri dikkate alınarak iş gören ihtiyaçları tespit edilmekte, uygulanabilir motivasyon süreçleri geliştirilmektedir (Pınarbaşı, 2007). Çalışanların müşteriye yaklaşımı, taleplerine uygun ürün ve hizmet sunması hem personelin hem de işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Tütüncü ve Tarlan, 2001). İşletmeler için piyasaya sürdükleri ürün ya da hizmetin kapsamı ne derece değişiklik gösterirse gösterebilir, önemli olan faaliyet gösterdikleri sektörde görev ve sorumlulukların verimli bir şekilde yürütülmesidir. Bu nedenle temel sorumluluk yönetim kademesinde bulunanlardır. Yönetici konumunda olan kişiler belirlenen hedeflere ulaşabilmek için etkili plan ve stratejiler belirleyip, bunların gerçekleşmesi ile ilgili etkin bir performans değerlendirme süreci oluşturmaları önerilmektedir. Çünkü böyle bir uygulama işletmedeki tüm çalışanların ve departmanların aynı amaç doğrultusunda hareket etmelerine katkı sağlayacaktır. Hazırlanan bu çalışmada da emek yoğun faaliyet gösteren turizm işletmeleri için büyük öneme sahip olan performans ve performans değerlendirme sürecine (PDS) ilişkin iş görenlerin düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışma için öncelikle turizm sektörü, performans ve performans değerlendirme süreci (PDS) ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın titizlikle incelenmiştir. Elde edilen verilerin sadece bir kısmı bu çalışmada kullanılmıştır.

Ağırlıklı olarak soyut ürün üreten turizm işletmelerinin durağan unsurunu oluşturan otel işletmeleri, turizm sektöründe önemli bir etkinliğe sahiptir. Bunun en belirgin göstergesi, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden farklı olarak pek çok ürünü bir arada sunmasıdır (Tütüncü ve Tarlan, 2001, s. 2). Çünkü otel işletmeleri, sürekli konaklayan ve yolculuk edenlerin taleplerine uygun dinlenme, yiyecek-icecek, eğlence, sağlık, alışveriş vb. hizmetlerini karşılamaktadır (Medlik, 1997). Bununla birlikte otel işletmeleri dış görünüşü, teknik donanımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği pek çok hizmeti belli bir ücret karşılığında yerine getiren ve hukuki açıdan disiplin altına alınmış işletmelerdir (Oral, 2005, s. 19).

Belirli bir amaca ulaşmak için önceden tespit edilmiş bir çalışmanın sonucunda meydana gelen, verilere dayalı ve kalite açısından değer gören bir kavram (Akal, 1998, s. 1) olan performansı Türk Dil Kurumu “herhangi bir vakayı ya da oluşumu başarma isteği ve gücü, başarı” (TDK, 2019) şeklinde tanımlamaktadır. Bingöl (2003) ise; “iş görenin belirli bir süre zarfında üstlendiği çalışmayı zamanında bitirmek şartıyla elde ettiği neticeler” şeklinde tanımlamaktadır.

Performans değerlendirmesi ise; tam anlamıyla müşterek bir çalışmaya, tecrübe paylaşımına verilen isimdir. Eksiklikler ile beraber üstesinden gelinen yükümlülüklerin paylaşılması, gerektiğinde eğitime ve ilerlemeye imkân oluşturan hareketli bir sistemdir. Bireyin kabiliyetlerinin işin işlevselliğine uygunluğu noktasında birbiriyle uyuşup uyuşmadığını inceleyen veya çalışmadaki verimliliğini açığa çıkarmaya çalışan tarafsız verilerin tümünü oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002). Turizm sektöründe performans değerlendirme genel olarak çalışanların mevcut durumlarını tespit etmek ve geleceğe yönelik gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla yapılmaktadır (Pınarbaşı, 2007). Performans değerlendirme; kişisel, örgütsel, çevresel, motivasyonel, beceri seviyesi, yetenekleri ve rol algılarını içermektedir (Mkama, 2015, s. 8). Ayrıca performans değerlendirme iş görenin mesuliyetini oluşturan, görev kapsamının seviye olarak ne kadarını başarıyla yerine getirdiğini göstermekte ve görevlerini başarmadaki uğraş, beceri ve rol (görev) algılamaları gibi faktörlerin etkisini ortaya koymaktadır (Akyol, 2011, s. 72). Bundan dolayı performans değerlendirme kâr sağlama, maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma gibi üç aşamada incelenmektedir. Küresel piyasa şartlarına göre performans çalışmaları zamanla, iş görenlerin tutumları, pazar oluşumu, ürün liderliği ve çevrenin üstlenmiş olduğu vazifeler gibi yeni boyutlarla da değerlendirilmiştir (Akal, 2000, s. 15).

Yıkıcı bir rekabetin yaşandığı piyasa şartlarında işletmelerin rekabet avantajı oluşturmak için etkin bir performans değerlendirme sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı performans değerlendirme ile ilgili oldukça farklı yöntemler kullanılmaktadır. En fazla tercih edilen yöntemleri ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1. Grafik Derecelendirme Yöntemi: Kurumlarda performans değerlemede sürekli ve en fazla başvurulan, aslına uygun olarak en eski ve daima kullanılan bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak birey için, değerlendirilecek her bir bireye ait hazırlanmış bir form verilmektedir. Değerlendirme formunu alan bireyler ile ilgili çoğunlukla 1 ile 5 arasında çalışma ortaklığı, güven verme ve teşebbüs etme (girişimcilik) gibi özelliklerine göre en yeteneksizden başlayarak en yetenekliye doğru puanlar verilmektedir (Tuncer, 2011, s. 261).

Klasik değerlendirme tekniklerinden sayılan sıralama yönteminde bir çalışanın farklı çalışanlarla karşılaştırmak temel tutulmaktadır. Değerlendirmeyi gerçekleştiren formu uygularken, bireyi ve performansını bütün şeklinde değerlendirmektedir. Kıyaslamada iş görenlerin tamamı birbiriyle uyumlu ve kişisel girişim gibi bir veya birden çok niteliği olandan başlayarak, en başarılıdan en başarısız doğru sıralanmaktadır (Bingöl, 1990, s. 227).

2. Zorunlu Dağılım Yöntemi: Zorunlu dağılım yönteminde, iş görenler başarı (performans) işlevlerine göre, belirtilen grup dâhilinde yer alırlar. Örnek olarak, kurum dâhilinde üst düzey başarıyı sergileyen ilk %10'luk grupla, en alt düzey başarıyı sergileyen %10'luk grup bu yöntemle tespit edilebilir (Akgeçici ve Güleş, 2009, s. 119).

3. Davranış Temelli Derecelendirme Cetveli: İş görenleri önceden belirlenmiş davranışlara göre incelemek için tercih edilen bir performans değerlendirme tekniğidir. Değerlendirmeyi yapan, iş göreni bir cetvelde yer alan maddeler üzerinden incelemektedir. Burada temel anlamda değerlendirme değil, iş esnasındaki belirli bir faaliyet ve eylemlere bakılarak değerlendirme yapılmaktadır (Tuncer, 2011, s. 261). Kısacası bu yöntemin üzerinde durduğu konu, performansın neticeleri değil, çalışmanın yapılması esnasında öne sürülen fonksiyonel tutumlardır (Akçakanat, 2009, s. 34).

4. Kritik Olay Yöntemi: Değerlendirmeyi uygulayan kişi, hizmet vereni çalışma esnasında takip ederek onun verimli veya verimsiz taraflarını tespit etmekte ve kayıt altına almaktadır. Bu kayıtlar çalışma esnasında ortaya konulan hizmet verenin başarı ya da başarısızlıklarını açığa çıkaran davranış ve durumlardan meydana gelmektedir. Yöntemde, hizmet verenin bağımsız niteliğini ve sadakati gibi kendine özgü farklılıklar yerine iş yaklaşımı ve göstermiş olduğu tutumlarına bağlı değerlendirmeler yapılmaktadır (Erdoğan, 1991, s. 202).

5. Kontrol Listesi Yöntemi: Değerlendirme sorumluluğunu yüklenen, çalışanın performansını ve yeteneklerini ortaya koyacak yirmi ya da otuz maddeyle çalışanları değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Değerlendirme sorumluluğunu üstlenen kişi, belirlendiği kriterlerle değerlendirmeyi gerçekleştirmektedir. Personelin göstermiş olduğu yeteneklere puan verilerek, sayısal veriler ile değerlendirme sonuçlandırılmaktadır (Bingöl, 1990).

6. Doğrudan Endeks Yöntemi: Bu yöntem sayesinde çalışmanın belirlenen özelliklere ve kriterlere göre iş görenlerin performans dereceleri puanlara çevrilmektedir. Bu puanlar toplanarak genel performansın sayısal indeksi oluşturularak gerekli veriler elde edilerek değerlendirme tamamlanmaktadır (Tuncer, 2011, s. 262).

7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi: Amaçlara göre değerlendirme yönteminde iş gören, hedeflenen amaca doğrudan teşvik edilmektedir. Yöntemde başarı, kişi özellikleri ya da yetenekleri gözlemlenerek değil, hedef ve neticelere ulaşılması boyutuna bakılarak değerlendirilmektedir (Akçakanat, 2009, s. 37).

8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi: Çoklu değerlendirme yöntemi şeklinde tanımlanan bu yöntemde iş görenin tutum ve tepkileri amirleri, mesai arkadaşları, hizmeti satın alanlardan ve tedarikçiler gibi tüm paydaşlardan elde edilen arşiv bilgilerine göre değerlendirilmektedir. Birbirinden bağımsız kaynaklardan veri toplandığından, objektif ve etkin bir değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir.

Yukarıda belirtilen yöntemler ile birlikte turizm işletmeciliği alan yazınında bütün paydaşlar tarafından kabul edilen bölümlendirmeye bakıldığında, performans kavramı yedi başlık altında kategorize edilmektedir. Bunlar (Akal, 2000, s. 15).

- İş yapma gücü (Etkinlik)
- Kâr sağlama ve bütçeye uygunluk
- Kapasite kullanımı (Verimlilik)
- Kalite
- Hizmette yenilik
- İş ortamının yaşamaya uygunluğu
- Sonuç ve girdilerden yararlanma

2.1. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, bir kuruluşun belirli bir hedefe ulaşmasına yardımcı olmak için gerçekleştirilen sistematik bir süreçtir. Performans değerlendirme yönetim ve kontrol sisteminin bir parçası olarak işletmenin sahip olduğu tüm kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesine ve hedeflerin ölçmesine yardımcı olur (Fu-Hsiang vd., 2011). Diğer yandan performans değerlendirme, konaklama işletmelerinde ücret belirleme, terfi, hizmet içi eğitim, işe son verme, görev değişikliği gibi iş gören ile ilgili kararlar almak/vermek amacıyla da kullanılmaktadır (Budak vd., 2004, s. 296). Performans değerlendirme, ücret artışları ve disiplin cezaları gibi konularda tutarlı kararlar alınmasına da yardımcı olmaktadır (Armstrong, 2006, s. 72). Performans değerlendirme çalışmalarının; turizm yatırımlarında hayata geçirilmesinin asıl amacı, çalışanın tüm süreçlere dâhil etmek, hızlı ve etkin kararlar almak, çalışan performansını artırmak ve daimi bir gelişim modeli ortaya koymaktır. Bunun sonucunda da konaklama işletmeleri mevcut insan kaynaklarından üst düzeyde verimlilik sağlayarak, rekabet etme imkânları yakalayabilmektedir (Benligiray, 1999, s. 30).

Performans değerlendirme, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi ve zaman içerisinde çalışanlara nasıl katkı sağlayacağını ortaya konulması açısından da büyük önem arz etmektedir. Çünkü performans değerlendirme ile ilgili araştırmalar incelendiğinde sistemli olarak yapılan değerlendirmelerin, kişilere ve kurumlara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı görülmektedir.

2.2. Performans Değerlendirme Süreci ve Amaçları

Günümüz piyasa koşullarında işletmelerin büyük bir bölümü çalışanlarına yönelik performans değerlendirme yapmamaktadır. İşletmeler performans değerlendirmesini uygularken başvurduğu yollar ve ulaşmak istedikleri hedefler işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilmektedir. Ancak netice itibarıyla, performans değerlendirme, uygun bir zaman dilimi çerçevesinde iş görenlerin tutum ve başarılarının ölçüldüğü, gerekli değerlendirme paylaşımının yapıldığı bir süreç olarak uygulanmaktadır (Yenginar, 2017, s. 41).

Performans değerlendirme hem süreklilik hem de yapılan işin sağlanmasını yapma süreci olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte planlama, uygulama ve denetim aşamaları sırasıyla takip edilir. Bu çerçevede ilk olarak performans değerlendirme sürecinin hangi boyutta ve ne şekilde yapılacağı belirlenir. Kim tarafından, ne ile kıyaslanacağı ve hangi tekniklerin uygulanacağı tespit edilir. En son aşamada da sonuçlar objektif bir şekilde değerlendirilerek süreç sonlandırılır (Oana, 2012, s. 753). Performans değerlendirme için yapılan işlemin iş gören ve kurumlar için amaçları aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 185; Akyol, 2011, s. 87; Uygur ve Sarıgül, 2015, s. 191).

- Hizmet planlaması için personel çizelgesi oluşturmak,
- Görevde yükseltme ve görev değişimini nesnel ölçütlere göre gerçekleştirmek,
- Ödemelere ilişkin kararlarda yardımcı olmak,
- Ödül ve ceza sistemine kaynak oluşturmak,
- Personel-yönetici bağlarını güçlendirmek,
- Personelin eksikliklerini tespit etmek; bunları gidermek için eğitim ihtiyacını belirlemek, bilgi ve becerilerini geliştirerek motive olmalarına imkân tanımak,
- Performansı yeterli düzeyde olmayan personeli belirleyip işten uzaklaştırmak
- Her iş görene başarı ve başarısızlığıyla ilgili bilgi vermek,
- İş görenlere düşüncelerini ve beklentilerini açıkça dile getirme imkânı sağlamak,
- İdarecilerin her konuda eşit ve birbiriyle çelişmeyen karar vermelerine yardımcı olmak

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, çalışanların işletmede uygulanan performans değerlendirme süreci ile ilgili tutumlarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada otel işletmelerinde uygulanan performans değerlendirmeye ilişkin tutumların demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmış ve farklı sektörlerdeki performans değerlendirme çalışmaları ile kıyaslama da yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan bu çalışmada Bışkek'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlar üzerine bir alan araştırma gerçekleştirilmiştir. Belirlenen amaçlar çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Çalışanların uygulanan performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri ne yöndedir?
2. Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri demografik özelliklerine göre değışmekte midir?

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmaya ilişkin veriler literatüre dayalı olarak geliştirilen anket yardımıyla toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, 25 maddeli "Performans Değerlendirme Tutum Ölçeğı" (Kara, 2008) yer almaktadır. Tepki kategorisi olarak "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde 5'li Likert derecelemesi yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini Bışkek'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Türkçe hazırlanan anket formu uzman desteğı alınarak Rusçaya çevrilmiş ve ölçeğın geçerliğı açısından pilot çalışma yapılarak uygulanmıştır. 2019 yılı Şubat-Mart aylarında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle 238 kişiye ulaşılmıştır. Anket formlarından dört tanesi %50'sinden fazlası eksik doldurulduğundan dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır. Analizler 234 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizi bilgisayar ortamında istatistik programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin dağılımının normal dağılıma uygun olup olmadığına dair çarpıklık ve basıklık değerleri, histogram ve Q-Q grafikleri incelenmiştir. Ölçeğe ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 arasında olduğı ve Huck (2015) tarafından bu sonucun normal dağılıma uygun olduğı ifade edilmiştir. Bu nedenle veriler üzerinde parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiş ve verilerin analizinde t-testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Ayrıca, tanımlayıcı istatistiklerle birlikte faktör analizinden de yararlanılmıştır. "Performans Değerlendirme Tutum Ölçeğı"ne yapılan faktör analizi sonucu, iki madde (7, 10) binişiklik nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Tekrar yapılan faktör analizi sonucu dört boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar; "Çalışma Şartları" (α :0,88), "İletişim ve Adaptasyon" (α : 0,862), "Beceri ve Deneyim Kazanma" (α : 0,858) ve "Motivasyon ve Verimlilik" (α : 0,822) boyutu şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçeğın tamamının güvenilirlik katsayısı ise, 0,946'dır. Bu sonuç ölçeğın oldukça güvenilir (Büyüköztürk, 2007, s.171) olduğunu göstermektedir. "Performans Değerlendirme Tutum Ölçeğı"nin alt boyutlarına ilişkin madde sayıları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, madde toplam korelasyonları ve Cronbach alfa katsayıları Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1. Ölçeğe İlişkin Betimsel İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçeğın Boyutları	Madde Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonları	Alfa
Çalışma Şartları	7	3,931	0,798	0,596-0,708	0,880
İletişim ve Adaptasyon	6	3,695	0,853	0,548-0,719	0,862
Beceri ve Deneyim Kazanma	5	3,893	0,850	0,616-0,713	0,858
Motivasyon ve Verimlilik	5	3,786	0,841	0,566-0,670	0,822

4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi ve farklılık testleri yapılarak değerlendirilmiştir.

4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre araştırma kapsamında yer alan katılımcıların: %59,4'ünü kadınların; yaklaşık üçte ikisini 30 yaşın altındaki çalışanların (%64,1); %52,6'sını bekârların; %54,1'ini lisans ve lisansüstü düzeyde üniversite mezunu olanların; dörtte üçünü 20.000 Som altında (%74) gelir düzeyine sahip olanların; %38,9'unu 2-4 yıl arasında sektör deneyimine sahip olanların ve yaklaşık yarısını 1 yıldan az sürede aynı işletmede çalışanların oluşturduğu anlaşılmıştır.

Tablo 2. Demografik Bulgular

Değişkenler	Özellikler	N	%	Değişkenler	Özellikler	N	%
Cinsiyet	Kadın	139	59,4	Aylık Gelir	15.000 ve altı	97	41,5
	Erkek	95	40,6		15.001-20.000	76	32,5
Yaş	25 ve altı	85	36,3		20.001-25.000	31	13,2
	26-30	65	27,8		25.001-30.000	9	3,8
	31-35	31	13,2		30.001 ve üzeri	14	6,0
	36-40	20	8,5		Cevapsız	7	3,0
	50 ve üzeri	30	12,8		Sektör Deneyimi	1 yıldan az	63
	Cevapsız	3	1,3	2-4		91	38,9
Medeni Durum	Evli	101	43,2	5-7		50	21,4
	Bekâr	123	52,6	7-9		14	6,0
	Cevapsız	10	4,3	10 yıl ve üzeri	16	6,8	
Eğitim Durumu	İlköğretim	25	10,7	Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz	1 yıldan az	118	50,4
	Önlisans	70	29,9		2-4	77	32,9
	Lisans	93	39,7		5-7	23	9,8
	Lisansüstü	36	15,4		7-9	6	2,6
	Cevapsız	10	4,3		10 yıl ve üzeri	10	4,3

4.2. Faktör Analizi Bulguları

Performans değerlendirme tutum ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,925 ve Bartlett Küresellik testinin sonucunda 2633,464 ($p < 0,001$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 23 maddenin dört boyut altında toplandığı ve toplam varyansın %63,29'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Birinci faktör yedi maddeden oluşmakta olup "Çalışma Şartları" olarak adlandırılmıştır. Toplam varyansın %46,15'sini açıklamaktadır. İkinci faktör, altı maddeli ve "İletişim ve Adaptasyon" olarak adlandırılmış olup toplam varyansın %7,20'sini açıklamaktadır. Beş maddeden oluşan üçüncü faktör ise "Beceri ve Deneyim Kazanma" olarak adlandırılmıştır. Bu boyut toplam varyansın %5,42'sini açıklamaktadır. Son boyut, beş maddeli olup "Motivasyon ve Verimlilik" olarak adlandırılmış ve toplam varyansın %4,71'ini açıklamaktadır.

Tablo 3. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Performans Değerlendirme Tutum Ölçeği Boyutları	Yük	Özdeğer	Varyans (%)	Aritmetik Ortalama	Cronbach's Alpha
Çalışma Şartları		10,61	46,15	3,94	0,88
PDS, personel gelişime katkı sağlar.	,747				
PDS, çalışanların bireysel yeteneklerini geliştirir.	,660				
PDS, faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmeye yardım eder.	,655				
PDS, çalışanlara uygun çalışma ortamı sağlar.	,655				
PDS, işletmede yetki devrini kolaylaştırır.	,640				
PDS, yapılan işleri takibini kolaylaştırır.	,620				
PDS, çalışanları idare etmeyi kolaylaştırır.	,538				
İletişim ve Adaptasyon		1,61	7,20	3,71	0,86
PDS, değişimlerin önceden fark edilmesini sağlar.	,756				
PDS, çevreye ve diğer şartlara uyumu kolaylaştırır.	,726				
PDS, düşüncelerin açık, net ve tam olarak ifade etmesine yardım eder.	,702				
PDS, diğer departmanlar hakkında bilgi sahibi olmaya yardımcı olur.	,610				

<i>(Tablo 3'ün devamı)</i>					
PDS, işletme faaliyetlerine esneklik kazandırır.	,594				
PDS, çalışanlara öz güven kazandırır.	,537				
Beceri ve Deneyim Kazanma		1,25	5,42	3,90	0,86
PDS, karar verme becerimizi geliştirir.	,814				
PDS, hoşgörü ve saygılı ortam oluşturur.	,788				
PDS, organizasyon becerisini geliştirir.	,676				
PDS, çalışanların verimliliğini artırır	,599				
PDS, çalışanların yetki ve sorumluluklarını artırır.	,517				
Motivasyon ve Verimlilik		1,08	4,71	3,81	0,82
PDS, çalışanlar arasında işbirliğini kolaylaştırır.	,720				
PDS, sonuç odaklı olmayı sağlar.	,654				
PDS, tüm çalışanların motivasyonunu artırır.	,642				
PDS, bağımsız iş yapma becerisi kazandırır.	,586				
PDS, planlama faaliyetlerinin etkin yürütülmesine yardım eder.	,544				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; KMO Örneklem Yeterliliği: % 92,5; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:2633,464; s.d.: 253; p<0.0001; Açıklanan toplam varyans: % 63,294; Genel ortalama: 3,8311; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,946; Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum.					

4.3. Farklılık Testlerine İlişkin Bulgular

Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki tutumlarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla farklılık testlerine (t-testi, ANOVA) başvurulmuştur. Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların cinsiyetleri ile performans değerlendirme süreci ile ilgili tutumlarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda (Tablo 4) araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre performans değerlendirme süreci ile ilgili tutumlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 4. Performans Değerlendirmeye İlişkin Tutumun Cinsiyete Göre Karşılaştırması

Ölçeğin Boyutları	Özellik	N	Ort.	SS	F	S
Çalışma Şartları	Kadın	136	3,955	0,813	0,155	0,585
	Erkek	95	3,897	0,780		
İletişim ve Adaptasyon	Kadın	136	3,686	0,863	0,027	0,840
	Erkek	95	3,709	0,844		
Beceri ve Deneyim Kazanma	Kadın	136	3,889	0,897	0,765	0,934
	Erkek	95	3,899	0,782		
Motivasyon ve Verimlilik	Kadın	136	3,790	0,842	0,049	0,930
	Erkek	95	3,780	0,845		

Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum.

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların medeni durumları ile performans değerlendirme hakkındaki düşüncelerinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için de bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda (Tablo 5) araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre performans değerlendirme ile ilgili tutumlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 5. Performans Değerlendirmeye İlişkin Tutumun Medeni Duruma Göre Karşılaştırması

Ölçeğin Boyutları	Özellik	N	Ort.	SS	F	P
Çalışma Şartları	Evli	100	4,001	0,733	0,857	,336
	Bekâr	122	3,898	0,833		
İletişim ve Adaptasyon	Evli	100	3,725	0,819	,085	,653
	Bekâr	122	3,674	0,857		
Beceri ve Deneyim Kazanma	Evli	100	3,925	0,798	,087	,782
	Bekâr	122	3,894	0,858		
Motivasyon ve Verimlilik	Evli	100	3,856	0,766	1,892	,267
	Bekâr	122	3,732	0,880		

Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum.

Katılımcıların yaşlarına göre performans değerlendirme ile ilgili tutumlarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda (Tablo 6) araştırmaya

katılanların yaşlarına göre performans değerlendirme ile ilgili tutumlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için Post-Hoc LSD testi yapılmıştır. 36-40 yaş arası katılımcı sayısı 20 kişi olduğu için parametrik testlerin önkoşulu olan örneklem sayısı olan 30 sağlanamamıştır. Bu nedenle 36-40 yaş arası grup ile 40 yaş üzeri katılımcıların oluşturduğu grup birleştirilerek 36 yaş ve üzeri şeklinde adlandırılarak tek bir grup olarak analize dahil edilmiştir. Buna göre, “Beceri ve Deneyim Kazanma” boyutunda 26-30 yaş arasındaki katılımcıların 31-35 yaş arası katılımcılara göre performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarında anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yine “Beceri ve Deneyim Kazanma” boyutunda 36 yaş ve üzeri katılımcıların hem 25 yaş ve altı hem de 31-35 yaş arası katılımcılara kıyasla anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanların yaşı arttıkça performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarında da “Beceri ve Deneyim Kazanma” boyutu açısından farklı düşüncelerin ortaya çıktığı ifade edilebilir.

“Motivasyon ve Verimlilik” boyutu açısından, 26-30 yaş arası katılımcıların hem 25 yaş ve altı hem de 31-35 yaş arası katılımcılara göre performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarının farklılaştığı görülmüştür. Yine aynı boyutta 36 yaş ve üzeri katılımcıların 25 yaş ve altındaki katılımcılara göre performans değerlendirme ile ilgili algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Performans Değerlendirmeye İlişkin Tutumun Yaşa Göre Karşılaştırması

Ölçeğin Boyutları	Özellikler	N	Ort.	SS	F	P	Farklılık
Çalışma Şartları	A 25 yaş ve altı	85	3,805	,849	1,874	0,135	
	B 26-30 yaş arası	63	4,114	,744			
	C 31-35 yaş arası	31	3,869	,774			
	D 36 yaş ve üzeri	49	3,939	,787			
İletişim ve Adaptasyon	A 25 yaş ve altı	85	3,606	0,826	1,704	0,167	
	B 26-30 yaş arası	63	3,764	0,861			
	C 31-35 yaş arası	31	3,495	0,937			
	D 36 yaş ve üzeri	49	3,870	0,832			
Beceri ve Deneyim Kazanma	A 25 yaş ve altı	85	3,789	0,880	3,681	0,013	B>C D>A D>C
	B 26-30 yaş arası	63	4,056	0,831			
	C 31-35 yaş arası	31	3,580	0,891			
	D 36 yaş ve üzeri	49	4,098	0,705			
Motivasyon ve Verimlilik	A 25 yaş ve altı	85	3,542	0,924	5,503	0,001	B>A B>C D>A
	B 26-30 yaş arası	63	4,054	0,777			
	C 31-35 yaş arası	31	3,665	0,736			
	D 36 yaş ve üzeri	49	3,938	0,738			

Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum ... 5: Kesinlikle Katılıyorum.

Katılımcıların eğitim, çalıştıkları departman ve gelir düzeylerine göre performans değerlendirme sürecine ilişkin tutumlarında farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, performans değerlendirme sürecine ilişkin çalışanların tutumlarında eğitim, çalışılan departman ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre performans değerlendirme sürecine yönelik tutumlarında farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Parametrik testlerin uygulanmasında örnek boyutu olan 30 kritik bir değerdir (Coşkun vd., 2015, s. 182). Araştırmada karşılaştırma yapılacak gruplardan olan 8 yıl ve üzeri turizm sektöründe çalışan katılımcı sayısının 28 olması nedeniyle bu gruptaki çalışanlar ile 5-7 yıl arası turizm sektöründe çalışanlar birleştirilerek tek bir grup olarak analize dâhil edilmiştir. Yeni grup 5 yıl ve üzeri turizm sektöründe çalışanlar olarak adlandırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, iki boyutta anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 7). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojen dağıldığı tespit edilerek Post-Hoc LSD testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, performans değerlendirme tutum ölçeğinin “Çalışma Şartları” boyutunda 1 yıl ve altında turizm sektöründe çalışanların, 2-4 yıl arasında çalışanlara göre performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine 5 yıl ve üzeri sektörde çalışanların 2-4 yıl arasında çalışanlara göre performans değerlendirme tutumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Farklılık tespit edilen “İletişim ve Adaptasyon” boyutunda ise, “Çalışma Şartları” boyutundakine benzer sonuçların çıktığı görülmüştür. Buna göre, 1 yıl ve altında turizm sektöründe çalışanların 2-4 yıl arasında çalışanlara göre performans değerlendirme tutumlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yine 5 yıl ve üzeri sektörde çalışanların 2-4 yıl arasında çalışanlara göre performans değerlendirme tutumlarının yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Performans Değerlendirmeye İlişkin Tutumun Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması

Ölçeğin Boyutları	Özellikler	N	Ort.	SS	F	p	Farklılık
Çalışma Şartları	A 1 yıl ve altı	63	4,034	,877	3,351	,037	A>B C>B
	B 2-4 yıl arası	90	3,763	,735			
	C 5 yıl ve üzeri	78	4,042	,779			
İletişim ve Adaptasyon	A 1 yıl ve altı	63	3,841	,928	4,356	,014	A>B C>B
	B 2-4 yıl arası	90	3,491	,748			
	C 5 yıl ve üzeri	78	3,813	,869			
Beceri ve Deneyim Kazanma	A 1 yıl ve altı	63	3,930	,928	,159	,853	
	B 2-4 yıl arası	90	3,904	,728			
	C 5 yıl ve üzeri	78	3,852	,921			
Motivasyon ve Verimlilik	A 1 yıl ve altı	63	3,880	,905	2,291	,104	
	B 2-4 yıl arası	90	3,638	,801			
	C 5 yıl ve üzeri	78	3,879	,820			

Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum,..... 5:Kesinlikle Katılıyorum.

Katılımcıların mevcut işletmede çalışma sürelerine göre performans değerlendirme ile ilgili tutumlarında farklılaşma olup olmadığını belirlemek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Araştırmada karşılaştırma yapılacak gruplardan olan 8 yıl ve üzeri mevcut işletmede çalışan katılımcı sayısının 16 olması, 5-7 yıl arası mevcut işletmede çalışan katılımcı sayısının da 23 olması nedeniyle iki grup birleştirilerek tek bir grup olarak analize dahil edilmiştir. Yeni grup 5 yıl ve üzeri mevcut işletmede çalışanlar olarak adlandırılmıştır. Buna göre yapılan analiz sonucunda, katılımcıların mevcut işletmede çalışma sürelerine göre performans değerlendirme sürecine ilişkin tutumlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel rekabetin en yoğun yaşandığı sektör olan turizm, genel olarak ürün ve hizmet üretimini beşeri sermaye ile gerçekleştirmektedir. Üretim, pazarlama ve tüketim sürecinin arzu edilen düzeyde olabilmesi için de etkin bir performans değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme ile ilgili her geçen gün yeni çalışma ve modeller geliştirilmekte ve bundan sonra da geliştirileceği herkes tarafından bilinmektedir. Her model ve çalışmanın temel gayreti kendisinden önceki yöntem ve çalışmaları daha da geliştirmektir. Ancak ilgili alan yazın incelendiğinde performans değerlendirme ile ilgili pek çok çalışmanın yapılmış olmasına rağmen birçok yanlış veya eksik uygulamadan dolayı istenilen sonuçlar elde edilemediği görülmektedir. Bunun nedenleri araştırıldığında da sektörün yapısı, yasal düzenlemeler, yöneticilerin kişisel tutum ve davranışları, farklı demografik özelliklere sahip personelin istihdam edilmesi gibi faktörlerin etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Turizm sektöründe amacına uygun bir performans değerlendirme sisteminin hem çalışanlara hem de işletmelere sayısız katkıları olacaktır. Bişkek'te faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki performans değerlendirmenin faydalarını işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar açısından ayrı ayrı değerlendirmek mümkündür. İşletmeler açısından performans değerlendirmenin yararları incelendiğinde aşağıda belirtilen hususların ön plana çıktığı görülmektedir.

- Performans değerlendirme işletmelerin organizasyon yapısını işlevsel hale getirir ve karar verme/alma becerisini geliştirir.
- Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenir.
- Performans değerlendirme sistemi işletmelerin çevre koşullarına uyum sağlamasını, yenilikleri takip etmesini ve faaliyetlerinde esnek olmasını kolaylaştırır.
- Tüm departmanların farklı kademelerinde görev yapan personel için uygun çalışma koşullarının oluşmasına yardımcı olur.

İşletmelerde yönetim kademesinde bulunanlar genel olarak faaliyetlerin adil, tarafsız bir şekilde yerine getirilmesi, tüm kaynakları sorumluluk bilinci ile kullanması gerekmektedir (Yılmaz ve Çevik, 2011). Bundan dolayı objektif ve etkin bir performans değerlendirme sürecinin hayata geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu durum yöneticilere önemli avantajlar sağlayacaktır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İşletmelerin en değerli varlığı olan müşteriler ile çalışanlara karşı daha hoşgörülü ve saygılı olmasına yardımcı olur.

- Performans değerlendirme sayesinde etkin planlama faaliyetlerinin düzenlenmesi ve sonuçların doğru yorumlanması kolaylaşır.
- İşletmelerin üretim ve tüketim sürecinde oluşabilecek problemlerin fark edilmesine ve zamanında çözülmesine katkı sağlar.
- Çalışanlar ile işletmenin amaçlarını birleştirmeye, verimliliklerini artırmaya ve sonuç odaklı olmaya yardımcı olur.

Turizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde çalışanlara yönelik olumsuz bir imajın olduğu ve bu durum turizm sektöründe kalifiye personelin istihdam edilmesini engellediği anlaşılmaktadır. Ancak amacına uygun gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanlar aşağıda belirtilen kazanımları daha kolay elde edebilirler.

- Turizm sektöründe ürün ve hizmet üretiminin olmazsa olmazı olan personelin motivasyon düzeyini artırır.
- Personelin yapmış olduğu iş ile ilgili duygu ve düşüncelerini daha net bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olur.
- Etkin bir performans değerlendirme sistemi çalışanların bireysel yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlar.
- Turizm sektörü yapısı itibarıyla sektörler, departmanlar ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim sistemini gerektirir. Bundan dolayı performans değerlendirme tüm paydaşlar arasındaki işbirliğini ve yardımlaşmayı kolaylaştırır.
- Eksikliklerini gören ve bunu gideren personelin öz güven duygusunu geliştirir, bağımsız çalışma becerisi kazandırır.

Yapılan bu araştırma sonucu turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için öncelikle gerçekçi hedefler belirlemesi ve bunların sonuçlarını takip edebilmek için de etkin bir performans değerlendirme sürecine sahip olması gerekmektedir. Bunun için de yapılması gerekenler ile ilgili aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Turizm sektöründe performans değerlendirme yapılırken çalışanın değil, yapmış olduğu iş değerlendirilmelidir. Bunu yaparken de kişisel özellikler ile işin nitelikleri de dikkate alınmalıdır.
- Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oldukça farklı ürün ve hizmetler üretmektedir. Dolayısıyla değerlendirme yapılırken bu farklılıkların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
- Değerlendirme süreci sadece belli kişiler veya zaman dilimi ile sınırlandırılmamalı, değerlendirme için çok yönlü kriterler kullanılmalı, tüm süreçler değerlendirmeye dahil edilmelidir.
- Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, eksiksiz bir şekilde ilgili kişilere bildirilmeli, hataları ve geliştirmesi gereken yönleri hususunda kendilerine destek sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirmenin amacına uygun bir şekilde yürütülebilmesi için değerlendirme sonunda ödül ve ceza sistemi objektif bir şekilde uygulanmalıdır.

Hazırlanan bu çalışma ile performans değerlendirmenin hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler için hayati öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme için subjektif değil objektif yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Etkin bir değerlendirme hem kurumsal hem de bireysel hedeflerin gerçekleşmesine, verimliliğin ve motivasyonun artmasına yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı hazırlanan bu çalışmada tercih edilen yöntem ve elde edilen veriler diğer araştırmalar, farklı sektörler, işletmeler ve çalışanlar için de referans olabileceği düşünülmektedir.



Makale ile ilgili notlar

Güncel Tr Dizin kurallarına göre 2020 yılı öncesinde sahası yapılmış araştırma makalelerinde Etik Kurul İzni koşulu olmadığından; bu çalışmanın saha araştırması 2020 yılı öncesinde yapıldığı için etik kurul izni beyanı şartı aranmamıştır.

Makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır. Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Araştırmanın tüm süreçlerinde yazarlar eşit derecede katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2000). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi (4. Baskı). MPM Yayınları.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009). İşletmelerde stratejik yönetim. Gazi Yayınları.
- Akyol, E. M. (2011). *Türkiye'de performans yönetiminde yetkinliklerin rolü*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10. Baskı). Kogan Page.
- Arslan, A. (2002). 360 derece performans değerlendirme, bireysel performanstan kurumsal performansa geçişte etkili bir araç. *Kalder Forum*, 2(6), 11-19.
- Barutçugil, İ. S. (2002). Performans yönetimi (2. Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Benligiray, S. (1999). İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Bingöl, D. (1990). Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler. Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). İnsan kaynakları yönetimi (5. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Bititci, Ü. S., Carrie, A. ve McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: An audit and development guide. *The TQM Magazine* 9(1), 46-53. doi: 10.1108/09544789710159443.
- Budak, G., Aldemir, C. ve Ataol, A. (2004). İnsan kaynakları yönetimi (5.Baskı). Barış Yayınları.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemler (8. Baskı). Sakarya Kitapevi.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme. Küre Ajans.
- Fu-Hsiang, C., Tsung-Shin, H. ve Gwo-Hsiung, T. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908-932. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.02.001.
- Huck, S. W. (2015). Reading statistics and research (6. Baskı). Pearson.
- Kara, D. (2008). *Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geri bildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Karagöz, Y. (2016). SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler. Nobel Yayınevi.
- Medlik, S. (1997). Otel işletmeciliği. Ceylan Matbaacılık.
- Mkama, L. J. (2015). *Assessing the role of motivation on employees performance in hotel industry in Zanzibar*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Open Universty of Tanzania.
- Oana, P. M. (2019). *Performance evaluation: Literature review and time evolution*. <http://anale.steconomiceuoradea.ro/volume/2012/n1/108.pdf>
- Oral, S. (2005). Otel işletmeciliği ve verimlilik analizleri. Detay Yayıncılık.

- Pınarbaşı, C. (2007). *Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılması ve bir araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalı. Alfa Aktüel.
- TDK. (12 Nisan 2019). *Performans* http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5c80eb44783cc6.49097208.
- Tuncer, M. (2011). Performans değerlendirme uygulamalarının otel çalışanları üzerindeki etkileri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 258-279. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/15260>.
- Tütüncü, Ö. ve Tarlan, D. (2001). Konaklama işletmelerinde başarının değerlendirmesi ve iş doyumunu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141-163. <http://hdl.handle.net/20.500.12397/5659>,
- Uygur, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 Derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(33), 189-201. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/1115/1023>.
- Yenginar, A. (2017). *Performans değerlendirmede kullanılan geleneksel ve modern yöntemler: Kıyaslamalı bir değerlendirme*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi
- Yılmaz, A. ve Çevik, H. (2011). Yöneticilerin iş etiği yaklaşımlarının incelenmesi: bir organize sanayi bölgesinde uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 163-189. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/705234>.