

Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği

Performance Appraisal at Four and Five Star Hotels: Ankara Case

Yalçın ARSLANTÜRK

Gazi Üniversitesi

arslanturk@gazi.edu.tr

Özet

Günümüzde ve gelecekte insan kaynaklarını geliştiren ve motive eden turistik işletmelerin, amaçlarına daha kolay ulaşabilecektir. Bunu başaramayan kuruluşlar ise, zamanla faaliyet alanlarını kaybetmek zorunda kalacaklardır. Turizm sektörünün en önemli özelliği, insan unsuruna dayalı olması ve özellikle konaklama işletmelerinin de emek yoğun işletmeler sınıfında yer almasıdır. Bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesi açısından, özellikle arz tarafındaki insan unsurunun büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde görev yapan personelin işinde başarılı olması müşterilerin memnuniyetini de artıracaktır. Çalışan personelin başarısının artırılmasında ve iş tatmininin sağlanmasında performans değerlendirme, yöneticilerin çalışanın performansını ölçmesine ve artırmasına yardımcı olan bir araçtır. Performans değerlendirme, çalışana işletmenin kendisinden ne beklenildiğini ve işletmenin amaçlarına varmak için neler yapması gerektiği gösterir. Ayrıca hem çalışanın işletmedeki mevcut konumu belirlenecek, hem de gerekli hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenecektir. İşletmede çalışanlar arası iletişimi artmasına katkı sağlar. İşletmedeki yönetici açısından ise performans değerlendirme, personele ilişkin daha doğru ve daha etkin bilgi alınması, işletme içindeki mesleki gelişim planlamasının daha rasyonel yapılmasını sağlar. Bu makale çalışmasında yukarıda sayılan amaçlar çerçevesinde ilk olarak performans ve performans yönetimi kavramları incelenmiştir. Daha sonra bir alan araştırması aracılığıyla Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde personel değerlendirme çalışmalarının mevcut durumunun belirlenmesi, uygulamadaki eksiklikleri tespit edilmiştir. Alan araştırmasından elde edilen sonuçlara göre konaklama işletmelerine öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Konaklama İşletmeleri, 4 ve 5 Yıldızlı Oteller, Turizm

Abstract

Nowadays, tourism establishments developing human resources and motivating will make it easier to reach their goals and those who cannot manage to do this will be obsolete in the ever-changing nature of the tourism business. The most important

feature of the tourism sector is that it is based on human element and it is labor-intensive. Hence, human element is of great importance. This being the case, the customer satisfaction in accommodation establishments will be greatly dependent on the success of the personnel. Performance appraisal in this regard is a tool used to measure the performance of the employees in establishing job satisfaction and enhancing success. Performance appraisal indicates the performance of the individuals and gives insights as to what should be done to improve the performance. As well as promoting the communication between the employees and the establishment. From the perspectives of the managers, it paves the way for an efficient information flow about the performance of the personnel and makes job planning more rationally. This study first examines performance and performance appraisal. Then, through a field study, deficiencies in the application of performance appraisal were determined in the four and five star hotel establishments. According to the results obtained, some suggestions were put forward.

Keywords: *performance appraisal, hospitality establishments, 4 – 5 star hotels, tourism.*

GİRİŞ

Ülkemizde turizm sektörü ülke büyümesinde önemli bir yer tutan belli başlı bir endüstridir. Turizm endüstrinin önemli bir parçası da konaklama işletmeleridir. Özellikle emek yoğun hizmet üreten konaklama işletmelerinde çalışan personelin göstereceği iş performansı, konaklama işletmesinin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin rekabet gücünün artmasına ve müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesinde etkili olmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyi ile bu unsurları kullanma tarzı müşterilerin beklentilerinin karşılanmasında önemli bir faktör olmaktadır.

Kişiden kişiye mal ve hizmet sunulması durumunda, hizmeti sunan personelin hizmeti alan kişiye karşı tutumları, bu mal ve hizmetlerin oluşma ve sunulma sürecinde tamamlayıcı ve kaliteyi belirleyici önemdedir. Bu sebeple hizmeti sunan kişilerin iş performanslarının ölçülmesi zorunlu ve şarttır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.141-143). Konaklama işletmesi amaçlarına, yönetim stratejisine göre farklılık gösterebilecek bir personel performans değerlendirme yönteminin uygulanması işletmenin gelişimine katkı sağlayabilir.

Çalışmanın amacı, Ankara ilinde faaliyet sürdüren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personelin işleme katkılarını en optimum hale getirmek amacıyla mevcut performans değerlendirme süreçlerinin incelenmesidir.

Çalışmada konaklama işletmelerinin ne olduğu tanımlanmıştır. Bunu konaklama işletmelerinin çalışanların performans yönetim süreci ve çalışan performansının değerlendirilmesi detaylandırılmıştır. Performans değerlemenin, konaklama işletmelerine sağladığı katkılar anlatılmıştır.

Son aşamada ise Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan anket sonuçları SPSS istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiş elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMLANMASI

Yazında konaklama işletmeleri için birçok farklı tanım yapılmıştır. Ancak yapılan bu farklı tanımlamalara karşın tüm tanımlarda konaklama işletmesi insanların geçici konaklama, yeme/içme hareketliliğini ve bir takım sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan mal ve hizmetleri üreten işletmeler olduğu söylenmektedir.

Turizm işletmesi, 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 (Ağan, 2007, s.3).

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

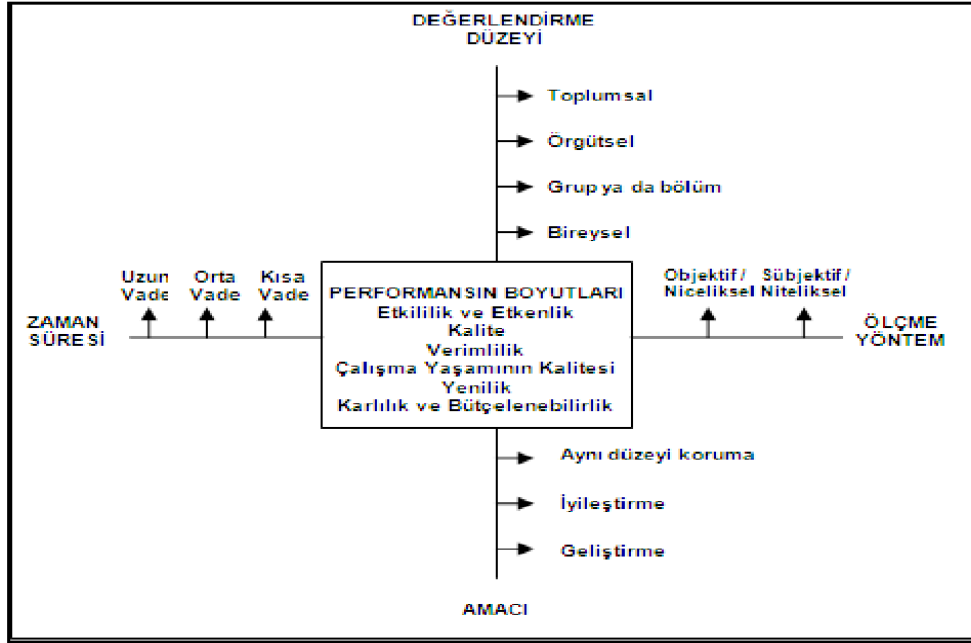
Bu bölümünde ilk olarak konu ile ilgili yazın taraması kullanılarak ortak bir performans tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Daha sonrasında ise performans yönetim süreci, amaçları, konaklama işletmelerinde çalışanların performans değerlendirme süreci ve yöntemleri anlatılmıştır.

Performansın Tanımı

Milli prodüktivite merkezi verimlilik terimleri sözlüğü 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 anlatım” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p>, Erişim Tarihi: 18:06: 2009).

Bir üretim süreci sonunda ulaşılan verimlilik düzeyi, üretim süreci içerisinde görev yapan çalışanın performansına bağlı olarak belirlenmektedir.

Bir işletmede işletmenin performansı ile işletmenin ulaşılmaya çalıştığı hedefler ve işletmenin gerçekleştirilmek istediği durumlar ifade edilmektedir ve işletmenin performansı işletmenin ileride nerede, hangi konumda ve hangi büyüklükte olmak istediği belirler. Ayrıca işletmenin kaynaklarını yönlendireceği alanlar bugünden belirlenir (Koçel, 2003, s.84). Aşağıda Şekil 1’de performans yönetiminin genel yapısı gösterilmiştir (Benligiray, 1999, s.7).



Şekil-1: Performans Yönetiminin Genel Yapısı

Şekil 1’de verilen performans yönetiminin genel yapısına göre; işletmede çalışanların bireysel performansı veya grup veya bölüm performanslarının toplamı işletmenin performans düzeyini ortaya koymaktadır. Bir işletmenin performans düzeyini kesin olarak belirleyebilmek için işletmeden hizmet alan müşteriler ve toplum düzeyinde de bazı değerlemelerin yapılması zorunludur. Ayrıca işletme açısından performansın ana merkezi sahip olunan performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirme amaçlarıyla alakalıdır. İşletmenin yakalamak istediği performans ulaşmak için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar belirlenebilir. Performans değerlendirme yöntemleri, ölçme yöntemi açısından objektif/niceliksel veya sübjektif/niteliksel değerler gösterebilmektedir (Benligiray 1999, s.6 - 8).

Performans Yönetim Süreci ve Amaçları

Performans yönetim süreci, bir işletme için hedeflenen ve belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bilgileri karşılaştırma ve işletme performansını sürekli iyileştirilmesini sağlayacak düzenlemeleri yapıp, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen süreçtir (Benligiray, 1999, s.27)

Bir işletmenin performans yönetimini kullanarak etkinlik ile verimlilikte ulaşılabilecek ve ölçülebilecek hedefler koyar ve bu hedeflere ilişkin faaliyetlerini devamlı olarak ölçmeye çalışır (Bilgin, 2004, s.125).

Performans yönetimi için işletme sürekli olarak geliştirilmeli ve geleceğe yönelik gelişme stratejileri belirlemeli, işletmenin elindeki kaynakları etkin kullanmalı ve hedeflenen şekilde geliştirilmeli, işletmenin performansını artırıcı ölçülebilir hedefler belirlemeli, bu performans hedeflerine ilişkin sonuçlar belirli aralıklarla takip ve kontrol edilmeli, işletmenin kapasitesi arttırılmaya çalışılmalıdır (Bilgin, 2004, s.127). Ayrıca işletmenin yöneticileri çalışan personelinin performansını doğru bir şekilde ölçmeye çalışmak dışında, bütün personelin performanslarını iyileştirmesi için çaba göstermelidir (Dreher ve Thomas, 2001, s.139).

Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Performans Değerleme Süreci ve Yöntemleri

Konaklama işletmelerinde personel hizmet üretimindeki temel unsur olduğundan işletmenin en önemli sermayedir. Bu yüzden iş gücünden en verimli nasıl yararlanılacağı konusu önem kazanmaktadır (Ağan, 2007, s.89).

Konaklama işletmelerinde performans yönetimi sisteminin otel işletmelerinde oluşturulmaya çalışılmasındaki temel amaçlar; performans değerlemenin amaçları ile çelişki yaratmayan, işletmenin genel hedefleri ne yönelik stratejilerle performans değerlendirme arasında bağlantı oluşturmak, işletme içinde örgüt kültürünü güçlendirmek, personelin katılımcı olmasını sağlamak, işletme içinde etkili gruplar oluşturmak, etkili yönetim kararları vermek, personelin performansını artırıcı ve geleceğe yönelik gelişimi sağlayıcı faaliyetlerde bulunmak şeklinde tanımlanabilir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda otel işletmeleri var olan insan kaynaklarından en etkin ve verimli bir biçimde yararlanabilecekler, örgütsel etkinliği arttırabilecekler ve sektör içinde rekabet avantajı kazanabileceklerdir (Benligiray, 1999, s.29-30). Kısaca, müşteri tatminini, hizmet kalitesini, karlılığını yüksek tutabilmesi için personeli için performans yönetimi uygulaması gerekmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada Ankara ili merkezinde ve çevresinde konaklama işletmesi olarak faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin personelden sorumlu orta ve üst kademe yöneticilerine işletmelerinde çalışan personel için bir performans değerlemesi yapıp yapılmadığını, yapıyorsa hangi düzeyde yapıldığı ve performans uygulamasındaki güçlük ve sorunları ölçen bir anket çalışması yapılmıştır. Nisan 2009 tarihi itibariyle 9 tanesi 5 yıldızlı ve 34 tanesi 4 yıldızlı olmak üzere 44 konaklama işletmesinin orta ve üst düzey yöneticisine yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında konu ile ilgili yazın taraması yapılmış ve çalışmanın teorik bölümleri oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan anket formu Ağan (2007) çalışmasından faydalanılarak oluşturulmuştur.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde konaklama işletmesinin orta ve üst kademe yöneticilerin kişisel bilgileri vardır. İkinci bölümünde konaklama işletmesinin genel özelliklerini tanımlayan sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümünde “hiçbir zaman”, “nadir düzeyde”, “orta düzeyde”, “çok sık olarak”, “her zaman” seçenekleri ile belirlenmiş 5’li Likert ölçeği kullanılarak ölçülen konaklama işletmelerinde çalışan personel performansının değerlendirilmesindeki mevcut uygulamaya yönelik sorular yer almaktadır.

Ölçeklendirilmiş sorular için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Cronbach Alpha (α) = 0.970 olarak hesaplanmıştır. Ölçekli sorular için oldukça güvenilir sonucuna ulaşılmıştır.

BULGULAR

Öncelikle 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticilerinin demografik bilgileri aşağıda Tablo 1’de toplu olarak verilmiştir.

Tablo-1: Beş Yıldızlı ve Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Orta ve Üst Düzey Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Soru	Etiket Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Konaklama İşletmesindeki Görevi	Genel Müdür	1	2.3
	Genel Müdür Yardımcısı	3	6.8
	İnsan Kaynakları Müdürü, Personel Müdürü, Otel Müdürü, Muhasebe Müdürü, Satış Pazarlama Müdürü veya Halkla İlişkiler Müdürü	28	63.6
	Satış Pazarlama veya Halkla İlişkiler Sorumlusu	3	6.8
	Ön Büro Müdürü	7	15.9
	Personel Sorumlusu	2	4.5
Yaş	21 - 30 Yaş Arası	14	31.8
	31 - 40 Yaş Arası	25	56.8
	41 - 50 Yaş Arası	5	11.4
Cinsiyet	Erkek	21	47.7
	Kadın	23	52.3
Eğitim Durumu	On Lisans Mezunu	3	6.8
	Üniversite Mezunu	37	84.1
	Yüksek Lisans ve üstü	4	9.1
Eğitim Aldığı Alan	Turizm, Otel İşletmeciliği veya Seyahat İşletmeciliği	25	56.8
	İşletme veya Muhasebe	16	36.4
	Ekonomi, İletişim veya Halkla İlişkiler	3	6.8
Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	1 - 5 Yıl Arası	14	31.8
	6 - 10 Yıl Arası	18	40.9
	11 - 15 Yıl Arası	8	18.2
	16 Yıl ve Üstü	4	9.1
Bu İşletmede Kaç Yıldan Beri Görev Yapmaktasınız?	1 - 5 Yıl Arası	29	65.9
	6 - 10 Yıl Arası	12	27.3
	11 - 15 Yıl Arası	1	2.3
	16 Yıl ve Üstü	2	4.5
Personel performans değerlemesi ile ilgili herhangi bir kurs ya da seminere katıldınız mı?	Evet Katıldım	17	38.6
	Hayır Katılmadım	27	61.4
Kursa kaç kez ne kadar süre ile katılmıştır	1 kez	3	6.8
	2 kez	2	4.5
	Çok Kez	12	27.3

Tablo 1’de konaklama işletmelerinde ankete katılanların işletmedeki görev dağılımı incelendiğinde; Genel müdür 1 kişi (%2.3), Genel müdür yardımcısı 3 kişi (%6.8), İnsan Kaynakları Müdürü, Personel Müdürü, Otel Müdürü, Muhasebe Müdürü, Satış Pazarlama Müdürü veya Halkla İlişkiler Müdürü 28 kişi (%63.6), Satış Pazarlama ve Halkla İlişkiler Sorumlusu 3 kişi (%6.8), ön büro müdürü 7 kişi (%15.9) ve personel sorumlusu 2 kişi (%4.5) şeklindedir.

Yaş dağılımları incelendiğinde; 21 – 30 yaş arasında 14 kişi (%31.8), 31 – 40 yaş arasında 25 kişi (%56.8) ve 41 – 50 yaş arasında 5 kişi (%11.4) yönetici vardır. Yöneticilerin cinsiyeti incelendiğinde; 21 Erkek (%47.7) ve 23 Kadın (%52.3) vardır.

Yöneticilerin eğitim durumları ve eğitim aldıkları alan incelendiğinde; ön lisans mezunu 3 kişi (%6.8), üniversite mezunu 37 kişi (%84.1) ve yüksek lisans ve üstü düzeyinde mezuniyet derecesine sahip 4 kişi (%9.1)’dir. Eğitim aldıkları alanlara bakıldığında; Turizm, Otel işletmeciliği, Seyahat işletmeciliği alanlarında 25 kişi (%56.8), İşletme veya Muhasebe alanlarında eğitim almış olan 16 kişi (%36.4) ve Ekonomi, İletişim veya Halkla İlişkiler alanlarında eğitim almış 3 kişi (%6.8) vardır.

Yöneticilerin “Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?” soruna verdikleri cevap dağılımı incelendiğinde; sektörde 1 – 5 yıl arası süredir çalıştığını belirten 14 kişi (%31.8), 6 – 10 yıl arası süredir çalıştığını belirten 18 kişi (%40.9), 11 – 15 yıl arası süredir çalıştığını belirten 8 kişi (%18.2) ve son olarak da 16 yıl ve üstü süredir çalıştığını söyleyen 4 kişi (%9.1) vardır. Aynı yöneticilerin çalıştıkları işletmede kaç yıldır görev yaptıkları incelendiğinde; aynı konaklama işletmesinde 1 – 5 yıl arası süredir çalıştığını belirten 29 kişi (%65.9), 6 – 10 yıl arası süredir çalıştığını belirten 12 kişi (%27.3), 11 – 15 yıl arası süredir çalıştığını belirten 1 kişi (%2.3) ve son olarak da 16 yıl ve üstü süredir çalıştığını söyleyen 2 kişi (%4.5) vardır.

Son olarak ankete katılan yöneticilerden performans değerlendirme konularında herhangi bir seminare veya kursa katılımları incelendiğinde; 17 yönetici (%38.6) bu konuda bir eğitim aldığını buna karşın 27 kişi (%61.4) bu konuda bir eğitim almadığını belirtmiştir. Eğitim alanların bu eğitimin süresine ilişkin olarak 3 kişi (%17.6) 1 kez eğitim aldığını, 2 kişi (%11.8) 2 kez eğitim aldığını ve 12 kişi (%70.6) çok kez eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışmanın ikinci aşamasında anket uygulaması yapılan beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerine ait bilgiler tablolaştırılmıştır. Tablo 2’de beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo-2:Beş Yıldızlı ve Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Ait Demografik Bilgiler

Soru	Etiket Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı	1979 Yılı ve Öncesi	3	6.8
	1980 - 1989 Yılları Arası	5	11.4
	1990 - 1999 Yılları Arası	19	43.2
	2000 Yılı ve Sonrası	17	38.6
Konaklama İşletmesinin Türü	Uluslararası Zincire Bağlı	3	6.8
	Ulusal Zincire Bağlı	8	18.2
	Bağımsız	33	75.0
İşletmenizde Personel Performans Değerlemesi Uygulanıyor mu?	Evet, Uygulanıyor	37	84.1
	Hayır, Uygulanmıyor	7	15.9
İşletmenizde Performans Değerleme Kaç Yıldır Uygulanıyor?	Yok	7	15.9
	1 - 5 Yıl Arası	30	68.2
	6 - 10 Yıl Arası	2	4.5
	11 Yıl ve Üstü	5	11.4
İşletmenizde Kimlere Performans Değerleme Uygulanmaktadır?	Hiç Kimseye	6	13.6
	Herkese	17	38.6
	Geçici Personel Hariç Herkese	4	9.1
	Üst Yönetim Hariç Herkese	17	38.6
İşletmenizde Personelinizden (%) Kaç Çalışma Konusuyla İlgili Eğitim Almıştır?	%25 ve Daha Azı	9	20.5
	%26 - %50 Arası	15	34.0
	%51 - %75 Arası	12	27.3
	%76 ve Üstü	8	18.2

Tablo 2’de ilk olarak konaklama işletmesinin faaliyete başlama zamanı değerlendirildiğinde; 38 işletmenin (%81.8) 1990 yılı ve sonrasında bu yana faaliyette olduğu gözlemlenmiştir. Konaklama işletmesinin türü incelendiğinde; 33 işletme (%75) ile çoğunluk bağımsız iken 11 işletme (%25) ulusal ve uluslar arası bir zincire bağlı faaliyetini sürdürmektedir.

Konaklama işletmenizde personel performans değerlemesi uygulaması incelendiğinde; 37 işletmenin (%84.1) uyguladığı 7 işletmenin (%15.9) uygulamadığı görülmüştür. Uygulayan işletmelerin kaç yıldır bu uygulamayı yaptıkların incelendiğinde; çoğunlukla 30 işletme (%68.2) 1 – 5 yıl arası süredir bu uygulamayı yapmaktadırlar. Uygulamamın işletmede kimlere yapıldığı incelendiğinde; 17’şer işletme (%38.6) ile herkese ya da üst yönetim hariç herkese uygulandığı belirtilmiştir.

İşletmede çalışan personelin çalışma konusu ile ilgili bir eğitim alıp almadığı incelendiğinde; çoğunlukla 27 işletme (%61.3) %26 - % 75 arasında personelin çalışma alanları ile ilgili bir eğitim aldığını söylemiştir.

Aşağıda Tablo 3’de konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerine ilişkin soruların sıklık dağılımları verilmiştir.

Tablo-3:Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Soruların Sıklık Dağılımı

Soru	Etiket Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Performans Değerleme Çalışmalarının Amacı Personeliniz Tarafından Biliniyor mu?	Nadir Düzeyde	3	6.8
	Orta Düzeyde	17	38.6
	Çok Sık Olarak	9	20.5
	Evet, Tamamıyla	15	34.1
Performans Değerleme Çalışmalarının İşletmeniz için Yararlı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?	Nadir Düzeyde	3	6.8
	Orta Düzeyde	6	20.5
	Çok Sık Olarak	9	13.6
	Evet, Tamamıyla	26	59.1
Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Etkisi Olduğu Düşüncesine Katılıyor Musunuz?	Orta Düzeyde	10	22.7
	Çok Sık Olarak	11	25.0
	Evet, Tamamıyla	23	52.3
İşletmenizde Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gereklere Belirlenmiş Midir?	Hayır, Hiç	1	2.3
	Nadir Düzeyde	6	13.6
	Orta Düzeyde	10	22.7
	Çok Sık Olarak	3	6.8
	Evet, Tamamıyla	24	54.5
İşletmenizde Personeliniz için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunmakta Mıdır?	Hayır, Hiç	1	2.3
	Nadir Düzeyde	6	13.6
	Orta Düzeyde	10	22.7
	Çok Sık Olarak	3	6.8
	Evet, Tamamıyla	24	54.5
Performans Değerlemede Kullandığınız Yöntem İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Cevap Verebilmekte Midir?	Hayır, Hiç	1	2.3
	Nadir Düzeyde	3	6.8
	Orta Düzeyde	10	22.7
	Çok Sık Olarak	12	27.3
	Evet, Tamamıyla	18	40.9
Personel Değerlemesi Gerçekleştirilmeden Önce, Değerleyiciye Yöntemle İlgili Eğitim Verilmekte Midir?	Hayır, Hiç	9	20.5
	Nadir Düzeyde	7	15.9
	Orta Düzeyde	5	11.4
	Çok Sık Olarak	2	4.5
	Evet, Tamamıyla	21	47.7

Tablo 3 incelendiğinde; hem performans değerlendirme çalışmalarının amacı hem de bu çalışmaların işletme için yararlı olup olmadığı düşüncesinde çoğunlukla 41 işletme (%93.2) tarafından orta düzey ve üzeri olarak belirtilmiştir. Performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olduğu düşüncesine 34 işletme (%77.3) çok sık ve üzeri düzeyde katıldığını belirtmiştir. Kalan işletmelerde orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

“İşletmenizde gerçekleştirilen faaliyetler için iş analizi yapılarak, iş tanımları ve gereklere belirlenmiş midir?” görüşüne ve “İşletmenizde personeliniz için ölçülebilir ve objektif performans ölçütleri bulunmakta mıdır?” görüşüne nadir düzeyde ve altında diyen 7 işletme (%15.9) varken 37 işletme (%84.1) orta düzey ve üzerinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Performans değerlemede kullandığınız yöntem işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgilere cevap verebilmekte midir?” görüşüne sadece 4 işletme (%9.1) nadir düzeyde ve altında demiştir. Ama buna karşın “Personel değerlemesi gerçekleştirilmeden önce, değerleyiciye yöntemle ilgili eğitim verilmekte midir?” görüşüne ise 16 işletme (%36.4) nadir düzeyde ve altında görüşündedir. Genel olarak değerlendirildiğinde konaklama işletmeleri açısından performans değerlendirme yöntemleri ve yöntemlerin ölçüm gücü yeterli görülmekte ama buna karşın değerlendiricilerin yöntem ile ilgili eğitimleri eksik görülmektedir.

Aşağıda Tablo 4’de konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlemesinin hangi kademe personele ne kadar sıklık ile uygulandığı gösterilmiştir.

Tablo-4:Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlemesinin Hangi Kademe Personele Ne kadar Sıklık İle Uygulandığının Sıklık Dağılımı

Yöneticinin Kademesi	Etiket Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Üst Kademe Yönetici	Yapılmıyor	20	45
	Üç Ayda Bir	1	2
	Altı Ayda Bir	12	27
	Yılda Bir kez	7	16
	İki Yılda Bir Kez	4	9
Orta Kademe Yönetici	Yapılmıyor	14	31.8
	Üç Ayda Bir	4	9.1
	Altı Ayda Bir	11	25.0
	Yılda Bir kez	12	27.3
	İki Yılda Bir Kez	3	6.8
Alt Kademe Yönetici	Yapılmıyor	29	65.9
	Üç Ayda Bir	1	2.3
	Altı Ayda Bir	3	6.8
	Yılda Bir kez	8	18.2
	İki Yılda Bir Kez	3	6.8
Yöneticinin Kademesi	Etiket Düzeyi	Sıklık	Yüzde
İdari Personele	Yapılmıyor	27	61.4
	Üç Ayda Bir	1	2.3
	Altı Ayda Bir	3	6.8
	Yılda Bir kez	10	22.7
	İki Yılda Bir Kez	3	6.8
Alt Kademe Personele	Yapılmıyor	6	13.6
	Üç Ayda Bir	7	15.9
	Altı Ayda Bir	13	29.5
	Yılda Bir kez	15	34.1
	İki Yılda Bir Kez	3	6.8
Geçici Personele	Yapılmıyor	38	86.4
	Altı Ayda Bir	3	6.8
	Yılda Bir kez	3	6.8

Tablo 4 incelendiğinde; üst ve orta kademe yöneticilere ya yapılmamakta ya da 3 veya 6 ayda bir sıklıkla performans değerlendirme yapılmaktadır. Alt kademe yöneticiler ve idari personele için ise ya yapılmamakta ya da çoğunlukla yılda 1 kez veya iki yılda bir kez yapılmaktadır. Alt kademe personel için çoğunlukla altı ayda bir ya da yılda bir

kez yapıldığı gözlemlenmiştir. Geçici personele çoğunlukla yapılmamaktadır. Eğer yapılırsa altı ayda bir ya da yılda bir yapılmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde konaklama işletmelerinde performans değerlendirmesinin daha çok alt kademelerde görev yapan personele daha sıklıkla uygulandığı gözlemlenmiştir.

Çalışmanın bu aşamasında bazı değişkenlerin birlikte ilişkisini incelemek amacıyla ki-kare (χ^2) ilişki analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda tablolarda verilmiştir.

Tablo-5: Konaklama İşletmesinin Türü ile Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Sorular Arasında Ki-kare (χ^2) İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-kare (χ^2) Değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)	Karar
Konaklama İşletmenizin Türü ile "İşletmenizde Personel Performans Değerlemesi Uygulanıyor mu?"	2.775	0.250*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "Performans Değerleme Çalışmalarının Amacı Personeliniz Tarafından Biliniyor mu?"	7.208	0.302*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "Performans Değerleme Çalışmalarının İşletmeniz için Yararlı Olduğunu Düşünüyor musunuz?"	3.496	0.744*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Etkisi Olduğu Düşüncesine Katılıyor musunuz?"	4.288	0.368*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "İşletmenizde Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gereklere Belirlenmiş midir?"	9.896	0.272*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "İşletmenizde Personeliniz için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunmakta mıdır?"	9.471	0.304*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "Performans Değerlemede Kullandığınız Yöntem İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Cevap Verebilmekte midir?"	10.660	0.222*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "Personel Değerlemesi Gerçekleştirilmeden Önce, Değerleyiciye Yöntemle İlgili Eğitim Verilmekte midir?"	5.332	0.722*	İstatistiksel İlişki Yoktur

* Anlamlılık düzeyi (P) > Tablo değeri ($\alpha = 0.05$)

Tablo 5’de verilen ki-kare (χ^2) ilişki analizi sonuçlarına göre, “Konaklama İşletmesinin Türü” ile “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Sorular” arasında istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo-6: Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı ile Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Sorular Arasında Ki-kare (χ^2) İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-kare (χ^2) Değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)	Karar
Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "Performans Değerleme Çalışmalarının Amacı Personeliniz Tarafından Biliniyor mu?"	7.805	0.554*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "Performans Değerleme Çalışmalarının İşletmeniz için Yararlı Olduğunu Düşünüyor musunuz?"	10.385	0.320*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Etkisi Olduğu Düşüncesine Katılıyor musunuz?"	7.663	0.264*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "İşletmenizde Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gereklere Belirlenmiş midir?"	6.563	0.885*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "İşletmenizde Personeliniz için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunmakta mıdır?"	11.603	0.478*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "Performans Değerlemede Kullandığınız Yöntem İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Cevap Verebilmekte midir?"	7.106	0.851*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "Personel Değerlemesi Gerçekleştirilmeden Önce, Değerleyiciye Yöntemle İlgili Eğitim Verilmekte midir?"	6.942	0.861*	İstatistiksel İlişki Yoktur

* Anlamlılık düzeyi (P) > Tablo değeri ($\alpha = 0.05$)

Tablo 6'da verilen ki-kare (χ^2) ilişki analizi sonuçlarına göre, "Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı" ile "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Sorular" arasında istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır.

SONUÇ

Son yıllarda ülkemizde milli gelirin yükselmesi, hemen hemen tüm alanlarda çalışma saatlerinin azalması, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi ile insanların daha fazla seyahate yönelmeleri gerçekleşmiştir. Böylelikle konaklama işletmelerine talep artarak bu işletmelerinin önemini daha artmıştır.

Hizmet ve kalite konaklama işletmelerinin başarısında en temel etkenlerin başında gelmektedir. Yürütülen performans değerlendirme süreci personelin iş alanındaki yetenek ve becerilerinin rasyonel olarak kullanılarak işletmeye katkılarını en üst düzeye getirmek amacıyla arttırmaya çalışır. Bu sayede konaklama işletmeleri müşteri isteklerini karşılayabilme amacına daha yakınlaşmış olur.

İşletmenin amaçlarının çalışan personel tarafından ne düzeyde anlaşıldığı ve bu amaçlara ulaşmak için yapılan işlerin ne ölçüde başarı olduğu değerlendirilmelidir. Konaklama işletmelerinde en önemlisi kurum kimliğinin net ve açık bir şekilde ortaya konmasıdır. Bu amaçla konaklama işletmesinin vizyon, misyon ve stratejileri belirlenmelidir. Böylece işletmede çalışan personelin, işletmenin ortak amaçlarına ulaşması için bilinçli ve istekli şekilde çalışması sağlanabilir. Özellikle çalışanlar açısından işletmenin amaçları doğrultusunda kendi payına düşen sorumlulukların diğer bir deyişle iş tanımlarının tam olarak bilinmesi çalışanın performansını artırıcı bir unsur olacaktır. Yöneticilerin asli görevi çalışan personelin asgari sevide görevlerini yerine getirerek işletme içinde mutlu bir ortamda çalışmalarını sağlamaktır. Konaklama işletmelerinde uygulanacak performans değerlendirme sistemi işletme içinde çok yönlü iletişimi sağlayarak bireysel ve örgütsel gelişime katkıda bulunacak şekilde düzenlenmelidir.

Çalışmadan çıkarılabilecek diğer bir sonuç da konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntemleriyle ilgilidir. Elde edilen bilgilere göre, işletmede çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin işletmede performans değerlemesi uygulamasına bakışları olumludur. Fakat değerlendirme amaçlı yöntemlerin geliştirilmesi ve elde edilen sonuçların yalnızca konaklama işletmenin değil, çalışanın beklentilerine uygun olarak değerlendirilmesi, işletmede çalışanların performanslarının takibi ve gelişmelerinin izlenmesinin olanaklı hale gelmesi için, gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AĞAN, Naz, (2007). “Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD., Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- 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.
- DULEWICZ, V. (1989). “Performance appraisal and counselling, in Herriot, P., Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal”, John Wiley & Sons, New York, pp645-649.
- 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.
- 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.
- TARLAN, Deniz, ve Özkan TÜTÜNCÜ (2001). “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2,:141-162. <http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p>, Erişim Tarihi: 18:06: 2009

Performance Appraisal at Four and Five Star Hotels: Ankara Case

Yalçın ARSLANTÜRK

Gazi Üniversitesi

arslanturk@gazi.edu.tr

Performance appraisal can be defined as the procedure of obtaining, analyzing and recording information about the worth of an employee. The focal point of the performance appraisal is measuring and improving the performance of the employee and also the future potential of an employee. Its main objective is to measure what and how employees function.

Performance appraisal rates an employee's performance in a systematic, periodic and an manner. Hence, it is a systematic way of reviewing and evaluating the performance of an employee during a given period of time. It is a powerful concept to regulate, refine and provide incentives for the performance of the employee. It helps to analyze the achievements of employees and evaluate their contribution to the fulfillment of the general organizational goals. As a distinct and formal management procedure used in the evaluation of work performance, appraisal really dates from the time of the Second World War.

According to Dulewicz (1989), "there is a basic human tendency to make judgments about those one is working with, as well as about oneself." Taking this into consideration, it might be held that appraisal is both inevitable and universal. If there is no carefully structured appraisal system, people will tend to judge the work performance of others, including subordinates, naturally. The human tendency to judge can create serious motivational, ethical and legal problems in the workplace. Without a structured appraisal system, there is little chance of ensuring that the judgments made will be legitimate, reasonable justifiable and correct.

Performance appraisal systems began as simple methods of income justification. In other words, appraisal was used to decide whether or not the salary or wage of an individual employee was justified. By focusing the attention on performance, performance appraisal goes to the spirit of personnel management and reflects the management's interest in the progress of the employees.

Performance appraisal perform the function of reviewing the performance of the employees over a given period of time, judging the gap between the actual and the desired performance, helping the management in exercising organizational control, helping to strengthen the relationship and communication between superiors – subordinates and management – employees, diagnosing the strengths and weaknesses of the individuals so as to identify the training and development needs of the future, providing feedback to the employees regarding their past performance, providing information to assist in the other personal decisions in the organization, providing clarity of the expectations and responsibilities of the functions to be performed by the employees, judging the effectiveness of the other human resource functions of the organization such as recruitment, selection, training and development.

Nowadays, tourism establishments developing human resources and motivating will make it easier to reach their goals and those who cannot manage to do this will be obsolete in the ever-changing nature of the tourism business. The most important feature of the tourism sector is that it is based on human element and it is labor-intensive. Hence, human element is of great importance. This being the case, the customer satisfaction in accommodation establishments will be greatly dependent on the success of the personnel. Performance evaluation in this regard is a tool used to measure the performance of the employees in establishing job satisfaction and enhancing success. This study first examines performance and performance appraisal. Then, through a field study, deficiencies in the application of performance appraisal were determined in the four and five star hotel establishments.

The performance appraisal methods applied at hotel establishments should take into account the achievements of the employees rather than rating personnel as good or bad. Hospitality establishments should put their institutional identity in a clear manner through performance appraisals. To serve this purpose, the vision mission and strategies of the establishments should be made clear and put forward. Another result that could be concluded from the study is that the opinions of top and middle managers towards performance appraisal are positive.