

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN PERFORMANS DEĞERLEME
SİSTEMLERİNE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Naz AĞAN**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Tengiz ÜÇÖK**

Ankara-2007

ONAY

Naz AĞAN tarafından hazırlanan “*Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması*” başlıklı bu çalışma, 24.05.2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme Anabilim, Yönetim Organizasyon Bilim* dalında *Yüksek Lisans* tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mine TEKELİ (Başkan)

Doç. Dr. Tengiz ÜÇÖK

Doç. Dr. İrfan ÇAĞLAR

ÖNSÖZ

Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması adlı bu tez çalışması, şehir otellerinin personel performans değerlemesinde uyguladıkları yöntemlerinin belirlenerek, bu konudaki eksiklerin ve yaşanan sorunların tanımlanarak konaklama işletmelerine öneriler geliştirmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma Ankara ilindeki 9 beş yıldızlı ve 31 dört yıldızlı konaklama işletmesinin personelden sorumlu olan müdürlerine uygulanan bir anketle gerçekleştirilmiştir.

Çalışmalarım sırasında kolaylık gösteren konaklama işletmelerin sayın yöneticilerine, tezimin her aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyen danışmanın Sayın Doç. Dr. Tengiz ÜÇÖK'a, Yrd. Doç. Dr. Sayın Murat Atan'a, Araş. Gör. Sayın Aykut Göksel'e, Sayın Alp Şahinoğlu'na ve aileme katkılarından dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	viii
TABLolar	ix
ŞEKİLLER	xxiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI VE NİTELİKLERİ

1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı	3
1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	4
1.3. Konaklama İşletmelerindeki Bölümler ve Personel Sınıflandırılması	5
1.4. Beş ve Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Nitelikleri	6

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANSIN TANIMI, PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ ve AMACI, PERSONEL PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ, PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR

2.1. Performansın Tanımı	8
2.1.1. Örgütsel Performans	15

2.1.2. Personel Performansı	16
2.2. Performans Yönetim Süreci	17
2.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı	17
2.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları	18
2.2.2.1. Örgütsel Amaçlar ve Stratejilerle Performans Değerleme Arasındaki Bağlantı.....	19
2.2.2.2. Örgütün Kültürünü Güçlendirmek	20
2.2.2.3. Personelin Sisteme Katılımını Sağlamak	20
2.2.2.4. Etkili Gruplar Geliştirmek	21
2.2.2.5. Etkili İdari Kararlar Vermek	22
2.2.2.6. Kaliteli İnsan Gücü Yaratmak	22
2.3. Personel Performansını Değerleme	22
2.3.1. Personel Performansını Değerlemenin Amaçları	24
2.3.2. Personel Performansını Değerleme Süreci	30
2.3.2.1. Değerleme Ölçütlerinin Belirlenmesi.	31
2.3.2.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi	33
2.3.2.3. Değerleme Süreçlerinin Belirlenmesi	35
2.3.2.4. Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi	36
2.3.2.5. Personel Performans Değerlemesini Gerçekleştiren Kişilerin Belirlenmesi	38
2.3.2.5.1. Yöneticilerce Değerleme	38
2.3.2.5.2. Astlarca Değerleme	39
2.3.2.5.3. Grup Değerlemesi	39

2.3.2.5.3.1. Takım Arkadaşlarınca Değerleme	40
2.3.2.5.3.2. Farklı Değerleyici Grup Karması Tarafından Değerleme	40
2.3.2.5.4. Müşterilerce Değerleme	40
2.3.2.5.5. Özdeğerleme	40
2.3.2.5.6. 360 Derece Değerleme	41
2.3.2.6. Yönetici ve Personele Bilgi Verilmesi	42
2.4. Personel Performans Değerleme Yöntemleri	43
2.4.1. Sıralama Yöntemi	44
2.4.2. İkili Karşılaştırma	45
2.4.3. Grafik Değerleme Yöntemi	46
2.4.4 Zorunlu Dağıtım Yöntemi	50
2.4.5. Zorunlu Seçim Yöntemi	50
2.4.6. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi	52
2.4.7. Kritik Olay Yöntemi	55
2.4.8. Serbest Anlatım Yöntemi	58
2.4.9. Alan Araştırması Yöntemi	59
2.4.10. Değerleme Merkezi Yöntemi	59
2.4.11. Takım Temelli Performans Değerleme Yöntemi	60
2.4.12. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi	60
2.4.13. Kontrol Listesi Yöntemi	63
2.4.14. Öz Değerleme Yöntemi	65
2.4.15. 360 Derece Değerleme Yöntemi	66

2.4.16. Başarı Ölçeği Yöntemi	67
2.4.17. Doğrudan Endeks Yöntemi	68
2.5. Personel Performansını Değerlemeye İlişkin Sorunlar	71
2.5.1. Teknik Hatalar	71
2.5.2. Aşırı Hoşgörü ya da Yetersiz Hoşgörü	72
2.5.3. Merkez Eğilim	73
2.5.4. Kendine Benzetme Hatası ve Kendinden Farklı Görme Hatası	73
2.5.5. Yakın Zaman Etkisi	73
2.5.6. Çalışma Süresi Hatası	74
2.5.7. Kontrast Hataları	74
2.5.8. Yetki Alanı Etkisi	74
2.5.9. Bilgilendirme Yetersizliği	74
2.5.10. Değerlenen Personelin Tepkisi	75
2.5.11. Sendikaların Tepkisi	75
2.5.12. Pozisyondan Etkilenme	75
2.5.13. Yöneticilerin Endişeleri	76
2.5.14. Hale Etkisi	76
2.6. Personel Performans Değerleme Yöntemlerine Katkı Sağlayan Bazı Sistemler	77
2.6.1. Dengeli Puan Kartı Yöntemi	77
2.6.2. Sistem 4 Modeli	80
2.6.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	81
2.7. Örgütlerde Personel Performansını Etkileyen Etmenler	82

2.7.1 Örgütün Ortamına Bağlı Performans Etmenleri.....	82
2.7.1.1 Fiziki Şartlar	82
2.7.1.2 Örgütsel Etmenler	83
2.7.2. Personele Bağlı Performans Etmenleri	83
2.7.3. Yönetime Bağlı Performans Etmenleri	84
2.7.4. Çevresel Etmenler	84
2.8. Performans Değerleme Uygulamasında Yönteminin ve Sonuçların Kontrolü	84
2.9. Düşük ya da Yüksek Performansın Nedenleri ve Sonuçları	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONELPERFORMANSINI DEĞERLEME VE ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASININ METADOLOJİSİ

3.1. Konaklama İşletmelerinde Personel Performans Değerlemesinin Önemi	89
3.2. Konaklama İşletmeleri için Uygun Performans Yönteminin Seçilmesi	90
3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi	94
3.4. Araştırma Yöntemi	95
3.4.1. Evren ve Örneklem	95
3.4.2. Verilerin Toplanması	95
3.4.3. Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler ...	97
3.5. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar	97

3.5.1. Frekans Dağılım Tablolarının Yorumlanması	97
3.5.2. Ki-Kare (χ^2) İlişki Analizi Tablolarının Yorumlanması ...	160
3.5.3. Konaklama İşletmeleri Sınıflandırmasına Göre Performans Değişkenleri Ortalama Puanları (t Testi) ...	192
3.5.4. Konaklama İşletmesinin Türünün Değişkenlerine Göre Performans Değişkenlerinin Ortalama Puanlarının Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Testi)	194
SONUÇ	198
ÖNERİLER	209
KAYNAKÇA	212
EK-1 Anket Formu Örneği	224
ÖZET	233
ABSTRACT.....	235

KISALTMALAR

Başk.	: Başkaları
Bkz.	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
v.b.	: Ve bunun gibi
www.	: World Wide Web

TABLOLAR

Tablo 2.4.1.	İkili Karşılaştırma Tablosu	45
Tablo 2.4.2.	Grafik Değerleme Tablosu	47
Tablo 2.4.3.	Grafik Değerleme Tablosu	48
Tablo 2.4.4.	Grafik Değerleme Cetvel Örnekleri	49
Tablo 2.4.5.	Zorunlu Dağıtım Yöntemi	50
Tablo 2.4.6.	Zorunlu Seçim Yöntemi	51
Tablo 2.4.7.	Puanlandırma Cetveli	53
Tablo 2.4.8.	Derecelendirme Tablosu	54
Tablo 2.4.9.	Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form.....	55
Tablo 2.4.10.	Kritik Olay Değerlendirme Formu	56
Tablo 2.4.11.	Kritik Olay Değerlendirme Formu	57
Tablo 2.4.12.	Kritik Olay Değerlendirme Formu	58
Tablo 2.4.13.	Hedeflere Göre Performans Değerleme Formu	63
Tablo 2.4.14.	Kontrol Listesi Formu Örneği	64
Tablo 2.4.15.	Kontrol Listesi Formu Örneği	65
Tablo 2.4.16.	Başarı Ölçeği Tablosu	67
Tablo 3.5.1.1.	Anketi Yanıtlayan Yöneticilere Ait Demografik Bilgiler için Frekans Dağılımı	98
Tablo 3.5.1.2.	Anketi Yanıtlayan Konaklama İşletmelerine Ait Demografik Bilgilerin Frekans Dağılımı	100

Tablo 3.5.1.3.	Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemlerine İlişkin Soruların Frekans Dağılımları	102
Tablo 3.5.1.3.1.	Konaklama İşletmesinde Uygulanmakta Olan Performans Değerleme Çalışmalarının Amacının Personel Tarafından Bilinirliğine İlişkin Frekans Dağılımı	102
Tablo 3.5.1.3.2.	Konaklama İşletmesinde Uygulanmakta Olan Performans Değerleme Çalışmalarının İşletme için Yararlı Olduğu İnancına İlişkin Frekans Dağılımı.....	102
Tablo 3.5.1.3.3.	Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Etkisi Olduğu Düşüncesine İlişkin Frekans Dağılımı	103
Tablo 3.5.1.3.4.	Konaklama İşletmesinde Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmişliğine İlişkin Frekans Dağılımı	103
Tablo 3.5.1.3.5.	Konaklama İşletmesinde Personel için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunmasına Ait Frekans Dağılımı	104
Tablo 3.5.1.3.6.	Konaklama İşletmesinde Personel Performansını Değerlemede Kullanılan Yöntemin İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Yanıt Verebilme Yeterliliğine Ait Frekans Dağılımı	104

Tablo 3.5.1.3.7.	Personel Değerlemesi Gerçekleştirilmeden Önce, Değerleyiciye Yöntemin Uygulanışıyla İlgili Eğitim Verilmesine Ait Frekans Dağılımı	105
Tablo 3.5.1.3.8.	Personel Değerlemesinde Uygulan Ölçütlerin Kaçlı Değerleme Aralığında (Skala) Olduğuna Dair Frekans Dağılımı	105
Tablo 3.5.1.3.9.	Personel Değerlemesinde Uygulan Ölçütler Oluşturulurken Kullanılan Alanlara Ait Frekans Dağılımı	106
Tablo 3.5.1.3.10.	Personel Değerlemesinde Uygulan Ölçütler Oluşturulurken Kullanılan Alanların Revizyonuna Ait Frekans Dağılımı	107
Tablo 3.5.1.3.11.	Performans Değerlemelerinin Hangi Kademelerde Ne Kadar Sıklıkla Uygulandığına İlişkin Frekans Dağılımı	108
Tablo 3.5.1.3.12.	Performans Değerlemelerde Kullanılan Formlara İlişkin Frekans Dağılımı	109
Tablo 3.5.1.3.13.	Performans Değerlemelerde Kullanılan Formlara İlişkin Frekans Dağılımı	109
Tablo 3.5.1.3.14.	Performans Değerlemelerde Kademelerin İlk Değerleyiciden Son Değerleyiciye Göre Değerlendirilme Sıralamasına İlişkin Frekans Dağılımı	111

	Performans Değerlemelerde Kademelerin Hangi	113
Tablo 3.5.1.3.15.	Zamanda Değerlendirildiğine İlişkin Frekans Dağılımı	
	Performans Değerlemelerde Elde Edilen	115
Tablo 3.5.1.3.16.	Sonuçların Hangi Kademelere Nasıl Geri Bildirildiğine İlişkin Frekans Dağılımı	
	Performans Değerlemelerde Elde Edilen	116
Tablo 3.5.1.3.17.	Sonuçların Geri Bildirimlerine Hangi Kademelere Ne kadar Yoğunlukta İtiraz Geldiğine İlişkin Frekans Dağılımı	
	Konaklama İşletmelerindeki Üst Kademe	117
Tablo 3.5.1.3.18.	Yöneticinin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı	
	Konaklama İşletmelerindeki Orta Kademe	120
Tablo 3.5.1.3.19.	Yöneticinin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı	
	Konaklama İşletmelerindeki Alt Kademe	123
Tablo 3.5.1.3.20.	Yöneticinin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı	

Tablo 3.5.1.3.21.	Konaklama İşletmelerindeki İdari Personelin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı	125
Tablo 3.5.1.3.22.	Konaklama İşletmelerindeki Alt Kademe Personelin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı	128
Tablo 3.5.1.3.23.	İşletmenizde Personel Performans Değerleme Ölçütleri Oluşturulurken, Belirtilen Alanların Hangi Kademelerde Kullanıldığına İlişkin Frekans Dağılımı	131
Tablo 3.5.1.3.24.	İşletmenizde Personel Performans Değerleme Ölçütleri Oluşturulurken, Belirtilen Kademelerde Hangi Alanların Kullanıldığına İlişkin Frekans Dağılımı	132
Tablo 3.5.1.3.25.	Literatürde Yer Alan Personel Performans Değerleme Yöntemlerinden Konaklama İşletmeleri Açısından Uygulanmasına İlişkin Frekans Dağılımı	133
Tablo 3.5.1.3.26.	Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerleme Yöntemlerinin Nasıl Oluşturulduğuna İlişkin Frekans Dağılımı	136
Tablo 3.5.1.3.27.	Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerlemesinde Süreçle İlgili Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans Dağılımı	137

	Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan	139
Tablo 3.5.1.3.28.	Performans Değerlemesinde Değerleyiciyle İlgili Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans Dağılımı	
	Personel Performans Değerleme Sonuçlarının, Üst	141
Tablo 3.5.1.3.29.	Kademe Yönetici Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı	
	Personel Performans Değerleme Sonuçlarının,	142
Tablo 3.5.1.3.30.	Orta Kademe Yönetici Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı ..	
	Personel Performans Değerleme Sonuçlarının, Alt	144
Tablo 3.5.1.3.31.	Kademe Yönetici Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı	
	Personel Performans Değerleme Sonuçlarının,	145
Tablo 3.5.1.3.32.	İdari Personel Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı	
	Personel Performans Değerleme Sonuçlarının, Alt	147
Tablo 3.5.1.3.33.	Kademe Personel Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı	
	Personelin Performansının Yüksek ya da Düşük	148
	Olarak Gerçekleşmesinde, İşletmenin Özelliklerinin	
Tablo 3.5.1.3.34.	Ne Derecede Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı	

Tablo 3.5.1.3.35.	Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin Üst Kademe Yöneticilere Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı	150
Tablo 3.5.1.3.36.	Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin Orta Kademe Yöneticilere Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı	151
Tablo 3.5.1.3.37.	Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin Alt Kademe Yöneticilere Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı	152
Tablo 3.5.1.3.38.	Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin İdari Personele Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı	152
Tablo 3.5.1.3.39.	Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin Alt Kademe Personele Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı	153
Tablo 3.5.1.3.40.	Konaklama İşletmesinde Personelin Performans Değerlemesinde, İşlere Yönelik Özelliklerin Önem Derecelerine Dair Frekans Dağılımı	154
Tablo 3.5.1.3.41.	Konaklama İşletmesinde Personelin Performans Değerlemesinde, Kişisel Özelliklerinin Önem Derecelerine Dair Frekans Dağılımı	156

Tablo 3.5.2.1.	Personelden Sorumlu Yöneticilere Ait Demografik Değişkenler (1. Bölüm) İle Performans Değerleme Yöntemi Değişkenleri (3. Bölüm) ve Performans Değişkenleri (4. Bölüm) Arasındaki Ki-Kare (χ^2) İlişki Analizi	161
Tablo 3.5.2.2.	Performans Değişkenleri ile Eğitim Durumunuz Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	162
Tablo 3.5.2.3.	Konaklama İşletmesinin Fiziksel Yeterliliği ile Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	163
Tablo 3.5.2.4.	Alt Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	164
Tablo 3.5.2.5.	Alt Kademe Personele Eğitim Uygulama Sıklığı ile Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	165
Tablo 3.5.2.6.	Ankete Katılan Konaklama İşletmelerine Ait Demografik Değişkenler (2. Bölüm) İle Performans Değerleme Yöntemi Değişkenleri (3. Bölüm) ve Performans Değişkenleri (4. Bölüm) Arasındaki Ki-Kare (χ^2) İlişki Analizi	166
Tablo 3.5.2.7.	Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenesi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi ...	168

Tablo 3.5.2.8.	Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Personel için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunması Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	168
Tablo 3.5.2.9.	Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Performans Değerlemede Kullanılan Yöntem İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Yanıt Vermesi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	169
Tablo 3.5.2.10.	Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Üst Kademe Yöneticiye Eğitim Uygulanma Sıklığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	170
Tablo 3.5.2.11.	Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Alt Kademe Yöneticiye Eğitim Uygulanma Sıklığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	170
Tablo 3.5.2.12.	Konaklama İşletmesinin Türü İle Orta Kademe Yönetici İçin Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	171
Tablo 3.5.2.13.	Konaklama İşletmesinin Türü İle Performans Değerleme Sonuçlarının Orta Kademe Yöneticiye Yönelik Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	172

Tablo 3.5.2.14.	Konaklama İşletmesinin Türü İle Alt kademe Personele Eğitim Uygulanma Sıklığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	172
Tablo 3.5.2.15.	Ankete Katılan Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Yöntemi Değişkenlerinin Birbirleri Arasında (3. Bölüm) ve Performans Değişkenleri (4. Bölüm) Arasındaki Ki-Kare (χ^2) İlişki Analizi	173
Tablo 3.5.2.16.	Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Konaklama İşletmesinde Performans Değerlemesi Uygulanma Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	175
Tablo 3.5.2.17.	Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Performans Değerlemede Elde Edilen Sonuçların Geri Bildiriminin Ne Şekilde Yapıldığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	176
Tablo 3.5.2.18.	Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Performans Değerleme Sonuçlarının Orta Kademe Yöneticiye Yönelik Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	176

Tablo 3.5.2.19.	Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Performans Değerleme Sonuçlarının Alt Kademe Yöneticiye Yönelik Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	177
Tablo 3.5.2.20.	Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Performans Değişkenleri Arasındaki İkili İlişki Analizi	178
Tablo 3.5.2.21.	Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen ile Performans Değerleme Elde Edilen Sonuçların Geri Bildiriminin Ne Şekilde Yapıldığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi ...	178
Tablo 3.5.2.22.	Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen ile Performans Değerleme Sonuçlarının İdari Personel için Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	179
Tablo 3.5.2.23.	Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen ile Performans Değerleme Sonuçlarının Alt Kademe Personel için Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	180

Tablo 3.5.2.24.	Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen ile Performans Değişkenleri Arasındaki İkili İlişki Analizi	180
Tablo 3.5.2.25.	Performans Değerlemesinde Uygulanan Ölçütler ile Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan Değişken Arasındaki İkili İlişki Analizi	181
Tablo 3.5.2.26.	Performans Değerleme için Literatürde Yer Alan Yöntemlerin Kullanılması ile Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan Değişken Arasındaki İkili İlişki Analizi	182
Tablo 3.5.2.27.	Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan ile Değerlenecek Nitelikler Sorunu Yaşanması Arasındaki İkili İlişki Analizi	183
Tablo 3.5.2.28.	Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan ile Değerlemeyi Kimin Yapacağı Sorunu Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	183
Tablo 3.5.2.29.	Performans Değerlemesinde Uygulanan Ölçütleri Nasıl Kullanıldığı ile Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenen Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi.....	184

Tablo 3.5.2.30.	Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmesi ile Değerlenecek Nitelikler Sorunu Yaşanması Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	185
Tablo 3.5.2.31.	Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmesi ile Değerlemeyi Kimin Yapacağı Sorunu Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	186
Tablo 3.5.2.32.	Performans Değerleme Kullanılan Yöntem İhtiyaç Duyulan Bilgilere Yanıt Vermesi ile Performans Değerlemesinde Elde Edilen Sonuçların Kullanılması Sorunu Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	187
Tablo 3.5.2.33.	Üst Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Personelin Performansının Düşük ya da Yüksek Gerçekleşmesinde İşletmenin Özelliklerinin Etkisi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	188
Tablo 3.5.2.34.	Orta Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Personelin Performansının Düşük ya da Yüksek Gerçekleşmesinde İşletmenin Özelliklerinin Etkisi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	189

Tablo 3.5.2.35.	Alt Kademe Personel için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Personelin Performansının Düşük ya da Yüksek Gerçekleşmesinde İşletmenin Özelliklerinin Etkisi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	190
Tablo 3.5.2.36.	Üst Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanması Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	191
Tablo 3.5.2.37.	Orta Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanması Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi	192
Tablo 3.5.3.1.	Konaklama İşletmeleri Sınıflandırmasına Göre Performans Değişkenleri Ortalama Puanları Arasında t Testi	193
Tablo 3.5.4.1.	Yaş Değişkenine Göre Performans Değişkenleri Ortalama Puanları İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.....	195
Tablo 3.5.4.2.	Bazı Performans Değerlendirme Değişkeni İçin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	196

ŞEKİLLER

Şekil 1.3.1.	Konaklama İşletmesinin Örgüt Şeması	6
Şekil 2.1.1.	Performansın Anlamı	10
Şekil 2.2.1.	Örgütsel Amaçlarla ve Stratejilerle Performans Değerlendirme Bağlantısının Kurulması	20
Şekil 2.3.1.	360 Derece Değerleme Şeması	42
Şekil 2.4.1.	Alternatif Sıralama Yöntemi	44
Şekil 3.3.1.	Bir Otel Yönetim Modeli	93

GİRİŞ

Ekim 2005 tarihinde Maliye Bakanlığı Araştırma Planlama Koordinasyon Kurulu Başkanlığı tarafından yayınlanan 2005 Yıllık Ekonomi Raporuna göre Ağustos 2004 verileri itibariyle, turizm işletme belgeli tesis sayısının 2.287, yatak sayısının 438.296, turizm yatırım belgeli tesis sayısının 1.138, yatak sayısının 247.589 olduğu bilinmektedir. Ülkemize gelen turist sayısı 2003 yılında 14 milyon 030 bin kişi iken 2004 yılında % 24,9 oranında artarak 17 milyon 517 bin kişiye yükselmiştir. Cari işlemler dengesine göre net turizm geliri ocak-ağustos dönemi itibariyle 2003 yılında 11.090 milyon dolar 2004 yılında ise 13.364 milyon dolara ulaşarak % 20,5'lik bir artış göstermiştir.

Yukarıda belirtilen veriler turizm sektörünün ülkemizde belli başlı bir endüstri haline geldiğinin göstergesidir. Bu endüstrinin içinde yer alan konaklama işletmelerinin de sektörde önemli bir yer tutmaktadır.

Bu noktada personelin göstereceği performans, emek yoğun hizmet veren konaklama işletmelerinin varlıklarını sürdürmelerinde, müşterilerin beklediği hizmetin verilerek tatmininin sağlanması ve müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesinde etkili olmaktadır. Özellikle personelin bilgi ve beceri düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasında önemlidir. İnsanın insana mal ve hizmet sunması, personelin tutumlarının da, bu mal ve hizmetlerin oluşma ve sunma sürecini tamamlayıcı ve kaliteyi belirleyici önemde olması, personelin ifadelerinin ölçülmesini gerekli ve zorunlu hale getirmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001:141–146).

Bu nedenle, örgütün amaçlarına, yönetim süreçlerine göre çeşitlilik gösterebilecek bir personel değerlendirme yönteminin uygulanması konaklama işletmesinin gelişimine önemli katkılar sağlayabilir.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde personelin örgüte katkılarını en st düzeye getirmek amacıyla yürütülen performans değerleme süreçlerinin incelenmesidir. Belirtilen konu dört bölüm halinde ele alınmıştır.

Birinci bölümünde, konaklama işletmelerinin tanımı, sınıflandırılması, beş ve dört yıldıızlı otellerin nitelikleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, performansın anlamı kavramsal boyutta incelenerek, performans yönetim süreci ve personel performansının değerlemesi ayrıntılandırılmıştır. Performans değerlemenin, örgüte sağladığı katkılar anlatılarak yöntemleri incelenmiştir.

nc bölümde ise ilk iki bölümünden elde edilen bilgiler doğrultusunda konaklama işletmeleri için performans değerlemenin amacı ele alınmış ve örnek evreni olarak seçilen Ankara'daki beş ve dört yıldıızlı konaklama işletmelerinde yapılan anket sonuçları tablolar yardımıyla analiz edilmiş, literatürden edilen bilgilerle karşılaştırılması yapılmış ve bulgular doğrultusunda öneriler ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI VE NİTELİKLERİ

Bu bölümde konaklama işletmelerinin hukuksal boyuta ve literatüre göre tanımları ve sınıflandırılması yapılmış, örnek evreni olarak seçilen beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinin nitelikleri anlatılmıştır.

1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Turizm işletmelerinin kapsamındaki konaklama işletmeleri için birçok farklı tanım olsa da, tanımlar konaklama işletmesinin kişilerin geçici konaklama ve yeme-içme faaliyetlerini ve bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmet üreten işletmeler olmasında birleşmişlerdir.

Turizm İşletmesi, 21.06.2005 tarihindeki resmi gazetede 25852 no ile yayınlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği”nin birinci kısım dördüncü maddesinde, “Türk veya yabancı uyruklu, gerçek veya tüzel kişilerce, birlikte veya ayrı gerçekleştirilen ve turizm tesislerinde faaliyet gösteren ticari işletmeler” olarak, Turizm Tesisi ise “turizm yatırımı kapsamında bulunan veya turizm işletmesi faaliyetlerinin yapıldığı tesisleri ve bunların ayrıntıları ile tamamlayıcı unsurları” şeklinde tanımlanmıştır.

Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde “tesis; kurum, kuruluş; işletme ise tarım, sanayi, ticaret, bankacılık v.b. iş alanlarında, kâr amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Daha geniş bir tanımla işletme, amacı müşteri tatmin yoluyla kâr maksimizasyonuna ulaşmak olan; ekonomik, sosyolojik, teknolojik şartlar altında tüm kaynakların uzun dönemli verimliliğinin sağlanmasıdır.

Olalı ve başk. (1989: 29) konaklama işletmelerinin kapsamında yer alan otelleri; yapısı, teknik donanımı, personel hizmet kalitesi bakımından kişilerin istedikleri niteliklerde geçici olarak konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını belirli bir ücret karşılığında karşılamayı kabul eden işletmeler şeklinde tanımlar. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin dördüncü kısım asli konaklama tesisleri bölümündeki madde on dokuzda oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlara göre birer turizm tesisi olan oteller, konaklama işletmeleri olarak nitelendirilebilmektedir.

1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin dördüncü maddesine göre sınıflandırma; turizm işletme belgeli tesislerin; asgari nitelikler, kapasite, fiziki özellikler, kullanılan malzeme standardı, işletme ve hizmet kalitesi ile personelin nitelikleri ve eğitim düzeyi gibi ölçütlerin sınıflandırma komisyonunca değerlendirilerek, tür ve sınıfının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Madde ona göre Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca hazırlanan puanlama sistemine dayalı değerlendirme formları tesiste Sınıflandırma Komisyonunca uygulanmakta ve madde on dokuzda oteller; bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı olarak sınıflandırılmaktadırlar.

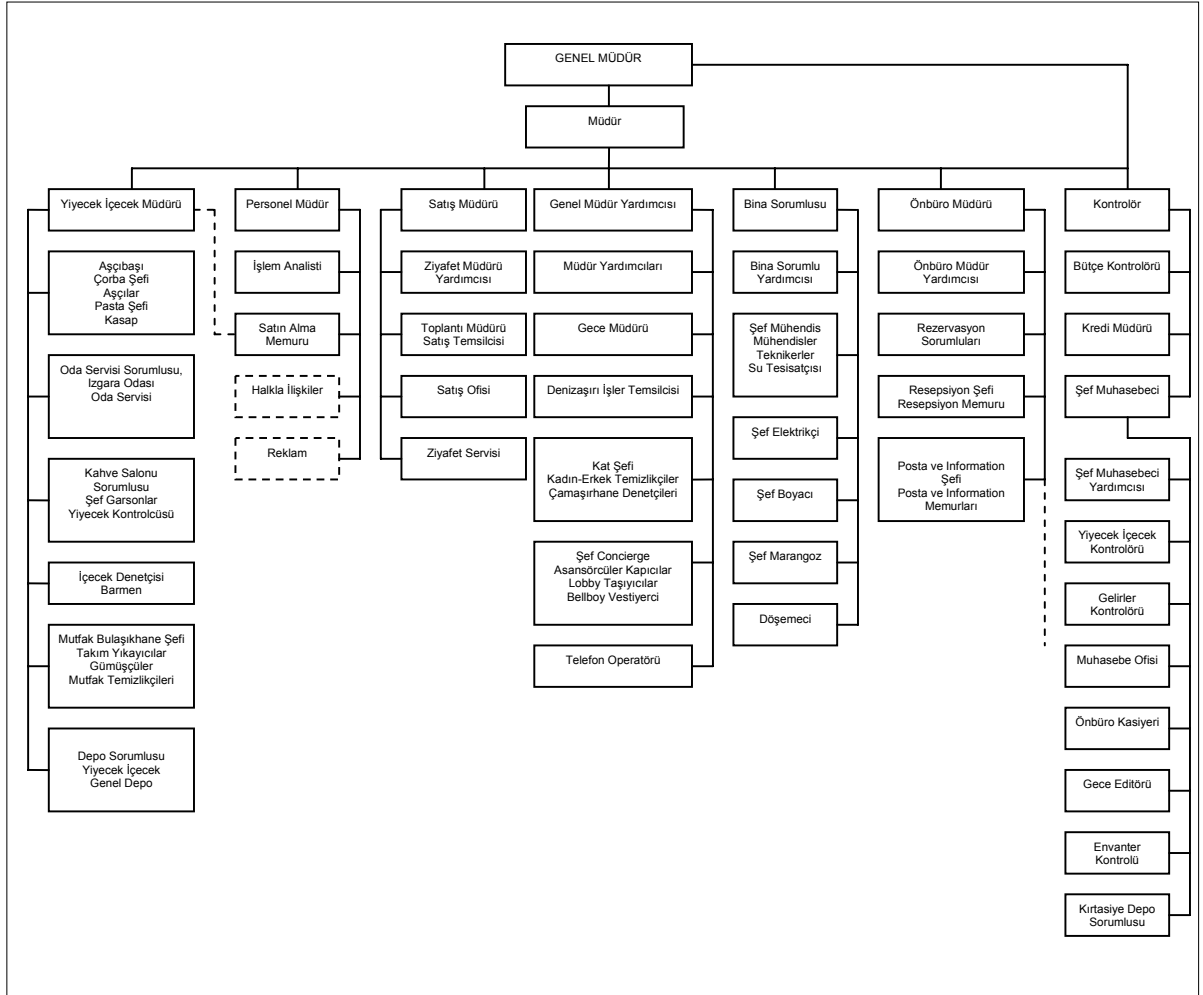
Ayrıca yönetmeliğin dördüncü kısımda tesis türleri, asli konaklama tesisleri bölümünde oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller olarak, yeme-içme ve eğlence tesisleri, sağlık ve spor tesisleri, kongre ve sergi merkezleri, rekreasyon tesisleri, kırsal turizm tesisleri, özel tesisler, bileşik tesisler ve diğer tesisler olarak sınıflandırılmaktadır.

1.3. Konaklama İşletmelerindeki Bölümler ve Personel Sınıflandırılması

Konaklama işletmesinin bölümleri farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalardan birisi üretilen mal ve hizmetleri doğrudan tüketicilere satarak gelir getiren ön büro ve restoran gibi bölümler gelir kazandıran merkezler olarak belirtilirken, teknik servis, muhasebe, kat hizmetleri, insan kaynakları ise doğrudan gelir sağlamayan bölümler, destek merkezleri olarak tanımlanmaktadır (Kasanava ve Brooks, 1995:38–41).

Bir başka sınıflama ise müşteriyle doğrudan temas eden ön büro, restoran gibi bölümler ön plandaki; doğrudan teması olmayan ya da seyrek temas eden muhasebe, teknik servis, kat hizmetleri, insan kaynakları gibi bölümlerde arka plandaki bölümler olarak sınıflanmaktadır (Kasanava ve Brooks, 1995:41).

Konaklama işletmelerinde işin kişisel hizmete dayanması, personelin özelliklerinin yapılan işe yansması, işgücü maliyetlerinin yüksek olması kadrolama fonksiyonunu önemli hale getirmektedir. Bu da her örgütte olduğu gibi konaklama işletmelerinde de örgüt içinde yer alan bölümleri, organları ve bunlar arasındaki ilişkileri ve iletişim yollarını gösteren örgüt şemasını gerekli kılmaktadır (Aktaş, 2002:162163). Şekil 1.3.1. deki örgüt şemasında görüldüğü gibi konaklama işletmesi genel müdüre ya da uygulama da otel müdürüne bağlı olarak yiyecek içecek, satış pazarlama, ön büro, teknik, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe gibi farklı bölümlere ayrılabilir. Tüm bölümler birbirleriyle iletişim halindedir. İşletmenin büyüklüğüne, sunduğu hizmetin çeşitliliğine ve ihtiyacına göre bölümleri farklı isimlerle çoğaltmak ve var olan iletişimi çeşitlendirmek mümkündür.



Şekil 1.3.1. Konaklama İşletmesinin Örgüt Şeması

Kaynak: Aktaş, Ahmet 2002 “Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi” , 227

1.4. Beş ve Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Nitelikleri

Beş yıldızlı oteller; Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin on dokuzuncu maddesine göre yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve yeni yönetmeliğe göre yüz yirmi oda kapasitesi bulunan otellerdir. Yine aynı maddede dört yıldızlı oteller ise beş yıldızlı otellere göre daha düşük özellikler ile sınıflandırılmıştır.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelikte beş yıldızlı oteller için belirtilen özellikler içerisinde dikkat çeken madde “personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel” çalıştırılması gerekliliğidir. Dört yıldızlı otellerde ise bu öge personel sayısının yüzde on beşi olarak sınırlandırılmıştır. Bir başka önemli noktada her iki konumdaki oteller için idari personelin konusunda eğitilmiş ya da en az beş yıl deneyim sahibi olması gerektiğinin belirtilmiş olmasıdır.

1990 senesinde 3624 numarası ile kabul edilen Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Yasada belirtilen istihdam edilen kişi sayılarına bakıldığında 1–50 arası işçi çalıştıran küçük ölçekli, 51–150 arası işçi çalıştıran orta ölçekli, 151’den fazla işçi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli olarak sınıflandırılmaktadır. Bu tanıma göre beş yıldızlı konaklama işletmeleri büyük işletmelerdir ve işletme içinde en az otuz sekiz kişinin kendi alanında eğitim alması gerekirken dört yıldızlı konaklama işletmeleri orta büyüklükte işletmelerdir ve taban ölçüte göre sekiz kişinin alanında eğitim alması gerekmektedir.

Personel performans değerlemesini örgütlerde gerçekleştirilmesi gereken yasal zorunlu bir aktivite olarak kabul edersek; doğru değerlendirme yönteminin seçilip dokümanın oluşturulmasında, zorluklar yaşanabilecektir (Cole, 2002:301). Bu yüzden performans değerlendirme uygulamaları yönetimin seçimine bırakılmalıdır. Ancak bu seçim aşamasında insan kaynakları biriminin önerileri ve alt kademe personelin performans değerlendirme uygulamaları konusundaki geri bildirimleri dikkata alınmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANSIN TANIMI, PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ ve AMACI, PERSONEL PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ, PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR

Örgüt açısından tüm personel, görev ve sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirerek örgütün amaçlarına katkı sağlamalıdır. Bu amaçla ticari hayatta faaliyet gösteren örgütlerde belirli süreçlerde personelin performansını kontrol eden resmi ya da gayri resmi bir yapı vardır. Buradan yola çıkarak çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle performansın literatürdeki tanımları ele alınarak; örgüt ve personel açısından incelenmiştir. Devamında performans yönetim süreci ve amaçları, personel performans değerlendirme süreci ve yöntemleri anlatılmıştır.

2.1. Performansın Tanımı

Milli Prodüktivite Merkezi'nin tanımına göre “performans; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır.” (<http://www.mpm.org.tr>).

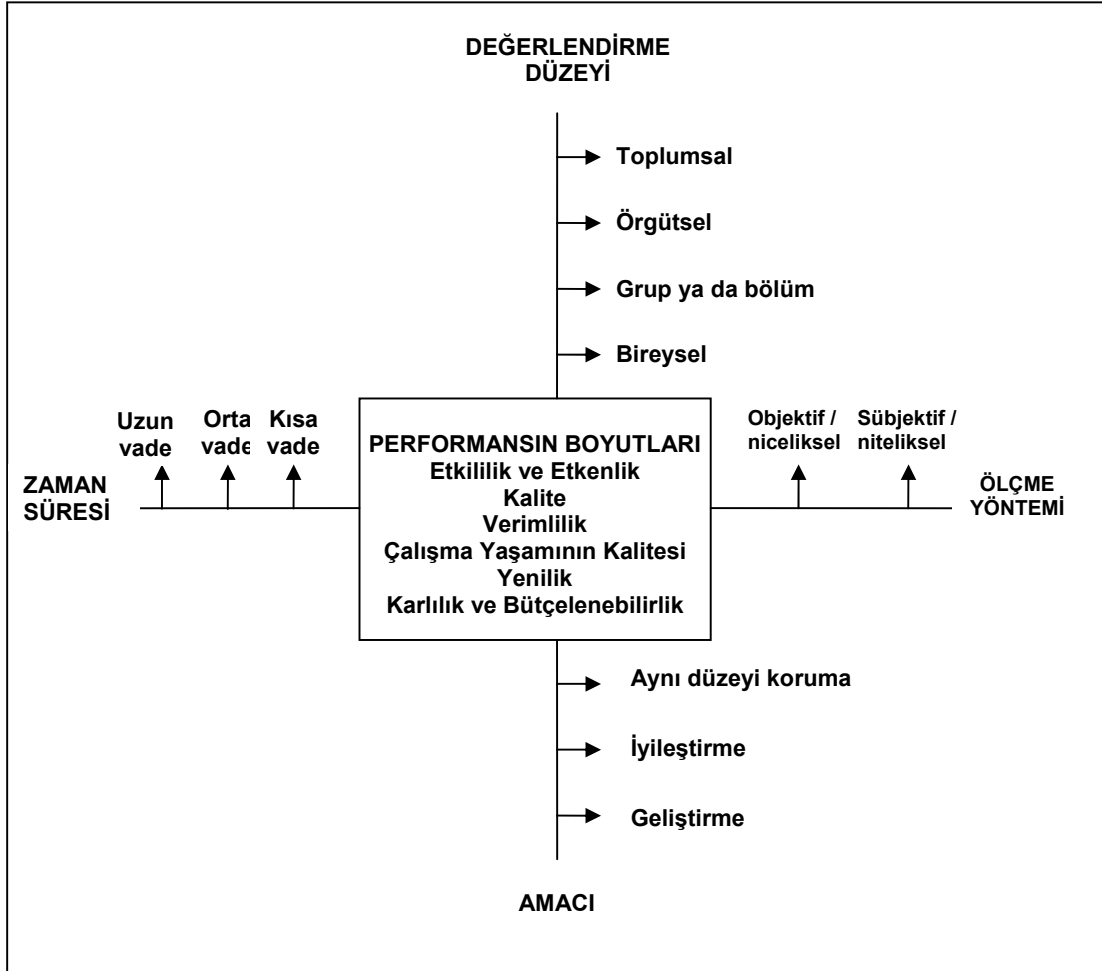
Personelin, takımların, bölümlerin örgütün belirlediği hedeflere ulaşmada yaptıkları işe göre farklı düzeyde bulundukları ve başarmayı bekledikleri katkılar, (Özdemir, 2002; Aytaç, 2003) işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçütün çalışma derecesi şeklinde ortaya çıkarak performansı oluşturmaktadır (Bingöl 1998:225).

Performansla ulaşılmaya çalışılan amaçlar ya da hedefler, gerçekleştirilmek istenen durumu ifade etmektedir. Böylece gelecekte nerede,

hangi konumda ve büyüklükte olunmak istenildiği, örgütün kaynaklarını yönlendireceği alanlar bugünden belirlenir (Koçel, 2003:84).

Stoner ve Wankel (1986:111) amaç ve hedef kavramlarının birçok yazar ve yöneticinin birbirinin yerine kullandığını ancak terimlerin içeriklerindeki farkı ayırt etmenin önemli olduğunu vurgulamıştır. Amaçları, örgütün yönlendiği temel alanlar olarak hedefleri ise amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütün kaynaklarını ve emeğini yönlendireceği çok özel ve ölçülebilir alanlar olarak tanımlamıştır.

Şekil 2.1.1 'de olduğu gibi örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için, tek tek yönetici ya da yönetici olmayan personel ve çalışma grupları, birimleri ya da bölümleri tarafından çabalar gösterilmektedir. Belirtilen kişilerin performanslarının toplamı örgütün performans düzeyini oluşturmaktadır. Örgütün performans düzeyini tam olarak anlayabilmek için müşteriler ve toplum düzeyinde de birtakım değerlemelerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca performansın odak noktası aynı performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirme amaçlarıyla ilgilidir. Ulaşılmak zorunda olunan performans için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar olabilir. Performans değerlendirme yöntemleri, niteliksel / niceliksel ya da sübjektif / objektif değerler taşıdığından farklılıklar gösterebilmektedir (Benligiray 1999:6-8).



Şekil 2.1.1. Performansın Anlamı

Kaynak: Benligiray, Serap 1999 “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi” , 7

Amaçlarına ulaşmak isteyen örgüt yönetiminin hedefi, örgüt performansını en yüksek düzeye çıkarmaktır. Örgütün amaçlarına ve yönetimin performans kavramına göre, örgütün ve personelin performansının hangi kapsamda değerlendirileceği ise değişiklik gösterecektir. Bu nedenle performans kavramı etkinlik (effectiveness) , etkenlik (efficiency), kalite (quality), verimlilik (productivity), çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life), yenilik (innovation), kârlılık, bütçeye uygunluk (profitability and budgetability)

(Benligiray, 1999:9, Kasnaklı, 2002:132) ve tutumluluk (economic) boyutları arasındaki ilişkiler sonucunda oluşmaktadır. Bu kavramları incelediğimizde;

1) Etkinlik ve Etkenlik

Etkinlik, herhangi bir örgütte, gerçekleştirilmesi hedeflenen mal ya da hizmet üretiminin doğru zamanda, doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılarak; müşterilerinin istediklerini ve beklediklerini sağlama derecesidir. Özellikle çıktıların ya da yararlarının parasal değerlerle ölçülemediği durumlarda etkinlik kıstası kullanılabilir. Etkenlik ise, örgütte belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için tüketilmesi beklenen kaynaklar ile gerçekten tüketilen kaynaklar arasındaki ilişki; yönetimin bakış açısıyla da işlerin doğru yapılması, yapılanların geliştirilmesi gerekliliğidir (Benligiray, 1999:9, Falay, 1997:21, <http://www.mpm.org.tr>). Etkinlik ve etkenlik birbirlerini tamamlayan kavramlardır, çünkü etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda belirlenmektedir ve gerçekleşen çıktı / beklenen çıktı ile ölçülmektedir (Akal, 1992:15-18).

Bu tanımlardan hareketle örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, insan kaynağını etkin, öbür kaynakların ise en elverişli biçimde kullanılması bunun için de personelin performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi Uyargil'e göre de (1994:140-143) personelin bireysel performansının sağlıklı, adil standartlar ve ölçütler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda personele bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması gerekmektedir.

2) Kalite

Kalite, ISO 9000 standartlarında “bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.mpm.org.tr>). Daha geniş bir ifadeyle kaynakların

verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlerde kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece örgütlerin toplumsal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerini olanaklı kılan performans boyutudur (Akal, 1992:28). Kaliteli performans ile müşterilerin beklentilerine uygun hizmet, mal üretilerek tatminleri sağlanacaktır.

3) Verimlilik

Verimlilik, “üretile mal veya hizmetin başka bir deyişle son ürünün (üretim etmenlerinin tam katılımıyla gerçekleşen çıktı), hizmetin elde edilmesinde kullanılan girdiye oranlanmasıyla elde edilen değerdir.” (<http://www.mpm.org.tr>). Drucker ise daha basit bir anlatımla verimliliği, en az çaba ile en çok çıktığı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge olarak tanımlamaktadır (Akal, 1992:25).

İşletmedeki işgücü, hammadde, malzeme, makine ve donanım gibi temel üretim kaynaklarının yanı sıra, sermayenin kullanımı, teknolojik seçim, örgütlenme ve yönetim, çalışma ve yaşam koşulları, bilgi, zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin sonucunda verimlilik oluşmaktadır. Bu da örgütte çalışma koşullarını geliştirirken, personelinde daha çok çalışarak yüksek performans göstermelerine özendirir. (Akal, 1992:26-27).

$$\text{İşgücü verimliliği} = \frac{\text{Standart (Beklenen) Çalışma Süresi}}{\text{Gerçek Çalışma Süresi}} \times 100$$

ile hesaplanmaktadır (Akal, 1992:44).

4) Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, personelin ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir görme, kariyer planlama, sorun

özme, karar vermeye katılma gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimleri ve dūřüncelerini açıklayan bir kavramdır (Akal,1992:35; Benligiray, 1999:13). Kısaca, personelin çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin dūřünce ve davranışlarıdır.

Çalışma yaşamında kalitenin oluşmasıyla, örgütlerin uzun dönemli etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması amaçlamaktadır. Böylece örgüt kârlılık, büyüme ve süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirirken, personelde verimli bir şekilde faaliyette bulunacağı koşullar sağlanacaktır (Kaymaz, 2003).

Performans değerleme bu noktada personel ile yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin sağlanması, personelin yönetimdeki kararlara katılma sürecine ve taleplerine uygun çalışma ortamının oluşturulmasına aracılık etmektedir.

5) Yenilik

Milli Prodüktivite Merkezi'nin tanımına göre “yenilik; bilimsel ve teknolojik araştırmalar sonucu ortaya konan bulguları, pazarlanabilir yeni ürün, yeni sistem, yeni üretim yöntemleri ve yeni toplumsal hizmetlere dönüştürmek; ya da aynı bulgulardan hareketle, mevcut ürünleri, sistemleri, toplumsal hizmetleri nicel ve nitelik olarak geliştirerek toplumsal faydaya dönüştüren süreçtir.” (<http://www.mpm.org.tr>). Kısaca, eski gereksinimleri daha iyi karşılamak, yeni gereksinimlere de yanıt verebilmektir.

Yenilik, performans değerleme sürecinde, personelin yaratıcılığını ortaya çıkarak örgütün ürün ya da hizmetlerini bu yaratıcılığı uygulayarak geliştirebilmesine olanak vererek, örgütde çalışma ortamının ve çalışanların yaşam kalitesinin gelişmesine yönelik katkı sağlamaktadır.

6) Kârlılık ve Bütçelenebilirlik

Kâr, toplam satışlar (örgütün geliri) ile toplam maliyetler (örgütün gideri) arasında oluşan pozitif farkla; sağlanan etkililiğin, etkenliğin, verimliliğin, kalitenin ve yeniliğin sonucudur (Benligiray, 1999:15; Koçel, 2003:197). Kârlılık örgütün gösterdiği yüksek performansın göstergesidir. Dolayısıyla bu da personel performansının başarısıdır. Ancak Akal (1992:39)'a göre kârlılık performans göstergesi olarak uzun dönem yerine kısa dönem de ele alınmalıdır. Çünkü örgütlerde yönetimin kısa dönemde kârlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vererek, uzun dönemli başarıları ihmal etme olasılığı bulunmaktadır. Böyle durumlarda yöneticiler kısa dönem kârı pahasına, araştırma ve geliştirme çalışmalarından, personele yönelik yatırımlardan, kaliteden, bakım ve onarım çalışmalarından fedakârlık gösterebilmektedir.

Bütçeye uygunluk ise maliyetler (girdi) ve gelir (çıktı) ilişkisini gösterir. Bütçe kontrolleri; para, miktar, zaman ve kalite cinslerinden biri ya da birkaçı ile tanımlanabilen plan değerleri ile gerçekleşen değerler arasında ilişki kurarak yerine getirilmektedir. Planlanmış değerler ile gerçekleşen değerler arasındaki farklılık ne kadar az olursa örgütün bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performans da o düzeyde yüksek olacaktır (Akal, 1992:41; Benligiray, 1999:15).

7) Tutumluluk

Tutumluluk, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmektir (Özer, 1992: 34). Örgütün amaçları göz önünde bulundurularak; kaynaklar uygun miktarda ve kalitede, uygun zaman da ve yerde en az maliyetle elde edilerek, gereksiz harcamalarda kısıntıya gidilir. Falay (1997:21)'a göre alternatifler arasında seçim yapma olanağı olduğu zaman tutumluluk sağlanabilir. Bu nedenle de tutumluluk, tasarruf, ekonomik davranmak, kaynakların israf edilmemesi, dışsallıkların ve üretim ölçeklerinin göz önünde tutulması anlamına gelmektedir.

Performansın geliştirilmesi, performans değerleme ve denetim sistemlerinin bu boyutlardan her birinin etkisi ya da katkısı olabilmektedir. Ancak sonuçta hangisinin performans göstergesi olarak seçileceği, örgütün ihtiyaçlarına ve örgüt yöneticilerinin tercihlerine göre farklılık gösterecektir.

2.1.1. Örgütsel Performans

Şimşek (2002:137) rgt, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki ya da daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yoluyla oluşan işbirliği sistemi olarak tanımlamıştır. Örgütler, vrelerinden enerji, bilgi, insan ve malzeme şeklinde girdi alıp bunları belli süreçte işledikten sonra çıktı olarak yine vreye vermektedirler. Örgütü oluşturan makineler, tüm personel, varlıklar, vre gibi bileşenlerin etkileşimi ve ortak çabalarıyla oluşan toplam sonuç örgütsel performans düzeyidir (Kasnaklı, 2002:2). Örgütsel performans, örgütün toplam performansıdır ve örgütün girdileri ve ıktıları arasındaki farkın llmesi ile belirlenmektedir. Özellikle rgt amaçlarını gözeterek, kaynakların uygun miktar ve kalitede, doğru zaman ve yerde gerekli olandan fazlasını harcamadan tutumlu olarak performans gerçekleştirilmelidir (Kubalı, 1999:39).

Tez konusunu kapsayan konaklama işletmelerinin kendi sınıfının gerektirdiği teknik kalite koşullarını Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre sağlamaya çalışması, örgütün performansının arttırılmasını, süreçlerin iyileştirilmesini ve sürekli geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Personelin gösterdiği performansla kaliteli hizmetin sunulması müşterilerin konaklama işletmesine yeniden gelmesi, işletmenin teknolojik gelişmelerden yararlanılarak yenilik yaparak hizmet kalitesini arttırması da birer performans göstergesidir.

2.1.2. Personel Performansı

Personel, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde belli bir mevkiye bağlı yetki ve sorumluluk alanı içinde, gereken araç, gereç ve yöntemler ile görev ve ödevlerini gerçekleştirerek emeği ile katkıda bulunan bu katkıya karşılık olarak da bir kısım gereksinimleri örgütten sağlayan örgüt üyeleridir (Aşkun, 1982:271; Başaran, 1982:143).

Örgütün amaçlarına ulaşması için de; tüm personelin doğru işleri, doğru zamanda, doğru kaliteyle istenen miktarda gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenden dolayı örgütün ve personelin sürekli gelişimi için gerçekleşen performansın ölçülmesi gerekmektedir.

Personelin oluşturduğu bireysel performans, bireyin yapması gereken iş bakımından gösterdiği başarı derecesi; örgütün ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır (Benligiray, 1999:22). Örgütün çevredeki gelişmelere ve değişikliklere uyum sağlayarak amacını yerine getirebilmesi, örgütte çalışan bütün personelin amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine bağlıdır (Bingöl,1998:226). Personelin örgüte katkısını arttırmak için de performans değerlendirme kapsamında çalışma yaşamının kalitesinin, güdülenmelerinin sağlanamsı, yaratıcılık, inisiyatif alma, karar verme ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Ancak bireysel performansın, kişinin yetenek ve gereksinimlerinden; örgütün yönetim gücü, insan gücü politikası, iş tasarımı ve sağladığı çalışma koşullarından, örgütteki iletişim düzeyinden; toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel etmenlerden etkilendiği göz ardı edilmemelidir (Dicle, 1982:6).

2.2. Performans Yönetim Süreci

Bu bölümde öncelikle performansı değerlendirilen personelin yönetimi anlatılmış, performans yönetiminin tanımı ve amaçları ayrıntılandırılmıştır.

Personel yönetimi, personelin işe alınması, yetiştirilmesi, görevlendirilmesi, örgütsel ilişkilerin belirlenmesi, yerleştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, sağlığının ve refahının korunması ve gözetilmesi gibi geniş eylemler dizisini kapsayan yetenekler ve becerilerdir (Barutçugil, 1989:153). Personel yönetimi ile personelin yetenek ve becerileri geliştirilerek en üst düzeyde verim alınmaya ve örgüte bağlılıklarını arttırılmaya çalışılmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:141). Böylece, örgütün sosyal, ekonomik ve politik amaçlarını gerçekleştirmesi sağlanacaktır.

2.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Yönetim, başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma, iş başarma ya da başkalarına iş gördürme faaliyetleri olup (Batman, 1999:59, Koçel, 2003:17) planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını içinde bulundurmaktadır. Stoner ve Wankel'in (1986:4) da belirttiği gibi yönetim süreci, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bu fonksiyonlarla, personelin ve diğer tüm kaynakların harcadığı çabadır.

Performans yönetimi ise istenen ve belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere bir örgütün şimdiki ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri yapıp, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen süreçtir (Benligiray, 1999:27; <http://www.mpm.org.tr>). Gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlar için performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabaya

yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yöneltilmesi, değerlendirilmesi gerekmektedir (Canman, 2000:135-146). Performans yönetimiyle örgüt yönetimi, verimliliğe, etkinliğe ve ekonomik olmaya ulaşmak için ölçülebilir hedefler koyarak ve bu hedeflere ilişkin çıktıları sürekli ölçmeye çalışır (Bilgin, 2004:125).

Örgütsel performans yönetimi sistemi ile ortak politikaların, hedeflerin, amaçların performans standartları oluşturup; planlarını ve bütçelerini hazırlayarak; tüm hizmetlerin performansının düzenli ve sistematik olarak izlenmesine çalışılır. Personel performans yönetimi ise; gerçekleştirilmesi istenen örgütsel amaçlara ve buna bağlı olarak personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesini ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkıyı arttırıcı biçimde yöneltmesini, değerlendirilmesini, ödüllendirilmesini ve geliştirilmesini içermektedir (Benligiray, 1999:26-27).

Yönetim, örgütün performansını arttırmak için, faaliyetlerini planlar, planlamayı uygulayacak örgüt yapısını oluşturur, faaliyetleri amaçlar doğrultusunda yönlendirir, koordine ettikten sonra plana uygunluğu kontrol eder. Örgüt planlamasını gerçekleştirirken hangi personelden ne kadar katkı sağlandığını ölçmek için de personel performans değerlemesi uygular.

2.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları

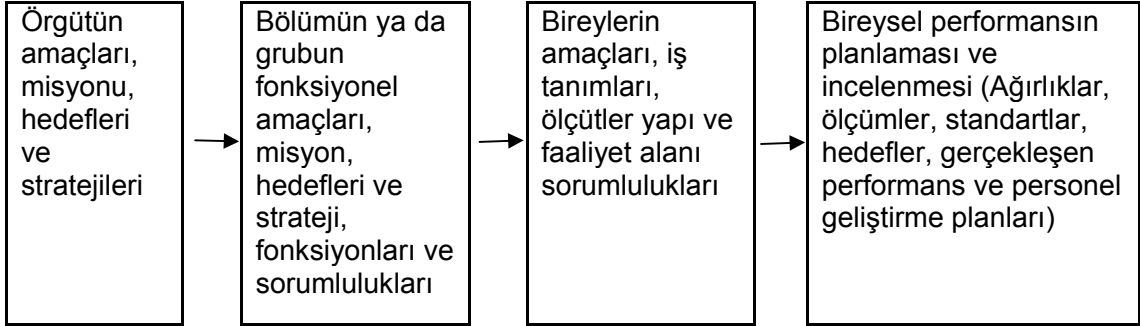
Performans yönetimi için örgüt devamlı geliştirilmeli ve gelişme stratejileri izlenmeli, örgütün kaynakları gereken ve tahmin edilen yönde geliştirilmeli, performansı arttırıcı ölçülebilir hedefler konmalı, performans hedeflerine ilişkin sonuçlar sürekli ölçülmeli, örgütün kapasitesi bilinçli bir şekilde arttırılmalıdır (Bilgin, 2004:127). Ayrıca yöneticiler personel performansını doğru bir biçimde ölçmeye çalışmak dışında, bütün personelin performanslarını yükseltmeleri için yönlendirmelidirler (Dreher ve Dougherty, 2001:139).

Yukarıda bahsedilen performans yönetiminin amaçlarını aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

2.2.2.1. Örgütsel Amaçlar ve Stratejilerle Performans Değerleme Arasındaki Bağlantı

Strateji, örgütün nereye, neden ulaşmak istediği, hangi çevresel öğelerle nasıl ve ne zaman ilişki kurulacağı konusundaki kararlar sonucu, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynağını nasıl kullanacağını gösteren projeler, kapsamlı planlardır (Hale, 2002:6, Koçel, 2003:310; Şimşek, 2002:131). Bir örgütün rakipleri arasında üstün duruma geçmesini sağlayan kısa, orta ve uzun vadeli olarak değerlendirilebilen strateji, örgütün hareket tarzıdır (<http://www.mpm.org.tr>).

Performans yönetimi de örgütün stratejilerinin başarıya ulaşmasını destekleyerek, örgütün hedeflerinin herkesçe kavranıp, gerçekleştirilmesine bütün personelin katkıda bulunabilmesi için neleri başarmaları gerektiğini göstermektedir (Canman 2000:139). Personelin stratejileri uygulayarak görevini başarıyla yerine getirip getirmediğinin ölçülmesini sağlamaktadır. Şekil 2.1.1.'de gösterildiği gibi performans yönetimi her bir personelin örgütün stratejilerini, örgütün ve çalıştığı bölümün fonksiyonunu ve sorumluluklarını; örgütü benzerlerinden ayıran kapsamlı ve kendine özgü amacını anlamasıdır. Örgütsel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenip tüm personele zamanında ve adaletle uygulanması, personelden beklenen performansın sonuçlarıyla, gerçekleşen başarının karşılaştırılıp değerlendirilmesi örgütün stratejilerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. (Benligiray 1999:31; Bilgin, 2004:125, Şimşek, 2002:130).



Şekil 2.2.1. Örgütsel Amaçlarla ve Stratejilerle Performans Değerleme Bağlantısının Kurulması

Kaynak: Benligiray, Serap 1999 “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi”, 32

2.2.2.2. Örgütün Kültürünü Güçlendirmek

Örgüt kültürü paylaşılan alışkanlıklar, gelenekler, inançlar, yazılı politikalar, prosedürler ve kurallardan oluşan yapı ile kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul görme gibi bir takım değer ve tutumlardan oluşmaktadır (Benligiray, 1999:32, Şimşek, 2002:336). Belli bir birey, grup ve toplum tarafından çoğu kez bilinçsizce türetilerek geliştirilmiştir (<http://www.mpm.org.tr>).

Örgütün etkinliklerini, bireylerin becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirebilecekleri bir kültür oluşturulmalıdır (Canman, 2000:135). Örgütün kültürü performans yönetimini desteklemesi tüm birimlerce değerlendirme sisteminin uygulanması kolaylaştıracaktır.

2.2.2.3. Personelin Sisteme Katılımını Sağlamak

Performans yönetim sistemi ile personelin örgütsel amaçları ve hedefleri, neyin, neden yapıldığını kavramalarını sağlamak; kişisel gelişimlerine yardım etmek; görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri konusunda isteklendirmek; kendilerine değer verildiğini, isteklerinin beklentilerinin ve görüşlerinin bir anlam taşıdığını ve önemsendiklerini hissettirmek ve örgüte bağlılıklarını arttırmak

amaçlamaktır (Benligiray, 1999:35). Kendinden beklenenleri ve örgütün amacına ulaşmada gösterilen ortak çabaya ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilen personel, süreç boyunca yönetimden destek ve yardım alarak performansının iyileştirmesi için neler yapması gerektiğini öğrenecektir (Canman, 2000:137)

Performans yönetimi sistemi örgütün her kademesindeki personelin sistemdeki katkılarına ve sistemi geliştirmek için fikirlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu amaçla personel hem öz değerlemesini yapmalı ve hem de performans değerlendirme çalışmaları konusunda görüşlerini aktararak sisteme geri bildirimde bulunmalıdır.

2.2.2.4. Etkili Gruplar Geliştirmek

Grup, belli bir yapılanma içerisinde bulunan, ortak amaçlara ulaşmaya çalışan, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, birbirlerini algılayıp tanıyan, etkileşimde bulunan ve aralarında karşılıklı bağlılık bulunan iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur (Koçel, 2003:614 <http://www.mpm.org.tr>).

Performans yönetimi yoluyla; grubun yerine getirmesi gereken görevler grup üyeleriyle birlikte belirlenir. Hedeflere ulaşılmasını sağlayacak program oluşturulur. Grubun tümü ve üyeleri için performans ölçütleri, standartları ve değerlendirme yöntemi belirlenir. Ayrıca grup kendi kendine denetler ve başarılı performans gösterenleri ödüllendirir. Son olarak elde edilen sonuçların grupça değerlendirilmesi ile etkili gruplar oluşturulmaktadır. (Benligiray, 1999:38). Etkili gruplar verimli personelden oluşmaktadır. Verimli çalışan bir personel ise örgütün amacına ulaşmasındaki en önemli koşuldur.

Performans değerlemesini gruplara yaptıran örgütlerde bu grupların üstler, astlar ve çalışma arkadaşlarından oluştuğu görölmektedir (Aldemir ve başk., 2001:277).

2.2.2.5. Etkili İdari Kararlar Vermek

“Karar vermek, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan başlayarak değişik iş, faaliyet ya da düşüncelerin birbirlerini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, süreçtir.” (Koçel, 2003:80). Performans değerleme sonuçları da yöneticiye, yükselme potansiyeli olan ya da işine son verilmesi gereken personelin belirlenmesi gibi önemli kararlarında kaynak olacaktır.

Etkili idari kararlar ile yönetimin örgütte yaşanan sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneği artarken iş ve sonuçlar üzerindeki denetimi kuvvetlenecektir (Bilgin, 2004:126).

2.2.2.6. Kaliteli İnsan Gücü Yaratmak

Yönetim, personelin yeterliliğini arttırmak ve geliştirmek için, doğru kişiye doğru işi sağlayabilmek için onu tanımalıdır. Performans değerleme ile de personele çalışmalarının sonuçlarını bildirmeli ve oluşan eğitim ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Yönetici performans değerleme görüşmesinde, personele, geçmişteki performansına dayanarak uzun dönemli kariyer amaçlarına ulaşabilmesi ve performansını arttırabilmesi konularında önerilerde bulunmalıdır (Benligiray, 1999:40).

2.3. Personel Performansını Değerleme

Performans, değerlendirildikçe ve değerlendirme sonuçlarından yararlanıldıkça gelişecektir. Bu düşünceden yola çıkarak bu bölümde personel performansını değerleme kavramı amaçlarıyla incelenerek performans

değerleme süreci ayrıntılandırılmıştır. Ayrıca performans değerlemeyi gerçekleştiren kişiler ve süreçte yaşanan sorunlar ele alınmıştır. Bu konulara geçmeden önce ölçme ve değerlendirme kavramlarının anlamı üzerinde durulmuştur.

Ölçme, nesnelerin, olayların ve sonuçların belli bir özelliğe (nitel ya da nicel) sahip olup olmadığının sahipse, sahip oluş derecesinin gözlenip, gözlem sonuçlarının sembollerle (sayılarla, tanımsal sözcüklerle ya da cümlelerle) ifade edilmesi, bir tanımlama işlemidir (Benligiray, 1999:58; <http://www.mpm.org.tr>). Hale (2002: xx-xxii) ölçmeyi, beklentilerimizi veya standartları öğrenmek bu öğrendiklerimizi de kullanarak değişiklik yapmak ve kararlarımıza temel almak için topladığımız veriler olarak nitelendirirken, Weightman (2004:180) ölçmenin bir biçimde insanları yargılamak olduğunu vurgulamıştır.

Personel, grup ya da örgüt bakımından gösterilen performans ölçülmekte ve sonuçlara göre değerlemesi yapılmaktadır. Değerleme, ölçmeyi de kapsayan karar verme işlemidir.

Personel performans değerlemesi, bir örgütteki personelin belirli bir zaman dilimi içindeki çalışmalarını, başarısını ya da personelin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını önceden belirlenmiş bir ölçüte göre sistematik olarak ölçülmesidir (Bingöl, 1998:227; Sabuncuoğlu, 2000:160).

Böylece personelin, kişi-iş uyumunun sağlanması, örgütte bazı yönetsel politikaların düzenlenmesi, gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılması, amaçlar doğrultusunda analiz edilir (Bingöl, 1998:227; Serinkan, 1996:33). Doğru uygulandığı takdirde performans değerlendirme sistemi personeli kontrol ederek ona yol gösterecek ve geri bildirim gerçekleştirecektir (Weightman, 2004:180). Bu geri bildirimlerle, sistemin sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirilmesini sağlayacaktır (Turgut, 2001:57-58). Personel nasıl

davranması ve görevlerini nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini göstererek, personeli güdülenmesi sağlayan bir araç olacaktır (Lee ve Akhtar, 1996:880).

İşin türü, yasalar (asgari ücretlerin saptanması, toplu sözleşme düzenleri), personelin tutum ve tercihleri (işe kendini adanması ya da işten ayrılma ya da devamsızlık gibi tutum sergilemesi), yönetim biçimi (otoriter ya da demokratik) performans değerlemesini etkileyecektir (Aldemir ve başk., 2001:269).

Performans değerlendirme sonucunda ulaşılan bilgiler yöneticilerin alacakları kararlar için önemli bir dayanak olacaktır. Bu bilgiler personelin iş başarısına uygun ücret-ödül verilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işgücü ve kariyer planlaması, personelin yükseltilmesi gibi konularda kullanılabilecektir (Akoğlu Kozak, 2001:32).

Genel anlamda personel performans değerlemesini, gerçekleşen başarı ile istenen başarı arasındaki farkı belirleyen, personelin bireysel başarılarını; kurum içerisinde yarattıkları yararı belirli zaman aralıklarıyla ölçen, personelin hedefleri ile örgütün hedeflerinin örtüşmesine yardımcı olan, personelin potansiyelini ortaya çıkaran, personele kendilerinden ne beklenildiğini öğrenmesinde yardımcı olan, yeteneklere değer biçen bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Foot ve Hook, 2002:239-240).

2.3.1. Personel Performansını Değerlemenin Amaçları

Örgütler; insan kaynağını yönetebilmek, faaliyetlerini etkin ve verimli biçimde sürdürebilmek, değişimlere uyum sağlayabilmek için performans değerlendirme gerçekleştirmelidirler.

Örgütün performans değerlemesinin bir adımı da personel performans değerlemesidir. Personel performans değerlemesi ile personelin yaptığı işten maddi manevi tatmin kazanması sağlanabilecek ve çalışmalarının örgütün

hedeflerine olan katkısı değ erlenebilecektir. Personel performansını değ erlemenin amaçları;

a) Personeli Tanımak

Performans değ erleme ile yöneticiler personelin her birinin yetenekleri ve deneyimleri (Weightman, 2004:182), zayıf ve güçlü yanları konusunda daha fazla bilgi edinebilirler (Cole, 1993:330). Üstlerin personel hakkında düşüncelere sahip olması personelin, fark edilme ve tanınma ihtiya ının karşılanmasını sağlayacaktır.  im ek (2002:211)'e göre Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramındaki kendini gerçekleştirme denilen gereksinimler kapsamında kabul görme ve tanınmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle performans değ erleme insanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Bir yönetici personelinin özelliklerini tanıdığı oranda onların ihtiyaçlarını karşılamada, üstün yönlerini ödüllendirmede, zayıf yönleri geliştirmede başarılı olabilecektir (Benligiray, 1999:128). Hangi için üstesinden hangi personelin gelebileceği yönünde bilgi sahibi olan yönetici ve hangi personele hangi sorumlulukları verebileceğini kolaylıkla tespit edebilecek, başarılı olan ve olmayan personeli ayırt etmek mümkün olabilecektir.

b) Personelin Potansiyelini Ara tırarak, Geri Bildirim Vererek Performansı Geliştirmek

Personel performansının değ erlemesi ile personelin gelecekteki gelişme potansiyeli tespit edilmekte ve personelden beklenenler anlatılarak enerjilerini doğru yöne aktarması sağlanmaktadır. Personelinin potansiyelini bilen yönetici, örgütün insan kaynağı açısından yapabileceklerini objektif olarak görebilecek, bu da yönetim etkinliğini arttıracaktır. Bu süreçte geri bildirim önem kazanmaktadır.

Geri bildirim literatürde, iletişim sürecinin tamamlanması için mesajın alıcı tarafından nasıl anlaşıldığını belirten karşıt bir mesajın (alıcıdan vericiye)

iletilmesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002:200). Performans değerlendirme sisteminde geri bildirim daha çok üstlerin karşılıklı görüşme yöntemiyle sonuçları astlara aktarmasıyla gerçekleşmektedir. Geri bildirim de personel geçmiş dönemdeki hatalarını ve başarılarını öğrenerek, başarılı olabilmesi için hangi konulara daha çok önem vermesi gerektiği gibi soruların da yanıtlarını öğrenir. Böylece performanslarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapmaları gerektiğini bileceklerdir (Aldemir ve başk., 2001:272, Bingöl, 1998:228). Gelişen performansa yol açan davranışlar bilindiği zaman personel için pozitif güçlendirme sağlanacaktır (Canman, 2000:143). Özellikle personelin yaptıkları işi kendi işleri gibi ele almaları ve sorunları yerinde ve hemen çözmeleri müşteri isteklerine yanıt verebilecek kararları alabilecek biçimde yetkilendirilip, yetiştirilmeleri de örgüt performansını etkileyecektir (Koçel, 2003:382, 401).

Personelin kendi kendini yönetmesi için, yer aldığı gruptaki durumunu bilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini tanıması, eksiklerini görmesi, onları tamamlamak ve düzeltmek için çaba harcaması gerekmektedir. Bu nedenle performansın önceden belirlenen ölçütlere ve standartlara göre ölçülmesi sonucunda elde edilen bilgi personele iletilerek performansı konusunda fikir edinmesi sağlanacaktır (Benligiray, 1999:129). Öte yandan geri bildirim, örgüt içinde etkin bir denetim işlevi yerine getirirken yöneticilere de, personelin performansını iyileştirmek ve geliştirmek için uygun faaliyetleri planlamalarına yardımcı olmaktadır (Koçel, 2003:539, Şimşek, 2002:200).

c) Stratejik Planların Uygulanmasını İzlemek

Stratejik planlar, örgütün bütünü için temel amaçların ne olacağını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde örgütçe izlenecek politikaların kararlaştırılmasını içermektedir (Şimşek, 2002:128). Personelin performansının ölçülmesi daha ileri yatırımları ve süreçteki çabaları doğrulamak, sürecin stratejilerle

uyumlaştırılmasını sağlamak ve gelişmeleri iş başarılarına dönüştürmek için önemlidir (Benligiray, 1999:129). Performans değerlendirme ile örgüte bir bütün olarak bakılabilecek, örgütteki misyon ve vizyon paylaşım düzeyi ve aynı yapı içerisinde bireysel ve örgütsel algılama farklılıklarını tespit edebilecektir. Bu yolla stratejik planlar örgütün gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilecektir (Turgut, 2001:58). Performans değerlendirme sonuçlarına göre kişinin planlamaya katkısı ölçümlenerek stratejiler doğrultusunda kişinin görev yeri ve çalışma saatlerine ilişkin yenileme gerçekleştirilebilecektir.

d) Personel Yerleştirme Kararlarını Vermek

Performans değerlendirme, işe yeni başlayacak personelin tedarik edilmesinde ve yerleştirilmesinde; örgütte başarısızlığı kesinleşen personeli işten uzaklaştırmasında, başarılı personelin terfilerin ve nakillerde objektif ölçülere göre seçim yapmak için gereklidir (Bingöl, 1998:228, Sabuncuoğlu 2000:161) Yönetimin; geçmiş ve beklenen performans doğrultusunda, personelin örgüt içindeki konumlarına ilişkin karar vermesi kolaylaşacaktır. Özellikle personelin yeterliliğine göre ücret artışlarına, prim ve kâra katılma konularında objektif ölçütler ile karar vermesinde, değerlendirme yardımcı olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:146).

e) Örgütsel ve Bireysel Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemek

Gerek yöneticilerin gerekse personelin, bilmedikleri konularda, zayıf performans gösterdikleri alanlarda yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için, bulunduğu pozisyonda başarılı performans göstermesi, bir üst pozisyonda ya da yeni görevlerini yerine getirirken de aynı performansı sergilemesi için gerekli eğitim miktarının ve kapsamının belirlenmesinde performans değerlendirme önem taşımaktadır (Benligiray, 1999:131; Bektaş,1992:62; Weightman,2004:182).

f) Personelin Gdlenmesini Sağlamak

Gdleme, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak verebilmesi için örgüt tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması, kişilerin de belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmalarındır (Koçel, 2003:416, 633). Performans değerleme ile personelin ve çabalarının örgüt için önemli olduğunu hissettirilerek, kendilerine değer verildiği, gsterdiklerin çabaların karşılığını aldıkları anlatılmasıyla personelin yetersiz yönlerini öğrenmeleriyle güdülenmesi sağlanacaktır (Benligiray, 1999:131; Sabuncuoğlu, 2000:161). Ayrıca örgütün hedeflerine yaptığı katkılar ölçülerek personelin ödüllendirilmesi sağlanabilecektir (Cole, 1993:330).

g) Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirmelerini Sağlamak

Yöneticiler değerleme sonuçlarına bakarak personeline bilgi, beceri kazandırmada ve onlarda davranış değişikliği yaratmada ne kadar etkili olduğunu anlayabilecek, etkin olmayarak, hatalı tutum ve davranışlar sergiliyorsa üst yönetim tarafından uyarılabilecek, uyumlu ve dengeli bir çalışma ortamı içinde eksiklerini görebilecektir (Bektaş, 1992:62; Benligiray, 1999:131). Sonuç olarak, değerleme süreci yöneticilerin daha objektif olmasını sağlanarak; kaynaklarını yönetmedeki sistematik prosedürlerin ve yönetimin ulaştığı sonuçlarının llme tekniklerinin gelişmesini sağlayacaktır (Forrest, 1983:190).

h) İlişkileri İyileştirmek

Yöneticiler ve personel performans değerleme aşamasında birlikte çalışmak zorundadırlar. Birlikte alışma süreci Benligiray (1999:131)'a göre yöneticilerin, personelin değerlerinin ne olduğunu ve hangi durumlarda ne tür tepkiler göstereceklerini öğrenip ilişkilerini geliştirebilecekleri bir imkân sağlar. Ayrıca Weightman (2004:182) personelin örgütün gelecekle ilgili planlarını yönetimin performans değerleme ile öğrenebileceklerini vurgularken, (Tarkan ve

Tütüncü, 2001:146) eşitlikçi bir yönetim anlayışı sağlayarak güven yaratılan bir ortamda personelin güdülenmesinin sağlanacağına dikkat çekmektedir.

i) İnsan Kaynakları Departmanı ile İlgili İşlevleri Gerçekleştirmek

Performans sisteminin gerektirdiği, uygulanabilir ve etkin süreçlerin kurum için tarif edilmesi, koordinasyonu, uygulamaların denetimi, kurumda performans değerlemeyle ilgili farkındalık yaratılması insan kaynakları bölümünün önemli görevlerinden biridir. Bu bölümünün işlevlerinin etkililiğini gösteren performans değerlendirme ile iş analizinde yapılan yanlışlıklar, insan kaynakları planlamasındaki eksiklikler gösterilecek, personel tedariki, seçim ve yerleştirilmesi işlemlerinin geçerliliği belirlenerek personelin kariyer yönetimine katkıda bulunulacaktır (Benligiray, 1999:132, Tarlan ve Tütüncü, 2001:146; Serinkan,1996:33).

j) Örgütsel Sorunları Belirlemek

Performans değerlendirme ile örgütün amaçları ve hedefleri personele iletilerek personel tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesi ile nasıl uygulandığı ölçümlenmektedir. Her bir personele üstleneceği görev aktararak örgütün tüm etkinliklerine en yüksek düzeyde nasıl katkıda bulunacağını bilmesini sağlamaktadır (Canman, 2000:141). Örgütün etkinliği de her personelin performans sonuçlarının toplamı ile oluşacaktır (Fındıkçı, 1999:301).

Performans değerlendirme, personelin kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıkları, hedeflerine ulaşılmışsa süreklilik için yapılması gerekenler, hedeflere ulaşılmamışsa nedenleri ve ne tür bir eğitim ve geliştirme programı uygulanması gerektiği konusunda yönetime geri bildirim verecektir (Turgut, 2001:58). Bu geri bildirimler ile iş tasarımındaki hatalar daha kolay tespit edilerek, (Serinkan,1996:33) yöneticilerin idari kararları vermelerinde yol gösterici olacaktır. Özellikle örgütün hizmetlerinin kalitesini artırarak, örgüt

bütçesinin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesini sağlayacaktır (DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2003:40).

Diğer yandan performans değerlendirme ile çalışma ortamının fiziksel, psikolojik ve sosyal çevresi ile ilgili sorunlar belirlenebilecektir. Prosedürlerin ve yöntemlerin etkili olup olmadıkları anlaşılabilir, yönetsel alanlardaki sorunların saptanıp, önlemlerin alınmasında veri kaynağı ve ölçü olabilecektir (Benligiray, 1999:132; Bektaş,1992:62). Yöneticiler ve astlar arasındaki iletişimin artmasıyla örgütte verimliliğin gelişmesine yardımcı olabilecektir.

Yukarıda belirtilen amaçların hepsinde personelin gelişiminin sağlanarak örgüt gelişimine katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Bunun gerçekleşmesi için de Yüksel (1997:162-166)'e göre değerlendirmeler yansız, doğru ve objektif olarak başarıyı ölçmeli ve personel sonuçları konusunda açıkça bilgilendirilmelidir.

2.3.2. Personel Performansını Değerleme Süreci

Örgüte yarar sağlaması için yönetsel kararlar doğrultusunda performans değerlendirme uygulamalarının ölçülebilir temellere dayandırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda performans değerlendirme uygulanmasından önce bazı ön çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Performans değerlemenin ölçütleri belirlenmeli, kimler tarafından hangi personele uygulanacağı, değerlendirme süreçlerinin ne olacağı, hangi değerlendirme yönteminin uygulanacağı gibi konular açık ve anlaşılır olmalıdır.

Performans yönetiminde değerlendirme süreci, sübjektif yaklaşımdan uzak, iş tanımlarına dayanan, örgütün amaçlarıyla personelin kişisel gelişim planlarıyla ve ücret yönetimi sistemiyle bağlantılı olmalıdır. Personel performansın tüm önemli boyutlarını kapsayan yeterli bir ölçümleme yapılmalıdır (Dreher ve Dougherty, 2001:147; Weightman, 2004:180).

2.3.2.1. Değerleme Ölçütlerinin Belirlenmesi

Değerlemede ihtiyaç duyulan ölçütleri ortaya değer yargıları koymaktadır. Burada önemli olan değer yargılarının dayanacağı temelleri belirlemektir. Temeller kişisel veya toplumsal olabilir. Ancak sağlıklı değer yargıları oluşturmak için değerleri duygusal ortamdan çıkarıp, mantıksal bir düzeneğe kavuşturmak gerekir, bu da sağduyu ile sağlanabilmektedir (Aşkun, 1982:267).

Performans değerlemesinde gösterilen performansın ölçülmesi için önceden belirlenmiş ölçütlerin bulunması gerekmektedir (Yüksel, 1997:164). Bu yüzden personel ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilen ölçütler, işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalı ve sürekli gözden geçirilerek gerekli düzeltmeleri yapılmalıdır (Bingöl, 1998:234). Personelin neye göre değerlendirileceğini gösteren, onlardan ne beklenildiğini tanımlayan ölçütler örgütün hedeflerine göre belirlenmelidir. Örgütün stratejik planlamasında belirlenen bu hedeflere; nasıl, nerede, ne zaman, kimin, neyi gerçekleştirilmesiyle ulaşılabileceği da faaliyet planlarında belirtilmelidir.

Genel bir tanımla ölçütler, mal, hizmet ve süreçlerden belirlenen amaçlara uygunluğu sağlanacak kural ve özellikleri içeren üzerinde anlaşılmış yazılı belgelerdir (Kubalı, 1999:52). Performans değerlendirme de ise işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilen ölçütlerde, yalnızca iş verimi değil, aynı zamanda personelin davranışları da göz önüne alınmalı; açık ve anlaşılır olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:163). Ölçütler başarılabılır, ölçülebilir olmalı, personel performansını etkileme olasılığı olan beklenmedik durumları dikkate alınmalıdır. Personeli başarı için cesaretlendirmelidir (Cole, 2002:299). Yöneticiler öncelikle hangi yetenek, çıktı ya da başarıların değerlendirileceğine karar vermelidir. Ölçütlerde elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir (Bingöl, 1998:234; Tarlan ve Tütüncü, 2001:145).

Ölçüt sayısı çoğaldıkça standartlarda çoğalacaktır, artan standart sayısı ortak değerlerde ölçmeyi zorlaştıracaktır. Bu nedenle de ölçütlerin sayısı sınırlandırılmalıdır.

Her ölçüt için sayısal, sıfat ya da açıklama olarak değerlendirme ölçekleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları;

- a) Düşük – Yüksek
- b) Zayıf, Orta, İyi, Çok İyi
- c) Çok Yetersiz, Yetersiz, Normal, Yeterli, Çok İyi
- d) Çok Düşük, Ortalamanın Altında, Orta, Ortalamanın Üstünde, Mükemmel
- e) 1'den 5'e kadar not verilmesi
- f) 1'den 100'e kadar not verilmesi

0 – 20	Çok Yetersiz	(I.Derece)
21 – 40	Yetersiz	(II. Derece)
41 – 60	Normal	(III.Derece)
60 – 80	Yeterli	(IV. Derece)
81 – 100	Çok İyi	(V. Derece)

Ölçütler personelin temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, kişisel özellikleri, personelin davranışları gibi sınıflandırılabilirken kendi içinde de alt gruplara ayrılabilir (Sabuncuoğlu, 2000:163). Sonuç olarak performans değerlemenin ölçütleri, uygulanacak personelin örgütteki pozisyonuna göre nitelik ve nicelik bakımından farklılık gösterebilecektir.

2.3.2.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Personel işlerini yaparken kendilerinden beklenenleri ne ölçüde gerçekleştirebildiklerini bilme gereksinimi duyarlar. Yöneticilerin hangi standartları kullanarak performanslarını ölçtüklerini öğrenmek isterler. Yöneticiler bir işin iyi, kötü ya da ikisinin ortasında yapıldığına nasıl karar verebilirler sorusu önem kazanır. Bu soruya verilebilecek en iyi yanıt, personelin bugünkü ve geçmişteki performanslarının sürekli gözlemlenmesi ve bunları ekipteki öteki üyelerin başarabilme düzeylerini uyumlandırılması şeklinde olabilir (Forrest, 1983:56). Bu noktada, performans standartlarının belirlenmesi gereği karşımıza çıkmaktadır.

Performans standartları hem üstler hem de astlar için iki türlü bilgi içermektedir. Birincisi kişinin yapmakla zorunlu olduğu görevleridir; neyin yapılması gerektiğidir. İkincisi ise nasıl yapılması gerektiğidir. Bu standartlar niceleyici ve niteleyici olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Niceliyeci standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan yanlış sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı, niteleyici standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:164). Ölçütlerin spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, değerlendirilecek konuyla ve zamanlama ilgili olması, standartların nicelik, nitelik, süre ve maliyetlerle ilişkilendirilmesini sağlayacaktır (Cole, 2002:304). Bu noktada standartları ilk kez belirlerken gerçekçi olunması, ne çok yüksek ne de çok düşük belirlenmemesi gerekmektedir. Deneyimli bir personel standartlara kolaylıkla ulaşabilecekken daha az deneyime sahip olan personel standartları gerçekleştirme de zorlanacak ya da başarısız olacaktır. (Forrest, 1983:56).

Performans standartlarının saptanması için iş analizlerin, iş tanımlarının ve iş gereklerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Ölçü birimleri ne kadar açık

ve net belirlenirse performans değerlemesi de o kadar kolay olacaktır. İnceleme alanımızla ilgili olarak konaklama işletmelerinin yapısal özellikleri görev tanımlamalarına yansıyacağı için standart iş ve görev tanımları bütün konaklama işletmeleri için aynı biçimde geçerli olmayacaktır. Bu noktada iş analizi, tanımları ve gereklerinin özetlersek;

İş analizi; iş görenlerin kullandıkları yöntem ve teknikler, alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, için gereken yetenek ve çaba etmenlerini iş içerisindeki ağırlıklarını biçimsel olarak ortaya koymaktır (Akoğlan Kozak, 2001:33; Yüksel,1997:73). İş analizi, ölçütlerin hangi temelde (kişi/takım/birim) tanımlanacağına ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilerek standartların oluşturulmasını sağlar. Bu yöntemle toplanan verilerden örgütlerde hangi işlerin görüldüğüne dair çıkarılan özetler iş tanımlarıdır. Bu tanımlar her bir işin kapsamına giren işlemleri, çalışma koşullarını ve sorumlulukları yazılı olarak belgelenmesiyle oluşturulur. Kasavana ve Brooks (1995:59) iş tanımlarının belirli bir personel için değil pozisyon için yazılması gerektiğini ve örgütte yaşanan gelişmeler ve değişimler doğrultusunda personelinde dâhil olacağı toplantılarla gözden geçirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Tanımlarındaki işlerin gerçekleştirilebilmesi için personelde bulunması gerekli niteliklerin belirlenmesiyle de iş gerekleri oluşturulmaktadır. Böylece performans değerleme kişisel bakış açısıyla değil objektif standartlarla yapılacaktır. İş analizi, işle ilgili temel planlamanın ve bireylerin performanslarını daha tafasız bir biçimde gözden geçirilmesini sağlamaktadır (Walker, 1980:150).

Örgütler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, personelin geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar gibi bilgi kaynaklarından da yararlanmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2000:164).

Hareket etüdü, belirli bir işin yapılabilmesi için insan makine ilişkisinin dikkate alınarak en uygun çalışma yöntemlerinin tasarımlarının belirlenmesi ve

Üretim yöntemlerinin standartlaştırılması faaliyetleridir. İşi yaparken gereksiz hareketlerden kaçınmayı, malzeme, araç ve makine düzeninin iyi kurularak personelin işe en kısa yoldan ulaşmasını sağlamayı, süreç ve işlemlerin geliştirilmesini, çalışma koşullarının iyileştirilmesini amaçlayan bilimsel işlemler dizisidir (Yüksel,1997:82). Kısaca işin en kısa ve kolay yoldan en az yorgunlukla nasıl yapılabileceğini incelemektedir.

Zaman etüdü (iş ölçümü) ise iş tanımları ve iş gereklerine göre işe uygun bir insanın normal koşullar altında ve normal çalışma temposu ile belirli bir işi tamamlayabilmesi için gereken zamanın belirlenmesidir (Yüksel,1997:83). Kısaca işin yapılışı için gerekli zaman standartlarını belirlemesi amaçlanmaktadır.

2.3.2.3. Değerleme Süreçlerinin Belirlenmesi

Uygulamada performans değerlemelerinin farklı zaman süreçlerinde yapıldığı grlmektedir. (Aldemir ve başk., 2001:280; Yüksel, 1997:165)'e göre, değerleme süreçleri personelin terfi etmesinin yildnm gibi bireylere göre farklı dönemlerde ya da her altı ayda bir, yılda bir ya da 2 yılda bir gerçekleştirilebilmektedir. Genellikle kişinin işe başlama tarihi değerleme tarihine temel olmaktadır.

Birbirine çok yakın süreçlere sıkıştırılmış değerleme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmemektedir. Sık yapılan değerlemeler personel üzerinde baskı etkisi yaratabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:165). Bu nedenle değerleme dönemleri belirlenirken örgütün doğal sürecine (bütçeleme dönemleri, mali yıl) uygun dönemler seçilmektedir. Ayrıca değerlemeler yöneticilere idari kararları vermelerinde yardımcı olduğu için örgütün planlamasının katkı sağlayacak dönemde gerçekleştirilmelidir.

2.3.2.4. Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminde ilk olarak personelin performansının hangi amaçla ölçülüp değerlendirileceği kararından sonra, amaca uygun ölçütler ve ölçütlere uygun standartlar belirlenmektedir. Hangi zaman aralıklarında performans değerlendirme uygulanacağı tespit edilip uygun değerlendirme yöntemi seçilmektedir. Performans ölçümlemesinin kimler tarafından yapılacağı belirlenmesinden sonra değerlemeciler eğitilerek, personele sistemin nasıl yürütüleceğine dair bilgi verilmektedir.

Uygulanacak değerlendirme yöntemi bulunan döneme ilişkin performansı ölçerken gelecek döneme ilişkin performansı da belirleyebilmeli, personelin potansiyelini ortaya çıkarmalıdır. Ayrıca personelin örgütte yaşadığı sıkıntıları analiz edici olmalı ve gelişmesini desteklemelidir. Bu amaçla değerlendirme yönteminde yer alan performans göstergelerinin sahip olması gereken özellikler aşağıda anlatılmıştır. (DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2003:45)

Öncelikle göstergeler stratejik amaç ve hedefle ve de değerlendirilecek kişinin işi ile doğrudan ilgili, anlamlı, olmalıdır. Göstergelerin hepsi bir arada ele alındığında stratejik amaç ve hedeflerin bütün yönlerini kapsamalıdır. Birden fazla gösterge bir arada uyumlu, dengeli bir biçimde kullanılmalıdır.

Değerlemede elde ettiğimiz sonuçların doğruluğu içinse verilerin doğruluğu gerekmektedir (Yüksel, 1997:77). Bu yüzden seçilen gösterge, ölçmeye çalıştığı hedefi doğrudan temsil eden geçerliliğe sahip olmalıdır. Göstergelerin hesaplanması ve yorumlanması basit olmalı, kolayca algılanabilmeli ve tanımlanabilmelidir. Değerleme işlemi farklı kişilerce yapıldığında da elde edilen sonuç değişmemeli aynı sonuçlar objektif olarak alınmalıdır (Öztürk, 1995:51).

Gösterge için kullanılacak veriler doğru, tutarlı ve zaman içinde karşılaştırılabilir nitelikte olmalıdır. Bir işe ilişkin analiz iki ayrı zamanda, iki ayrı analist tarafından yapılmış olsa da, yapılan değerlemelerde elde edilen sonuçlara göre fazla farklılık olmaması gerekmektedir. Elde edilen sonuçlar tutarlılı, güvenilir olmalıdır (Aldemir ve başk., 2001:276; Yüksel, 1997: 76).

Gösterge için toplanacak veri kolayca, kısa zamanda ve uygun maliyetle toplanabilmelidir. Toplanan bu veriler karar alma sürecinde ve öğrenmede etkili, sistem için kullanışlı olmalıdır. İlgili taraflar bu göstergenin kullanılmasını anlamlı bulmalıdır. Değerleme ölçütleri başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırt etmelidir (Aldemir ve başk., 2001:276; DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2003:45)

Göstergelerden yola çıkarak performans değerlendirme sürecinde hangi özelliklerin değerlendirileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Eğer personelin kişisel özellikleri değerlendirilecekse bunlar, örgüte bağlılığı, iletişim kurma yeteneği, yöneticilere karşı geliştirdiği tutumlar, ekip içinde çalışma becerisi, karar verme yeteneği gibi tutum ve özellikler olabilir (Woods, 1992:194). Personelin iş sırasındaki davranışlarına dayanan performans değerlendirme gerçekleştirilecekse iş analizin sonunca oluşan iş gerekleri göz önüne alınabilir. Her iki yöntemde personelin değerlendiren kişilerce farklı algılanıp yorumlanma olasılığı bulunmaktadır. Objektif olma açısından davranışlar ve kişisel özelliklerin getirdiği sonuçların değerlendirildiği yöntem uygulanabilir. Ancak Woods (1992:195)'a göre sonuç odaklı yöntemde işin kalitesi gözden kaçırılmamalıdır.

Tez konusu olan konaklama işletmelerinde ise personelden kendilerine verilen görevleri yerine getirebilecek düzeyde bilgi ve becerileri dışında müşterilere ve işletmedeki diğer çalışanlara gösterdikleri tutum ve davranışlarda değerlendirilebilir (Woods, 1992:195).

Performans değerlemesinde daha önce belirtilen ölçütler göz önüne alınarak örgüt için uygun değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Yöntem seçiminde örgütün ne yönde gelişmeyi amaçladığı, yönetimin kararlarını verme sürecine sistemin nasıl katkı sağlayacağı, uygulama maliyetlerinin ekonomikliği etkili olmaktadır (Aldemir ve başk., 2001:276). Ayrıca değerlendirme formunun basitliği ve değerlendiricinin seçenekler arası farkları kolay anlayabilmesi yöntemin uygulanabilirliğini sağlayacaktır. Uygulanan ölçütler, form sonuçlarının etkin kullanılmasını sağlayabilmelidir. Yöntemin değerlendiricilere aktarılma ve formların doldurulma süreci çok zaman alıcı olmamalıdır (Eraslan ve Algün, 2005:98). Performans değerlendirme yöntemleri 2.4. numaralı bölümde incelenmiştir.

2.3.2.5. Personel Performans Değerlemesini Gerçekleştiren Kişilerin Belirlenmesi

Değerlemeyi gerçekleştirecek kişilerin belirlenmesi, değerlemenin amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemi ve örgütün yapısal özellikleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu bölümde personel performans değerlemesini gerçekleştirenler; yöneticiler, astlar, gruplar, müşteriler, kişinin kendini değerlemesi ve 360 derece değerlendirme başlıkları altında incelenecektir.

2.3.2.5.1. Yöneticilerce Değerleme

Her personelin, bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu yöntem, personeli ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:166). Ancak ilk amir yalnızca izleyebildiği kadarıyla değerlendirme yapabilecek, farklı görevleri ya da tek bir görevinin farklı boyutları olan personelin performansını, gerek vakit darlığı gerekse konumu gereği yeterince gözlemlenmede yetersiz kalacaktır (Turgut, 2001:59). Bu koşullarda üstlerin yapmış oldukları değerlemeler daha üst

düzeydeki yöneticiler tarafından da gözden geçirildiği takdirde açıkça taraf tutmalar önlenerek, değerlendirme süreci üzerinde de etkin kontrol sağlanabilir. (Aldemir ve başk., 2001:277).

Birçok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapıldığı durumlarda ise eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınmaktadır. Ancak çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa birbirleriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur (Sabuncuoğlu, 2000:166-167). Yöneticiler performans değerlendirme süreci içinde astlara danışmanlık yaparak yol göstermelidir.

2.3.2.5.2. Astlarca Değerleme

Astların, bağlı bulundukları üst kademe yöneticilerini değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin yararı, astların üstleriyle iletişim kurmasına olanak sağlaması ve üstlerin gereken becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir (Sabuncuoğlu, 2000:168). Bu yöntemi uygulayabilmesi için astın, eğitilmiş olması gerekmektedir. Eğitim almayan ast, üstünü, örgütün hedeflerini dikkate almadan, kişilik özelliklerine ve kendine yönelik tutumuna bakarak değerleyebilecektir.

2.3.2.5.3. Grup Değerlemesi

Personelin, yaptığı hatalar veya sorunlara getirdiği çözüm önerileri, içinde yer aldığı grubun performansını etkilemektedir. Bu yüzden, personelin davranışlarını, çalışmalarını, performansından etkilen grubun personelide değerlemektedir.

2.3.2.5.3. 1. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı ve gözlemleyeceği düşüncesiyle birbirlerinin performansını değerlemeleri istenmektedir. Personelin yer aldığı grup pozisyon olarak eş düzeylilerden oluşuyorsa Fındıkçı (1999:309)'a göre birbirlerine yönelik beklentileri daha az olacağı için daha objektif değerlemeler gerçekleştirilebilmektedir.

2.3.2.5.3.2. Farklı Değerleyici Grup Karması Tarafından Değerleme

Farklı bölümlerden personelin seçilmesiyle oluşturulan grup karmasından personeli değerlemesi istenebilir. Burada grup üyeleri seçilirken matris proje gruplarına yönelik seçim yapılabilir.

Ancak her iki grup değerlemesinde kişi arkadaşını değerlendirirken negatif ya da pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bulunduğu unutulmamalıdır.

2.3.2.5.4. Müşterilerce Değerleme

“Hizmet sektöründe personelin işle ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulmaktadır.” (Sabuncuoğlu, 2000:169). Form aracılığıyla ya da farklı yöntemlerle müşterilerin sağladığı geri bildirimler örgütün sunduğu hizmetin ölçülmesine yardımcı olacaktır. Özellikle personel yönündeki geri bildirimler terfiler, transferler ve eğitim ihtiyaçları gibi konularda yönetime bilgi verici olacaktır.

2.3.2.5.5. Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesidir. Örgütte uygulanan performans değerlendirme yönteminde kullanılan formu personel kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle doldurur. Personelden böyle bir değerlendirme istenmesinin

nedeni kişinin kendi performansı konusunda düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamak ve bu etkenlerin devamlılığını sağlamaktır.

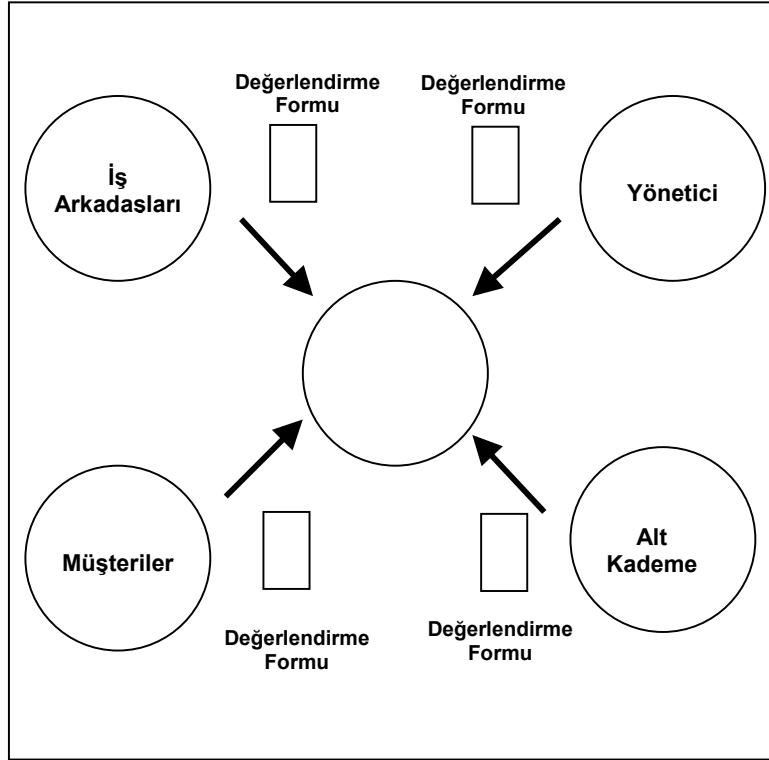
Özdeğerleme yapan personel kendi kendine hatalarını öğrenebilir, daha çok sorumluluk alabilir. Bu uygulama, personelin gelişmesini ve olgunlaşmasını sağlayacaktır. Özellikle kendini değerleyebilecek düzeyde sorumluluk taşımasını bilen personelin daha doyumlu ve güdülenmiş olacakları düşünülmektedir (Aldemir ve başk., 2001:272-278).

Yöntemde yönetici astı tarafından doldurulan form ile kendi yaptığı değerlemenin örtüşen ya da çatışan noktalarını saptama şansı elde edecektir. Böylece personel kendi değerlendirme sonucunu yöneticisiyle konuşarak fikir birliğine varacaktır (Bektaş, 1997:77;Sabuncuoğlu, 2000:167). Astların özdeğerlemelerini gerçekleştirirken performanslarını olduğundan düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna performans değerlemesinde “tevazu faktörü” adı verilmiştir (Turgut, 2001:65).

2.3.2.5.6. 360 Derece Değerleme

Yöntemde çok sayıda insan ve ölçüt kullanılmaktadır. Denetimciler, alt kademe personel, öteki bölümlerde çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler bu değerlemeye katılabilirler. Kişi kendisini de değerlendirir.

Modelin işleyişi şekil 2.3.1. de gösterilmektedir.



Şekil 2.3.1. 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat; 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi” , 170

Bu yöntemde Şekil 2.3.1. de gösterildiği gibi personelin performansına ait değerlemeler anket yöntemiyle tüm değerleyicilerden; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler ve takım arkadaşlardan toplanmaktadır. Yöntem, personelin iletişime geçtiği kişilerle ilişkisinin ne derecede olduğuna dair bilgi vermektedir. Performans değerlendirme yöntemleri bölümünde 360 derece değerlendirme sistemi ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

2.3.2.6. Yönetici ve Personele Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme yöntemi hakkında bilgilendirme ayrıntılı bir eğitim sürecini kapsamaktadır. Sürecin başarılı olması için yöneticiler ve iş görenlerle toplantılar düzenlenerek örgütün amaçları tekrar irdelenir, performans

değerlemesinin gerekliliği açıklanır, amaçlar için personelin taşınması gereken özellikler anlatılır. Değerlemeyi gerçekleştirecek kişilere kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin ölçütler, dereceler tanıtıldıktan sonra değerlendirme formlarının nasıl doldurulması gerektiği gösterilir.

Hangi yöntemin kullanılacağına ilişkin gerekli bilgilerin aktarılması, değerlemenin hangi sıklıkla, ne şekilde ve hangi amaçla yapılacağına açıklanması değerlemeye verilen önemi artıracak, gereksiz korku ve önyargıları ortadan kaldıracaktır. Yöneticilerin performans değerlemesini etkin ve verimli bir biçimde tamamlayabilmeleri, adil olmaları ve doğru sonuçlara ulaşabilmeleri için eğitilmeleri gerekmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001:145). Gerekli olduğu takdirde her performans değerlendirme sürecinden önce eğitim tekrarlanmalı, hatırlatmalar yapılmalıdır.

2.4. Personel Performans Değerleme Yöntemleri

Hangi değerlendirme yönteminin uygulanacağı değerlemenin amacına yönelik belirlenmelidir. Örgütte çeşitli gruplara farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Uygulanacak yöntem personelin güçlü ve güçsüz yanlarını ortaya çıkarıp personele rehberlik etmeli ve geliştirilmeye açık olmalıdır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:145). Değerleme yöntemine karar verilirken personelin işteki başarısının mı (sonuç odaklı); yoksa personelin kişisel özelliklerini (birey odaklı) yoksa her ikisinin mi ölçüleceği ile hangi puanlama sisteminin kullanılacağına karar verilmelidir (Cole, 2002:302).

Örgütün amacına, bütçesine ve kaç personele uygulamak istediğine bağlı, uygulamaya ayrılacak zamana uygun farklı performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu bölümde literatürde yer alan performans değerlendirme yöntemlerin uygulama biçimleri incelenmiştir.

2.4.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Bu yöntemde personel bir performans ölçütü açısından sıralanırlar. Sıralama sonunda en iyi ve en kötü performans sahibi olanlar belirlenir (Aldemir ve başk., 2001:284). Yöntem personelin kişisel özelliklerini, yeteneklerini dikkate almamakta ve ayrıntılı bir analiz yapmamaktadır. Değerleyici personeli kendi ölçütlerine göre değerlemekte, bu ölçütlerin neler olduğu personele bildirilmemektedir.

Personel sayısının fazla olduğu bölümlerde yöneticinin personeli tanıması, değerleyerek sıralamaya tabi tutması zor ve zaman alıcıdır. Özellikle sıralamada ortada yer alan personelin birbirlerinden farklarını ayırmak güçtür. Bazıları üçüncü ve dördüncü sırada yer alanlar arasında çok büyük bir fark olabileceğini düşünürken, bazıları da birbirini izleyen bu rakamların birbirine çok yakın olabileceğini düşünebilir (Woods, 1992:197)

BÖLÜM	DEĞERLEYİCİ	TARİH
Sıralanacak olan personelin isimleri		
Ahmet Doğruer	1.En Başarılı	
Feyiz Pirim	2.En Başarılı	
Teoman Özağ	3.En Başarılı	
Ali Işık	4.En Başarılı	
	5.En Başarılı	
Erol Gürsoy	5.En Başarısız	
Hande Güner	4.En Başarısız	
Hızver Yıldız	3.En Başarısız	
Fikret Akatürk	2.En Başarısız	
Fatih Kaymaz	1.En Başarısız	

Şekil 2.4.1. Alternatif Sıralama Yöntemi

Kaynak: Aldemir, Ceyhan, ve başk., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 285

Yukarıda yer alan şekilde en başarılı ve en başarısız, personel saptanarak sıralama işlemi ortaya doğru ilerlemiştir.

2.4.2. İkili Karşılaştırma (Paired Comparison Method)

Bu yöntemde personel ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. Karşılaştırma sayısı,

$$K_s = \frac{N(N-1)}{2}$$

formülü ile bulunabilir. “N” personel sayısını nitelemektedir. Personel sayısının fazla olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti artmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005:98).

Tablo 2.4.1. İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat; 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi” , 172

Tablo 2.4.1.’in sol tarafında numaralandırılmış personel ile yukarıda numaralandırılmış personel ayrı ayrı karşılaştırılır ve değerleyici daha iyi olduğu düşündüğü personele (+) işareti koyar. Yukarıdaki tablo incelendiğinde en fazla (+) işareti alan 2 numaralı personel liste başı olur başkaları (5, 8, 1, 7, 3, 4, 6) sırasıyla onu izler (Sabuncuoğlu, 2000:173). Ancak yöntem, personelin hangi açılardan başarılı ve gelişmeye ihtiyaç duyduğunu göstermemektedir (Yüksel,1997:174).

2.4.3. Grafik Değerleme Yöntemi (Graphic Ratings Method)

Değerlemeciye değerlemesini yapacağın her ast için birer form verilir. Değerleyici özelliklerin ya da işteki sorumlulukların yer aldığı bu formdan değerlendirilen kişiye uygun olanı, belirtilen sayısal ya da alfabetik puanlama doğrultusunda işaretler (Cole, 2002:305).

Bu yöntemde aşağıda yer alan tablo 2.4.2.'deki gibi bir bölümdeki personel listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda özelliklerine göre işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve başkalarıyla kolaylıkla karşılaştırılabilir (Sabuncuoğlu, 2000:173). Ancak formlarda kullanılan sıfat ya da derecelendirme rakamlarının gibi herkese göre değişebilmesi, yöneticilerin daha çok orta not verme eğiliminde olmaları ve tek bir özelliğin etkisinde kalarak öteki özelliklere de aynı biçimde not verilme eğilimi sistemin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 1997:169).

Tablo 2.4.2. Grafik Değerleme Tablosu

Değerlenen Özellik:						
Bölüm:						
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:				

PERSONELİN ADI SOYADI	ÖLÇEK				
AHMET YENİCİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOKİYİ
TURHAN UYAR	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOKİYİ
RIZA DEĞERLİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOKİYİ
TURGUT UÇURUR	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOKİYİ
SALİH ÇATAR	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOKİYİ
MUSTAFA ELMAS	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOKİYİ
CEMAL HOŞOĞLU	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOKİYİ
KEMAL İNCESES	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOKİYİ

Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat; 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 173

Bu yöntemde değerlendirme formunda bir ölçüt belirtildiği için performans değerlendirme birçok farklı alanda gerçekleştirilmek istendiğine yöneticiler açısından zaman kaybı olacaktır. Ancak tablo 2.4.3.’de görüldüğü gibi bir personel için başarı faktörleri formda sıralanarak değerlendirme yapılarak zaman kayıpları engellenebilir.

Tablo 2.4.3. Grafik Değerleme Tablosu

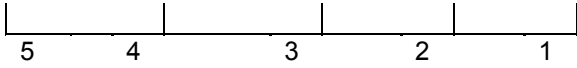
GRAFİK DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ (BAŞARI FAKTÖRLERİNE GÖRE BİREYSEL DEĞERLENDİRME)					
Değerlenen Özellik:					
Değerlendiren:					
Değerlendirilenlerin Bölümü:					
Değerleme Tarihi:					
DEĞERLENDİRİLEN ÖZELLİK	ÖLÇEK				
İş Bilgisi	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Üretim Miktarı	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Üretimin Kalitesi	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Birlikte Çalışma	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Yaratıcılık	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Karar Verme	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Devamlılık	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi

Kaynak: Aldemir, Ceyhan, ve başk., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”,315

Ayrıca tablo 2.4.4.’de gösterildiği gibi grafik değerlendirme yönteminde dokuz farklı derecelendirme sistemi bulunmaktadır.

Tablo 2.4.4. Grafik Değerleme Cetvel Örnekleri

(a) Kalite Yüksek  Düşük

(b) Kalite Yüksek  Düşük

(c) Kalite 

(d) Kalite 5 4 3 2 1

(e) Kalite  Çok Fazla Hata Ortalama Arada Sırada Hata Neredeyse Hatasız

(f)

Performansın Derecesi				
Performans Etmenleri	Sürekli Üstün	Bazen Üstün	Sürekli Ortalama	Sürekli Yetersiz
Kalite				

(h) İşin Kalitesi

15 13 11 9 7 5 3 1

İşin reddedilmesi ya da işteki hata sayısı çok az Yapılan iş genelde uygun nadiren hata yapılıyor İş şöyle böyle, sık sık kontrol edilmesi gerekiyor Sık sık hata yapılıyor, dikkatsiz

(i) İşin Kalitesi

Yaptığı hataları, işin tam olarak yapılmasını ve doğruluğunu göz önüne alarak bir puan verin

Zayıf, 1–6 Ortalama, 7–18 İyi, 19–25 _____

Kaynak: Dreher, George F.ve T. W. Dougherty, 2001 “Human Resource Strategy a Behavioral Perspective for the General Manager”, 150

Grafik değerleme yöntemiyle değerleyicilerin ortak ölçütler üzerinde düşünmeleri sağlanır. Ancak formlarda kullanılan sıfatlar ayrıntılandırılmadığı sürece her değerleyici tarafından farklı yorumlanabilmektedir (Bingöl, 1998:240). Sayısallaştırılamayan bazı ölçütler personel hakkındaki farkları net ortaya koyamayacaktır (Eraslan ve Algün, 2005:96). Sayısallaştırma gerçekleştirirken tüm değerleyiciler hangi değerin hangi düzeydeki özelliği simgelediğinde konusunda hem fikir olmalıdırlar (Dreher ve Dougherty, 2001: 150).

2.4.4 Zorunlu Dağıtım Yöntemi (Forced Distribution)

Bu yöntemde değerlendirici astları belirli dağılımlar içinde değerlemeye zorlanır. Böylelikle sürekli olumlu ya da ortalama puan verme eğilimi ortadan kaldırılır (Woods, 1992:198). Tablo 2.4.5.'de görüldüğü gibi değerleyici personel sayısının verilen oranlar dâhilinde %10'nu kadar en başarısız ve başarısız ,%40 orta , %20 başarılı ve başarısız olarak dağıtmak zorundadır.

Tablo 2.4.5. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Personelin Toplam Sayısı	En Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
10	1	2	4	2	1
20	2	4	8	4	2

Kaynak: Aldemir, Ceyhan, ve başk., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 286

Yöntem önyargılı olmakla eleştirilmektedir; çünkü değerlemenin başlangıcında personeli belli başarı ve başarısızlık oranlarıyla sınırlandırmaktadır (Yüksel,1997:175).

2.4.5. Zorunlu Seçim Yöntemi (Forced Choice Method)

Grafik değerleme yönteminde yüksek puan verme eğilimini önlemek amacıyla değerleyiciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve değerleyiciyi personeli

değerlerken bu ifadelerden birini seçmeye zorlanmaktadır. Ölçütler genellikle personel uzmanı tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve öbür uzmanlar seçilen ölçütlerin istenebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedirler (Aldemir ve başk., 2001:282).

Değerlendirme cümlelerin yalnızca bir bölümü işteki başarı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümlelerin karşılığı olan puanları değerleyici bilmediği için değerlendirenin ön yargıları ve belli puana erişme çabaları engelmektedir (Yüksel, 1997:170). Değerlendiriciler bu yöntemde kendilerine güvenilmediği duygusunu yaşabilmektedirler (Oberg, 1972:81). Performans değerlemesi yapıldıktan sonra puanlama insan kaynakları uzmanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Zorunlu seçim yöntemi üstler, astlar, çalışma arkadaşları ya da personelin kendisi tarafından kullanılabilir.

Tablo 2.4.6.'da her iki A ifadesi personelden istenen özellik olarak görülmekle birlikte yalnız A.1. başarılı ya da başarısız personel arasında ayrım yapabilme özelliğine sahiptir. Değerleyiciye ayrımı gerçekleştiren maddeler belirtilmeden, her gruptan (A, B gibi) personelin en iyi açıklayan ifadeyi seçmesi istenmektedir. Değerlenen kişinin puanı ayrımcılık özelliği taşıyan maddelerden aldığı puanların toplamı olmaktadır.

Tablo 2.4.6. Zorunlu Seçim Yöntemi

İFADELER	YAPABİLME	ARZU EDİLİRLİK ÖZELLİĞİ
A.1. Verilen görevleri zamanında yerine getirmektedir.	4.21	4.75
A.2. Her durumda son derece rahat davranmaktadır.	0.82	4.72
B.1. İşine her zaman vaktinde gelir.	3.69	3.27
B.2. Başkalarıyla kolaylıkla arkadaşlık kurar.	0.91	3.30

Kaynak: Aldemir, Ceyhan, ve başk., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 282

2.4.6. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi (Rating and Scoring Method)

Derecelendirme, derece derece başka bir deyişle ölçek ölçek ayırmaktır. Puanlamak ise değer biçmektir. Bu yöntemde her personelin, sorumluluklarını yerine getirme derecesi, çalışmalarındaki başarısı, iş bilgisi ve insan ilişkileri, gibi özellikleri, bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirli bir dönemin sonunda tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilmektedir. Yönetici personelde bulunması gereken özellikleri teker teker değerlendirdikten sonra bir üst yöneticinin onayını sunmaktadır.

Yöntemde her kıstas çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi ve çok iyi gibi derecelere ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre personele uygun bu derecelerden birini seçip işaretlemektedir. Sonuçta değerlendirilen ölçütlerin derecelerine göre ortalaması çıkarılmaktadır.

Uygulamadaki puan atama işlemi ise üç farklı biçimde yapılabilir. Minimum ağırlıklandırma yönteminde ölçütlere verilecek maximum puan ilk dereceye, maximum ağırlıklandırma yönteminde ise en yüksek puan beşinci dereceye atanır. Azalan ve eşit aralıklarla öbür derecelere puanları atanır. Üçüncü yöntem olan aritmetik dizi ile ağırlıklandırma da ölçüt içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunarak atamalar eşit aralıklarla yapılır (Eraslan ve Algün, 2005:96).

Tablo 2.4.7. ve Tablo 2.4.8. de yer alan dereceleme formunda değerlemeci ilgili kişiye bağlı olarak ölçütlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceyi işaretlemektedir.

Tablo 2.4.7. Puanlandırma Cetveli

PUANLANDIRMA CETVELİ					
Performans Faktörleri	Çok Düşük	Ortalamanın Altında	Orta	Ortalamanın Üstünde	Mükemmel
Nicelik	_____	_____	_____	_____	_____
Nitelik	_____	_____	_____	_____	_____
Ekip Çalışması	_____	_____	_____	_____	_____
Yaratıcılık	_____	_____	_____	_____	_____
Problem Çözme	_____	_____	_____	_____	_____
Bağımsızlık	_____	_____	_____	_____	_____
Koşullara Uyma	_____	_____	_____	_____	_____
Liderlik	_____	_____	_____	_____	_____
Anlayış	_____	_____	_____	_____	_____
Potansiyel	_____	_____	_____	_____	_____

Kaynak: Aldemir, Ceyhan, ve başk., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 313

Tablo 2.4.8. Derecelendirme Tablosu

Personelin Adı Soyadı:			Toplan Puan:		
Bölümü:			İlk Amiri:		
Değerlemeyi Yapan:			Değerleme Tarihi:		
İşin Kısa Tanımı:					
BAŞARI KRİTERLERİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK YETERLİ
1- İŞ BİLGİSİ: <i>Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği.</i>					
2- KARAR VERME: <i>Kararların zamanında ve etkin verilmesi.</i>					
3- PLANLAMA ORGANİZASYON: <i>Kendi işini planlaması ve düzenlemesi.</i>					
4- KAYNAK KULLANIMI: <i>iş gücü ve araçların doğru kullanımı.</i>					
5- LİDERLİK: <i>İnsiyatif kullanma, öncü olma.</i>					
6- SÖZEL HABERLEŞME: <i>İkna edici olma, kendisini dinletme.</i>					
7- YAZILI HABERLEŞME: <i>Açık ve anlaşılır yazı yazma.</i>					
8- MESLEKİ ÖZELLİKLER: <i>Giyim, tutum ve işbirliği anlayışı</i>					
9- BEŞERİ İLİŞKİLER: <i>Çevresi ile uyum ve saygılı davranış.</i>					

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat; 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi” , 175

Tablo 2.4.8.’de görüldüğü gibi derecelere atanan puanlar üzerinden değerlemeler gerçekleştirilmektedir.

Tablo 2.4.9. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form

TARİH:		BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM:					
PERSONELİN ADI:		KATEGORİSİ:					
GÖREVİ:							
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLEYENLER	
	1	2	3	4	5	1. Amir	2. Amir
İş Bilgisi (25)	5	10	15	20	25		
Yaptığı İşin Kalitesi (20)	4	8	12	16	20		
Araştırma ve Yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15		
İşe İlgisi ve Devamlılık (10)	2	4	6	8	10		
Müşterilerle İlişki (10)	2	4	6	8	10		
Sorumluluk Alma (10)	2	4	6	8	10		
Üstlerle ve Arkadaşlarıyla İlişkiler (10)	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							
DEĞERLEYEN (1. Amir)	DEĞERLEYEN (2. Amir)					ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat; 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi” , 177

Yöntemde değerlemenin objektif olması için ilk ve ikinci basamak yöneticileri ayrı ayrı puan vermekte, daha sonra bu puanlamanın ortalaması alınıp ve genel müdürün onayına sunulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:177). Ölçütler de personelin örgütteki görevine göre değişebilmektedir. Her bölümün kendine ait ölçütlerle değerlendirilmesi, seçenekler arasındaki farkların açık biçimde ifade edilmesi yöntemin başarısını arttırıcı öge olacaktır (Eraslan ve Algün, 2005:96).

2.4.7. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)

Yöneticilerin kendilerine bağlı personeli yakından odaklanmaları ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Woods, 1992:200). Birinci

aşamada bir jüri ya da personel uzmanları ve yöneticilerden oluşan bir grup, değerlemeye tabi tutulacak personelin işini inceledikten sonra başarılı ya da başarısız davranışları içeren ifadeleri hazırlarlar. Bu ifadelerin kritik olmasının nedeni işteki başarı ya da başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. İkinci aşamada ise bu ifadeler fiziksel yeterlik, düşünsel yeterlik, iş alışkanlıkları ve tutumları, kişisel özellikler, karakter gibi başlıklarda gruplanır (Aldemir ve başk., 2001:283).

Personelin tutum ve davranışlarının gözlemlenip kayıtların tutulması uzun bir süreç olsa da, değerlemesi yapılan personele olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilediği olaylara geri bildirim sağlanması, personelin gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olacak, kritik konuların zamanla unutulması ve önemini yitirmesi önlenmesi sağlanmaktadır. Ancak yöntemde personel sürekli izlenmekten huzursuzluk duyabilmekte ve yöneticiden de zaman alıcı bir çalışma beklenmektedir. Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi sübjektif olmaktadır.

Tablo 2.4.10. Kritik Olay Değerlendirme Formu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenlerini üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu. Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi Açıklama: Fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat; 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi” , 179

Tablo 2.4.11. Kritik Olay Değerlendirme Formu

Açıklama:	Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.
GÖREVLERİ	
1 Etkinlik	a) Belli görevlerini yerine getirmekte çok başarılı b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor c) Görevlerini anladığı görülüyor d) Kendi görevlerinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor
Olay:	
2 İş Bilgisi	a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor c) Alanında güncel gelişmelerden haberdar d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarına üyedir (isimleri)
Olay:	

Kaynak: Aldemir, Ceyhan, ve başk., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 306

Tablo 2.4.12. Kritik Olay Değerlendirme Formu

İNSAN İLİŞKİLERİ 1.İletişim a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor. b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi. c) Örgütsel konularda becerikli. d) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor. OLAY: 2.Başkalarıyla ilişkiler a) Diğer çalışanlara karşı saygılı. b) Diplomatça davranıyor. c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında. d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor. OLAY: DİĞER Personelin performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularda ilgili olarak örneklere dayanmalıdır.
--

Kaynak: Aldemir, Ceyhan, ve başk., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 307

2.4.8. Serbest Anlatım Yöntemi (Free Essay Writing)

Değerlendirici bu yöntemde değerlendirilecek olan personelin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri konusunda bir kompozisyon hazırlar (Oberg, 78:78). Yöntemde değerlendiricinin iyi bir gözlemci ve analizci olması, değerlendirmelerini anlaşılır biçimde kaleme alabilmesi beklenmektedir (Yüksel, 1997:171). Farklı yazım stillerinden çıkan bu kompozisyonlar, kişilerin performanslarını ya da kişisel niteliklerini değişik açılardan ele aldıkları için birbirleriyle karşılaştırılması güçtür (Canman, 2000:174). Bu kompozisyonlar

personelin gelişimin nasıl sağlanması gerektiğine dair soruya da yanıt vermelidir (Woods, 1992:200)

2.4.9. Alan Araştırması Yöntemi

Kompozisyon ya da grafik değerlendirme yöntemiyle yapılan değerlemeler sübjektiflik ve yüksek standartların kullanılması nedeniyle alan araştırması sürecinde tamamlanırlar.

İnsan kaynakları biriminden ya da yönetimden seçilen bir kişi gözetim birimlerinin her birinden seçilerek kurulmuş bulunan değerlendirme grubuyla işbirliği yaparak değerlendirilen personel konusunda düzenlenmiş formlar tekrar gözden geçirilir (Canman, 2000:174-175). Böylece değerlendiriciler arasındaki farklılıklar ortaya konarak standart olarak kullanılan kriterlerin her bir değerlendirici tarafından aynı anlaşılıp anlaşılmadığı saptanır (Oberg, 1972:80). Yöntemle, kompozisyon ya da grafik değerlendirme yöntemlerine daha fazla geçerlilik kazandırılmaya çalışılsa da yöntem zaman alıcıdır.

2.4.10. Değerleme Merkezi Yöntemi (Assesment Center Method)

Personel, birkaç gün çeşitli yöntemlerle (tartışmalar, iş oyunları v.b.) sınanabilecekleri bir mekânda, örgütün yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan, çeşitli birimlerden seçilen kişiler tarafından değerlendirirler (Sabuncuoğlu, 2000:180). Yöntemde özellikle personelin gelecekteki potansiyellerini ve iş görme yeteneklerini önceden doğru olarak belirlemek amaçlanmaktadır (Canman, 2000:179). Ayrıca personel seçiminde ve hizmet içi eğitim alanında da kullanılabilmektedir.

Yöntem, değerlendiricilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlamasına, personelin stresle mücadele, ilişki kurabilme, yeteneklerinin değerlendirilmesine, belirli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, etkin iletişim kurulabilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak yöntemin çok zaman

alması, maliyetlerinin yüksek olması, örgütün özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu, değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri, değerlendirme merkezlerinin geçmişteki iş performansından öte gelecektekiyle ilgilenmesi, karakter özelliklerinin üç dört günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi gibi sakıncaları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:181).

2.4.11. Takım Temelli Performans Değerleme Yöntemi (Group Rating Method)

Takımın başarısını, dış çevre etkileri, örgüt politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, örgütte yer alan diğer takımlarla kurulan işbirliği, görev paylaşımları gibi etkenler olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Takım temelli performans değerlemede, takımın ve takımdaki kişilerin performansı ayrı ayrı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Takımın başarısı çıktılarıyla, sonuçlarla ve müşteri memnuniyeti gibi farklı bir puan ağırlığı ölçütlerle ölçülürken takımın performansına bireyin katkısı da değerlendirilmelidir. Özellikle personelin takımdaki süreç kalitesini iyileştirmek için geliştirilmeye çalıştığı yetenekleri, harcadığı çaba da yönetici tarafından değerlendirilmeye alınmalıdır. Sabuncuoğlu (2000:182)'na göre takım temelli performans değerlendirme personel arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik ederek ve grup dayanışmasını sağlamalıdır.

2.4.12. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi (Management by Objectives Method)

Canman'a (1993:28) göre Drucker'ın geliştirdiği, "Amaçlara Göre Yönetim" düşünce akımından esinlenerek, geleneksel değerlendirme yöntemlerde görülen sorunları en aza indirmek, değerlendirmeyi daha objektif ölçütlere

dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi gerçekleştirmek, değerlemede personelin performans düzeyini ön planda tutmak ve değerleyicilere de etkili görev vermek düşüncesiyle amaçlara göre değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir.

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, birey ve örgüt amaçlarını bütünleştirerek personeli işe güdüleme, değerlendirme, eğitme ve örgütün başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2000:183). Amaçlara göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle örgütün uzun vadeli amaçlarının daha sonrada, organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Bireysel amaçlar bölümün ve örgütün amaçlarıyla uyum içerisinde olmalıdır.

Yöntemde yöneticiye, örgütün amaçlarını belirlerken, bu amaçlara ulaşmasını sağlayacak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu verilir (Özdemir, 2002). Çalışanların da, açıkça ortaya konan amaçlara ulaşma ihtiyacı, katkı yapma ve kendini geliştirme ihtiyacının bütünleşmesi beklenmektedir (Yüksel,1997:171).

Amaçlara göre yönetim sisteminde; örgütün tüm karar süreçlerine bütün ilgililer aktif olarak katılırlar. Ast ve üst bir araya gelerek personelin temel görev ve sorumluluk alanları, kişisel amaç ve hedeflerini belirler. Performans değerlemesinde de belirlenen bu amaçlar ölçüt olarak kullanılır (Özdemir, 2002; Yüksel,1997:172). Performans değerlendirme sırasında amaçlara ulaşım derecesini değerlendirilir. Değerleme sürecinde değerleyici danışmanlık yapar ve personeline amaçlara ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir. Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:185).

Tablo 2.4.13'de gösterilen ve doldurulacak olan hedef kısmı, yani amaçlar, neyin başarılması gerektiğinin açık ve kesin anlatılmalıdır. Bu yüzden

ölçülebilir olup, süre, nitelik ve nicelik özelliklerini bulundurmalıdır. Anlaşılır ve anlamlı olan amaç, örgütün gelişme planlarıyla uyumlu olmalıdır.

Tablo 2.4.13. Hedeflere Göre Performans Değerleme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
I-) KİŞİSEL BİLGİLER					
ADI-SOYADI	PERFORMANS DÖNEMİ VE YILI		/...../.....		
BÖLÜMÜ.....	İŞE GİRİŞ TARİHİ		/...../.....		
ÜNVANI.....	BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TAR.		/...../.....		
	SON TERFİ TARİHİ		/...../.....		
II-) HEDEF DEĞERLENDİRME					
HEDEF		GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI(%)	DEĞERL. PUANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEFİ					
....					
....					
....					
....					
....					
....					
PROJE HEDEFİ					
....					
....					
....					
....					
....					
....					
BECERİ HEDEFİ					
....					
....					
....					
....					
....					
....					
			TOPLAM PUAN		
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/HEDEF SAYISI)				
DEĞERLENDİRİLEN (AST)		DEĞERLENDİREN (ÜST)			
TARİH	İMZA	TARİH	ADI-SOYADI /ÜNVANI	İMZA	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat; 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi” , 175

Yöntemde her pozisyon için ayrı amaçlar saptandığı için örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlanmış olur. Kişisel sorumluluk alanlarının ve katkılarının değerlendirilmesini kolaylaştırır. Amaçlar ve sonuçların birlikte saptanması değerlendirme faaliyetlerine açıklık getirir (Yüksel,1997:172-173). Ancak önemli ölçüde zaman harcanması gereken bu yöntemde başarıya nasıl ulaşıldığı göz ardı edilmektedir.

2.4.13. Kontrol Listesi Yöntemi (Check List Method)

Bir grup işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan ifadelerden personele uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz ifadeler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür. Puanlamanın dışında her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi de derecelendirilmeler de oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2000:186). Yöntemde değerlendiricinin tutarlı bir çalışma yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru iki kere ancak farklı tarzda sorulabilir. Aynı sonucun alınması karşılığında değerlendiricinin açık tarzda değerlendirdiği anlaşılır (Bingöl, 1998:244; Sabuncuoğlu, 2000:186). Ancak her iş için ayrı ayrı liste hazırlamak zor ve zaman alıcıdır.

Tablo 2.4.14. Kontrol Listesi Formu Örneği

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Adı Soyadı:	Departman:
Değerlenenin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (X) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	_____
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	_____
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	_____
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	_____
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	_____
Düzensiz şekilde çalışır	_____
Kendisine yeni bir ş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	_____
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	_____
Çabuk öğrenir	_____
Başka birinin yardımını olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	_____
Çalışırken küçük hatalar yapar	_____
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	_____
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	_____
Yaptığı işi yarıda bırakır	_____
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	_____
Karmaşık işleri yapmayı sever	_____
Anlatım güçlüğü çeker	_____
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	_____

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat; 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi” , 186

Tablo 2.4.15. Kontrol Listesi Formu Örneği

İŞİN NİTELİĞİ	
☐	Çok titiz ve dakik.
☐	Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor.
☐	Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor
☐	Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.
İŞİN NİTELİĞİ	
☐	İş hacmi çok yüksek.
☐	İş hacmi ortalamanın üzerinde.
☐	İş hacmi yeterli.
İŞ BİLGİSİ	
☐	Uzman. Çok üstün bir bilgisi var.
☐	Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyar.
☐	Yeterli bilgiye sahip.
☐	İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.
☐	Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyar.
SORUMLULUK	
☐	İşi mükemmel biçimde planlayıp yürütüyor.
☐	İşi iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.
☐	Bazen yol göstermek gerekiyor.
☐	Yol gösterildiği zaman çoğunlukla iş yapmıyor.
☐	Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.

Kaynak: Aldemir, Ceyhan, ve başk., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 307

2.4.14. Öz Değerleme Yöntemi (Self Evaluation Method)

Personelin kendi kendini değerlendirmesidir. Ancak yöntemde personelin bireysel yargılarına dayanması ve kendine yönelik değerlemede subjektif olabilme olasılığı bulunmaktadır (Fındıkçı, 199:307). Özellikle Yüksel (1997:166) personelin kendilerini eğitim için değerlendirme durumunda objektif davrandıkları ancak değerlemenin sonuçları ücret artırımını ya da terfi gerçekleştirilecekse objektif davranmadıklarını belirtmiştir.

2.4.15. 360 Derece Değerleme Yöntemi (360 Degree Evaluation Method)

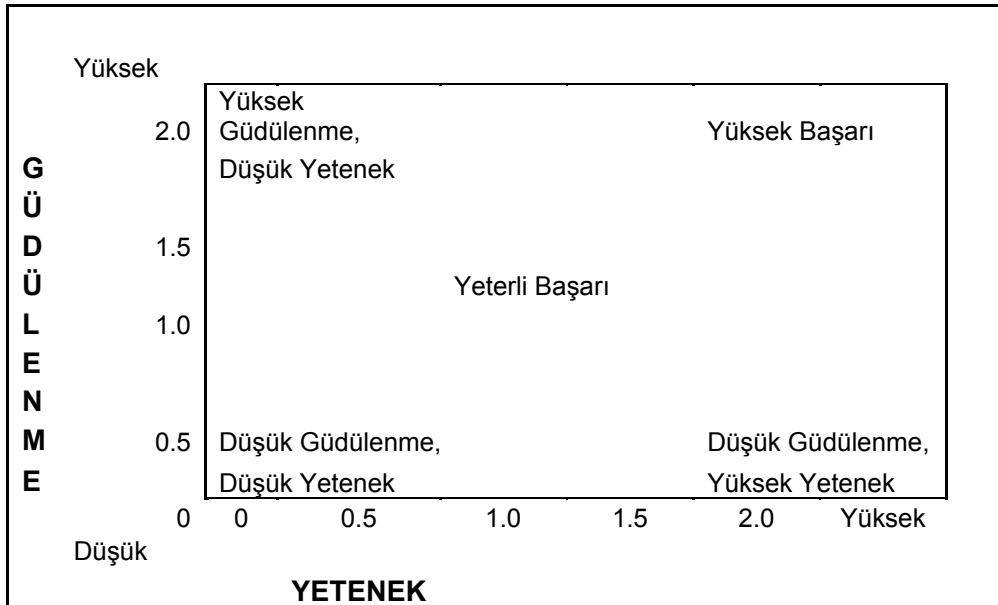
Örgütte yöneticilerin emirlerindeki kişi sayısı arttıkça astları konusunda bilgi edinme olanakları azalmaktadır. Özellikle de matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip örgütlerde, personel proje esnasında birden fazla yöneticiyle çalışmaktadırlar. Bu tip örgütlerde personel performansını değerlendirmede tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır (Turgut, 2001:62). Bu koşulda birden fazla değerleyicinin olması, verilen geri bildirimin daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır (Aytaç, 2003). Böylece yönetici personelin iletişimde bulunduğu diğer kişilerden de bilgi edinerek onu daha iyi tanıyacaktır. Bu amaçla 360 derece performans değerlendirme de, personelin davranışlarının ve bunlarının sonuçlarının, üstleri ve takım arkadaşları ile müşteriler ve tedarikçiler tarafından ve en son olarak kendisi tarafından değerlendirildiği bir sistemi içermektedir. Ayrıca sistem yöneticilerin de değerlendirilmesinde uygulanabilmektedir.

Yöntem, yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve takım arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak verdiği için, yöneticilerin gelişimini desteklerken (Aytaç, 2003) iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine katılmasıyla örgütün piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine, örgütün pazara uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Turgut, 2001:64). Ancak değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır (Turgut, 2001:64). Doldurulması gereken form sayısını artırırken kâğıt israfına ve bilgisayara giriş işlemlerinin zorluğuna yol açabilmektedir. Değerlemeyi gerçekleştiren müşterilerin örgütü tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemelerden hatalı sonuçlar çıkartılabilir. Yöntemin dezavantajlarını ortadan kaldırmak için değerlemeye dâhil olan herkesin raporların kimler tarafından görüldüğü ve nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması ve eğitilmesi gerekmektedir.

2.4.16. Başarı Ölçeği Yöntemi (Scale of Success Method)

Bireyin örgütte başarılı olabilmesi için güdülenmeye, yeteneğe ve fırsata ihtiyacı vardır. Yetenek düzeyi, işin yapılmasındaki hız, becerilik ve elde edilen sonucun kalitesidir. Güdülenme, bireyin enerji düzeyi, isteği, dikkatini yoğunlaştırma derecesi ve bilinçliliği ile ölçülmektedir. Fırsat ise örgütteki yapı, sistemler, kaynaklar gibi işlevsel düzenlemelerin bir fonksiyonudur (Yüksel,1997:175). Aşağıda yer alan Tablo 2.4.16'da güdülenme ve yetenek arasındaki ilişki gösterilmektedir. Bu tabloda yer alan ölçeğe yatay eksenle yetenek, dikey eksenle de güdülenme düşükten yükseğe doğru yer almaktadır. Bu ölçekte sıfır en kötüyü, iki en başarılıyı göstermektedir. Yöntemde değerlendirmeyi yapan kişiden başarıyı en düşük personelden başlayarak sırayla personeli güdülenme ve yeteneklerine göre yerleştirmeleri istenmektedir. Bu yönüyle avantajları ve dezavantajlarıyla sıralama yöntemine benzemektedir.

Tablo 2.4.16. Başarı Ölçeği



Kaynak: Yüksel, Öznur, 1997 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 176

Tablo 2.4.16.'da yer alan ölçeklerin tanımları aşağıdaki biçimdedir. (Yüksel, 1997:176-177)

Yetenek Boyutunda

0 noktasında hiçbir yetenek yok, 0.5 noktasında biraz bilgi yetenek varsa da işi istenilen standartta yapmaya yeterli değil, 1 noktasında işi istenilen standartta yapmaya yeterli bilgi ve yetenek var, 1.5 noktasında işi istenilen standartlardan daha yüksek düzeyde yapmaya yeterli bilgi ve yeteneğe sahip 2 noktasında üst düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip ve işi çok yüksek bir standartta yapabilir.

Güdülenme Boyutunda

0 noktasında işe ilgisi yok, güdülenmesi yok, bu nedenle yeterli başarıya ulaşamıyor, 0.5 noktasında bazen işe ilgi duyuyor, dikkatini yoğunlaştırıyor, ancak işi tamamlayabilmek için fazla enerji ve isteğe ihtiyacı var, 1 noktasında işi yapabilmek için yeterli güdülenmeye sahip, 1.5 noktasında çoğunlukla yüksek düzeyde güdülenmeye sahip, enerji ve istek dolu, istenildiğinde öbürlerini de güdüleyebilir, 2 noktasında yüksek derecede güdülenmeye sahip, çok istek, enerji ve azim gösteriyor, diğerlerini güdülüyor.

2.4.17. Doğrudan Endeks Yöntemi (Direct Index Method)

Bu yöntemde, performans ölçümünde hedefler, verimlilik, devamsızlık oranları ya da personel devir hızı gibi kişisel olmayan ölçütler kullanılır. Yöneticinin performansı işten ayrılan personel sayısı, personelin işe gelmeme oranıyla ya da personel şikâyetlerine göre değerlendirilirken, astlarda işlerindeki kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler (Helvacı, 2002:167). Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça sayısı, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme ölçütlerini oluşturur (Uyargil, 1994:51)

2.4. bölümde anlatılan personel performansını değerlendirme yöntemlerini; personelin kendi başına ya da başka personel ile kıyaslanarak değerlendirilmesi, geleneksel ya da çağdaş değerlendirme ve değerlendirme amaçlarına göre sınıflandırabiliriz.

a) Personelin kendi başına ya da öteki personel ile kıyaslanarak değerlendirilmesi

Personelin kendi başına değerlendirildiği; grafik değerlendirme yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, kritik olay yöntemi, amaçlara göre değerlendirme yöntemi, serbest anlatım yöntemi, alan araştırması yöntemi, derecelendirme ve puanlama yöntemi, kontrol listesi, öz değerlendirme, 360 derece değerlendirme yöntemi, doğrudan endeks yöntemi;

Personelin öteki personelle kıyaslamaya dayanarak değerlendirildiği; sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi, başarı ölçeği yöntemi, değerlendirme merkezleri yöntemi, takım temelli değerlendirme yöntemi olarak sınıflandırmak mümkündür.

b) Yöntemlerin geleneksel ya da çağdaş olarak sınıflandırılması

Geleneksel ve çağdaş yöntemler, McGregor'un yönetsel tutumlara ilişkin X ve Y kuramlarından esinlenmiştir. X kuramında insan doğası gereği işi sevmemektedir ve çalışmaktan kaçma özelliği vardır. Örgütün amaçlarına ulaşması için personeli zorlaması, denetlemesi hatta ceza ile tehdit etmesi gerekmektedir. Y kuramında ise insanın çalışma için bedensel ya da zihinsel çaba harcaması doğaldır. İnsanın çalışmaktan kaçması doğal bir özellik değildir ve denetlenebilir koşullara bağlı olarak doyum sağlayıcı iş istenerek yapılmaktadır. Bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken birey kendini yöneltme ve özdenetim yollarına başvurmaktadır (Canman, 1993:18).

X kuramı doğrultusunda geleneksel yöntemlerde üst kademe yönetici kendi seçeceği ölçütlerle personeli değerlendirmekte ve tarafsızlığa yönelten önlemler yetersiz kalmaktadır. Personelin işteki başarısı dışında kişiliği, örgüt dışı yaşantısı da değerlemeye tabi tutulmakta personel değerlendirme süreçlerine katılmamaktadır (Canman, 1993:20-21). Sıralama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağıtım, grafik değerlendirme, kontrol listesi, zorunlu seçim, serbest anlatım, kritik olay, alan araştırması ve öz değerlendirme yöntemleri geleneksel yöntemlere örnektir.

Y kuramının temel oluşturduğu çağdaş değerlendirme yöntemleri ise açık değerlemeye ve objektif ölçülere dayanmakta, kişisel ve örgütsel gelişmeyi hedef almakta, işteki başarıyı değerlemeye yöneltmekte ayrıca değerlendirilenlere aktif görev vermektedir (Canman, 1993:30). Amaçlara göre değerlendirme, değerlendirme merkezler, 360 derece değerlendirme, başarı ölçeği yöntemleri de çağdaş yöntemlere örnektir.

Sonuç olarak geleneksel değerlendirme yöntemlerinde; değerlendirmelerin doğruluğu, yetiştirme ve geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı, yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman ihtiyacı, değerlendirilenleri güdüleme gücü, değerlendirilenler tarafından yöntemin kabulü, değerlendirenlerde gereken beceriler düşükken bu alanlara çağdaş yöntemler yüksek katkı sağlarlar. (Kaynak ve başk., 1998:221)

c) Değerlendirme amaçlarına göre yöntemlerin sınıflandırılması

Performansı geliştirmek ya da yönlendirmek için yapılan performans değerlendirmelerde kritik olay, amaçlara göre yönetim yöntemleri kullanılabilir. Ödüllendirmeler, terfiler, işten uzaklaştırmalar içinse karşılaştırmalı teknikler tercih edilebilir. Personelin güçlü ve güçsüz yönlerinin açıklanmasında serbest anlatım yöntemi kullanılabilir. Personelin yaptıkları işlerdeki başarıları üzerinde

yararlı geribildirimlerde bulunarak güdülenmelerini arttırmak amacıyla, amaçlara göre değerlendirme yöntemi kullanılabilir (Oberg, 1972:88).

2.5. Personel Performansını Değerlemeye İlişkin Sorunlar

İşletmelerin performans değerlendirme sistemlerinde karşılaştıkları sorunların, değerlendirme için alt yapının yetersiz olmasından kaynaklanabildiği görülmektedir. Bununla birlikte, uygun olmayan ölçütlerin seçilmesi, performans değerlendirme sistemlerinden istenen etkinliğin sağlanmasını engellemektedir. Yanlış performans ölçütlerinin belirlenmesi, örgütlerin gereksiz faaliyetlere odaklanmalarına ve faaliyetlerin önceliklerini yanlış belirlemelerine neden olabilmektedir. Bu da örgütlerin beklenen gelişimleri sağlayabilmesini engellemektedir (Yüksel, 2003:182-183). Ayrıca personel performans değerlendirmesinde, değerlendirenin önyargısı, personelin yetersiz bilgisi, çalışan personeli ayırt etmede yaşanan zorluklar, örgüt standartlarının farklı algılanması, tüm personelin orta düzeyde değerlendirilmesi gibi birçok nokta değerlendirmeyi, raporlamayı ve etkili performansını engellemektedir (Weightman, 2004:182). Değerleyiciler, kişisel deneyimleriyle ya da gün geçtikçe yoğunlaşan eleştirilerden edindikleri bilgi ve izlenimler aracılığıyla personeli değerlendirirler (Oberg, 1972:76). Personel değerlendirmesini gerçekleştiren de sonuçlarından etkilenende insandır. Etkin bir personel değerlendirmesini engelleyen sorunlar aşağıda başlıklar halinde incelemiştir.

2.5.1. Teknik Hatalar

Performans formunun aceleye gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması; seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılabilmesi gibi hatalar teknik hatalardır. (Aldemir ve başk., 2001:288). Özellikle değerlendirme uygulamaları uzun zaman alıyorsa, değerlendiriciler tarafından tepkiyle karşılanabilmektedir. Personelin yaptığı faaliyetlerin iş tanımları ve iş gereklerinden yararlanılarak belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin ölçülebilir hale

getirilmesi, değ erlenen niteliklerin yapılan iş le ilgili olması, ölçütlerin geçerli (iş te en başarılı olanın değ erlemede en yüksek puanı alması) ve güvenilir (kendi içinde ve zaman içinde tutarlı) olması gerekmektedir (Yüksel, 1997:166). Ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması durumunda performans değ erleme sonucu da hatalı olacaktır (Helvacı, 2002:160).

Teknik hataları önlemek için değ erleme formunun kullanılmadan önce pilot çalışmaya tabi tutularak geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yapılması gerekmektedir. Böylece ifade hataları, puanlama ve sonuçların yorumlanması gibi problemlerin önceden belirlenip giderilmesi sağlanmış olacaktır (Fındıkçı, 1999:3304). Ayrıca değ erlemeci, değ erleme yönteminin uygulanışı ile ilgili eğ itilmesi de gerekmektedir.

2.5.2. Aş ırı Hoş görü ya da Yetersiz Hoş görü

Yöneticilerin personel ile çatış madan kaçınmak için onları olması gerekenden yüksek puanla değ erlendirmesidir. Bu durum çalışan personelle çalışmayan personel arasında ayırım yapılmasına ve değ erleyiciye karşı güven kaybına neden olmaktadır.

Deneyimsiz olan kişiler değ erlemelerini hoş görüden uzak bir yaklaşım içerisinde yapabilirler (Sabuncuoğlu, 2000:190). Sürekli olumsuz puan verme yönündeki davranış ın nedeni ise kiş isel olabileceğ i gibi kiş ilerin performans değ erleme yönteminde kullanılan sözcüklere değ iş ik anlamlar vermesinden de kaynaklanabilmektedir (Aldemir ve baş k., 2001:288).

Ayrıca iş yerindeki ilişkileri dış arıda arkadaşlığ a dönüştürmekte nesnel olmayı engelleyebilmektedir (London ve baş k., 2004:328)

2.5.3. Merkez Eğilim

Değerleyici, personelin performansları farklılık gösterse bile ortalama olarak değerlendirebilir, buna merkezi eğilim denmektedir. Büyük bir denetim alanına sahip ve davranışları gözleme fırsatı olmayan değerleyiciler çok yüksek ya da çok düşük seçeneklerinden öte ölçeğin orta noktasını kullanmayı başka bir deyişle personelin büyük bir çoğunluğunu ortalama performans aralığında yerleştirmeyi uygun bulurlar. Başka bir nedende yöneticinin personeli konusundaki bilgi eksikliği yaşamasıdır. Bu koşullarda herkes ortalama performans gösteriyorsa kimin terfi ettirileceği ya da kimin ücretlerinin arttırılacağı bilinmemektedir (Bektaş, 1992:81; Aldemir ve başk., 2001:289; Sabuncuoğlu, 2000:190, Woods, 1992:192).

2.5.4. Kendine Benzetme Hatası ve Kendinden Farklı Görme Hatası

Kendisine benzetme hatası değerlendiricinin çalışanı yalnızca kendisinininkine benzer özelliklere sahip olması ve kendisi gibi hareket etmesi nedeniyle yüksek değerlendirmesidir. Kendisinden farklı görme hatasında, değerleyicinin kendisinden farklı çalışma sistemi bulunan personelin performansını düşük değerlemesini ifade etmektedir (London ve başk. 2004:327, Tutum, 1979:154).

2.5.5. Yakın Zaman Etkisi

Değerleyici, değerlendirme sürecinin her anında personelin performansını yakından izleyememektedir. Performans görüşmesi yaklaşırken değerleyici personelin performansını belirlemek üzere araştırmalar yapmaya başlar. En son davranışlar en çok göze çarpan olur ve son olaylar olması gerekenden daha yüksek oranlarda ağırlıklandırılır. Buna yakın zaman etkisi denir (Sabuncuoğlu, 2000:190). Ancak burada personel performans değerlendirme döneminin geldiğini bilerek yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan almak için performansını

yükseltiyor ve değerlemenin ardından yine eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa yönetici mutlaka bu davranışları dikkate almalıdır (Kaynak ve başk, 1998:225). Yöneticilere bu hataya yer vermemek için personelin performanslarını kayıt etmeleri önerilmektedir (Helvacı, 2002:161).

2.5.6. Çalışma Süresi Hatası

Bazen yöneticiler örgütte uzun süredir çalışan personeli yalnızca hizmet sresinin fazla olması gerekçesiyle yüksek değerlendirebilmektedirler. Bu da hizmet süresi az olan ancak daha yüksek performans gösteren personelin düşük performans ile değerlendirilmesine neden olmaktadır.

2.5.7. Kontrast Hataları

Değerleyiciler kısa bir süre içerisinde birçok kişiye ardı ardına değerlendirdiklerinde, kişileri birbirleriyle karıştırabileceklerdir. Her bir ast kendinden önce değerlendirilen personelin aldığı puandan etkilenebilecektir. Vasat bir personel oldukça başarısız birkaç personelin ardından değerlendirildiğinde performansı başarılı görülebilecek ya da aynı personel çok başarılı birkaç personelin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir (Kaynak ve başk, 1998:226).

2.5.8. Yetki Alanı Etkisi

Yöneticinin kendisine bağlı ast sayısı arttıkça onları yakından izleme ve değerleme becerisi azalmaktadır. Yetki alanı genişleyen yöneticinin tüm astlarını gözlemleme olasılığı azalmaktadır.

2.5.9. Bilgilendirme Yetersizliği

Değerlemesi yapılan personel, kendilerinden neler beklenildiğini ve kendileri hakkında hangi ölçü ve kriterlere göre yargıda bulunulduğunu

bilmemesinden kaynaklanan tepkiler ortaya koyabilmektedirler (Oberg, 1972:77).

2.5.10. Değerlenen Personelin Tepkisi

Astın örgütün amaçlarına yönelik gerçekleştireceği hedeflerinin belirlenmesinde ya da değerlendirme sonuçlarının iletilmesinde değerlendirilen kişi memnun değilse tartışma ve çatışma ortamı yaşanabilecektir. Performans değerlendirme sistemine güvenmeyen personel, değerleyicinin geri bildirimlerine inanmayabilmektedir. Bu yüzden değerlendirilen personel, sistemin adaletsiz olduğuna inandığında, sistemi yıkıcı çalışmalar yapabilmektedir (Dobbin ve başk., 1993:119). Değerleme sisteminin devamı için değerlendirilen personel sistemin adil olduğuna, çalışan personel ile çalışmayan personelin ayrımını gerçekleştirebileceğine inanmalıdır. Bunun için performans değerlendirme sisteminin tasarımında personelden yararlanılabileceği gibi personelin kendilerini değerlendirmeleri istenebilir.

2.5.11. Sendikaların Tepkisi

Sendikalar amaç ve sorumluluk açısından kıdem ögesinin personelin elde edecekleri hak ve kazançlarda temel ölçüt olarak ele alınmasını istemektedirler (Sabuncuoğlu, 2000:191). Ancak performans değerlendirme kişiler arasındaki başarı farklılıklarını belirlemeye yönelik bir sistem olup kıdem dışındaki değerlendirme ölçütleri bulunmaktadır. Sendikaların verdikleri tepkiler değerlemelere olumsuz yansıyabilmektedir.

2.5.12. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlemesinde bazı değerlendiriciler, kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenecek, örgütte önemli kabul edilen pozisyonlardakileri yüksek, önemsiz kabul edilen pozisyonlardakileri düşük performans düzeyinde

değerlendirebilirler (Tutum, 1979:154). Bu da yöneticilerin değerlemesini güçleştirmektedir.

2.5.13. Yöneticilerin Endişeleri

Değerlemeyi yapan yönetici, yönettiği personelin başarısızlığını bölüm başarısızlığı gibi yorumlanabileceği endişesi taşıyarak kendi eksiklerini gizlemeye çalışabilecektir. Ayrıca yönetici kendisine bağlı ve düşük performans gösteren personeli üzerindeki etkisinin azalacağı ve ilişkilerinin zedelenebileceği korkusu yaşayabilmektedir (Bektaş,1992:81). Özellikle performansı tatmin edici olmayan personele değerlendirme sonuçlarını açıklarken, yönetici mutlaka personelin performansının kabul edilebilir bir noktaya hangi adımları izleyerek gelebileceğini de belirtmelidir (Forrest, 1980:293). Bu kaygılarda yöneticilerinin değerlemelerini etkileyecektir.

2.5.14. Hale Etkisi

Değerleyicinin değerlemesini bir tek ölçüte bağlı olarak (Aldemir ve başk., 2001:289) ya da personelin herhangi bir özelliğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak etkisinde kalmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000:189). Yöneticiler personeli belirli bir alandaki yüksek performansına bakarak başka alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirebilirler. Aksi durumda da boynuz etkisiyle belirli bir alandaki düşük performansına bakarak diğer alanlarda da düşük olarak değerlendirebilirler (Turgut, 2001:60).

Yukarıda anlatılan sorunların yaşanmaması için düzeltici önemler alınmalıdır. Performans ölçütlerini ve derecelerini anlatan kavramlar ve sözcükler yeterli açıklıkta olmalı ve değerleyici tarafından aynı anlamda algılanması sağlanmalı, değerleyiciye yöntemi nasıl uygulayacağına yönelik hatırlatıcı eğitimler verilmelidir. Değerleyiciler personelin performansını değerlendirme sırasında yapabilecekleri hatalara karşın, beklenen performansın

doğasını anlamaya ve performansı etkileyen davranışları kaydetmeye yönelik ayrıca eğitilmelidirler (London ve başk, 2004:323-324). Değerleme dönemi amacına uygun biçimde saptanmalıdır. Değerleme sonuçları personel ile görüşülerek tartışılmalı. Hatalı değerlemeler düzeltilerek personelin sisteme olan güveni pekiştirilmelidir (Bektaş, 1992:82-83). Sistemin yenilenmesi için değerlendirme sonuçları kontrol edilmelidir. 2.8. bölümde değerlendirme sonuçlarının nasıl kontrol edildiğini incelenmiştir.

2.6. Personel Performans Değerleme Yöntemlerine Katkı Sağlayan Bazı Sistemler

Günümüzde geleneksel yöntemlerin geçerliliklerinin azalması, çağdaş yöntemlerinde zaman zaman yetersiz kalması personel performans değerlendirme sistemlerinin farklı sistemler ve yöntemlerle desteklenmesini zorunlu kılmıştır. Bu yöntemleri kısaca inceleyecek olursak;

2.6.1. Dengeli Puan Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard)

İşletmelerin yöneticileri, kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen, çevre ve performans şartlarını birçok değişik açıdan ölçümleyen araçlara ve göstergelere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle örgütler, finansal ölçümler sonucu tespit ettikleri maddi varlıkların yanına maddi olmayan varlıklarını da hesaba katmak zorundadırlar (Ölçer, 2005:89-90). Bunun sonucu olarak, dengeli puan kartı yöntemi, maliyet muhasebesine dayanan finansal ölçülerin, örgütün performans düzeyini göstermede yetersiz kalması sonucu oluşmuştur. Örgütün finans ölçülerinin yanı sıra performansı etkileyen finansal olmayan kaynaklara ilişkin göstergelerinde dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Yöntem, örgütün vizyonu ve stratejilerine yönelik olarak performans göstergelerinin dengeli bir biçimde oluşturularak performansın değerlendirilmesini ve bu performans göstergeleri ile geleceği yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Kasnaklı, 2002: 134-135). Yöntem, Kaygusuz (2005:87)'na göre örgüt tarafından

gerçekleştirilen işlemlerin sonuçlarını hızla finansal ölçülerle ifade edebilmektedir. Müşteri tatmini, örgütün gelişme ve yenilik faaliyetlerine ilişkin operasyonel ölçüleri ile finansal ölçülerini birleştirebilmesidir.

Ayrıca bu yöntemde, örgütün uzun dönemli stratejilerinin kısa dönemli faaliyetlere dönüştürülmesiyle örgüt, gerçekleşen ve gerçekleşmesi beklenen değişim ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilecektir. Stratejilere uygun geliştirilen kârlılık, pazar payı, müşteri tatmini, müşteri sadakati, çalışanların yetenekleri gibi sonuç göstergeleri ile sipariş teslim süresi gibi performans göstergelerinin bir arada kullanılması gereksiz ve fazla sayıda göstergenin kullanımını önlemektedir (Kasnaklı, 2002:137; Kaygusuz, 2005:88).

Denge, örgütün stratejilerinin neden sonuç ilişkisi içinde performans hedeflerine dönüştürülmesi ile sağlanmaktadır. Stratejilerle finansal hedefler, finansal hedeflerle müşteri hedefleri, müşteri hedefleri ile iç süreç hedefleri ve iç süreç hedefleriyle öğrenme ve gelişme hedefleri arasında neden sonuç ilişkisi olmasına dayanmaktadır. (Kasnaklı, 2002:135-136). Bu yöntemin başka bir yararı da üst yönetimin tüm kritik ölçüleri birlikte düşünmeye zorlayarak, bir alandaki gelişmenin başka bir alanda ters bir etki yaratma pahasına elde edilip edilemeyeceğini görmesini sağlamasıdır (Kasnaklı, 2002:137).

Dengeli puan kartı yönteminin ilk boyutu olan finansal boyutta amaç gelirleri arttırmak, maliyetleri düşürmek ve aktiflerin kullanımını arttırmak için stratejik hedefler oluşturulur. İşletmeler büyüme, sürdürme ve sonuçlarını alma gibi yaşam süreçlerinin her farklı dönemi için özel finansal hedefler belirleyebilir (Ölçer, 2005:93). İkinci boyut olan müşteri boyutunda örgüt müşterilere ilişkin hedef ve performans ölçütleri geliştirmek için hedef müşteri ve pazar kesimini tanımlar. Finansal ve müşteri boyutuyla ilgili amaç ve ölçüler belirlendikten sonra sıra iç süreçlere gelir. Burada müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlara ulaşmada önemli işlemler saptanmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması

için yenilik, üretim ve satış sonrası hizmet sürecinden geçilmektedir. Bu üç boyut ta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ve gereken alt yapının oluşturulması için son boyut olan öğrenme ve gelişmede amaçlar belirlenir. (Kasnaklı, 2002:138-143).

Öğrenme ve gelişme boyutunda uzun dönemli kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçütler oluşturulmaya çalışılır. Bu boyutta yer alan amaçlar, başka boyutta belirlenen hedeflerin başarıyla sonuçlandırılması için gereken alt yapıyı ve girişimleri sağlar (Ölçer, 2005:96). Öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır. Bunlardan birincisi olan personelin yeteneklerinde, personelin yönetime katılmaları ve örgüt performansını arttırmaları beklenmektedir. Personelin rolünde oluşacak değişiklik, örgütün personelinin yeniden eğiterek, onların yaratıcı yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmeleri gerekmektedir. İkinci kategori olan bilgi sistemlerinin kapasitesinde personelin etkin olabilmesi için müşteriler, iç süreçler ve alınan kararların finansal sonuçları konusunda doğru ve yeterli düzeyde bilgiye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bilgiye de gereken zamanda ulaşılması mümkün olmalıdır. 3 kategori olan güdüleme, yetki verme ve uyum sağlamada personelin örgütün başarısına katkıda bulunması ve örgüt menfaatlerine uygun davranmaya güdülenmesi, personele karar verme ve uygulama yetkisinin verilmesi ve bireysel hedeflerle örgütün hedeflerinin uyum içerisinde olması gerekmektedir (Kasnaklı, 2002:143-145).

Dengeli puan kartı sistemi, tasarlanan stratejilerin doğru uygulanıp uygulanmadığı ve planlanan stratejilerin geçerliliğini koruyup korumadığı geri bildirim sağlayarak stratejilerin devamlı gözden geçirilmesini ve değişen çevresel koşullara göre stratejilerde değişiklik yapılmasını öngörmektedir (Kasnaklı, 2002:151).

Bu sistemde personel performansı doğrudan değerlendirilmemektedir. Ancak personel performansının bir parçası olduğu vizyon ve stratejilerden yola çıkarak örgütün finansal boyutu, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutunun birbirleriyle olan etkileşimi sonucunda oluşan örgüt performansı ölçülmektedir.

2.6.2. Sistem 4 Modeli

Sistem, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür (Şimşek, 2002:89). Örgüt sisteminde de ilk öge birey, ikinci öge resmi örgüt, üçüncü öge gayri resmi örgüt yapısı ve sonuncu öge fiziksel ortamdır.

Örgüt yapıları, teknolojik gelişmeler, çevre ile artan ilişkiler, ürün çeşitlilikleri ve ürünlerin piyasa ömürlerinin kısalması nedeniyle gittikçe karmaşıkmaktadır. Ayrıca yönetim bilimindeki gelişmeler, karar verme süreçlerinde yaşanan değişimler sistem yaklaşımını gerekli kılmaktadır. Sistem yaklaşımı, yönetimin ve birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerini incelerken, belirli bir birimdeki gelişmelerin öbür birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktadır.

Likert sistem 4 modelinde, etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal etmenlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalar gerçekleştirmiştir. Yöneticinin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve öbür uçta sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamıştır (Koçel, 2003:230).

Likert'in personel örgüt modelinde üç değişken bulunmaktadır. Birincisi örgütte gelişmelerin gidişatını ve elde edilen sonuçları belirleyen bağımsız değişkenler olup, önderlik stratejileri, örgütün yapısı, yönetimin politikaları gibi yalnızca örgüt ve örgüt yönetimine bağlıdır. İkincisi örgütün iç durumunu belirten, örgüt üyelerinin bağlılıkları, tutumları, performans amaçları gibi ara

değişkenlerdir. Üçüncüsü, örgütün başarılarını gösteren verimlilik, maliyetler, kazançlar gibi sonuç değişkenleridir (Taner, 1996:28).

Bu noktadan hareketle Likert'e göre en iyi performans, en düşük maliyet, en yüksek kazanç ve iş tatmini düzeyi, kişinin kendisini ve yaptıklarını bir değer ifade eder biçimde hissetmesine yönelik olan dürtünün, kişinin iş arkadaşlarıyla rekabetten öte iş birliğini yapmasını sağlayacak kuvvetli güdüleyici güçler oluşturması olarak tanımlamaktadır (Taner, 1996:29).

2.6.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi, tüm süreçlerin, hizmetlerin ve ürünlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin çoğaltılarak müşteri bağlılığının yaratılmasıdır. Bu amaçla örgüt de alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşterilerce tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan yönetim biçimidir. (Yıldırım, 2002:191-192). Yoğun rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilirliği için toplam kalite yönetimi, örgütün amaçlarını geliştirmede tamamlayıcı olup, bireysel performanslar, kaliteyi geliştirmede ve rekabet kazandırıcı avantaj yaratmada potansiyel kaynak olarak görülmektedir (Dreher ve Dougherty, 2001:144). Bu noktada performans değerlendirme üretim miktarı, personelin mesai saatlerine uyması gibi etmenlerle ilgilenmenin dışında zamanla kalite standartlara uygun üretim miktarı, esnek çalışma saatleri gibi etmenler gelişmiştir. Böylece yetkilerin delege edilmesi, personelin güçlendirilmesi ve karar verme sürecine katılarak örgütün amaçlarını belirlemede etkin olarak yer alması sağlanmıştır. Bu uygulamaların sağlanması içinde sürekli ölçme, değerlendirme ve iyileştirmeyi ilke edinen ekipler oluşmuştur. Bu ilke personelin bireysel performansın değerlemesi dışında örgütte yer aldığı ekiplerinde performansının değerlendirilmesi sağlanmıştır. Kalitenin kontrolü, maliyetlerin ve niceliklerin ölçümü dışında, sunulan

hizmetinde, kullananlar açısından gerçekleşen yararlarını değerlendirilerek gerçekleştirilmektedir (Kubalı, 1999:40).

2.7. Örgütlerde Personel Performansını Etkileyen Etmenler

Bu bölümde personelde düşük ya da yüksek performansa neden olan etmenler örgüt ortamına bağlı, personele bağlı, yöneticilere bağlı olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

2.7.1 Örgütün Ortamına Bağlı Performans Etmenleri

Örgütün ortamına bağlı performans etmenleri, fiziki şartlar ve örgütsel etmenler başlıklarında incelenmiştir.

2.7.1.1 Fiziki Şartlar

Aydınlatma, ısıtma-soğutma, ses ve gürültü gibi etmenlerin personelin performans düzeylerini etkilediği düşüncesiyle bazı çalışmalar yapılmıştır. Literatürde yer alan Hawthorne araştırmalarında fiziksel etmenlerde iyileştirme gerçekleştirilse bile verimlik artışı olmadığı, bazen de hiçbir iyileştirme yokken verimliliğin arttığı saptanmıştır. Verimliği sosyal etmenlerin etkilediği belirlenmiştir (Koçel, 2003:227).

Ancak örgütteki sosyal ortamların dışında, yüksek sıcaklığın personeli durgunluk ve tembelliğe yönelterek hareket dinamizmlerini azalttığı, soğuk ortamda da çalışma temposunun düşerek refleksleri sınırlandığı bilinmektedir. Kuşkusuz yetersiz ve kötü aydınlatmada verimi olumsuz etkileceği gibi personelde gözlerinin bozulmasına da neden olabilecektir. Ayrıca aşırı yoğunlaşma gerektiren durumlarda ses ve gürültünün de kontrolü önemlidir (Ar, 1999:120-125).

2.7.1.2 Örgütsel Etmenler

Örgüt tarafından sağlanan görevin personele uygun olup olmadığı personelin göstereceği performans bakımından önemlidir. Kişinin yetenekleri ve bilgileri ile işin nitelikleri uyum içerisinde olmalıdır. Bu da ancak çalışmanın başında da bahsedildiği gibi iş analizinden oluşturulan iş tanımları ve iş gereklerinin doğrultusunda personel alımı, terfi ya da transferleriyle mümkün olabilecektir.

Ayrıca örgütte işbölümünün dayandırıldığı hiyerarşik yapı, görev ve birimler arasındaki yatay ve dikey ilişkiler, komuta destek birim ilişkileri, proje birimlerinin örgüt yapısı, iletişim yapısı, karar verme ilişkileri ve benzeri tüm yapısal öğeler performansı belirleyen etmenler arasında yer almaktadır (Dicle, 1982:13).

2.7.2 Personele Bağlı Performans Etmenleri

Personelin belirli bir süre içerisinde görevini başarabilmesinde yetenekleri, bilgi ve beceri düzeyi etkili olmaktadır. Yetenekler kişiden kişiye farklılık gösterse de kişinin işe uygun yeteneğe sahip olması başarılı performans göstermesine katkı sağlayacaktır. Örgüt personele yeteneklerini geliştirebileceği ve kullanabileceği ortamı sağlamalıdır.

McClelland'ın başarıya ihtiyacı kuramında kişi, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren amaçları seçerek, gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde ederek kullanacaktır (Koçel, 2003:643). Böylece personelin başarıya ihtiyacı güdülenmesine neden olacaktır.

Personelin fiziksel ya da psikolojik sağlık sorunları da performans da önemli düşümlere yol açabilecektir. Bu gibi durumlarda yönetim periyodik olarak sağlık kontrolleri yaptırmak suretiyle problemlerin önceden tespit edilip önüne geçilmesini sağlayabilir.

2.7.3 Yönetime Bağlı Performans Etmenleri

Örgüt yönetiminin amaçları, bakış açıları personel politikalarına da yansımaktadır. Özellikle, işe göre insan mı yoksa insana göre iş mi; açık bir değerlendirme mi yoksa gizli sicil mi, ne tür bir ödüllendirme ve terfi sistemi gibi sorular üzerinde durulmakta ve örgütü istenen performans düzeyine ulaştıracak sistemler geliştirilip uygulanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel amaçlardan personelin haberdar edilmesi, kendisine düşen sorumlulukların aktarılması, güdülenmenin sağlanması v.b. yönetimin sağladığı koşullar personel performansında etkili olacaktır (Dicle, 1982:12).

2.7.4 Çevresel Etmenler

Personel çevreyle birebir iletişim halindedir. Bu nedenle de örgütün iletişim içerisinde olduğu çevresindeki toplumsal, ekonomik, siyasal ya da kültürel gelişmeler ve değişimlerden personel performansını etkilemektedir.

2.8. Performans Değerleme Uygulamasında Yönteminin ve Sonuçların Kontrolü

Performans değerlendirme, örgütte uygulanan yönetim ve personel politikasının ne ölçüde başarılı olduğunu gösterir. İşe alma, yerleştirme, terfi, eğitim, ücret v.b. konularda izlenen politika ve uygulamalarının sonuçları konusunda yönetime bilgi sağlar, düzeltme ve geliştirme alanlarını gösterir (Dicle, 1982:18). Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olmaları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Ancak uygulamada 2.5. bölümde belirtilen gerek değerlendiriciden gerekse sistemden kaynaklanan birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu hataların giderilmesi için önlemler alınması ve elde edilen sonuçlarında kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu noktada performans değerlendirme yöntemi, sonuçların doğru tahmin edebilmelidir (Yüksel, 1997:168). Lee ve Akhtar'a (1996:878-879) göre performans değerlemenin kesinliği beş etmene

bağlıdır. Bunlar; performans değerlendirme yönteminin varlığı, değerlendirme sıklığı, değerlendiricinin değerlendirdiği kişinin yaptığı iş hakkındaki bilgisi, duyguların ifade edilebilme fırsatı ve performans artırıcı planlardır. Örgüte uygulanırken ve uygulandıktan sonra sistemin nasıl işlediği, amacına ulaşmakta ne ölçüde başarılı olduğu kontrol edilebilmelidir. Süreç içerisinde de yönetici, örgüt planlaması kapsamında kendinden bekleneni bildiği için, gereken zamanda kendi performansını kontrol edebilecektir. Böylece yönetim, hedeflerden sapmalar olduğunda denetim zamanında düzeltici faaliyette bulunabilecektir.

Performans değerlemesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmek için son aşamada sonuçların kontrol edilmesi gerekir. Değerleme sonucunda ulaşılan verilerin örgütte uygulanan yöntem bazında ve personel, iş ve örgüt uyumuna göre gözden geçirilmesi gerekir. Beklenen etkinlik sağlanamamışsa uygulanan yöntem tamamen değiştirilebilir ya da örgüt gereksinimlerine uygun yönde geliştirilebilir. (Bingöl, 1998:236; Sabuncuoğlu, 2000:187) Özellikle değerlendirme sonrası sonuçlar astlarla birlikte tartışılırsa sisteme artılar kazandıracaktır (Kaynak ve başk, 1998:227).

Performans da artı değer bulunmadığı yer belirlenmelidir. Değerlendirici ve değerlendirilen personel üzerinde kritik performans konularının ortaya konması için süreç denetlenmelidir (Canman, 2000:149). Uygulanan yöntemde aksamalar varsa bunları giderici önlemler alınmalıdır.

Performans değerlemesinin amaçlarından birisi, var olan performansın eksiklerinin giderilmesi, sürecin iyileştirilmesidir. Bu amaçla sonuçlar gerek personele gerekse yöneticilere geri bildirim yoluyla iletilmelidir.

Personelin performansı yalnızca üst, müşteri ya da takım arkadaşlarının görüşleriyle belirleniyorsa tek yönlü bir durum oluşturarak sonuçlarda hatalara neden olabilmektedir. Performans değerlemede amaç kişiyi bütün olarak tüm

yönleriyle değerlemesi sağlanarak çok yönlü bir bakış yakalamak olmalıdır. (Fındıkçı, 1999:302)

2.9. Düşük ya da Yüksek Performansın Nedenleri ve Sonuçları

2.7. bölümde tanımlanan örgütlerde personel performansını etkileyen etmenler, personelin performansının düşük ya da yüksek olarak gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bu nedenleri bilmek sorunu gidermek ya da gelişimi desteklemek açısından önemlidir.

Gerçekleşen performans ölçüldükten sonra beklenen ile arasında oluşan açığın neden kaynaklandığını incelemek gerekmektedir. Düşük performans için üç neden bulunmaktadır. Birinci neden personelin kişisel nedenler ya da aile ile ilgili sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bunlar örgütün kontrolü dışında gerçekleşmektedir. Önemli olan bu problemlerin personelin işini yapmasına engellenmesine ne kadar süre izin verileceğidir. İkincisi örgütün ve yönetimin zayıflığından kaynaklanmaktadır. Üçüncüsü ise personelin kişisel özelliklerinin örgüte uyum sağlayamamasıdır (Weightman, 2004:187).

Personelden ve örgütten kaynaklanan düşük performansın nedenlerinde, işe uygun olmayan personelin örgütte istihdam edilmesi, yöneticilerin eğitimle geliştirmede ya da takdir ya da ödüllendirme ile güdüleme yaratmada eksik kalmaları, açık olmayan görev tanımları, yetersiz donanım, araç, gereç, personelin işin gerektiği bilgi ve beceriye sahip olmamaları, evlilik, hastalık gibi personelin şahsi sorunları olabilir.

Ayrıca üst yönetiminin performans yönetim sistemini desteklememesi sonucunda personel sistemin yarardan çok zarar getireceğine inanacaklar bu da düşük performansa yol açacaktır.

Örgütte personel arasındaki uyumsuzluk da düşük performans nedeni olabilir. Canman (2000:165)'na göre personelin niteliklerine göre görev ve

yetkiler verilerek personel ve örgüt arasındaki uyumsuzluk azaltılmaya çalışılmalıdır. Böylece personelin örgüte sağlayacağı katkıda arttırılabilecektir.

Personelin performanslarındaki zayıflık gerek finansal rakamlarda gerekse tüketicilere sunulan hizmette, örgütün bir bölümünün ve tümünün performans düzeyi üzerinde doğrudan etkilidir. Yöneticiler, danışma, karşılıklı fikir alış verişleri, iş gücü eğitimi, yeniden yapılanma, kadro seçimi, istihdam, yönlendirme gibi konularda yoğun zaman harcadıkları bilinmektedir. Bu yüzden zayıf performansın sürekliliği, yöneticilerin, yönetsel görev ve sorumluluklarını yerine getirmede sorunları olduğu anlamına gelmektedir (Jones ve Lockwood, 1989:49).

Bir personelin kendisini geliştirme çabası ise, onun yüksek performans isteğinin, başarıma güdüsünden kaynaklanmaktadır, Kalitenin yüksekliği ya da belirli bir düzeyde tutulması yüksek performans göstermektedir (Fındıkçı, 1999:313-315).

Hartog ve başk. (2004:55)'na göre yüksek performans çalışma sistemi, yönetimin örgütün amaçları doğrultusunda personelin sürekli gelişimini sağlayarak, dikkatli personel seçimi yaparak kendisini göstermektedir. Personel gelişimi ve eğitimi, personeli güçlendirme, bilgi paylaşımı yüksek performans uygulamalarıyla ilişkilidir.

Personel davranışlarını ve performansı geliştirmek için en etkili yol güçlü bir örgüt kültürü yaratmaktır. Personelin örgüt adına gösterdikleri çabayla hissettikleri ve kendilerinden ne beklendiğini anlamaları için kültür gibi gayri resmi kurallar yardımcı olacaktır (Hartog ve başk. 2004:55). Bu nedenle örgüt kültürü, örgütlerde davranışsal normları üreterek insanlarla örgüt yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak direnç ve değerler sistemi yaratmaktadır (Yıldırım, 2002:194).

Düşük personel performansın nedenlerini tanımlamak kolayken yüksek performans için alternatif yaklaşımlar uyarlamak zordur. Özellikle yüksek performans da, karşılıklı yarar sağlanarak yalnızca örgütün beklentilerin karşılanarak başarıya ulaşması değil aynı zaman da personelin ihtiyaçlarının karşılanarak tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu noktada personel ve örgüt açısından farklı beklentiler oluşmaktadır. Örgüt, personelden iş için gereken düzeyde bilgi ve beceri beklerken; personel işe getirdiği bilgi ve becerisinin örgüt tarafından geliştirilmesi bekler. Bir yandan örgüt güdülenmiş personel beklerken; personel kendi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla tatmin sağlayarak güdülenmeyi beklerler. Örgüt çıktı ya da standartlarla bağlantılı ödüllendirme sistemi uygulamak isterken; personel gösterdikleri performans ilişkin adaletli bir ödüllendirme sistemi beklerler. Örgüt tanımlanmış işleri gerçekleştirecek personel ararken; personel işlerinde çeşitlilik, hedef, geri bildirim isterler. Örgüt kendi kültürünü ve değerlerini kabul ederek uyum sağlayacak personel isterken; personel kendi değerlerine reddetmeyen örgüt değerleri isterler (Jones ve Lockwood, 1989:49-50). Karşılıklı beklentilerin uyum içerisinde sağlanmasında performans değerlendirme ile mümkün olabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL PERFORMANSINI DEĞERLEME VE ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ

İşletmelerin türü, büyüklükleri, çalışma alanları ne olursa olsun, amaçlara ulaşılması için personelin en etkin biçimde kullanılması ve performanslarının artırılması gerekmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmelerinde performans değerlemesinin neden yapılması gerektiği ayrıntılandırılarak uygulanacak yöntemin seçiminde dikkat edilmesi gereken öğeler anlatılacaktır.

3.1. Konaklama İşletmelerinde Personel Performans Değerlemesinin Önemi

İkinci bölümde anlatılan personel performansına göre, personel sorumlu olduğu işe gereken performansı yansıtmalıdır. Ancak bu performans eğer bir personel o iş için gerekli yetenekleri ve özellikleri taşımıyorsa etkisiz kalabilmektedir. Ayrıca personelin sorumlu olduğu işin doğru tanımlanması gerekmektedir. Doğru tanımlanamayan iş beklenen standartlara ulaşılmasını engelleyecektir. Örgütünde hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için personeline destek sağlayarak ihtiyaç duyulan atmosferi yaratması gerekmektedir. Kısaca performans doğru personelin, gereken performansı doğru işe ve uygun atmosferde, doğru zaman ve yerde göstermesidir (Jones ve Lockwood, 1989:49).

Hizmet sektörünün bir dalı olan konaklama işletmelerinde de personel üretimdeki temel öğe olduğundan örgütün en önemli sermayedir. Bu yüzden iş gücünden en verimli nasıl yararlanılacağı konusu önem kazanmaktadır.

Konaklama işletmelerinde, toplam harcamaların önemli bir oranının (Horwath and Horwath International Statistics of The Hotel Industry'ın 1971'deki yayınında bu ücret harcamalarının oranı %28,9 olarak belirtilmiştir.) iş gücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluştuğu bilinmektedir (Olalı ve Korzay, 1993:137). Gelirden önemli bir oranda iş gücü için harcama yapılması personel performansının optimum düzeyde olması gerektiğini göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde de yetersiz performans, örgütün hem finansal sonuçlarını hem de hizmet düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetici açısından disipline yönelik uygulamalar, yeni personelin seçilmesi, yetiştirilmesi ve davranışlarının değiştirilmesi ile ilgili uygulamalar zaman alıcı olup ve kaynak israfına yol açmaktadır. Bu yüzden performans yönetimi sisteminin konaklama işletmelerinde kurularak uygulanmasındaki temel amaçlar; performans değerlemenin amaçlarına paralel olarak, örgütsel amaçlarla ve stratejilerle performans değerlendirme arasında bağlantı kurmak, örgütün kültürünü güçlendirmek, personelin katılımını sağlamak, etkili gruplar geliştirmek, etkili idari kararlar vermek ve personelin performansını arttırmak ve sürekli gelişimi sağlamaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda konaklama işletmeleri varolan insan kaynaklarından en etkili ve verimli bir biçimde yararlanabilecekler, örgütsel etkililiği arttırabilecekler ve rekabet avantajı kazanabileceklerdir (Benligiray, 1999:29-30). Kısaca, müşteri tatminini, hizmet kalitesini, karlılığını yüksek tutabilmesi için işgücü kaynağında performans yönetimi uygulaması gerekmektedir.

3.2. Konaklama İşletmeleri için Uygun Performans Yönteminin Seçilmesi

“Bir konaklama işletmesinin kaynakları; sermayesi, yatırımları, fiziki mal varlıkları insan gücü, araç, gereç ve donanımları, stokları v.b.leridir. Kaynakların korunması fiyat saptama, üretim hacmini belirleme, yatırımları idare etme, yeni ürünler ve hizmetler sunma, teknolojiiden yararlanma, insan kaynaklarını

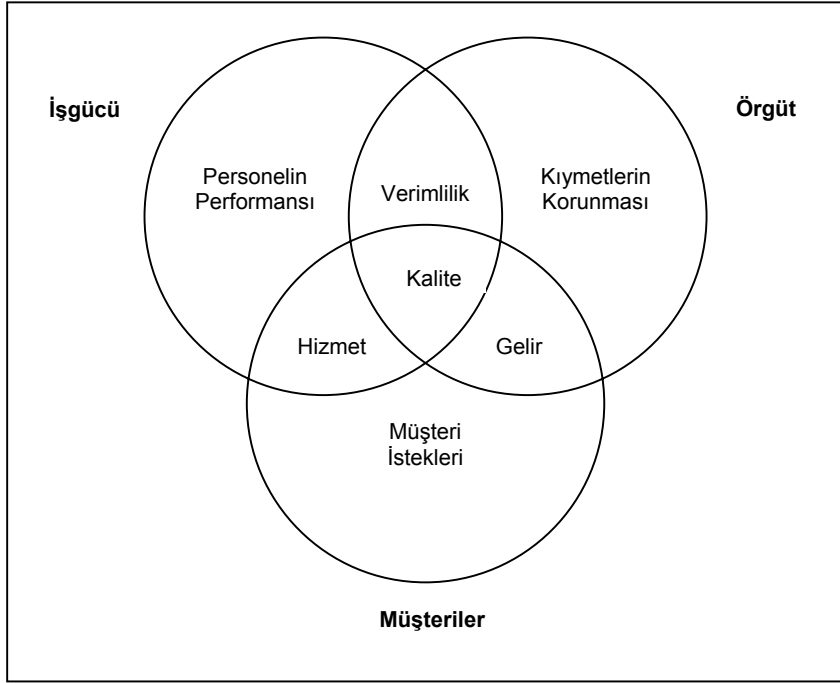
yönetme, maliyetleri düşürme, verimliliği arttırma, kaliteyi yükseltme, sabit varlıkların bakım ve onarımını yapma, iletişim sistemlerini kurma, tüm kaynakları her türlü tehlikeden koruma v.b.lerini içerir. Ayrıca pazar payını, satış ve doluluk oranlarını arttırma, rekabet avantajı kazanma, finansal planlama yapma, alacakları ve borçları idare etme v.b.leri ile ilgili faaliyetlerin tümünün yakından izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini içerir” (Benligiray, 1999:22).

Konaklama işletmelerinde uygulanan performans yönetimi çalışmalarının personel tarafından olumlu karşılanmasının işletmeye sağlayacağı getiriler önemlidir. Personeli yüksek performans gösteren örgütlerin rakiplerine oranla avantaj sağlayabileceği düşünülebilir. Bunu sağlamanın en temel yolu ise, personelin gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarının objektif olduğuna inanmasıdır (Boylu ve Alptekin, 2002:180). Özdemir (2002)’na göre, performans değerlendirme sonucunda yüksek personel tatmini isteniyorsa, bütün örgüt iklimi, örgüt üyeleriyle ilgili bir gelişmeyi destekleyici yönde hareket etmelidir.

Performansın değerlemesi için, en uygun performans boyutunun seçiminde etkin ögeler, örgütün türü, örgütün amaçları ve hedefleri, çevresel koşulları, örgütün ve yönetimin yapısı ve anahtar performans alanlarıdır. Performans boyutunun seçiminde örgütlerin uzun ve kısa dönemli amaçları ve hedefleri ile bunlara verdikleri öncelikler asıldır.

Konaklama işletmeleri çok karmaşık ve dinamik çevre koşulları içinde faaliyet göstermektedirler. Bu durum büyük ölçüde turizme bağılılıklarından, talep dalgalanmalarından, müşterilerin farklı isteklerinin, gereksinimlerinin ve beklentilerinin olmasından, konaklama işletmeciliğinin büyük ölçüde insan gücüne dayanmasından, yoğun rekabetten, politik, ekonomik ve kültürel ögelerin etkisinden kaynaklanmaktadır. Konaklama işletmelerinin bu koşullar altında hangi performans boyutuna önem vermesi gerektiğini söz konusu koşulların etki

derecesi belirleyecektir. Bir konaklama işletmesinin bölümlerini ve personeli gruplandırmak için “ön bölümler” ve “arka bölümler” terimleri kullanılabilir. Ön bölümler resepsiyon, restoran ve bar gibi personelin müşterilerle doğrudan etkileşimde bulunduğu alanlardır. Arka bölümler ise kat hizmetleri, teknik işler, muhasebe, insan kaynakları gibi personelle müşterilerin çok az etkileşimde bulundukları alanlardır. Konaklama işletmeleri büyüklüklerine, kuruluş yerlerine, personel sayılarına ve niteliklerine, sundukları hizmetlerin türüne ve çeşitliliğine, bazı hizmetlerde ihtisaslaşma derecelerine, benimsedikleri politikalara ve üst yönetimlerin tutumlarına bağlı olarak yönetim yapıları da değişecektir. Anahtar performans alanları da, somut olarak neyin yönetileceğini, hangi sonuçların amaç edinilmesi gerektiğini ve bu amaçlara doğru etkin çalışmada nelere ihtiyaç duyulduğunu gösterirler. Bir konaklama işletmesinin varlığını sürdürebilmesi ve faaliyetlerini başarılı bir biçimde idare edilmesi için yönetimin başarılı olması gereken anahtar performans alanları müşteri tatmini sağlamak, personel performansını sürdürmek ve aktifleri her türlü tehlikelerden korumaktır (Benligiray, 1999:17-120). Her örgütte olduğu gibi konaklama işletmelerinde de yüksek performans, anahtar performans alanlarında işlerin gereken miktarda, en iyi kalitede, istenen sürede, en düşük maliyetle gerçekleştirilmesine bağlıdır.



Şekil 3.3.1. Bir Otel Yönetim Modeli

Kaynak: Benligiray, Serap 1999 “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi” , 21

“Bir konaklama işletmesi için müşteriye iyi hizmet vermek ve onları memnun ederek tekrar gelmelerini ve konaklama işletmesini farklı kişilere tavsiye etmelerini sağlamak önemlidir. Öncelikle müşterilerin satın almak istediklerinin (ürün, yer, süreç, fiyat, özendirme, fiziksel olanaklar vb gibi) belirlenmesi gerekir. Hizmetin bir süreç olarak görülmesi tüm personelin bu yönde çalışmalarını ve katılımlarını sağlamakla mümkündür. Personelin etkili ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlayacak bir iş çevresini yaratacak kişiler konaklama işletmesinin yönetim kadrosudur” (Benligiray, 1999:20).

Bu bölümde araştırmanın hangi amaçla yapıldığı, önemi, araştırma yapılırken kullanılan yöntemler ve izlenen plan ele alınarak, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ülkemizde turizm sektörü özellikle konaklama endüstrisinin gelişimiyle milli gelire önemli kazançlar sağlamıştır. Turizm sektöründen 2004 yılında 13.364 milyon dolar kazanç sağlanmıştır. Ülkemize yönelik artan taleplerin karşılanmasını sağlamak ve var olan kazanımları korumak amacıyla, kaliteli hizmetin devamlılığının sağlanması şart olmuş bu da personel performansının önemini arttırmıştır.

Bu ilerlemeler sonucunda örgütün, örneklememizdeki konaklama işletmelerinin, amaçlarına; personelinde örgütün ihtiyaç duyduğu niteliklere ulaşması için performans değerlendirme önemli bir araç olmuştur. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda konaklama işletmelerinde personel performans değerlemesinin nasıl yapıldığı ve elde edilen sonuçların ne şekilde değerlendirildiği dikkat çeken bir konudur.

Bu tez çalışmasında, konaklama işletmelerinde personel performans değerlemesi yapılıp yapılmadığını, yapılıyorsa hangi düzeyde gerçekleştirildiğini, uygulamadaki güçlük ve sorunları, bu konudaki çalışmaların sonuçlarının kullanılabilirliğini tespit etmek; yönetime ve özellikle personelin etkinliğine olan katkılarını araştırmak ve sınırlı da olsa öneriler geliştirmek amaçlamaktadır.

3.4. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi başlığı altında, araştırmanın evreni ve örnekleme, veriler ve toplanması, verilerin analizi ve kullanılan istatistiksel yöntemler konuları ele alınmaktadır.

3.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Ankara il merkezinde ve çevresinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin işgücünden sorumlu orta ve üst kademe yöneticileridir.

Çalışmadaki evren için belirlenen yöneticilerin görev yaptığı işletme sayısı; Şubat 2006 itibariyle 44 olarak tespit edilmiştir. Bu konaklama işletmelerinin 34 tanesi 4 yıldızlı, 10 tanesi 5 yıldızlıdır. Anket çalışmamıza 40 konaklama işletmesi katılmıştır. (<http://www.travelguide.gen.tr>, <http://www.turob.com>)

3.4.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada öncelikle konu ile ilgili literatür taraması gerçekleştirilerek yazılı kaynaklara ulaşılmaya çalışılmış ve araştırmanın teorik bölümleri oluşturulmuştur. Literatürden elde edilen kuramsal bilgilere dayanarak, alan araştırması kapsamında ihtiyaç duyulan veri ve bilgilerin yazılı olarak toplanmasını sağlayan, kişinin ya da grubun kendisi hakkında sorulara yanıt verdiği anket yöntemi uygulanmıştır (Balcı, 2005:140).

Soruların geliştirilmesinde (Dicle, 1982:213-223; Girişkin, 1998:Ek 1; Tekinler, 2005:Ek 1; Yetiş, 1995:83-87, Yüksel, 2003: 185-190)'de kullanılan anketler incelenmiştir. Ulaşılan literatürde ortak kabul gören personel performans değerlemesinde etkili olan yöntemler, karşılaşılan sorunlar v.b. konular ankete yansıtılmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır (Bkz. Ek:1). Anketin birinci bölümünde yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış “kişisel bilgileri” içermektedir. İkinci bölümünde konaklama işletmesinin “genel özelliklerini” tanımlayan sorular yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise personel performansının değerlendirilmesindeki mevcut uygulamaya yönelik bilgilerin ölçüldüğü sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölüm de ise personel performansının değerlemesindeki ölçütlere yönelik bilgilere ait sorular bulunmaktadır. Anket toplam 70 adet sorudan oluşturulmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde bazı sorularda, dördüncü bölümdeki tüm sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerden anket sorularını “hiçbir zaman”, “nadir düzeyde”, “orta düzeyde”, “çok sık olarak”, “her zaman” seçeneklerden birisini işaretleyerek yanıtlamaları istenmiştir. Anket formları Ankara’daki 40 konaklama işletmesinin yöneticileri ile yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde kullanılan anket sorularının üçüncü ve dördüncü bölümünde yer alan 5’li Likert Ölçeği ile puanlama yolu ile ölçülen değişkenleri için Geçerlilik ve Güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach’s Alpha test istatistiği kullanılmıştır Uygulanan değerlendirme ölçütü; $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilmiştir (Balcı, 2005:102; Ural ve Kılıç, 2005:258)

Geçerlilik ve güvenilirlik analizinin sonucunda güven ölçeği Cronbach’s Alpha (α) = 0,878 olarak hesaplanmıştır. Bulunan bu sonuca göre bilgi toplama aracında kullanılan soruların geçerlilik ve güvenilirlik test sınavasında geçerliliği ispatlanmıştır.

3.4.3. Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler “SPSS 13.0” versiyonlu paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulguların frekans ve yüzde dağılımları ortaya konmuş ve yoruma tabi tutulmuştur. İkinci aşamada genel anlamda aynı ya da eşleştirilmiş örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen ilişkili iki ölçüme ait ortalamanın karşılaştırılmasını sağlayan ilişkili bölümler için t-testi yapılmıştır (Ural ve Kılıç, 2005:177). Üçüncü ve dördüncü bölümde ise sırasıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Ki-Kare (χ^2) uygulanarak yorumlanmıştır.

3.5. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılmış olan yöneticilerle ilgili tanıtıcı bilgiler, konaklama işletmelerine ait bilgiler, personel performans değerlemesine ilişkin soruların değerlendirilmesi ayrıntılı bir biçimde yorumlanmaktadır.

3.5.1. Frekans Dağılım Tablolarının Yorumlanması

Çalışmanın bu bölümünde anket formunda yer alan her dört bölümdeki tüm sorular için toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanmıştır.

Tablo 3.5.1.1. Anketi Yanıtlayan Yöneticilere Ait Demografik Bilgiler için Frekans Dağılımı

Demografik Özellik	Demografik Ayrım	Frekans	Yüzdesi
Konaklama İşletmesindeki Göreviniz	Genel Müdür	1	2,5
	Genel Müdür Yardımcısı	3	7,5
	Konaklama İşletmesi Müdürü	1	2,5
	Personel Eğitim Direktörü	1	2,5
	İnsan Kaynakları / Personel Müdürü	12	30,0
	Personel ve Muhasebe Müdürü	2	5,0
	Muhasebe Müdürü	2	5,0
	Ön Büro Müdürü	7	17,5
	Satış Pazarlama Müdürü	4	10,0
	Halkla İlişkiler Müdürü	2	5,0
	Satış Pazarlama ve Halkla İlişkiler Sorumlusu	3	7,5
	Personel Sorumlusu	2	5,0
Konaklama İşletmesinin Sınıflandırılması	Dört Yıldızlı	31	77,5
	Beş Yıldızlı	9	22,5
Yaş Grubunuz	21–30 yaş arası	18	45,0
	31–40 yaş arası	18	45,0
	41–50 yaş arası	2	5,0
	51 yaş üstü	2	5,0
Cinsiyetiniz	Erkek	16	40,0
	Kadın	24	60,0
Eğitim Durumunuz	Lise ya da Dengi Okul	1	2,5
	Ön Lisans	2	5,0
	Üniversite	34	85,0
	Master	3	7,5
Eğitim Gördüğünüz Alan	Turizm-Otel / Seyahat İşletmeciliği	21	52,5
	İşletme	11	27,5
	Ekonomi	1	2,5
	Muhasebe	3	7,5
	İletişim	1	2,5
	Halkla İlişkiler	1	2,5
	Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkiler	1	2,5
	İngiliz Dili ve Edebiyatı	1	2,5
Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	4	10,0
	1–5 yıl arası	10	25,0
	6–10 yıl arası	14	35,0
	11–15 yıl arası	8	20,0
	15 yıldan çok	4	10,0

Bu İşletmede Kaç Yıldan Beri Görev Yapmaktasınız?	1 yıldan az	6	15,0
	1–5 yıl arası	24	60,0
	6–10 yıl arası	7	17,5
	11–15 yıl arası	1	2,5
	15 yıldan çok	2	5,0
Personel Performans Değerlemesi ile İlgili Herhangi Bir Kurs ya da Seminare Katıldınız mı? Kaç Kez Katıldınız?	Evet Katıldım	12	30,0
	Hayır Katılmadım	28	70,0
	1 kez	3	25,0
	2 kez	1	8,3
	7 kez	1	8,3
	Birçok kez	7	58,3

Ankara ilindeki 31 adet dört yıldızlı konaklama işletmesi anket çalışmasının %77,5'ni, 9 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi de %22,5'ini oluşturmaktadır. Tablo 3.5.1.'i yorumladığımızda, ankete katılan 15 yöneticinin görev tanımının doğrudan personelle ilişkili olduğu 25 yöneticinin ise sorumluluklarına ek olarak personel ile ilgili işleri yürüttükleri belirlenmiştir. Katılımcıları yaşlarına göre gruplandırıldığımızda %90'ı (36 kişi) 21–40 yaş arasındadır. Diğer taraftan ankete katılanların %40'ının (16 kişi) bay, %60'ının (24 kişi) bayan olduğu; %92,5'inin (37 kişi) üniversite eğitime sahip olduğu saptanmıştır. %52,5'i (21 kişi) üniversite eğitimini turizm alanda tamamlamıştır. Katılımcıların %10'u (4 kişi) 1 yıldan az, %60'ı (24 kişi) 1 – 10 yıl, %35'i (14 kişi) 6 – 10 yıl, %30'u (12 kişi) 11 yıldan çok turizm sektöründe çalışmaktadır. Bunun yanı sıra, ankete katılan yöneticilerin %75'inin (30 kişi) şu anda çalıştıkları konaklama işletmesindeki görev sürelerinin, 1 yıldan az ya da 1 – 5 yıl arasında olması turizm sektöründe yönetici sirkülasyonunun yoğun olduğunu göstermektedir. Son olarak demografik bilgiler arasında çalışanların %30'u (12 kişi) personel performans değerlemesiyle ilgili seminere ya da kursa katıldığını, %70'i (28 kişi) seminere ya da kursa katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3.5.1.2. Anketi Yanıtlayan Konaklama İşletmelerine Ait Demografik Bilgilerin Frekans Dağılımı

Demografik Özellik	Demografik Ayrım	Frekans	Yüzdesi
İşletmenizin Faaliyete Geçtiği Yıl	1940 – 1970 yılları arasında	2	5,0
	1971 – 1980 yılları arasında	1	2,5
	1981 – 1990 yılları arasında	6	15,0
	1991 – 2000 yılları arasında	16	40,0
	2001 – 2006 yılları arasında	15	37,5
İşletmenizde Performans Değerlemesi Uygulanıyor mu?	Evet Uygulanmakta	32	80,0
	Hayır Uygulanmamakta	6	15,0
	Sistem Oluşturma Çabaları Bulunmakta	2	5,0
İşletmenizde Performans Değerleme Kaç Yıldır Uygulanıyor?	1 yıldır	8	23,5
	2 – 5 yıldır	19	55,9
	6 – 10 yıldır	2	5,9
	11 – 15 yıldır	2	5,9
	15 yıldan çok	3	8,8
Konaklama İşletmesinin Türü	Uluslar Arası Zincire Bağlı	3	7,5
	Ulusal Zincire Bağlı	7	17,5
	Bağımsız	30	75,0
İşletmenizde Çalışan Daimi Üst Kademe Yönetici Sayısı	1 kişi	6	15,0
	2 – 5 kişi	16	40,0
	6 – 10 kişi	11	27,5
	11 – 15 kişi	6	15,0
	15 kişiden çok	1	2,5
İşletmenizde Çalışan Daimi Orta Kademe Yönetici Sayısı	1 kişi	1	3,2
	2 – 5 kişi	18	58,1
	6 – 10 kişi	6	19,3
	11 – 15 kişi	2	6,5
	15 kişiden çok	4	12,9
İşletmenizde Çalışan Daimi Alt Kademe Yönetici Sayısı	2 – 5 kişi	9	64,3
	6 – 10 kişi	4	28,6
	11 – 15 kişi	1	7,1
İşletmenizde Çalışan Daimi İdari Personel Sayısı	2 – 5 kişi	8	53,3
	6 – 10 kişi	5	33,3
	15 kişiden çok	2	13,3
İşletmenizde Çalışan Daimi Alt Kademe Personel Sayısı	1 – 20 kişi	10	25,0
	21 – 40 kişi	12	30,0
	41 – 60 kişi	6	15,0
	61 – 99 kişi	6	15,0
	100 – 150 kişi	2	5,0
	150 kişiden çok	4	10,0

İşletmenizde Çalışan Toplam Daimi Personel Sayısı	21 – 40 kişi	17	42,5
	41 – 60 kişi	9	22,5
	61 – 99 kişi	7	17,5
	100 – 150 kişi	2	5,0
	150 kişiden çok	5	12,5
İşletmenizde Çalışan Geçici Personel Sayısı	1 – 10 kişi	5	45,5
	21 – 30 kişi	2	18,2
	31 – 40 kişi	1	9,0
	41 kişiden çok	3	27,3
İşletmenizde Kaç Kişiyse Performans Değerleme Uygulanmaktadır?	Herkese	15	37,5
	Üst Yönetim Hariç Herkese	15	37,5
	Geçici Personel Hariç Herkese	4	10,0
	Hiç kimseye	6	15,0
İşletmenizde Personelinizden Kaçısı Çalışma Konusuyla İlgili Eğitim Almıştır?	% 1 – 14 arası	3	7,5
	% 15 – 40 arası	12	30,0
	% 41 – 60 arası	13	32,5
	% 61 – 80 arası	9	22,5
	% 81 – 100 arası	3	7,5
İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimine İlişkin	ISO Belgesi Bulunmaktadır	9	22,5
	ISO Belgesi Alma Çalışmaları Devam Etmektedir	5	12,5
	ISO Belgesi Bulunmamaktadır	25	62,5
	Kalite Çemberleri Uygulanmaktadır	1	2,5

Tablo 3.5.1.2.'yi yorumladığımızda, konaklama işletmelerinin %62,5'inin (25 adet) 10 yılı aşan süredir faaliyette olduğu, %37,5'nin ise son 6 yıl içerisinde kurulduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerin %80'inde (32 adet) performans değerlemesi uygulanırken, %15'inde (6 adet) performans değerlemesi uygulanmamaktadır. %5'inde ise (2 adet) performans değerlendirme sistemi oluşturma çalışmaları devam etmektedir. 1 – 5 yıldır %79,4'ü (27 adet) performans değerlendirme uygulayan işletmelerden birçoğu uzun yıllardır turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerdir. Bu işletmelerin son birkaç yıldır performans değerlendirme uygulanıyor şikkı altında anketi yanıtlamalarının işletmelerin el değiştirmiş olması ve geçmiş verilere ulaşılamamasındandır.

Konaklama işletmelerinde üst kademe yönetici sayısı %65'i (22 adet) 1–5 kişi arasında değişirken, alt kademe personel sayısı ve toplam personel sayısı

konaklama işletmesinin kapasitesine göre çeşitlilik göstermektedir. Ayrıca 11 konaklama işletmesi (%27,5'i) bünyesinde geçici personel çalıştırmaktadır.

Ankete katılan konaklama işletmelerinin %37,5 (15 adet) herkese, %37,5 (15 adet) üst yönetim hariç herkese, %10 (4 adet) geçici personel hariç herkese performans değerlemesi uygulamaktadır. %15'i (6 adet) hiç kimseye performans değerlendirme uygulamaktadır.

Tablo 3.5.1.3. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemlerine İlişkin Soruların Frekans Dağılımları

Tablo 3.5.1.3.1. Konaklama İşletmesinde Uygulanmakta Olan Performans Değerleme Çalışmalarının Amacının Personel Tarafından Bilinirliğine İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Nadir Düzeyde	1	2,9
Orta Düzeyde	13	38,2
Çok Sık Olarak	7	20,6
Evet, Tamamıyla	13	38,2
Toplam	34	100,0

Ankete katılan konaklama işletmelerinden %97,1'i (33 adet) performans değerlendirme çalışmaların amacının orta ya da üstü düzeyinde personeli tarafından bilindiğini belirtmiştir.

Tablo 3.5.1.3.2. Konaklama İşletmesinde Uygulanmakta Olan Performans Değerleme Çalışmalarının İşletme için Yararlı Olduğu İnancına İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Orta Düzeyde	5	14,7
Çok Sık Olarak	6	17,6
Evet, Tamamıyla	23	67,6
Toplam	34	100,0

Konaklama işletmelerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin yararlı olduğuna ise %14,7'si (5 adet) orta düzeyde, %17,6'sı (6 adet) çok sık olarak, %67,6'si (23 adet) tamamıyla inanmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.3. Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Etkisi Olduğu Düşüncesine İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Orta Düzeyde	9	22,5
Çok Sık Olarak	10	25,0
Evet, Tamamıyla	21	52,5
Toplam	40	100,0

Performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olduğuna %22,5'i (9 adet) orta düzeyde, %17,6'sı (6 adet) çok sık olarak, %67,6'si (23 adet) tamamıyla katılmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.4. Konaklama İşletmesinde Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmişliğine İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Hayır, Hiç	1	2,5
Nadir Düzeyde	6	15,0
Orta Düzeyde	9	22,5
Çok Sık Olarak	2	5,0
Evet, Tamamıyla	22	55,0
Toplam	40	100,0

Ankete katılan konaklama işletmelerinden %2,5'inde (1 adet) iş analizi yapılarak iş tanımları ve gerekleri belirlenmemişken, %15'inde (6 adet) nadir düzeyde, %22,5'inde (9 adet) orta düzeyde, %60'inde (24 adet) çok düzeyde ya da tamamıyla belirlenmiştir.

Tablo 3.5.1.3.5. Konaklama İşletmesinde Personel için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunmasına Ait Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Hayır, Hiç	7	17,5
Nadir Düzeyde	6	15,0
Orta Düzeyde	7	17,5
Çok Sık Olarak	4	10,0
Evet, Tamamıyla	16	40,0
Toplam	40	100,0

Ankete katılan konaklama işletmelerinden %17,5'inde (7 adet) personel için ölçülebilir ve objektif performans ölçütleri bulunmamasına karşın, %15'inde (6 adet) nadir düzeyde, %17,5'inde (7 adet) orta düzeyde, %10'unda (4 adet) çok sık olarak, %40'ında (16 adet) tamamıyla bulunmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.6. Konaklama İşletmesinde Personel Performansını Değerlemede Kullanılan Yöntemin İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Yanıt Verebilme Yeterliliğine Ait Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Nadir Düzeyde	1	2,9
Orta Düzeyde	7	20,6
Çok Sık Olarak	11	32,4
Evet, Tamamıyla	15	44,1
Toplam	34	100,0

Personel performansını değerlemede kullanılan yöntemin işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgilere yanıt verebilmesini %2,9'u (1 adet) nadir düzeyde, %20,6'sı (7 adet) orta düzeyde, %32,4'ü (11 adet) çok sık olarak, %44,1'inde (15 adet) tamamıyla yeterli bulmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.7. Personel Değerlemesi Gerçekleştirilmeden Önce, Değerleyiciye Yöntemin Uygulanışıyla İlgili Eğitim Verilmesine Ait Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Hayır, Hiç	7	20,6
Nadir Düzeyde	5	14,7
Orta Düzeyde	4	11,8
Çok Sık Olarak	1	2,9
Evet, Tamamıyla	17	50,0
Toplam	34	100,0

Personel değerlendirilmesi gerçekleştirilmeden önce, değerlendiriciye yöntemin uygulanışıyla ilgili eğitim %20,5'inde (7 adet) verilmemektedir. %14,7'inde (5 adet) nadir düzeyde, %11,8'inde (4 adet) orta düzeyde, %2,9'unda (1 adet) çok sık olarak, %50'sinde (17 adet) tamamıyla eğitim verilmektedir.

Tablo 3.5.1.3.8. Personel Değerlemesinde Uygulan Ölçütlerin Kaçlı Değerleme Aralığında (Skala) Olduğuna Dair Frekans Dağılımı

	<i>Skala</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Üst Kademe Yönetici	1-3	4	21.1
	1-5	9	47.4
	1-7	3	15.8
	1-10	2	10.5
	1-4	1	5.3
	Toplam	19	100.0
Orta Kademe Yönetici	1-3	4	15.4
	1-5	11	42.3
	1-7	3	11.5
	1-10	3	11.5
	1-4	1	3.8
	Gözlem	4	15.4
	Toplam	26	100.0
Alt Kademe Yönetici	1-3	1	8.3
	1-5	5	41.7
	1-7	1	8.3
	1-10	2	16.7
	1-4	1	8.3
	Gözlem	2	16.7
	Toplam	12	100.0

İdari Personel	1-3	2	14.3
	1-5	6	42.9
	1-7	3	21.4
	1-10	1	7.1
	Gözlem	2	14.3
	Toplam	14	100.0
Alt Kademe Personel	1-3	6	17.6
	1-5	12	35.3
	1-7	4	11.8
	1-10	3	8.8
	1-4	1	2.9
	Gözlem	8	23.5
	Toplam	34	100.0
Geçici Personel	1-5	6	100.0
	Toplam	6	100.0

Ankete katılıp performans değerlendirme uygulayan 32 konaklama işletmesinin 19 adedi belli bir form uygulanarak üst kademe yöneticilerinin performansını değerlemektedir. İşletmelerin çoğunlukla 1 – 5 değerlendirme aralığında form kullandıkları, ortalama %17,4'ünün ise üst kademe hariç öbür kademelerde gözlem yoluyla performans değerlendirme yaptığı belirlenmiştir.

Tablo 3.5.1.3.9. Personel Değerlemesinde Uygulan Ölçütler Oluşturulurken Kullanılan Alanlara Ait Frekans Dağılımı

	(%)	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
İşletmenin Amaçları	10-20	14	50,0
	30-40	9	32,1
	50	4	14,3
	100	1	3,6
	Toplam	28	100,0
İşletmenin Yıllık Hedefleri	10-20	19	59,4
	30-40	9	28,1
	50	2	6,3
	60-70	1	3,1
	100	1	3,1
	Toplam	32	100,0

İşletmenin Değerleri	10–20	26	86,7
	30–40	3	10,0
	50	1	3,3
	Toplam	30	100,0
Personelin Görevine Yönelik Özellikleri	10–20	28	96,6
	30–40	1	3,4
	Toplam	29	100,0
Personelin Kişisel Özellikleri	10–20	24	82,8
	30–40	5	17,2
	Toplam	29	100,0

Ankete katılıp performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmeleri ölçütlerini oluştururken işletmenin amaçlarını, işletmenin yıllık hedeflerini, işletmenin değerlerini, personelin görevine yönelik özelliklerini ve personelin kişisel özelliklerinin her birini %10–20 oranında değerlendirme formunda kullanılmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.10. Personel Değerlemesinde Uygulan Ölçütler Oluşturulurken Kullanılan Alanların Revizyonuna Ait Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzdesi
İşletmenin Amaçlarında	Revizyon yapılmakta	4	14.3
	Revizyon yapılmamakta	24	85.7
	Toplam	28	100.0
İşletmenin Yıllık Hedefleri	Revizyon yapılmakta	10	31.3
	Revizyon yapılmamakta	22	68.8
	Toplam	32	100.0
İşletmenin Değerleri	Revizyon yapılmakta	2	6.7
	Revizyon yapılmamakta	28	93.3
	Toplam	30	100.0
Personelin Görevine Yönelik Özellikleri	Revizyon yapılmakta	4	13.8
	Revizyon yapılmamakta	25	86.2
	Toplam	29	100.0
Personelin Kişisel Özellikleri	Revizyon yapılmakta	2	6.9
	Revizyon yapılmamakta	27	93.1
	Toplam	29	100.0

Tablo 3.5.1.3.10'da belirtilen performans değerlendirme ölçütlerinde ortalama %85,4 oranında revizyon yapılmamaktadır. En çok revizyon işletmenin yıllık hedeflerinde gerçekleştirilmektedir.

Tablo 3.5.1.3.11. Performans Değerlemelerinin Hangi Kademelerde Ne Kadar Sıklıkla Uygulandığına İlişkin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzdesi
Üst Kademe Yönetici	Üç ayda bir	1	2.9
	Altı ayda bir	9	26.5
	Yılda bir kez	6	17.6
	İki yılda bir kez	3	8.8
	Yapılmamaktadır	15	44.1
	Toplam	34	100.0
Orta Kademe Yönetici	Üç ayda bir	4	15.4
	Altı ayda bir	10	38.5
	Yılda bir kez	8	30.8
	İki yılda bir kez	3	11.5
	Periyodik değil sürekli gözlem	1	3.8
	Toplam	26	100.0
Alt Kademe Yönetici	Üç ayda bir	1	8.3
	Altı ayda bir	3	25.0
	Yılda bir kez	5	41.7
	İki yılda bir kez	3	25.0
	Toplam	12	100.0
İdari Personele	Üç ayda bir	1	7.1
	Altı ayda bir	3	21.4
	Yılda bir kez	7	50.0
	İki yılda bir kez	3	21.4
	Toplam	14	100.0
Alt Kademe Personele	Üç ayda bir	5	14.7
	Altı ayda bir	12	35.3
	Yılda bir kez	12	35.3
	İki yılda bir kez	3	8.8
	Ayda iki kez	1	2.9
	Periyodik değil sürekli gözlem	1	2.9
	Toplam	34	100.0
Geçici Personele	Altı ayda bir	3	50.0
	Yılda bir kez	3	50.0
	Toplam	6	100.0

Ankete katılan ve performans değerlendirme uygulanan konaklama işletmeleri yoğun olarak altı ayda bir ya da yılda bir kez performans değerlendirme uygulamaktadır. Ancak ayda iki kez yapılan ya da periyodik olmayıp sürekli gözleme dayanan farklı değerlendirme sıklıklarının da nadir de olsa bulunduğu belirtilmiştir.

Tablo 3.5.1.3.12. Performans Değerlemelerde Kullanılan Formlara İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzdesi
Aynı form kullanılmaktadır	9	26,5
Farklı formlar kullanılmaktadır	5	14,7
Hem aynı hem farklı formlar kullanılmaktadır	12	35,3
Gözlem yoluyla değerlendirme yapılmaktadır	8	23,5
Toplam	34	100,0

Anketi yanıtlayan konaklama işletmelerinin %26,5' (9 adet) performans değerlendirme gerçekleştirdiği her kademede aynı formu kullanırken, %14,7'si (5 adet) değerlendirme gerçekleştirdiği her kademeye farklı form kullanmaktadır. %35,3'ü (12 adet) ise bazı kademelerde aynı formu kullanırken bazı kademeler de farklı form kullanmaktadır. %23,5'i ise (8 adet) gözlem yoluyla değerlendirmelerini yapmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.13. Performans Değerlemelerde Kullanılan Formlara İlişkin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzdesi
	Üst kademe yönetici ve orta kademe yönetici	5	19,2
	Üst kademe yönetici ve idari personel	1	3,8
	Üst kademe yönetici ve alt kademe personel	2	7,7
	Üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetici	1	3,8
	Üst kademe, orta kademe yönetici ve idari personel	1	3,8
Aynı Performans Değerleme Formu Kullanılan Kademeler	Üst kademe, orta kademe yönetici ve alt kademe personel	2	7,7
	Üst, orta, alt kademe yönetici, idari ve alt kademe personel	1	3,8

	Orta kademe ve alt kademe yönetici	1	3,8
	Orta kademe yönetici ve alt kademe personel	2	7,7
	Orta ve alt kademe yönetici, alt kademe personel	1	3,8
	Orta ve alt kademe yönetici, idari ve alt kademe personel	1	3,8
	Alt kademe yönetici ve alt kademe personel	1	3,8
	Alt kademe yönetici, idari ve alt kademe personel	3	11,5
	İdari ve alt kademe personel	4	15,4
	Toplam	26	100,0
Farklı Performans Değerleme Formu Kullanılan Kademeler	Üst kademe yönetici ve orta kademe yönetici	2	18,2
	Üst kademe yönetici ve alt kademe personel	1	9,1
	Üst kademe, orta kademe yönetici ve alt kademe personel	1	9,1
	Üst, orta, alt kademe yönetici ve alt kademe personel	1	9,1
	Orta kademe yönetici ve alt kademe personel	2	18,2
	Orta kademe yönetici	1	9,1
	Alt kademe personel	2	18,2
	İdari ve alt kademe personel	1	9,1
	Toplam	11	100,0

Tablo 3.5.1.3.13.'de de görüldüğü gibi performans değerlemede kullanılan formlarının, kademeler arasındaki uygulanışı konaklama işletmelerinde çeşitlilik göstermiştir. Belli bir standardın olmadığı, hangi kademelerde hangi formların kullanılacağına dair seçimlerde üst kademe yöneticilerin ve/veya insan kaynakları birimi yöneticilerin kararlarının etkili olduğu görüşmelerde ankete katılan yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

Tablo 3.5.1.3.14. Performans Değerlemelerde Kademelerin İlk Değerleyiciden Son Değerleyiciye Göre Değerlendirilme Sıralamasına İlişkin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzdesi
Üst Kademe Yönetici	1.Üst kademe yönetici	11	57,9
	1.Üst kademe yönetici 2.Kişinin kendisi	2	10,5
	1.Üst kademe yönetici 2.Müşteriler	1	5,3
	1.İnsan kaynakları birimi yöneticisi	1	5,3
	1.İnsan kaynakları birimi yöneticisi 2.Üst kademe yönetici 3. Kişinin kendisi	1	5,3
	1.İnsan kaynakları birimi yöneticisi 2.Üst kademe yönetici 3.Müşteriler	1	5,3
	1.İnsan kaynakları birimi yöneticisi 2.Kişinin kendisi 3.Üst kademe yönetici	2	10,5
	Toplam	19	100,0
Orta Kademe Yönetici	1.Üst kademe yönetici	9	34,6
	1. Üst kademe yönetici 2. Kişinin kendisi	5	19,2
	1. İlk amir 2.Üst kademe yönetici	1	3,8
	1. İlk amir 2.Müşteriler	1	3,8
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Üst kademe yönetici	1	3,8
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Müşteriler	1	3,8
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Kişinin kendisi	1	3,8
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Kişinin kendisi 3. İnsan kaynakları birimi yöneticisi	1	3,8
	1. Diğer bölüm yöneticileri 2. Üst kademe yönetici	1	3,8
	1. Diğer bölüm yöneticileri 2. Kişinin kendisi 3. Üst kademe yönetici	1	3,8
	1. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 2. Üst kademe yönetici	3	11,5
	1. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 2. Üst kademe yönetici 3. Kişinin kendisi	1	3,8
	Toplam	26	100,0
Alt Kademe Yönetici	1.Üst kademe yönetici	1	8,3
	1. İlk amir 2.Üst kademe yönetici	1	8,3
	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 4. Müşteriler	1	8,3
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Üst kademe yönetici	1	8,3
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. İnsan kaynakları birimi yöneticisi	1	8,3
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Kişinin kendisi	2	16,7

	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Diğer bölüm yöneticileri 3. Kişinin kendisi 4. Üst kademe yönetici	1	8,3
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Diğer bölüm yöneticileri 3. Müşteriler	1	8,3
	1. Diğer bölüm yöneticileri 2. Üst kademe yönetici	1	8,3
	1. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 2. Üst kademe yönetici	2	16,7
	Toplam	12	100,0
İdari Personel	1.Üst kademe yönetici	4	26,7
	1. İlk amir 2.Üst kademe yönetici	1	6,7
	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3.Kişinin kendisi	1	6,7
	1. İlk amir 2. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 3. Müşteriler	1	6,7
	1. İlk amir 2. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 3. Üst kademe yönetici	1	6,7
	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3.İnsan kaynakları birimi yöneticisi 4. Üst kademe yönetici	1	6,7
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Kişinin kendisi 3. Üst kademe yönetici	1	6,7
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. İnsan kaynakları birimi yöneticisi	1	6,7
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Üst kademe yönetici	1	6,7
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Kişinin kendisi	1	6,7
	1. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 2. Üst kademe yönetici	1	6,7
	1. Müşteriler	1	6,7
	Toplam	15	100,0
Alt Kademe Personel	1.Üst kademe yönetici	3	8,8
	1. İlk amir 2.Üst kademe yönetici	2	5,9
	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3. İnsan kaynakları birimi yöneticisi	1	2,9
	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3.Üst kademe yönetici	2	5,9
	1. İlk amir 2. Kişinin kendisi 3.Üst kademe yönetici	1	2,9
	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3. Kişinin kendisi	1	2,9
	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3.Üst kademe yönetici 4. Kişinin kendisi	1	2,9
	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 4. Kişinin kendisi	2	5,9
	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3. Diğer bölüm yöneticileri 4. Kişinin kendisi 5.Üst kademe yönetici	1	2,9

	1. İlk amir 2. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 3. Diğer bölüm yöneticileri 4. Takım arkadaşları 5. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 6. Müşteriler	1	2,9
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Üst kademe yönetici	11	32,4
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. İnsan kaynakları birimi yöneticisi	1	2,9
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Kişinin kendisi	1	2,9
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 3. Üst kademe yönetici	1	2,9
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 3. Kişinin kendisi	1	2,9
	1. Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi 2. Diğer bölüm yöneticileri 3. İnsan kaynakları birimi yöneticisi	1	2,9
	1. Takım arkadaşları 2. Müşteriler	1	2,9
	1. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 2. Üst kademe yönetici	1	2,9
	1. İnsan kaynakları birimi yöneticisi 2. Kişinin kendisi 3. Üst kademe yönetici	1	2,9
	Toplam	34	100,0

Tablo 3.5.1.3.14.'ü yorumladığımızda yönetici kadrolarının alt kademe personel tarafından değerlendirilmediği, bir üst düzey yönetici ve eş değer pozisyondaki yöneticiler tarafından değerlendirildiği görülmektedir. Alt kademe personelin ise en az 2 ve en fazla 6 kişi tarafından değerlendirildiği göze çarpmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.15. Performans Değerlemelerde Kademelerin Hangi Zamanda Değerlendirildiğine İlişkin Frekans Dağılımı

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Üst Kademe Yönetici	Yılbaşı sonrası	2	10,5
	Ücret artış dönemlerinde	4	21,1
	Terfi nakil dönemlerinde	2	10,5
	Diğer - Bağlantısız	3	15,8
	Yılın ilk çeyreğinde	1	5,3
	Ücret artış ve terfi döneminde	6	31,6
	Yılbaşı öncesi, ücret artış ve terfi döneminde	1	5,3
	Toplam	19	100,0

Orta Kademe Yönetici	Yılbaşı öncesi	2	7,7
	Yılbaşı sonrası	2	7,7
	Verilen görev sonuçlandığında	1	3,8
	Ücret artış dönemlerinde	4	15,4
	Terfi nakil dönemlerinde	3	11,5
	Diğer - Bağlantısız	2	7,7
	Yılın ilk çeyreğinde	1	3,8
	Periyodik değil sürekli gözlem	1	3,8
	Ücret artış ve terfi döneminde	9	34,6
	Yılbaşı öncesi, ücret artış döneminde	1	3,8
	Toplam	26	100,0
Alt Kademe Yönetici	Yılbaşı öncesi	1	8,3
	Yılbaşı sonrası	2	16,7
	Ücret artış dönemlerinde	4	33,3
	Terfi nakil dönemlerinde	1	8,3
	Diğer - Bağlantısız	1	8,3
	Yılın ilk çeyreğinde	1	8,3
	Ücret artış ve terfi döneminde	1	8,3
	Yılbaşı öncesi, ücret artış döneminde	1	8,3
	Toplam	12	100,0
İdari Personel	Yılbaşı öncesi	2	14,3
	Yılbaşı sonrası	3	21,4
	Ücret artış dönemlerinde	3	21,4
	Terfi nakil dönemlerinde	2	14,3
	Yılın ilk çeyreğinde	1	7,1
	Yılbaşı öncesi, ücret artış döneminde	1	7,1
	Yılbaşı öncesi, terfi döneminde	2	14,3
	Toplam	14	100,0
Alt Kademe Personel	Yılbaşı öncesi	3	8,8
	Yılbaşı sonrası	2	5,9
	Verilen görev sonuçlandığında	1	2,9
	Ücret artış dönemlerinde	8	23,5
	Terfi nakil dönemlerinde	3	8,8
	Diğer bağlantısız	5	14,7
	Yılın ilk çeyreğinde	1	2,9
	Periyodik değil sürekli gözlem	1	2,9
	Yılbaşı öncesi, ücret artış döneminde	1	2,9
	Yılbaşı öncesi, terfi döneminde	9	26,5
	Toplam	34	100,0
Geçici Personel	Ücret artış ve terfi döneminde	6	100,0
	Toplam	6	100,0

Performans değerleme uygulamalarının Tablo 3.5.1.3.15.'deki zamanlarını incelediğimizde, her kadro için performans değerlemelerin yoğunlukla terfi ve/veya ücret artış dönemlerine denk geldiği görölmektedir.

Tablo 3.5.1.3.16. Performans Değerlemelerde Elde Edilen Sonuçların Hangi Kademelere Nasıl Geri Bildirildiğine İlişkin Frekans Dağılımı

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Üst Kademe Yönetici	Olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlar bildirilir	19	100,0
	Toplam	19	100,0
Orta Kademe Yönetici	Olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlar bildirilir	24	92,3
	Yalnızca olumlu sonuçlar bildirilir	1	3,8
	Geri bildirim yapılmamaktadır	1	3,8
	Toplam	26	100,0
Alt Kademe Yönetici	Olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlar bildirilir	11	91,7
	Geri bildirim yapılmamaktadır	1	8,3
	Toplam	12	100,0
İdari Personel	Olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlar bildirilir	13	92,9
	Geri bildirim yapılmamaktadır	1	7,1
	Toplam	14	100,0
Alt Kademe Personel	Olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlar bildirilir	28	82,4
	Yalnızca olumlu sonuçlar bildirilir	2	5,9
	Geri bildirim yapılmamaktadır	4	11,8
	Toplam	34	100,0
Geçici Personel	Olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlar bildirilir	5	83,3
	Yalnızca olumlu sonuçlar bildirilir	1	16,7
	Toplam	6	100,0

Performans değerlemesinin olumlu ya da olumsuz tüm sonuçları bütün kademelere ortalama %90 oranında bildirilmektedir.

Tablo 3.5.1.3.17. Performans Değerlemelerde Elde Edilen Sonuçların Geri Bildirimlerine Hangi Kademelerden Ne kadar Yoğunlukta İtiraz Geldiğine İlişkin Frekans Dağılımı

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Üst Kademe Yönetici	Yoğun olarak itiraz gelmektedir	1	5,3
	Orta düzeyde itiraz gelmektedir	2	10,5
	Az itiraz gelmektedir	6	31,6
	İtiraz gelmemektedir	10	52,6
	Toplam	19	100,0
Orta Kademe Yönetici	Orta düzeyde itiraz gelmektedir	2	8,0
	Az itiraz gelmektedir	10	40,0
	İtiraz gelmemektedir	13	52,0
	Toplam	25	100,0
Alt Kademe Yönetici	Orta düzeyde itiraz gelmektedir	2	18,2
	Az itiraz gelmektedir	4	36,4
	İtiraz gelmemektedir	5	45,5
	Toplam	11	100,0
İdari Personel	Orta düzeyde itiraz gelmektedir	1	7,7
	Az itiraz gelmektedir	6	46,2
	İtiraz gelmemektedir	6	46,2
	Toplam	13	100,0
Alt Kademe Personel	Yoğun olarak itiraz gelmektedir	1	3,3
	Orta düzeyde itiraz gelmektedir	7	23,3
	Az itiraz gelmektedir	10	33,3
	İtiraz gelmemektedir	12	40,0
	Toplam	30	100,0
Geçici Personel	Orta düzeyde itiraz gelmektedir	1	16,7
	Az itiraz gelmektedir	2	33,3
	İtiraz gelmemektedir	3	50,0
	Toplam	6	100,0

Tablo 3.5.1.3.17.'yi incelediğimizde performans değerlendirme sonuçlarına genellikle itiraz gelmediğini, gelen itirazlarında sıklığı görülmektedir.

Tablo 3.5.1.3.18. Konaklama İşletmelerindeki Üst Kademe Yöneticinin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1.Sözleşmeye beklenen performans düzeyi eklenmektedir		
Hiçbir Zaman	36	90,0
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	2	5,0
Her Zaman	1	2,5
Toplam	40	100,0
2. Kurallar, prosedürler kitapları; dokümanları dağıtılmaktadır		
Hiçbir Zaman	16	40,0
Nadir Düzeyde	4	10,0
Orta Düzeyde	3	7,5
Çok Sık Olarak	1	2,5
Her Zaman	16	40,0
Toplam	40	100,0
3. İş tanımları anlatılmaktadır		
Hiçbir Zaman	10	25,0
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	2	5,0
Çok Sık Olarak	5	12,5
Her Zaman	22	55,0
Toplam	40	100,0
4. Standartlar listelenmektedir		
Hiçbir Zaman	13	32,5
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	5	12,5
Çok Sık Olarak	3	7,5
Her Zaman	18	45,0
Toplam	40	100,0
5. İşbaşı eğitimi verilmektedir		
Hiçbir Zaman	12	30,0
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	4	10,0
Çok Sık Olarak	3	7,5
Her Zaman	20	50,0
Toplam	40	100,0
6. Personelin kararlara katılımı sağlanmaktadır		
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	7	17,5
Çok Sık Olarak	1	2,5
Her Zaman	31	77,5
Toplam	40	100,0

7. Rotasyon uygulanmaktadır		
Hiçbir Zaman	30	75,0
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	6	15,0
Her Zaman	3	7,5
Toplam	40	100,0
8.Fiziksel çalışma olanakları iyileştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	20	50,0
Nadir Düzeyde	7	17,5
Orta Düzeyde	3	7,5
Çok Sık Olarak	4	10,0
Her Zaman	6	15,0
Toplam	40	100,0
9. Eğitim programları düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	11	27,5
Nadir Düzeyde	8	20,0
Orta Düzeyde	1	2,5
Çok Sık Olarak	3	7,5
Her Zaman	17	42,5
Toplam	40	100,0
10. Personele kârdan pay verilmektedir		
Hiçbir Zaman	33	82,5
Nadir Düzeyde	2	5,0
Her Zaman	5	12,5
Toplam	40	100,0
11. Toplanan bahşişler dağıtılmaktadır		
Hiçbir Zaman	31	77,5
Her Zaman	9	22,5
Toplam	40	100,0
12. Ücretsiz tatil olanağı sağlanmaktadır		
Hiçbir Zaman	28	70,0
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	6	15,0
Her Zaman	5	12,5
Toplam	40	100,0
13. Sosyal aktiviteler düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	6	15,0
Nadir Düzeyde	12	30,0
Orta Düzeyde	5	12,5
Çok Sık Olarak	1	2,5
Her Zaman	16	40,0
Toplam	40	100,0

14. Gıda, kıyafet yardımı yapılmaktadır		
Hiçbir Zaman	9	22,5
Nadir Düzeyde	8	20,0
Orta Düzeyde	3	7,5
Çok Sık Olarak	2	5,0
Her Zaman	18	45,0
Toplam	40	100,0
15. Ayın ya da 3 ayın personeli ya da takımı seçilmektedir		
Hiçbir Zaman	27	67,5
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	3	7,5
Çok Sık Olarak	1	2,5
Her Zaman	8	20,0
Toplam	40	100,0
16. Denetimler gerçekleştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	10	25,0
Nadir Düzeyde	9	22,5
Orta Düzeyde	9	22,5
Çok Sık Olarak	1	2,5
Her Zaman	11	27,5
Toplam	40	100,0

Ankete katılan tüm konaklama işletmeleri personelinin performansını arttırmaya yönelik çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Tablo 3.5.1.3.18.'i incelediğimizde üst kademe yöneticilerin performansını arttırmak için en yoğun olarak kullanılan yöntem, işletmede alınan kararlara katılımlarını sağlamaktadır. Sözleşmeye beklenen performans düzeyinin eklenmesi, kârdan pay verilmesi, ücretsiz tatil olanağı sağlanması gibi performans artırıcı çalışmalar ise nadir düzeyde yapılmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.19. Konaklama İşletmelerindeki Orta Kademe Yöneticinin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. Personel sözleşmesine beklenen performans düzeyi eklenmektedir		
Hiçbir Zaman	28	90,3
Nadir Düzeyde	2	6,5
Orta Düzeyde	1	3,2
Toplam	31	100,0
2. Kurallar, prosedürler kitapları; dokümanları dağıtılmaktadır		
Hiçbir Zaman	13	41,9
Nadir Düzeyde	3	9,7
Orta Düzeyde	3	9,7
Çok Sık Olarak	1	3,2
Her Zaman	11	35,5
Toplam	31	100,0
3. İş tanımları anlatılmaktadır		
Hiçbir Zaman	4	12,9
Nadir Düzeyde	3	9,7
Orta Düzeyde	2	6,5
Çok Sık Olarak	5	16,1
Her Zaman	17	54,8
Toplam	31	100,0
4. Standartlar listelenmektedir		
Hiçbir Zaman	9	29,0
Orta Düzeyde	6	19,4
Çok Sık Olarak	3	9,7
Her Zaman	13	41,9
Toplam	31	100,0
5. İşbaşı eğitimi verilmektedir		
Hiçbir Zaman	6	19,4
Nadir Düzeyde	2	6,5
Orta Düzeyde	1	3,2
Çok Sık Olarak	4	12,9
Her Zaman	18	58,1
Toplam	31	100,0
6. Personelin kararlara katılımı sağlanmaktadır		
Hiçbir Zaman	3	9,7
Nadir Düzeyde	7	22,6
Orta Düzeyde	6	19,4
Çok Sık Olarak	1	3,2
Her Zaman	14	45,2
Toplam	31	100,0

7. Rotasyon uygulanmaktadır		
Hiçbir Zaman	16	51,6
Nadir Düzeyde	3	9,7
Orta Düzeyde	7	22,6
Her Zaman	5	16,1
Toplam	31	100,0
8.Fiziksel çalışma olanakları iyileştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	18	58,1
Nadir Düzeyde	4	12,9
Orta Düzeyde	2	6,5
Çok Sık Olarak	3	9,7
Her Zaman	4	12,9
Toplam	31	100,0
9. Eğitim programları düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	8	25,8
Nadir Düzeyde	5	16,1
Orta Düzeyde	3	9,7
Çok Sık Olarak	1	3,2
Her Zaman	14	45,2
Toplam	31	100,0
10. Personele kârdan pay verilmektedir		
Hiçbir Zaman	27	87,1
Nadir Düzeyde	3	9,7
Her Zaman	1	3,2
Toplam	31	100,0
11. Toplanan bahşışler dağıtılmaktadır		
Hiçbir Zaman	17	54,8
Her Zaman	14	45,2
Toplam	31	100,0
12. Ücretsiz tatil olanağı sağlanmaktadır		
Hiçbir Zaman	23	74,2
Nadir Düzeyde	1	3,2
Orta Düzeyde	3	9,7
Her Zaman	4	12,9
Toplam	31	100,0
13. Sosyal aktiviteler düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	5	16,1
Nadir Düzeyde	9	29,0
Orta Düzeyde	4	12,9
Çok Sık Olarak	1	3,2
Her Zaman	12	38,7
Toplam	31	100,0

14. Gıda, kıyafet yardımı yapılmaktadır		
Hiçbir Zaman	5	16,1
Nadir Düzeyde	8	25,8
Orta Düzeyde	2	6,5
Çok Sık Olarak	2	6,5
Her Zaman	14	45,2
Toplam	31	100,0
15. Ayın ya da 3 ayın personeli ya da takımı seçilmektedir		
Hiçbir Zaman	16	51,6
Nadir Düzeyde	1	3,2
Orta Düzeyde	2	6,5
Çok Sık Olarak	1	3,2
Her Zaman	11	35,5
Toplam	31	100,0
16. Denetimler gerçekleştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	6	19,4
Nadir Düzeyde	8	25,8
Orta Düzeyde	5	16,1
Çok Sık Olarak	3	9,7
Her Zaman	9	29,0
Toplam	31	100,0

Tablo 3.5.1.3.19.'i incelediğimizde orta kademe yöneticilerin performansını arttırmak için en yoğun olarak kullanılan yöntemler, işbaşı eğitimler verilerek, iş tanımlarının anlatılmasıdır. Sözleşmeye beklenen performans düzeyinin eklenmesi, kârdan pay verilmesi, ücretsiz tatil olanağı sağlanması gibi performans artırıcı çalışmalar ise nadir düzeyde yapılmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.20. Konaklama İşletmelerindeki Alt Kademe Yöneticinin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. Personel sözleşmesine beklenen performans düzeyi eklenmektedir		
Hiçbir Zaman	11	78,6
Orta Düzeyde	2	14,3
Her Zaman	1	7,1
Toplam	14	100,0
2. Kurallar, prosedürler kitapları; dokümanları dağıtılmaktadır		
Hiçbir Zaman	4	28,6
Nadir Düzeyde	4	28,6
Orta Düzeyde	2	14,3
Çok Sık Olarak	1	7,1
Her Zaman	3	21,4
Toplam	14	100,0
3. İş tanımları anlatılmaktadır		
Hiçbir Zaman	1	7,1
Nadir Düzeyde	1	7,1
Orta Düzeyde	1	7,1
Çok Sık Olarak	5	35,7
Her Zaman	6	42,9
Toplam	14	100,0
4. Standartlar listelenmektedir		
Hiçbir Zaman	4	28,6
Orta Düzeyde	2	14,3
Çok Sık Olarak	3	21,4
Her Zaman	5	35,7
Toplam	14	100,0
5. İşbaşı eğitimi verilmektedir		
Hiçbir Zaman	1	7,1
Nadir Düzeyde	1	7,1
Orta Düzeyde	3	21,4
Çok Sık Olarak	3	21,4
Her Zaman	6	42,9
Toplam	14	100,0
6. Personelin kararlara katılımı sağlanmaktadır		
Hiçbir Zaman	3	21,4
Nadir Düzeyde	1	7,1
Orta Düzeyde	5	35,7
Her Zaman	5	35,7
Toplam	14	100,0

7. Rotasyon uygulanmaktadır		
Hiçbir Zaman	8	57,1
Orta Düzeyde	4	28,6
Her Zaman	2	14,3
Toplam	14	100,0
8.Fiziksel çalışma olanakları iyileştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	7	50,0
Nadir Düzeyde	2	14,3
Orta Düzeyde	1	7,1
Çok Sık Olarak	2	14,3
Her Zaman	2	14,3
Toplam	14	100,0
9. Eğitim programları düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	2	14,3
Nadir Düzeyde	5	35,7
Orta Düzeyde	1	7,1
Çok Sık Olarak	1	7,1
Her Zaman	5	35,7
Toplam	14	100,0
10. Personele kârdan pay verilmektedir		
Hiçbir Zaman	13	92,9
Nadir Düzeyde	1	7,1
Toplam	14	100,0
11. Toplanan bahşişler dağıtılmaktadır		
Hiçbir Zaman	6	42,9
Her Zaman	8	57,1
Toplam	14	100,0
12. Ücretsiz tatil olanağı sağlanmaktadır		
Hiçbir Zaman	11	78,6
Nadir Düzeyde	1	7,1
Her Zaman	2	14,3
Toplam	14	100,0
13. Sosyal aktiviteler düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	4	28,6
Nadir Düzeyde	5	35,7
Orta Düzeyde	1	7,1
Her Zaman	4	28,6
Toplam	14	100,0
14. Gıda, kıyafet yardımı yapılmaktadır		
Hiçbir Zaman	4	28,6
Nadir Düzeyde	4	28,6
Çok Sık Olarak	1	7,1
Her Zaman	5	35,7
Toplam	14	100,0

15. Ayın ya da 3 ayın personeli ya da takımı seçilmektedir		
Hiçbir Zaman	8	61,5
Orta Düzeyde	1	7,7
Her Zaman	4	30,8
Toplam	13	100,0
16. Denetimler gerçekleştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	1	7,1
Nadir Düzeyde	3	21,4
Orta Düzeyde	2	14,3
Her Zaman	8	57,1
Toplam	14	100,0

Tablo 3.5.1.3.20.'i incelediğimizde alt kademe yöneticilerin performansını arttırmak için en yoğun olarak kullanılan yöntemler, iş tanımlarının anlatılmakta, toplanan bahşişler dağıtılmakta ve denetimler gerçekleştirilmesidir. Gıda ve kıyafet yardımı, ayın ya da üç ay personel seçimi performans artırıcı çalışmalar bazı işletmelerde çok sık ya da her zaman gerçekleştirilirken bazı işletmelerde ise nadir düzeyde yapılmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.21. Konaklama İşletmelerindeki İdari Personelin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. Personel sözleşmesine beklenen performans düzeyi eklenmektedir		
Hiçbir Zaman	11	73,3
Orta Düzeyde	2	13,3
Çok Sık Olarak	1	6,7
Her Zaman	1	6,7
Toplam	15	100,0
2. Kurallar, prosedürler kitapları; dokümanları dağıtılmaktadır		
Hiçbir Zaman	5	33,3
Nadir Düzeyde	3	20,0
Orta Düzeyde	3	20,0
Çok Sık Olarak	1	6,7
Her Zaman	3	20,0
Toplam	15	100,0

3. İş tanımları anlatılmaktadır		
Orta Düzeyde	2	13,3
Çok Sık Olarak	5	33,3
Her Zaman	8	53,3
Toplam	15	100,0
4. Standartlar listelenmektedir		
Hiçbir Zaman	3	20,0
Orta Düzeyde	2	13,3
Çok Sık Olarak	3	20,0
Her Zaman	7	46,7
Toplam	15	100,0
5. İşbaşı eğitimi verilmektedir		
Orta Düzeyde	3	20,0
Çok Sık Olarak	3	20,0
Her Zaman	9	60,0
Toplam	15	100,0
6. Personelin kararlara katılımı sağlanmaktadır		
Hiçbir Zaman	4	26,7
Nadir Düzeyde	3	20,0
Orta Düzeyde	3	20,0
Her Zaman	5	33,3
Toplam	15	100,0
7. Rotasyon uygulanmaktadır		
Hiçbir Zaman	7	46,7
Nadir Düzeyde	1	6,7
Orta Düzeyde	4	26,7
Her Zaman	3	20,0
Toplam	15	100,0
8.Fiziksel çalışma olanakları iyileştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	7	46,7
Nadir Düzeyde	3	20,0
Orta Düzeyde	1	6,7
Çok Sık Olarak	3	20,0
Her Zaman	1	6,7
Toplam	15	100,0
9. Eğitim programları düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	1	6,7
Nadir Düzeyde	6	40,0
Orta Düzeyde	1	6,7
Çok Sık Olarak	1	6,7
Her Zaman	6	40,0
Toplam	15	100,0

10. Personele kârdan pay verilmektedir		
Hiçbir Zaman	14	93,3
Nadir Düzeyde	1	6,7
Toplam	15	100,0
11. Toplanan bahşişler dağıtılmaktadır		
Hiçbir Zaman	4	26,7
Çok Sık Olarak	2	13,3
Her Zaman	9	60,0
Toplam	15	100,0
12. Ücretsiz tatil olanağı sağlanmaktadır		
Hiçbir Zaman	12	80,0
Orta Düzeyde	1	6,7
Her Zaman	2	13,3
Toplam	15	100,0
13. Sosyal aktiviteler düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	3	20,0
Nadir Düzeyde	3	20,0
Orta Düzeyde	2	13,3
Her Zaman	7	46,7
Toplam	15	100,0
14. Gıda, kıyafet yardımı yapılmaktadır		
Hiçbir Zaman	1	6,7
Nadir Düzeyde	3	20,0
Orta Düzeyde	1	6,7
Her Zaman	10	66,7
Toplam	15	100,0
15. Ayın ya da 3 ayın personeli ya da takımı seçilmektedir		
Hiçbir Zaman	7	46,7
Orta Düzeyde	1	6,7
Her Zaman	7	46,7
Toplam	15	100,0
16. Denetimler gerçekleştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	2	13,3
Nadir Düzeyde	3	20,0
Orta Düzeyde	2	13,3
Her Zaman	8	53,3
Toplam	15	100,0

Tablo 3.5.1.3.21.'i incelediğimizde idari personelin performansını arttırmak için en yoğun olarak kullanılan yöntemler, iş tanımlarının anlatılmakta, iş başında eğitim verilmekte, gıda ve kıyafet yardımudur. Toplanan bahşişlerin

dağıtılması, sosyal aktiviteler, ayın ya da üç ay personel seçimi, denetimler performans artırıcı çalışmalar bazı işletmelerde çok sık ya da her zaman gerçekleştirilirken bazı işletmelerde ise nadir düzeyde yapılmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.22. Konaklama İşletmelerindeki Alt Kademe Personelin Performansını Arttırmaya Yönelik Ne Kadar Sıklıkla Çalışmalar Yapıldığına İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. Personel sözleşmesine beklenen performans düzeyi eklenmektedir		
Hiçbir Zaman	35	87,5
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	1	2,5
Çok Sık Olarak	2	5,0
Her Zaman	1	2,5
Toplam	40	100,0
2. Kurallar, prosedürler kitapları; dokümanları dağıtılmaktadır		
Hiçbir Zaman	15	37,5
Nadir Düzeyde	4	10,0
Orta Düzeyde	4	10,0
Çok Sık Olarak	1	2,5
Her Zaman	16	40,0
Toplam	40	100,0
3. İş tanımları anlatılmaktadır		
Hiçbir Zaman	1	2,5
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	6	15,0
Çok Sık Olarak	5	12,5
Her Zaman	27	67,5
Toplam	40	100,0
4. Standartlar listelenmektedir		
Hiçbir Zaman	10	25,0
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	8	20,0
Çok Sık Olarak	3	7,5
Her Zaman	18	45,0
Toplam	40	100,0
5. İşbaşı eğitimi verilmektedir		
Hiçbir Zaman	1	2,5
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	6	15,0
Çok Sık Olarak	5	12,5
Her Zaman	27	67,5
Toplam	40	100,0

6. Personelin kararlara katılımı sağlanmaktadır		
Hiçbir Zaman	13	32,5
Nadir Düzeyde	9	22,5
Orta Düzeyde	7	17,5
Çok Sık Olarak	2	5,0
Her Zaman	9	22,5
Toplam	40	100,0
7. Rotasyon uygulanmaktadır		
Hiçbir Zaman	14	35,0
Nadir Düzeyde	9	22,5
Orta Düzeyde	7	17,5
Her Zaman	10	25,0
Toplam	40	100,0
8.Fiziksel çalışma olanakları iyileştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	9	22,5
Nadir Düzeyde	9	22,5
Orta Düzeyde	2	5,0
Çok Sık Olarak	2	5,0
Her Zaman	18	45,0
Toplam	40	100,0
9. Eğitim programları düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	11	27,5
Nadir Düzeyde	8	20,0
Orta Düzeyde	1	2,5
Çok Sık Olarak	3	7,5
Her Zaman	17	42,5
Toplam	40	100,0
10. Personele kârdan pay verilmektedir		
Hiçbir Zaman	40	100,0
Toplam	40	100,0
11. Toplanan bahşişler dağıtılmaktadır		
Her Zaman	40	100,0
Toplam	40	100,0
12. Ücretsiz tatil olanağı sağlanmaktadır		
Hiçbir Zaman	32	80,0
Nadir Düzeyde	1	2,5
Orta Düzeyde	3	7,5
Her Zaman	4	10,0
Toplam	40	100,0

13. Sosyal aktiviteler düzenlenmektedir		
Hiçbir Zaman	5	12,5
Nadir Düzeyde	13	32,5
Orta Düzeyde	4	10,0
Çok Sık Olarak	1	2,5
Her Zaman	17	42,5
Toplam	40	100,0
14. Gıda, kıyafet yardımı yapılmaktadır		
Hiçbir Zaman	7	17,5
Nadir Düzeyde	8	20,0
Orta Düzeyde	3	7,5
Çok Sık Olarak	2	5,0
Her Zaman	20	50,0
Toplam	40	100,0
15. Ayın ya da 3 ayın personeli ya da takımı seçilmektedir		
Hiçbir Zaman	14	35,0
Nadir Düzeyde	2	5,0
Orta Düzeyde	5	12,5
Çok Sık Olarak	2	5,0
Her Zaman	17	42,5
Toplam	40	100,0
16. Denetimler gerçekleştirilmektedir		
Hiçbir Zaman	7	17,5
Nadir Düzeyde	11	27,5
Orta Düzeyde	6	15,0
Çok Sık Olarak	2	5,0
Her Zaman	14	35,0
Toplam	40	100,0

Tablo 3.5.1.3.22.'yi incelediğimizde alt kademe personelin performansını arttırmak için en yoğun olarak kullanılan yöntemler, iş tanımlarının anlatılmakta, iş başında eğitim verilmekte, toplanan bahşişler her zaman dağıtılmakta, gıda ve kıyafet yardımudur. Sosyal aktiviteler, ayın ya da üç ay personel seçimi, fiziksel olanakların iyileştirilmesi gibi çalışmalar bazı işletmelerde çok sık ya da her zaman gerçekleştirilirken bazı işletmelerde ise nadir düzeyde yapılmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.23. İşletmenizde Personel Performans Değerleme Ölçütleri Oluşturulurken, Belirtilen Alanların Hangi Kademelerde Kullanıldığına İlişkin Frekans Dağılımı

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
İşletmenin Amaçları	Üst Kademe Yönetici	15	20,0
	Orta Kademe Yönetici	20	26,7
	Alt Kademe Yönetici	8	10,7
	İdari Personel	9	12,0
	Alt Kademe Personel	23	30,7
	Toplam	75	100,0
İşletmenin Yıllık Hedefleri	Üst Kademe Yönetici	18	20,7
	Orta Kademe Yönetici	26	29,9
	Alt Kademe Yönetici	9	10,3
	İdari Personel	8	9,2
	Alt Kademe Personel	26	29,9
	Toplam	87	100,0
İşletmenin Değerleri	Üst Kademe Yönetici	17	20,2
	Orta Kademe Yönetici	22	26,2
	Alt Kademe Yönetici	9	10,7
	İdari Personel	10	11,9
	Alt Kademe Personel	26	31,0
	Toplam	84	100,0
Personelin Görevine Yönelik Özellikler	Üst Kademe Yönetici	16	18,2
	Orta Kademe Yönetici	20	22,7
	Alt Kademe Yönetici	11	12,5
	İdari Personel	12	13,6
	Alt Kademe Personel	29	33,0
	Toplam	88	100,0
Personelin Kişisel Özellikleri	Üst Kademe Yönetici	15	18,8
	Orta Kademe Yönetici	20	25,0
	Alt Kademe Yönetici	8	10,0
	İdari Personel	10	12,5
	Alt Kademe Personel	27	33,8
	Toplam	80	100,0

Tablo 3.5.1.3.23.'ü yorumladığımızda performans değerlendirme ölçütlerinden işletmenin amaçları en çok alt kademe personelin, işletmenin yıllık hedefleri en çok orta kademe yönetici ve alt kademe personelin, işletmenin değerleri, personelin görevine yönelik özellikler ve personelin kişisel özellikleri en çok alt kademe personelin değerlemesinde kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 3.5.1.3.24. İşletmenizde Personel Performans Değerleme Ölçütleri Oluşturulurken, Belirtilen Kademelerde Hangi Alanların Kullanıldığına İlişkin Frekans Dağılımı

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Üst Kademe Yönetici	İşletmenin Amaçları	15	18,5
	İşletmenin Yıllık Hedefleri	18	22,2
	İşletmenin Değerleri	17	21,0
	Personelin Görevine Yönelik Özellikleri	16	19,8
	Personelin Kişisel Özellikleri	15	18,5
	Toplam	81	100,0
Orta Kademe Yönetici	İşletmenin Amaçları	20	18,5
	İşletmenin Yıllık Hedefleri	26	24,1
	İşletmenin Değerleri	22	20,4
	Personelin Görevine Yönelik Özellikleri	20	18,5
	Personelin Kişisel Özellikleri	20	18,5
	Toplam	108	100,0
Alt Kademe Yönetici	İşletmenin Amaçları	8	17,8
	İşletmenin Yıllık Hedefleri	9	20,0
	İşletmenin Değerleri	9	20,0
	Personelin Görevine Yönelik Özellikleri	11	24,4
	Personelin Kişisel Özellikleri	8	17,8
	Toplam	45	100,0
İdari Personel	İşletmenin Amaçları	9	18,4
	İşletmenin Yıllık Hedefleri	8	16,3
	İşletmenin Değerleri	10	20,4
	Personelin Görevine Yönelik Özellikleri	12	24,5
	Personelin Kişisel Özellikleri	10	20,4
	Toplam	49	100,0
Alt Kademe Personel	İşletmenin Amaçları	23	17,6
	İşletmenin Yıllık Hedefleri	26	19,8
	İşletmenin Değerleri	26	19,8
	Personelin Görevine Yönelik Özellikleri	29	22,1
	Personelin Kişisel Özellikleri	27	20,6
	Toplam	131	100,0

Tablo 3.5.1.3.24.'da üst kademe yöneticilerde ve orta kademe yöneticilerde en çok işletmenin yıllık hedefleri, alt kademe yöneticilerde, idari personelde ve alt kademe yöneticide ise personelin görevine yönelik özellikleri, performans değerlendirme ölçütü olarak kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 3.5.1.3.25. Literatürde Yer Alan Personel Performans Değerleme Yöntemlerinden Konaklama İşletmeleri Açısından Uygulanmasına İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. Sıralama Yöntemi		
Uygulanmaktadır	6	15,0
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	14	35,0
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	18	45,0
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	1	2,5
Toplam	40	100,0
2. İkili Karşılaştırma Yöntemi		
Uygulanmaktadır	4	10,0
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	15	37,5
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	17	42,5
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	3	7,5
Toplam	40	100,0
3.Grafik Değerleme Yöntemi		
Uygulanmaktadır	5	12,5
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	2	5,0
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	15	37,5
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	17	42,5
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	1	2,5
Toplam	40	100,0
4. Zorunlu Seçim Yöntemi		
Uygulanmaktadır	3	7,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	13	32,5
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	24	60,0
Toplam	40	100,0
5. Zorunlu Dağıtım Yöntemi		
Uygulanmaktadır	3	7,5
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	12	30,0
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	24	60,0
Toplam	40	100,0

6. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi		
Uygulanmaktadır	4	10,0
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	2	5,0
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	5	12,5
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	25	62,5
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	4	10,0
Toplam	40	100,0
7. Kritik Olay Yöntemi		
Uygulanmaktadır	2	5,0
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	13	32,5
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	24	60,0
Toplam	40	100,0
8.Serbest Anlatım Yöntemi		
Uygulanmaktadır	2	5,0
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	17	42,5
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	19	47,5
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	2	5,0
Toplam	40	100,0
9. Doğrudan Endeks Yöntemi		
Uygulanmaktadır	3	7,5
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	10	25,0
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	22	55,0
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	4	10,0
Toplam	40	100,0
10. Alan Araştırması Yöntemi		
Uygulanmaktadır	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	13	32,5
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	24	60,0
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	2	5,0
Toplam	40	100,0
11. Değerleme Merkezi Yöntemi		
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	14	35,0
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	25	62,5
Toplam	40	100,0
12. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi		
Uygulanmaktadır	5	12,5
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	11	27,5
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	18	45,0
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	5	12,5
Toplam	40	100,0

13. Takım Temelli Performans Değerleme Yöntemi		
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	3	7,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	10	25,0
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	23	57,5
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	4	10,0
Toplam	40	100,0
14. Kontrol Listesi Yöntemi		
Uygulanmaktadır	3	7,5
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	12	30,0
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	23	57,5
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	1	2,5
Toplam	40	100,0
15. Öz Değerleme Yöntemi		
Uygulanmaktadır	9	22,5
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	15	37,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	14	35,0
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	2	5,0
Toplam	40	100,0
16. 360 Derece Değerleme Yöntemi		
Uygulanmaktadır	3	7,5
Uygulanmaktan Vazgeçilmiştir	1	2,5
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	14	35,0
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	21	52,5
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	1	2,5
Toplam	40	100,0
17. Başarı Ölçeği Yöntemi		
Uygulanmaktadır	2	5,0
Hiçbir Zaman Uygulanmamıştır	12	30,0
Yöntem Hakkında Fikrim Yok	24	60,0
Uygulanmakta Olan Sisteme Uyarlanmıştır	2	5,0
Toplam	40	100,0

Tablo 3.5.1.3.25. konaklama işletmelerinin yöneticilerinin literatürde yer alan performans değerlemeye ait yöntemler hakkındaki bilgilerini göstermektedir. Bu dağılımın en dikkat çeken noktası ankete katılan yöneticilerden birçoğunun öz değerlendirme yöntemi haricindeki yöntemlere ilişkin bilgilerinin bulunmadığıdır. %2,5- %10 aralığında konaklama işletmeleri ise (1-4 adet) sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi,

amaçlara göre değerlendirme yöntemi, serbest anlatım yöntemi, doğrudan endeks yöntemi, alan araştırması yöntemi, derecelendirme ve puanlama yöntemi, takım temelli performans değerlendirme yöntemi, kontrol listesi yöntemi, 360 derece değerlendirme yöntemi, başarı ölçeği yöntemlerini kullanmakta oldukları performans değerlemesi sistemine uyarladıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.5.1.3.26. Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerleme Yöntemlerinin Nasıl Oluşturulduğuna İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
Kendi oluşturduğumuz yöntem kullanılmaktadır	31	91,2
Hazır alınmış bir paket kullanılmaktadır	3	8,8
Toplam	34	100,0
1. Önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere dayandırılarak oluşturuldu	1	3,2
1. Yöneticilerin kendi değerlendirme mantığına dayandırılarak oluşturuldu	7	22,6
1. Yöneticiler ve insan kaynakları biriminin ortak çalışmasına dayandırılarak oluşturuldu	3	9,7
1. Önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere 2. Önceden tanımlanmış olan ölçütlere dayandırılarak oluşturuldu	1	3,2
1. Önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere 2. Yöneticiler ve insan kaynakları biriminin ortak çalışmasına dayandırılarak oluşturuldu	1	3,2
1. Yöneticilerin kendi değerlendirme mantığına dayandırılarak oluşturuldu 2. Yöneticiler ve insan kaynakları biriminin ortak çalışmasına dayandırılarak oluşturuldu	1	3,2
1. Önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere dayandırılarak oluşturuldu 2. Önceden tanımlanmış olan ölçütlere 3.Yöneticilerin kendi değerlendirme mantığına dayandırılarak oluşturuldu	4	12,9
1. Önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere dayandırılarak oluşturuldu 2. Önceden tanımlanmış olan ölçütlere dayandırılarak oluşturuldu 3. Yöneticiler ve insan kaynakları biriminin ortak çalışmasına dayandırılarak oluşturuldu	2	6,5
1. Önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere dayandırılarak oluşturuldu 2.Yöneticilerin kendi değerlendirme mantığına dayandırılarak oluşturuldu 3. Yöneticiler ve insan kaynakları biriminin ortak çalışmasına dayandırılarak oluşturuldu	2	6,5
1. Önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere dayandırılarak oluşturuldu 2. Önceden tanımlanmış olan ölçütlere 3. Yöneticilerin kendi değerlendirme mantığına dayandırılarak oluşturuldu 4. Yöneticiler ve insan kaynakları biriminin ortak çalışmasına dayandırılarak oluşturuldu	9	29,0
Toplam	31	100,0

Tablo 3.5.1.3.26.'yı incelediğimizde performans değerlendirme uygulayan işletmelerden %91,2'sinin (31 adet) kendi oluşturdukları sistemi, %8,8'nin (3 adet) hazır alınmış bir paket kullandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerden %29'u (9 adet) önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere, önceden tanımlanmış olan ölçütlere, yöneticilerin kendi değerlendirme mantığına ve yöneticiler ve insan kaynakları biriminin ortak çalışmasına dayanarak kendi performans değerlendirme sistemi oluşturmuştur. %22,6'sının ise (7 adet) yalnızca yöneticilerin mantığına dayanarak oluşturulan sistem üzerinden değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.5.1.3.27. Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerlemesinde Süreçle İlgili Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. Değerlenecek nitelikler sorunu		
Hiçbir Zaman	19	55,9
Nadir Düzeyde	6	17,6
Orta Düzeyde	7	20,6
Çok Sık Olarak	2	5,9
Toplam	34	100,0
2. Değerlemede ölçüt sorunu		
Hiçbir Zaman	18	52,9
Nadir Düzeyde	8	23,5
Orta Düzeyde	6	17,6
Çok Sık Olarak	1	2,9
Her Zaman	1	2,9
Toplam	34	100,0
3. Değerleme zamanı sorunu		
Hiçbir Zaman	12	35,3
Nadir Düzeyde	6	17,6
Orta Düzeyde	7	20,6
Çok Sık Olarak	8	23,5
Her Zaman	1	2,9
Toplam	34	100,0

4. Maliyetli olması sorunu		
Hiçbir Zaman	17	50,0
Nadir Düzeyde	9	26,5
Orta Düzeyde	5	14,7
Çok Sık Olarak	3	8,8
Toplam	34	100,0
5. Değerleme sonuçlarının kullanılması sorunu		
Hiçbir Zaman	21	61,8
Nadir Düzeyde	5	14,7
Orta Düzeyde	6	17,6
Çok Sık Olarak	2	5,9
Toplam	34	100,0
6. Değerlemeyi kimin yapacağı sorunu		
Nadir Düzeyde	25	73,5
Orta Düzeyde	5	14,7
Çok Sık Olarak	2	5,9
Her Zaman	2	5,9
Toplam	34	100,0
7. İşgörenlerin değerlemeye katılmak istememesi		
Hiçbir Zaman	25	73,5
Nadir Düzeyde	6	17,6
Orta Düzeyde	2	5,9
Her Zaman	1	2,9
Toplam	34	100,0
8. Üst yönetimin performans değerlemesini desteklememesi		
Hiçbir Zaman	25	73,5
Nadir Düzeyde	2	5,9
Orta Düzeyde	1	2,9
Çok Sık Olarak	2	5,9
Her Zaman	4	11,8
Toplam	34	100,0

Tablo 3.5.1.3.27.'yi incelediğimizde değerlendirme zamanı bulunamaması sorununu ile çok sık karşılaşıldığı değerlendirilecek nitelikler sorunu, değerlemede ölçüt sorunu, maliyetli olması sorunu, değerlendirme sonuçlarının kullanılması sorunu, değerlemeyi kimin yapacağı sorunu, işgörenlerin değerlemeye katılmak istememesi, üst yönetimin performans değerlemesini desteklememesi sorunlarının hiçbir zaman yaşanmadığı ya da nadir düzeyde yaşandığı belirtilmiştir.

Tablo 3.5.1.3.28. Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerlemesinde Değerleyiciyle İlgili Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. Aşırı hoşgörülü değerlendirme		
Hiçbir Zaman	6	17,6
Nadir Düzeyde	19	55,9
Orta Düzeyde	7	20,6
Çok Sık Olarak	1	2,9
Her Zaman	1	2,9
Toplam	34	100,0
2. Yetersiz hoşgörülü değerlendirme		
Hiçbir Zaman	14	41,2
Nadir Düzeyde	11	32,4
Orta Düzeyde	6	17,6
Çok Sık Olarak	2	5,9
Her Zaman	1	2,9
Toplam	34	100,0
3. Tüm değerlemelerde orta not vermesi		
Hiçbir Zaman	18	52,9
Nadir Düzeyde	9	26,5
Orta Düzeyde	5	14,7
Çok Sık Olarak	2	5,9
Toplam	34	100,0
4. Kendininkine benzer davranışlar sergileyen asta yüksek, kendininkinden farklı davranışlar sergileyen asta düşük not vermesi		
Hiçbir Zaman	15	44,1
Nadir Düzeyde	14	41,2
Orta Düzeyde	4	11,8
Her Zaman	1	2,9
Toplam	34	100,0
5. Personelin değerlemeye yakın zamanlarda gösterdiği davranışlardan etkilenmesi		
Hiçbir Zaman	17	50,0
Nadir Düzeyde	13	38,2
Orta Düzeyde	4	11,8
Toplam	34	100,0
6. Hizmet süresi fazla olan personelin performansını yüksek değerlendirme		
Hiçbir Zaman	16	47,1
Nadir Düzeyde	13	38,2
Orta Düzeyde	3	8,8
Çok Sık Olarak	2	5,9
Toplam	34	100,0

7. Değerleyicinin yetki alanının genişlemesinin olumsuz etkisi		
Hiçbir Zaman	23	67,6
Nadir Düzeyde	9	26,5
Orta Düzeyde	1	2,9
Çok Sık Olarak	1	2,9
Toplam	34	100,0
8. Değerleyicinin personelin pozisyonundan etkilenmesi		
Hiçbir Zaman	26	76,5
Nadir Düzeyde	5	14,7
Orta Düzeyde	3	8,8
Toplam	34	100,0
9. Değerleyicinin ekibinin performansı düşük nitelendirilirse olumsuz tepki alma endişesi		
Hiçbir Zaman	16	47,1
Nadir Düzeyde	8	23,5
Orta Düzeyde	7	20,6
Çok Sık Olarak	3	8,8
Toplam	34	100,0
10. Personelin yalnızca bir özelliğinin etkisinde kalarak tüm değerlendirme ölçütlerine yansıtması		
Hiçbir Zaman	23	67,6
Nadir Düzeyde	7	20,6
Orta Düzeyde	3	8,8
Çok Sık Olarak	1	2,9
Toplam	34	100,0
11. Değerleyicinin kısa sürede birçok kişiyi ardı ardına değerlendirdiğinde, kişileri birbirine karıştırma olasılığı		
Hiçbir Zaman	24	70,6
Nadir Düzeyde	7	20,6
Orta Düzeyde	3	8,8
Toplam	34	100,0

Tablo 3.5.1.3.28.'yi değerleyiciye ilişkin belirtilen sorunların, genelde yaşanmadığını ya da nadir düzeyde yaşandığını yorumlayabiliriz. Ankete katılan yöneticiler değerlendirmelerde profesyonelliğin önemli olduğunu ve kişisel duygulardan kurtularak, işletmenin ve çalışanın gelişimi için objektif olarak değerlemelerin yapıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 3.5.1.3.29. Personel Performans Değerleme Sonuçlarının, Üst Kademe Yönetici Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1.Ücret Yönetimi (ücret artışı, azalışı, prim uygulaması)		
Etkisiz	3	15,8
Az Etkili	2	10,5
Orta Düzeyde Etkili	1	5,3
Her Zaman Etkilidir	13	68,4
Toplam	19	100,0
2. Kariyer Yönetimi (terfi, kademe indirimi, nakil)		
Etkisiz	1	5,3
Orta Düzeyde Etkili	2	10,5
Çok Sık Etkili	2	10,5
Her Zaman Etkilidir	14	73,7
Toplam	19	100,0
3. Stratejik Planlama (personelin işletmeye sağladığı katkının ölçülmesi, planlama revizyonu)		
Etkisiz	1	5,3
Az Etkili	2	10,5
Orta Düzeyde Etkili	4	21,1
Çok Sık Etkili	2	10,5
Her Zaman Etkilidir	10	52,6
Toplam	19	100,0
4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi		
Etkisiz	1	5,3
Az Etkili	3	15,8
Orta Düzeyde Etkili	3	15,8
Çok Sık Etkili	2	10,5
Her Zaman Etkilidir	10	52,6
Toplam	19	100,0
5. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma		
Etkisiz	7	36,8
Az Etkili	4	21,1
Orta Düzeyde Etkili	4	21,1
Her Zaman Etkilidir	4	21,1
Toplam	19	100,0
6. Görev Tanımları (rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme)		
Etkisiz	2	10,5
Az Etkili	4	21,1
Orta Düzeyde Etkili	2	10,5
Çok Sık Etkili	1	5,3
Her Zaman Etkilidir	10	52,6
Toplam	19	100,0

7. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları (işletmedeki memnuniyet ve rahatsızlığın belirlenmesi, iletişimin kuvvetlendirilmesi v.b.)		
Etkisiz	3	15,8
Az Etkili	1	5,3
Orta Düzeyde Etkili	2	10,5
Çok Sık Etkili	2	10,5
Her Zaman Etkilidir	11	57,9
Toplam	19	100,0

Tablo 3.5.1.3.29.'u yorumladığımızda üst kademe yönetici için performans değerlendirme sonuçlarının en çok ücret yönetimi ve kariyer yönetiminde, en az da sözleşme yenileme ve işten çıkarmada etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.5.1.3.30. Personel Performans Değerleme Sonuçlarının, Orta Kademe Yönetici Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. Ücret Yönetimi (ücret artışı, azalışı, prim uygulaması)		
Etkisiz	3	11,5
Az Etkili	3	11,5
Orta Düzeyde Etkili	2	7,7
Çok Sık Etkili	6	23,1
Her Zaman Etkilidir	12	46,2
Toplam	26	100,0
2. Kariyer Yönetimi (terfi, kademe indirimi, nakil)		
Etkisiz	1	3,8
Orta Düzeyde Etkili	3	11,5
Çok Sık Etkili	6	23,1
Her Zaman Etkilidir	16	61,5
Toplam	26	100,0
3. Stratejik Planlama (personelin işletmeye sağladığı katkının ölçülmesi, planlama revizyonu)		
Etkisiz	3	11,5
Az Etkili	6	23,1
Orta Düzeyde Etkili	4	15,4
Çok Sık Etkili	5	19,2
Her Zaman Etkilidir	8	30,8

4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi		
Etkisiz	5	19,2
Az Etkili	5	19,2
Orta Düzeyde Etkili	5	19,2
Çok Sık Etkili	2	7,7
Her Zaman Etkilidir	9	34,6
Toplam	26	100,0
5. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma		
Etkisiz	10	38,5
Az Etkili	3	11,5
Orta Düzeyde Etkili	7	26,9
Çok Sık Etkili	2	7,7
Her Zaman Etkilidir	4	15,4
Toplam	26	100,0
6. Görev Tanımları (rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme)		
Etkisiz	2	7,7
Az Etkili	7	26,9
Orta Düzeyde Etkili	6	23,1
Çok Sık Etkili	4	15,4
Her Zaman Etkilidir	7	26,9
Toplam	26	100,0
7. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları (işletmedeki memnuniyet ve rahatsızlığın belirlenmesi, iletişimin kuvvetlendirilmesi v.b.)		
Etkisiz	2	7,7
Az Etkili	4	15,4
Orta Düzeyde Etkili	4	15,4
Çok Sık Etkili	6	23,1
Her Zaman Etkilidir	10	38,5
Toplam	26	100,0

Tablo 3.5.1.3.30.'u yorumladığımızda orta kademe yönetici için performans değerlendirme sonuçları kariyer yönetiminde %61'lik bir oranla her zaman etkiliyken diğer alanlarda her zaman etkili olma oranında yaklaşık %50'lik düşüş yaşandığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.5.1.3.31. Personel Performans Değerleme Sonuçlarının, Alt Kademe Yönetici Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1.Ücret Yönetimi (ücret artışı, azalışı, prim uygulaması)		
Etkisiz	3	25,0
Az Etkili	1	8,3
Orta Düzeyde Etkili	2	16,7
Çok Sık Etkili	2	16,7
Her Zaman Etkilidir	4	33,3
Toplam	12	100,0
2. Kariyer Yönetimi (terfi, kademe indirimi, nakil)		
Etkisiz	1	8,3
Az Etkili	1	8,3
Orta Düzeyde Etkili	2	16,7
Çok Sık Etkili	3	25,0
Her Zaman Etkilidir	5	41,7
Toplam	12	100,0
3. Stratejik Planlama (personelin işletmeye sağladığı katkının ölçülmesi, planlama revizyonu)		
Etkisiz	3	25,0
Az Etkili	3	25,0
Orta Düzeyde Etkili	1	8,3
Çok Sık Etkili	2	16,7
Her Zaman Etkilidir	3	25,0
Toplam	12	100,0
4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi		
Etkisiz	2	16,7
Az Etkili	3	25,0
Orta Düzeyde Etkili	3	25,0
Çok Sık Etkili	2	16,7
Her Zaman Etkilidir	2	16,7
Toplam	12	100,0
5. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma		
Etkisiz	5	41,7
Az Etkili	2	16,7
Orta Düzeyde Etkili	4	33,3
Her Zaman Etkilidir	1	8,3
Toplam	12	100,0
6. Görev Tanımları (rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme)		
Etkisiz	1	8,3
Az Etkili	3	25,0
Orta Düzeyde Etkili	4	33,3
Çok Sık Etkili	1	8,3
Her Zaman Etkilidir	3	25,0
Toplam	12	100,0

7. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları (işletmedeki memnuniyet ve rahatsızlığın belirlenmesi, iletişimin kuvvetlendirilmesi v.b.)		
Etkisiz	2	16,7
Az Etkili	3	25,0
Orta Düzeyde Etkili	2	16,7
Çok Sık Etkili	2	16,7
Her Zaman Etkilidir	3	25,0
Toplam	12	100,0

Tablo 3.5.1.3.31.'i yorumladığımızda alt kademe yönetici için performans değerlendirme sonuçları en çok kariyer yönetiminde etkilidir. Öteki alanlarda ise performans değerlemenin nadir düzeyde etkili ya da etkisiz olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.5.1.3.32. Personel Performans Değerleme Sonuçlarının, İdari Personel Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzdesi
1. Ücret Yönetimi (ücret artışı, azalışı, prim uygulaması)		
Etkisiz	2	14,3
Az Etkili	4	28,6
Orta Düzeyde Etkili	1	7,1
Çok Sık Etkili	1	7,1
Her Zaman Etkilidir	6	42,9
Toplam	14	100,0
2. Kariyer Yönetimi (terfi, kademe indirimi, nakil)		
Etkisiz	1	7,1
Az Etkili	5	35,7
Çok Sık Etkili	1	7,1
Her Zaman Etkilidir	7	50,0
Toplam	14	100,0
3. Stratejik Planlama (personelin işletmeye sağladığı katkının ölçülmesi, planlama revizyonu)		
Etkisiz	3	21,4
Az Etkili	3	21,4
Orta Düzeyde Etkili	2	14,3
Çok Sık Etkili	2	14,3
Her Zaman Etkilidir	4	28,6
Toplam	14	100,0

4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi		
Etkisiz	2	14,3
Az Etkili	4	28,6
Orta Düzeyde Etkili	3	21,4
Çok Sık Etkili	1	7,1
Her Zaman Etkilidir	4	28,6
Toplam	14	100,0
5. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma		
Etkisiz	8	57,1
Az Etkili	2	14,3
Orta Düzeyde Etkili	2	14,3
Çok Sık Etkili	1	7,1
Her Zaman Etkilidir	1	7,1
Toplam	14	100,0
6. Görev Tanımları (rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme)		
Etkisiz	5	35,7
Az Etkili	3	21,4
Orta Düzeyde Etkili	2	14,3
Her Zaman Etkilidir	4	28,6
Toplam	14	100,0
7. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları (işletmedeki memnuniyet ve rahatsızlığın belirlenmesi, iletişimin kuvvetlendirilmesi v.b.)		
Etkisiz	3	21,4
Az Etkili	3	21,4
Orta Düzeyde Etkili	2	14,3
Çok Sık Etkili	2	14,3
Her Zaman Etkilidir	4	28,6
Toplam	14	100,0

Tablo 3.5.1.3.32.'i yorumladığımızda idari personelin performans değerlendirme sonuçları en çok kariyer yönetiminde etkilidir. Öteki alanlarda ise performans değerlemenin nadir düzeyde etkili ya da etkisiz olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.5.1.3.33. Personel Performans Değerleme Sonuçlarının, Alt Kademe Personel Hakkında Verilen Kararlarda Ne Derece Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1.Ücret Yönetimi (ücret artışı, azalışı, prim uygulaması)		
Etkisiz	7	20,6
Az Etkili	2	5,9
Orta Düzeyde Etkili	1	2,9
Çok Sık Etkili	6	17,6
Her Zaman Etkilidir	18	52,9
Toplam	34	100,0
2. Kariyer Yönetimi (terfi, kademe indirimi, nakil)		
Etkisiz	3	8,8
Az Etkili	2	5,9
Orta Düzeyde Etkili	3	8,8
Çok Sık Etkili	5	14,7
Her Zaman Etkilidir	21	61,8
Toplam	34	100,0
3. Stratejik Planlama (personelin işletmeye sağladığı katkının ölçülmesi, planlama revizyonu)		
Etkisiz	7	20,6
Az Etkili	5	14,7
Orta Düzeyde Etkili	4	11,8
Çok Sık Etkili	5	14,7
Her Zaman Etkilidir	13	38,2
Toplam	34	100,0
4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi		
Etkisiz	8	23,5
Az Etkili	4	11,8
Orta Düzeyde Etkili	4	11,8
Çok Sık Etkili	5	14,7
Her Zaman Etkilidir	13	38,2
Toplam	34	100,0
5. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma		
Etkisiz	14	41,2
Az Etkili	4	11,8
Orta Düzeyde Etkili	7	20,6
Çok Sık Etkili	1	2,9
Her Zaman Etkilidir	8	23,5
Toplam	34	100,0
6. Görev Tanımları (rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme)		
Etkisiz	5	14,7
Az Etkili	6	17,6
Orta Düzeyde Etkili	8	23,5
Çok Sık Etkili	3	8,8
Her Zaman Etkilidir	12	35,3
Toplam	34	100,0

7. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları (işletmedeki memnuniyet ve rahatsızlığın belirlenmesi, iletişimin kuvvetlendirilmesi v.b.)		
Etkisiz	5	14,7
Az Etkili	2	5,9
Orta Düzeyde Etkili	3	8,8
Çok Sık Etkili	8	23,5
Her Zaman Etkilidir	16	47,1
Toplam	34	100,0

Tablo 3.5.1.3.33.'ü yorumladığımızda alt kademe personelin performans değerlendirme sonuçları en çok ücret yönetimi ve kariyer yönetiminde etkilidir. Özellikle işletmedeki iletişimin kuvvetlendirilmesi, memnuniyetin ve rahatsızlığın tanımlanması sürecinde çok sık etkiliyken, sözleşme yenileme ve işten çıkarmada oldukça etkisiz kaldığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.5.1.3.34. Personelin Performansının Yüksek ya da Düşük Olarak Gerçekleşmesinde, İşletmenin Özelliklerinin Ne Derecede Etkili Olduğuna Dair Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. Personele sağlanan fiziksel çalışma ortamı		
Hiçbir Zaman	6	15,0
Nadir Düzeyde	10	25,0
Orta Düzeyde	8	20,0
Çok Sık Olarak	10	25,0
Her Zaman	6	15,0
Toplam	40	100,0
2. Personel ile iş uyumunun doğru olarak sağlanması		
Hiçbir Zaman	1	2,5
Nadir Düzeyde	5	12,5
Orta Düzeyde	10	25,0
Çok Sık Olarak	11	27,5
Her Zaman	13	32,5
Toplam	40	100,0
3. Personele sağlanan eğitim hizmetleri		
Hiçbir Zaman	3	7,5
Nadir Düzeyde	14	35,0
Orta Düzeyde	4	10,0
Çok Sık Olarak	8	20,0
Her Zaman	11	27,5
Toplam	40	100,0

4. Personelin güdülenmesi için gerçekleştirilen çalışmalar		
Nadir Düzeyde	2	5,0
Orta Düzeyde	8	20,0
Çok Sık Olarak	10	25,0
Her Zaman	10	25,0
Her Zaman Etkilidir	10	25,0
Toplam	40	100,0
5. Personelin işletme, yöneticisi ve kendisi hakkındaki görüşleri		
Hiçbir Zaman	2	5,0
Nadir Düzeyde	10	25,0
Orta Düzeyde	12	30,0
Çok Sık Olarak	7	17,5
Her Zaman	9	22,5
Toplam	40	100,0
6. İşletmenin verimlilik düzeyi		
Hiçbir Zaman	2	5,0
Nadir Düzeyde	8	20,0
Orta Düzeyde	15	37,5
Çok Sık Olarak	6	15,0
Her Zaman	9	22,5
Toplam	40	100,0
7. İşletmenin hiyerarşik yapısı		
Hiçbir Zaman	5	12,5
Nadir Düzeyde	11	27,5
Orta Düzeyde	11	27,5
Çok Sık Olarak	7	17,5
Her Zaman	6	15,0
Toplam	40	100,0
8. İşletme içindeki iletişim düzeyi		
Hiçbir Zaman	1	2,5
Nadir Düzeyde	4	10,0
Orta Düzeyde	9	22,5
Çok Sık Olarak	12	30,0
Her Zaman	14	35,0
Toplam	40	100,0
9. İşletmenin çevresindeki toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel değişimler		
Hiçbir Zaman	5	12,5
Nadir Düzeyde	12	30,0
Orta Düzeyde	14	35,0
Çok Sık Olarak	5	12,5
Her Zaman	4	10,0
Toplam	40	100,0

Tablo 3.5.1.3.34.'ü incelediğimizde personelin performansının yüksek ya da düşük olarak gerçekleşmesinde en çok iletişim düzeyi, en az işletmenin çevresindeki toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel değişimler etkili olmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.35. Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin Üst Kademe Yöneticilere Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1.Hizmet içi eğitim		
Üç ayda bir	4	10,0
Altı ayda bir	4	10,0
Yılda bir kez	4	10,0
İki yılda bir kez	3	7,5
Ayda bir	6	15,0
İşletmenin doluluk zamanına göre	1	2,5
Kişisel ihtiyaçlara göre	3	7,5
Uygulanmamaktadır	15	37,5
Toplam	40	100,0
2.Bireysel gelişim eğitimleri		
Üç ayda bir	2	5,0
Altı ayda bir	4	10,0
Yılda bir kez	6	15,0
İki yılda bir kez	2	5,0
İşletmenin doluluk zamanına göre	1	2,5
Kişisel ihtiyaçlara göre	4	10,0
Uygulanmamaktadır	21	52,5
Toplam	40	100,0
3. Mesleki eğitim		
Üç ayda bir	4	10,0
Altı ayda bir	1	2,5
Yılda bir kez	3	7,5
İki yılda bir kez	4	10,0
Ayda bir	1	2,5
İşletmenin doluluk zamanına göre	1	2,5
Kişisel ihtiyaçlara göre	3	7,5
12 ay boyunca sürekli	1	2,5
Uygulanmamaktadır	22	55,0
Toplam	40	100,0

Üst kademe yöneticilere sağlanan hizmet içi, bireysel gelişim ve mesleki eğitimlerin sıklığı çeşitlilik gösterirken, konaklama işletmelerinde ortalama %48'i eğitim imkânı sağlamamaktadır.

Tablo 3.5.1.3.36. Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin Orta Kademe Yöneticilere Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1.Hizmet içi eğitim		
Üç ayda bir	4	12,9
Altı ayda bir	2	6,5
Yılda bir kez	6	19,4
İki yılda bir kez	2	6,5
Ayda bir	6	19,4
İşletmenin doluluk zamanına göre	1	3,2
Kişisel ihtiyaçlara göre	2	6,5
Uygulanmamaktadır	8	25,8
Toplam	31	100,0
2.Bireysel gelişim eğitimleri		
Üç ayda bir	1	3,2
Altı ayda bir	5	16,1
Yılda bir kez	4	12,9
İki yılda bir kez	2	6,5
İşletmenin doluluk zamanına göre	1	3,2
Kişisel ihtiyaçlara göre	4	12,9
Uygulanmamaktadır	14	45,2
Toplam	31	100,0
3. Mesleki eğitim		
Üç ayda bir	4	12,9
Altı ayda bir	2	6,5
Yılda bir kez	4	12,9
İki yılda bir kez	3	9,7
Ayda bir	1	3,2
İşletmenin doluluk zamanına göre	1	3,2
Kişisel ihtiyaçlara göre	3	9,7
12 ay boyunca sürekli	1	3,2
Oryantasyon döneminde verilmektedir	2	6,5
Uygulanmamaktadır	10	32,3
Toplam	31	100,0

Orta kademe yöneticilere sağlanan hizmet içi, bireysel gelişim ve mesleki eğitimlerin sıklığı çeşitlilik gösterirken, en az bireysel gelişim eğitimi, en çok da hizmet içi eğitim imkânı verildiği görülmektedir.

Tablo 3.5.1.3.37. Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin Alt Kademe Yöneticilere Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1.Hizmet içi eğitim		
Üç ayda bir	1	7,1
Altı ayda bir	2	14,3
Yılda bir kez	4	28,6
İki yılda bir kez	2	14,3
Kişisel ihtiyaçlara göre	2	14,3
Uygulanmamaktadır	3	21,4
Toplam	14	100,0
2.Bireysel gelişim eğitimleri		
Altı ayda bir	1	7,1
Yılda bir kez	2	14,3
İki yılda bir kez	2	14,3
Kişisel ihtiyaçlara göre	2	14,3
Uygulanmamaktadır	7	50,0
Toplam	14	100,0
3. Mesleki eğitim		
Üç ayda bir	2	14,3
Yılda bir kez	2	14,3
İki yılda bir kez	3	21,4
Kişisel ihtiyaçlara göre	2	14,3
Uygulanmamaktadır	5	35,7
Toplam	14	100,0

Alt kademe yöneticilere sağlanan hizmet içi, bireysel gelişim ve mesleki eğitimlerin sıklığı çeşitlilik gösterirken, en az bireysel gelişim eğitimi, en çok da hizmet içi eğitim imkânı verildiği görülmektedir.

Tablo 3.5.1.3.38. Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin İdari Personele Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı

1.Hizmet içi eğitim		
Üç ayda bir	2	13,3
Altı ayda bir	2	13,3
Yılda bir kez	4	26,7
İki yılda bir kez	1	6,7
Kişisel ihtiyaçlara göre	1	6,7
Uygulanmamaktadır	5	33,3
Toplam	15	100,0

2.Bireysel gelişim eğitimleri		
Üç ayda bir	1	6,7
Altı ayda bir	2	13,3
Yılda bir kez	3	20,0
Kişisel ihtiyaçlara göre	1	6,7
Uygulanmamaktadır	8	53,3
Toplam	15	100,0
3. Mesleki eğitim		
Üç ayda bir	1	6,7
Altı ayda bir	1	6,7
Yılda bir kez	2	13,3
İki yılda bir kez	1	6,7
Kişisel ihtiyaçlara göre	2	13,3
Uygulanmamaktadır	8	53,3
Toplam	15	100,0

İdari personele sağlanan hizmet içi, bireysel gelişim ve mesleki eğitimlerin sıklığı çeşitlilik gösterirken, konaklama işletmelerinde ortalama %46,6'sı eğitim imkânı sağlamamaktadır. İdari personele en çok da hizmet içi eğitim imkânı sağlanmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.39. Konaklama İşletmesinde Verilen Eğitimlerin Alt Kademe Personele Ne Kadar Sıklıkta Uygulandığına Dair Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzdesi
1.Hizmet içi eğitim		
Üç ayda bir	4	10,0
Altı ayda bir	6	15,0
Yılda bir kez	8	20,0
İki yılda bir kez	2	5,0
Ayda bir	7	17,5
İşletmenin doluluk zamanına göre	1	2,5
Kişisel ihtiyaçlara göre	3	7,5
Uygulanmamaktadır	9	22,5
Toplam	40	100,0
2.Bireysel gelişim eğitimleri		
Üç ayda bir	3	7,5
Altı ayda bir	5	12,5
Yılda bir kez	5	12,5
İşletmenin doluluk zamanına göre	1	2,5
Kişisel ihtiyaçlara göre	4	10,0
Uygulanmamaktadır	22	55,0
Toplam	40	100,0

3. Mesleki eğitim		
Üç ayda bir	7	17,5
Altı ayda bir	2	5,0
Yılda bir kez	6	15,0
İki yılda bir kez	1	2,5
Ayda bir	1	2,5
İşletmenin doluluk zamanına göre	1	2,5
Kişisel ihtiyaçlara göre	3	7,5
12 ay boyunca sürekli	1	2,5
Oryantasyon döneminde verilmektedir	1	2,5
Uygulanmamaktadır	17	42,5
Toplam	40	100,0

Alt kademe personele sağlanan hizmet içi, bireysel gelişim ve mesleki eğitimlerin sıklığı çeşitlilik gösterirken, konaklama işletmelerinde ortalama %40'ı eğitim imkânı sağlamamaktadır. Alt kademe personele en çok da hizmet içi eğitim imkânı, en az bireysel gelişim eğitim imkânı sağlanmaktadır.

Tablo 3.5.1.3.40. Konaklama İşletmesinde Personelin Performans Değerlemesinde, İşlere Yönelik Özelliklerin Önem Derecelerine Dair Frekans Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>
1. İşin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi		
Az Önem Verilir	2	5,9
Ara Sıra Önemlidir	5	14,7
Çok Önem Verilir	10	29,4
Her Zaman Önemlidir	17	50,0
Toplam	34	100,0
2. Personelin verilen işi gerçekleştirmedeki sürati ve verimliliği		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	1	2,9
Çok Önem Verilir	17	50,0
Her Zaman Önemlidir	15	44,1
Toplam	34	100,0
3. İşin belirlenen standartlara uygun; düzenli, zamanında ve sürekli yapılması		
Az Önem Verilir	1	3
Çok Önem Verilir	13	38,2
Her Zaman Önemlidir	20	58,8
Toplam	34	100,0

4. Makine, donanım, teçhizat kullanma özelliği		
Az Önem Verilir	3	8,8
Ara Sıra Önemlidir	4	11,8
Çok Önem Verilir	11	32,4
Her Zaman Önemlidir	16	47,1
Toplam	34	100,0
5. Hedeflerine ulaşma yüzdesi		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	4	11,8
Çok Önem Verilir	12	35,3
Her Zaman Önemlidir	17	50,0
Toplam	34	100,0
6. İşindeki hata miktarı		
Önem Verilmez	1	2,9
Az Önem Verilir	2	5,9
Ara Sıra Önemlidir	5	14,7
Çok Önem Verilir	9	26,5
Her Zaman Önemlidir	17	50,0
Toplam	34	100,0
7. İşe devamı, çalışma saatleri, çalışma kurallarına, prosedürlere uyması		
Önem Verilmez	1	2,9
Çok Önem Verilir	9	26,5
Her Zaman Önemlidir	24	70,6
Toplam	34	100,0
8. İşinin niteliği		
Ara Sıra Önemlidir	4	11,8
Çok Önem Verilir	7	20,6
Her Zaman Önemlidir	23	67,6
Toplam	34	100,0
9. Katılım gösterdiği kurslar, seminerler		
Önem Verilmez	1	2,9
Az Önem Verilir	11	32,4
Ara Sıra Önemlidir	16	47,1
Çok Önem Verilir	3	8,8
Her Zaman Önemlidir	3	8,8
Toplam	34	100,0
10. Müşterilerin personel hakkındaki geri bildirimleri		
Az Önem Verilir	3	8,8
Ara Sıra Önemlidir	2	5,9
Çok Önem Verilir	10	29,4
Her Zaman Önemlidir	19	55,9
Toplam	34	100,0

11. İşle ilgili yenilikleri takip ederek, sisteme katkıda bulunması		
Önem Verilmez	1	2,9
Az Önem Verilir	2	5,9
Ara Sıra Önemlidir	8	23,5
Çok Önem Verilir	11	32,4
Her Zaman Önemlidir	12	35,3
Toplam	34	100,0

Tablo 3.5.1.3.40.'da belirtilen personelin performans değerlemesinde işe yönelik özelliklerinden ankete katılan ve performans değerlendirme uygulayan işletmelerin her zaman önem verme oranının %50'den yüksek olduğu özellikler personelin işin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi, işin belirlenen standartlara uygun; düzenli, zamanında ve sürekli yapılması, hedeflerine ulaşma yüzdesi, işindeki hata miktarı işe devamı, çalışma saatleri, çalışma kurallarına, prosedürlere uyması, işinin niteliği, müşterilerin personel hakkındaki geri bildirimleridir. Personelin katılım gösterdiği kurslar, seminerlere ise en az önem verilen özelliktir.

Tablo 3.5.1.3.41. Konaklama İşletmesinde Personelin Performans Değerlemesinde, Kişisel Özelliklerinin Önem Derecelerine Dair Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzdesi
1. Öğrenim düzeyi		
Az Önem Verilir	2	5,9
Ara Sıra Önemlidir	17	50,0
Çok Önem Verilir	6	17,6
Her Zaman Önemlidir	9	26,5
Toplam	34	100,0
2. Deneyim-çalışma süresi		
Önem Verilmez	2	5,9
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	9	26,5
Çok Önem Verilir	14	41,2
Her Zaman Önemlidir	8	23,5
Toplam	34	100,0

3. Davranışları		
Az Önem Verilir	1	2,9
Çok Önem Verilir	10	29,4
Her Zaman Önemlidir	23	67,6
Toplam	34	100,0
4. Kurum kültürüne uygunluğu, işletmeye olan bağlılığı		
Önem Verilmez	2	5,9
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	1	2,9
Çok Önem Verilir	6	17,6
Her Zaman Önemlidir	24	70,6
Toplam	34	100,0
5. Temizlik ve sağlık kurallarına uyması		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	2	5,9
Çok Önem Verilir	3	8,8
Her Zaman Önemlidir	28	82,4
Toplam	34	100,0
6. Her türlü ortamda açık ve yapıcı iletişim kurabilme yeteneği		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	3	8,8
Çok Önem Verilir	9	26,5
Her Zaman Önemlidir	21	61,8
Toplam	34	100,0
7. Öğrenme yeteneği		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	4	11,8
Çok Önem Verilir	14	41,2
Her Zaman Önemlidir	15	44,1
Toplam	34	100,0
8. Sorumluluk duygusu		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	3	8,8
Çok Önem Verilir	9	26,5
Her Zaman Önemlidir	21	61,8
Toplam	34	100,0
9. Karar verme yeteneği		
Önem Verilmez	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	12	35,3
Çok Önem Verilir	13	38,2
Her Zaman Önemlidir	8	23,5
Toplam	34	100,0

10. Ekip çalışmasındaki uyumu ve katkısı		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	2	5,9
Çok Önem Verilir	10	29,4
Her Zaman Önemlidir	21	61,8
Toplam	34	100,0
11. İşletmenin misafirlerine yönelik tutumu		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	1	2,9
Çok Önem Verilir	7	20,6
Her Zaman Önemlidir	25	73,5
Toplam	34	100,0
12. Gönüllü faaliyetlere katılması		
Önem Verilmez	6	17,6
Az Önem Verilir	10	29,4
Ara Sıra Önemlidir	11	32,4
Çok Önem Verilir	6	17,6
Her Zaman Önemlidir	1	2,9
Toplam	34	100,0
13. Aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler		
Önem Verilmez	5	14,7
Az Önem Verilir	7	20,6
Ara Sıra Önemlidir	11	32,4
Çok Önem Verilir	6	17,6
Her Zaman Önemlidir	5	14,7
Toplam	34	100,0
14. İş gerçekleştirmek için gösterdiği gayretleri		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	1	2,9
Çok Önem Verilir	14	41,2
Her Zaman Önemlidir	18	52,9
Toplam	34	100,0
15. İşle ilgili sorunlara çözüm ve öneriler getirebilmesi		
Önem Verilmez	2	5,9
Az Önem Verilir	2	5,9
Ara Sıra Önemlidir	3	8,8
Çok Önem Verilir	12	35,3
Her Zaman Önemlidir	15	44,1
Toplam	34	100,0
16. Personelin cinsiyeti		
Önem Verilmez	23	67,6
Az Önem Verilir	7	20,6
Ara Sıra Önemlidir	3	8,8
Çok Önem Verilir	1	2,9
Toplam	34	100,0

17. Personelin siyasi görüşleri		
Önem Verilmez	29	85,3
Az Önem Verilir	2	5,9
Ara Sıra Önemlidir	1	2,9
Çok Önem Verilir	1	2,9
Her Zaman Önemlidir	1	2,9
Toplam	34	100,0
18. Personelin dini inançları		
Önem Verilmez	31	91,2
Az Önem Verilir	3	8,8
Toplam	34	100,0
19. Yabancı dil bilgisi		
Az Önem Verilir	1	2,9
Ara Sıra Önemlidir	14	41,2
Çok Önem Verilir	9	26,5
Her Zaman Önemlidir	10	29,4
Toplam	34	100,0

Tablo 3.5.1.3.41.'da belirtilen personelin performans değerlemesinde kişisel özelliklerinden ankete katılan ve performans değerlendirme uygulayan işletmelerin her zaman önem verme oranının %50'den yüksek olduğu özellikler, davranışları, Kurum kültürüne uygunluğu, işletmeye olan bağlılığı, temizlik ve sağlık kurallarına uyması, her türlü ortamda açık ve yapıcı iletişim kurabilme yeteneği, sorumluluk duygusu, ekip çalışmasındaki uyumu ve katkısı, işletmenin misafirlerine yönelik tutumu ve işi gerçekleştirmek için gösterdiği gayretleridir. Personelin cinsiyeti, siyasi görüşleri ve dini inançlarına ise önem verenlerin sayısı oldukça azdır.

3.5.2. Ki-Kare (χ^2) İlişki Analizi Tablolarının Yorumlanması

Çalışmanın bu aşamasında konaklama işletmelerince kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin performans değerlendirme değişkenleri ile I. ve II. Bölümde yer alan bazı nominal değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Ki-Kare (χ^2) ilişki analizi uygulanmıştır.

Çalışmada yer alan Ki-kare ilişki analizi sonuçları üç bölüm halinde yorumlanacaktır. İlk aşamada 1. Bölüm değişkenleri ile 3. Bölüm ve 4. Bölüm değişkenleri arasındaki Ki-kare ilişki analizi ve sonuçlarıyla, 2. Bölüm değişkenleri ile 3. Bölüm ve 4. Bölüm değişkenleri arasındaki Ki-kare ilişki analizi ve sonuçları toplu olarak verilecektir. İkinci aşamada ise 3. Bölüm değişkenlerinin birbiri arasındaki Ki-kare ilişkisi ve 4. Bölüm değişkenleri arasındaki Ki-kare ilişki analizi sonuçları toplu olarak gösterilecektir.

Ki-kare ilişki analizi için aşağıdaki hipotezler kullanılacaktır.

H_0 : Performans değişkeni ile 1.Bölüm değişkeni arasında istatistiksel ilişki yoktur.

H_1 : Performans değişkeni ile 1.Bölüm değişkeni arasında istatistiksel ilişki vardır.

Yapılan Ki-kare ilişki analizi sonucunda Anlamlılık Düzeyi (P) < Tablo Değeri (α) = 0.05 tablo değerinden küçük ise H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir deyişle değişkenler arasında istatistiksel olarak ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Aksi halde Anlamlılık Düzeyi (P) > Tablo Değeri (α) = 0.05 tablo değerinden büyük ise H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir deyişle değişkenler arasında istatistiksel olarak ilişki yoktur sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.5.2.1. Personelden Sorumlu Yöneticilere Ait Demografik Değişkenler (1. Bölüm) İle Performans Değerleme Yöntemi Değişkenleri (3. Bölüm) ve Performans Değişkenleri (4. Bölüm) Arasındaki Ki-Kare (χ^2) İlişki Analizi

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Olağanlık Katsayısı	Sonuç
Eğitim Durumuna Ait İlişki Analizi				
Performans değişkenleri	17,708	0,096	0,565	H1 Kabul*
Turizm Sektöründe Çalışma Yılına Ait İlişki Analizi				
Konaklama işletmesinin fiziksel yeterliliği	14,810	0,063	0,520	H1 Kabul*
Üst kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	5,988	0,649	0,361	H0 Kabul
Orta kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	12,590	0,400	0,489	H0 Kabul
Alt kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	19,351	0,080	0,571	H1 Kabul*
İdari personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	15,296	0,226	0,526	H0 Kabul
Alt kademe personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	6,117	0,634	0,364	H0 Kabul
Uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşılır.	17,478	0,355	0,551	H0 Kabul
Uygulanmakta olan performans değerlemede değerlendiriciyle ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşılır.	11,767	0,760	0,477	H0 Kabul
Üst kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	4,471	0,346	0,317	H0 Kabul
Orta kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	17,160	0,144	0,548	H0 Kabul
Alt kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	11,315	0,184	0,470	H0 Kabul
İdari personele eğitim uygulanıyor mu?	11,065	0,198	0,466	H0 Kabul
Alt kademe personele eğitim uygulanıyor mu?	9,996	0,040	0,447	H1 Kabul
Performans değişkenleri	19,302	0,253	0,571	H0 Kabul

H1 Kabul = %5 anlamlılık düzeyinde

H1 Kabul* = %10 anlamlılık düzeyinde

Tablo 3.5.2.1.'de elde edilen sonuçlara göre, eğitim değişkeni ile alt kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı, idari personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı, orta kademe yöneticiye eğitim uygulanma sıklığı, alt kademe yöneticiye eğitim uygulanma sıklığı, idari personele eğitim uygulanma sıklığı, performans

değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Turizm sektöründe çalışma yılına ait ilişki analizi değişkeni ile konaklama işletmesinin fiziksel yeterliliği, alt kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı, alt kademe personele eğitim uygulanma sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle, aşağıda verilen tablolarda eğitim değişkeni ve turizm sektöründe çalışma yılına ait değişken ile istatistiksel olarak anlamlı bulunan bu değişkenler arasındaki ikili ilişki durumu incelenmiştir.

Tablo 3.5.2.2. Performans Değişkenleri ile Eğitim Durumunuz Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans değişkenleri					
			Uygulama- yanlar	Az Önem Verilir	Ara Sıra Önemli	Çok Önem Verilir	Her Zaman Önemlidir	Toplam
Eğitim Durumunuz	Lise ya da Dengi Okul	Frekans	0	0	0	1	0	1
		Yüzdesi	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0	2,5
	Ön Lisans	Frekans	1	0	0	1	0	2
		Yüzdesi	2,5	0,0	0,0	2,5	0,0	5,0
	Üniversite	Frekans	5	0	1	13	15	34
		Yüzdesi	12,5	0,0	2,5	32,5	37,5	85,0
	Master	Frekans	0	1	0	0	2	3
		Yüzdesi	0,0	2,5	0,0	0,0	5,0	7,5
	Toplam	Frekans	6	1	1	15	17	40
		Yüzdesi	15,0	2,5	2,5	37,5	42,5	100,0

Tablo 3.5.2.2.'de elde edilen sonuçlara göre; katılımcılardan %80'i (32 kişi) performans değişkenlerine çoğu zaman ya da her zaman önem verdikleri belirtirken, bu katılımcılardan %70'i (28 kişi) üniversite mezunu,%5 (2 kişi) master derecesine sahiptir.

Tablo 3.5.2.3. Konaklama İşletmesinin Fiziksel Yeterliliği ile Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Konaklama işletmesinin fiziksel yeterliliği			
			<i>Hiçbir Zaman ya da Nadiren</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok Sık ya da Tamamıyla</i>	Toplam
Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	Frekans	1	0	3	4
		Yüzdesi	2,5	0,0	7,5	10,0
	1–5 yıl arası	Frekans	0	0	10	10
		Yüzdesi	0,0	0,0	25,0	25,0
	6–10 yıl arası	Frekans	4	4	6	14
		Yüzdesi	10,0	10,0	15,0	35,0
	11–15 yıl arası	Frekans	1	0	7	8
		Yüzdesi	2,5	0,0	17,5	20,0
	15 yıldan çok	Frekans	0	0	4	4
		Yüzdesi	0,0	0,0	10,0	10,0
	Toplam	Frekans	6	4	30	40
		Yüzdesi	15,0	10,0	65,0	100,0

Tablo 3.5.2.3.'de elde edilen sonuçlara göre; katılımcılardan %65'i (30 kişi) çalıştıkları konaklama işletmesinin personel performans değerlemesi gerçekleştirmesi için yeterliliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu katılımcılardan %7,5'i (3 kişi) 1 yıldan az, %25'i (10 kişi) 1–5 yıl, %15'i (6 kişi) 6–10 yıl, %17,5'i (7 kişi) 11–15 yıl arasında, %10'u (4 kişi) 15 yıldan fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 3.5.2.4. Alt Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Alt kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı				
			<i>Kadro su Olmayan</i>	<i>Hiçbir Zaman ya da Nadiren</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok Sık ya da Her Zaman</i>	Toplam
Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	Frekans	2	0	2	0	4
		Yüzdesi	5,0	0,0	5,0	0,0	10,0
	1–5 yıl arası	Frekans	9	0	0	1	10
		Yüzdesi	22,5	0,0	0,0	2,5	25,0
	6–10 yıl arası	Frekans	10	2	1	1	14
		Yüzdesi	25,0	5,0	2,5	2,5	35,0
	11–15 yıl arası	Frekans	2	2	1	3	8
		Yüzdesi	5,0	5,0	2,5	7,5	20,0
	15 yıldan çok	Frekans	3	0	0	1	4
		Yüzdesi	7,5	0,0	0,0	2,5	10,0
	Toplam	Frekans	26	4	4	6	40
		Yüzdesi	65,0	10,0	10,0	15,0	100,0

Tablo 3.5.2.4.'de elde edilen sonuçlara göre; alt kademe yönetici kadrosu olan konaklama işletmelerinden %25'i (100 kişi) alt kademe yöneticinin performansını arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların çok sık ya da her zaman gerçekleştirildiği belirtmiştir. Ayrıca bu katılımcılardan %5'i (2 kişi) 1 yıldan az, %2,5'i (1 kişi) 1–5 yıl, %5'i (2 kişi) 6–10 yıl, %10'u (4 kişi) 11–15 yıl arasında, %2,5'i (1 kişi) 15 yıldan fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 3.5.2.5. Alt Kademe Personele Eğitim Uygulama Sıklığı ile Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Alt kademe personele eğitim uygulanıyor mu?		
			Uygulamayanlar	Uygulayan	Toplam
Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	Frekans	2	2	4
		Yüzdesi	5,0	5,0	10,0
	1–5 yıl arası	Frekans	2	8	10
		Yüzdesi	5,0	20,0	25,0
	6–10 yıl arası	Frekans	10	4	14
		Yüzdesi	25,0	10,0	35,0
	11–15 yıl arası	Frekans	3	5	8
		Yüzdesi	7,5	12,5	20,0
	15 yıldan çok	Frekans	0	4	4
		Yüzdesi	0,0	10,0	10,0
	Toplam	Frekans	17	23	40
		Yüzdesi	42,5	57,5	100,0

Tablo 3.5.2.4.'de elde edilen sonuçlara göre; konaklama işletmeleri alt kademe personelin %42,5'ine (17 adet) eğitim uygulanmazken, %57,5'ine (23 adet) eğitimler gerçekleştirmektedir. Ayrıca eğitimlerin gerçekleşmesini sağlayan personelden sorumlu yöneticilerin %5'i (2 kişi) 1 yıldan az, %20'si (8 kişi) 1–5 yıl, %10'u (4 kişi) 6–10 yıl, %12,5'i (5 kişi) 11–15 yıl arasında, %10'ı (4 kişi) 15 yıldan fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 3.5.2.6. Ankete Katılan Konaklama İşletmelerine Ait Demografik Değişkenler (2. Bölüm) İle Performans Değerleme Yöntemi Değişkenleri (3. Bölüm) ve Performans Değişkenleri (4. Bölüm) Arasındaki Ki-Kare (χ^2) İlişki Analizi

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Olağanlık Katsayısı	Sonuç
Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasına Ait İlişki Analizi				
Performans değerlendirme çalışmalarının amacının personel tarafından bilinmesi	3,433	0,330	0,303	H0 Kabul
Performans değerlendirme çalışmalarının yararlı olduğunun düşünülmesi	1,671	0,434	0,216	H0 Kabul
Performans değerlendirme çalışmalarının personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olduğu düşüncesi	0,933	0,609	0,168	H0 Kabul
Gerçekleştirilen faaliyetler için iş analizi yapılarak, iş tanımları ve gerekleri belirlenmiştir.	9,164	0,027	0,461	H1 Kabul
Personel için ölçülebilir ve objektif performans ölçütleri bulunmaktadır.	12,325	0,015	0,516	H1 Kabul
Performans değerlemede kullanılan yöntem işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgilere yanıt vermektedir.	8,196	0,042	0,441	H1 Kabul
Personelin değerlendirme gerçekleştirilmeden önce değerlendiriciye uygulanacak yöntemle ilgili eğitim verilmektedir.	6,003	0,199	0,387	H0 Kabul
Üst kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	2,097	0,350	0,241	H0 Kabul
Orta kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	2,391	0,495	0,256	H0 Kabul
Alt kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	3,212	0,360	0,294	H0 Kabul
İdari personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	4,799	0,187	0,352	H0 Kabul
Alt kademe personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	4,443	0,108	0,340	H0 Kabul
Üst kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	3,036	0,081	0,286	H1 Kabul*
Orta kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	4,068	0,254	0,327	H0 Kabul
Alt kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	4,717	0,095	0,349	H1 Kabul*
İdari personele eğitim uygulanıyor mu?	2,391	0,303	0,256	H0 Kabul
Alt kademe personele eğitim uygulanıyor mu?	0,201	0,654	0,077	H0 Kabul
Konaklama İşletmesinin Türü				
Konaklama işletmesinin fiziksel yeterliliği	1,889	0,389	0,229	H0 Kabul
Performans değerlemede kullanılan ölçütlerin, değerlendirme aralığı	4,229	0,376	0,309	H0 Kabul
Performans değerlemede kullanılan ölçütlerin, hangi alanları içerdiği	3,435	0,488	0,281	H0 Kabul

Üst kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	6,931	0,140	0,411	H0 Kabul
Orta kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	11,406	0,077	0,501	H1 Kabul*
Alt kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	7,942	0,242	0,435	H0 Kabul
İdari personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	2,477	0,871	0,261	H0 Kabul
Alt kademe personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	3,072	0,546	0,288	H0 Kabul
Uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşılır.	4,477	0,612	0,314	H0 Kabul
Uygulanmakta olan performans değerlemede değerlendiriciyle ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşılır.	7,162	0,306	0,417	H0 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının üst kademe yöneticiye yönelik verilen kararlarda etkili olma düzeyi	7,165	0,519	0,417	H0 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının orta kademe yöneticiye yönelik verilen kararlarda etkili olma düzeyi	13,404	0,099	0,532	H1 Kabul*
Performans değerlendirme sonuçlarının alt kademe yöneticiye yönelik verilen kararlarda etkili olma düzeyi	7,942	0,439	0,435	H0 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının idari personele yönelik verilen kararlarda etkili olma düzeyi	4,675	0,792	0,348	H0 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının alt kademe personele yönelik verilen kararlarda etkili olma düzeyi	7,901	0,443	0,434	H0 Kabul
Üst kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	3,331	0,189	0,299	H0 Kabul
Orta kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	8,770	0,187	0,453	H0 Kabul
Alt kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	4,445	0,349	0,340	H0 Kabul
İdari personele eğitim uygulanıyor mu?	2,477	0,649	0,261	H0 Kabul
Alt kademe personele eğitim uygulanıyor mu?	7,727	0,021	0,430	H1 Kabul
Performans değişkenleri	5,983	0,425	0,387	H0 Kabul

H1 Kabul = %5 anlamlılık düzeyinde

H1 Kabul* = %10 anlamlılık düzeyinde

Tablo 3.5.2.7. Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gereklere Belirlenmesi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			İşletmenizde performans değerlendirme uyguluyor musunuz?		
			<i>Evet, Uygulanmakta</i>	<i>Sistem Oluşturma Çabaları Bulunmakta</i>	Toplam
Gerçekleştirilen faaliyetler için iş analizi yapılarak, iş tanımları ve gereklere belirlenmiştir	Nadir Düzeyde	Frekans	1	1	2
		Yüzdesi	2,9	2,9	5,9
	Orta Düzeyde	Frekans	7	1	8
		Yüzdesi	20,6	2,9	23,5
	Çok Sık Olarak	Frekans	2	0	2
		Yüzdesi	5,9	0,0	5,9
	Tamamıyla	Frekans	22	0	22
		Yüzdesi	64,7	0,0	64,7
	Toplam	Frekans	32	2	34
		Yüzdesi	94,1	5,9	100,0

Tablo 3.5.2.7.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme uygulayan 32 adet ve sistem oluşturma çabalarında olup çeşitli performans değerlendirme yöntemlerini denemiş olan 2 adet konaklama işletmesinin %5,9'unda (2 adet) nadir düzeyde, %23,5'inde (8 adet) orta düzeyde, %5,9'unda (2adet) çok sık olarak ve %64,7'sinde (22 adet) tamamıyla gerçekleştirilen faaliyetler için iş analizi yapılarak, iş tanımları ve gereklere belirlenmiştir.

Tablo 3.5.2.8. Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Personel için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunması Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			İşletmenizde performans değerlendirme uyguluyor musunuz?		
			<i>Evet, Uygulanmakta</i>	<i>Sistem Oluşturma Çabaları Bulunmakta</i>	Toplam
Personel için ölçülebilir ve objektif performans ölçütleri bulunmakta mı?	Hayır, Hiç	Frekans	2	0	2
		Yüzdesi	5,9	0,0	5,9
	Nadir Düzeyde	Frekans	3	2	5
		Yüzdesi	8,8	5,9	14,7
	Orta Düzeyde	Frekans	7	0	7
		Yüzdesi	20,6	0,0	20,6
	Çok Sık Olarak	Frekans	4	0	4
		Yüzdesi	11,8	0,0	11,8
	Tamamıyla	Frekans	16	0	16
		Yüzdesi	47,1	0,0	47,1
	Toplam	Frekans	32	2	34
		Yüzdesi	94,1	5,9	100,0

Tablo 3.5.2.8.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme uygulayan 32 adet ve sistem oluşturma çabalarında olup çeşitli performans değerlendirme yöntemlerini denemiş olan 2 adet konaklama işletmesinin %5,9'unda (2 adet) hiçbir zaman, %14,7'sinde (5 adet) nadir düzeyde, %20,6'sında (7 adet) orta düzeyde, %11,8'inde (4adet) çok sık olarak ve %47,1'inde (16 adet) tamamıyla personel için ölçülebilir ve objektif performans ölçütleri bulunmaktadır.

Tablo 3.5.2.9. Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Performans Değerlemede Kullanılan Yöntem İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Yanıt Vermesi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			İşletmenizde performans değerlendirme uyguluyor musunuz?		
			<i>Evet, Uygulanmakta</i>	<i>Sistem Oluşturma Çabaları Bulunmakta</i>	Toplam
Performans değerlemede kullanılan yöntem işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgilere yanıt vermektedir.	Nadir Düzeyde	Frekans	1	0	1
		Yüzdesi	2,9	0,0	2,9
	Orta Düzeyde	Frekans	5	2	7
		Yüzdesi	14,7	5,9	20,6
	Çok Sık Olarak	Frekans	11	0	11
		Yüzdesi	32,4	0,0	32,4
	Tamamıyla	Frekans	15	0	15
		Yüzdesi	44,1	0,0	44,1
	Toplam	Frekans	32	2	34
		Yüzdesi	94,1	5,9	100,0

Tablo 3.5.2.9.'da elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme uygulayan 32 adet ve sistem oluşturma çabalarında olup çeşitli performans değerlendirme yöntemlerini denemiş olan 2 adet konaklama işletmesinin; %2,9'unda (1 adet) nadir düzeyde, %20,6'sında (7 adet) orta düzeyde, %32,4'ünde (11 adet) çok sık olarak ve %44,1'inde (15 adet) tamamıyla performans değerlemesinde kullanılan yöntem işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgilere yanıt verebilmektedir.

Tablo 3.5.2.10. Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Üst Kademe Yöneticiye Eğitim Uygulanma Sıklığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			İşletmenizde performans değerlendirme uyguluyor musunuz?		
			<i>Evet, Uygulanmakta</i>	<i>Sistem Oluşturma Çabaları Bulunmakta</i>	Toplam
Üst kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	Uygulamayan	Frekans	12	2	14
		Yüzdesi	35,3	5,9	41,2
	Uygulayan	Frekans	20	0	20
		Yüzdesi	58,8	0,0	58,8
	Toplam	Frekans	32	2	34
		Yüzdesi	94,1	5,9	100,0

Tablo 3.5.2.10.'da elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme uygulayan 32 adet ve sistem oluşturma çabalarında olup çeşitli performans değerlendirme yöntemlerini denemiş olan 2 adet konaklama işletmesinin %41,2'si (14 adet) üst kademe yöneticiye eğitim uygulamazken, %58,8'i (20 adet) eğitim uygulamaktadır.

Tablo 3.5.2.11. Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanmasıyla Alt Kademe Yöneticiye Eğitim Uygulanma Sıklığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			İşletmenizde performans değerlendirme uyguluyor musunuz?		
			<i>Evet, Uygulanmakta</i>	<i>Sistem Oluşturma Çabaları Bulunmakta</i>	Toplam
Alt kademe yöneticiye eğitim uygulanıyor mu?	Uygulamayan	Frekans	21	1	22
		Yüzdesi	84,0	4,0	88,0
	Uygulayan	Frekans	2	1	3
		Yüzdesi	8,0	4,0	12,0
	Toplam	Frekans	23	2	25
		Yüzdesi	92,0	8,0	100,0

Tablo 3.5.2.11.'da elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme uygulayan 32 adet ve sistem oluşturma çabalarında olup çeşitli performans

değerleme yöntemlerini denemiş olan 2 adet konaklama işletmesinin %88'i (22 adet) alt kademe yöneticiye eğitim imkânı sağlamazken, %12'si (12 adet) eğitim imkânı sağlamaktadır.

Tablo 3.5.2.12. Konaklama İşletmesinin Türü İle Orta Kademe Yönetici İçin Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Konaklama İşletmesinin Türü			
			<i>Uluslar Arası Zincire Bağlı</i>	<i>Ulusal Zincire Bağlı</i>	<i>Bağımsız</i>	<i>Toplam</i>
Orta kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	Kadrosu Olmayan	Frekans	0	0	8	8
		Yüzdesi	0,0	0,0	23,5	23,5
	Hiçbir zaman ya da nadiren	Frekans	0	0	4	4
		Yüzdesi	0,0	0,0	11,8	11,8
	Orta düzeyde	Frekans	0	2	6	8
		Yüzdesi	0,0	5,9	17,6	23,5
	Çok sık ya da her zaman	Frekans	3	5	6	14
		Yüzdesi	8,8	14,7	17,6	41,2
	Toplam	Frekans	3	7	24	34
		Yüzdesi	8,8	20,6	70,6	100,0

Tablo 3.5.2.12.'da elde edilen sonuçlara göre; uluslar arası zincire bağlı konaklama işletmelerinin %8,8'i (3 adet) her zaman, ulusal zincire bağlı konaklama işletmelerinin %5,9'u (2 adet) orta düzeyde, %14,7'si (5 adet) çok sık ya da her zaman orta kademe yöneticileri için performans arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bağımsız konaklama işletmelerinde ise %11,8'i (4 adet) hiçbir zaman ya da nadiren, %17,6'sı (6 adet) orta düzeyde, %17,6'sı (6 adet) çok sık ya da her zaman orta kademe yöneticileri için performans arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Tablo 3.5.2.13. Konaklama İşletmesinin Türü İle Performans Değerleme Sonuçlarının Orta Kademe Yöneticiye Yönelik Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Konaklama İşletmesinin Türü			
			Uluslar Arası Zincire Bağlı	Ulusal Zincire Bağlı	Bağımsız	Toplam
Performans değerlendirme sonuçlarının orta kademe yöneticiye yönelik verilen kararlarda etkili olma düzeyi	Kadrosu Olmayan	Frekans	0	0	8	8
		Yüzdesi	0,0	0,0	23,5	23,5
	Az Etkili	Frekans	0	0	4	4
		Yüzdesi	0,0	0,0	11,8	11,8
	Orta Düzeyde Etkili	Frekans	0	2	3	5
		Yüzdesi	0,0	5,9	8,8	14,7
	Çok Sık Etkili	Frekans	2	1	6	9
		Yüzdesi	5,9	2,9	17,6	26,5
	Her Zaman Etkili	Frekans	1	4	3	8
		Yüzdesi	2,9	11,8	8,8	23,5
	Toplam	Frekans	3	7	24	34
		Yüzdesi	5,9	8,8	61,8	100,0

Tablo 3.5.2.13.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme sonuçlarının orta kademe yöneticiye yönelik verilen kararlarda, uluslar arası zincire bağlı konaklama işletmelerinin %5,9'unda (2 adet) çok sık, %2,9'unda (1 adet) her zaman etkilidir. Ulusal zincire bağlı konaklama işletmelerinde de %5,9'unda (2 adet) orta düzeyde, %2,9'unda (1 adet) çok sık, %11,8'inde (4 adet) her zaman etkilidir. Bağımsız konaklama işletmelerinde ise %11,8'inde (4 adet) az etkiliyken, %8,8'inde (3 adet) orta düzeyde, %17,6'sında (6 adet) çok sık, %8,8'inde (3 adet) her zaman etkilidir.

Tablo 3.5.2.14. Konaklama İşletmesinin Türü İle Alt kademe Personele Eğitim Uygulanma Sıklığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Konaklama İşletmesinin Türü			
			Uluslar Arası Zincire Bağlı	Ulusal Zincire Bağlı	Bağımsız	Toplam
Alt kademe personele eğitim uygulanıyor mu?	Uygulamayan	Frekans	0	0	12	12
		Yüzdesi	0,0	0,0	35,3	35,3
	Uygulayan	Frekans	3	7	12	22
		Yüzdesi	8,8	20,6	35,3	64,7
	Toplam	Frekans	3	7	24	34
		Yüzdesi	8,8	20,6	70,6	100,0

Tablo 3.5.2.14.'de elde edilen sonuçlara göre; alt kademe personele uluslar arası konaklama işletmelerin hepsi %8,8'i (3 adet) ve ulusal zincire bağlı konaklama işletmelerinin %20,6'sı (7 adet) ve bağımsız konaklama işletmelerinin %35,3'ü (12 adet) eğitim uygularken, yine bağımsız konaklama işletmelerinin %35,3'ü (12 adet) eğitim imkânı sağlamamaktadır.

Tablo 3.5.2.15. Ankete Katılan Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Yöntemi Değişkenlerinin Birbirleri Arasında (3. Bölüm) ve Performans Değişkenleri (4. Bölüm) Arasındaki Ki-Kare (χ^2) İlişki Analizi

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Olağanlık Katsayısı	Sonuç
Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşüncesine Katılan				
Konaklama işletmenizde performans değerlemesi uygulanıyor mu?	10,022	0,007	0,448	H1 Kabul
Performans değerlendirme elde edilen sonuçların geri bildiriminin ne şekilde yapıldığı	16,946	0,009	0,546	H1 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının üst kademe yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	11,277	0,186	0,469	H0 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının orta kademe yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	14,910	0,061	0,521	H1 Kabul*
Performans değerlendirme sonuçlarının alt kademe yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	7,020	0,534	0,386	H0 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının idari personel için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	7,495	0,484	0,397	H0 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının alt kademe personel yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	22,815	0,011	0,603	H1 Kabul
Performans değişkenleri	20,021	0,010	0,578	H1 Kabul
Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen				
Performans değerlendirme elde edilen sonuçların geri bildiriminin ne şekilde yapıldığı	9,045	0,060	0,458	H1 Kabul*
Performans değerlendirme sonuçlarının üst kademe yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	7,425	0,492	0,423	H0 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının orta kademe yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	12,313	0,138	0,516	H0 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının alt kademe yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	21,813	0,255	0,625	H0 Kabul

Performans değerlendirme sonuçlarının idari personel için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	16,329	0,039	0,569	H1 Kabul
Performans değerlendirme sonuçlarının alt kademe personel yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	13,875	0,085	0,538	H1 Kabul*
Performans değişkenleri	14,217	0,027	0,543	H1 Kabul
Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan				
Performans değerlendirmede uygulanan ölçütleri nasıl kullanılmaktadır.	28,099	0,000	0,642	H1 Kabul
Performans değerlendirme için literatürde yer alan yöntemlerin kullanılması	38,106	0,000	0,698	H1 Kabul
Değerlenecek nitelikler sorunu yaşanması	18,992	0,089	0,599	H1 Kabul*
Değerlemede ölçüt sorunu yaşanması	22,437	0,130	0,631	H0 Kabul
Değerlemeyi kimin yapacağı sorunu	30,605	0,002	0,688	H1 Kabul
Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gereklileri Belirlenmiştir.				
Performans değerlendirmede uygulanan ölçütleri nasıl kullanılmaktadır.	26,108	0,001	0,628	H1 Kabul
Performans değerlendirme için literatürde yer alan yöntemlerin kullanılması	10,564	0,567	0,457	H0 Kabul
Değerlenecek nitelikler sorunu yaşanması	25,711	0,002	0,656	H1 Kabul
Değerlemede ölçüt sorunu yaşanması	17,445	0,134	0,582	H0 Kabul
Değerlemeyi kimin yapacağı sorunu	22,139	0,008	0,628	H1 Kabul
Personel ile iş uyumunun doğru olarak sağlanması	18,728	0,283	0,565	H0 Kabul
Performans Değerleme Kullanılan Yöntem İhtiyaç Duyulan Bilgilere Yanıt Vermekte mi?				
Performans değerlendirmede elde edilen sonuçların kullanılması sorunu	22,233	0,008	0,629	H1 Kabul
Personelin Performansının Düşük ya da Yüksek Gerçekleşmesinde İşletmenin Özelliklerinin Etkisi				
Üst kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	17,962	0,006	0,557	H1 Kabul
Orta kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	26,873	0,001	0,634	H1 Kabul
Alt kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	11,011	0,275	0,465	H0 Kabul
İdari personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	13,568	0,139	0,503	H0 Kabul
Alt kademe personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	31,639	0,000	0,665	H1 Kabul
Personele Sağlanan Eğitim Hizmetleri				
Personelin katılım gösterdiği kurslara ve seminerlere önem verme derecesi	15,472	0,217	0,559	H0 Kabul
Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanıyor mu?				
Üst kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	8,811	0,066	0,425	H1 Kabul*
Orta kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	12,87	0,045	0,493	H1 Kabul
Alt kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	9,303	0,157	0,434	H0 Kabul

İdari personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	7,183	0,304	0,39	H0 Kabul
Alt kademe personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı	20,855	0,231	0,585	H0 Kabul
Performans Değişkenleri				
Performans değerlendirme ölçütleri oluşturulurken, belirtilen alanların ne kadar oranda kullanıldığı	1,587	0,662	0,211	H0 Kabul

H1 Kabul = %5 anlamlılık düzeyinde

H1 Kabul* = %10 anlamlılık düzeyinde

Tablo 3.5.2.16. Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Konaklama İşletmesinde Performans Değerlemesi Uygulanma Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen			
			Orta Düzeyde	Çok Sık Olarak	Evet, Tamamıyla	Toplam
Konaklama işletmelerinde performans değerlendirme uygulanıyor mu?	Uygulamayan	Frekans	4	2	0	6
		Yüzdesi	10,0	5,0	0,0	15,0
	Uygulayan	Frekans	5	8	21	34
		Yüzdesi	12,5	20,0	52,5	85,0
	Toplam	Frekans	9	10	21	40
		Yüzdesi	22,5	25,0	52,5	100,0

Tablo 3.5.2.16.'da elde edilen sonuçlara göre; ankete katılan bütün konaklama işletmeleri performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olacağı düşünülmektedir. Ancak bu işletmelerden %15'i (6 adet) performans değerlendirme uygulamamaktadır.

Tablo 3.5.2.17. Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Performans Değerlemede Elde Edilen Sonuçların Geri Bildiriminin Ne Şekilde Yapıldığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen			
			Orta Düzeyde	Çok Sık Olarak	Evet, Tamamıyla	Toplam
Performans değerlemede elde edilen sonuçların geri bildiriminin ne şekilde yapıldığı	Geri Bildirim Yapmayan	Frekans	2	1	0	3
		Yüzdesi	5,9	2,9	0,0	8,8
	Yalnızca Olumlu Sonuç Bildiren	Frekans	0	0	1	1
		Yüzdesi	0,0	0,0	2,9	2,9
	Tüm Sonuçları Bildiren	Frekans	3	7	20	30
		Yüzdesi	8,8	20,6	58,8	88,2
	Toplam	Frekans	5	8	21	34
		Yüzdesi	14,7	23,5	61,8	100,0

Tablo 3.5.2.17.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olacağını düşünen ve performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmelerinin %88,2'si (30 adet) performans değerlemesinin olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlarının, %2,9'u (1 adet) yalnızca olumlu sonuçlarının geri bildirimini yapmaktadır. Ancak %8,8'i (3 adet) performans değerlemesinin sonuçlarını personeline bildirmemektedir.

Tablo 3.5.2.18. Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Performans Değerleme Sonuçlarının Orta Kademe Yöneticiye Yönelik Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen			
			Orta Düzeyde	Çok Sık Olarak	Evet, Tamamıyla	Toplam
Performans değerlendirme sonuçlarının orta kademe yöneticiye yönelik verilen kararlarda etkili olma düzeyi	Etkisiz ya da Az Etkili	Frekans	1	1	2	4
		Yüzdesi	3,8	3,8	7,7	15,4
	Orta Düzeyde Etkili	Frekans	1	3	1	5
		Yüzdesi	3,8	11,5	3,8	19,2
	Çok Sık ya da Her Zaman Etkili	Frekans	1	3	13	17
		Yüzdesi	3,8	11,5	50,0	65,4
	Toplam	Frekans	3	7	16	26
		Yüzdesi	11,5	26,9	61,5	100,0

Tablo 3.5.2.18.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olacağını düşünen ve performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmelerinin %15,4'ü (4 adet) performans değerlendirme sonuçlarının orta kademe yöneticiye yönelik verilen kararlarda etkisiz ya da az etkili olacağını, %19,2'si (5 adet) orta düzeyde, %65,4'ü ise (17 adet) çok sık ya da her zaman etkili olacağını belirtmiştir.

Tablo 3.5.2.19. Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Performans Değerleme Sonuçlarının Alt Kademe Yöneticiye Yönelik Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen			
			Orta Düzeyde	Çok Sık Olarak	Evet, Tamamıyla	Toplam
Performans değerlendirme sonuçlarının alt kademe personeli yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	Etkisiz ya da Az Etkili	Frekans	2	2	3	7
		Yüzdesi	5,9	5,9	8,8	20,6
	Orta Düzeyde Etkili	Frekans	1	0	1	2
		Yüzdesi	2,9	0,0	2,9	5,9
	Çok Sık Etkili ya da Her Zaman Etkili	Frekans	2	6	17	25
		Yüzdesi	5,9	17,6	50,0	73,5
	Toplam	Frekans	5	8	21	34
		Yüzdesi	14,7	23,5	61,8	100,0

Tablo 3.5.2.19.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olacağını düşünen ve performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmelerinin %20,6'sı (7 adet) performans değerlendirme sonuçlarının alt kademe personele yönelik verilen kararlarda etkisiz ya da az etkili olacağını, %5,9'u (2 adet) orta düzeyde, %73,5'i ise (25 adet) çok sık ya da her zaman etkili olacağını belirtmiştir.

Tablo 3.5.2.20. Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen ile Performans Değişkenleri Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Katkısı Olduğu Düşünen			
			<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok Sık Olarak</i>	<i>Evet, Tamamıyla</i>	Toplam
Performans Değişkenleri	Az Önem Verilir	Frekans	0	1	0	1
		Yüzdesi	0,0	2,9	0,0	2,9
	Ara Sıra Önem Verilir	Frekans	0	1	0	1
		Yüzdesi	0,0	2,9	0,0	2,9
	Çok ya da Her Zaman Önemlidir	Frekans	5	6	21	32
		Yüzdesi	14,7	17,6	61,8	94,1
	Toplam	Frekans	5	8	21	34
		Yüzdesi	14,7	23,5	61,8	100,0

Tablo 3.5.2.20.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olacağını düşünen ve performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmelerinin %2,9'u (1 adet) performans değişkenlerine az önem verirken, %2,9'u (1 adet) ara sıra önem vermekte, %94,1'i (32 adet) çok ya da her zaman önem vermektedir.

Tablo 3.5.2.21. Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen ile Performans Değerleme Elde Edilen Sonuçların Geri Bildiriminin Ne Şekilde Yapıldığı Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen			
			<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok Sık Olarak</i>	<i>Evet, Tamamıyla</i>	Toplam
Performans değerlendirme elde edilen sonuçların geri bildiriminin ne şekilde yapıldığı	Geri Bildirim Yapmayan	Frekans	2	1	0	3
		Yüzdesi	5,9	2,9	0,0	8,8
	Yalnızca Olumlu Sonuç Bildiren	Frekans	0	0	1	1
		Yüzdesi	0,0	0,0	2,9	2,9
	Tüm Sonuçları Bildiren	Frekans	3	5	22	30
		Yüzdesi	8,8	14,7	64,7	88,2
	Toplam	Frekans	5	6	23	34
		Yüzdesi	14,7	17,6	67,6	100,0

Tablo 3.5.2.21.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlemesinin işletme için yararlı olduğunu düşünen ve performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmelerinin %88,2'si (30 adet) performans değerlemesinin olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlarının, %2,9'u (1 adet) yalnızca olumlu sonuçlarının geri bildirimini yapmaktadır. Ancak %8,8'i (3 adet) performans değerlemesinin sonuçlarını personeline bildirmemektedir.

Tablo 3.5.2.22. Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen ile Performans Değerleme Sonuçlarının İdari Personel için Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen			
			Orta Düzeyde	Çok Sık Olarak	Evet, Tamamıyla	Toplam
Performans değerlendirme sonuçlarının idari personel için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	Az Etkili	Frekans	3	0	2	5
		Yüzdesi	21,4	0,0	14,3	35,7
	Orta Düzeyde Etkili	Frekans	0	1	0	1
		Yüzdesi	0,0	7,1	0,0	7,1
	Çok Sık ya da Her Zaman Etkili	Frekans	1	2	5	8
		Yüzdesi	7,1	14,3	35,7	57,1
	Toplam	Frekans	4	3	7	14
		Yüzdesi	28,6	21,4	50,0	100,0

Tablo 3.5.2.22.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlemesinin işletme için yararlı olduğunu düşünen ve performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmelerinin %35,7'si (5 adet) performans değerlendirme sonuçlarının idari personele yönelik verilen kararlarda az etkili olacağını, %7,1'i (1 adet) orta düzeyde, %57,1'i ise (8 adet) çok sık ya da her zaman etkili olacağını belirtmiştir.

Tablo 3.5.2.23. Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen ile Performans Değerleme Sonuçlarının Alt Kademe Personel için Verilen Kararlarda Etkili Olma Düzeyi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen			
			Uluslar Arası Zincire Bağlı	Ulusal Zincire Bağlı	Bağımsız	Toplam
Performans değerlendirme sonuçlarının alt kademe personeli yönetici için verilen kararlarda etkili olma düzeyi	Etkisiz ya da Az Etkili	Frekans	3	0	4	7
		Yüzdesi	8,8	0,0	11,8	20,6
	Orta Düzeyde Etkili	Frekans	1	0	1	2
		Yüzdesi	2,9	0,0	2,9	5,9
	Çok Sık ya da Her Zaman Etkili	Frekans	1	6	18	25
		Yüzdesi	2,9	17,6	52,9	73,5
	Toplam	Frekans	5	6	23	34
		Yüzdesi	14,7	17,6	67,6	100,0

Tablo 3.5.2.23.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlemesinin işletme için yararlı olduğunu düşünen ve performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmelerinin %20,6'sı (7 adet) performans değerlendirme sonuçlarının idari personele yönelik verilen kararlarda etkisiz ya da az etkili olacağını, %5,9'u (2 adet) orta düzeyde, %73,5'i ise (25 adet) çok sık ya da her zaman etkili olacağını belirtmiştir.

Tablo 3.5.2.24. Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen ile Performans Değişkenleri Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerlemesinin İşletme için Yararlı Olduğunu Düşünen			
			Orta Düzeyde	Çok Sık Olarak	Evet, Tamamıyla	Toplam
Performans Değişkenleri	Az Önem Verilir	Frekans	1	0	0	1
		Yüzdesi	2,9	0,0	0,0	2,9
	Ara Sıra Önem Verilir	Frekans	1	0	0	1
		Yüzdesi	2,9	0,0	0,0	2,9
	Çok ya da Her Zaman Önemlidir	Frekans	3	6	23	32
		Yüzdesi	8,8	17,6	67,6	94,1
	Toplam	Frekans	5	6	23	34
		Yüzdesi	14,7	17,6	67,6	100,0

Tablo 3.5.2.24.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlemesinin işletme için yararlı olduğunu düşünen ve performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmelerinin %2,9'u (1 adet) performans değişkenlerine az önem verirken, %2,9'u (1 adet) ara sıra önem vermekte, %94,1'i (32 adet) çok ya da her zaman önem vermektedir.

Tablo 3.5.2.25. Performans Değerlemesinde Uygulanan Ölçütler ile Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan Değişken Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans değerlemesinde uygulanan ölçütleri nasıl kullanılmaktadır?			
			<i>Hiç Uygulamayan</i>	<i>Gözlem Uygulayan</i>	<i>Form Uygulayan</i>	Toplam
Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan	Hiç ya da Nadir Düzeyde	Frekans	6	3	4	13
		Yüzdesi	15,0	7,5	10,0	32,5
	Orta Düzeyde	Frekans	0	3	4	7
		Yüzdesi	0,0	7,5	10,0	17,5
	Çok Sık ya da Tamamıyla	Frekans	0	2	18	20
		Yüzdesi	0,0	5,0	45,0	50,0
	Toplam	Frekans	6	8	26	40
		Yüzdesi	15,0	20,0	65,0	100,0

Tablo 3.5.2.25.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme ölçütü olamayan ya da nadir düzeyde olan konaklama işletmelerinden %15'i (6 adet) performans değerlendirme uygulamazken, %7,5'i (3 adet) performans değerlemesini gözlem yoluyla, %10'nu ise (4 adet) form uygulayarak gerçekleştirmektedir. Performans değerlendirme ölçütü orta düzeyde olan konaklama işletmelerinden ise %7,5'i (3 adet) gözlem yoluyla, %10'u (4 adet) form uygulayarak, çok sık ya da tamamıyla performans değerlendirme ölçütü olan konaklama işletmelerinden %2'si (8 adet) gözlem yoluyla, %45'i (18 adet) form uygulayarak performans değerlendirme gerçekleştirmektedir.

Tablo 3.5.2.26. Performans Değerleme için Literatürde Yer Alan Yöntemlerin Kullanılması ile Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan Değişken Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans değerlendirme için literatürde yer alan yöntemlerin kullanılması				
			<i>Fikri Olmayan</i>	<i>Hiçbir zaman Uygulamayan</i>	<i>Uygulanmaktan Vazgeçen</i>	<i>Uygulamakta Olan</i>	Toplam
Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan	Hiç ya da Nadir Düzeyde	Frekans	7	2	4	0	13
		Yüzdesi	17,5	5,0	10,0	0,0	32,5
	Orta Düzeyde	Frekans	4	2	1	0	7
		Yüzdesi	10,0	5,0	2,5	0,0	17,5
	Çok Sık ya da Tamamıyla	Frekans	2	4	12	2	20
		Yüzdesi	5,0	10,0	30,0	5,0	50,0
	Toplam	Frekans	13	8	17	2	40
		Yüzdesi	32,5	20,0	42,5	5,0	100,0

Tablo 3.5.2.26.'da elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme ölçütü olamayan ya da nadir düzeyde olan konaklama işletmelerinden %17,5'inin (7 adet) performans değerlendirme için literatürde yer alan yöntemler hakkında fikri yokken, %10'u (4 adet) bazı yöntemleri uygulamaktan vazgeçmiştir. Performans değerlendirme ölçütü orta düzeyde olan işletmelerin ise %10'nun (4 adet) literatürde yer alan yöntemler hakkında fikri yokken, %2,5'i (1 adet) bazı yöntemleri uygulamaktan vazgeçmiştir. Performans değerlendirme ölçütü çok sık ya da tamamıyla olan işletmelerden %5'i (2 adet) literatürde yer alan yöntemler hakkında fikri yokken, %30'u (12 adet) bazı yöntemleri uygulamaktan vazgeçmiştir. %5'i (2 adet) halen literatürde yer alan yöntemleri uygulamaktadır.

Tablo 3.5.2.27. Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan ile Değerlenecek Nitelikler Sorunu Yaşanması Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan			
			<i>Hiç ya da Nadir Düzeyde</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok ya da Tamamıyla</i>	<i>Toplam</i>
Değerlenecek nitelikler sorunu yaşanması.	Hiçbir Zaman ya da Nadir Düzeyde	Frekans	2	5	18	25
		Yüzdesi	5,9	14,7	52,9	73,5
	Orta Düzeyde	Frekans	4	2	1	7
		Yüzdesi	11,8	5,9	2,9	20,6
	Çok Sık ya da Her Zaman	Frekans	1	0	1	2
		Yüzdesi	2,9	0,0	2,9	5,9
	Toplam	Frekans	7	7	20	34
		Yüzdesi	20,6	20,6	58,8	100,0

Tablo 3.5.2.27.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme ölçütü olamayan ya da nadir düzeyde olan konaklama işletmelerinden %5,9'u (2 adet) değerlendirilecek nitelikler sorunu hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, %11,8'i (4 adet) orta düzeyde, %2,9'u (1 adet) çok sık ya da her zaman yaşamaktadır. Orta düzeyde değerlendirme ölçütü olan konaklama işletmelerinden %14,7'si (5 adet) değerlendirilecek nitelikler sorunu ile hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, %5,9'u (2 adet) orta düzeyde, performans değerlendirme ölçütü çok sık ya da tamamıyla olan konaklama işletmelerinden %52,9'u (18 adet) değerlendirilecek nitelikler sorunu hiçbir zaman ya da nadir düzeyde karşılaşıırken, %2,9'u (1 adet) orta düzeyde yine %2,9'u (1 adet) çok sık ya da her zaman karşılaşmaktadır.

Tablo 3.5.2.28. Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan ile Değerlemeyi Kimin Yapacağı Sorunu Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Personeli için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Olan			
			<i>Hiç ya da Nadir Düzeyde</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok ya da Tamamıyla</i>	<i>Toplam</i>
Değerlemeyi kimin yapacağı sorunu	Hiçbir Zaman ya da Nadir Düzeyde	Frekans	3	7	20	30
		Yüzdesi	8,8	20,6	58,8	88,2
	Orta Düzeyde	Frekans	2	0	0	2
		Yüzdesi	5,9	0,0	0,0	5,9
	Çok Sık ya da Her Zaman	Frekans	2	0	0	2
		Yüzdesi	5,9	0,0	0,0	5,9
	Toplam	Frekans	7	7	20	34
		Yüzdesi	20,6	20,6	58,8	100,0

Tablo 3.5.2.28.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirme ölçütü olamayan ya da nadir düzeyde olan konaklama işletmelerinden %8,8'i (3 adet) değerlemeyi kimin sorununu hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, %5,9'u (2 adet) orta düzeyde, %5,9'u (2 adet) çok sık ya da her zaman yaşamaktadır. Orta düzeyde değerlendirme ölçütü olan konaklama işletmelerinden %20,6'sı (7 adet), performans değerlendirme ölçütü çok sık ya da tamamıyla olan konaklama işletmelerinden ise %58,8'i (20 adet) değerlendirilecek nitelikler sorunu ile hiçbir zaman ya da nadir düzeyde karşılaşmaktadır.

Tablo 3.5.2.29. Performans Değerlemesinde Uygulanan Ölçütleri Nasıl Kullanıldığı ile Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gereklere Belirlenen Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans değerlemesinde uygulanan ölçütleri nasıl kullanılmaktadır?			
			<i>Hiç Uygulamayan</i>	<i>Gözlem Uygulayan</i>	<i>Form Uygulayan</i>	Toplam
Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gereklere Belirlenmiştir.	Hiç ya da Nadir Düzeyde	Frekans	5	1	1	7
		Yüzdesi	12,5	2,5	2,5	17,5
	Orta Düzeyde	Frekans	1	3	5	9
		Yüzdesi	2,5	7,5	12,5	22,5
	Çok ya da Tamamıyla	Frekans	0	4	20	24
		Yüzdesi	0,0	10,0	50,0	60,0
	Toplam	Frekans	6	8	26	40
		Yüzdesi	15,0	20,0	65,0	100,0

Tablo 3.5.2.29.'da elde edilen sonuçlara göre; gerçekleştirilen faaliyetler için iş analizi yapılarak, iş tanımları ve iş gereklere nadir düzeyde belirlenmiş konaklama işletmelerinden %12,5'i (5 adet) performans değerlendirme uygulamazken, %2,5'i (1 adet) performans değerlemesini gözlem yoluyla yine %2,5'i (1 adet) form uygulayarak gerçekleştirmektedir. Performans değerlendirme iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklere orta düzeyde olan konaklama işletmelerinden ise %2,5'i (1 adet) gözlem yoluyla, %7,5'i (3 adet) gözlem yoluyla, %12,5'i (5 adet) form uygulayarak, çok sık ya da tamamıyla iş analizleri,

iş tanımları ve iş gerekleri olan konaklama işletmelerinden %10'u (4 adet) gözlem yoluyla, %50'si (20 adet) form uygulayarak performans değerlendirme gerçekleştirmektedir.

Tablo 3.5.2.30. Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmesi ile Değerlenecek Nitelikler Sorunu Yaşanması Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmiştir.			
			<i>Hiç ya da Nadir Düzeyde</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok ya da Tamamıyla</i>	<i>Toplam</i>
Değerlenecek nitelikler sorunu yaşanması	Hiçbir Zaman ya da Nadir Düzeyde	Frekans	0	3	22	25
		Yüzdesi	0,0	8,8	64,7	73,5
	Orta Düzeyde	Frekans	1	5	1	7
		Yüzdesi	2,9	14,7	2,9	20,6
	Çok Sık ya da Her Zaman	Frekans	1	0	1	2
		Yüzdesi	2,9	0,0	2,9	5,9
	Toplam	Frekans	2	8	24	34
		Yüzdesi	5,9	23,5	70,6	100,0

Tablo 3.5.2.30.'da elde edilen sonuçlara göre; gerçekleştirilen faaliyetler için iş analizi yapılarak, iş tanımları ve iş gerekleri hiç ya da nadir düzeyde belirlenmiş konaklama işletmelerinden %2,9'u (1 adet) orta düzeyde yine %2,9'u (1 adet) çok sık ya da her zaman değerlendirilen nitelikler sorunu yaşamaktadır. Orta düzeyde iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmiş konaklama işletmelerinden %8,8'i (3 adet) hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, %14,7'si (5 adet) orta düzeyde; çok ya da tamamıyla iş analizleri, iş tanımları ve gerekleri belirlenmiş konaklama işletmelerinden %64,7'si (22 adet) hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, %2,9'u (1 adet) orta düzeyde yine %2,9'u (1 adet) çok sık ya da her zaman değerlendirilen nitelikler sorunu ile karşılaşmaktadır.

Tablo 3.5.2.31. Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmesi ile Değerlemeyi Kimin Yapacağı Sorunu Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmiştir.			
			<i>Hiç ya da Nadir Düzeyde</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok ya da Tamamıyla</i>	Toplam
Değerlemeyi kimin yapacağı sorunu	Hiçbir Zaman ya da Nadir Düzeyde	Frekans	1	5	24	30
		Yüzdesi	2,9	14,7	70,6	88,2
	Orta Düzeyde	Frekans	1	1	0	2
		Yüzdesi	2,9	2,9	0,0	5,9
	Çok Sık ya da Her Zaman	Frekans	0	2	0	2
		Yüzdesi	0,0	5,9	0,0	5,9
	Toplam	Frekans	2	8	24	34
		Yüzdesi	5,9	23,5	70,6	100,0

Tablo 3.5.2.31.'de elde edilen sonuçlara göre; gerçekleştirilen faaliyetler için iş analizi yapılarak, iş tanımları ve iş gerekleri hiç ya da nadir düzeyde belirlenmiş konaklama işletmelerinden %2,9'u (1 adet) hiçbir zaman ya da nadir düzeyde yine %2,9'u (1 adet) orta düzeyde değerlemeyi kimin yapacağı sorunu yaşamaktadır. Orta düzeyde iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmiş konaklama işletmelerinden %14,7'si (5 adet) hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, %2,9'u (1 adet) orta düzeyde %5,9'u (2 adet) çok sık ya da her zaman değerlendirilecek nitelikler sorunu ile karşılaşmaktadırlar. Çok ya da tamamıyla iş analizleri, iş tanımları ve gerekleri belirlenmiş konaklama işletmelerinden %70,6'sı (24 adet) hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, değerlemeyi kimin yapacağı sorununu yaşamaktadırlar.

Tablo 3.5.2.32. Performans Değerleme Kullanılan Yöntem İhtiyaç Duyulan Bilgilere Yanıt Vermesi ile Performans Değerlemede Elde Edilen Sonuçların Kullanılması Sorunu Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Performans Değerleme Kullanılan Yöntem İhtiyaç Duyulan Bilgilere Yanıt Vermekte mi?			
			<i>Hiç ya da Nadir Düzeyde</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok ya da Tamamıyla</i>	<i>Toplam</i>
Performans Değerlemede Elde Edilen Sonuçların Kullanılması Sorunu	Hiç ya da Nadir Düzeyde	Frekans	0	2	24	26
		Yüzdesi	0,0	5,9	70,6	76,5
	Orta Düzeyde	Frekans	1	3	2	6
		Yüzdesi	2,9	8,8	5,9	17,6
	Çok Sık ya da Tamamıyla	Frekans	0	2	0	2
		Yüzdesi	0,0	5,9	0,0	5,9
	Toplam	Frekans	1	7	26	34
		Yüzdesi	2,9	20,6	76,5	100,0

Tablo 3.5.2.32.'de elde edilen sonuçlara göre; performans değerlemede kullandıkları yöntemin hiç ya da nadir düzeyde ihtiyaç duydukları bilgilere yanıt veren konaklama işletmeleri %2,9'u (1 adet), elde edilen sonuçları orta düzeyde kullanma sorunu yaşamaktadır. Performans değerlemede kullandıkları yöntemden orta düzeyde ihtiyaç duydukları bilgileri elde eden konaklama işletmelerinden %5,9'u (2 adet) performans değerlemeden elde edilen sonuçları hiç ya da nadir düzeyde, %8,8'i (3 adet) orta düzeyde, %5,9'u (2 adet) çok sık ya da tamamıyla kullanma sorunu yaşamaktadır. Performans değerlemede kullandıkları yöntemden çok sık ya da tamamıyla ihtiyaç duydukları bilgileri elde eden konaklama işletmelerinden %70,6'sı (24 adet) performans değerlemeden elde edilen sonuçları hiç ya da nadir düzeyde, %5,9'u (2 adet) orta düzeyde kullanma sorunu yaşamaktadır.

Tablo 3.5.2.33. Üst Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Personelin Performansının Düşük ya da Yüksek Gerçekleşmesinde İşletmenin Özelliklerinin Etkisi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Üst kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı			
			Hiçbir Zaman ya da Nadiren	Orta Düzeyde	Çok Sık ya da Her Zaman	Toplam
Personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkisi	Hiçbir Zaman ya da Nadiren	Frekans	4	0	0	4
		Yüzdesi	10,0	0,0	0,0	10,0
	Orta Düzeyde	Frekans	6	5	4	15
		Yüzdesi	15,0	12,5	10,0	37,5
	Çok Sık ya da Her Zaman	Frekans	1	8	12	21
		Yüzdesi	2,5	20,0	30,0	52,5
	Toplam	Frekans	11	13	16	40
		Yüzdesi	27,5	32,5	40,0	100,0

Tablo 3.5.2.33.'de elde edilen sonuçlara göre; üst kademe yöneticilerin performansını artırmaya yönelik hiçbir zaman ve nadir düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %10'nu (4 adet) hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, %15'i (6 adet) orta düzeyde, %2,5'i (1 adet) çok sık ya da her zaman personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkili olduğunu düşünmektedir. Üst kademe yöneticilerin performansını artırmaya yönelik orta düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %12,5'i (5 adet) orta düzeyde, %20'si (8 adet) çok sık ya da her zaman personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkili olduğunu düşünmektedir. Üst kademe yöneticilerin performansını artırmaya yönelik çok sık ya da her zaman çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %10'nu (4 adet) orta düzeyde, %30'u (12 adet) çok sık ya da her zaman personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkili olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.5.2.34. Orta Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Personelin Performansının Düşük ya da Yüksek Gerçekleşmesinde İşletmenin Özelliklerinin Etkisi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Orta kademe yönetici için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı			
			Hiçbir Zaman ya da Nadiren	Orta Düzeyde	Çok Sık ya da Her Zaman	Toplam
Personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkisi	Hiçbir Zaman ya da Nadiren	Frekans	4	0	0	4
		Yüzdesi	12,9	0,0	0,0	12,9
	Orta Düzeyde	Frekans	4	4	2	10
		Yüzdesi	12,9	12,9	6,5	32,3
	Çok Sık ya da Her Zaman	Frekans	0	5	12	17
		Yüzdesi	0,0	16,1	38,7	54,8
	Toplam	Frekans	8	9	14	31
		Yüzdesi	25,8	29,0	45,2	100,0

Tablo 3.5.2.34.'de elde edilen sonuçlara göre; orta kademe yöneticilerin performansını artırmaya yönelik hiçbir zaman ve nadir düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %10'nu (4 adet) hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, %12,9'u (4 adet) orta düzeyde personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkili olduğunu düşünmektedir. Orta kademe yöneticilerin performansını artırmaya yönelik orta düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %12,9'u (4 adet) orta düzeyde, %16,1'i (5 adet) çok sık ya da her zaman personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkili olduğunu düşünmektedir. Orta kademe yöneticilerin performansını artırmaya yönelik çok sık ya da her zaman çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %6,5'i (2 adet) orta düzeyde, %38,7'si (12 adet) çok sık ya da her zaman personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkili olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.5.2.35. Alt Kademe Personel için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Personelin Performansının Düşük ya da Yüksek Gerçekleşmesinde İşletmenin Özelliklerinin Etkisi Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Alt kademe personel için performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların sıklığı			
			<i>Hiçbir Zaman ya da Nadiren</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok Sık ya da Her Zaman</i>	Toplam
Personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkisi	Hiçbir Zaman ya da Nadiren	Frekans	4	0	0	4
		Yüzdesi	10,0	0,0	0,0	10,0
	Orta Düzeyde	Frekans	2	8	5	15
		Yüzdesi	5,0	20,0	12,5	37,5
	Çok Sık ya da Her Zaman	Frekans	0	5	16	21
		Yüzdesi	0,0	12,5	40,0	52,5
	Toplam	Frekans	6	13	21	40
		Yüzdesi	15,0	32,5	52,5	100,0

Tablo 3.5.2.35.'de elde edilen sonuçlara göre; alt kademe personelin performansını arttırmaya yönelik hiçbir zaman ve nadir düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %10'nu (4 adet) hiçbir zaman ya da nadir düzeyde, %5'i (2 adet) orta düzeyde personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkili olduğunu düşünmektedir. Alt kademe personelin performansını arttırmaya yönelik orta düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %20'si (8 adet) orta düzeyde, %12,5'i (5 adet) çok sık ya da her zaman personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkili olduğunu düşünmektedir. Alt kademe personelin performansını arttırmaya yönelik çok sık ya da her zaman çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %12,5'i (5 adet) orta düzeyde, %40'ı (16 adet) çok sık ya da her zaman personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkili olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.5.2.36. Üst Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanması Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Üst Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı			
			<i>Hiçbir Zaman ya da Nadiren</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok Sık ya da Her Zaman</i>	Toplam
Konaklama işletmesinde performans değerlendirme uygulanıyor mu?	Uygulanmıyor	Frekans	4	2	0	6
		Yüzdesi	10,0	5,0	0,0	15,0
	Uygulanmakta	Frekans	6	10	16	32
		Yüzdesi	15,0	25,0	40,0	80,0
	Sistem Oluşturma Çabaları Bulunmakta	Frekans	1	1	0	2
		Yüzdesi	2,5	2,5	0,0	5,0
	Toplam	Frekans	11	13	16	40
		Yüzdesi	27,5	32,5	40,0	100,0

Tablo 3.5.2.36.'de elde edilen sonuçlara göre; üst kademe yöneticinin performansını artırmaya yönelik hiçbir zaman ve nadir düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %10'unu (4 adet) performans değerlendirme uygulamazken %15'i (6 adet) performans değerlendirme uygulamaktadır. %2,5'i ise (1 adet) performans değerlendirme sistemi oluşturma çabaları içerisindedir. Üst kademe yöneticinin performansını artırmaya yönelik orta düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %2'si (5 adet) performans değerlendirme uygulamazken, %25'i (10 adet) performans değerlendirme uygulamaktadır. %2,5'i ise (1 adet) performans değerlendirme sistemi oluşturma çabaları içerisindedir. Üst kademe yöneticinin performansını artırmaya yönelik çok sık ya da her zaman çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %40'ı (16 adet) performans değerlendirme uygulamaktadır.

Tablo 3.5.2.37. Orta Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı ile Konaklama İşletmesinde Performans Değerleme Uygulanması Değişkeni Arasındaki İkili İlişki Analizi

			Orta Kademe Yönetici için Performans Arttırmaya Yönelik Yapılan Çalışmaların Sıklığı			
			<i>Hiçbir Zaman ya da Nadiren</i>	<i>Orta Düzeyde</i>	<i>Çok Sık ya da Her Zaman</i>	<i>Toplam</i>
Konaklama işletmesinde performans değerlendirme uygulanıyor mu?	Uygulanmıyor	Frekans	4	1	0	5
		Yüzdesi	12,9	3,2	0,0	16,1
	Uygulanmakta	Frekans	4	7	14	25
		Yüzdesi	12,9	22,6	45,2	80,6
	Sistem Oluşturma Çabaları Bulunmakta	Frekans	0	1	0	1
		Yüzdesi	0,0	3,2	0,0	3,2
	Toplam	Frekans	8	9	14	31
		Yüzdesi	25,8	29,0	45,2	100,0

Tablo 3.5.2.37.'de elde edilen sonuçlara göre; orta kademe yöneticinin performansını arttırmaya yönelik hiçbir zaman ve nadir düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %12,9'u (4 adet) performans değerlendirme uygulamazken yine %12,9'u (4 adet) performans değerlendirme uygulamaktadır. Üst kademe yöneticinin performansını arttırmaya yönelik orta düzeyde çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %3,2'si (1 adet) performans değerlendirme uygulamazken, %22,6'sı (7 adet) performans değerlendirme uygulamaktadır. %3,2'si ise (1 adet) performans değerlendirme sistemi oluşturma çabaları içerisinde. Üst kademe yöneticinin performansını arttırmaya yönelik çok sık ya da her zaman çalışmalar yapan konaklama işletmelerinden %45,2'si (14 adet) performans değerlendirme uygulamaktadır.

3.5.3. Konaklama İşletmeleri Sınıflandırmasına Göre Performans Değişkenleri Ortalama Puanları (t Testi)

Çalışmanın bu aşamasında konaklama işletmelerin sınıflandırmasına göre performans değişkenleri arasında ortalama puanlarında bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan t test sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Analizde aşağıda verilen hipotezler kullanılmıştır.

H_0 : Konaklama İşletmesinin Sınıfına Göre..... (Performans Değerleme Değişkenleri) Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.

H_1 : Konaklama İşletmesinin Sınıfına Göre (Performans Değerleme Değişkenleri) Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.

Yapılan t testi sonucunda Anlamlılık Düzeyi (P) < Tablo Değeri (α) = 0.05 tablo değerinden küçük ise H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir deyişle değişkenlerin ortalama puanları arasında fark vardır sonucuna ulaşılmıştır. Aksi halde Anlamlılık Düzeyi (P) > Tablo Değeri (α) = 0.05 tablo değerinden büyük ise H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir deyişle değişkenlerin ortalama puanları arasında fark yoktur sonucuna ulaşılmıştır. T testi sonuçları aşağıda ki tablolarda toplu olarak verilmiştir.

Tablo: 3.5.3.1. Konaklama İşletmeleri Sınıflandırmasına Göre Performans Değişkenleri Ortalama Puanları Arasında t Testi

Değişkenler	Konaklama İşletmesinin Sınıflandırması	Ortalama	Std. Hata	t Hesap	Anlamlılık (P)	Karar
Konaklama İşletmesinin Performans Değerleme Gerçekleştirilmesi için Fiziksel Yeterlilik Gerekir.	4 yıldızlı	27,77	6,10	-1,690	0,101	H0 Kabul
	5 yıldızlı	31,63	0,54			
Konaklama İşletmesinde Personelden Sorumlu Yöneticilerin Literatürde Yer Alan Performans Değerleme Yöntemleri Hakkında Bilgisi Vardır.	4 yıldızlı	30,13	13,74	-0,330	0,747	H0 Kabul
	5 yıldızlı	31,78	13,05			
Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerleme Sürecinde Çeşitli Sorunlarla Karşılaşılır.	4 yıldızlı	14,12	5,89	0,061	0,952	H0 Kabul
	5 yıldızlı	14,00	4,28			
Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerlemesinde Değerleyiciyle İlgili Çeşitli Sorunlarla Karşılaşılır.	4 yıldızlı	17,73	6,14	-1,400	0,186	H0 Kabul
	5 yıldızlı	21,00	5,66			
Konaklama İşletmesinin Çeşitli Özellikleri Personelin Performansın Düşük ya da Yüksek Olmasında Etkilidir.	4 yıldızlı	28,84	7,93	-1,032	0,322	H0 Kabul
	5 yıldızlı	32,22	8,86			
Konaklama İşletmesinde Performans Değerlendirilirken Performans Değişkenlerine Önem Verilir.	4 yıldızlı	112,73	15,49	-2,831	0,080	H1 Kabul
	5 yıldızlı	123,00	5,60			

Konaklama işletmesinde performans değerlendirilirken performans değişkenlerine önem verilir H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu değişkenler için ankette yer alan performans değerlendirme puanları 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde farklılık göstermektedir. Konaklama işletmesinin performans değerlendirme gerçekleştirmesi için fiziksel yeterlilik gerekir, konaklama işletmesinin literatürde yer alan performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgisi vardır, konaklama işletmelerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşılır, konaklama işletmelerinde uygulanmakta olan performans değerlemesinde değerleyiciyle ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşılır, konaklama işletmenin çeşitli özellikleri personelin performansın düşük ya da yüksek olmasında etkilidir değişkenlerinde 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde farklılık göstermemektedir. Ancak ortalamalarına baktığımızda 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri açısından büyük bir farklılık olmadığı açıktır.

3.5.4. Konaklama İşletmesinin Türünün Değişkenlerine Göre Performans Değişkenlerinin Ortalama Puanlarının Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Testi)

Çalışmanın bu aşamasında performans değerlendirme değişkenlerinin konaklama işletmesinin tür değişkenlerine göre ortalama puanlarında bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Analizde aşağıda verilen hipotezler kullanılmıştır.

H_0 : (Konaklama İşletmesinin Türüne) Göre (Performans Değerlendirme Değişkenleri) Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.

H_1 : (Konaklama İşletmesinin Türüne) Göre (Performans Değerlendirme Değişkenleri) Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonucunda Anlamlılık Düzeyi (P) < Tablo Değeri (α) = 0.10 tablo değerinden küçük ise H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir deyişle değişkenlerin ortalama puanları arasında fark vardır sonucuna ulaşılmıştır. Aksi halde Anlamlılık Düzeyi (P) > Tablo Değeri (α) = 0.10 tablo değerinden büyük ise H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir deyişle değişkenlerin ortalama puanları arasında fark yoktur sonucuna ulaşılmıştır. H_1 hipotezi kabul edilip, anlamlı farklılık vardır sonucuna ulaşıldığında, hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek için Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır. Performans değerlendirme değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları aşağıdaki tablolarda toplu olarak verilmiştir.

Tablo 3.5.4.1. Yaş Değişkenine Göre Performans Değişkenleri Ortalama Puanları İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	Ortalama	Std.Hata	F Hesap	Anlamlılık (P)
Konaklama İşletmesinin Performans Değerleme Gerçekleştirilmesi için Fiziksel Yeterlilik Gerekir.	Uluslar Arası Zincire Bağlı	33,67	2,31	3,285	0,051
	Ulusal Zincire Bağlı	31,71	4,50		
	Bağımsız	27,17	5,84		
	Toplam	28,68	5,80		
Konaklama İşletmesinde Personelden Sorumlu Yöneticilerin Literatürde Yer Alan Performans Değerleme Yöntemleri Hakkında Bilgisi Vardır.	Uluslar Arası Zincire Bağlı	44,33	6,43	2,548	0,092
	Ulusal Zincire Bağlı	34,57	12,46		
	Bağımsız	28,17	13,37		
	Toplam	30,50	13,45		
Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerleme Sürecinde Çeşitli Sorunlarla Karşılaşılır.	Uluslar Arası Zincire Bağlı	11,00	3,46	2,431	0,105
	Ulusal Zincire Bağlı	11,00	3,42		
	Bağımsız	15,38	5,78		
	Toplam	14,09	5,50		
Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerlemesinde Değerleyiciyle İlgili Çeşitli Sorunlarla Karşılaşılır.	Uluslar Arası Zincire Bağlı	21,67	3,51	2,860	0,072
	Ulusal Zincire Bağlı	14,00	3,61		
	Bağımsız	19,42	6,39		
	Toplam	18,50	6,11		
Konaklama İşletmenin Çeşitli Özellikleri Personelin Performansın Düşük ya da Yüksek Olmasında Etkilidir.	Uluslar Arası Zincire Bağlı	41,33	4,73	5,098	0,011
	Ulusal Zincire Bağlı	32,29	5,85		
	Bağımsız	27,80	7,85		
	Toplam	29,60	8,16		
Konaklama İşletmesinde Performans Değerlendirilirken Performans Değişkenlerine Önem Verilir.	Uluslar Arası Zincire Bağlı	123,00	1,00	3,176	0,056
	Ulusal Zincire Bağlı	124,71	8,36		
	Bağımsız	111,38	15,15		
	Toplam	115,15	14,42		

%10 anlamlılık düzeyinde

Konaklama işletmesi türü değişkenine göre performans değişkenlerinden konaklama işletmesinin performans değerlendirme gerçekleştirilmesi için fiziksel yeterlilik gerekir, konaklama işletmesinde personelden sorumlu yöneticilerin literatürde yer alan performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgisi vardır, konaklama işletmelerinde uygulanmakta olan performans değerlendirmesinde değerleyiciyle ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşılır, konaklama işletmesinin çeşitli özellikleri personelin performansın düşük ya da yüksek olmasında etkilidir, konaklama işletmesinde performans değerlendirilirken performans değişkenlerine önem verilir, değişkeninde %10 anlamlılık düzeyinde fark vardır sonucuna ulaşılmıştır. Hangi konaklama işletmesi türünde farklılık olup olmadığının tespiti için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıda Tablo 3.5.4.2’de verilmiştir.

Tablo 3.5.4.2. Bazı Performans Değerlendirme Değişkeni İçin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

	(I) Konaklama İşletmesinin Türü	(J) Konaklama İşletmesinin Türü	Ortalama Fark	Anlamlılık (P)
Konaklama İşletmesinin Performans Değerleme Gerçekleştirilmesi İçin Fiziksel Yeterlilik Gerekir.	Uluslararası Zincire Bağlı	Ulusal Zincire Bağlı	1,952	0,778
		Bağımsız	6,500*	0,031
	Ulusal Zincire Bağlı	Uluslararası Zincire Bağlı	-1,952	0,778
		Bağımsız	4,548	0,137
	Bağımsız	Uluslararası Zincire Bağlı	-6,500*	0,031
		Ulusal Zincire Bağlı	-4,548	0,137
Konaklama İşletmesinde Personelden Sorumlu Yöneticilerin Literatürde Yer Alan Performans Değerleme Yöntemleri Hakkında Bilgisi Vardır.	Uluslararası Zincire Bağlı	Ulusal Zincire Bağlı	9,762	0,377
		Bağımsız	16,167*	0,063
	Ulusal Zincire Bağlı	Uluslararası Zincire Bağlı	9,762	0,377
		Bağımsız	6,405	0,589
	Bağımsız	Uluslararası Zincire Bağlı	16,167*	0,063
		Ulusal Zincire Bağlı	2,250	0,589
Konaklama İşletmelerinde Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirmesinde Değerleyiciyle İlgili Çeşitli Sorunlarla Karşılaşılır.	Uluslararası Zincire Bağlı	Ulusal Zincire Bağlı	7,667	0,103
		Bağımsız	2,250	0,789
	Ulusal Zincire Bağlı	Uluslararası Zincire Bağlı	-7,667	0,103
		Bağımsız	-5,417*	0,030
	Bağımsız	Uluslararası Zincire Bağlı	-2,250*	0,789
		Ulusal Zincire Bağlı	5,417*	0,030

Konaklama İşletmenin Çeşitli Özellikleri Personelin Performansın Düşük ya da Yüksek Olmasında Etkilidir.	Uluslar Arası Zincire Bağlı	Ulusal Zincire Bağlı	9,048	0,223
		Bağımsız	13,533*	0,017
	Ulusal Zincire Bağlı	Uluslar Arası Zincire Bağlı	-9,048	0,223
		Bağımsız	4,486	0,364
	Bağımsız	Uluslar Arası Zincire Bağlı	-13,533*	0,017
		Ulusal Zincire Bağlı	-4,486	0,364
Konaklama İşletmesinde Performans Değerlendirilirken Performans Değişkenlerine Önem Verilir.	Uluslar Arası Zincire Bağlı	Ulusal Zincire Bağlı	-1,714	0,983
		Bağımsız	11,625	0,386
	Ulusal Zincire Bağlı	Uluslar Arası Zincire Bağlı	1,714	0,983
		Bağımsız	13,339*	0,089
	Bağımsız	Uluslar Arası Zincire Bağlı	-11,625	0,386
		Ulusal Zincire Bağlı	-13,339*	0,089

$\alpha = \%10$ düzeyinde

Tablo 3.5.4.2’de verilen çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre uluslar arası zincire bağlı konaklama işletmesi grubu ile bağımsız işletme grubu arasında konaklama işletmesinin performans değerlendirilmesi için fiziksel yeterlilik gerekir, konaklama işletmesinde personelden sorumlu yöneticilerin literatürde yer alan performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgisi vardır, konaklama işletmenin çeşitli özellikleri personelin performansın düşük ya da yüksek olmasında etkilidir, değişkenleri ortalama puanlarında farklılık vardır.

Ulusal zincire bağlı konaklama işletmesi grubu ile bağımsız işletme grubu arasında ise konaklama işletmelerinde uygulanmakta olan performans değerlendirmesinde değerleyiciyle ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşılır, konaklama işletmesinde performans değerlendirilirken performans değişkenlerine önem verilir değişkenleri ortalama puanlarında farklılık vardır.

SONUÇ

Dört bölümden oluşan anket çalışmasının ilk bölümünde anketi cevaplayan kişilere yönelik bilgiler, ikinci bölümde ankete katılan konaklama işletmelerine ait bilgiler, üçüncü bölümde uygulanan performans değerlendirme sistemlerine yönelik sorular ve son bölümde ise performans göstergeleri yer almaktadır. Anket çalışması, Ankara ilindeki toplam kırk konaklama işletmesine uygulanmıştır.

Çalışmada yapılan istatistik değerlendirmeler dört aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşama anketteki soruların yer aldığı frekans tablolarından oluşturulmuştur. Birinci ve ikinci bölümündeki sorular için kayıp gözlemler bulunmamaktadır. Üçüncü bölümde yer alan sorular için sadece üç, dört, beş, on altı, on sekiz, yirmi üç ve yirmi dört numaralı sorular ankete katılan bütün konaklama işletmeleri tarafından cevaplandırılmıştır, üçüncü bölümdeki diğer sorular ve dördüncü bölüm sadece performans değerlendirme uygulayan işletmeler tarafından cevaplandırılmıştır.

Çalışmada ikinci değerlendirme aracı olarak Ki-kare (χ^2) ilişki analizi kullanılmıştır. Bu analizin kullanılmasının temel sebebi değişkenlerin ölçüm düzeylerinin sınıflama veya sıralama düzeylerinde olmasıdır. Anketin birinci bölümünde yer alan eğitim durumu ve turizm sektöründe çalışma süresi değişkenleri ile anketin üçüncü bölümünde yer alan on iki adet performans değerlendirme yönteminin değişkeni ve dördüncü bölümdeki performans göstergeleri arasında ilişki için Ki-kare (χ^2) ilişki analizi uygulanmıştır. Bu analizlerin dördünde ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan konaklama işletmesinde performans değerlendirme uygulanması ve konaklama işletmesinin türü ile anketin üçüncü bölümünde yer alan otuz altı adet performans değerlendirme yönteminin değişkeni ve dördüncü bölümdeki performans göstergeleri arasında ilişki için Ki-kare (χ^2) ilişki analizi

uygulanmıştır. Bunlardan sekiz analizde ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde yer alan performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde katkısı olduğu düşüncesine katılan, performans değerlemesinin işletme için yararlı olduğunu düşünen, personeli için ölçülebilir ve objektif performans ölçütleri olan, gerçekleştirilen faaliyetler için iş analizi yapılarak, iş tanımları ve gerekleri belirlenen, performans değerlendirme kullanılan yöntemin ihtiyaç duyulan bilgilere yanıt vermesi, personelin performansının düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde işletmenin özelliklerinin etkisi, personele sağlanan eğitim hizmetleri ve konaklama işletmesinde performans değerlendirme uygulanması ve dördüncü bölümdeki performans değişkenleri ile anketin üçüncü bölümünde yer alan otuz yedi adet performans değerlendirme yönteminin değişkeni ve dördüncü bölümdeki performans göstergeleri arasında ilişki için Ki-kare (χ^2) ilişki analizi uygulanmıştır. Bu analizlerden yirmi ikisinde ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın üçüncü uygulama aşamasında anketin üçüncü bölümünde yer alan performans değişkenlerinin skor ortalamaları arasında gruplar arası farklılaşmayı test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Konaklama işletmesinin sınıfı (Dört Yıldızlı – Beş Yıldızlı) iki gruptan oluşan bu değişken kullanılarak yapılan t testi sonucunda altı performans değişkeninden bir değişkende gruplar arası fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın son aşamasında ise üçten fazla grup değişkeni olan konaklama işletmesinin türü (Uluslar Arası Zincire Bağlı – Ulusal Zincire Bağlı – Bağımsız) değişkeninin performans değişkenleri skor ortalamalarında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Altı performans değişkeninden beş değişkende gruplar arası fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez testlerini incelediğimizde, 1998 yılında Girişkin (1998:98-113) tarafından Ankara'daki beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerine uygulanan anketin sonuçlarıyla karşılaştırılmalar yapılmış ve 8 yıl içerisinde Ankara ilinde konaklama işletmelerinde performans değerlendirme sistemlerinde yaşanan değişim ve gelişmeler açıklanmıştır.

1998 yılında 14 konaklama işletmesi Ankara'da faaliyet gösterirken 12 konaklama işletmesi uygulanan anketi yanıtlamayı kabul etmiş, 2006 yılında konaklama işletmesi sayısı Ankara'da 44'e yükselmiş ve 40 konaklama işletmesi ankete katılmışlardır.

1998'de personelden sorumlu müdürlerin %66,6'sı lisans veya lisansüstü eğitime sahipken, bu oran 2006'da %92,5'e; turizm alanında eğitim görenlerin oranı ise %33,3'den %52,5'e yükselmiştir.

Ankete katılan yöneticilerden 1–5 yıl arasında turizm sektöründe çalışanların oranı 1998 ve 2006 yılları için %25'dir. 6–10 yıl arası çalışma oranı ise 1998 yılı için %50 iken 2006 yılı için %35 olarak gerçekleşmiştir. Ankara'daki konaklama işletmelerindeki yönetici kadrosunun turizm sektöründeki çalışma tecrübelerinin azaldığı söylenebilir.

Performans değerlendirme ile ilgili kurs ya da seminere katılanların oranı 1998 yılında %66,7 iken bu oran 2006 yılında %30' a gerilemiştir. Eğitimli yöneticisi sayısının artmasından dolayı eğitime ihtiyaç duyulmaması veya performans değerlendirme uygulayanların eğitime ayıracak zaman bulamamaları bu düşüşün sebepleri olarak görülebilir.

1998 yılında konaklama işletmelerinin %66,7'si yerinde inceleme ve gözlem yoluyla personelin performans değerlemesi gerçekleştirirken bu oran 2006 yılında %23,5'e kadar düşmüştür. Modern yönetim anlayışına göre konaklama işletmelerinin personelden en üst seviyede yararlanarak gelişmesi ve

sektörün ilerlemesine fayda sağlaması için iş analizlerine, tanımlarına ve gereklerine dayanan, kişisel yargılardan uzak, ölçütlerin belirli olduğu objektif değerlemeler yapmaları gerekmektedir.

1998 yılında konaklama işletmelerinin %25'inde performans değerlendirme ölçütü varken bu oran 2006 yılında %67,5 olarak gerçekleşmiş ve sonucunda form uygulanarak performans değerlendirme gerçekleştirme oranını yükseltmiştir.

Personelin performansını arttırmaya yönelik çalışmalar 1998 yılında, ayın personelini seçme, bahşışleri dağıtma, ücretsiz tatil olanağı ve personeli terfi ettirme ile sınırlı iken, günümüzün çağdaş yönetim anlayışı bu çabalara ek olarak personele kârdan pay verme, eğitim programları düzenleme, rotasyon uygulama, işletmenin fiziksel olanaklarının iyileştirilmesi, sosyal aktiviteler düzenleme, iş tanımlarının anlatılması ve en önemlisi de personelin kararlara katılması olarak geliştirilmiştir.

Performans değerlendirme sürecinde, 1998 yılında yöneticilerin sübjektif değerlendirme yapması, sonuçların birimler arasında yorum farklılıklarına yol açması ve yapılan değerlemenin doğruluğunu kanıtlamanın güç olması sorunları yaşanmıştır. Bu sorunların objektif performans ölçütlerinin olmamasından ve gözlem yoluyla değerlendirme yapılmasından kaynaklandığı açıktır. Günümüzde ise en çok, sektördeki dinamizmin sonucunda değerlendirme zamanı bulamama sıkıntısı yaşanmaktadır.

Bu tezin içeriğinde uygulanan anketin diğer sorularına ilişkin sonuçları incelediğimizde,

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelikte beş yıldızlı konaklama işletmeleri için personel sayısının en az %25'i, dört yıldızlı konaklama işletmelerinde ise en az %15'i oranında konusunda eğitim almış personel çalıştırılması gerekliliği bulunmaktadır. Ancak

uygulanan ankete verilen cevapları incelediğimizde Tablo 3.5.1.2.'de halen %15'in altında eğitilmiş personel çalıştıran 3 adet konaklama işletmesinin bulunduğu görülmektedir.

Amaçlarına ulaşmak isteyen örgüt yönetiminin hedefi, örgüt performansını en yüksek düzeye çıkarmaktır. Örgütün amaçlarına ulaşmada önemli bir performans kavramı olan etkinlik, herhangi bir işletmede gerçekleştirilmesi hedeflenen mal ya da hizmet üretiminin doğru zamanda, doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılarak; müşterilerinin istediklerini ve beklediklerini sağlama derecesidir. Tablo 3.5.1.3.40'ı incelediğimizde performans değerlendirme uygulayan konaklama işletmelerinin % 97'sinin işin belirlenen standartlara uygun; düzenli, zamanında ve sürekli yapılması ölçütüne başka bir deyişle personelin etkinliğine çok veya her zaman önem verdiği görülmektedir.

Kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlerde kullanım uygunluğu kazandıran, müşterilerin beklentilerine uygun hizmet, mal üretilmesi anlayışını egemen kılan performans boyutu kalite ile daha ziyade personelin işinin niteliğine Tablo 3.5.1.3.40.'da da görüldüğü gibi konaklama işletmelerinden %88,2'si çok veya her zaman önem vermektedir.

Performans değerlendirme sürecinde yenilik, personelin yaratıcılığını ortaya çıkararak örgütün ürün ya da hizmetlerini, geliştirebilmesine olanak vererek, işletmede çalışma ortamının ve personelin yaşam kalitesinin gelişmesine yönelik katkı sağlamaktadır. Tablo 3.5.1.3.40.'da da görüldüğü gibi konaklama işletmelerinden %67,7'si personelin işiyle ilgili yenilikleri takip ederek, sisteme katkıda bulunmasına çok veya her zaman önem vermekte ve personelden örgütün ilerlemesine yardımcı olacak yaratıcı fikirler beklemektedir.

Çalışma yaşamının kalitesi, personelin ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri

geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir görme, kariyer planlama, sorun çözme, karar vermeye katılma gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Çalışma yaşamında kalitenin oluşmasıyla, örgütlerin uzun dönemli etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması amaçlamaktadır. Böylece örgüt kârlılık, büyüme ve süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirirken, personelin de verimli bir biçimde çalışacağı koşullar sağlanacaktır. Performans değerlendirme bu noktada personel ile yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin sağlanması, personelin yönetimdeki kararlara katılma sürecine ve taleplerine uygun çalışma ortamının oluşturulmasına aracılık etmektedir.

Çalışma yaşamında kalitenin sağlanması için gerekli koşulların sağlanıp sağlanmadığını incelediğimizde, ankete katılan konaklama işletmelerinden %77,5'i her zaman üst kademe yöneticilerin kararlara katılımını sağlarken, orta kademe bu oran %45,2'ye, alt kademe yöneticide %35,7'ye, idari personelde %33,3'e ve alt kademe personelde %22,5'e düşmektedir. Bu oranlar incelendiğinde yöneticilerin, işletme sahiplerinin aldığı kararların hem uygulayıcısı, hem de kararların alınmasında katılımcı oldukları görülmektedir. Personele sağlanan fiziksel çalışma ortamının performansın düşük ya da yüksek gerçekleşmesinde etkili olduğu düşüncesinde ise ankete katılan yöneticiler hem olumlu hem de olumsuz yönde yanıtlar verirken; %65'i işletme içindeki iletişim düzeyinin performansı çok sık veya her zaman etkilediği görüşündedir. Ayrıca personel için verilen kararlarda performans değerlendirme sonuçlarından iletişim düzeyini kuvvetlendirmek ve işletmedeki memnuniyetle, rahatsızlıkların belirlenmesini içeren insan kaynakları uygulamaların da etkin olarak kullanılmaktadır.

Personelin oluşturduğu bireysel performans, bireyin yapması gereken iş bakımından gösterdiği başarı derecesi; örgütün ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin,

neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır. Bu noktada ankete katılan yöneticilerden %85,3'ü personelin hedeflerine ulaşma yüzdesine çok veya her zaman önem vermektedir. Personelin hedeflerine ulaşma başarısı örgütün başarısını doğrudan etkileyecektir.

Personelin örgüte katkısını arttırmak için de performans değerlendirme kapsamında güdülenmelerinin sağlanması, yaratıcılık, inisiyatif alma, karar verme ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla ankete katılan konaklama işletmelerinin personelin performans arttırmaya yönelik yaptığı çalışmalar incelendiğinde, eğitim hizmetlere yönelik çalışmaların her kademe için yeterli olamadığı, özellikle bireysel gelişim eğitimlerinin göz ardı edildiği görülmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinin takımların sabahları yaptıkları günlük iş planlarını gözden geçirdikleri ve dikkat edilmesi gereken konuların tekrarlandığı toplantıları birer hizmet içi eğitim hizmeti gibi gördükleri ankete katılan yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Ancak yönetim, personelin yeterliliğini arttırmak ve geliştirmek için, performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarında oluşan eğitim ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Ayrıca performans artırıcı çalışmaların da yoğunlukla gıda, kıyafet yardımı, sosyal aktiviteler düzenlenmesi, ayın veya üç ayın personelin seçilmesi gibi sosyal içerikli alanlarda olduğu görülmektedir.

Performans standartlarının saptanması için iş analizlerin, iş tanımlarının ve iş gereklerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Ölçü birimleri ne kadar açık ve net belirlenirse performans değerlemesi de o kadar kolay olacaktır. Ankete katılan işletmelerin %60'ında çok sık veya tamamıyla iş analizlerinin bulunduğu, bu işletmelerden %83'nin (20 adet) performans değerlemesinde form uyguladığı %16,7'sinde (4 adet) gözlem yoluyla değerlendirme yaptığı tespit edilmiştir.

Performans yönetimiyle örgüt yönetimi, verimliliğe, etkinliğe ve ekonomik olmaya ulaşmak için ölçülebilir hedefler koyarak ve bu hedeflere ilişkin çıktıları

sürekli ölçmeye çalışılmalıdır. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını, başka bir deyişle istenilen performans ile gerçekleşen performansı tanımlamak için işletmelerin objektif ve ölçülebilir performans ölçütlerine sahip olmaları gerekmektedir. Ankete katılan konaklama işletmelerinden %50'sinin çok sık veya tamamıyla ölçülebilir ölçütleri bulunmaktadır. Ölçütleri olmayan veya yetersiz olan işletmelerin değerlendirilecek nitelikler ve değerlemeyi kimin yapacağı sorunu yaşadıkları tespit edilmiştir.

Performans değerlemesinde gösterilen performansın ölçülmesi için önceden belirlenmiş ölçütlerin bulunması gerekmektedir. Bu yüzden personel ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilen ölçütler, işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalı ve sürekli gözden geçirilerek gerekli düzeltmeleri yapılmalıdır. Ankete katılan konaklama işletmelerini incelediğimizde en büyük oranda revizyon yapılan alanın %31,3 ile işletmenin yıllık hedefleri, en az revizyon yapılan alanın ise %6,7 ile işletmenin değerleri olduğu tespit edilmiştir.

Bireylerin becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirebilecekleri bir örgüt kültürü oluşturularak ve performans yönetimin desteklemesi sağlanarak tüm birimlerce performans değerlendirme sisteminin uygulanması kolaylaştırılacaktır. Ankete verilen yanıtlar doğrultusunda da konaklama işletmelerinin %88,2'sinin personelin örgüt kültürüne uygunluğuna ve işletmeye olan bağlılığı çok veya her zaman önem verdiği görülmüştür.

Etkili idari kararlar ile yönetimin örgütte yaşanan sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneği artarken iş ve sonuçlar üzerindeki denetimi kuvvetlenmektedir. Bu noktada performans değerlendirme, işe yeni başlayacak personelin tedarik edilmesinde ve yerleştirilmesinde; işletmede başarısızlığı kesinleşen personelin işten uzaklaştırılmasında, başarılı personelin terfilerin ve nakillerinde yöneticiye objektif ölçülere göre seçim yapabilmesini sağlayacaktır. Bu amaçla ankete katılan konaklama işletmelerinin performans değerlendirme

sonuçlarını her kademe için en çok kariyer yönetiminde, ikinci olarak ücret yönetiminde ve üçüncü olarak da işletmedeki memnuniyet ve rahatsızlığın belirlenmesi ve iletişimin kuvvetlendirilmesi yönünde kullandıkları tespit edilmiştir.

Ankete katılan konaklama işletmelerinin performans değerlendirme çalışmaları yoğunluklu olarak altı ay da bir veya yılda bir kez yaptığı tespit edilmiştir. Birbirine çok yakın süreçlere sıkıştırılmadığı için değerlendirme çalışmalarının zaman alıcı olma özelliğinin azalacak ve değer yargılarında veya ölçütlerde yapılacak değişikliklere imkân verecektir.

Personelin kendi kendini yönetmesi, güçlü ve zayıf yönlerini tanıması, eksiklerini görmesi, onları tamamlamak ve düzeltmek için çaba harcaması gerekmektedir. Bu nedenle performansın önceden belirlenen ölçütlere ve standartlara göre ölçülmesi sonucunda elde edilen bilgi personele geri bildirilerek performansı konusunda fikir edinmesi sağlanacaktır. Öte yandan geri bildirim, örgüt içinde etkin bir denetim işlevi yerine getirirken yöneticilere de, personelin performansını iyileştirmek ve geliştirmek için uygun faaliyetleri planlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu amaçla ankete katılan konaklama işletmelerinin geri bildirimi nasıl yaptıkları ölçülmüş ve yoğunluklu olarak performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirildiği; geri bildirimlerinde ortalama %52,7 düzeyinde itiraz geldiği tespit edilmiştir.

Konaklama işletmelerinin başarısını belirleyen temel etkenler müşteriye sunulan hizmet ve kalitesidir. Bu çerçevede bilimin öngördüğü araç ve yöntemlere dayalı bir yönetim modeli uygulayarak bu hizmeti sunabilme olanağı daha yüksek olacaktır. Bu amaçla konaklama işletmelerinin kullandıkları performans değerlendirme sistemlerinin literatürde yer alan performans değerlendirme yöntemlerinden faydalanılarak mı oluşturulduğu yönünde yöneltilecek soruya,

ankete katılan yöneticiler öz değerlendirme yöntemi dışında kalan yöntemler hakkında yoğunluklu olarak fikrim yok yanıtını vermişlerdir.

Performans değerlendirme yöntem seçiminde örgütün ne yönde gelişmeyi amaçladığı, yönetimin kararlarını verme sürecine sistemin nasıl katkı sağlayacağı, uygulama maliyetlerinin ekonomikliği etkili olmaktadır. Ayrıca değerlendirme formunun basitliği ve değerlendiricinin seçenekler arası farkları kolay anlayabilmesi yöntemin uygulanabilirliğini sağlayacaktır. Uygulanan ölçütler, form sonuçlarının etkin kullanılmasını sağlayabilmeli, yöntemin değerlendiricilere aktarılma ve formların doldurulma süreci çok zaman alıcı olmamalıdır. Bu doğrultuda ankete katılan konaklama işletmeleri literatürde yer alan yöntemlerden en çok sırasıyla sıralama yöntemini, grafik değerlendirme yöntemini ve derecelendirme ve puanlama yöntemini uygulamaktadırlar.

Performans değerlendirme ölçütleri, uygulanacak personelin örgütteki pozisyonuna göre nitelik ve nicelik bakımından farklılık gösterebilmektedir. Ankete katılan konaklama işletmelerinde farklı kademelerdeki personelin değerlendirmesini kimin yapacağı ve hangi kademelere ortak formlar kullanılacağı konusunda bir standardın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak tez kapsamında yapılan literatür araştırmalarında öngörüldüğü gibi örgütlerin sürekli değişen ve gelişen koşullarda hedeflerini gerçekleştirerek yaşamlarını sürdürebilmeleri için, personelin etkin bir biçimde yönetmeleri zorunludur. Bu yüzden işletmeler performans yönetimini bir araç olarak kullanırlar.

Performans yönetimi, örgütte belirlenen amaçlarla ilişkili olarak, personelin, belirli bir zaman dilimi içindeki performansını değerlendirerek, kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlayarak, görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirip getirmediğilerinin denetleyerek, örgüt yapısında bulunan mevcut kaynaklardan da en fazla verimi almak için, önceden belirlenmiş ölçütlere göre değerleyen,

sistematik bir sistemidir. Performans değerleme uygulayarak yönetim, personelin gerek potansiyel performansını tanımlayabilecek, gerekse gerçekleşen performansını belirlediği ölçütlere göre lmlemesini yapabilecektir. Personelin eğitim ihtiyacını, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak, gdlmesini sağlayabilecektir.

lke ekonomisinde önemli bir paya sahip, turizm sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinde, yüksek performans gösteren personele sahip işletmeler, bulundukları pazarda rakip işletmelere oranla avantaj sağlayabilecekleri düşünülebilir.

Tez çalışmasında öncelikle konu ile ilgili kaynaklar ve uygulama bölümünde incelenen anket ile personel değerlemesi konusunda Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki performans değerleme çalışmalarının yapılıp yapılmadığı, yapılıyorsa hangi düzeyde gerçekleştirildiği, uygulamadaki güçlük ve sorunları, bu konudaki çalışmaların sonuçlarının kullanılabilirliği tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ile araştırma bölümünde yer alan sonuçları ve nerileri, örgütleri başarıya ulaştırmada araç olan performans değerleme sisteminin konaklama işletmelerindeki uygulamalarının geliştirilmesi ve konaklama işletmesi yöneticilerine de personelin etkinliğini artırılabilmeleri için, hem eğitim programları uygulamalarında hem de veya yeni modeller oluşturma çalışmaların tanımlanmasında araç olarak kullanmaları önerilebilir.

ÖNERİLER

Uygulama bölümünde elde edilen veriler doğrultusunda, aşağıda yer alan önerilerin, konaklama işletmelerinin performansını doğrudan etkileyen personelin performansının yükseltilmesinde yarar sağlayacağı düşünülebilir.

Örgütsel hedeflerin açıkça tanımlanmış olması, bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerin uyum içinde olmasıyla, hedeflerin gerçekleştirilmesi için de gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenip tüm personele zamanında ve adaletle uygulanmasıyla, personelden beklenen performansın sonuçlarıyla, gerçekleşen başarının karşılaştırılıp değerlendirilmesiyle örgütün stratejilerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir.

Konaklama işletmeleri, iş analizlerini, iş tanımları ve iş gereklerini oluşturduklarında, performans değerlendirme ölçütlerinin hangi temelde (kişi/takım/birim) tanımlanacağına ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar vererek, standartların oluşturulması sağlanarak, performans değerlemede değerlendirilecek nitelikler ve değerlemeyi kimin yapacağı sorunları yaşanmayarak, somut ölçütlere dayanan değerlendirme yöntemleri uygulanabilecektir. Böylece performans değerlemenin kişisel bakış açısıyla değil objektif standartlarla yapılması sağlanabilir

Konaklama işletmeleri sektörde yaşanan dinamizm ve işletmelerindeki yoğun iş hızlarından dolayı, performans değerlemenin uygulamasında zaman yaratma sorunu yaşamaktadırlar. Bu sorunun önüne geçilmesi için birbirine çok yakın süreçlere sıkıştırılmış değerlendirme çalışmaları yerine ki bu sık süreçler personel üzerinde baskı yaratabilmektedir, işletmenin doğal sürecine (bütçeleme dönemleri, mali yıl) uygun dönemler seçilebilir. Ayrıca değerlemeler yöneticilere idari kararları vermelerinde yardımcı olduğu için örgütün planlamasının katkı sağlayacak dönemde de gerçekleştirilebilir.

Personelin güçlendirilmesi ve karar verme sürecine katılarak örgütün amaçlarını belirlemede etkin olarak yer alması sağlanmalıdır. Böylece yönetimin örgütte yaşanan sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneği artarken iş ve sonuçlar üzerindeki denetimi kuvvetlenebilir.

Performans değerlemesinin sonuçlarının personele geri bildirim sağlanmasıyla, gerek personelin gerekse yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlanarak, eksikliklerini gidermelerine ve eğitilmelerine yardımcı olunabilir. Böylece performans değerlendirme sistemine olan güvenin artması sağlanabilir.

Gerek hizmet içi gerekse mesleki eğitimlerin artırılmasıyla, yöneticilerin ve personelin, bilmedikleri konularda, zayıf performans gösterdikleri alanlarda yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, bulunduğu pozisyonda başarılı performans göstermesi sağlanabilir.

Konaklama işletmelerinin, örgütün etkinliklerine, bireylerin becerilerine ve davranışlarına katkı sağlayarak sürekli geliştirebilecekleri bir kültüre sahip olması, işletme içinde ortak bir dil yaratılması, oluşturulan bu kültüründe performans yönetimini desteklemesi tüm birimlerce değerlendirme sisteminin uygulanması kolaylaştıracaktır.

Personelin konaklama işletmelerinin beklediği performansı gerçekleştirmesi için görev tanımlarını açıkça bilmesi, tarafına sağlanan araç ve gereçlerin ayrıca işletmenin fiziki şartlarının yeterli olması, takdir ve ödüllendirme ile güdülenmesinin sağlanması ancak öncelikle iş ile personelin uyumun sağlanması ve örgüte uygun personelin istihdam edilmesi gereklidir.

Konaklama işletmelerinde özellikle müşterilerle doğrudan iletişimde olan önbüro, restoran gibi bölümlerde çalışan personelin ve yönetici kadrosunun

yabancı dil bilmeleri konaklama işletmelerinin müşteri portföyünün genişlemesine yardımcı olabilir.

Yukarıda belirtilen önerilerin gerçekleşmesi ve performans değerlendirme sisteminin konaklama işletmelerinde eksiksiz uygulanarak örgüte katkı sağlaması için en önemlisi performans yönetiminin üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AKAL, Zühal

1992 **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:73.

AKOĞLAN KOZAK, Meryem

2001 **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1325, Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları No:11.

AKTAŞ, Ahmet

2002 **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Antalya, Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Şti. Ocak, 2. Baskı.

ALDEMİR, Ceyhan, A. ATAOL ve G. BUDAK

2001 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitapevi.

AR, A. Fikret

1999 **Büro Yönetimi Teknikleri**, Ankara, Yargı Kitap ve Yayın Evi, Ağustos, 6. Baskı.

AŞKUN, İnal Cem

1982 **İşgören**, Eskişehir, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, Cem Ofset A.Ş..

AYTAÇ, Aygöl

2003 “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Temmuz, Yıl:4, Sayı:41, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No:3838, Süreli Yayınlar Dizisi:169.

BALCI, Ali

2005 **Sosyal Bilimcilerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Ankara, Pegem A Yayıncılık.

BARUTÇUGİL, İsmet Sabit

1989 **Turizm İşletmeciliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3.Baskı.

BAŞARAN, İbrahim Ethem

1982 **Örgütsel Davranış**, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:108, Ankara Üniversitesi Basımevi.

BATMAN, Orhan,

1999 **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Adapazarı, Değişim Yayınları, Birinci Baskı, Ekim.

BEKTAŞ, Kazım

1992 “Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3:57-84.

BENLİGİRAY, Serap

1999 **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164.

BİLGİN, Kamil Ufuk

2004 “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, Haziran:123-147.

BİNGÖL, Dursun

1998 **İnsan Kaynakları Yöntemi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Bası, Kasım.

BOYLU, Yasin ve A. SÖKMEN

2002 “Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine BAKIŞI: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2:167-182.

CANMAN, Doğan

1993 **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası.

2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Basım Yayım Ltd. Şti, Eylül.

COLE, Gerald

1993 **Personnel Management Theory and Practice**, İngiltere, Third Edition, DP Publications Ltd..

2002 **Personnel and Human Resource Management**, İngiltere, Fifth Edition, Biddles Limited.

DİCLE,Ülkü

1982 **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43.

DREHER, George F. ve W. D. THOMAS

2001 **Human Resource Strategy A Behavioral Perspective For The General Manager**, McGraw Hill, International Edition, Printed in Singapore.

DOBBIN, Gregory H. ve başk.

1993 "Implications of Situational Constraints on Performance Evaluation and Performance Management", **Human Resource Management Review** Vol:3 N: 2,105-128.

ERASLAN, Ergün ve O. ALGÜN

2005 "İdeal Performans Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, No:1:95-106.

FALAY, Nihat

1997 “Denetim, Verimlilik/Etkinlik/Tutumluluk (VET) ve Sayıştay”,
Sayıştay Dergisi, Nisan - Haziran, Sayı:25 (Özel Sayı), Ankara:18-30.

FOOT, Margaret ve C. HOOK

2002 **Introducing Human Resource Management**, İngiltere, Pearson Education Limited.

FORREST, Lewis C.

1983 **Training for the Hospitality Industry Techniques to Improve Job Performance**, Amerika, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.

FINDIKÇI, İlhami

1999 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Kasım.

GİRİŞKİN, Şener

1998 “Konaklama İşletmelerinde İşgören Başarı Değerlemesi ve Dört ve Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama (Ankara İli Örneği)”, Ankara, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi.

HALE, Judith

2002 **Performance-Based Evaluation, Tools and Techniques to Measure the Impact of Training**, Amerika, Josse-Bass/Pfeiffer a Wiley Company, San Francisco.

HARTOG, Den ve başk.

2004 “High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness”, **Human Resource Management Journal**, 09545395, Vol. 14, Issue 1:55-78.

HELVACI, M. Akif

2002 “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1-2:155-169.

JONES, Peter ve A. LOCKWOOD

1989 **The Management of Hotel Operations**, İngiltere, Cassell Educational Limited, London.

KASNAKLI, Burcu

2002 “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)” **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2:131-152.

KASAVANA, Michael L. ve R. M BROOKS

1995 **Managing Front Office Operations**, Amerika, Fourth Edition, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.

KAYGUSUZ, Sait Yüksel

2005 “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, **İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1:81-103.

KAYMAZ, Kurtuluş

2003 “Çalışma Yaşamında Kalite”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1.

KAYNAK, Tuğray ve başk.

1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:276, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Enstitüsü Yayını No:406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

KOÇEL, Tamer

2003 **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9. Bası, Eylül.

KUBALI, Derya

1999 “Performans Denetimi”, **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:32, Sayı:1, Mart:31-62.

LEE, Jenny S. L. ve S. AKHTAR

1996 “Determinants of Employee Willingness to Use Feedback for Performance Improvement Cultural and Organizational Interpretations”, **The Int. Journal of Human Resource Management** 7: 4 December 878-890.

LONDON, Manuel, E. M. MONE ve J. C. SCOTT

2004 “Performance Managemnet and Assessment: Methods for Improved Rater Accuracy and Employee Goal Setting”, **Human Resource Management**, Winter, Vol:43, No:4:319-336.

OLALI, Hasan ve M. KORZAY ve H. Ziya Yavuzer

1989 **Otel İşletmeciliği**, İstanbul, Yön Ajans, İşletme Fakültesi Yayın No:214, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:109.

OLALI, Hasan ve M. KORZAY

1993 **Otel İşletmeciliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Bası.

OBERG, Winston

1972 “Personelin Değerlendirilmesi”, **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi**, Çev. Cemil Cem, Cilt:5, Sayı:2, Haziran:75-91.

ÖLÇER, Ferit

2005 “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Denetim Sistemi’nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Haziran, Cilt:38, Sayı:2:89-134.

ÖZDEMİR, Erkan

2002 “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2.

ÖZER, Hüseyin

1992 “Performans Denetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı7, Ocak-Mart:30-40.

ÖZTÜRK, Zekai

1995 “İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2:41-60.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 1 Baskı, Eylül.

SERİNKAN, Celalettin

1996 “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi” **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4:21-36.

ŞİMŞEK, M. Şerif

2002 **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 7. Baskı.

STONER, James A.F. ve C. WANKEL

1986 **Management**, Prentice-Hall International Editions, Third Edition, Printed in United States of Amerika.

TANER, Bahar

1996 “İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli üzerine Görüşler”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3:23-34.

TARLAN, Deniz ve Ö. TÜTÜNCÜ

2001 “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2,:141-162.

T. C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı

2003 **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Mayıs.

T. C. Başbakanlık

1990 “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun”, Kanun Numarası: 3624 Kabul Tarihi: 12.04.1990; Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi: 20.04.1990 Sayı:20498, Yayımlandığı Düsturun Tertibi: 5.

T. C. Başbakanlık

2005 “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”, Bakanlar Kurulu Kararının Tarih: 10.05.2005 No: 2005/8948; Dayandığı Kanunun Tarihi: 12.03.1982 No: 2634; Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi: 21.06.2005 Sayı:25852; Yayımlandığı Düsturun Tertibi: 5 Cilt 44.

T.C. Maliye Bakanlığı

2005 Yıllık Ekonomi Raporu, Araştırma Planlama Koordinasyon Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanmıştır, Ekim, www.maliye.gov.tr/apk.

TEKİNLER, Zeynep

2005 “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Tekel Genel Müdürlüğü Örneği”, Ankara, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Lisans Tezi.

TURGUT, Hakan

2001 “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, Ankara, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 42:56-68.

TUTUM, Cahit

1979 **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:179, Doğan Basımevi.

URAL, Ayhan ve İ. KILIÇ

2005 **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara.

UYARGİL, Cavide

1994 **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

WALKER, James W.

1980 **Human Resource Planning**, Amerika, McGraw-Hill Publishing Company

WEIGHTMAN, Jane

2004 **Managing People**, İngiltere, The Chartered Institute of Personnel and Development, Second Edition.

WOODS, Robert H.

1992 **Managing Hospitality Human Resources**, Amerika, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.

YETİŞ, Rasim

1995 “Otel İşletmelerinde İşgören Yönetimi ve Ankara Otellerinde Bir Uygulama”, Ankara, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

YILDIRIM, Hakan

2002 “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları”, İstanbul, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 17:191-202.

YÜKSEL, Hilmi

2003 “İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi”, İzmir, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2:180-195.

YÜKSEL, Öznur

1997 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Volkan Matbaacılık, Mart.

WEB–1 Hotel & Travel Guide

Web sitesi erişim: www.travelguide.gen.tr

WEB–2 Milli Prodüktivite Merkezi

Web sitesi erişim: <http://www.mpm.org.tr>

WEB–3 Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği

Web sitesi erişim: <http://www.turob.com.tr>

WEB–4 Türk Dil Kurumu

Web sitesi erişim: <http://www.tdk.gov.tr>

EK-1 Anket Formu Örneği

**“Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans
Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması”
Yüksek Lisans Tez Konusuna İlişkin Anket Çalışması**

Sayın Yetkili,

Elinizdeki anket, personelin değerlendirilmesi konusunda işletmenizdeki mevcut uygulamaları ve bu konudaki kişisel görüşünüzü saptamaya yöneliktir. Amaç, sektörünüzde bu konuda karşılaşılan sorunlara, bu alandaki yeni gelişmeler doğrultusunda çözüm aramaktır. Dört bölümden oluşan anket çalışmasının ilk bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümde konaklama işletmesine ait genel bilgiler, üçüncü bölümde personel performans değerlemesi konusundaki mevcut uygulamaya yönelik sorular, dördüncü ve son bölümde ise personel performans değerlemesindeki ölçütlere ilişkin sorular yer almaktadır.

Elde edilen bilgiler araştırmacı tarafından topluca değerlendirilerek bilimsel tez çalışmasında kullanılacaktır. Konaklama işletmelerinden ve anket çalışmasına katılan yöneticilerinden çalışmada ismen söz edilmeyecektir.

Yardımlarınız ve paylaştığınız bilgiler için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Naz AĞAN

1. BÖLÜM

1. Konaklama işletmesindeki göreviniz:

2. Yaş grubunuz:

☐ ≤ 20 ☐ 21–30 ☐ 31–40 ☐ 41–50 ☐ 51+

3. Cinsiyetiniz:

☐ E ☐ K

4. Eğitim durumunuz ve eğitim gördüğünüz alan:

İlk-Orta Okul

☐

Lise ya da Dengi Okul

☐

_____ alanı

Ön Lisans

☐

_____ alanı

Üniversite

☐

_____ alanı

Master

☐

_____ alanı

Doktora

☐

_____ alanı

5. Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1–5 ☐ 6–10 ☐ 11–15 ☐ 15 yıldan çok

6. Bu işletmede kaç yıldan beri görev yapmaktasınız?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Personel performans değerlemesi ile ilgili herhangi bir kurs ya da seminere katıldınız mı?

Evet Katıldım

☐

_____ kez

_____ süreyle

Hayır Katılmadım

☐

2. BÖLÜM

1. İşletmenizin faaliyete geçtiği yıl:

2. İşletmenizde performans değerlendirme kaç yıldır uygulanıyor?

;ya da sistem oluşturma çabaları bulunmakta?

3. Konaklama işletmesinin türü:

Uluslararası Zincire Bağlı

☐

Ulusal Zincire Bağlı

☐

Bağımsız

☐

4. İşletmenizde çalışan daimi personel sayısı:

Üst Kademe Yönetici

Orta Kademe Yönetici

Alt Kademe Yönetici

İdari personel

Alt Kademe Personel

5. İşletmenizde çalışan geçici personel sayısı:

_____ kişidir.

6. İşletmenizde kaç kişiye performans değerlendirme uygulanmaktadır?

_____ kişidir.

7. İşletmenizde personelinizden kaç çalışma konusuyla ilgili işlerin gerektirdiği eğitimi almıştır?

_____ kişi.

8. İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimine ilişkin:

ISO belgesi bulunmaktadır.

☐

Kalite Çemberleri uygulanmaktadır.

☐

ISO belgesi alma çalışmaları devam etmektedir.

☐

6 Sigma uygulanmaktadır.

☐

ISO belgesi bulunmamaktadır.

☐

Diğer (lütfen belirtiniz)

10-15 numaralar arasında yer alan soruları lütfen yanda birden beşe kadar belirtilmiş ölçüğe göre cevaplayınız.

10. İşletmenizde personel performans değerlemesi hangi kademelerde, ne kadar sıklıkla uygulanmaktadır?

a) Üç ayda bir

b) Altı ayda bir

c) Yılda bir kez

d) İki yılda bir kez

e) Yapılmamakta

f) Diğer (lütfen belirtiniz) _____

1. Üst kademe yönetici
2. Orta kademe yönetici
3. Alt kademe yönetici
4. İdari personel
5. Alt kademe personel

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

11. Hangi kademelerde aynı performans değerlendirme formları kullanılmaktadır?

(Lütfen kutucukların içine aynı harfleri yazarak eşleştiriniz.)

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. İşletmenizde yanda yer alan personel kademelerinden hangileri aşağıda yer alan kişilerce değerlendirilmektedir?

Lütfen kutucukların içine ilk değerleyici bir rakamı vermek kaydıyla son değerleyiciye kadar sıralayınız.

a) İlk amir

b) Bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi

c) Diğer bölüm yöneticileri

d) Takım arkadaşları

e) Farklı takımlardaki personel

f) İnsan kaynakları birimi yöneticisi

g) Üst kademe yönetici

h) Müşteriler

i) Kişinin kendisince

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

13. İşletmenizde personel performans değerlemesi yanda belirtilen kademelere göre hangi zamanlarda uygulanmaktadır?

a) Yılbaşı öncesi

b) Yılbaşı sonrası

c) Verilen görev sonuçlandığında

d) Ücret artış dönemlerinde

e) Terfi/ nakil dönemlerinde

f) Diğer (lütfen belirtiniz) _____

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

14. İşletmenizde performans değerlemesinde elde edilen sonuçların geri bildirimi hangi kademelere ne şekilde sağlanmaktadır?

a) Olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlar bildirilir.

b) Yalnızca olumlu sonuçlar bildirilir.

c) Yalnızca olumsuz sonuçlar bildirilir.

d) Geri bildirim yapılmamaktadır.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

15. İşletmenizde personel performans değerlendirme sonuçlarına hangi kademeden ne kadar yoğunlukta itiraz gelmektedir?

a) Yoğun olarak itiraz gelmektedir.

b) Orta düzeyde itiraz gelmektedir.

c) Az itiraz gelmektedir.

d) İtiraz gelmemektedir.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

16. İşletmenizde personel performansını arttırmaya yönelik belirtilen çalışmalar, yandaki kademelere ne kadar sıklıkta uygulanmaktadır? Sıklık derecesini, 1-Hiçbir zaman, 2-Nadir olarak, 3-Orta düzeyde, 4-Çok sık 5-Her zaman derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

	1. Üst kademe yöneticiye	2. Orta Kademe Yöneticiye	3. Alt Kademe Yöneticiye	4. İdari personele	5. Astlara (Alt kademe personel)
a) Personel sözleşmesine beklenen performans düzeyi eklenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Kurallar, prosedürler kitapları; dokümanları dağıtılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
c) İş tanımları anlatılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Standartlar listelenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
e) İşbaşı eğitimi verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
f) Personelin kararlara katılımı sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
g) Rotasyon uygulanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
h) Fiziksel çalışma olanakları iyileştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
ı) Eğitim programları düzenlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
j) İşgörene kardan pay verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
k) Toplanan bahşışler dağıtılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
l) Ücretsiz tatil olanağı sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
m) Sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
n) Gıda, kıyafet yardımı yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
o) Ayın ya da 3 ayın personeli veya takımı seçilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
p) Denetimler gerçekleştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
r) Diğer (lütfe belirtiniz) _____	☐	☐	☐	☐	☐

17. İşletmenizde personel performans değeriölçütleri oluşturulurken, yandaki kademeler için aşağıdaki alanlardan hangileri kullanılmaktadır?

	1. Üst kademe yönetici	2. Orta kademe yönetici	3. Alt kademe yönetici	4. İdari personel	5. Alt kademe personel
a) İşletmenin amaçları	☐	☐	☐	☐	☐
b) İşletmenin yıllık hedefleri	☐	☐	☐	☐	☐
c) İşletmenin değeri	☐	☐	☐	☐	☐
d) Personelin görevine yönelik özellikleri	☐	☐	☐	☐	☐
e) Personelin kişisel özellikleri	☐	☐	☐	☐	☐
f) Diğer (lütfe belirtiniz) _____	☐	☐	☐	☐	☐

20-21 numaralı soruları lütfen yanda birden beşe kadar belirtilmiş ölçeğe göre cevaplayınız.

20. İşletmenizde uygulanmakta olan personel performans değerlemesinde süreçle ilgili önemli ölçüde karşılaştığınız sorunları lütfen işaretleyiniz.

- Değerlenecek nitelikler sorunu
- Değerlemede ölçüt sorunu
- Değerleme zamanı sorunu
- Maliyetli olması sorunu
- Değerleme sonuçlarının kullanılması sorunu
- Değerlemeyi kimin yapacağı sorunu
- Personelin değerlemeye katılmak istememesi
- Üst yönetimin performans değerlemesini desteklememesi
- Diğer (lütfen belirtiniz)
- Herhangi bir sorunla karşılaşılmamaktadır

	1. Hiçbir zaman	2. Nadir Düzeyde	3. Orta Düzeyde	4. Çok Sık Olarak	5. Her zaman
1. Hedeflerim için gerekli becerilerimi geliştirebilirim	☐	☐	☐	☐	☐
2. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
3. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
4. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
5. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
6. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
7. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
9. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
10. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
12. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
13. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
14. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
15. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
16. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
17. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
18. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
19. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
20. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
21. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
22. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
23. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
24. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
25. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
26. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
27. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
28. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
29. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
30. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
31. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
32. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
33. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
34. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
35. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
36. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
37. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
38. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
39. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
40. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
41. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
42. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
43. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
44. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
45. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
46. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
47. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
48. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
49. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
50. Kendi kendime kararlar alabilirim	☐	☐	☐	☐	☐

21. İşletmenizde uygulanmakta olan personel performans değerlemesinde değerleyiciyle ilgili önemli ölçüde karşılaştığınız sorunları lütfen işaretleyiniz.

- a) Aşırı hoşgörülü değerlendirmesi
- b) Yetersiz hoşgörü ile değerlendirmesi
- c) Tüm değerlemelerinde orta not vermesi
- d) Kendisinininkine benzer davranışlar sergileyen asta yüksek, kendisinden farklı davranışlar sergileyen asta düşük not vermesi
- e) Personelin değerlemeye yakın zamanlarda gösterdiği davranışlardan etkilenmesi
- f) Hizmet süresi fazla olan personelin performansını yüksek değerlemesi
- g) Değerleyicinin yetki alanının genişlemesinin olumsuz etkisi
- h) Değerleyicinin personelin pozisyonundan etkilenmesi
- i) Değerleyicinin ekibinin performansı düşük nitelendirilirse olumsuz tepki alma endişesi
- j) Personelin yalnızca bir özelliğinin etkisinde kalarak tüm değerlendirme ölçütlerine yansıtması
- k) Değerleyicinin kısa sürede birçok kişiyi ardı ardına değerlendirdiğinde, kişileri birbirleriyle karıştırma olasılığı
- l) Diğer (lütfen belirtiniz) _____
- m) Herhangi bir sorunla karşılaşmamaktadır

22. Aşağıda belirtilen personel performans değerlendirme sonuçları, hangi kademelerin verilen kararlarında ne derecede etkili olduğunu; 1-Etkisiz, 2-Az etkili, 3-Orta düzeyde etkili, 4-Çok sık etkili, 5-Her zaman etkilidir derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

	1. Üst kademe yönetici	2.Orta kademe yönetici	3.Alt kademe yönetici	4.İdari personel	5. Alt kademe personel
a) Ücret Yönetimi (ücret artışı, azalışı, prim uygulaması)	☐	☐	☐	☐	☐
b) Kariyer Yönetimi (terfi, kademe indirimi, nakil)	☐	☐	☐	☐	☐
c) Stratejik Planlama (personelin işletmeye sağladığı katkının ölçülmesi, planlama revizyonu)	☐	☐	☐	☐	☐
d) Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
e) Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma	☐	☐	☐	☐	☐
f) Görev Tanımları (rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme)	☐	☐	☐	☐	☐
g) Diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları (işletmedeki memnuniyet ve rahatsızlığın belirlenmesi, iletişimin kuvvetlendirilmesi v.b.)	☐	☐	☐	☐	☐
e) Diğer (lütfen belirtiniz) _____	☐	☐	☐	☐	☐

23. Sizce personelin performansının yüksek ya da düşük olarak gerçekleşmesinde, işletmenin aşağıda yer alan özelliklerinden hangileri etkili olmaktadır.

	1. Hiçbir zaman	2. Nadir Düzeyde	3. Orta Düzeyde	4. Çok Sık Olarak	5. Her zaman
a) Personele sağlanan fiziksel çalışma ortamı	☐	☐	☐	☐	☐
b) Personel ile iş uyumunun doğru olarak sağlanması	☐	☐	☐	☐	☐
c) Personele sağlanan eğitim hizmetleri	☐	☐	☐	☐	☐
d) Personelin güdülenmesi için gerçekleştirilen çalışmalar	☐	☐	☐	☐	☐
e) Personelin işletme, yöneticisi ve kendisi hakkındaki görüşleri	☐	☐	☐	☐	☐
f) İşletmenin verimlilik düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
g) İşletmenin hiyerarşik yapısı	☐	☐	☐	☐	☐
h) İşletme içindeki iletişim düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
ı) İşletmenin çevresindeki toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel değişimler	☐	☐	☐	☐	☐
j) Diğer (lütfen belirtiniz) _____	☐	☐	☐	☐	☐

24. İşletmeniz, aşağıda yer alan eğitimlerin, hangi kademelere ne kadar sıklıkla uygulandığını 1-Üç ayda bir, 2-Altı ayda bir, 3-Yılda bir kez, 4-İki yılda bir kez ve 5-Uygulanmamaktadır derecelerini kullanarak belirtiniz.

	1. Üst Kademe Yönetici	2. Orta Kademe Yönetici	3. Alt Kademe Yönetici	4. İdari Personel	5. Alt kademe personel
a. Hizmet içi eğitim	☐	☐	☐	☐	☐
b. Bireysel gelişim eğitimleri	☐	☐	☐	☐	☐
c. Mesleki eğitim	☐	☐	☐	☐	☐
d. Diğer (lütfen belirtiniz) _____	☐	☐	☐	☐	☐

	önem derecesi →				
	1	2	3	4	5
	Önem verilmez	Az önem verilir	Ara sıra önemlidir	Çok önem verilir	Her zaman önemlidir
A. İşletmenizdeki personelin performans değerlemesinde; aşağıda belirtilen işlere yönelik özelliklerin önem derecelerini lütfen belirtiniz.					
1. İşin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi	☐	☐	☐	☐	☐
2. Personelin verilen işi gerçekleştirmedeki sürati ve verimliliği	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşin belirlenen standartlara uygun; düzenli, zamanında ve sürekli yapılması	☐	☐	☐	☐	☐
4. Makine, donanım, teçhizat kullanma özelliği	☐	☐	☐	☐	☐
5. Hedeflerine ulaşma yüzdesi	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşindeki hata miktarı	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşe devamı, çalışma saatleri, çalışma kurallarına, prosedürlere uyması	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşinin niteliği	☐	☐	☐	☐	☐
9. Katılım gösterdiği kurslar, seminerler	☐	☐	☐	☐	☐
10. Müşterilerin personel hakkındaki geri bildirimleri	☐	☐	☐	☐	☐
11. İşle ilgili yenilikleri takip ederek, sisteme katkıda bulunması	☐	☐	☐	☐	☐
12. Diğer (lütfen belirtiniz)	☐	☐	☐	☐	☐
B. İşletmenizdeki personelin performans değerlemesinde; aşağıda belirtilen kişisel özelliklerinin önem derecelerini lütfen belirtiniz.					
13. Öğrenim düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
14. Deneyim-çalışma süresi	☐	☐	☐	☐	☐
15. Davranışları	☐	☐	☐	☐	☐
16. Kurum kültürüne uygunluğu, işletmeye olan bağlılığı	☐	☐	☐	☐	☐
17. Temizlik ve sağlık kurallarına uyması	☐	☐	☐	☐	☐
18. Her türlü ortamda açık ve yapıcı iletişim kurabilme yeteneği	☐	☐	☐	☐	☐
19. Öğrenme yeteneği	☐	☐	☐	☐	☐
20. Sorumluluk duygusu	☐	☐	☐	☐	☐
21. Karar verme yeteneği	☐	☐	☐	☐	☐
22. Ekip çalışmasındaki uyumu ve katkısı	☐	☐	☐	☐	☐
23. İşletmenin misafirlerine yönelik tutumu	☐	☐	☐	☐	☐
24. Gönüllü faaliyetlere katılması	☐	☐	☐	☐	☐
25. Aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler	☐	☐	☐	☐	☐
26. İş gerçekleştirmek için gösterdiği gayretleri	☐	☐	☐	☐	☐
27. İşle ilgili sorunlara çözüm ve öneriler getirebilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
28. Personelin cinsiyeti	☐	☐	☐	☐	☐
29. Personelin siyasi görüşleri	☐	☐	☐	☐	☐
30. Personelin dini inançları	☐	☐	☐	☐	☐
31. Yabancı dil bilgisi	☐	☐	☐	☐	☐
32. Diğer (lütfen belirtiniz)	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZET

AĞAN, Naz. Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Turizmin sektörünün en büyük özelliği, insan ögesine dayanması ve bu alanda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin de emek yoğun işletmeler sınıfında yer almasıdır. Bu yüzden işletmelerinin sorumlulukları altında çalışan personelin, başarılı olmaları, müşterilerin memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle performans değerlendirme, yöneticilerin personelin performansını yönetmesine yardımcı olan bir araçtır. Performans değerlendirme, personele kendisinden ne beklenildiğini, işletmenin hedeflerine ulaşmak için neler yapması gerektiği konusunda fikir verir. Bununla birlikte personele mevcut durumunun, gelişim ve eğitim ihtiyacının belirlenmesine ve üstleriyle daha nitelikli bir iletişim kurması yönünde önemli katkılar sağlar. Yönetici açısından ise performans değerlendirme personele yapıcı ve yansız geribildirimler vermesini, daha etkin rehberlik etmesini, mesleki gelişimlerini daha rasyonel planlamasını, örgütün hedeflerinin personel hedefleriyle bütünleşmesini sağlama gibi önemli işlevlere sahiptir.

Bu amaçla, tez çalışmasında performans ve performans yönetimi kavramları incelenmiş ve ilgili literatüre göre konaklama işletmelerinde kullanılan performans değerlendirme ölçütleri üzerinde durulmuştur. Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde personel değerlendirme çalışmalarının yapılıp yapılmadığının belirlenerek, varsa bu konudaki eksiklikleri tespit edilmeye çalışılmış, elde edilen bulgulardan da konaklama işletmelerine öneriler getirilmiştir.

Anahtar Sözcükler

1. Performans Değerlendirme
2. Personel Değerlendirme
3. Konaklama İşletmeleri
4. Performans Yönetimi
5. Performans Ölçümleri

ABSTRACT

AĞAN, Naz. A Field Study on Performance Evaluation Systems of Four and Five Star Accommodation Enterprises in Ankara, Master Thesis, Ankara, 2007.

One of the important features of tourism sector is that it is depending on human factor and the hospitality bussiness are defined by a labor-intensive type of business. Therefore the performance of the personnel responsibilities, is going to effect the customer satisfaction. For this reason performance evaluation will help the managers as a tool to lead their personal performance. In addition to this, performance evaluation help employees to be aware of what has been expected, and what should they have done to achive organizational goals. It also helps employees to realize the current situation with their training and development needs and to establish a better communication with their superintenders. Moreover performance evaluation help managers to provide objective, and constructive feedback. Also it helps to provide effective guidance to employees. Throughout the performance evaluation methodology, managers then will be able to plan professional development more rationally.

For this purpose, in the thesis, literature on performance and the concepts of the performance management, and highlights of the criteria for performance evaluation in hotels has been examined. Whether four and five star hotels in Ankara are carrying out personnel evaluation activities or not has been determined. According to the personnel evaluation activities which they are carrying out, inadequate applications are observed. According to data collected from the research some suggestions have been made.

Key Words

1. Performance Evaluation
2. Personnel Evaluation
3. Accommodation Enterprises
4. Performance Management
5. Performance Measurements