

**Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir  
Araştırma: Çanakkale Örneği**

Yrd. Doç. Dr. Tülay Güzel\*  
Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN\*\*  
Araş. Gör. Engin Deniz ERİŞ\*\*\*

**ÖZET**

Çalışanların tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak tanımlanan performans değerlendirme, örgütlerde önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Performans değerlendirme sonucunda, işgörenler kendi çalışmalarının sonuçlarına bir anlamda çıktıklarına ilişkin bilgilere ulaşırken, örgütler ise, işgörenler ile yapılan iş anlaşma koşullarına ne oranda uyulduğu, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne oranda yansıdığı gibi konularda yargıda bulunma olanağına sahip olur. Bunun sonucunda ise, çalışanların terfisi, ücret düzeyleri, eğitim ihtiyaçları gibi konularda sağlıklı kararlar verilmesi sağlanmış olur. Böylece, işletmenin misyon ve hedefleriyle, işgörenlerin performansları arasında bir koordinasyon sağlanmış olur. Bu nedenle, performans değerlendirme amaç, işgörenlerin çalışmalarının sonucu ortaya çıkardığı ürünün, örgütün amaçlarına göre değerini belirlemektir. Bunun içinde işgörenin performansının nicel ve nitel yönden ölçümleri yapılmaktadır. Bu çalışma, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 4 -5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin performans değerlendirme sistemlerini analiz edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak hem yöneticilere hem de çalışanlara uygulanan anket ile örgüt içindeki performans değerlendirme sisteminin algılanması ortaya konarak bir karşılaştırma yapılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Otel İşletmeleri*

---

\* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm ve Otel işletmeciliği Yüksekokulu,  
tuguzel@yahoo.com

\*\* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm ve Otel işletmeciliği Yüksekokulu,  
suleaydin2002@hotmail.com

\*\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu,  
engindeniz.eris@deu.edu.tr

## ABSTRACT

Performance evaluation which can be defined as the designation of employees' ability to realize their defined task at a given period of time, is an important issue for organizations to consider. As a result of performance evaluation, employees will be able to attain the outcomes, in other words the output of their work, whereas the organizations will have a chance to judge on topics like employees' compliance to their job description, or how well their interests and abilities are reflected on the job. And as a result of this, decisions on issues like employees' promotions, salary schedules and training needs can be more healthily made. Thus, a coordination will be provided between organization's mission and targets, and employees' performances. Therefore, performance evaluation is aimed at valuing the work—product of employees' according to the goals of the organization. Employee's performance is both qualitatively and quantitatively evaluated for this purpose. This study was prepared for the analysis of performance evaluation systems of 4 and 5 star hotel managements in Çanakkale. The questionnaire applied to employees and to managers served as a basis to reveal the perception of performance evaluation within the organization and, a comparison.

**Keywords:** *Performance, Performance Evaluation, Hotel Management*

### Giriş

İşletmelerin büyüklükleri, iş konusu ne olursa olsun; uzun dönemli başarı sağlamada, örgütsel ve bireysel gelişim açısından performans değerlendirme oldukça önemlidir. Özellikle otel işletmeleri tüm işlevleri açısından insan gücünün etkin kullanımına gereksinim duyduklarından performans değerlendirme diğer işletmelere oranla oldukça farklı bir yere sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından biri olan performans değerlendirme; otel işletmeleri açısından rekabette üstünlük sağlamak, işgören verimliliğini ve müşteri memnuniyetini arttırmak nedeniyle önem kazanmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen performans değerlemenin başarılı olması, iyi bir performans değerlendirme planı kapsamında, doğru yöntemleri kullanması, çalışanlara bu sürecin önemini doğru aktarılması ve sürecin sonucunun objektif bir şekilde değerlendirilmesiyle sağlanabilir. Bu nedenle yöneticilerin performans değerlemeye ilişkin düşünceleri ve uygulamaları, personelin ise performans değerlemeye ilişkin alguları başarılı bir sürecin en önemli göstergeleridir.

## 1. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, bir örgütte bireyin performansının kalitesini değerlendirmeyi amaçlayan bir yönetim sistemidir (Grote, 2002; 1). Başka bir deyişle, performans değerlendirme, işletmede görevi ne olursa olsun, bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin ve eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkcı, 1999; 297). Özellikle otel işletmeleri gibi emek yoğun işletmelerde insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesi için, çalışanların devamlı izlenmesi, başarı ve başarısızlıkların belirlenip gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Performansı geliştirmek amacıyla geliştirilmiş bir yönetim aracı olan performans değerlendirme “kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlendirmek amacıyla örgütlerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir” (Dursun, 2003; 274). Bu nedenle etkili performans değerlendirme sadece önemli bir idari sorumluluk değil aynı zamanda kaçınılmaz bir uygulama olmalıdır. Çünkü yöneticiler işe alma, terfiler, transferler ve ücretler hakkında karar vermek zorundadırlar (Türkel, 1998; 48). Örgütlerde performans anlayışı günümüze kadar gelişen ve değişen bir süreç izlemiştir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan ya da daha fazla önem kazanan performans anlayışları olmuştur. Günümüzde performans oldukça geniş ve çok yönlü bir kavram olarak ele alınmakta ve performansın aşağıdaki yedi boyut arasındaki iç ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir (Benligiray, 1999; 9):

- Etkililik
- Etkenlik
- Kalite
- Verimlilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Yenilik
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

Örgütlerde, genellikle iki performans değerlendirme sistemi birlikte kullanılır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan değerlendirme sistemleridir. Biçimsel değerlendirme sistemi, örgüt tarafından işgörenin başarımını düzenli ve sistematik bir biçimde değerlendirmek amacıyla kurulan bir sistemdir (Çolakoğlu, 2005; 130). Performans değerlendirme sürecinde başarılı olmayı hedefleyen örgütler, objektif kriterler doğrultusunda biçimsel bir değerlendirme sistemi oluşturmaktadırlar. Bu örgütler performans değerlemeyi dört adımda gerçekleştirmektedirler (Grote, 2002; 1-2):

*-Performans Planlama:* Genellikle bir yıllık bir dönemi kapsayan performans değerlendirme sürecinde, her yılın başında yönetici ve çalışanlar birlikte performans planlama toplantısı yaparlar. İşgörenin işletme amaçları doğrultusunda

başarması gerekenler ve sorumlulukları belirlenir.

*-Performans Uygulaması:* Plan kapsamındaki uygulamada karşılaşılan zorluklar, yönetici koçluğunda çözümlenmeye çalışılır. İşgören motive edilerek geri bildirim alınması sağlanarak doğru adımlar oluşturulmaya çalışılır.

*-Performans Değerleme:* Sürecin yansıttığı sonuçları ve bireysel performansı değerlendirmek için işgörene çeşitli formlar doldurtturulur ve bir ölçüm yapılır. Bu değerlendirme sonrasında işgörenin performansı onaylanır, gelişimine devam etmesi sağlanır yada yeniden gözden geçirilir.

*-Performans Tekrarı:* Yönetici ve işgören bir yılın sonunda bir toplantı yapıp, dönemin değerlendirmesini yaparlar. İşgören bir yıllık süre için kendi performansı, süreçle ilgili düşüncelerini aktarır. Yeni performans dönemi ile ilgili kararlar alınır.

Biçimsel olmayan performans değerlendirme ise yöneticilerin takdirine göre yapılan değerlendirmelerdir. Bir başka deyişle yöneticilerin astları hakkında düşündükleridir (Çolakoğlu, 2005; 130). Bu değerlemede yöneticiler çalışanların başarı ve başarısızlıklarını değerlendirirken çeşitli nedenlerle ön yargılı davranabilirler. Bu nedenle bireysel ve örgütsel gelişimin sağlanabilmesi, etkili sonuçlar vermesi için yöneticilerin objektif kriterler doğrultusunda değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Beklenen yararları sağlaması açısından performans değerlendirme; adil olmalı, geliştirici ve güdüleyici olmalı, durumlara uygunluk göstermeli, geçerli ve güvenilir olmalı, kapsamlı ve sürekli olmalı ve en önemlisi çalışanların katılımına olanak sağlamalıdır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001; 171).

## **2. Otel İşletmelerinde Performans Değerlemenin Amacı ve Önemi**

Emek-yoğun olan otel işletmelerinde hizmet sunumu ve diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır. Diğer sektörlerin hiçbirinde, otel işletmelerindeki gibi çalışan ve müşteri arasındaki yoğun ilişki yaşanmamaktadır (Angelo, 1998; 403). Otel yöneticileri çalışanların becerilerinin gelişmesinde, şekillenmesinde doğrudan katkı sağlamaktadırlar. Otel işletmeleri çok sayıda bölümden oluşan karmaşık örgüt yapılarına sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin emrinde çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olmaları oldukça zordur. Bölüm müdürleri tarafından kendi değer yargılarına göre değerlendirme yapması da farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu da otelde çalışan bütün işgörenlerin objektif değerlendirilmesine engel olmaktadır. Performans değerlemenin temel konularını, çalışanların duyguları, kararları, değerlendirmeleri ve hataları oluşturmaktadır. Bir çok yönetici çalışanların performanslarını değerlendirirken tam olarak önyargısız ve objektif olabilmeyi başaramadıkları gibi, çalışanlara da

başarı konusunda beklentilerinin tam olarak ne olduğunu aktarabilme konusunda başarılı olamamaktadırlar (Woods, 1997; 193). Bu bakımdan bütün bölümlerce uygulanan standart bir değerlendirme sisteminin, insan kaynakları bölümünce yazılı olarak uygulanması işletmede çalışan ve yeni alınacak her işgörene yönelik alınacak kararlarda önemli bir rol oynamaktadır (Şener, 2001; 111).

Otel işletmelerinde iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin varlığı, yöneticiler ve işgörenler açısından birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar aşağıda ki gibi ifade edilebilirler (Argon ve Eren, 2004; 226):

Yöneticiler açısından Performans Değerlemenin Faydaları:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha fazla etkili olma yoluyla astların ve birimlerin performansını geliştirme,
- Astlarla iletişim ve ilişkilerin daha olumlu bir hale gelmesi,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirlemesi ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunması,
- Astların değerlendirilmesi sürecinde, yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımaları,
- Astların daha yakından tanınması, böylece yetki devrinin kolaylaşması,
- Yönetimsel becerilerin gelişmesi.

İşgörenler Açısından Personel Değerlemenin Faydaları:

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırlar
- Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin olarak elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendilerine güven duygularını geliştirirler.

Performans değerlendirme, personelin işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendirme sürecini ifade etmektedir. Otel işletmelerinde performans değerlendirme bu anlamda çalışanların ücret, işten çıkarılma gibi pek çok hayati önem arz eden konuları kapsadığından değerlendirmenin adaletli yapılması çok önemlidir. Performans değerlemenin en fazla ortak kullanımı performans geri bildirimini sağlamak içindir. Geri bildirim performansı arttırmaya yardım etmek amacıyla kullanılmaktadır. İşgörenler doğal olarak ne kadar iyi olduklarını bilmek isterler. Eğer düzenli geri bildirim almazlarsa gerçek performansları hakkında bilgi sahibi olamazlar. Örneğin bir yönetici doğrudan işgörenin performansı ile ilgili işgören ile konuşmazsa, işgören performansının çok iyi veya çok kötü olduğunu düşünebilir (Woods, 1997; 194). Otel işletmelerinde

çalışanların hangi ölçütlere göre değerlendirildiği belirsizlik içinde ise, bu durum çalışan açısından stres yaratacaktır ve verimliliği etkileyecektir. Bu nedenle çalışanlar hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmek isterler. İnsanlar yapıcı ve özverili çalışmalarının sonucu geribildirim almaktan hoşlanırlar ve performans değerlemesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar (Sabuncuoğlu, 2000; 161).

Çalışanların örgüt içindeki geleceği ve kariyer gelişimi, yöneticisinin yapacağı bu değerlendirmeye bağlı ise ve çalışanın bu değerlendirmenin ölçütlerine veya adil bir değerlendirme yapılmadığına ilişkin izlenimi var ise önemli bir stres yaşayacaktır (Pehlivan, 1995:32). Öte yandan adil bir değerlendirme sonucu işgören eksikliklerini bilme fırsatına sahip olacağından, bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı bulacaktır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme bir bakıma işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2000; 162).

Konaklama ve turizm endüstrisi kapsamındaki işletmeler, insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak etkin ve adil bir performans değerlendirme sisteminin gerekliliğini kabul etmektedirler. Performans değerlendirme sistemi, aşağıda belirtilen işletme hedeflerinin başarılmasında rol oynayan etkili bir araçtır (Çolakoğlu, 2005; 130):

- Kaynakların etkin tahsisi,
- İşgörenlerin ve yöneticilerin bireysel katkılarından dolayı ödüllendirilmesi,
- İşgörenlere ve yöneticilere işler ile ilgili geri-bildirim sağlanması,
- Gruplar içerisinde ve örgüt içerisinde adil ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi,
- İşgörenlerin gelişimi ve yönlendirilmesi.

Örgütlerde etkili bir performans geliştirme konusunda önemli olan, otel işletmelerinin yapı taşını oluşturan personelden en iyi şekilde faydalanabilmektir. Otel işletmelerinde çalışanların üretkenlik seviyesi, eğitilmişlik ve gelişmişlik seviyesi etkili faktörlerdendir (Mullins, 1995; 197). Bu nedenle performans değerlemenin bir sonraki adımı eğitimidir. Eğitim standartlarını belirleyebilmek için değerlemenin yapılması gerekmektedir. Eğitimin genel amacı çalışma performansını istenilen seviyeye ulaştırmaktır (Drummond, 1990; 63). Performans değerlendirme işgörenlerin ve yöneticilerin ne kadar eğitim almaları konusunda yardımcı olmaktadır. Örneğin önbüro bölümünde yeni bir bilgisayarlı kayıt formu için ek bir eğitime ihtiyaç duyulabilir. Yöneticiler bu tür eğitim ihtiyacını, eğitim merkezli performans değerlendirme sistemiyle ortaya çıkarabilirler (Woods, 1997; 195).

İş performansını geliştirmek, işle ilgili kararları almak temelinde gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemleri; ödüllendirme, disiplin, eğitim, çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olma, örgütsel ve bölümsel problemleri teşhis etme gibi konularda oldukça önemlidir. Ancak günümüzde bir çok otel işletmesinde bu süreç sadece evrak üzerinde kalmaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen zayıf bir değerlendirme sistemiyle binlerce saatlik verimlilik boşa gitmektedir. Bir çok yönetici monoton bir şekilde işletme için düzenlenen, okunması gereken değerlendirme formunu okur veya okuması için çalışana verir. Bu davranışların bir çoğu, çalışanların performansını yeniden yönlendirmediği gibi, çalışanın gelişimini etkiler. Güçlü, motive edici performans değerlendirme sadece uygulama ile gerçekleştirilebilir. Bunu başarabilmek için açıklık, dürüstlük, güven ve mükemmel liderlik ihtiyacı öncelik kazanmaktadır (Farr, 1998).

Performans değerlendirme pek çok amaçla kullanılıyor olmasına rağmen, örgütlerin tüm ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Performans değerlendirme bir yönetim aracı olarak kullanıldığında ödüllendirme, disiplin ve performans arasında bağlantı için etkili bir yol sağlamakla birlikte, iyileştirme, ödüllendirme, transfer, şikayet ve disiplin gibi kararlar için temel oluşturur. Örneğin, maaş doğrudan bir işgörenin işteki performansı ile ilgilidir (Woods, 1997; 195). Belli sonuçlara ulaşmak için düzenli olarak, işgörenin performansını ortaya koyacak denetimlerin yapılması gerekmektedir. Bu denetimlerde şu konulara önem verilmesi söz konusudur (Carthy, 2004):

- Zamanında yapılması (personelin ihtiyacına göre yılda en az iki kez),
- Denetimler için uzun bir hazırlık aşaması,
- İşgörenin gerçek performansını yansıtacak nitelikte olması,
- Sayılabilir amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesi,
- Denetimin işgörenin performansı üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerinin belirlenmesi.

### **3. Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında performans değerlendirme oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütsel performansın geliştirilmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılması etkili bir performans yönetimi sisteminin kurulması ve yürütülmesi ile sağlanmaktadır. Etkili bir performans değerlendirme yönetiminin temelini ise performans kriterleri ve standartları oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sürecinin yöneticiler ve çalışanlar

tarafından nasıl algılandığının ortaya çıkarılmasıdır. Yöneticilerin ve personelin değerlendirme sistemine ilişkin düşünceleri, gerçekçi ve yeterli bir değerlendirmenin yapıp yapılmadığına ilişkin inançları bu sürecin başarısındaki önemli etkenlerdendir. Bu çalışmada otel işletmelerinde yöneticilerin değerlendirme sistemine ilişkin düşünceleri, personel açısından sürecin nasıl değerlendirildiği tespit edilerek mevcut durumun ortaya konulması hedeflenmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.2.1. Araştırmanın Yöntemi**

Survey yönteminde sayısal verilerle çalışma olanağı olduğundan, iyi bir örnekleme yöntemi ile az sayıdaki kişiye soru sorularak daha geniş bir kitle hakkında doğru veri elde edebilmek mümkün olabilmektedir. Diğer bir ifade ile araştırma sonuçlarından genelleme yapmak mümkün olabilmektedir. Bu sebeple bu çalışmada da survey yöntemi kullanılmıştır.

#### **3.2.2. Araştırmanın Tekniği**

Survey yönteminde genellikle kullanılan teknik “soru sorma” tekniğidir. Çoğunlukla tercih edilen ise yazılı soru sorma tekniğidir (Usal, Kuşluvan, 1998; 28). Bu çalışmada da yöneticilere ve çalışanlara ayrı ayrı olmak üzere anket uygulanmıştır.

Benligiray (1999) tarafından geliştirilen anket formları yöneticilere ve çalışanlara olmak üzere iki farklı kapsamda hazırlanmıştır. Her iki anket formunun da giriş bölümlerinde demografik özelliklere yer verilmiştir. Yönetici ve çalışanlara uygulanan anket soruları söz konusu işletmede performans değerlendirme sisteminin, varlığına ve ne düzeyde uygulandığına yönelik sorulardan oluşmaktadır. Çalışanlara uygulanan anket soruları yöneticilere sorulan sorularla karşılaştırılabilir niteliktedir. Anketlerde beşli likert yöntemi uygulanmıştır. Ankette demografik özelliklerde çoktan seçmeli sorular tercih edilmişken, performans değerlendirme ve kariyer algısı üzerine sorulan sorular 5’ li likert ile sunulmuştur. Yönetici anketinde bu bölümle ilgili 33 soru yer alırken çalışan anketinde 23 soru olarak anket formları düzenlenmiştir.

#### **3.2.2. Araştırmanın Popülasyonu ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütesini Çanakkale ilinde faaliyet gösteren Turizm işletmesi belgesine sahip 4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. 4-5 yıldızlı otellerin seçilme nedenleri niteliklerinin, personel sayılarının, hizmet

kalitesinin ve profesyonel yönetim anlayışının diğer küçük otellere göre farklı olmasıdır. Çanakkale’de toplam beş adet 4 yıldızlı, bir adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Anketler, tüm departmanlara yönelik performans değerlendirme uygulamalarını tespit edebilmek için yönetici ve çalışanlara uygulanmıştır.

Çalışmada ana kütleli 6 birim (N=6) oluşturmaktadır. Otellerde çalışan yönetici ve çalışanlar (yönetici=40 ve çalışan =383) her biri örnek grubunu oluşturmaktadır. Her bir örnek alt grubunda en %30 luk bir grup oluşturmak üzere departmanlar bazında kotalı örnekleme yöntemi kullanılarak yönetici örnekleme 30 ve çalışan örnekleme 142 kişiden oluşturularak seçim yapılmış ve anket uygulanmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi**

#### **3.3.1. Güvenilirlik Analizi**

Yönetici anket formunda yer alan performans değerlendirme ve ilişkili değişkenlerin belirlenmesine ilişkin 33 maddenin ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ilişkili değişkenlere yönelik 23 maddenin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tüm analizlerde SPSS 11.0 programından yararlanılmıştır. Bu analizler sonucunda yönetici anketinin cronbach alpha değeri 0,9625 ve çalışan anketinin cronbach alpha değeri 0,9303 bulunmuştur. Bu değerler kabul edilebilir olan 0.70 değerinden çok yüksek olduğu ve 1 e yaklaştığı için güvenilirliğin de çok yüksek olduğu söylenebilmektedir.

#### **3.3.2. Araştırmaya Dahil Olan Otel İşletmelerinin, Yöneticilerin ve Çalışanların Özellikleri**

Bu çalışma, Çanakkale ilinde gerçekleştirilmiş olup ana kütleli Çanakkale’ de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Bu otellerin yıldız sayıları ile her otelde bulunan yönetici ve çalışanların dağılımı tablo 1 de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Otel İşletmelerinin Özellikleri**

Otelin Adı	Yıldız Sayısı	Yönetici Sayısı	Çalışan Sayısı
A	5	11	115
B	4	6	35
C	4	7	42
D	4	5	70
E	4	6	80
F	4	5	41
<b>TOPLAM</b>		<b>40</b>	<b>383</b>

30 yönetici ve 142 çalışandan oluşan örneklemin demografik dağılımı ise Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2: Yöneticilerin ve Çalışanların Demografik Özellikleri**

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	YÖNETİCİ			ÇALIŞAN		
			Örnek Toplamı			Örnek Toplamı
Yaş	18 – 28	6	30	18 – 28	72	142
	29 – 38	9		29 – 38	53	
	39 – 48	13		39 – 48	15	
	48 yıl +	2		48 +	2	
Cinsiyet	Kadın	12	30	Kadın	43	142
	Erkek	18		Erkek	99	
Eğitim	İlköğretim	3	30	İlköğretim	64	142
	Lise	8		Lise	53	
	Ön – Lisans	9		Ön – Lisans	17	
	Lisans	9		Lisans	7	
	Lisansüstü	1		Lisansüstü	1	
Departman	Önbüro	15	30	Önbüro	22	142
	Kat Hizm.	5		Kat Hizm.	57	
	Yiy. – İç.	10		Yiy. – İç.	63	
Kadro Durumu				Kadrolu	132	142
				Stajyer	1	
				Ekstra	7	
				Yarızamanlı	2	
Bu Otelde Çalışma Süresi	1 – 3	16	30	1 yıl -	44	142
	4 – 7	5		1 – 3	81	
	8 yıl +	9		4 – 7	8	
				8 yıl +	9	
Turizm Sektörü Deneyimi	1 – 3	2	30	1 yıl -	28	142
	4 – 7	11		1 – 3	62	
	8 yıl +	17		4 – 7	26	
				8 yıl +	26	

### 3.3.3. Değerlendirme

Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 4 – 5 yıldızlı 6 adet otel işletmesinde, 30 yönetici ve 142 çalışan ile yapılan anket sonucunda performans

değerlendirme ve kariyer etkisi üzerine elde edilen düşünceler tablo 3' de yöneticiler açısından ve tablo 4 de çalışanlar açısından sunulmaktadır.

**Tablo 3: Yöneticilerin Performans Değerlendirme Üzerine Düşünceleri**

	Ort.	Std. Sapma	Sayı
1. Otelimizin vizyonu ve vizyonu acikca personele iletilir.	4,57	,568	30
2. Otelimizde staratejik planlama yapilmaktadir	4,23	,728	30
3. Otelimizin hedefleri konusunda personel yeterince bilgilendirilmektedir.	4,13	,860	30
4. Personelimize iletilen bu hedefleer gercekci ve objectiftir.	4,47	,681	30
5. Per. perf. Kriterleri ve standartlari stratejik plan dogrul.hazirlanmaktadır.	4,03	,928	30
6. Her is için acikca is tanimlari yapilmistir.	4,10	1,094	30
7. Perf.kriterleri belirlenirken pers.gorus ve onerileri alinmistir.	3,77	,935	30
8. Her pozisyon için obj.perf. kriterleri belirlenmistir.	4,07	,944	30
9. Bireysel perf. kriterleri yani sira grup kriter ve standartlari da belirlenmistir.	4,10	,995	30
10. Perf. deg. periyodu oncesinde bu krterler personele iletilmistir.	4,00	1,017	30
11. Pers. perf. objektif ve dogru bir bicimde degerlendirildigine inaniyorum.	3,93	1,048	30
12. Perf.degerlendirmesinden sonra pers.perf. yetersizligine neden olan faktorler analiz edilir.	4,03	1,129	30
13. Personele perf. duzeyiyle ilgili geribildirim zamaninda verilir.	4,00	1,050	30
14. Pers.perf.deg.ile ilgili sikayetleri dikkatle dinlenir.	4,20	,761	30
15. Personelin gorevlerini en iyi sekilde yapacak bilgi ve egitim verilmektedir.	4,37	,718	30
16. Pers.gorevlerini basari ile saglayacak her turlu kaynak saglanmaktadır.	4,27	,785	30
17. Isler pers. motive edecek sekilde tasarlanmistir.	4,07	,907	30
18. Pers.becerilerini gelistirmek için rotasyon uygulanir.	4,00	1,050	30
19. Grup uyelerinin dayanismayla calismasi saglanir.	4,10	,845	30
20. Basarili perf. mutlaka odullendirilir.	4,13	1,106	30
21. Yukselme sansi yetenege ve perf. baglidir	4,47	,681	30
22. Kariyer yon. sis. vardir	3,90	1,125	30
23. Personelin kendilerine esit davranildigini hissettigine eminiz.	4,13	,937	30
24. Ust yonetim perf.deg sis. desteklemektedir.	4,23	,898	30
25. Perf. deg. sis. onemini biliyoruz.	4,30	,837	30
26. Calisanlari kariyer tasarimi yapilmaktadir.	3,70	1,149	30
27. Perf.deg.sonuclari kariyer gelismine yansitilmektedir.	3,87	1,137	30
28. Kariyer danismanlari ile calisilmektedir.	3,30	1,317	30
29. Yetersiz perf. egitimle desteklenir.	3,60	1,248	30
30. Kariyer gelis. geregi acikca anlatilmektedir.	3,90	1,185	30
31. Kariyer gel. konusunda calisanlara esit davranilmektedir.	3,77	1,223	30
32. Gelecekteki fırsatlar konusunda bilgi verilmektedir.	4,13	1,074	30
33. Odullendirme yoluyla kisisel gelisim kuvvetlendirilmektedir.	4,17	1,117	30

Tablo 3'teki verilere göre yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde bütün aşamalarda gerekli uygulamaları yaptıklarını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Sorulara verilen cevaplar, performans değerlendirme kriterlerinin stratejik planlar doğrultusunda oluşturulduğunu, hederlerin net bir şekilde ortaya konulup, çalışanlara bunların açıkça aktarıldığını, çalışanların bu konudaki düşüncelerinin değerlendirildiğini, başarısızlıklar sonucunda yeniden sürecin gözden geçirildiğini ortaya koymaktadır. Tablo'da görüldüğü gibi yöneticilerin ifadelerinin tamamına yakını 4 değerinin üzerinde bulunmaktadır. Bu durum otel işletmelerindeki yöneticilerin bu süreç ile ilgili tüm uygulamaları gerektiği gibi yaptıklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Ancak, "kariyer danışmanları ile çalışılmaktadır" ifadesi 3.30 değeri ile diğer ifadeler arasında en düşük orana sahiptir. Bu durum otel işletmelerinde kariyer danışmanları ile çalışma durumunun diğer uygulamalara göre daha az olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 4: Çalışanların Performans Değerlendirme Üzerine Düşünceleri**

	Ort.	Std. Sapma	Sayı
1-Otelimizin vizyonu ve misyonu açıkça bize iletilir.	4,11	,958	142
2-Otelimizin planları ve hedefleri bize iletilir.	3,99	1,007	142
3-Ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.	3,89	1,009	142
4-Otelin bizden ne beklediğini acik ve net olarak biliyoruz	4,08	,938	142
5-Perf.dogru ve obj.degerlendirildigine inanıyorum	3,70	1,129	142
6-Perf. duzeyim hak. zamanında geribildirim alıyorum.	3,78	,976	142
7-Perf.ve degerlendirilmemle ilgili sikayetlerim dinleniyor.	3,60	1,185	142
8-Nezaretcim ve ben performansimin duzeyi hakkında ayni fikirdeyiz	3,82	,920	142
9-isimi yapmak icin yeterli bilgi ve beceriye sahip olduguma inanıyorum	4,31	,885	142
10-isimi yapmami saglayacak kaynaklara ve destege sahibim	4,13	,858	142
11-Otelimizde ekip calimasi desteklenir.	4,07	1,001	142
12-iyi perf. gosterirsem beni cezbedecek olanaklar mevcut.	3,68	1,169	142
13-Otelimizde yukselme sansi yetenege ve perf.baglidir.	3,80	1,082	142
14-Tum personele esit ve adil davranilmaktadir.	3,63	1,264	142
15-Perf.deg. sisteminin onemini ve katkisini biliyoruz.	3,90	,870	142
16-Calisanlarin kariyer yollarinin tasarimi yapilmaktadir.	3,52	,980	142
17-Perf. deg. sonuclari kariyer gelismine yansitilmaktadir.	3,77	,920	142
18-Hedef belirlemede ve yetenek testlerinde danismanlar gorevlendirilmektedir.	3,37	1,115	142
19-Calisan yetersiz kaldiginda egitim destegi verilmektedir.	3,87	1,058	142
20-Kariyer gelisminin onemi ve geregi acikca antatilmaktadir.	3,82	,991	142
21-Kar. gel. konusunda her calisana esit firsat taninmaktadir.	3,71	1,127	142
22-islet.gelecekte elde edecegimiz firsatlar konusunda bilgi verilmektedir.	3,68	1,035	142
23-Calisanlarin odullendirilmesi yoluyla kisisel gelisim kuvvetlendirilmektedir.	3,73	1,136	142

Elde edilen sonuçlara göre, otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin etkin, gerçekçi, adil, çalışanlara danışılarak ve gereken geri bildirimler yapılarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Tüm ifadelerin ortalamasının 4' e yakın olması verilen cevapların "katılıyorum" seçeneğinde yoğunlaştığını göstermektedir. Yöneticilerin ifadeleri ile paralellik gösteren çalışanların ifadeleri uygulamaların istenilen nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Verilere göre çalışanlar, işletmenin hedefleri, planları, performans kriterleri konusunda bilgilendirildiklerini, performans düzeyini arttırmak için gerekli destek ve motivasyona sahip olduklarını belirtmektedirler. Sorulara verilen yanıtlarda olumsuz görüş belirtilmemesi performans değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından istenildiği şekilde algılandığını göstermektedir.

## SONUÇ

Performans değerlendirme, çalışanların tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda, işgörenler kendi çalışmalarının sonuçlarına bir anlamda çıktılarına ilişkin bilgilere ulaşırken, örgütler ise, işgörenler ile yapılan iş anlaşma koşullarına ne oranda uyulduğu, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne oranda yansıdığı gibi konularda yargıda bulunma olanağına sahip olur. Bunun sonucunda ise, çalışanların terfisi, ücret düzeyleri, eğitim ihtiyaçları gibi konularda sağlıklı kararlar verilmesi sağlanmış olur. Böylece, işletmenin misyon ve hedefleriyle, işgörenlerin performansları arasında bir koordinasyon sağlanmış olur. Bu nedenle, performans değerlendirme amaç, işgörenlerin çalışmalarının sonucu ortaya çıkardığı ürünün, örgütün amaçlarına göre değerini belirlemektir. Bunun içinde işgörenin performansının nicel ve nitel yönden ölçümleri yapılmaktadır. Çalışmada ise, Çanakkale ilinde bulunan 6 adet 4-5 yıldızlı otel işletmesine anket uygulanarak işgörenler ile yöneticiler arasında performans değerlendirme sistemleri ile ilgili olarak algılama farklılıklarının olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla yapılan anket çalışması sonucunda 30 yönetici ve 142 işgörene ulaşılmış ve veriler elde edilmiştir. Verilerin analizlerinin sonucunda ise, Çanakkale'de faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin etkin, gerçekçi, adil, çalışanlara danışılarak ve gereken geri bildirimler yapılarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Ayrıca yöneticiler ve işgörenler arasında işletmelerde kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğinin algılanmasında önemli farklar olmadığı görülmüştür.

## **KAYNAKLAR**

ARGON, Türkan ve ALTAY Eren (2004): “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayınları, Ankara.

ANGELO M. R., VLADIMIR N. A. (1998): “An Introduction To Hospitality Today”, Educational Institute American Hotel & Motel Association, Orlando, USA.

BENLİGİRAY, Serap (1999): “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 164, Eskişehir.

BİNGÖL, Dursun (2003): “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Basım, İstanbul.

CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin (2001): “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CARTY, T. M. (2004): “The Importance of Employee Reviews”, Lodging Hospitality, Vol.60, Iss.14,

ÇOLAKOĞLU, Ülker (2005): “Başarım Değerlemesi”, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar”, Ed.: Cengiz Demir, Nobel Yay., Ankara

DRUMMOND, K. E. (1990): “Human Resource Management For The Hospitality Industry”, Van Nostrand Reinhold, New York, USA.

FARR, John (1998): ”Beat the Performance Review Blues”, Restaurant Hospitality, Cleveland Vol.82, Iss.9, Sep.

FINDIKÇI, İlhami (1999): “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Yayım, İstanbul

GROTE Dick, (2002): “The Performance Appraisal Question and Answer Book”, Amacom American Management Association, NY, USA

MULLINS, L. J. (1995): “Hospitality Management (A Human Resource Approach)”, Addison Wesley Longman Limited, England.

PEHLİVAN, İnayet (1995): “Yönetimde Stres Kaynakları”, Personel Geliştirme Merkezi Yayın No:16, Ankara.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000): “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, Bursa.

ŞENER, Burhan. (2001): “Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon”, Detay Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara.

WOODS, H. R. (1997): “Human Resource Management”, Educational Institute American Hotel & Motel Association, Michigan, USA.