

**İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN
OTELLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ**

(Doktora Tezi)

Serap BENLİGİRAY

Eskişehir-1999

İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN OTELLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

Serap BENLİGİRAY

DOKTORA TEZİ

Turizm Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Pof.Dr. Ramazan GEYLAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart-1999

DOKTORATEZ ÖZÜ

İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN OTELLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

Serap BENLİGİRAY

Turizm Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Danışman: Pof.Dr. Ramazan GEYLAN

Günümüzde otellerin geleceği sadece ulusal değil uluslararası rekabet yeteneklerine bağlıdır. Bugünün rekabet öğeleri ise, düne göre değişimler göstermekte, düşük maliyet-fiyat önemli olmakla birlikte müşteri-kalite-çalışanlar üçgeni içinde yeni niteliklere yönelik gereksinimler hızla oluşmaya başlamaktadır. Bu gereksinimleri karşılayacak anlayış müşterilerin isteklerini miktar ve kalite olarak en iyi düzeyde karşılayabilmek; işletmenin gerçek amaçlarına uygun işleri yapmak; bu işleri en doğru biçimde yapmak; sürekli gelişimi yenileşerek sağlamak; çalışanlara yüksek iş tatmini vermek; yönetimi kontrol eden değil yönlendiren niteliğe kavuşturmak ve en önemlisi işletmeyi geleceğe hazırlamaktır. Performans yönetimi otellerin bu amaca ulaşmalarını sağlayacak etkili araçlardan biridir.

Performansı geliştirme amacıyla tasarlanan ve yürütülen performans yönetimi başlı başına özel bir süreç oluşturur. Bu anlamda bir performans yönetimi sürecinin aşamaları; örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak, mevcut durumu inceleyerek uzun dönemli amaçları ve stratejileri geliştirmek ve uygulamak, hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini; nasıl gidildiğini gösterecek bir değerlendirme sistemi tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak, performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak, bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemektir. Performans yönetimi sürecinde bu aşamalar bütünleşmiş bir döngü içinde yer alması durumunda etkili ve başarılı olur.

Performans yönetimi sürecinin önemli aşamalarından biri olan performans değerlendirme tüm işletmeler açısından büyük önem taşır. Değerlendirme sistemlerinin önemi “ölçülemeyenin yönetilemeyeceği” gerçeğinden kaynaklanır. Performans değerlendirme örgütün tümünü kapsayan bir kontrol sistemi veya insan kaynakları yönetimi kontrolünün bir alt sistemi olarak iki şekilde ele alınabilir. Çalışmamızda performans değerlendirme insan kaynakları açısından ele alınmıştır. Ancak performans yönetimi anlayışı ile hazırlanan personel performans değerlendirme sistemleri klasik sistemlerin dışına çıkarak stratejik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulmuştur. Spesifik olarak otel personeline yönelik bir sistem önerisi şeklinde yapılan bu çalışma diğer turizm ve hizmet işletmeleri tarafından da uyarlanabilir niteliktedir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN

Üye : Prof.Dr.İlhan ÜNLÜ

Üye : Doç.Dr.Ömer SADULLAH

Serap BENLİGİRAY'ın “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi” başlıklı tezi 3 Haziran 1999 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

~~Prof.Dr.Enver ÖZKALP~~

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT

The future of the hotels today depends not only on national but also international competitiveness. In today's world, main elements of competition are changing day by day; necessities towards new characteristics have started to emerge within the customer-quality-employer framework while low cost and low price strategy is still being an important factor. Understanding that would meet these emerging needs is to supply customers demands in terms of quality and quantity at the very best; to do the thing that is not contrary to the main objectives of the company; to give employees the highest job satisfaction possible; to transform management structure from being a controller to a steerer; and the most important is to prepare the company to the future. Performance management is one of the effective tools that would help hotels to reach this objective.

Designed and carried out to improve performance, performance management constitutes a very unique process. In this context, stages of a performance management are to create visions towards the future of the organization; to develop long term objectives and strategies while taking the current situation into account; to design, develop and to implement an evaluation system that would show whether and how the organization moving towards objectives; to establish a promotion and incentive system that would provide permanent improvement of the performance level within the organization. These stages in the process of performance management can be effective and successful when they take place in an integrated circular rotation.

Performance evaluation, being one of the most important phase of performance management, has a great importance for most of the businesses. Significance of evaluation systems is originated from the fact that anything unmeasurable can not be managed. Performance evaluation can be considered as a control system that covers all of the organization or a sub-system of human resources management. In this study, performance evaluation was not considered from human resources management perspective. But performance evaluation systems that are prepared through performance management understanding had been constructed by using short and long term objectives which are the main elements of strategic business plans and that let us leave the boundaries of the classical systems. Specifically, by being a system proposal towards hotel personnel management this study can be put into practice by other tourism and service companies.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRI VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
OZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTELLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

1 . OTELLERDE PERFORMANS	5
1.1. PERFORMANSIN TANIMI VE ANLAMI	5
1.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	8
1.2.1.Örgütsel Performansın Boyutları	8
1.2.1.1. Etkililik ve Etkenlik	9
1.2.1.2. Kalite	10
1.2.1.3. Verimlilik	12
1.2.1.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi	12
1.2.1.5. Yenilik	13
1.2.1.6. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk	14
1.2.2.Oteller İçin Uygun Performans Boyutunun Seçilmesi	15
1.3. PERSONEL PERFORMANSI	21
1.3.1.Bireysel Personelin Performansı	21
1.3.2.Grup Performansı	23
2 .PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI VE OTELLER İÇİN ÖNEMİ	24
2.1. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI	24
2.2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN OTELLER İÇİN ÖNEMİ	26
2.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	28
2.3.1.Örgütsel Amaçlar ve Stratejilerle İş Davranışlarının Uyumunu Sağlamak	29
2.3.2.Örgütün Kültürünü Güçlendirmek	31

	<u>Sayfa No</u>
2.3.3. Personelin Katılımını Sağlamak	33
2.3.4. Etkili Gruplar Geliştirmek	34
2.3.5. Etkili İdari Kararlar Vermek	36
2.3.6. Kaliteli İşgücü Yaratmak	37
3. OTELLERDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	39
3.1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN TASARLANMASI	39
3.1.1. Varolan Sistemin Analiz Edilmesi	40
3.1.2. Performans Yönetimine İlişkin Beklentilerin Saptanması	42
3.1.3. Performans Yönetimiyle İlgili Görev ve Sorumlulukların Saptanması	44
3.2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YÜRÜTÜLMESİ	49
3.2.1. Personel Performansının Planlanması	50
3.2.2. Personel Performansının Ölçülmesi	53
3.2.3. Personel Performansının Değerlendirilmesi	54
3.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	55

İKİNCİ BÖLÜM

OTELLERDE PERSONEL PERFORMANSININ PLANLANMASI

1. UZUN DÖNEMLİ AMAÇLARIN VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	57
1.1. VİZYON	58
1.2. MİSYON	61
1.3. STRATEJİK AMAÇLAR	64
1.4. STRATEJİLER VE HEDEFLER	65
2. FAALİYET PLANLARININ HAZIRLANMASI	70
2.1. SÜREKLİ PLANLAR	71
2.1.1. Politikalar	71
2.1.2. Prosedürler	73
2.1.3. Kurallar	73
2.2. PROGRAMLAR	74
2.3. PROJELER	75
2.4. BÜTÇELER	75
3. PERFORMANS KRİTERLERİNİN VE STANDARTLARININ SAPTANMASI	76
3.1. PERFORMANS KRİTERLERİNİN SAPTANMASI	76
3.1.1. Performans Kriterlerinin Tanımı ve Çeşitleri	76

	<u>Sayfa No</u>
3.1.1.1. Özelliklere Dayalı Kriterler	77
3.1.1.2. Davranışlara Dayalı Kriterler	77
3.1.1.3. Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler	77
3.1.2. Performans Kriterlerinin Saptanmasında	
Dikkat edilmesi Gereken Hususlar	80
3.2. PERFORMANS STANDARTLARININ SAPTANMASI	82
3.2.1. Performans Standartlarının Tanımı ve Çeşitleri	82
3.2.1.1. Miktar Standartları	83
3.2.1.2. Kalite Standartları	84
3.2.1.3. Zaman Standartları	86
3.2.1.4. Maliyet Standartları	87
3.2.2. Performans Standartlarının Saptanmasında	
Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	88
3.3. OTEL PERSONELİ İÇİN PERFORMANS KRİTERLERİ VE STANDARTLARI	92
3.3.1. Otel Yöneticileri İçin Performans	
Kriterleri ve Standartları	92
3.3.1.1. Üst Düzey Yöneticiler İçin Kriterler ve Standartlar	93
3.3.1.2. Orta Düzey Yöneticiler İçin Kriterler ve Standartlar	96
3.3.1.3. Alt Düzey Yöneticiler (Nezaretçiler) İçin Kriterler	101
3.3.2. Yönetici Olmayan Otel Personeli İçin	
Performans Kriterleri ve Standartları	102
3.3.2.1. Servis Personeli İçin Kriterler ve Standartlar	104
3.3.2.2. Mutfak Personeli İçin Kriterler ve Standartlar	108
3.3.2.3. Ön Büro Personeli İçin Kriterler ve Standartlar	111
3.3.2.4. Kat Hizmetleri Personeli İçin Kriterler ve Standartlar	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTELLERDE PERSONEL PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

1. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	120
1.1. PERSONELİN PERFORMANSINI ÖLÇME AMACININ SAPTANMASI	120
1.2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILACAK YÖNTEMİN SEÇİLMESİ	125
1.2.1 Performans Ölçme Yöntemleri	125
1.2.1.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler	125
1.2.1.1.1. Sıralama Yöntemi	125
1.2.1.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi	130
1.2.1.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına	
Dayalı Yöntemler	132
1.2.1.2.1. Değerlendirme Skalarını Kullanan	
Yöntemler	133

1.2.1.2.1.1. Geleneksel Değerlendirme	
Skalaları	133
1.2.1.2.1.2. Davranışsal Değerlendirme	
Skalaları	137
1.2.1.2.2. Kritik Olay Yöntemi	143
1.2.1.2.3. Kontrol Listeleri Yöntemi	145
1.2.1.3. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına	
Dayalı Yöntemler	153
1.2.1.3.1. Standartlar Yöntemi	153
1.2.1.3.2. Direkt İndeks Yöntemi	158
1.2.1.4. Personelin Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler	158
1.2.1.4.1. Amaçlara Göre Yönetim	159
1.2.1.4.2. Değerlendirme Merkezleri	165
1.2.1.4.3. Psikolojik Değerlendirmeler	166
1.2.2. Yöntem Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	166
1.2.2.1. Amaca Uygunluk	167
1.2.2.2. İşe ve Örgütsel Unsurlara Uygunluk	169
1.2.2.3. Geçerlik ve Güvenirlik	171
1.2.2.4. Kullanışlılık ve Ekonomiklik	173
1.3. PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNİN KİM YA DA KİMLER TARAFINDAN	
YAPILACAĞININ BELİRLENMESİ	174
1.3.1. Performans Ölçümünü Yapabilecek Kişi Ya Da Kişiler	174
1.3.1.1. Üstler Tarafından Yapılan Ölçümler	174
1.3.1.2. Aynı Düzeyde Çalışan Kişiler Tarafından	
Yapılan Ölçümler	176
1.3.1.3. Personelin Kendisi Tarafından Yapılan Ölçümler	177
1.3.1.4. Astlar Tarafından Yapılan Ölçümler	178
1.3.1.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Ölçümler	179
1.3.1.6. Çok Kaynaklı Ölçümler	181
1.3.1.7. Diğer Ölçümler	182
1.3.2. Performans Ölçümünün Kim Ya Da Kimler	183
Tarafından Yapılacağı Belirlenirken Dikkat	
Edilmesi Gereken Hususlar	183
1.4. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN ZAMANLAMASI	185
1.4.1. Performans Ölçme Süresi	186
1.4.2. Performans Ölçme Tarihi	186
1.4.3. Performans Ölçme Sıklığı	188
1.5. PERSONEL İÇİN BAŞVURU PROSEDÜRÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ	189
1.6. PERSONELİN EĞİTİLMESİ	191
1.6.1. Yöneticilerin Eğitilmesi	191
1.6.2. Personelin Eğitilmesi	193

2 .PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN UYGULANMASI	194
2.1. PERSONEL KAYIT SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	194
2.2. PERFORMANS GÖZLEMİNİN YAPILMASI	196
2.2.1. Performans Gözlemi Sırasında Yapılan Hatalar	196
2.2.2. Gözlemcilerden Kaynaklanan Hataların Nedenleri	199
2.2.3. Hataları Önlemek İçin Alınması Gereken Önlemler	201
2.3. GÖZLEM SONUÇLARININ KAYDEDİLMESİ	205
3 .PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMLERİNİN UYGULAMA SORUNLARI VE GİDERİLMESİ	205
3.1. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMLERİNİN UYGULAMA SORUNLARI	206
3.2. UYGULAMA SORUNLARININ GİDERİLMESİ İÇİN ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER	208
3.2.1. Üst Yönetimin Sistemi Açık Bir Şekilde Desteklemesi	209
3.2.2. Sistemin Kullanıcılar Tarafından Kabul Edilmesi	210
3.2.3. Sistemin Personele Geribildirim Sağlaması	210
3.2.4. İzlenecek Prosedürlerin ve İdarelerinin Standardize Edilmesi	211
3.2.5. Performans Ölçme Sonuçlarının Belgelendirilmesi	211
3.2.6. Etkili Bir Haberleşme Sisteminin Kurulması	212
3.2.7. Sistem Uygulamalarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	212
3.2.8. Sistemin Sonuçlarının Kararlarda Kullanılması	213

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTELLERDE PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

1 .PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ	214
1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMLARI	215
1.2. YETERSİZ PERFORMANSA NEDEN OLAN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ	216
1.2.1. Performansın Beklenen Düzeyde Oluşmasını Sağlayan Faktörler	217
1.2.2. Yetersiz Performansın Nedenleri	220
1.2.2.1. Yetenek ve İş Bilgisi Yetersizliği	220
1.2.2.2. Motivasyon Eksikliği	222
1.2.2.3. İşin Yapısıyla İlgili Problemler	223
1.2.2.4. İş Programıyla İlgili Problemler	225
1.2.2.5. Örgüt İklimiyle İlgili Problemler	225
1.2.2.6. Diğer Faktörler	227

1.2.3. Performans Yetersizliğine Neden Olan Faktörler Belirlenirken	
Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	229
1.3. PERFORMANS YETERSİZLİKLERİNİN GİDERİLMESİ	231
1.3.1. Personelin Eğitilmesi	232
1.3.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması	233
1.3.3. Personele Danışmanlık Yapılması	234
1.3.4. Disiplin Programının Uygulanması	235
1.4. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ VE ÖDÜLLENDİRİLMESİ	237
1.4.1. Personelin Yönlendirilmesi	237
1.4.2. Personelin Güçlendirilmesi	238
1.4.3. Kariyerin Planlanması ve Geliştirilmesi	239
1.4.4. Başarılı Performansın Ödüllendirilmesi	240
2. PERSONELE GERİBİLDİRİM VERİLMESİ: PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ	242
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİNİN AMACI	242
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ SÜRECİ	243
2.2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Planlanması	244
2.2.2. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yapılması	247
2.2.2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi Yaklaşımının Seçilmesi	247
2.2.2.2. Personelle Görüşme Yapılması	250
2.2.2.3. Gelecekteki Gelişmenin Planlanması	254
2.2.3. Değerlendirme Görüşmesinin Belgelendirilmesi	255

BEŞİNCİ BÖLÜM

OTELLERDE PERSONEL PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. UYGULAMANIN AMACI VE KAPSAMI	260
2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM	262
3. DİVAN İSTANBUL OTELİNİN TANITIMI	263
4. DİVAN İSTANBUL OTELİNDE PERSONEL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	266
4.1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN TASARLANMASI	267

	<u>Sayfa No</u>
4.2. PERSONEL PERFORMANSININ PLANLANMASI	268
4.2.1.Uzun Dönemli Amaçların ve Stratejilerin	
Belirlenmesi	268
4.2.2.Faaliyet Planlarının Yapılması	272
4.2.3.Performans Kriterlerinin ve Standartlarının	
Saptanması	273
4.3. PERSONEL PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ	277
4.3.1. Performans Ölçme Yöntemi	278
4.3.2. Performans Ölçme Prosedürü	278
4.4. PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ	281
 5. SONUÇ VE ÖNERİLER	 290
 EKLER	 298
 KAYNAKÇA	 325

TABLÖLÖR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Misyön İfadelerine Örnekleş 6 3	6 3
Tablo 2.2. Hedefler Hiyerarşisi Örneğı 6 9	6 9
Tablo 2.3. Otellerde Anahtar Performans Kriterleri 9 5	9 5
Tablo 5.1. Divan İstanbul Oteli'nin Üç Yıllık Hedefleri 2 7 1	2 7 1

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Performansın Anlamı	6
Şekil 1.2. Bir Otel Yönetim Modeli	19
Şekil 1.3. Örgütsel Amaçlar ve Stratejilerle Performans Değerlendirme Bağlantısının Kurulması	30
Şekil 3.1. Örgütlerin Performans Ölçümü Yapma Amaçları ve Öncelik Sırası	123
Şekil 3.2. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği	126
Şekil 3.3. Puan Verme Yöntemi Örneği	127
Şekil 3.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği	128
Şekil 3.5. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği	129
Şekil 3.6. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği	130
Şekil 3.8. Zorunlu Dağıtım Skalası	132
Şekil 3.8. Geleneksel Değerlendirme Skalası Örneği	134
Şekil 3.9. Otel Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi İçin Bir Davranışsal Değerlendirme Skalası Örneği	139
Şekil 3.10. Bir Barmenin Müşteri İlişkileri İle İlgili Bir Davranışsal Temele Dayalı Skala Örneği	141
Şekil 3.11. Yöneticilerin Astlarıyla İletişim Kurma Becerisiyle İlgili Davranışsal Gözlemler Skalası Örneği	142
Şekil 3.12. Kritik Olay Yöntemi Örneği	145
Şekil 3.13. Önbüro Personeli İçin Bir Kontrol Listesi Örneği	147
Şekil 3.14. Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği	151
Şekil 3.15. Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği	151
Şekil 3.16. Servis Görevlisi İçin İş Tanımı Örneği	154
Şekil 3.17. Bir Servis Görevlisi İçin Hazırlanan Standartlarla Değerlendirme Formu Örneği	155
Şekil 3.18. AGY Sürecinin Aşamaları	159
Şekil 3.19. Amaçlar Hiyerarşisi	160
Şekil 3.20. AGY Değerlendirme Formu Örneği	163
Şekil 3.21. Performans Ölçme Yöntemlerinin Performans Ölçme Amaçlarına Uygunluğu	168
Şekil 4.1. Personel Performansını Analiz Etme Modeli	219
Şekil 4.2. Performans Memorandumu	256
Şekil 4.3. Bölüm Yöneticileri İçin Değerlendirme Formu Örneği	257
Şekil 4.4. Yönetici Olmayan Personel İçin Değerlendirme Formu Örneği	258
Şekil 4.5. Personel Geliştirme Planı Örneği (Holiday Inns, Inc.)	259
Şekil 5.1. Divan İstanbul Oteli'nin Örgüt Şeması	264
Şekil 5.2. - 5.13. Anket Sonuçları.....	269-289
Tablo 5.1. Divan İstanbul Oteli'nin Üç Yıllık Hedefleri	271

GİRİŞ

Bir ülkede ya da bölgede sadece otellerin, eğlenme ve dinlenme tesislerinin varlığı artık yeterli değildir. Bunların farklı sosyo-kültürel yapıda, farklı davranış ve alışkanlıklara sahip turistlerin gereksinimlerine yanıt verebilecek nitelikte olmaları gerekir. Bunun anlamı ülkemizdeki otellerin düzen, temizlik, konfor açısından geliştirilmeleri yanında hizmet kalitelerini yükseltmek zorunluluğunda olduklarıdır. Türkiye’de konaklama sektörünün uluslararası pazarda rekabet edebilmesi için herşeyden önce sözkonusu hizmet kalitesini sağlayacak nitelikli işgörenlere gereksinimi vardır.

Otel işletmelerinin en önemli fonksiyonu olan “konuk ağırlama” hizmeti için temel unsur insan gücüdür. Hizmet sektörü içinde istihdamın en yoğun olduğu alanlardan biri olan otel işletmelerinde yüksek personel sayısının otomasyonla, fabrika koşullarında hazırlanan yemeklerle, self-servis vb.leri ile düşürülme olasılığı çok azdır. Bu durum otel işletmelerinde otomasyonun ve teknik donanımın kullanılmayacağı anlamına gelmez. Özellikle telekomünikasyon, bilişim (bilgisayar donanımı, yazılımı ve bilgisayarlararası iletişim), rezervasyon sistemleri, elektronik donanım ve mutfak donanımları alanlarındaki teknolojik gelişmeler otel sektörünün verimini arttırmada önemli etkiler yapmıştır. Ancak, hizmetin sunulmasında personelin yerine makinelerin ikame edilememesi, verimli üretimin teknolojik yeniliğe bağlı olarak arttırılması yerine personelin etkili ve verimli kullanımı yoluyla sağlanmasını gerektirir.

Yönetim kadrosunda görev alan insanlar her işletme için önemli olduğu gibi oteller için de anahtar personeldirler. Fakat otellerde alt düzeyde görev yapan ve yönetici olmayan insanlar diğer işletmelere oranla çok daha kritik önem taşırlar. Çünkü otellerde telefonlara yanıt veren, odaları temizleyen, müşterileri karşılayan ve kabul eden, yiyecekleri ve içecekleri hazırlayan, bulaşıkları yıkayan, servis yapan ve donanımları, elektrik, su tesisatlarını vb. tamir eden kişilerdir. Otel personeli

müşterileri ağırlamak için gerekli olan tüm işleri yaparlar ve müşterilerle etkileşimi sağlarlar.

Üretim işletmelerinde ürünün üretilmesinde görev alan personel ayrı satışta görev alan personel ayrıdır. Satış ve pazarlama ayrı bir uzmanlık alanı olarak kabul edilir. Halbuki otel işletmelerinde hemen hemen personelin tamamı müşterilerle iletişim halinde oldukları için hem hizmeti sunan hem de satışı gerçekleştiren aynı kişilerdir. Başka bir deyişle otel personelinin herbiri aynı zamanda birer satış elemanıdır.

Otellerde müşterilere ürünlerin ve hizmetlerin bir bileşimi sunulur. Örneğin, bir tabak yemek ve hızlı bir servis, bir otel odası ve sempatik bir gülümseme, bir martini ve ilgili bir dinleyici olma gibi. Sağlanan bu hizmetlerin çoğu genellikle soyut unsurlara sahip olduğu için otel personelinin işlerini nasıl yaptıkları, onların hangi işi yaptıklarından daha önemlidir.

İnsan kaynakları bu denli kritik önem taşımasına rağmen otel işletmeleri genellikle daha az kalifiye elemanlar ile iş yaşamına yeni katılmak isteyen kişileri işe alırlar. Bu kişilerin çoğu, çokaz formel eğitime sahiptir; temel beceriler ve iş alışkanlıkları konusunda da deneyimsizdir. Diğer sektörlerdeki işletmelerle karşılaştırıldığında otel işletmelerinde gençlerin, öğrencilerin, ev kadınlarının, emeklilerin ve köyden kente göçenlerin istihdam oranlarının daha yüksek olduğu görülür. Bu kişiler genellikle ev geçindirmek ya da uzun süreli kariyer arayışı ile değil de ek gelir sağlamak amacıyla otellerde çalışırlar.

Geçmişten günümüze uzun ve vardiyalı çalışma saatleri, uygunsuz iş koşulları, işten geçici çıkarmalar, düşük ücretler, yetersiz ödüller, kötü yönetim, eğitime ve geliştirmeye önem verilmemesi gibi iyi olmayan şöhretleri otel işletmelerini nitelikli personel bulmada sıkıntıya sokmuştur. Günümüzde bu olumsuz koşulların bir kısmının değişmesine karşın insanların büyük çoğunluğunun bu koşulların devam ettiğine güçlü bir şekilde inanmaları ve bazı otellerin de bu inançları haklı çıkaran şekilde davranmaları, otel sektörünü diğer sektörlerle rekabet ederek kaliteli adayların kendilerine başvurmalarını sağlamada ya da kaliteli personeli ellerinde tutmada

başarısızlığa itmiştir. Otel işletmelerinde özellikle anahtar pozisyonlar olan orta ve üst düzey yönetim başta olmak üzere her düzeyde personel devir hızı çok yüksektir.

Otel personelinin kalifiye olmaması, düşük ücret ve yüksek personel devir hızı gibi olumsuz durumlar nedeniyle otel yöneticilerinin personel eğitimi, moral ve motivasyon ile ilgili uygulamaları, önceliklerinin en üst sırasına yerleştirmelerini gerektirir. Buna karşılık otel işletmelerinde geleneksel olarak insan kaynaklarının yönetimi önemsenmemiştir. Çünkü uzun yıllar insanların örgütün başarısında oynadığı son derece önemli rolün farkına varılmamıştır. Ancak bundan böyle nitelikli insan kaynakları, oteller için bir rekabet avantajı olacaktır. Müşteri tatminini, kaliteyi ve aynı zamanda da personel tatminini sağlamanın ve sürdürmenin yolu otel yönetiminin personeli tanımasından, onların yeterliliklerini geliştirmesinden ve yüksek performansla çalışmalarını sağlamasından geçecektir. Otellerde bunun gerçekleşmesi performans yönetimiyle mümkün olacaktır.

Performans kavramı oldukça geniş bir içeriğe sahiptir. Böyle olunca da performans yönetimi denince geniş perspektiften düşünülmesi kaçınılmazdır. Ancak performans yönetimine insan kaynakları açısından yaklaştığımız bu çalışmamızda otellerin temel performans boyutlarından biri olan etkililiği arttırmaya yönelik uygulamalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda çalışmamız beş bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde öncelikle performans kavramı ile neyin anlaşılması gerektiği ortaya konmuştur. Daha sonra performans yönetimi, oteller için önemi ve performans yönetiminin temel amaçları incelenmiştir. Otellerde uygulanabilecek bir performans yönetim sisteminin tasarlanması aşamasında izlenecek yaklaşım ile performans yönetimi sisteminin nasıl yürütüleceği ele alınmıştır.

İkinci bölümde otellerde personel performansının planlanması uzun dönemli amaçların ve stratejilerin belirlenmesinden, faaliyet planlarının hazırlanmasına, performans kriterlerinin ve standartlarının saptanmasına kadar aşama aşama incelenmiştir. Performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesinde bir otel işletmesini tipik olarak temsil eden niteliğe sahip servis, mutfak, ön büro ve kat hizmetleri esas alınmıştır.

Üçüncü bölümde otellerde personel performansının ölçülmesi amacıyla bir sistemin geliştirilmesi ve yürütülmesi incelenmiştir. Bir performans ölçme sisteminin geliştirilmesi için öncelikle amacın saptanması, hangi yöntemin kullanılacağına belirlenmesi, personel performansının kim ya da kimler tarafından ölçüleceğinin belirlenmesi, performans ölçme sisteminin zamanlamasının yapılması, personel için bir başvuru prosedürünün geliştirilmesi ve nihayet tüm bunları uygulayacak olan personelin eğitilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Dördüncü bölümde personel performansının değerlendirilmesinde izlenebilecek yaklaşımlar ele alınmış, yetersiz performansa neden olan faktörler, performans yetersizliklerinin giderilmesi için alınması gereken önlemler incelenmiştir. Çalışmamızın bu bölümü performansın geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve personele performansı ile ilgili geribildirim verilmesi konularıyla tamamlanmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise, Divan İstanbul Oteli'nde performans yönetimi uygulamalarının nasıl yapıldığı incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTELLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

1. OTELLERDE PERFORMANS

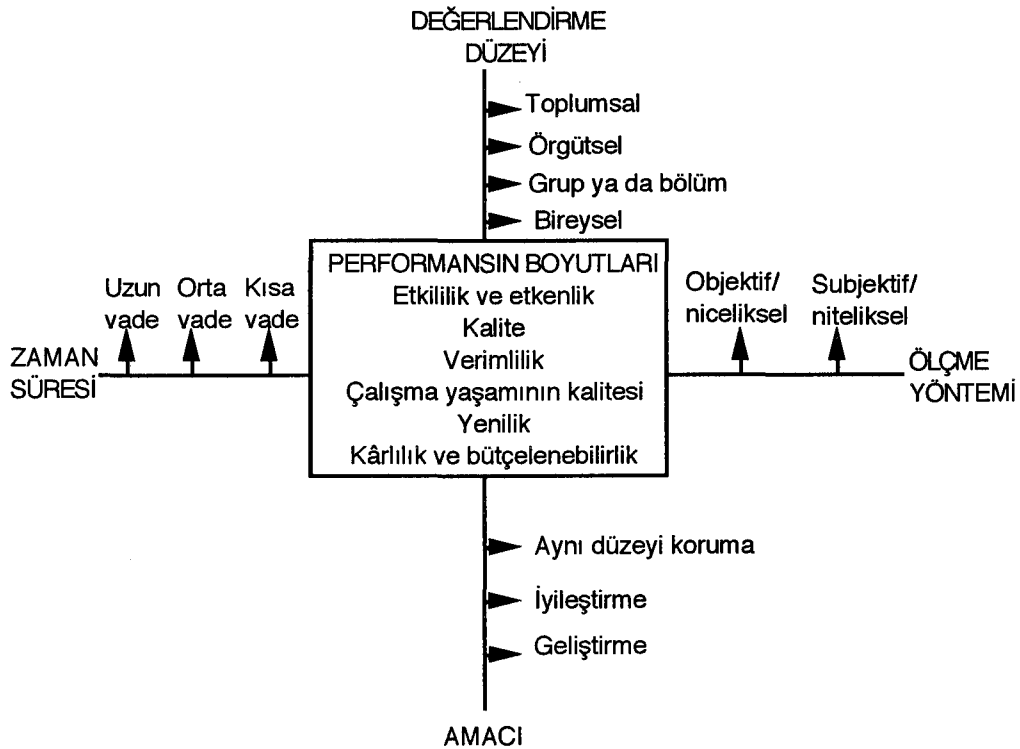
1.1. PERFORMANSIN TANIMI VE ANLAMI

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır¹. Bir başka deyişle performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır². Belirli bir zaman dilimi içinde elde edilen sonuç, mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir. Örneğin, bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim birimindeki üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi³.

Performans Şekil 1.1'de de görüldüğü gibi değerlendirme düzeyi, zaman süresi, amaç ve ölçme yöntemi bakımından ele alınabilen ve çeşitli boyutları içeren bir kavramdır. Çalışmamızda performansı hangi anlamda ele aldığımızın tam olarak anlaşılabilmesi için bu geniş kavramı çeşitli yönleriyle incelememiz gerekir. Buna göre⁴;

-
- ¹ Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473, 1996, s.1.
 - ² Baş, İ.Melih ve Artar, Ayhan. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi. Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 435, 1991, s.13.
 - ³ Akal, Zühal., s.1.
 - ⁴ Szilagyi, Andrew D. Jr. **Management and Performance**. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc, 1981, s.38-40.

1) Örgütlerde performans değerlendirme düzeyi bireysel personelden örgütün sunduğu ürünün ya da hizmetin kullanıcılarına ve genelde topluma kadar uzanır. Çünkü örgütsel bir sistemin performansı, sistemin belirli bir zaman aralığındaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç, örgütün amacının gerçekleştirilme derecesi olarak algılanır. Bu durumda performans, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi sonucunda tanımlanır. Bu çabayı gösteren tek tek örgütün yönetici ya da yönetici olmayan personeli ve çalışma grupları, birimleri ya da bölümleridir. Bunların performanslarının toplamı örgütün performans düzeyini ortaya çıkaracaktır. Örgütün performans düzeyini tam olarak anlayabilmek için de müşteriler ve toplum düzeyinde bir takım değerlendirmelerin yapılması gerekir. Örneğin, ön büro bölümünün yöneticisi personelinin performansı ve moraliyle, grubun verimliliğiyle, grubun faaliyetlerinden etkilenen müşterilerin tatminiyle ilgilenir ve herbirini değerlendirmek için farklı kriterler kullanır.



Şekil 1.1. Performansın Anlamı

Kaynak: Szilagyi, Andrew D., Jr., s.39

2)Performansın odak noktası aynı performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirme amaçlarıyla ilgili olabilir. Bir başka deyişle örgütler belli bir performans düzeyini sürdürmeyi isteyebilirler. Örneğin, performansı değerlendirirken kârlılık boyutunu kullanan bir işletme, gelecek dönemde de aynı kârlılık düzeyini korumayı hedefleyebilir. Bazı durumlarda örgütler performans düzeylerini iyileştirmeyi isteyebilirler. Örneğin, performans boyutu olarak verimliliği seçen işletmeler, verimliliği arttırma ile ilgili olarak yaptıkları çalışmaları daha da iyileştirme yolunda çaba harcayabilirler. Performans düzeylerini geliştirmek isteyen örgütler bu doğrultuda örgüt geliştirme, yenilik, kalite yönetimi, performans yönetimi vb. gibi yeni sistem ve süreçleri kurarak uygulamalar.

3)Ulaşılmak zorunda olunan performans için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar olabilir. Örgütlerde bazı performans amaçları vardır ki kısa dönemde bu amaçlara ulaşılması önem taşır. Bazı performans amaçlarına kısa dönemde ulaşılması mümkün değildir ya da kısa dönemde bu amaçlara ulaşmaya çalışmak bazı sakıncalar doğurabilir. Örneğin, üst yöneticiye sunulacak finansal raporların hazırlanma süresinin üç günden bir güne düşürülmesi istenebilir. Buna karşılık personel devir hızının bir yıl içinde %40 düzeyine düşürülmesi planlanabilir ya da yeni hedef pazarlara ulaşılması için üç yıllık bir süre öngörülebilir. Çünkü bu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler ve alınması gereken önlemler farklı zaman sürelerini gerektirir.

4)Performans ölçme yöntemleri objektif/niceliksel ölçümlerden niteliksel ya da kalite ile ilgili subjektif ölçümlere kadar uzanır. Performans düzeyini belirlemek için objektif ve niceliksel ölçümlerin kullanılması arzulanmakla birlikte, bu her zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle bazı durumlarda objektif olmayan, içinde subjektif yargıları barındıran niteliksel ölçümler de kullanılmaktadır. Örneğin, otellerde bir servis elemanının servis yaptığı kuver sayısı, hizmet ettiği müşteri sayısı vb. gibi ölçümler objektifve niiteelikseldir. Ancak servis görevlisinin dış görünüşü, konuşması, tutum ve davranışlarıyla ilgili ölçümlerin pek çoğu subjektif yargılar içermektedir.

5) **Örgütsel sistemin performansı çeşitli boyutlara göre ölçülüp değerlendirilebilir.** Örgütsel bir sistemin nihai amacı toplam performansı üst düzeye çıkarmaktır. Örgütün yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise, sistemin amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde (yüksek performansla) gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına ya da performansı hangi boyutta değerlendirdiğine göre değişir. Çünkü performans kavramı tek değil, birden çok boyutu içerir. Yönetimlerin başarısı kadar örgütsel sistemlerin varlığını devam ettirmesi de ölçüm sistemlerinde temel alınacak performans boyutunun doğruluğuna ve geçerliliğine bağlıdır.

1.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Örgütsel performans daha önce de tanımladığımız gibi, sistemin belli bir zaman aralığındaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Örgütsel performans ile örgütün toplam performansı anlatılmaktadır. Toplam performansın bilinebilmesi örgütün girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesiyle mümkündür. Örgütler ürettikleri çıktılarını ya da sonuçlarını performansın çeşitli boyutlarıyla değerlendirmektedirler. Bu nedenle öncelikle örgütsel performansın içerdiği boyutlar ve daha sonra da oteller için en uygun performans boyutunun ya da boyutlarının belirlenmesi üzerinde duracağız.

1.2.1.Örgütsel Performansın Boyutları

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, çok yönlü ve zengin bir kavram olarak ele alınmakta ve performansın aşağıdaki yedi boyut arasındaki kompleks iç ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir⁵:

⁵ Sink, Scott D.. **Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement.** New York: John Wiley and Sons, 1985; Sink, Scott D. and Tuttle, Thomas C.. **Planning and Measurement In Your Organization of the Future.** Narcross: Industrial Engineering and Management, 1989. İçinde: Rolstadas, Asbjorn. **Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach.** London: Chapman and Hall, 1995, s.13.

- Etkililik (effectiveness)
- Etkenlik (efficiency)
- Kalite (quality)
- Verimlilik (productivity)
- Çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life)
- Yenilik (innovation)
- Kârlılık ve bütçeye uygunluk (profitability and budgetability)

1.2.1.1. Etkililik ve Etkenlik

Etkililik, “doğru işlerin, doğru zamanda, doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılması”; **etkenlik** ise, “işlerin doğru yapılması” ile ilgilidir. Etkililik, işletmelerin müşterilerinin istediklerini ve beklediklerini (doğru şeyleri) onlara sağlamayı garanti etmelerini, etkenlikle de yaptıklarının doğruluğunu (şeylerin doğru yapılmasını) geliştirme yollarını aramaları gerektiğini ifade eder⁶. Otellerde doğru işlerin doğru zamanda, istenen kalitede ve istenen miktarda yapılması çok büyük önem taşıdığı için temel performans boyutu etkililiktir.

Otellerde etkililik insanlara, amaçlara, örgütsel yapıya ve diğer kaynakların kalitesine bağlı olacaktır. Otel yönetimi etkililiği sağlayabilmek için dikkatini iş çıktıları üzerinde odaklamalı, ileride ele alacağımız gibi anahtar performans alanlarında olası en iyi çıktıları elde etmek, kaynakları optimum kullanmak ve otel amaçları ile hedeflerini elde etmek gibi faktörlere dayanmalıdır. Otel işletmelerinin en kritik kaynağı “insan” dır. Bu nedenle otel yönetimlerinin insan kaynaklarını en etkin ve verimli bir biçimde kullanmaları esastır. Özellikle onların performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi temel hedeflerden biri olmalıdır.

Yönetici performansı örgütün amaçlarına ulaşma derecesine göre kısmen ölçülebilir. Yöneticilerin performanslarının ölçülmesi amacıyla kullanılabilecek değerlendirme metotları bulunmaktadır. Bunlar aracılığıyla yöneticilerin işlerini ve

⁶ Rolstadas, Asbjorn, s.13.; Daft, Richard L.. **Management**. Fourth edition. Orlando: The Dryden Press/ Marcourt Brace College Publisher, 1997, s.126.; Drucker, Peter F.. **The Practice of Management**. New York: Harper and Row, Publishers, 1986,, s.

sorumluluk alanlarını idareleri, liderlik yetenekleri, astlarının ulaştıkları sonuçlar, insan ilişkilerindeki başarıları, yönetimin bir ekip olarak güçlü olup olmadığı vb. ortaya konabilir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yönetici geliştirmeye ilgili amaçlar belirlenir⁷.

Yönetici olmayan personelin performanslarının geliştirilmesiyle ilgili amaçlar örgüt ve iş idaresi, performans standartları, kontrol sistemleri, personelin motivasyonu, eğitilmesi, ücret yönetimi, personel politikaları, personel ilişkileri, müşteri ilişkileri vb.leri ile ilgilidir⁸.

1.2.1.2. Kalite

Günümüzde kalite, işletmelerin toplam performanslarını arttırmalarında ve rekabet avantajı kazanmalarında anahtar bir faktör durumuna gelmiştir. Üretim işletmelerinin yanı sıra hizmet işletmeleri de kalite iyileştirme ve sürekli geliştirme yönünde büyük çabalar harcamaktadırlar. Ancak hizmet kalitesi göreceli bir kavramdır. Kolayca anlaşılabilmesine karşın kaliteli hizmetin tanımlanması oldukça güçtür. Örneğin, bir kişiye otel binası mükemmel bir mimariye sahip görünürken, diğeri için iki tuğla arasındaki küf bir işaret feneri gibi göze çarpar. İnsanların yiyeceklerden aldıkları lezzet çok öznel⁹. Bu nedenle kalite, “müşteri tatmin düzeyi” ya da “müşteri beklentilerine uygunluk” olarak tanımlanır. Müşteri tatmini, müşterinin hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve fiyat değerlendirmesinin bir fonksiyonudur. Çünkü kişiler her zaman kaliteli hizmeti değil kendilerine tatmin sağlayan hizmeti satın alırlar¹⁰. Bu bağlamda kalite, bir ürünün ya da bir hizmetin beklenen standartlara göre tutarlı bir biçimde sunumunu ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin belirlenmesini içerir¹¹.

⁷ Keiser, James R., **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**. Second edition, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, s.144.

⁸ Keiser, James R., s.144.

⁹ Eddystone, Nebel III. **Managing Hotels Effectively Lessons From Outstanding General Managers**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991, s.53.

¹⁰ Glover, Gerald. “Managing Quality in the Hospitality Industry” Brymer, Robert A. **Hospitality Management. An Introduction To the Industry**. s.347-358.

¹¹ Evans, James R.. **Applied Production and Operations Management**. Fourth edition, Minneapolis: West Publishing Company, 1993, s.35.

Kalitenin teknik ve fonksiyonel kalite olarak iki boyutu vardır. Teknik kalite, müşteriye ne sunulduğunu; fonksiyonel kalite ise nasıl sunulduğunu gösterir. Teknik kalite, toplam kalite için temel şarttır ve bu şartı yerine getirmek genellikle daha kolaydır. Otel işletmeleri için teknik kalite koşulları Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde belirtilmiştir ve her otel işletmesi kendi sınıfının gerektirdiği teknik kalite koşullarını sağlamakla yükümlüdür. Ancak rakipler de aynı teknik kaliteye ulaşabilirler. Rekabet üstünlüğü sağlamada yararlanılan kalite boyutu fonksiyonel kalitedir. Fonksiyonel kaliteyi müşterinin tatmin düzeyi belirler¹².

Fonksiyonel kalitenin iki boyutu vardır. Bunlardan biri işlemsel boyut, diğeri kişisel boyuttur. İşlemsel boyut iş akışının, zamanlamanın, uygun örgüt yapısının ve prosedürlerinin, sezinleme yeteneğinin, iletişimin, müşteri geribildiriminin ve nezaretin üzerinde durulmasını gerektirir. Kişisel boyut ise, hizmetin insana ilişkin yönüyle ilgilidir; hizmet personelinin tutumunu, vücut dilini, ses tonunu, nezaketini, dikkatli ve özenli olmasını, müşteriye istediği bilgiyi sağlamasını, satış ve sorun çözme becerilerini içerir¹³.

Otel yönetimlerinin hizmet kalitelerini arttırmaları için öncelikle hizmet ettikleri müşteri grubunun isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini öğrenmeleri ve bunları karşılamaya yönelmeleri gerekir. Bu amaçla otel yöneticilerince hem işlemsel hem de kişisel boyutta kalite standartlarının saptanması; müşterilerin bekledikleri kalitenin sağlanması ile ödül sistemleri arasında bağlantının kurulması; hizmet kalitesi ile müşteri tatmininin ölçülmesi; personelin eğitime ve geliştirilmesine önem verilmesi; yöneticilerin ve nezaretçilerin hizmet personelinin destekleyici ve teşvik edici yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi esastır¹⁴.

Otellerde kalite performansının temel göstergesi müşterinin yeniden gelmesidir. Kalite ise, büyük ölçüde personel performansı ile belirlenir. Bir başka deyişle otellerde kaliteyi sağlayacak temel unsur personelin performansıdır¹⁵.

¹² "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality Implications for Further Research". **Journal of Marketing**, January, 1994.;

¹³ Mill, Robert Christie, **Managing for Productivity in the Hospitality Industry**. Second edition, New York: John Wiley and Sons Inc., 1992, s.142-143.

¹⁴ Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Seventh edition, Prentice Hall, International, Inc., 1997, s.371.

¹⁵ Bozkurt, Rıdvan. "Otel Hizmetlerinde Kalite". **Önce Kalite**. Kalder Yayınları, Yıl: 3, S: 11, Nisan 1995, s. 33-37.

1.2.1.3. Verimlilik

Verimlilik, geleneksel olarak, üretim yapan bir sistemin girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkilere göre (çıktı/kullanılan girdi) tanımlanmaktadır. Bu bakış açısı etkenlikle eşdeğer olarak görülür ve örgütün kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığını gösterir. Bu açıdan bakıldığında kaliteli bir ürünün üretilmesi ya da müşteri tarafından istenen bir hizmetin sunulması gözardı edilmektedir¹⁶. Ancak günümüzün farklı müşteri isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmek ve güçlü rakiplerle başa çıkabilmek için geleneksel verimlilik anlayışının yetmesi ya da bir başka deyişle müşterileri önemsemeyen, sadece etkenlik üzerinde duran uygulamaların başarılı olması mümkün değildir¹⁷.

Verimlilik boyutu daha yüksek üretim ya da daha az girdiyle daha çok çıktı üretme amaçlarını içerir. Örneğin, çok ileri bir donanım alınması, kaynakların optimum kullanılması, yeni karar verme tekniklerinin uygulanması, yeni sistemlerin, prosedürlerin ya da yöntemlerin kullanılması gibi. Ancak otellerde verimlilik amaçları genellikle personelin verimliliğiyle ilişkilendirilmekte ve örneğin, her çalışma saatinde servis yapılan müşteri sayısının, bir aşçı tarafından hazırlanan porsiyon sayısının ya da her kat hizmetlisinin vardiyası boyunca temizlediği oda sayısının artırılması amaçlanmaktadır¹⁸.

1.2.1.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının 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 almaya katılma vb. gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyen bir

¹⁶ Williams, Richard S. **Performance Management. Perspectives On Employee Performance.** Great Britain: Thomson Business Press, 1998, s.62.

¹⁷ Rolstadas, Asbjorn, a.g.k., s.14.

¹⁸ Mullins, Laurie J.. **Hospitality Management. A Human Resource Approach.** Second edition, London: Pitman Publishing Company, 1995, s.22.

faktördür. Ancak çalışma yaşamının kalitesi ile örgütsel performans arasındaki ilişki, konunun tamamen insanlarla ilgili olması nedeniyle oldukça karmaşıktır¹⁹.

Çalışma yaşamının kalitesi ve performans arasındaki ilişkiler yakın geçmişe kadar daha çok fiziksel ya da teknik anlamda ele alınmıştır. Bu nedenle de konuya daha çok fiziksel çalışma koşulları açısından yaklaşılmıştır. Ancak günümüzün rekabet koşullarında bir işletmenin geleceğinde ürün, müşteri ve personel üç temel unsur olarak ele alınmaktadır. Yeni yönetim teori ve uygulamalarının temel amacı personelin katılımını arttırmak, morallerini yükseltmek, yaratıcılıklarını ve inisiyatif yeteneklerini geliştirmek ve bunlar sayesinde performanslarını arttırmaktır²⁰.

1.2.1.5. Yenilik

Yenilik, uygulanabilir bir yaratıcılığın, ürün ya da hizmet düşüncesinin daha iyi ve daha işlevsel bir sonuç doğurmasıdır. Örneğin, yeni bir iş, ürün ya da hizmet tasarımı, yeni pazarlama tekniklerinin uygulanması, yeni bir yönetim yaklaşımının izlenmesi gibi. Yenilik, eski ihtiyaçları daha iyi karşılamayı ve yeni ihtiyaçlara cevap verebilmeyi sağlar. Günümüz rekabet ortamında yeniliği hedeflemeyen bir işletme hantal kalır; çevreye uyum sağlamakta güçlük çeker; değişen ihtiyaçlara cevap veremez; rekabet edemez²¹.

Günümüzün hızla değişen dünyasında otel örgütleri ve faaliyetleri de değişmeli ve yenilenmelidir. Otellerin yenilik amaçları olmasına rağmen, arzulanan şeyi belirginleştirmeleri oldukça güçtür. Yenilik amaçları karmaşık ve dinamik bir çevreye uyum sağlayabilmek için esnek bir örgüt yapısı oluşturma, yeni müşteri kitlelerine ulaşmak için fırsatlar yaratma, teknolojik ilerlemeden kaynaklanan gelişmeleri, yeni süreçleri ve prosedürleri izleme ve uygulama ile ilgili olabilir²².

¹⁹ Akal, Zühal, s.35; Baş, İ.Melih ve Artar, Ayhan, s.19.

²⁰ Akal, Zühal, s.36; Baş, İ.Melih ve Artar, Ayhan, s.23.

²¹ Drucker, Peter F., s.39-40.

²² Mullins, Laurie J., s.22.

1.2.1.6. Kârlılık Ve Bütçeye Uygunluk

Kârlılık, performans anlayışının gelişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski boyutudur. Çünkü sosyal amaçlı örgütler dışındaki sadece örgütlerinin en belirgin hedefi kâr sağlamak ya da kârlarını en üst düzeye çıkarmaktır. Bunun yanı sıra kâr ve kârlılık en kolay ölçülebilen performans boyutudur. Bu konuda oldukça gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bu durum, geleneksel yönetim anlayışına egemen olan yüksek kâr ve düşük maliyetler güdüsünden ve bu nedenle de işletmelerin çok iyi işleyen bir finansal bilgi sistemine sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Ancak sadece kâr ve kârlılığın bir performans boyutu olarak ele alınması eleştirilen bir konudur. Bu boyutun özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak ele alınamayacağı, ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşü yaygındır. Çünkü kâr, bir neden değil, sağlanan etkililiğin, etkenliğin, verimliliğin, kalitenin ve yeniliğin bir sonucudur²³.

Kârlılık ile ilgili performans amaçları sermaye yatırım politikaları, kârlılık tahminleri, oda, yiyecek ve içecek için satış planlamaları, yatırımların verimliliği vb. leri ile ilgilidir. Kârlılık amaçlarının önemi çok açık olmakla birlikte otel yönetiminin etkililiği için uygun bir kriter olmadığı söylenebilir. Otellerde kârlılık amaçlarının her zaman faaliyetlere yol göstermesi gerekmez. Bu otelin temel amaçları arasında kârlılığın olmayacağı anlamına gelmemekle birlikte otellerde yöneticilerin çoğu karar verirken kârlılığı doğrudan dikkate almazlar²⁴.

Bütçeye uygunluk da kârlılık gibi maliyetler (girdi) ve gelir (çıktı) ilişkisini gösteren ve tanımlayan bir başka performans boyutudur. Bütçeler ve bütçe kontrolleri bu görevi parasal, miktar, zaman ve hatta kalite cinslerinden biri ya da birkaçı ile ifade edilebilen plan değerleri ile gerçekleşen değerler arasında ilişki kurarak yerine getirir. Planlanmış değerlerle, gerçekleşen değerler arasındaki farklılık ne kadar az olursa işletmenin bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performans da o düzeyde yüksek olacaktır. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri performans ölçümünde kullanılmasının yanı sıra hem performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemler alınmasına hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkıda bulunmaktadır²⁵.

²³ Akal, Zühal, s.39; Baş, İ.Melih ve Artar, Ayhan, s.54.; Drucker, Peter F. s.45.

²⁴ Mullins, Laurie J., s.22.

²⁵ Akal, Zühal, s.41; Baş, İ.Melih ve Artar, Ayhan, s.59.

Yukarıda sayılan boyutlar performans kavramını tam olarak açıklamaya yeterli olmayabilir. Bazı yazarlar tarafından ileri sürülen kamu sorumlulukları, ürün liderliği gibi başka boyutların da ayrıca dikkate alınması gerekebilir. Söz konusu boyutların birbirlerinden kesin olarak ayrılmasını sağlayacak sınırların koyulması da pek kolay değildir. Bu boyutların birbirleriyle ilişkili ve çakışan yönleri bulunur. Örneğin, etkililiğin sağlanması için kalite çok önemliyken, kalite ile kârlılık birbirleriyle çelişir. Çünkü kalite için bir süre kârlılıktan vazgeçmek gerekebilir. Bu nedenlerle hangi boyutun performans göstergesi olarak seçileceği örgütten örgüte, örgütün ihtiyaçlarına ve işletme sahiplerinin ya da üst yönetimin tercihlerine göre farklılık gösterecektir.

1.2.2.Oteller İçin Uygun Performans Boyutunun Seçilmesi

Örgütlerde toplam performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi yönetimin fonksiyonlarına yön gösterecek ve sisteme nerede müdahale edilmesi gerektiğinin sinyallerini verecek önemli araçlardır. Performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin bu fonksiyonlarını yerine getirebilmesi çok fazla bilgi üretmesiyle değil, çok yönlü bilgi üretmesiyle mümkün olabilecektir. Örgüt performansını etkileyen tüm unsurların ve bunlar arasındaki ilişkilerin dikkate alındığı bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması esastır. Bu nedenle bir örgütsel sistemin performans ölçümlerinin özel amaçlı olanlar dışında çok boyutlu tasarlanması genel kabul görmüş bir uygulamadır. Ancak performansın bu yedi boyutu arasından ölçümlere temel olacak boyutların seçiminde başarılı olunabilmesi için öncelikle bu boyutların çok iyi anlaşılmış olması gerekir. Çünkü aralarındaki bağlantılar, farklı ya da birbirleriyle çelişen yönleri kavranmadan yapılacak seçimler yanlış sonuçlar doğurur²⁶.

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için en uygun performans boyutunun seçiminde önceliği ve önemi belirleyici temel unsurlar örgütün türü, örgütün amaçları ve hedefleri, çevresel koşulları, örgütün ve yönetimin yapısıdır. Bu unsurların yanı sıra performans geliştirme süreci içinde belirlenen anahtar performans alanlarının da belirleyici önemli bir rolü vardır.

²⁶ Akal, Zühal, s.101.

Örgütün türü: Örgütün temel fonksiyonu mamul üretmek ve/veya pazarlamak ya da hizmet üretmek olabilir. Örgütün fonksiyonlarına göre seçilecek performans boyutuna ilişkin kesin ilkeler olmamakla birlikte A.B.D.'de yapılan bir araştırmanın bulguları şöyledir²⁷: Üretim işletmelerinde etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi ve yenilik boyutları kritik önem taşıırken kârlılık boyutu çok önemlidir. Pazarlama işletmelerinde etkililik, kârlılık ve çalışma yaşamının kalitesi kritik önem taşıyan boyutlar iken kalite çok önemli, etkenlik, verimlilik, kârlılık ve çalışma yaşamının kalitesi önemli boyutlardır. Hizmet işletmeleri için ise etkililik ve kalite kritik önem taşıyan; yenilik çok önemli; etkenlik, verimlilik, kârlılık ve çalışma yaşamının kalitesi önemli boyutlardır. Bu araştırmaya göre, etkililik tüm örgütler için kritik önem taşıyan ve başarının temel koşulu olarak kabul edilen bir boyuttur.

Örgütün amaçları ve hedefleri: Performans ölçme ve değerlendirme sistemlerin yönetiminde performans boyutunun seçiminde en önemli unsur örgütlerin uzun ve kısa dönemli amaçları ve hedefleri ile bunlara verdikleri önceliklerdir²⁸. Örneğin, örgütün temel hedefi kısa ve uzun dönemde kâr elde etmekse kârlılık boyutu; eldeki kaynaklarla mümkün olan en yüksek düzeyde mal ve hizmet üretimi hedefleniyorsa, verimlilik boyutu; çıktının zamanlılığı, yararlılığı ve müşteri tatmini hedefleniyorsa kalite ve yenilik boyutu önem kazanacaktır.

Çevresel koşulları: Oteller çok karmaşık ve dinamik çevre koşulları içinde faaliyet göstermektedirler. Bu durum otellerin tümüyle ya da büyük ölçüde turizme bağılılıklarından, talep dalgalanmalarından, müşterilerin farklı isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin olmasından, otel işletmeciliğinin büyük ölçüde insan gücüne dayanmasından, yoğun rekabetten, politik, ekonomik ve kültürel unsurların etkisinden kaynaklanmaktadır²⁹. Otellerin bu koşullar altında hangi performans boyutuna öncelik vermesi gerektiğini sözkonusu koşulların etki derecesi belirleyecektir. Ancak otellerin rekabette başarılı olabilmeleri için genellikle etkililik, kalite ve yenilik boyutları önem kazanır³⁰.

²⁷ Sink, Scott D., s. 48.

²⁸ Akal, Zühal, s.102.

²⁹ Meyer, Mary Kay. "A Perspective On Service". Brymer, Robert A. **Hospitality Management. An Introduction To The Industry**. Sixth edition., Iowa: Kend II/Hunt Publishing Company, 1991, s.335-341.

³⁰ Irons, Ken. **Managing Services Companies. Strategies for Success**. Second edition, 1995, s.11.

Örgüt ve yönetim yapısı: Otellerin ulaşmak istedikleri amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre örgüt yapıları da farklı olmaktadır. Bu sadece otel örgütlerinin diğer örgütlerden farklı olması değil, aynı zamanda otelin bölümlerinin de birbirinden farklı yapılandırılması gerektiği anlamına gelmektedir. Otel örgütlerinde faaliyetler birbirinden çok farklı olduğu için örgütün tümünde benzer tek bir yapının oluşturulması mümkün değildir. Bir otelin bölümlerini ve personelini 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 bulunduğu alanlardır³¹. Bu alanların tümünde performans boyutlarına eşit ağırlık verilmesi gerekebilir. Çünkü oteldeki bazı bölümler müşterilerle doğrudan etkileşimde bulunmasalar da müşterilere sunulan hizmetin miktarını ve niteliğini etkileyeceklerdir. Ancak ön bölümler için kalite, etkililik ve yenilik boyutlarının önceliği olabilir³².

Otel işletmelerinin yönetim yapılarının da tektip olması mümkün değildir. Otellerin büyüklüklerine, kuruluş yerlerine, mimari tasarımlarına, personel sayılarına ve niteliklerine, sundukları hizmetlerin türüne ve çeşitliliğine, bazı hizmetlerde ihtisaslaşma derecelerine, benimsedikleri politikalara ve üst yönetimlerinin tutumlarına bağlı olarak yönetim yapıları da değişecektir. Yönetimin yapısı otokratik, gözetimci ya da destekleyici olabilir. Ancak bir işletmeyi başarılı şekilde yönetmek için farklı ihtiyaçların ve amaçların dengelenmesi gerektiği gerçeği hepsi için geçerlidir. Bu nedenle yönetim kadrosunun performansın tüm boyutlarından sorumlu olması gerekir. Fakat bu boyutların önceliği ve ağırlığı yönetim düzeylerine göre değişir.

³¹ Kappa, Margaret M; Nitschke, Aleta and Schappert, Patricia B. **Managing Housekeeping Operations**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1995, s.9.; Michael L. and Brooks, Richard M., **Managing Front Office Operations**. Fourth edition, Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1995, s.38

³² Rutherford Denney G., **Hotel Management and Operations**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990, s. 14.

Anahtar performans alanları: Anahtar performans alanları bir anlamda örgütün temel hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için önemli olan işlevsel amaçların kurulmasını gerektiren alanlar olarak tanımlanabilir. Anahtar performans alanları belirlendikten sonra, bu alanlardaki başarıyı özendirecek ve geliştirecek bir performans ölçme ve geliştirme sistemi tasarlanabilir³³.

Anahtar performans alanlarının temel özellikleri şunlardır³⁴:

- Örgütün başarılı ya da başarısız olduğunu açıklayan önemli noktalar. Bunlar dönem sonlarında bu noktalarda gelişme olup olmadığını değerlendirmek için kullanılırlar.
- Genellikle yönetimin kontrolü dışındaki etmenlerden kolayca etkilenebilirler, değışkendirler.
- Bu alanlardaki beklenmeyen gelişmeler yönetim tarafından hemen önlem alınmasını gerektirecek kadar önemlidir.
- Doğrudan ya da dolaylı olarak ölçülebilir özellik taşırlar.

Anahtar performans alanları her yönetim kararından etkilenen, bu nedenle de yönetim kararlarının tümünde dikkate alınması gereken alanlardır. Ayrıca bu alanlar somut olarak neyin yönetileceğini, hangi sonuçların amaç edinilmesi gerektiğini ve bu amaçlara doğru etkin çalışmada nelere ihtiyaç duyulduğunu gösterirler³⁵.

Bir otelin varlığını sürdürebilmesi ve faaliyetlerin başarılı bir şekilde idare edilmesi için yönetimin başarılı olması gereken anahtar performans alanları müşteri tatminini sağlamak, personel performansını sürdürmek ve aktifleri her türlü tehlikelerden korumaktır. Şekil 1.2'de görüldüğü gibi bu alanlar ayrı ayrı değil birbirleriyle etkileşimli ve çakışarak yönetilir. Ancak, dikkat odağının hangisinde olacağı ve öncelik ilişkilerinin nasıl kurulacağı özel durumlara ve otelin gereksinimlerine göre değışir³⁶. Otel yönetiminin bu alanlarda başarısını ölçecek en

³³ Jones, Peter and Lockwood, Andrew, **The Management of Hotel Operations**. .Cassell, 1989, s.30.; Daft, Richard L.. **Management**. Fourth edition., Orlando: The Dryden Press/ Marcourt Brace Collage Publisher, 1997, s.121.

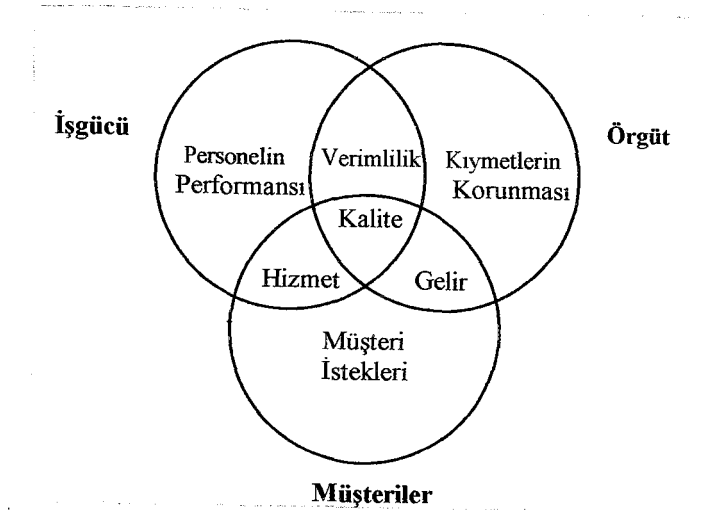
³⁴ Akal, Zühal, s.105.

³⁵ Drucker, Peter F. s.63.

³⁶ Jones, Peter. and Lockwood, Andrew, s.30.

önemli boyutlar etkililik ve etkenliktir. Yani otel işletmelerinde yüksek performans bu alanlarda doğru işlerin yapılması ile bu işlerin en iyi kalitede, istenen sürede, en düşük maliyetle ve gereken miktarda olmasına bağlıdır³⁷

Müşteriler otellerin varoluş nedenidir ve işletme sahiplerinin kârlarının kaynağıdır. Bir otel için müşteriye iyi hizmet vermek ve onları memnun ederek tekrar gelmelerini ve başkalarına tavsiye etmelerini sağlamak çok önemlidir. Bu nedenle otel yönetiminin müşterilerin istek ve beklentilerini yerine getirmeleri esastır³⁸. Çünkü çağdaş dünyada hizmetin ne anlama geldiğini müşterilerin istek ve beklentileri belirlemektedir. İyi hizmet, otel sahiplerinin ya da yöneticilerin gereksinimlerini değil müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya yönelindiğinde ortaya çıkar. Otel yönetimlerinin hatalardan uzak, müşteri tatminine doğru mükemmelliği sağlayacak uygulamalara öncelik vermeleri gerekir³⁹.



Şekil 1.2. Bir Otel Yönetim Modeli

Kaynak: Jones, P. and Lockwood, s..30

Müşteriler üzerinde odaklanmak için öncelikle müşterilerin satın almak istediklerini şeyin (ürün, yer, süreç, fiyat, promasyon, fiziksel olanaklar vb. gibi)

³⁷ Mullins, Laurie J., s.126.

³⁸ Miller, Jack E. and Drummond, Karen Eich. **Sûpervision in the Hospitality Industry**. Second edition. John Wiley and Sons Inc., 1992, s.8.

³⁹ Vallen, Jerome J. and Abbey, James R., **The Art and Science of Hospitality Management**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1987, s.15.

belirlenmesi gerekir. Bunun yanı sıra hizmetin “bir ürün+bir hizmet” olarak değil bir süreç olarak görülmesi; tüm eylemlerin bu mantık çerçevesinde bütünleştirilmesi ve buna göre bir hizmet yapısının oluşturması gerekir. Bütün bunlar otelin tüm personelinin bu yönde çalışmalarını ve katılımlarını sağlamakla mümkün olacaktır⁴⁰.

Otel işletmeleri için bir diğer anahtar performans alanı otelde çalışan insanlarla ilgilidir. Personelin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak bir iş çevresini yaratacak kişiler otelin yönetim kadrosudur. Çoğu personel için en önemli değer, yöneticilerin onlara karşı muameleleridir. Onlar, birey olarak tanınmayı; dinlenmeyi; yöneticilerinin onlardan neyi, niçin beklediğini açıkça söylemelerini; başarılarının takdir edilmesini; kendilerini geliştirme fırsatı verilmesini; emeklerinin ekonomik karşılığını tam olarak alabilmeyi isterler. Çünkü, hergün aynı işleri yapmak otel personeli için pek kolay değildir. Bu personel dağınık odaları toplayacak, kirli çamaşırları temizleyecek, bulaşıkları yıkayacak, ağır bagajları taşıyacak, kirli yerleri paspaslayacak, tuvaletleri temizleyecek, bir güvenlik görevlisi olarak her gece aynı boş koridorlarda yürüyecektir⁴¹. Otel işletmelerindeki yüksek personel devir hızı, düşük verimlilik, yetersiz kalite, müşteri memnuniyetsizliği gibi pek çok sorun için personelinin suçlamak kolaycılığıdır. Bu sorunların büyük bir kısmı otel yönetimlerinin personellerine karşı sorumluluklarını yeterince yerine getirmemelerinden kaynaklanmaktadır.

Otel işletmeleri için bir başka anahtar performans alanı kıymetlerin ya da kaynakların korunmasıdır. Bu alan hizmet üretimiyle ilgili çabaların tümünü içerir. Bir otel işletmesinin kaynakları sermayesi, yatırımları, fiziki mal varlıkları, insangücü, araç, gereç ve donanımları, stokları vb.leridir. Kaynakların korunması fiyat saptama, üretim hacmini belirleme, yatırımları idare etme, yeni ürünler ve hizmetler sunma, teknolojiye 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 vb.lerini içerir. Ayrıca pazar payını, satış ve doluluk oranlarını arttırma, rekabet avantajı kazanma, finansal planlama yapma, alacakları ve borçları idare etme

⁴⁰ Irons, Ken..s.99.; Vallen, Jerome J. and Abbey, James R., s.16.

⁴¹ Miller, Jack E. and Drummond, Karen Eich. s.9.

vb.leri ile ilgili faaliyetlerin tümünün yakından izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini içerir⁴².

1.3. PERSONEL PERFORMANSI

Örgütlerde toplam performans düzeyini etkileyen çeşitli faktör vardır. Bu faktörlerin başında personel performansı gelmektedir. Çalışmamazda örgütün toplam performans yönetimi sisteminin personelin performansının artırılmasını sağlayacak teknikleri üzerinde duracağız. Ancak personel performans yönetimi bölümüne geçmeden önce personelin (bireysel ya da grup olarak) örgütsel performansın hangi boyutları esas alınarak ölçme ve değerlendirme sisteminin tasarlanacağına açıklık getirmemiz gerekir.

1.3.1. Bireysel Personelin Performansı

Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Bir başka deyişle örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ya da nitel anlatımıdır.

Bireysel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken performans boyutları arasında etkililik, etkenlik, kalite ve çalışma yaşamının kalitesi kritik önem taşımaktadır. Bunların yanısıra yenilik çok önemli, verimlilik daha az önem taşıyan bir boyuttur⁴³. Bu bağlamda bireysel performansla ilgili şu sonuçları çıkarmak mümkündür:

- 1)Bireysel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için etkililik ve etkenlik en kritik boyutların başında gelmektedirler. Çünkü otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda olsun olmasın çalışan bireylerin tümünün işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak doğru işleri, doğru zamanda, doğru kalitede ve istenen miktarda yapmaları esastır.

Ancak otellerde sağlanan hizmetlerin çoğu soyut unsurlara sahip olduğu için

⁴² Jones, Peter. and Lockwood, Andrew, s.30.

⁴³ Sink, Scott D., s. 48.

otel personelinin işlerini nasıl yaptıkları, onların hangi işi yaptıklarından daha önceliklidir. Ya da bireysel performansın ve dolayısıyla bireyin örgütsel performansa yaptığı katkının sürekli olması ve artırılması için elde edilen sonuçlardan önce bu sonuçların elde edilme yolları üzerinde durulması daha önemlidir⁴⁴.

- 2)Otellerde hizmet personelinin müşterileri etkileme güçleri çok fazladır. Müşteriler ve personel arasındaki olumlu etkileşimler ve kaliteli hizmet anlayışı müşterilerin tekrar tekrar aynı otele gelmelerini sağlamak bakımından büyük önem taşır⁴⁵. Çünkü, müşteri için personel şirketin kendisidir. Bu nedenle hizmeti sunan personelin sorumluluğu çok büyüktür⁴⁶. Müşterilerin hizmet konusundaki ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin karşılanabilmesi için personelin özellikle fonksiyonel kaliteyi sağlayacak yönde çaba harcamaları gerekir⁴⁷.
- 3)Personelin örgütsel performansa katkısını arttırmak için katılımlarının sağlanması, morallerinin yükseltilmesi, yaratıcılık, inisiyatif alma, karar verme ve liderlik yeteneklerinin vb. geliştirilmesi gerekir⁴⁸. Bu nedenle de bireysel performansın diğer kritik boyutundan biri de çalışma yaşamının kalitesidir. Çünkü müşteri tatminini, kaliteyi ve aynı zamanda da personel tatminini sağlamanın ve sürdürmenin yolu bu boyutun çok iyi anlaşılmasından ve dikkate alınmasından geçecektir⁴⁹.
- 4)Yenilik, bireysel performansın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde çok önemli bir boyuttur. Çünkü bireylerin yaratıcı ve yenilikçi olmaları örgütsel performansın artmasını sağlayacak önemli etkenlerden biridir⁵⁰.

⁴⁴ Eddystone, Nebel III., s. 41.

⁴⁵ Wheelhose, David, **Managing Human Resources in the Hospitality Industry**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1989, s.2.

⁴⁶ İçöz, Orhan. **Turizm İşletmelerinde Pazarlama. İlkeler ve Uygulamalar**. Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996, s.29.

⁴⁷ Meyer, Mary Kay.

⁴⁸ Mullins, Laurie J., s.54.

⁴⁹ Umberit W. Tery. "When Will the Hospitality Industry Pay Attention to Effective Personnel Practice?" Rutherford Denney G. içinde. s. 281-283.

⁵⁰ Vallen, Jerome J. and Abbey, James R., s.27.

Bir otelin örgütsel performansının istenen düzeye ulaşabilmesi için bireysel personelin tümünün performansı büyük önem taşır. Bu nedenle bireysel performansın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde yukarıda sayılan performans boyutları çerçevesinde kriterlerin ve standartların belirlenmesi gerekir.

1.3.2. Grup Performansı

Bilimsel yönetim ilkelerine göre işlerin küçük parçalara ayrılarak her görevin bir kişi tarafından sürekli olarak yapılmasının etkililiği ve verimliliği arttırdığı savunulmaktadır⁵¹. Ancak oteller birbirlerine son derece bağlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal örgütlerdir. Bu nedenle otellerde gerek hizmet sunumu gerekse diğer otel faaliyetlerini yapmakla görevli personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın oluşturulması büyük önem taşır. Çünkü herhangi bir personelin başarısızlığı ya da olumsuz bir davranışı nedeniyle müşteride oluşan memnuniyetsizlik, grubun, bölümün ya da otelin verdiği tüm hizmetlerin olumsuz algılanmasına neden olabilir. Bu da otelin başarısızlığına yol açar. Bu nedenle otellerde etkili grupların oluşturulması, çalıştırılmaları ve grubun performansının arttırılması gerekir⁵².

Grup performansının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde etkililik, kalite, kârlılık ve çalışma yaşamının kalitesi kritik önem taşıyan boyutlardır. Etkenlik ve verimlilik grup performansında çok önemli, yenilik ise önemli bir boyuttur⁵³. Otellerde bireysel personelin performansı kadar grup performansı da sözkonusu boyutlara ilişkin kriterler esas alınarak ölçülmeli, değerlendirilmelidir. Bireysel çabalar kadar grup çabalarını da ödüllendirecek bir sistem kurulmalıdır⁵⁴.

⁵¹ Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. Jr. and Gibson, James L.. **Managing for Performance**. Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983, s.397.; Rutherford Denney G., s.13.

⁵² Berger, Florence and Racher, Banger. "Building Your Hospitality Team" **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.126 (4), 1994, 82-90.; Maviş, Feri. **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, 1985, s.20.

⁵³ Sink, Scott D., s. 48.

⁵⁴ Berger, Florence and Racher, Banger.

2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI VE OTELLER İÇİN ÖNEMİ

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI

Performansın yönetilmesi fikri yeni değildir; bu alandaki ihtiyaç uzun zamandan beri bilinmektedir ve buna yönelik çok sayıda uygulama, teknik, araç ve felsefe geliştirilmiştir. Fakat bunların çoğu performansa farklı açılardan yaklaşmışlardır. Performans yönetimi yaklaşımlarını; örgütsel performans yönetimi, bireysel (personel) performans yönetimi ve örgütsel ve bireysel performans yönetimini entegre eden bir sistem olarak performans yönetimi şeklinde üç grupta toplamak mümkündür.

Örgütsel performans yönetimi sistemlerinin temel özellikleri, yıllık olarak entegre edilmiş bir yönetim kontrol çemberinin bir parçası şeklinde izlenen süreci içermeleridir. Bu tür sistemlerin temel görevleri; ortak politikayı, hedefleri, amaçları ve rehberleri kurmak; amaçların, hedeflerin ve performans standartlarının sağladığı çerçevede planları ve bütçeleri hazırlamak; tüm hizmetlerin performansını düzenli ve sistematik olarak izlemektir⁵⁵.

Örgütsel performans yönetimi planlama, geliştirme ve kontrol olarak üç ana süreci içerir. Planlama, örgütün vizyonu ve stratejisini formüle etmek ve performansla anlaşılan şeyi tanımlamak için gerekli aktiviteleri yerine getirir. Performans geliştirme, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (re-engineering), devamlı süreç iyileştirme kıyaslaması (benchmarking) ve toplam kalite yönetimi gibi aktiviteleri de içeren bir süreçtir. Performans kontrolü, performansın ölçümünü ve değerlendirilmesini kapsar⁵⁶.

Bireysel performans yönetimi ile ilgili sistemler genellikle “amaçlara göre yönetim” ile aynı anlamda ele alınmaktadır. Bazen, “personel değerlendirmesi” ile ilişkilendirilmekte; bazen ise, “eğitim ve geliştirme” etkinliklerinin bir bölümü ya da “performans için ödeme” ye ilişkin bir süreç olarak görülmektedir. Geleneksel

⁵⁵ Williams, Richard, s.11.

⁵⁶ Williams, Richard, s.11.

olarak insan kaynakları literatüründe ölçülecek performans türleri, performansı kimin değerlendireceği, performans ölçme metotları ve performans geliştirme metotları ayrı ayrı düşünülmüştür. Halbuki personel performansının yönetimi tüm bunlarla birlikte örgütsel stratejiler ve amaçlar ile personelin davranışlarının uyumlaştırılması sonucunda bir anlam kazanabilir⁵⁷.

Örgütsel performansın yönetilmesine yönelik modeller personeli görmezden gelmekte buna karşılık bireysel performansın yönetilmesine yönelik modeller ise, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri, stratejisi, amaçları, örgütsel yapısı, rekabet avantajı, işin katma değer boyutu vb. gibi çok önemli unsurlarla ilgilenmemektedir. Bu nedenle de bazı performans yönetimi sistemlerinde her iki modelin entegrasyonu ile bir örgütsel çatı oluşturulması hedeflenir⁵⁸.

Bu bağlamda performans yönetimini; istenen amaçlara doğru yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemelerle ilgili etkinlikleri planlama, başlatma, sürdürme ve geliştirme görevlerini üstlenen bir süreç olarak tanımlamak mümkündür⁵⁹. Bir başka şekilde performans yönetimi, gerçekleştirilmesi istenen örgütsel amaçlara ve buna bağlı olarak personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkıyı arttırıcı şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir⁶⁰.

Performans yönetimi, performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerinin personele iletilmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personele performansı hakkında bilgi verilmesini, personelin becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer

⁵⁷ Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No: 260, 1995, s.120.

⁵⁸ Williams, Richard, s.15.

⁵⁹ Akal, Zühal, s.50.

⁶⁰ Hildebrand, Karen. "Performance Appraisals" **Colorado Business**. November, 1997, Vol:24, s.62-63.

yönetimini, motivasyon ve disiplin ile ilgili teknikleri içeren şemsiye bir terim olarak kullanılmaktadır.

2.2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN OTELLER İÇİN ÖNEMİ

Genel olarak tüm işletmelerde ve özel olarak da otel işletmelerinde performans yönetimini gerektiren çeşitli nedenler vardır. Bu nedenlerin başında pazar yapısının değişmesi yer alır. Globalleşme, artan rekabet, hizmetlerde çeşitlenme, üretilen mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi, üretim sırasında oluşan maliyetler, yenilik ve ürünleri ve hizmetleri pazara sunma hızı gibi alanlarda başarılı olmak için yüksek performans gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin performans konusundaki düşüncelerinde büyük değişiklikler olmuştur. Bunun iki özel örneği mükemmelliği arama hareketi ve kalitedir. Özellikle örgütsel etkililiğin temel belirleyicilerinden biri olan kalite, performans hakkındaki düşünceleri ve hizmet sunma süreçlerini büyük ölçüde değiştirmiştir⁶¹.

Performans yönetiminin önem kazanmasının bir diğer nedeni de doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve hukuksal çevre koşullarındaki değişimlerdir. İşletmeler de bu değişimlere ayak uyduracak uzmanlaşma, yatay farklılaşma, dikey farklılaşma, şirketlerarası birleşmeler ya da şirketlerin alımı ve satımı, franchising, kalite çemberleri, öneri sistemleri, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, zaman tabanlı rekabet, müşteri yönlendirilmesi, karşılıklı planlama, öğrenme örgütlenmesi, yüksek performanslı iş sistemleri vb. gibi yeni stratejiler izlemeye başlamıştır. Bu uygulamalar sonucunda doğal olarak işletmelerin toplam performanslarında artış olmuştur. Diğer değişikliklerin yanı sıra hat yöneticilerin rolünde de değişimler olmuş, çok sayıda yöneticiye insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorumluluklar yüklenmiştir. Diğer bir deyişle yönetimin rolü, yöneticinin işinin teknik yönünden daha çok vurgulanmaya başlanmıştır⁶².

⁶¹ Williams, Richard.

⁶² Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. Üçüncü basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 234, 1990, s.209-210; Fidan, Yahya. "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri" **Verimlilik Dergisi**, 1995/4, s.57-64.

Performans yönetiminin önemini arttıran en önemli bir diğer neden ise otel işletmelerinin en değerli kaynağı olan insanın mümkün olduğu kadar etkili şekilde yönetilme ihtiyacıdır. İngiltere’de yapılan araştırmalar otel işletmelerinde işçilik ve ilgili giderlerin toplam satışların %29’unu oluşturduğunu göstermiştir. Bu oran Londra’da %27, İskoçya’da %31’dir. Satış gelirlerinin yaklaşık 1/3’ünün personel ücretlerine gittiği durumda performans yönetiminin gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir⁶³.

Geçmişte otel yöneticileri performansı insan kaynakları stratejileri yoluyla iyileştirmeyi ve geliştirmeyi düşünmemişlerdir⁶⁴. Oysa ki yetersiz performans bir örgütün hem finansal sonuçlarını hem de hizmet düzeyini olumsuz yönde etkiler. Bireysel performansın düşüklüğü grubun moralini bozarak grup performansının da düşmesine neden olur. Yönetici açısından disipline yönelik uygulamalar, yeni personelin seçilmesi, yetiştirilmesi ve davranışlarının değiştirilmesi ile ilgili uygulamalar zaman alıcıdır ve kaynak israfına yol açar. Sonuçta da yetersiz grup performansı, örgütün etkililiği için ciddi bir problem yaratır⁶⁵.

Bir örgüt ancak onun personelinin performansı kadar iyi olabilir. Bu görüşü kanıtlamak için A.B.D.’de performans yönetimi ile şirketlerin finansal başarıları arasında bağlantı olup olmadığı üzerine yapılan araştırmalarda personelin dikkatini performans üzerinde odaklayan ve güçlü performansı ödüllendiren bir programı olan şirketlerin iş sonuçlarında önemli iyileşmeler olduğu görülmüştür. Bu iyileşmeler; daha yüksek kârlar, daha iyi para akışı, daha güçlü borsa performansı ve daha yüksek stok değerleri ve verimlilikte önemli kazanımlar, personel başına daha yüksek satış geliri ve personel sayısında daha düşük artış şeklinde olmuştur⁶⁶.

2000’li yıllarda şirketlerin özkaynakları değerlendirilirken maddi varlıklar kadar, insan sermayesi de ağırlık taşıyacaktır. Becker’e göre “önümüzdeki çağa damgasını vuracak tek şey beşeri sermaye, yani insandır.....100’ün üzerindeki

⁶³ Jones, Peter and Lockwood, Andrew, 48.

⁶⁴ Wheelhose, David, s.17.

⁶⁵ Jones, Peter and Lockwood, Andrew, 49.

⁶⁶ Mc. Donald, Danielle and Smith, Abbie. "A Proven Connection: Performance Management and Business Results" **Compensation and Benefits Review**, Jan/Feb, 1995, Vol: 27, s.50-64.; Donnine, Jerry. "Performance Appraisals: 'Steps To Better Results.'" **Washington Business Journal**, 10.03.1997, Vo: 16, s.37-38.

ülkenin kalkınma performansını inceleyen çeşitli çalışmalardan çıkan en belirgin sonuç, beşeri sermayeye yapılan yatırımın, verimliliği ve büyümeyi arttırmada bir numaralı faktör olduğudur⁶⁷. Ülkemizde turizm sektörünün özellikle eğitilmiş, yetişmiş insan gücü açığı vardır. Bu da ulusal eğitim politikasının yeniden gözden geçirilmesi gereken bir yönüdür. Bu konuya yeterince önem verilmemesi otel işletmelerini nitelikli insan gücü bulmada sıkıntıya sokmaktadır. Ancak otel işletmelerinin de personellerini eğitmek ve onları geliştirmek konusunda yeterince çaba harcadıkları söylenemez. Etkili bir performans yönetim sistemi ile işletmenin performansı geliştirilebileceği gibi, personelin kişisel gelişimine de önemli katkılar yapılabilir.

Varolan insan gücü kaynaklarıyla otel işletmelerinin anahtar sonuç alanlarındaki müşteri tatmini, hizmet kalitesi, verimlilik, kârlılık gibi temel iş amaçlarına ulaşabilmeleri için performans yönetimi desteğinin olması gerekir. Çünkü otel işletmelerinde bu amaçları sağlayacak temel unsur o otelin personelinden başkası değildir.

2.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Performans yönetim sisteminin otel işletmelerinde kurularak işletilmesinin temel amaçları 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 gelişimini sağlamaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda otel işletmeleri varolan insan kaynaklarından en etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilecekler, örgütsel etkililiği arttırabilecekler ve rekabet avantajı kazanabileceklerdir.

⁶⁷ Becker, Gary. 9. Uluslararası Verimlilik Kongresi'nde verdiği tebliğden. **Anahtar**, Temmuz, 1995, Yıl: 7, s.19.

2.3.1.Örgütsel Amaçlar Ve Stratejilerle Performans Değerlendirme Arasında Bağlantı Kurmak

Performans yönetimi stratejik kontrol sürecini içerir. Bu süreç, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve insanları stratejilerin elde edilmesine doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir performans değerlendirmesini gerektirir⁶⁸. Performans yönetimiyle herbir personelin örgütün stratejik amaçlarını, örgütün ve bölümünün misyonunu anlamasını ve bunların örgütü müşteriye kaliteli hizmet verme amaçlarına nasıl ulaştırdığını kavraması sağlanır. Amaçlar ve stratejiler Şekil 1.3'de görüldüğü gibi sürecin tümündeki uygulamalara yansıtılır. Bir performans yönetimi sisteminin uygulanma amacına ulaşp ulaşmayacağı stratejilerle personelin performans değerlendirmesinin nasıl biraraya getirileceğine bağlıdır⁶⁹.

Bu bağlamda performans yönetiminin⁷⁰ temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür⁷¹:

- Performans değerlendirme ile bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyum sağlamak.(Bunun yapılması personelin yerine getirmesi gereken faaliyetlerin ve bir stratejiyi yaşatmak için ulaşmaları gereken sonuçların tanımlanmasını sağlar.)
- Herbir personelin ve iş biriminin örgütsel performansa yaptığı katkının ölçülmesine olanak sağlamak.
- Örgütsel stratejiyi zenginleştiren ve kolaylaştıran idari kararlara ve eylemlere katkıda bulunmak. (Örneğin, personelin varolan beceri

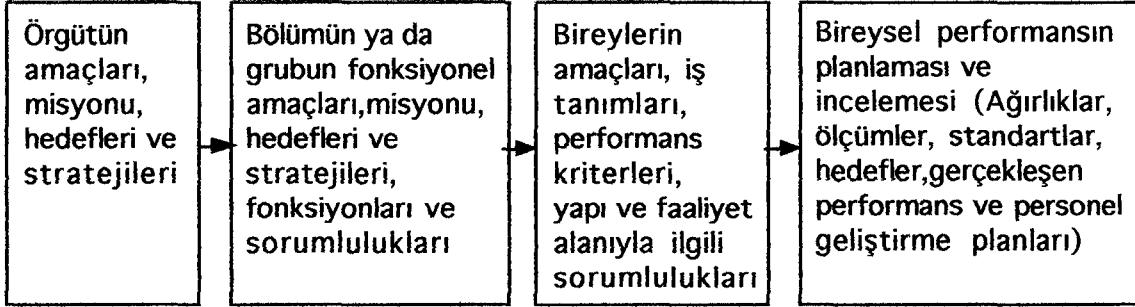
⁶⁸ Addams, H.Lon and Embley, Kenneth. "Performance Management Systems: From Strategic Planning to Employee Productivity.", **Personnel**, Vol.65, April, 1988, s.58.

⁶⁹ Barry, John M.. "Performance Management: A Case Study" **Journal of Environmental Health**, November, 1997, Vol: 60, s.35-39.

⁷⁰ Performans değerlendirme sistemleri ile vizyon, misyon, örgütsel amaçlar ve stratejiler arasında bağlantı kurulduğunda bazı yazarlar tarafından "stratejik performans değerlendirme" ya da "stratejik performans yönetimi" olarak adlandırılmaktadır. Ancak bir performans yönetimi sisteminin etkili olabilmesi için bu bağlantının kurulması temel amaçlardan biri olması nedeniyle ayrıca böyle bir nitelemeye gerek duyulmamıştır.

⁷¹ Scbuler, Randal S. and Jackson, Susan E.. **Human Resource Management: Positioning for 21st Centry**. Sixth edition, West Publishing Company, 1996, s.334.

düzeylerinin değerlendirilmesi ve iş gücünün gelecek için nasıl hazırlanacağını planlanması gibi.)



Şekil 1.3. Örgütsel Amaçlar Ve Stratejilerle Performans Değerlendirme Bağlantısının Kurulması

Kaynak: Addams, H.Lon and Embley, Kenneth.

Bu açıdan bakıldığında performans yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan performans değerlendirme sadece bireylere geribildirim sağlayan bir kontrol mekanizması değil aynı zamanda hangi alanlarda ilerlemeler olduğunun örgütsel bir değerlendirmesidir. Performans bilgisi olmaksızın bir örgütün yöneticileri personelin doğru amaçlara, doğru şekilde ve arzulanan standartta çalışıp çalışmadıklarını sadece tahmin edebilirler⁷². Ayrıca performans bilgisi özellikle yeni ya da farklı becerilerin biraraya getirilmesini gerektiren strateji değiştirme sürecinde yararlı olur. Bu bilgiler yeni stratejiler ve programlar için duyulan ihtiyacı tanımlamaya yardım etme potansiyeline sahiptir⁷³.

Performans yönetimi ile bu amaca ulaşmak için üst ve diğer hat yöneticileriyle insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirmesinin temellerini tam olarak anlamaları ve sistemi başarıya ulaştıracak yeterlilikte olmaları gerekir⁷⁴. Çünkü etkili bir performans değerlendirme sistemi insan kaynakları bölümünün tekelinde değildir. Tüm örgütün yöneticileri ve personeli bu süreçte yer almalıdır. Eğer stratejilerle performans değerlendirmesi birlikte düşünülecekse herkes sistemin tasarlanma, uygulama ve değerlendirme süreci hakkında bilgiye sahip olmalı ve katkıda bulunmalıdır⁷⁵.

⁷² Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F. Human Resource Management. Third edition, ABD: Houghton Mifflin Company, 1996, s.451.

⁷³ Scbuler, Randal S. and Jackson, Susan E., s.345.

⁷⁴ Scbuler, Randal S. and Jackson, Susan E., 346.

⁷⁵ Scbuler, Randal S. and Jackson, Susan E., 346.

2.3.2.Örgütün Kültürünü Güçlendirmek

Örgüt kültürü, örgütte işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutumlar ve davranışlardır. Paylaşılan alışkanlıklarla, geleneklerle, inançlarla ve değerlerle, yazılı politikalar ve prosedürlerle kendisini gösterir. Kültür, örgütleri birbirinden ayıran en önemli unsurdur; üyelerine bir kimlik duygusu verir ve sonuçta onların başarılarını, başarısızlıklarını ya da davranışlarını belirler. Örneğin, bir personel müşterinin bir ihtiyacı ya da isteği ile karşılaştığında ve bu konuda hızlı karar vermesi gerektiğinde örgütsel kültür onun müşteriye vereceği cevabı belirleyecektir. Bu cevap personelin hem görev ve sorumluluklarını üstlenme düzeyine, hem de örgütsel kültürün personele işletme için önemli olduğunu söylediği şeye bağlı olacaktır⁷⁶.

Örgüt kültürü üç temel unsurdan oluşur. Bu unsurlar; değerler, normlar ve insanların oluşturduğu ortamdır. Örgütsel değerler ve inançlar, personelin davranışlarına yön veren ve personelden istenen ve beklenen davranışları açıklayan ilkelerdir. Değerlerin öncelik sıralaması örgüt kültürünün önemli bir bölümünü oluşturur. Bir örgütün üyesi olarak kalmak isteyen herkesin bu ilkelere uygun davranması beklenir. Değerlerin ve inançların sürekliliği esastır. Bu nedenle örgütte herşey değişebilir ancak değer yargılarının değişmemesi gerekir⁷⁷.

Değerler, üst yönetim tarafından belirlenir ve genellikle formal bir amaç cümlesiyle ifade edilir. Bu ifade temel olarak örgütün amaçlarını, misyonunu, hedeflerini ya da felsefesini anlatır. Bir örgüt felsefesinin ne olduğuna karar verilmesi benimsenecek değerlerin ve standartların belirlenmesini içerir. Bir otel işletmesinde takım çalışması, risk alma, inisiyatif, gösteri sanatı, heveslilik, ayrıntılara dikkat, temizlik, yenilik, hız, yaratıcılık, mükemmellik, eşitlik, performansın tanımı, sosyal sorumluluk gibi değerler hizmetin kalitesini ve verimlilik düzeyini belirleyen türde değerlerdir⁷⁸.

⁷⁶ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., 453.

⁷⁷ Akal, Zühal, s.78.

⁷⁸ Wheelhose, David, s.23.

Örgütün değerleri çeşitli yollarla uygulamaya konulabilir. Geleneksel olarak miktar başarısı, ücretler ve yararların tahsisi, tanınacak, ödüllendirilecek ve hakkında konuşulacak performans türünü ölçmeyi gerektirir. Bu belirleyicilerin tümü sonuçta ölçme, ücretlendirme, tanıma ve ödüllendirme, hikaye anlatma vb. gibi personel politikaları ve prosedürleri yoluyla uygulamaya konulacaktır. Örneğin, yönetimin her zaman ve sıklıkla ölçtüğü şey, değerlerinin gerçekten ne olduğunun en büyük belirleyicisidir. Yiyecek maliyetleri, işçilik maliyetleri, stok devir hızları ölçülüyorsa, hakkında konuşuluyorsa ve personelin performans ölçümü için bu kriterler kullanılıyorsa, insanlar bunlar üzerine yoğunlaşacaklar ve şirket kültürü kontrol odaklı olacaktır⁷⁹.

Normlar, istenen ve beklenen davranışların yazılı olmayan kurallarıdır. İnsanlara nasıl konuşmaları, nasıl giyinmeleri ya da neye inanmaları gerektiğini bu kurallar belirler. İnsanların oluşturduğu ortam ise, personelin örgütü nasıl algıladığını gösterir. Bir başka deyişle örgüt kültürü personelin çalışma ortamındaki konuşmalar, hizmetin sunulma şekli, santral operatörünün kullandığı dil vb. gibi duyduğu, gördüğü ve hissettiği ortamı ifade eder⁸⁰.

Performans iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının yapılabilmesi için bu çalışmalar için uygun ortamın hazırlanması, bununla ilgili yönetim anlayışlarının ve örgüt yapılarının değiştirilmesi ve tüm bunların bünyeye iyice sindirilmesi, personel tarafından kavranması ve benimsenmesi gerekir. Bu nedenle performans yönetim sisteminin amaçlarından biri de performans yönetimini destekleyecek bir örgüt kültürünü yaratmak ve biçimlendirmektir. Ancak kültürün değişmesi zaman alıcı ve güç bir iştir. Sadece kısa kampanyalarla, sloganlarla, küçük gösterilerle gelişmez. Bir vizyonla, işletmenin inançlarının, değerlerinin, amaçlarının ve normların üyelerinin tümü tarafından paylaşılmasıyla; yaratılan kültürü personelin de aynı biçimde algılamasıyla; performans yönetimi sisteminin bu inançları, değerleri ve amaçları sürekli bir şekilde destekleyecek biçimde tasarlanmasıyla olur⁸¹.

⁷⁹ Wheelhose, David, s.35.;

⁸⁰ Kozlu, Cem M. **Kurumsal Kültür**, İkinci basım, İstanbul: Bilkom Yayınları, 1988, s. 63.

⁸¹ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., 454.

2.3.3 Personelin Katılımını Sağlamak

Tipik bir performans değerlendirme sistemi sadece hat yöneticilerinin önemli rol üstlendiği, personele ne yapması gerektiğinin söylendiği bir faaliyet çemberi olarak yürütülür. Oysa ki, performans yönetimi sistemi personelin kendi performansları ve geliştirmeleri konusunda sözsahibi oldukları, yöneticilerle birlikte üzerinde uzlaşmaya vardıkları bir süreci içerir⁸². Bunun temel nedeni personelin neyin, niçin yapıldığıyla örgütsel amaçları ve hedefleri kavramalarını sağlamak; kişisel gelişimlerine yardım etmek; onları üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri konusunda isteklendirmek ve yüreklendirmek; kendilerine değer verildiğini, isteklerinin, beklentilerinin ve görüşlerinin bir anlam taşıdığını ve önemsendiklerini hissettirmek ve sonuçta örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktır.

Performans yönetiminden etkilenecek kişilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması için özellikle tasarım ve geliştirme sürecinde katılımcı bir yaklaşım gerekir. Bir performans yönetim sistemi her düzeydeki yöneticilerin ve personelin girdilerine ve sistem hakkındaki düşüncelerine ihtiyaç duyar. Tüm personelin sistemi amaçlarına ulaştıracak yönde çaba harcamalarını gerektirir⁸³. Ayrıca personele performans değerlendirme sürecine katılmaları için mümkün olduğu kadar özgürlük verilmelidir. Personelin, performans değerlendirmesini yapan kişinin düşüncelerine tepki vermelerine, herhangi bir problem olduğunda savunma yapmalarına, kendi kendilerinin performans değerlendirmelerini yapmalarına, değerlendirme periyodu boyunca iş koşulları hakkında fikirlerini ve önerilerini sunmalarına, bir sonraki değerlendirme periyodu için gelişme planlarının yapılmasına katılmalarına izin verilmelidir. Ancak sistemin kullanıcılarının ve sistemden doğrudan etkilenen kişilerin bu sistemi sahiplenmelerinin önemini farkedemeyen ve performans yönetimini bir uzmanlık alanı ve kontrol süreci olarak gören insan kaynakları yöneticileri katılıma inanmamakta ısrarlıdırlar⁸⁴.

⁸² Hildebrand, Karen.

⁸³ Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S. "Keys To Designing and Running An Effective Performance Appraisal System: Lessons Learned." **Journal of Compensation and Benefits**, November/December, 1997, Vol: 13, s.28-35.

⁸⁴ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D. **Süpervision In The Hospitality Industry**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1987, s.160.

inandıkları bir misyonu yüklemeliler ve ekip çalışmasına uygun bir ortam yaratmalıdırlar. Destekleyici bir ortam yaratılması grubun çalışması için gerekli ilk adımın atılmasına yardımcı olur ve bu adım daha sonraki işbirliği, güven ve uyuma doğru atılacak daha ileri adımlara temel oluşturur. Bunların yanı sıra grubun etkililiği için grup başkanının liderlik biçimi, grup üyelerinin bilgi ve becerilerinin aynı düzeyde olması çok önemlidir.⁸⁸

Performans yönetimi yoluyla etkili gruplar oluşturabilmek için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir⁸⁹:

- 1)Grubun misyonu ve yerine getirmesi gereken görevler grup üyelerine açıklanır ya da onlarla birlikte belirlenir.
- 2)Grubun tüm üyeleri üyesi ile birlikte hedefleri saptanır. Her üyeden hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir iş programı yapması istenir ve program üzerinde görüş birliğine varılır.
- 3)Grup üyelerinin iş programları grubun tüm üyeleriyle toplanılarak görüşülür.
- 4)Grubun tümü ve bireysel grup üyeleri için performans kriterleri ve standartları ile ölçme yöntem ve araçları belirlenir.
- 5)Grup üyelerinin kendi işlerini nasıl denetleyecekleri kararlaştırılır.
- 6)Değerlendirme sistemi ile ödüllendirme ve ücret sistemleri arasında bağlantı kurulur.
- 7)Grup üyelerinin faaliyetleri arasında koordinasyon sağlama yöntemleri belirlenir.
- 8)Ara performans değerlendirmelerinin nasıl yapılacağı saptanır.
- 9)Yıllık performans değerlendirme periyodu sonunda grubun ve grup üyelerinin performansları değerlendirilir. Performansın, bireysel performans ve bir grubun üyesi olarak personelin toplam performansı olarak değerlendirilmesi

⁸⁸ Davis, Keith. (Human Behavior At Work) **İşletmelerde İnsan Davranışı**. Üçüncü basım, Beşinci basımdan çeviri: Kemal Tosun ve Diğerleri. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No: 199, 1988, s.608.

⁸⁹ Plunkett, W. Richard. **Supervision. Diversity and Teams In The Workplace**. Prentice Hall, 1996, s. 478.; Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s.457.; Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri. Yönetmel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992, s.198.

esastır. Çünkü genellikle bir kişiden en yüksek performansı elde etmenin grubun performansını arttıracığı varsayılmasına rağmen her zaman böyle olmayabilir. Amaç, etkili bir ekip çalışması sağlayarak her bir üyenin performansını maksimize etmektir.

- 10) Performans değerlendirme sürecinin sonunda elde edilen sonuçlar grup üyelerince tartışılır, değerlendirilir ve bir sonraki dönem için yararlı girdiler sağlanır.

2.3.5.Etkili İdari Kararlar Vermek

Performans yönetimi sisteminin yürütülmesi ve değerlendirilmesi sırasında örgütlenme ile ilgili problemler tanımlanabilir. Bu problemler iş tasarımıyla, adamlamayla, haberleşmeyle, araç-gereç ve donanım sorunlarıyla, finansmanla, yöntemlerle vb.leriyle ilgili olabilir. Problemler teşhis edildikten sonra çözümleri yönünde gerekli idari kararlar verilebilir ve önlemler alınabilir⁹⁰.

Performans yönetimi sürecinde yapılan performans değerlendirmeleri yüksek performans gösterenle düşük performans göstereni birbirinden ayırdetmeye yöneliktir. Performans değerlendirmeleri sonuçları yükselme potansiyeli olan personelin belirlenerek terfi ettirilmeleri, transfer edilmeleri ve diğer pozitif iş eylemleriyle ilgili kararları etkileyen güçlü bir faktör olabilir. İşin tamamı ile ilgili bir yetersizlik rütbe indirimi, işe son verme ve diğer negatif idari kararları yönlendirebilir. İstenen performans düzeyine ulaşan personel belirlenerek ücret artışı, ikramiye, prim vb. finansal ödüller verilebilir. Ayrıca ulaşılan performans için ödeme yapmak üzere tasarlanan bir performans değerlendirme sistemi performansın arttırılmasına ve örgütsel değişimin desteklenmesine katkı sağlayacak stratejik bir araç işlevi görür.

Personelle ilgili idari kararların objektif verilere dayandırılması esastır. Buna gereken dikkat gösterilmezse, personelin morali ve motivasyonu bozulur; güvensizlik duyguları artar ve işletme nitelikli personeli elinde tutmada, geriye kalanlardan da etkili bir şekilde yararlanmada sıkıntıya düşer. Geçerli ve güvenilir bir performans

⁹⁰ Magurn, J. Philip. **A Manual of Staff Management In The Hotel and Catering Industry**. Third edition, London: Heinemann Ltd., 1983, s.136.

ölçme ve değerlendirme sisteminin sonuçlarına dayanılarak verilen idari kararlara personelin, sendikaların ve mahkemelerin bir itirazı olmayacaktır⁹¹.

2.3.6.Kaliteli İnsangücü Yaratmak

Performans yönetimi yaklaşımında yüksek performansın ancak yüksek yeterlilikteki bireylerle elde edilebileceği inancı hakimdir. Bu nedenle personelin yeterlilik düzeyinin geliştirilmesi büyük önem taşır. Bunun için öncelikle personelin tanınması, çalışmaları hakkında kendilerine geribildirim verilmesi, yönlendirilmeleri, eğitilmeleri ve teşvik edilmeleri gerekir.

Performans yönetiminin tasarlanma, yürütme ve değerlendirme aşamalarında personelin katılımlarının sağlanması onların kişiliklerini tanımaya yardım edecek çok değerli bir fırsat yaratır. Personelin problemleri ve nedenlerini teşhis etme, problem çözme, ortak çalışma, liderlik ve vizyon sahibi olup olmama gibi niteliklerini ve kişilik özelliklerini tanımaya yardım edecek bir ortam hazırlanır⁹².

Yönetici personele geçmiş performansı hakkında geribildirim sağlayarak, başarılı çalışmalarından dolayı takdir ederek personeli çalışmalarına pozitif yönde devam etmesi için teşvik edebilir⁹³. Çünkü personelin çoğu işlerini nasıl yaptıkları ve hangi alanlarda gelişmeleri gerektiği hakkında geribildirime ihtiyaç duyar. Doğru ve zamanlı performans geribildirimini onların yeni bilgi, beceri ve davranış öğrenmelerine olanak sağlar⁹⁴. Ayrıca personelin kendi başarılarını görmeleri ve bunun sonucunda tanınma, takdir etme, ödüllendirme vb.leri ile moral ve iş doyumlarının yükseltilmesi sağlanır⁹⁵.

⁹¹ Umberit, Terry W.; Eder Robert W. and Mc. Connel, Jon P.. "Performance Appraisals: Making Them and Making Them Work" **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February, 1986, Vol:26, s. 59-69.

⁹² Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s.160.

⁹³ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 454.

⁹⁴ Cherrington, David J. **The Management of Human Resource**. Fourth edition, New Jersey: Prentice Hall., Inc., 1995, s. 276.

⁹⁵ Plunkett, W. Richard., s. 478.

Yönetici personelin performansını arttırmak için ona danışmanlık (consulting) yapabilir. İşte ya da iş dışında meydana gelen, personelin performansını etkileyen iş tatmini, değişime direnç, yabancılaşma, engellenme, çatışma ve stres gibi koşullar profesyonel kişilerin ya da yöneticilerin danışmanlığını gerektirir⁹⁶. Personel danışmanlığının genel amacı çalışanlara öz güvenlerini, anlayışlarını, öz kontrollerini ve örgütte etkin çalışma becerilerini geliştirebilmeleri için duygusal sorunlarının çözümüne yardımcı olmaktır. Bu amaca öğüt verme, iletişim kurma, duygusal gerilimlerini giderme, düşüncelerine açıklık kazandırma ve yeniden yönlendirme gibi yollarla ulaşılabilir⁹⁷.

Yönetici gelecekte daha iyi çalışmalar yapması olası personele izleyeceği yollar önermek için performans değerlendirme bilgisinden yararlanabilir. Yönetici personelin güçlü ve zayıf yönlerini saptayarak önemli görevleri başarmasına yardımcı olacak en etkili yolları belirleyebilir. Ayrıca personelle iş amaçlarını tartışabilir ve bu amaçlara ulaşmak için gereken zaman ile ilgili fikir birliği oluşturabilir⁹⁸.

Performans değerlendirme görüşmesi, personele ve yöneticiye uzun dönemli kariyer amaçlarını ve planlarını tartışma fırsatı verir. Yönetici bu amaçlara ulaşmak için atılması gereken adımlar konusunda personele çeşitli öneriler verir. Yönetici, geçmişteki performansına dayanarak personele uzun dönemli kariyer amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olacak şekilde performansını nasıl arttırabileceği konusunda kısa dönemli ve belirli önerilerde bulunur⁹⁹. Çünkü performans yönetiminin bir diğer önemli amacı da performans artışını teşvik etmektir. Bu amaçla yapılan performans değerlendirmeleri personele davranış, tutum, beceri ya da bilgi konularında ihtiyaç duydukları öneriler vermenin bir yolu olarak kullanılır. Böylece nihayi amaca doğru atılması gereken bir adım olarak göreceği için personel şimdiki pozisyonunda daha iyi çalışmak için motive olabilir¹⁰⁰.

⁹⁶ Davis, Keith., s. 562.

⁹⁷ Davis, Keith., s. 568,

⁹⁸ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 455; French, Wendell L. **Human Resource Management**. Third edition, Houghton Mifflin Company, 1994, s. 332.

⁹⁹ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F. , s. 456.

¹⁰⁰ Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W.. **Human Resource Management**. Fifth edition, ABD: Irwin, 1997, s. 284.; French, Wendell L., s. 332.

Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasına önemli girdi sağlanabilir. Personel beklenen düzeyde uygulama yapamıyorsa, bu konudaki bilgi ve beceri eksikliğini gidermede kendisine yardımcı olacak eğitim verilir. Pozisyonunun gerektirdiği her türlü uygulamayı en iyi şekilde yapan bir personel onu daha yüksek düzeydeki bir pozisyona hazırlamak için bir geliştirme programında yer alabilir. Performans değerlendirmesi aynı zamanda çoğu personelin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim programlarının geliştirilmesinde yararlı girdi sağlar¹⁰¹.

Performans yönetiminin amaçlarından biri de yöneticilerin başarılarını etkileyen unsurları belirleyebilmelerini, onları görebilmelerini, değerlendirebilmelerini ve gerekli davranış değişikliklerini yapabilme yeterliliğini kazanabilmelerini sağlamaktır. Burada önemli olan yöneticilerin, yöneticilik yaptıkları örgütün önceliklerini anlamaları, değerlendirmeleri ve sonuçta oynadıkları role karşı daha duyarlı olmalarıdır¹⁰².

3. OTELLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

Performans yönetimi sisteminin temel aşamaları; performans yönetimi sisteminin tasarlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesidir.

3.1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN TASARLANMASI

Performans yönetimi için çok sayıda teorik model bulunmaktadır. Bu modellerden birini alıp uygulamanın hem zaman hem de para ve emek tasarrufu sağlayacağı düşünülebilir. Fakat bir performans yönetimi sisteminin etkili olabilmesi için tasarımında örgütsel gerçeklerin dikkate alınması esastır. Böylece belli yaklaşımların ya da modellerin örgütün koşullarına uyup uymayacağı belirlenebilir¹⁰³. Bu nedenle öncelikle varolan sistem analiz edilmeli ve sistemin kullanıcıları olacak personelin sisteme ilişkin istek, ihtiyaç ve beklentileri açıkça

¹⁰¹ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 456.; Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W., s. 284.

¹⁰² Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s.161.

¹⁰³ Perkins, Stephen. "Choose The Best Model For Peak Performance" **People Management**, Vol.3, 1997, s.48-49.

belirlenmelidir. Daha sonra, sistemin amacı saptanmalı ve sistemdeki görev ve sorumluluklar ortaya konmalıdır.

3.1.1.Varolan Sistemin Analiz Edilmesi

Personel performansı tanımlanması güç bir kavram olmakla beraber personelin istenen performans düzeyinde çalışması için bazı koşulların biraraya gelmesi gerektiği açıktır. Performans doğru yönde, doğru işte, doğru ortamda, doğru yerde ve zamanda, doğru çabayı gösteren personelden beklenir¹⁰⁴. Bu koşulların bilinmesi performans yönetimi sisteminin tasarımında varolan sistemde nelerin analiz edilmesi gerektiğini gösterecektir.

Bu aşamada analizler performans yönetimi sisteminin etkili tasarımı için gerekli bilgileri ortaya koyacak şekilde yapılmalıdır. Bu nedenle analiz aşamasına yöneticilerin ve personelin katılımı esastır ve bazı durumlarda dışarıdan bir kişinin görüşleri de alınmalıdır. Bu aşamada gözlem yöntemi kullanılabilir; geçmiş kayıtlar incelenebilir; kişisel görüşme ya da anket yoluyla personelin görüşleri alınabilir; çalışma gruplarının oluşturulmasıyla personelin doğrudan katılımı sağlanabilir¹⁰⁵.

Varolan sistemde analiz edilmesi gereken hususlar şunlardır¹⁰⁶:

- 1)Geçmiş yıllarda uzun, orta ve kısa dönemli planların yapılıp yapılmadığı; hangi alanlarda planlardan sapmalar olduğu ve bunların giderilmesi yönünde ne tür çalışmaların yapıldığı; örgütün ve bölümlerin amaçları, hedefleri ve bunların ekonomik, politik ve kültürel gerçeklerle uyumu; örgütün, bölümün ya da iş biriminin amaçlarının bireysel amaçlara uygunluğu; örgütün amaçlarının herkesçe bilinmesi ve benimsenmesi durumu.
- 2)Yönetimin ve personelin benimsedikleri değerler ve tutumlar ile bunlar arasındaki farklar; insanların davranışları (başarı, bağlanma, uzmanlık, erk

¹⁰⁴ Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S.

¹⁰⁵ "Rewamp Ineffective Performance Management" **Personnel Journal**. February, 1992, Vol:71, s. 93-100.

¹⁰⁶ Williams, Richard, s. 202-203.; "Rewamp Ineffective Performance Management" ; Jones, Joe D. "Considering Employee Performance" **Mississippi Business Journal**, Vol.9, 1997, s.5-6.

güdüğü ve iş ahlâkı yönlerinden) ve birbirleriyle ilişkileri; örgüt kültürünün yüksek performansı destekleyip desteklemediği; risk alma, ödüllendirme ve cezalandırma yaklaşımları; temel kaynak olarak insana gösterilen saygı, gelişmesine etkisi ve katkısı nedeniyle bu saygının sonuçları.

- 3)Örgütsel çalışma ortamının yapısındaki risk, sıcaklık, destek, standartlar, çatışma ve kimlik gibi temel belirleyicilerin durumu; motivasyonel güçler, iletişim, etkileşim, etkileme süreci, karar verme, hedef oluşturma ve denetim gibi liderlik süreçleri; bu süreçlerin örgüt üzerinde ne derecede etkin olduğu; toplu pazarlıklar, şikayet sistemleri ve sendikal eylemler sonucu doğan davranışsal sorunlar.
- 4)Sürecin örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmayı sağlayıp sağlamadığı; iş akışında ortaya çıkan sorunlar; hem insanlara hem de örgütsel performansa etkisi açısından işlerin içerikleri ve birbirleriyle ilişkileri, insanlara uyumu, bireysel gelişmeyi teşvik edip etmediği; yetki devretme ve grup çalışmalarının etkililiği.
- 5)Örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayacak liderlerin, personelin ve diğer kaynakların olup olmadığı; bireylerin istenen düzeyde faaliyet gösterecek zihinsel, fiziksel ve duygusal kapasiteye sahip olup olmadıkları; bireylerin işlerini yapacak bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olup olmadıkları.
- 6)Personel seçme, işe alma, yerleştirme, oriyantasyon, performans değerlendirme, yükseltme, ücretlendirme, disiplin, işten çıkartma ve eğitim politikalarının, programlarının, uygulamalarının ve bu amaçla tahsis edilen kaynaklarının durumu; personelin yeterliliğini geliştirme sürecinin değişim sürecinin gereklerini karşılayıp karşılamadığı.
- 7)İşgücü devri, devamsızlık ve işe gelmeme oranları, verimlilik ölçüm sonuçları, personel şikayetleri, kaza raporları, personelin sağlık kayıtları, eğitim kayıtları, personelin önerileri; müşteri şikayetleri, pazar payı oranları, satış oranları, rekabet gücü.
- 8)Varolan performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar; sistemin güçlü ve güçsüz yönleri.

Varolan sistem analiz edilirken “Ne problem olarak görülmesi gerekir?” sorusu cevaplandırılmalıdır. Bu soru belirli bir alanda problem olduğuna inanmak için bazı hususlara dikkat edilmesini gerektirir. Problemlerin hepsi bazı şeylerin yanlış olduğunu göstermekle birlikte çözümü için asıl önemli olan problemin nedenini bulmaktır. Problemin nedenini bulmak için problemin hangi zamanlarda ortaya çıktığını (örneğin, sadece hafta sonları ya da yoğun sezonlarda); daha çok kim ya da kimlerle ilgili olduğunu (örneğin, problemle ilgili olan sadece yeni işe giren personel, eski personel, büyük bir personel grubu ya da sadece yöneticiler mi?); daha çok nerelerde karşılaşıldığını (örneğin, bir bölümle mi sınırlı, yaygın mı?); önem derecesinin ne olduğunu (örneğin, bütçeyi aşan harcamalar ilgilenmeye geçecek büyükte ya da problem örgütsel etkililiği ciddi derecede bozacak düzeyde mi?) belirlemek gerekir. Bir başka önemli husus da problemin varlığı ve nedenleri hakkında personelle yönetimin fikir birliği içinde olmalarıdır¹⁰⁷.

Yapılan analizler sonucunda kurulması düşünülen bir performans yönetimi sisteminin gerçekten bir başarı şansına sahip olup olmadığı; yöneticiler, nezaretçiler ve personel arasında güven duygusunun bulunup bulunmadığı; performansa en çok katkıda bulunan ve etkililiği etkileyen unsurların ve örgütsel performansı arttırmak için değiştirilmesi ya da geliştirilmesi gereken alanların neler olduğu ortaya çıkarılır¹⁰⁸.

3.1.2. Performans Yönetimine İlişkin Beklentilerin Saptanması

Etkili bir performans yönetimi sisteminin yöneticilerin ve personelin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılaması gerekir. Yöneticilerin, personelin ve sendikaların beklentileri şunlardır¹⁰⁹:

Üst Yönetimin Beklentileri: Sistemin tüm personelin performansını ve dolayısıyla da örgütün performansını arttırması; bir yargılama ya da cezalandırma sistemi değil personeli motive eden bir sistem olması; personelden beklenen

¹⁰⁷ Mill, Rober Christie, s.7.

¹⁰⁸ Magurn, J. Philip., s. 136.

¹⁰⁹ Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S. Williams, Richard, s.206.; Magurn, J. Philip., s. 136.; Longenecker, Sims and Gioia. “Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal”. **Academy of Management Executive**, Vol: 1, No: 3, 1987, s.183-193.

performansın açıkça tanımlanması, kendilerine iletilmesi (rol belirsizliklerinden kaçınarak.) ve kabullerinin sağlanması; işin planlanması; eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi; ücret ödemeleri, yükseltme, transfer etme, işten çıkartma gibi idari kararların doğruluğunu ve haklılığını kanıtlamak için objektif veriler sağlanması.

Orta Ve Alt Düzey Yöneticilerin Beklentileri: Sistemin kullanımının kolay olması; personelden beklenen performansın açıkça tanımlanması, kendilerine iletilmesi ve kabullerinin sağlanması; sorumluluk alanlarındaki personelin performansının iyileşmesi ve artması; insanlar arasındaki çatışmaların önlenmesi; iyi insan ilişkileri ve çalışma ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesi; örgüt içinde statülerinin artması; personelin yeterliliklerinin artması; personelin kendilerine saygılarının ve diğer yönlerinin olumlu yönde değişmesi.

İnsan kaynakları yöneticilerinin beklentileri: İnsangücü planlaması, kariyer planlaması, eğitim planlaması, ücret yönetimi, personel seçme, işe alma, terfi ettirme, işten çıkartma gibi insan kaynakları bölümünün fonksiyonlarıyla performans yönetimi sisteminin birlikte düşünülmesi; hat yöneticilerinin performans değerlendirme sürecini ciddiye almaları, performans değerlendirme prosedürlerini izlemeleri, formları eksiksiz doldurmaları; negatif tutumların ve çatışmaların olmaması; hatalı ölçme ve değerlendirmelerden dolayı insan kaynakları bölümünün kredibilitesinin zarar görmemesi.

Yönetici Olmayan Personelin Beklentileri: Açık olarak kendilerinden ne beklendiğinin tanımlanması ve bu aşamada onların görüşlerinin alınması; doğru ve zamanlı geribildirim (özellikle de pozitif yönde) verilmesi; yetersiz oldukları yönler konusunda anlayış gösterilmesi; kendileriyle açık açık konuşulması; herkese eşit ve adil davranılması; insanlararası çatışmalardan kaçınılması; iyi insan ilişkileri ve çalışma ilişkilerinin kurulması; örgüt içinde statülerinin yükselmesi; gelişmeleri için maliyeti en düşük olanın değil gerçek ihtiyaçlarının dikkate alınması; gelecekte nerede olacaklarını bilmeleri ve ilerleme fırsatlarının tartışılması; kendilerine saygılarının ve diğer yönlerinin olumlu şekilde gelişmesi; haksız eleştirilere karşı savunma mekanizması sağlanması; performans değerlendirmelerinin sadece üstler

tarafından yapılmaması; çalışmanın ilginç ve tatmin edici şekilde olması; çalışma koşullarının iyileştirilmeye çalışılması; tatmin edici düzeyde ödüllendirilmeleri.

Sendikaların beklentileri: Otel işletmeciliği alanında (özellikle de sezon otellerinde) sendikalaşma genellikle çok azdır. Performans yönetimi sendikalı personel çalıştıran bir otelde uygulanacaksa, sendikaların temel beklentisi üyelerinin maddi ve manevi çıkarlarının korunmasıdır. Ayrıca performans kriterlerinin ve standartlarının objektif ve adil olması; yönetim tarafından kendilerine gerekli açıklamaların yapılması; performans ölçme ve değerlendirmede geçerli ve güvenilir yöntemlerin kullanılması; olumsuz sonuçlar konusunda kendilerinin bilgi ve belgelerle ikna edilmesi gibi beklentileri olacaktır.

3.1.3. Performans Yönetimiyle İlgili Görev Ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Performans yönetimi ile ilgili yönetimin temel görevleri ve sorumlulukları üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar¹¹⁰:

- 1)Örgütün temel amaçlarını örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek şekilde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek.
- 2)Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir haberleşme sistemi geliştirmek.
- 3)Yönetilen birimlerin performanslarını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen bölümleri için ve özellikle de personel için performans ölçme ve değerlendirme sistemi kurmak ve uygulamaktır.

Performans yönetiminde bu görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi hat yöneticilerinin, insan kaynakları bölümünün, yönetici olmayan personelin katılımını ve çabalarını gerektirir. Bu nedenle sistemin tasarlanması ve yürütülmesi için bunların herbiri birtakım görev ve sorumlulukları üstlenmek durumundadırlar. İlgili kişilerin üstlenmek zorunda oldukları görev ve sorumluluklar şunlardır:

¹¹⁰ Akal, Zühal, s.50.

Üst yönetimin görev ve sorumlulukları: Üst yönetimin en önemli sorumluluğu örgütün performansını iyileştirmeye ve geliştirmeye olanak verecek sistemleri kurmak, geliştirmek ve belirlenen amaçlar doğrultusunda işletilmesini sağlamaktır. Bu nedenle performans yönetimi sisteminin örgütte uygulanmaya başlanması konusundaki ilk karar üst yönetim tarafından verilecektir. Bu konudaki çalışmaların başlatılması için üst yönetimin performans yönetimi konusunu bilmesi, sistemin uygulanması ile ilgili stratejik ve politik kararı alması, üst düzey yöneticilerden birinin performans yönetimini sahiplenmesi ve bunu tüm çalışanlara duyurması gerekir. Bunun yanı sıra üst yönetimin üstlenmesi gereken görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralamak mümkündür¹¹¹:

- Performans yönetimi sisteminde uygulanacak çalışma ilkelerinin tüm örgüt üyelerine duyurulması ve benimsetilmesi için düzenlenecek kampanyalara liderlik yapmak.
- Performans yönetimiyle ilgili çalışmaları baştan sona desteklemek, ortaya çıkan problemlerin çözümüne yardım etmek. Bu yapılmadığı takdirde personelin sisteme bağlı kalmaları beklenemez.
- Örgütsel amaçları, vizyonu, misyonu, değerleri, örgütsel hedefleri ve stratejileri saptayarak örgütü bunlara yönlendirmek ve ulaşılabilmesini sağlamak için tüm bölümleri ve fonksiyonları koordine etmek.
- Etkili bir haberleşme sistemi kurmak ve işletmek.
- Aynı işi yapan personel arasında uzlaşmaya varılmış, örgütsel amaçlarla ve stratejilerle uyumlu ve performans beklentilerini doğru bir şekilde yansıtan standartların kurulmasını sağlamak.
- Performans ölçümlerinin ve değerlendirmelerinin geçerli, güvenilir ve belirlenen zaman periyotları içinde başlatılmasını, bitirilmesini ve belgelendirilmesini güvence altına almak.
- Yönetim görevlerini üstlenen personelin performanslarını izlemek, ölçmek ve değerlendirmek. Daha sonra performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda yöneticilerin terfi ettirilmeleri, geliştirilmeleri, eğitilmeleri ve ücretlendirilmeleriyle ilgili kararları vermek.
- Personel şikayetlerine gereken önemin verilmesini sağlamak.

¹¹¹ Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S.; Williams, Richard, s.196.

Orta düzey yönetimin görev ve sorumlulukları: Orta düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir¹¹²:

- Üst yönetimin uygulanmasına tam bağlılık gösterdiği performans yönetimi sistemini öğrenmek, benimsemek, alt kademelere yaymak ve benimsetmek.
- Alt düzey yöneticilerin çalışmaları hakkında üst yönetimi bilgilendirmek, bir anlamda üst yönetimle alt yönetim arasında köprü görevini üstlenmek.
- Bölümlerini ilgilendiren amaçları, misyonu, fonksiyonel stratejileri belirlemek, faaliyet planlarını yapmak, standartları saptamak. Bu çalışmalar sırasında personelin katılımını sağlamak, onları bilgilendirmek, kabullerini sağlamak.
- Tüm çalışmaların amaçlar ve hedefler doğrultusunda uygun ve doğru bir şekilde yapılmasını sağlamak. Herhangi bir problem olduğunda personelle birlikte problemin nedenlerini ve çözüm yollarını bulmak ve uygulamak.
- Personele gerektiği kadar yetki ve sorumluluk devretmek, onlara yol göstermek, öneriler sunmak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve giderilmesi için gerekenleri yapmak. Bir başka deyişle bir antranör ya da işleri kolaylaştıran bir kişi gibi davranmak.
- Personelle dostça ve insani ilişkiler kurmak. Onların ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmak.
- Etkili bir haberleşme sistemi kurmak ve işletmek.
- Olumlu ve verimli uygulamaları teşvik etmek.
- İnsan kaynakları bölümü ile iyi ilişkiler içinde olmak, birlikte çalışmak. Özellikle performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması aşamalarında bu işbirliği çok büyük önem taşımaktadır.
- Sorumluluk alanlarına giren personelin performanslarını izlemek, ölçmek ve değerlendirmek.
- Mümkün olduğunca objektif olmak ve personel arasında ayırım yapmamak.

¹¹² Palmer, Margaret J. (How To Plan and Conduct Productive Performance Appraisals) **Performans Değerlendirmeleri**. Çev.: Şahiner, Doğan, İstanbul: Reprosel Matbaa Hizmetleri, 1993, s.13.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. Jr. and Gibson, James L., s.482-483.

Alt düzey yönetimin görev ve sorumlulukları: Alt düzey yönetimin görev ve sorumlulukları şunlardır¹¹³:

- Performans yönetiminin amaçlarını, ilkelerini ve kendi görev ve sorumluluklarını bilmek ve buna göre davranmak.
- Performans planlaması aşamasında gerekli katkıyı sağlamak. Ayrıca kendilerinden ne beklendiğini anlatmak ve kabullerini sağlamak için personelle düzenli toplantılar yapmak.
- Belirlenen politikaların, prosedürlerin, kuralların ve ilgili diğer düzenlemelerin uygulanabilirliği için personelin ulaşabileceği ve danışabileceği bir kişi olmak.
- Personel için yanına girilebilir ve ulaşılabilir olmayı sürdürmek, etkili bir performans yönetimi için personelin performans amaçlarına ulaşmasını sağlayacak ya da engel oluşturabilecek unsurları tanımlamak ve gerekli desteği vermek.
- İnsan kaynakları bölümü ile iyi ilişkiler içinde olmak, onlarla birlikte çalışmak.
- Değerlendirme süreci boyunca personele spesifik ve olumlu geribildirim vermek; ara değerlendirmeler yapmak için periyodik toplantılar düzenlemek.
- Performans ölçme ve değerlendirme periyodu boyunca personelle yapılan toplantılara ilişkin bilgileri belgelendirmek.
- Zamanlı bir şekilde, prosedürlere uygun olarak ve personelle uzlaşma içinde değerlendirme sürecini başlatmak, sürdürmek ve tamamlamak.
- Performans değerlendirme sonuçlarına dayanarak personelin iş sınıfına uygun görevleri sağlamak, ödüllendirmek ya da disipline yönelik işlemleri uygulamak.

İnsan kaynakları bölümünün görev ve sorumlulukları: Çoğu işletmede performans ölçme ve değerlendirme sisteminin tasarlanması, geliştirilmesi, yürütülmesi ve güncelleştirilmesi ile ilgili görev ve sorumlulukların büyük kısmını

¹¹³ Fields, Larry A. Operations Memorandum. No.Op-110225. Subject: "Employee Performance Appraisal". **Oklahoma Department of Corrections**, July 1, 1995.; Longnecker, Sims and Gioia. "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal".; Bittel, Lester R. **Improving Supervisory Performance**. McGraw-Hill International Book Company, 1976, s.156-157.

insan kaynakları bölümü üstlenmektedir. Ancak etkili bir performans yönetim sistemi için insan kaynakları bölümü ile tüm yöneticilerin işbirliği içinde çalışmaları esastır. Bu sistem içinde insan kaynakları bölümünün görev ve sorumlulukları şunlardır¹¹⁴:

- Hat yöneticileriyle birlikte performans ölçme yöntemini saptamak, performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi konuda uzmanlık desteği vermek.
- Performans değerlendirme kriterleri ve standartları, kullanılan yöntem ve değerlendirme sonuçlarının kullanımı konusunda personelin sendikası ile görüş birliğine varmak.
- İşletmede çalışan herkese uygulanacak performans ölçme ve değerlendirme formlarını hazırlamak ve ilgililere dağıtmak.
- Performans ölçme ve değerlendirmede izlenecek prosedürleri hat yöneticileriyle birlikte belirlemek ve bunları yazılı talimatlar haline getirmek. Çünkü performans ölçme ve değerlendirmede izlenecek prosedürlerin, kullanılacak formların mümkün olduğunca tektip olması ve değerlendirme bilgilerinin tek bir merkezde toplanması arzu edilir. Ölçme ve değerlendirme sisteminin sahipliği açısından bu görevin insan kaynakları bölümünde merkezileştirilmesi gerekir.
- Performans değerlendirme tarihlerini hat yöneticileriyle birlikte kararlaştırmak ve bu tarihleri yöneticilere hatırlatmak.
- Performans değerlendirme görüşmelerini hat yöneticileriyle birlikte planlamak ve bunları yazılı talimatlar haline getirmek.
- Performans ölçme ve değerlendirme periyodu boyunca sistemi biçimsel olarak kontrol altında tutmak.
- Tamamlanan formları gözden geçirmek ve ilgili personelin dosyalarına koymak.
- Yöneticiler tarafından öneriler ücret artışlarını, terfileri onaylamak. Gereken eğitim ve geliştirme programlarını hazırlamak.

¹¹⁴ Werther, William B. and Davis, Keith Jr. **Human Resources and Personnel Management**. Fourth edition, McGraw-hill International Editions, 1993, s.340.; Williams, Richard, s.197-198.

Yönetici olmayan personelin görev ve sorumlulukları: Yönetici olmayan personelin görev ve sorumlulukları şunlardır¹¹⁵:

- Kendi hedef ve amaçlarını planlama aşamasında açıkça ortaya koymak ve yöneticilerle üzerinde uzlaşmaya varabilecekleri yeni fikirlerle ve önerilerle sürece katılmak.
- Beklenen performans ile ilgili olarak kendisine iletilen misyonu, amaçları, hedefleri, politikaları, prosedürlerle ilgili bilgileri, kuralları, talimatları ve diğer bilgileri almak.
- Toplantılarda düzenli olarak yer almak, düşüncelerini çekinmeden açıkça söylemek.
- Hangi işlerin yapılması gerektiğini ve hangi davranışların kabul göreceğini anlamak ve bunların en iyi şekilde yapma yollarını bulmak.
- İş talimatlarını izlemek.
- Grup içindeki diğer üyelerle iyi ilişkiler içinde olmak, onlarla fikir alışverişinde bulunmak, görüşlerine saygılı olmak, işbirliği içinde çalışmak.
- Belirlenen görevleri, görece önemlerini ve performans standartlarını performans değerlendirme periyodu başında incelemek; değerlendirme periyodu boyunca performans düzeyi, başarıları ya da başarısız olduğu alanlar hakkında geribildirim almak ve değerlendirme periyodu sonunda değerlendirmenin sonuçlanması için en yakın yöneticisiyle (nezaretçisiyle) görüşme yapmak.
- Kendi kendisinin performans değerlendirmesini yapmak.
- En yakın yöneticisiyle birlikte gelişme planını hazırlamak.
- Yetersiz olduğu alanları düzeltmek ya da hedeflere ulaşmak için gelişme planında belirtilen spesifik önerileri gerçekleştirmek.

3.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Performans' yönetimi sürecinde yönetimin yukarıda sıralanan görev ve sorumluluklarını yerine getirilirken uygulanan yönetim fonksiyonları klasik yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etme ile aynıdır. Bu süreçte örgütsel performansı arttıracak tüm faaliyetler planlanır; bu

¹¹⁵ Barry, John M. "Performance Management..."; Fields, Larry A. Operations Memorandum...

faaliyetlerin yapılmasını sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturulur; faaliyetler amaçlar doğrultusunda yönlendirilir, koordine edilir ve planlara uygunlukları açısından kontrol edilir. Ancak, performans yönetimi sürecinde ağırlık planlama ve kontrol fonksiyonları üzerinedir. Bu nedenle çalışmamızda performans yönetimi sürecinin aşamalarını performansın planlanması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi olarak inceleyeceğiz. Bu bölümde sözkonusu aşamaları kısaca açıkladıktan sonra ikinci bölümde performansın planlanmasını, üçüncü bölümde performansı ölçülmesini, dördüncü bölümde de performansın değerlendirilmesini ve geliştirilmesini ayrıntılarıyla ele alacağız.

3.2.1. Personel Performansın Planlanması

Etkili bir performans yönetiminin temellerinin atılmasında personelden neyin beklenmesi gerektiğinin belirlenmesi esastır. Bu nedenle performans yönetimi sürecinin başlangıç ve en temel aşaması performans planlamasıdır.

Planlama, örgütün ve personelin performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için ne yapılması gerektiğinin, nasıl yapılacağının, ne zaman harekete geçileceğinin ve sorumlulukların kimler tarafından üstlenileceğinin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç örgütün amaçlarını ve politikalarını belirleyen ve bunlara ilişkin stratejilerin ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardım eden bilgilerin toplanmasıyla başlar. Yapılan araştırmalardan ve toplanan bilgilerden yararlanılarak geleceğe dönük tahminlerde bulunulabilir. Daha sonra amaçlar ve hedefler belirlenir ve bunlara ulaşılması için gerekli faaliyetler ile bu faaliyetlerden hangi sonuçların beklendiği belirtilir.

Performans planlaması performans ölçme ve değerlendirme sistemi geliştirmek için yöneticilerin ve personelin "Nereye gitmek istiyoruz?, Oraya nasıl ulaşabiliriz? ve Başarılarımızı nasıl ölçeceğiz ve değerlendireceğiz?" sorularının cevapları üzerinde fikirbirliği sağlamalarını gerektirir. İyi tasarlanmış bir performans planlama süreci, yönetime performansı geliştirme amacına hizmet eden, ölçme ve değerlendirme sistemleriyle uyumlu ve personelle üzerinde mutabık kalınan farklı fikirlerin sonuçlarının özetlenmesi olanağını sağlayacaktır¹¹⁶.

¹¹⁶Yager, Ed. "A Critique of Performance Appraisal Systems" **Personnel Journal**, February, 1981.

Performans planlamasının sağlayacağı yararlar vardır. Bu yararları şu şekilde sıralamak mümkündür¹¹⁷:

- Örgütsel kültürle, değerlerle ve inançlarla uyumlaştırılmış ihtiyaçların tüm sisteme uyarlanması sağlamak.
- Örgütün misyonunun, vizyonunun, stratejik amaçlarının, hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesini, tüm örgüte ve üyelerine iletilmesini sağlamak.
- Örgütün tüm bölümlerinin ve üyelerinin aynı yönde işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmalarını mümkün kılmak.
- Personelin gösterecekleri performans konusunda kendilerinden ne beklediğini açıkça tanımlamak, bu beklentilerin örgütsel amaçlara yapacağı katkıyı anlamalarını ve kabul etmelerini sağlamak.
- Yönetimin örgütün amaçlarına uygun olarak performansı sürekli maksimize etmek için planlanan faaliyetlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini izlemelerine ve kontrol altında tutmalarına olanak vermek.
- Sistemdeki ya da çevresel koşullardaki değişimler sonucu planlardan sapmalara ya da planlarda yapılması gereken değişikliklere yönetimin dikkatini çekmek.

Performans yönetiminde planlamanın yukarıda sıralanan yararları sağlayabilmesi için her bölümde ve her yönetim düzeyinde yapılması gereken bir dizi faaliyetin yapılması gerekir. Planlar, sorumluluk derecelerine ve kapsadıkları zamana uygun bir hiyerarşik düzen içinde yapılırlar. Uzun dönemli planlar örgütün misyonunu, amaçlarını, stratejilerini ve temel politikalarını belirleyen geniş kapsamlı planlardır. Üst yönetim düzeyinde hazırlanan bu tür planlar ile özellikle otelin uzun dönemli geleceğini etkileyen kararlar alınır. Bu kararlar işletmenin tümünü ilgilendiren ve tüm faaliyetlerine yol gösteren nitelikte kararlardır. Orta ve alt yönetim düzeylerinde ise, kısa dönemli ve günlük uygulamalara ilişkin planlar yapılır. Örneğin, orta düzey yöneticiler taktik planları yaparlar; projeleri ve programları hazırlarlar; tamamlayıcı amaçları ve politikaları belirlerler. Alt düzey yöneticiler ise, kısa dönemli ve sorumluluk alanlarını ilgilendiren amaçları belirlerler; günlük çalışma ve iş programlarını hazırlarlar. Bu faaliyetlerin tümü birbiri ile koordineli ve birbirini tamamlar biçimde yürütülür.

¹¹⁷ Akal, Zühal, s.55.; Yager, Ed.; Barry, John M..

Performans yönetimi sistemlerinin çoğu vizyonun, misyonun ve ortak amaçların belirlendiğini, örgütün bölümleri ya da fonksiyonel alanları için anahtar sonuç alanlarında amaçların ve hedeflerin saptandığını, üst yönetim grubunun işletme için rekabet avantajının ve katma değer boyutunun¹¹⁸ tasarlandığını, bunların örgüt üyelerine iletildiğini, onlar tarafından anlaşıldığını ve benimsendiğini varsaymaktadır. Bazı örgütlerde bunların gerçekleştirilmiş olması ve uygulanması mümkündür. Ancak yapılan araştırmalar örgütlerin genellikle bu konularda büyük eksikliklerinin bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenlerle her örgüt için performans yönetimi sisteminde başlangıç noktası stratejik planlama olmalıdır¹¹⁹.

Stratejik planlama, "örgütün hedeflerine ulaşmak için tasarlanan stratejilerin formüle edilmesi ve kontrolü ile sonuçlanan kararlar ve faaliyetler seti" olarak tanımlanabilir¹²⁰. Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirecek üst yönetim düzeylerinde sistematik olarak örgütün ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının; pazar, ürün ve hizmet hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesiyle ilgilidir¹²¹.

İşletmenin faaliyetlerine yön verici kararların alındığı stratejik planlama, ister zincir ya da ortaklık içinde yer alsın, ister bireysel olarak faaliyet gösterecek tüm otel işletmelerinde yapılması gereken yönetsel bir faaliyettir. Otel işletmelerinde stratejik planlama yapılmasının öncelikli amacı örgütün tüm çabalarının müşteri tatminini ve bunu sağlayacak ürün ve hizmet kalitesini yaratmak ve belirlenen performans hedeflerine ulaşmaya doğru yönlendirmektir¹²².

¹¹⁸ Otel işletmeleri işgücü, sermaye, malzeme ve donanım gibi çeşitli girdiler kullanarak bunları yüksek değerlerle satılan ürünlere ve hizmetlere dönüştürürler. Böylece bir servet yaratırlar ya da değer eklerler. Katma değer olarak adlandırılan bu değer oluşması işletme sahiplerine, ortaklarına, personeline, kredi veren kişi ya da kuruluşlara bağlıdır ve bu kişi ve grupların hepsini etkiler. Bu nedenle katma değer yaratma önemli bir performans hedefidir; üretim ve kâr gerçekleştirmeye yönelik herkesin, her bölümün katkısını ve performansını gösteren bir kriterdir. (Bkz. Akal, Zühal, s.332; Baş, İ.Melih ve Artar, Ayhan, s.39.)

¹¹⁹ Williams, Richard, s.191.

¹²⁰ Eddystone, Nebel III., s.58.

¹²¹ Eren, Erol, s.49.

¹²² Shriver, Stephen J. **Managing Quality Services**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1988, s.65.

Stratejilerin ve hedeflerin uygulamaya konulması amacıyla hazırlanan faaliyet planları, bütçeler, programlar, projeler, politikalar, prosedürler ve kurallar otel personelinin performanslarının değerlendirilmesinde birer araç işlevi görürler. Özellikle hizmet personeli için programlar, prosedürler ve kurallar önemli performans kriterleridir. Ayrıca performans planlama sürecinde personelden beklenenleri tam olarak açıklayan, uygulanabilir, ulaşılabilir ve ölçülebilir performans standartları oluşturulur¹²³.

3.2.2. Personel Performansının Ölçülmesi

Performans yönetiminin başarıya ulaşması için planlama aşamasında öngörülen faaliyetlerin planlara uygun bir şekilde yapılmasıyla mümkün olur. Planlar örgütte görev yapan tüm personelin çalışmaları ve çevreyle etkileşimleri yoluyla gerçekleşir. Bu aşamada yöneticilerin görevi, personelin hedefleri gerçekleştirmelerini sağlayacak biçimde çevreyi düzenlemektir. Yöneticilerin bir yandan personelin bilgilerini, becerilerini, ilgilerini, tutumlarını ve alışkanlıklarını bilmeleri öte yandan da iş tanımlarını, iş araç-gereç ve donanımlarıyla birlikte kendi davranışlarını personeli istenen davranışları yapmaya yönlendirecek şekilde düzenlemeleri gerekir. Çünkü uygulama süreci yönetim kontrolü ile ücretlendirme, motive etme, liderlik, danışmanlık yapma, yol gösterme, akıl verme, pozitif güçlendirme gibi önemli yönetsel faaliyetlerin tümünü kapsar.

Bütün bunlar yapıldıktan sonra işletme faaliyetlerinin başarılı olup olmadığının, başarılı olmuş ise, ne derecede ve hangi personelin katkılarıyla başarılı olduğunun bilinmesi gerekir. İşletme faaliyetleri devam ederken düşük performansın ve başarısız personelin erken tanınması, önlem alınmasını kolaylaştırır. Personelin performans derecelerinin bilinmesi ve düşük performanslı neden olan durumların ortaya çıkarılması ileride geliştirilecek benzer etkinliklerin daha gerçekçi esaslarla planlanmasına yardım eder. Düşük performansın belirlenmesi ve başarısız olan personelin tanınması ancak personelde meydana gelen davranış değişikliklerinin ölçülüp değerlendirilmesiyle mümkün olur.

¹²³ Vallien, Jerome J. and Abbey, James R., 71.

Ölçme bir tanımlama işlemidir. Geniş anlamda ölçme, varlık ya da olayların 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 edilmesidir¹²⁴. Performans ölçme işleminin sağlıklı olabilmesi için bir ölçüm sisteminin üç temel unsuru çok iyi kontrol etmesi gerekir. Bunlar; 1) Ölçülen özellik, 2) Ölçen kişi ve 3) Kullanılan ölçme aracıdır.

Uzun yıllardan beri performansın ölçülmesiyle ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar: Personelin performansı hangi göstergeler esas alınarak ölçülmelidir? Performans kim ya da kimler tarafından ölçülmelidir? Performans ölçümleri hangi sıklıkta ve ne zaman yapılmalıdır? Ölçümler hangi amaçlarla kullanılmalıdır? gibi soruların cevaplarını aramıştır. Bu kapsamlı soruların cevapları her zaman açık ve basit olmamıştır. Kurulan ölçme sistemleri genellikle örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayamamış, uygulamalarını büyük ölçüde zorlaştıran karmaşık süreçlerden oluşmuş ya da hatalı ve yetersiz uygulamalara neden olmuşlardır¹²⁵. Bu hatalardan bazıları performans ölçme ve değerlendirme sistemleriyle ödüllendirme sistemlerinin bağlantısının tam olarak kurulamaması, işin uzman olmayan, korku veren ve iyi hazırlanmamış yöneticiler tarafından yürütülmesi, üst yönetimin katılımının ve desteğinin olmamasıdır. Belki de en büyük başarısızlık nedeni örgütsel amaçlar ve stratejiler ile performans ölçme ve değerlendirme arasında bir bağlantının kurulmamasıdır¹²⁶.

3.2.3. Personel Performansının Değerlendirilmesi

Ölçme ile değerlendirme birbirlerinden bağımsız kavramlar değildirler. Bir karar verme işlemi olan değerlendirme, ölçmeyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır. Ölçme genellikle bir amaç için yapılır. Amaç, gösterilen performans bakımından kişiler, gruplar ya da örgütün tümü hakkında değerlendirme yapmak ve elde edilen değerlendirme sonuçlarına dayanarak belli kararlar vermektir¹²⁷.

¹²⁴ Özçelik, Durmuş Ali. **Okullarda Ölçme ve Değerlendirme**. Dokuzuncu basım. Ankara: Saydam Matbaacılık, 1993, s.10.; Tekin, Halil. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Üçüncü Basım. Ankara: Daily News Web Ofset Tesisleri, 1982, s.31.

¹²⁵ Yager, Ed.

¹²⁶ "Rewamp Ineffective Performance Management"

¹²⁷ Erdoğan, Hasan; Ural, Mehmet ve Tüzün, Müfide. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1980, s. 26.

Performansın artırılması için öncelikle varolan performans düzeyinin belirlenmesi esastır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin sonunda planlanan performans ile gerçekleşen performans karşılaştırılır. Gerçekleşen performans planlanan performansa eşit ya da daha üst düzeyde ise personeli ödüllendirme ya da performans planlama sürecini tekrar gözden geçirme sözkonusudur. Başarılı performansı ödüllendirmek için performansa dayalı ücret sistemi, terfi ettirme ve finansal olmayan diğer ödüller kullanılır.

Bazı personel daha düşük performans gösterirken bazıları yüksek performans gösteriyorsa, performans farklılıkları ortaya konur ve performansı engelleyici nedenler saptanır. Performansı arttırmak için pozitif güçlendirme, pozitif disiplin programları, eğitim programları, kendi kendini kontrol-yönetim ve kendi kendini-kontrol sistemleri, cezalandırma, transfer etme, işten geçici uzaklaştırma ya da işten çıkartma gibi önlemler alınır.

Ancak performansla ilgili kararlar her zaman isabetli olmaz. İsaletli kararlar verilebilmesi için karara dayanak olacak kadar yeterli veri toplanması, toplanan verilerde önemli hatalar bulunmaması ve bu verilerin doğru yorumlanması gerekir. Bu nedenle bir değer yargısının doğruluğu hem dayandığı gözlem ya da ölçmenin doğruluğuna hem de seçilen kriterin uygunluğuna bağlıdır.

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi yönetimin kontrol fonksiyonu ile ilgili çok önemli bir aşamadır. Performans yönetiminin etkililiğini belirleyecek olan performans değerlendirme sistemi dikkatle planlanmalı ve uygulanmalıdır. Çünkü performans değerlendirme sistemindeki herhangi bir aksaklık performans yönetimi ile ilgili çabaları boşa çıkaracak olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

3.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Önemli bir görevi en iyi şekilde yerine getirmek oldukça güçtür ve zaman alıcıdır. Personelin tüm bilgilerini ve becerilerini kullanarak yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlamak kolay olmadığı gibi durağan değildir. Etkili bir performans yönetimi sistemi hareketli bir hedeftir. Bir performans yönetimi sistemi

sürekli dikkat ve müdahale gerektirir ve asla tamamlanmış gözûyle bakılamaz¹²⁸. Bu nedenle performans yönetimi sistemi kurulduktan ve uygulandıktan sonra değerdendirilmelidir.

Değerdendirmeye “niçin bir performans yönetimi sistemi olmalıdır?, sistemin etkililiğini sağlayacak şey nedir? ve yöneticiler hangi rolû oynamalıdır?” sorularının cevapları aranarak başlanmalıdır. Değerdendirme amaçları yönetimin ve personelin performans yönetimi sürecinden beklentilerini saptamak; mevcut sisteme yönelik tutumlarını değerdendirmek; performans yönetimi sürecinde izlenen yaklaşımların personel tarafından kabul edilme eğilimini test etmek ve beklentiler ile varolan sistemin bu beklentileri karşılama yeterliliğı arasındaki farkları kesin olarak belirlemek olmalıdır¹²⁹.

Uygulanmakta olan performans yönetimi sisteminin etkili olabilmesi için personelin örgûtsel performansa yaptığı katkının arttırılması esastır. Performans yönetimi sistemiyle bu katkının artıp artmadığına ilişkin bir takım göstergelerin bulunması gerekir. Bu göstergeler genellikle etkili insan kaynakları ve performans yönetimi ile elde edilecek sonuçlardır.

Performans yönetimi sistemi her yönûyle analiz edildikten sonra sürecin başına dönûlerek aynı aşamalar izlenir ve gelecek dönem için yeni bir performans yönetimi sistemi tasarlanır.

¹²⁸ Barry, John M.

¹²⁹ “Rewamp Ineffective Performance Management”

İKİNCİ BÖLÜM

OTELLERDE PERSONEL PERFORMANSININ PLANLANMASI

1. UZUN DÖNEMLİ PERFORMANSIN PLANLANMASI

Performans planlamasının örgütün uzun ve kısa dönemli performans ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirlemek zorunda olması, performans planlamasının geleneksel planlama hiyerarşisine entegre edilmesi ihtiyacını doğurur. Çünkü örneğin, otelin geleceğe nasıl baktığını gösteren uzun dönemli bir vizyon geliştirilmesi personelin performansını planlamaya yararlı bir girdi sağlayacaktır. Stratejiler yeni pazarlar, yeni ürünler ve hizmetler, yeni pazarlama stratejileri, yeni teknolojiler vb. gibi yeni performans ihtiyaçlarını ortaya koyacaktır. Bu ihtiyaçlar işletmenin uzun ve kısa dönemde başarması gerekenleri kapsayacak bir hiyerarşi içinde ifade edilmelidir. Bunun gerçekleştirilmesi otel yönetiminin ve personelinin uygun performans ihtiyaçlarını tahmin etme ve geliştirme yeteneklerine ve becerilerine bağlıdır. Çünkü performans yönetimi sisteminin yürütülmesinin her aşamasına personelin katılması esastır.

Örgütün stratejik ve uzun dönemli kararları üst yönetim kademesi ve sınırlı sayıda yöneticinin oluşturduğu yönetim komitesi tarafından verilir. Otellerde yönetim komitesinde genellikle genel müdürün yanı sıra odalar bölümü, yiyecek ve içecek bölümü, satış ve pazarlama bölümü, insan kaynakları bölümü yöneticileri ve kontrolör yer alır¹. Üst yönetimin ve yönetim komitesi üyelerinin uzun dönemli performans amaçlarının ve stratejilerinin belirlenmesi konusunda istekli ve kararlı olmaları esastır. Bu tür kararların alınmasında sorumluluk taşıyan herkesin sürece

¹ Robert, J. Martin. "Housekeeping Organizations: Their History, Purpose, Structures and Personnel." İçinde: Rutherford, Denney. **Hotel Management and Operations**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990, s.119-130.

aktif olarak katılmaları gerekir. Grupta ekip çalışmasının gerçekleştirilmesi ve etkili haberleşme sisteminin kurulması, ayrıca alınan her türlü kararın ve sonuçlarının mümkün olan durumlarda sayısallaştırılarak yazılı hale getirilmesi gerekir².

Birinci bölümde belirttiğimiz gibi performans yönetiminin temel amaçlarından biri personelin katılımını sağlamaktır. Bu nedenle performans planlaması aşamalarına yönetici olan ve olmayan personelin katılımı esastır. Personelin kendi bölümlerinin misyonlarının , amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesine, faaliyet planlarının hazırlanmasına katılmalarını sağlayacak bir yol bulmak yönetimin en önemli görevlerinden biridir³. Büyük bir örgütte herkesin planlamaya doğrudan katılması mümkün değildir. Ayrıca performans yönetimi sisteminden etkilenen herkesi sürecin planlamasına katmak da akılcı ve gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Fakat bu durum planlamaya kimsenin katılmaması anlamına gelmez. Bunun bir yolu süreçte yönetim komitesine destek verecek ve birlikte çalışacak planlama gruplarının oluşturmaktır⁴.

Planlama grupları en etkili şekilde beş ya da altı üye ile çalışır. Bu grupların oluşturulması otelin büyüklüğüne bağlıdır. Performans planlaması sürecinde yönetim komitesi örgütün tümü için, planlama grupları ise kendi alanlarını ilgilendiren konularda planlama sürecinin tüm aşamalarını izlerler ve her aşamada yönetim komitesi ile planlama grupları arasında görüş birliği sağlanır. Ancak son karar yönetim komite tarafından verilir⁵.

1.1. VİZYON

Vizyon, bir anlamda hayal edilen şeyler ya da örgütün gelecekte neyi hedeflediğini gösteren, uzun vadeli bir yol haritası işlevi gören bir ifadedir. Vizyon çağdaş işletmelerin biçimlendirilmelerinde ve değiştirilmelerinde esas rolü

² Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. Üçüncü basım, İstanbul: Küre Ajans, 1990 s.47.

³ Shriver, Stephen J.. **Managing Quality Services**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1988, s. 66.

⁴ Williams, Richard S. **Performance Management. Perspectives On Employee Performance**. Great Britain: Thomson Business Press, 1998, s. 198.

⁵ Shriver, Stephen J. 67.

üstlenmektedir. Girişimcilerin tutumlarıyla ve çok iyi gözlemler yapıp uzak geleceğe ilişkin tahminlerde bulunularak amaçların ortaya konmasıyla ilgili olan vizyon, en önemli yönetim araçlarından biri sayılmaktadır⁶.

Bir vizyonun yaratılması örgütün geleceğini etkilemeyi istediği anlamına gelir. Vizyonun zaman ufku 20 yıldan uzun olmalıdır. Çoğu kişi değişen çevre koşulları altında bu sürenin çok uzun olduğunu, değişimlerin vizyonu geçersiz kılacağını savunmaktadır. Ancak vizyonun kesin olarak gerçekleştirilmesi gerekmez. Temel amaç, örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılacak planların tümü için bir rehber geliştirmektir. Gelecekteki başarıyı neyin belirleyeceği konusundaki senaryolar zaman içinde değişecektir ve vizyon güncelleştirilmeye ihtiyaç duyacaktır⁷.

Vizyon, örgütün geleceğinin tanımlanmasıdır. İşletmenin aynı yönde devam edip etmeyeceğini belirleyen önemli bir göstergedir. Bu nedenle vizyon belirlenirken anahtar soru “doğru yönün ne olduğu” dur. Bir vizyonun tanımı örneğin, müşteri ihtiyaçları, yönetimin arzuları, rakiplerin öncelikleri, teknolojik gelişmeler, finansal ihtiyaçlar, politik kararlar, ticari düzenlemeler, yasalardaki değişimler, çevresel zorlayıcı unsurlar vb. gibi çeşitli faktörden etkilenir. Bu faktörlerdeki temel değişimleri tahmin edebilmek ve bu değişimlere ayak uydurabilmek için örgütsel değişim yeteneğini geliştirmek önemlidir. Ancak çevresel değişimlere uyum sağlayabilme yeteneği örgütsel kültürün, insanların, olanakların ve donanımların özellikleri gibi çeşitli faktörlere bağlıdır⁸.

Çoğu işletme performansın artırılması gerektiğine inanır, fakat genellikle bunun nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği sorusuna doğru cevabı bulmakta başarısız olmaktadır. Genellikle örneğin, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, zaman tabanlı rekabet vb. gibi felsefeleri bir çıkış yolu olarak görmekte fakat bu felsefelerin başarıyla uygulanması için uzun zaman gerektiğini düşünmemektedirler. Bu tür yeni uygulamalar bir vizyon olmaksızın gelişemez. Otel işletmeleri de performanslarını arttırmak için örneğin, hizmet kalitesini ve verimliliği sürekli

⁶ Rolttadas, Asbjorn. **Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach**. London: Chapman and Hall, 1995, s.92.

⁷ Rolttadas, Asbjorn, s.92.

⁸ Rolttadas, Asbjorn, s.93.

olarak iyileştirmek ve geliştirmek ya da müşterilere kaliteli servis ve zamanında cevap verme olanaklarını mükemmelleştirmek, otele uluslararası bir ün kazandırmak gibi stratejik bir hizmet vizyonu geliştirmek zorundadırlar. Vizyonu olan bir otel işletmesi⁹:

- Hedef pazarını belirlemiştir: Hedef pazarını belirleyen bir otel işletmesi sadece müşteri grubunu (gruplarını) tanımakla kalmaz aynı zamanda onların ihtiyaçlarını da bilebilir.
- Hizmet anlayışını tanımlamıştır: İyi tasarlanmış bir hizmet anlayışı, otel işletmesinin verdiği hizmetin müşterileri ve personeli tarafından nasıl algılandığını gösterir. Etkili olmak için hizmet anlayışı konusunda müşterilerin ve personelin aynı şeyi düşünmelerini sağlamak önemlidir.
- Uygulama stratejisini saptamıştır: Üzerinde ısrarla durulan bir uygulama stratejisi, önemli olduğu düşünülen hizmet unsurları üzerinde odaklanır. İnsanlar gibi otellerin de her alanda mükemmel olmaları mümkün değildir. Bu nedenle otel yönetimlerinin daha iyi olmak istedikleri alanları belirlemeleri, tüm çabalarını belirlenen bu alanlarda yoğunlaştırmaları ve yatırımları yapmaları gerekir.
- İyi bir hizmet sunma sistemi tasarlamıştır: Hizmet sunum sistemi otelin stratejik hizmet vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli insanları, olanakları, teknolojiyi vb. lerini biraraya getirmeyi gerektirir.
- İyi bir kontrol aracına sahiptir: Bu anlamda vizyon gelecekteki uygulamaların bir göstergesi ve hedeflerin başarısının ölçüsüdür. bu nedenle gelecekte elde edilecek sonuçların karşılaştırılmasında esas alınır.

Vizyon, geleceğe yönelik öncelikler, idealler ve örgütsel başarıyı belirleyecek temel unsurlar üzerinde durur. Vizyona ulaşılabilmesi örgütün tüm üyelerinin aynı vizyona sahip olmasıyla mümkün olabilecektir. Çünkü vizyonun önemli bir rolü de örgüt üyelerine anlamlı bir rehber olması ve onların hareketlerine ışık tutmasıdır. Bunu sağlayacak bir yol üst yönetimce belirlenen vizyonun örgütün tüm üyelerinin benimseyeceği biçimde onlara anlatılmasıdır. Bir diğer en etkili yol ise, vizyon belirlemeye personelin katılımın sağlanmasıdır.

⁹ Eddystone, Nebel III..**Managing Hotels Effectively Lessons From Outstanding General Menagers.** New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1991, s.89.

1.2. MİSYON

Misyon, örgütün değerleri, özelemleri ve varlık nedeni olarak tanımlanır. İyi tanımlanmış bir misyon tüm alt amaçların, hedeflerin ve planların geliştirilmesine temel olur¹⁰.

Formal bir misyon ifadesi, örgütü benzer bir örgütten ayıran temel iş alanının ve faaliyetlerinin geniş bir şekilde tanımlar. Bir misyon ifadesinin içeriği genellikle pazar, müşteriler ve arzulanan faaliyet alanlarının tanımları üzerinde durur. Bazı misyon ifadeleri ortak çalışma değerlerini, ürün kalitesini, olanakların tahsisini ve personele yönelik tutumu tanımlar. Misyon, genellikle işletmenin temel amacı kadar felsefesini de ortaya koyar¹¹. Örneğin, moteller seyahat edenlere, özellikle de ailelere, yollarının üzerinde görece daha ucuz fiyatlarla konaklama olanağı sağlama misyonuna sahip olmuşlardır. Fast-food restoranlar temiz koşullarda, en az formaliteyle ve görece ucuz fiyatlarla yemek sağlama misyonuna sahiptirler. Lüks bir restoranın misyonu ise, büyüleyici bir atmosferde, eksiksiz bir servisle, en mükemmel yemeği sağlamak ya da akılda kalmaya değer akşam yemeği yedirmek olabilir¹².

Otel işletmesinin performansının arttırılmasında misyon belirlemenin çok önemli olmasının nedenleri şunlardır¹³:

- Otel işletmelerinin misyonu belirleme yönelimi, onun belirlenmesi kadar önemlidir. Çünkü misyon belirleme çalışmaları sırasında otelin faaliyetlerine yol gösterecek stratejiler, politikalar ve yöntemler gibi temel ilkelerin ortaya konulması esastır.
- Otel işletmelerinde genellikle personel devir hızı yüksektir. Misyonun varlığı yönetim kadrosu sık sık değişse bile faaliyetlerin yönünün sürekliliğini sağlar.

¹⁰ Daft, Richard, L. **Management**. Fourth edition, Orlando: The Dryden Press/Marcourt Brace Collage Publishe, 1997, s.218.

¹¹ Irons, Ken. **Managing Service Companies. Strategies for Success**. Second edition, 1995, s.85.

¹² Keiser, James R. **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**. Second edition. New York: Van nostrand Reinhold, 1989, s. 143.

¹³ Vallen, Jerome J. and Abbey, James R. **The Art and Science of Hospitality Management**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1987, s.68.

- Yöneticilerin örgütün temel değerleri ve kültürü içinde faaliyet göstermelerini sağlayan bir rehber işlevi görür.
- Uzun dönemli rekabette başarılı olabilmek için gerekli olan faaliyetlerin niteliğini ortaya koyar ve kararların geniş perspektifle alınmasını sağlar.
- İş tanımlarını ve performans standartlarını saptamaya yardımcı olur. Ayrıca otelin yeni personeli için iyi bir yönerge işlevi görür. (Bu nedenle otelin misyonu personel el kitaplarında, yıllık raporlarda ve broşürlerde ya da oteli tanıtan kitapçıklarda açıklanmalıdır.)
- Dış çevreye örgütle ilgili bilgi verir.

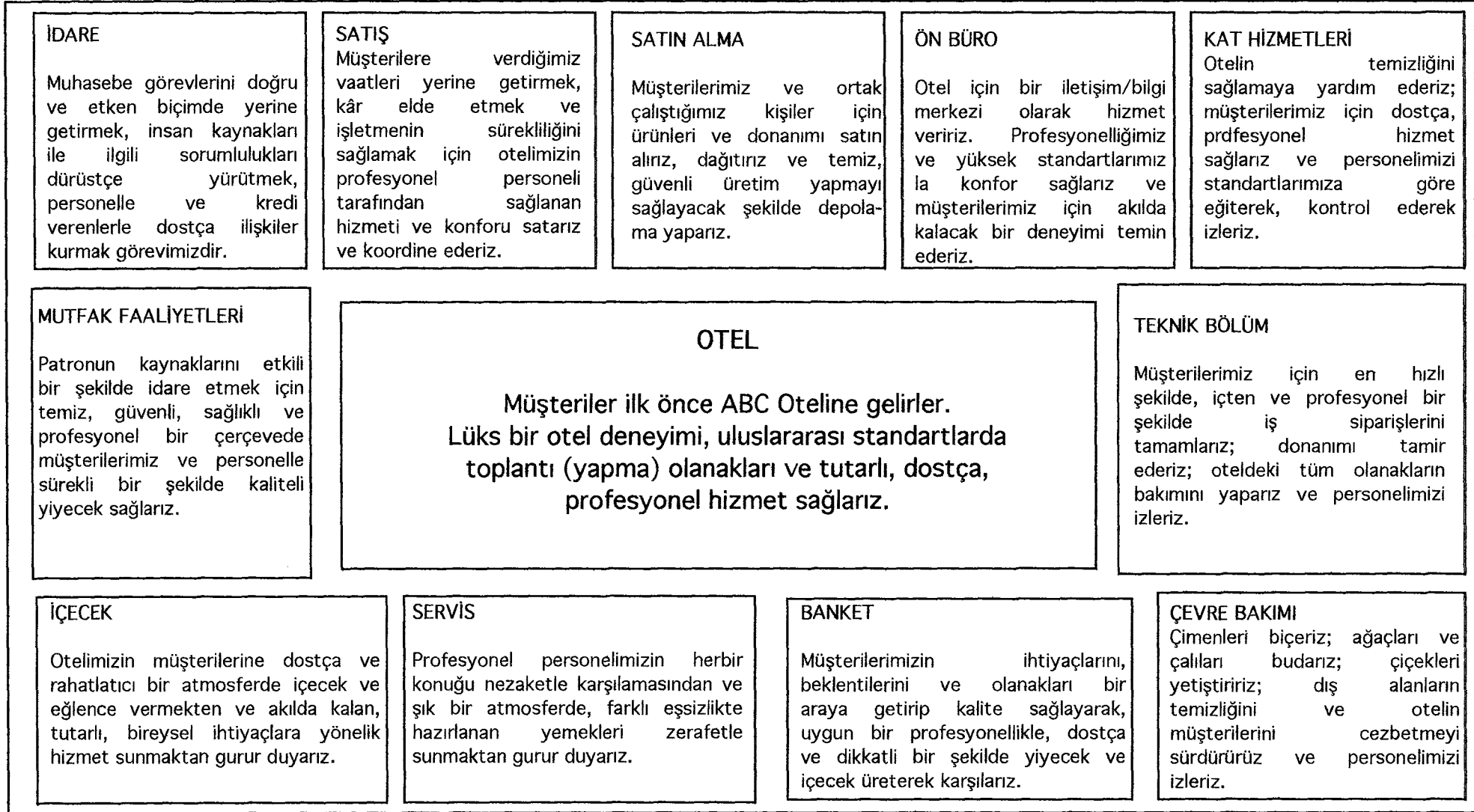
Performans planlama sürecinde misyon ifadeleri uzlaşmayla belirtilir. Önce planlama grupları kendi bölümleri ya da faaliyet alanları için misyon ifadelerini belirtirler. Daha sonra yönetim komitesi planlama grupları tarafından yazılan misyon ifadelerini birleştirir; işletmenin tümü ve herbir bölüm için belirlenen misyon ifadelerine son şeklini verir ve bölümlere iletir. Bölüm yöneticileri bu misyon ifadelerini kendi bölümlerinin işletme faaliyetleri içinde oynadığı rolü anlamalarını sağlamak için personeline iletirler¹⁴. Tablo 2.1'de örgütün tümü ve herbir bölümü için hazırlanan misyon örnekleri görülmektedir.

Misyon belirlemede bazı ilkelere uymak gerekir. Söz konusu ilkeler şunlardır¹⁵:

- Misyon kolay anlaşılabilir ve personele kolay anlatılıp öğretilmelidir. Pekçok karmaşık ilişkileri olan, ayrıntılı bir misyon ifadesinin personele açıklanması ve benimsetilmesi kolay değildir.
- Genel ifadelerle değil, faaliyetlere yön gösterecek kadar açık, sonunda işletmeyi istenen yönde idare etmeye yardımcı olacak ve bir ideolojik dayanak oluşturacak şekilde belirlenmelidir.
- Örgütü stratejik olarak yönlendirmesini sağlamak için istenen gerçekliği, uyumu, tutarlılığı ve kesinliği sağlamalıdır.
- Misyon belirlenirken varolan sistemin korunması değil müşteriler, ürün ve rekabet dikkate alınmalıdır.

¹⁴ Shriver, Stephen J., s. 71.

¹⁵ Ivancevich, John M; Donnelly Jr., James H. and Gibson, James L. **Managing for Performance**. Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983, s.110-111.



TABLO 2.1 Misyon ifadelerine Örnekler
Kaynak: Shriver, Stephen J., s.71.

1.3. STRATEJİK AMAÇLAR

Stratejik amaçlar, tipik olarak uzun dönemli başarı ifadeleridir. Stratejik analizlere dayalı olarak belirlenen stratejik amaçlar, uzun dönemde belirli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenen durumları ortaya koyar¹⁶. Bir başka deyişle örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin durumları tanımlar. Bu amaçlar, işletmenin planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi elde edilen faaliyet sonuçlarının ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlayan bir araç işlevini de yerine getirirler. Örgütler bütün faaliyetlerini amaçlarını gerçekleştirmek için yaparlar, bu amaçlara ulaşmadaki başarısızlık işletmenin hayatını tehlikeye atacak bir durum yaratır¹⁷.

Stratejik amaçları belirlemenin üç önemli nedeni vardır. Sözkonusu nedenler stratejik amaçların örgütün çevresel koşullarını dikkate alması, örgütün tüm düzeylerindeki performans değerlendirmeleri için standartların belirlenmesine temel oluşturması ve amaçlar hiyerarşisi yoluyla tüm amaçları koordine etmesidir. Stratejik amaçların bunları sağlayabilmesi için tüm örgüte yayılması gerekir¹⁸.

Bir örgütün temel amacı ya da amaçları belirlenen misyonuna, çevresel koşullarına ve sahiplerinin ya da üst yönetiminin isteklerine göre şekillenir. Örneğin, bazı işletmelerin amacı pazara egemen olmak, toplumsal saygınlık kazanmak, imparatorluk kurmak olabilir. Bazıları ise, işletmenin mevcut durumunu korumayı ya da orta büyüklükte kalmayı amaçlayabilir¹⁹.

Örgütün amaçlarının belirlenmesi konusunda ABD’de yapılan araştırmaların bulguları; genel işletme amaçlarının kâr, çalışanların refahı ve iyi ürün ve/veya hizmet üreterek halka hizmet etmek olduğunu ortaya çıkarmıştır²⁰. Ancak bir

¹⁶ Ivancevich, John M; Donnelly Jr., James H. and Gibson, James L., s.111.

¹⁷ Eren, Erol., s.67.

¹⁸ Ivancevich, John M; Donnelly Jr., James H. and Gibson, James L., s.112.

¹⁹ Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992, s.78.

²⁰ Can, Halil, s.78.

örgütün temel amacı “Ne yapıyoruz?” ya da “İşimiz nedir?” sorusu cevaplanarak ortaya çıkarılabilir²¹. Otel işletmeleri için ekonomik amaçlar dışındaki temel amaç müşteriye hizmettir. Otellerde tüm diğer amaçlar, stratejiler, hedefler ve faaliyetler bu temel amaç doğrultusunda yönlendirilmelidir.

1.4. STRATEJİLER VE HEDEFLER

Otel işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için yoğun rekabet ortamında kendilerini avantajlı duruma getirebilecek ilkeleri açıklayan stratejilere sahip olmaları gerekir. Strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, işletmenin iç ve dış çevresel unsurlarının analiz edilerek amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi, ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır²².

Stratejiler, genellikle dış ekonomi stratejileri, dış sosyal stratejiler ve örgüt içine yönelik stratejiler olarak gruplandırılır. Dış ekonomik stratejiler, işletmeyi çevrenin ekonomik ve teknolojik unsurlarına bağlayan, özellikle sermaye kaynağı, hammadde, araç ve gereçler ile müşterilerle ilgilidir. Bunlar üretim, pazar, finansal ve genel işletme stratejileri olarak adlandırılır. İşletmenin içinde bulunduğu toplum, kamu kurum ve kuruluşları, diğer kurumlar ve halk, dış sosyal stratejilerin oluşturulmasına neden olur. Son olarak da işletmenin amacına ulaşmak için kaynakların nasıl kullanılacağına ilişkin stratejiler örgüt içi stratejiler olarak bilinirler²³.

Daha önceden de belirttiğimiz gibi otellerin temel amacı müşteriye hizmettir. Bu amaç doğrultusunda örneğin, “müşteri tatminini sağlamak “ hedefini gerçekleştirmeye yönelik olarak yeni ürünler ya da hizmetler sunma; yetenekli insanları işe alma; varolan personeli eğitme ve onları motive etme stratejilerinden biri ya da birkaçı uygulanabilir. Maliyetleri düşürme hedefine yönelik olarak bir grup personeli işten çıkartma, diğer gider kalemlerini azaltma ya da gelirleri arttırma stratejileri seçilebilir²⁴.

²¹ Drucker, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper And Row Publishers, 1986, s.37.

²² Hinterhuber, Hans H. **Stratejik İşletme Yönetimi**. Çeviren: Lale Uraz, İstanbul: Erler Matbaası, 1984, s.1.

²³ Can, Halil, s.93.

²⁴ Shriver, Stephen J. 74.

Yönetim komitesinin işletmenin stratejileri belirleyebilmesi ya da geleceğini yönlendirecek kararları alabilmesi için öncelikle işletmenin varolan iç ve dış çevresi hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu aşamada yönetim komitesi otelin iç ve dış çevresi ile ilgili veriler toplar. Bu veriler kârlılığı, verimliliği, bir ya da birden çok alandaki performansı etkileyen unsurlarla ilgilidir. Ayrıca bunlar otel sahiplerinin, müşterilerin ve personelin isteklerini ve beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetlerin düzenlenmesini sağlayacak türden verilerdir²⁵.

Yönetim komitesi otelin iç çevresiyle ilgili verileri finansal raporlardan, doluluk oranlarından, pazar payından, personel devir hızından, geçmiş performans kayıtlarından, yöneticiler ve personele uygulanan anket sonuçlarından, müşteri ve personel şikayetlerinden, personelle yaptığı görüşmelerden vb. elde edebilir²⁶.

Yönetim komitesi sadece durum saptamasına yönelik değil, gelecekle ilgili soruların da cevaplarını arar. Bunun için pazar potansiyeli ve pazar eğilimleri, ekonomik değişimin yönü, moda ve zevklerdeki değişimler, rekabetin artmasıyla pazar yapısında meydana gelebilecek değişiklikler vb. ile ilgili veri toplar. Bütün bunların sonucunda otel faaliyetlerinin doğru yönde devam edip etmediği ortaya çıkarılır²⁷.

Dış çevresel unsurlar ile ilgili olarak toplanan verilerin analizi²⁸ otelin zayıf ve güçlü olduğu yönleri, sadece işletmenin kendisi ya da konaklama sektörü için

²⁵ Eren, Erol, s. 56.; Barutçugil, İsmet Sabit. "2000'li Yıllarda İşletme Stratejileri ve Türk İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi" **3. Ulusal İşletmecilik Kongresi. Bildiriler.** Ankara: Ertem Matbaacılık, 1989.

²⁶ Vallen, Jerome J. and Abbey, James R., s.71.

²⁷ Drucker, Peter F., s.56.

²⁸ Bu aşamada bazı araç ve yöntemler kullanılır. Bunlar Kritik Soru Analizi, SWOT Analizi ve İşletme Portföy Analizidir. Kritik soru analizi örgütsel stratejiyi belirlemede önemli dört temel soruya cevap arar. Bu sorular; "Örgüt nereye gitmek istiyor?", "Gidişat ne durumda?", Örgütün içinde bulunduğu çevre koşulları nasıl?" ve "Gelecekte örgütsel amaçları daha iyi başarabilmek için ne yapılabilir?" dir. İngilizce'de örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile olanak ve karşılaştığı tehlikeler sözcüklerinin baş harflerinden oluşan SWOT analizi yöneticilerin örgütün zayıf ve güçlü olduğu yönleri bilmeleri durumunda ve çevrenin örgüte sağladığı olanaklarla yaratabileceği tehlikeleri gözönünde bulundurdıkları takdirde örgütsel başarıyı getirecek yararlı bir stratejiyi geliştirebilecekleri felsefesine dayanır. SWOT analizi işletmenin durumuyla ilgili sistematik bir araştırma yapmayı sağlar. Üçüncü araç olan portföy analizi de işletmenin pazar payı ve işletmenin içinde bulunduğu pazarın büyümesi temeline dayanır. (Bkz. Keiser, James R., s.74; Can, Halil, 92-93.)

sözkonusu tehditleri ve fırsatları ortaya koyabilmelidir. Otelin kendi iç çevresi ile ilgili verilerin analizi bir kapasite envanteri gibidir. Otelde hangi faaliyetlerin yapıldığını, bu faaliyetler sırasında kullanılan kapasiteyi, gelişmeye ihtiyaç duyduğu alanları, güçlü ve zayıf olduğu alanlarla ilgili stratejileri vb.lerini ortaya koyar. Bu bilgiler nihayi olarak stratejilerin kurulmasında, amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde kullanılır²⁹.

Planlama grupları da kendi bölümleriyle ve bölümlerarası ilişkilerle ilgili veriler toplarlar. Planlama gruplarının kendi bölümleriyle ilgili olarak topladıkları veriler günlük bölüm faaliyetleri, ürün ya da hizmet geliştirme çalışmaları, bölüm içi iletişim, bölümün olanakları ve tahsis edilen kaynakları, donanım ihtiyaçları, bölümün gelişme hızı, bölümde çalışmak üzere başvuran aday havuzundaki değişim vb. leri ile ilgilidir³⁰.

Gerekli veriler elde edilerek stratejilerin saptanmasından sonraki aşamada temel amaçlara ulaşmak için beklenen sonuçların ya da ulaşılması gereken hedeflerin saptanması gerekir. Daha sonra örgütün tümünü kapsayan bir hedefler hiyerarşisinin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşabilmek için ilgili düzeylerin izleyeceği fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi gerekir. Otel işletmelerinin iç ve dış çevresel unsurlarının analiz edilmesi sonunda elde edilen bilgiler hedeflerin ve fonksiyonel stratejilerin saptanmasına yardımcı olacaktır³¹. Fonksiyonel stratejiler, belirli bölümün ya da grubun fonksiyonlarını yerine getirmeleriyle ilgili görevlerinin yapılmasında uygulanması gereken idari yöntemleri gösterirler. Bunlar örgütün genel stratejisinin bir parçasıdır ve temel stratejileriyle uyumludurlar. Fonksiyonel stratejilerin belirlenmesinin nedeni işletmenin fonksiyonlarını stratejileriyle entegre etmek ve her bir bölümün çalışmasını doğru bir tutum, yaklaşım ve yöntem belirleyerek yapmalarını sağlamaktır³².

²⁹ Vallen, Jerome J. and Abbey, James R., 71.

³⁰ Shriver, Stephen J. 74.

³¹ Eddystone, Nebel III., s.73.

³² Karlöf, Bengt. **(Key Business Concepts-1983) Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**. Çev.: Kütevin, Ziya ve Kütevin, Eshar. İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1996, s.91-93.

Hedefler belirlenirken birbirlerinden bağımsız bir şekilde sıralanmak yerine sınıflandırılarak belirlenirse, uygulamada daha etkili bir şekilde koordine edilebilirler. Bir otel, bölümlerarası çatışmaları ve karışıklıkları önlemek için en azından altı temel alanda hedeflerini gruplandırmaya ihtiyaç duyar. Bunlar³³:

- Öngörülen satış miktarını, ulaşılmak istenen pazar payını, hedef pazarın tanımlanmasını ve geliştirilmesini vb. lerini içeren pazarlama hedefleri,
- Nakit ve stok devir oranlarını, kredilerin ve kaynakların tahsisini, işçilik ve maliyet kontrollerini vb.lerini içeren finansal kontrol hedefleri,
- İşe alma, örgütlenme, eğitime, kariyer geliştirme vb.lerini içeren personelle ilgili hedefler,
- Yönetimin dış çevrede bulunan kurum, kuruluş ve derneklerle, acentalarla, tur operatörleriyle ilişkilerini geliştirmesi ile ilgili hedefler,
- Kaliteyi, verimliliği arttırmak, maliyetleri düşürmek vb. ile ilgili operasyonel hedefler,
- Şirket imajının geliştirilmesi, ürün, hizmet ve süreç iyileştirme, yeni ürün ve hizmet geliştirme gibi araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle ilgili hedeflerdir.

Hedeflerin tüm örgüt üyelerince anlaşılabilir şekilde ortaya konulması gerekir. Ayrıca belirlenen hedefler gerçekçi ama iddialı, zamanla sınırlı ve ölçülebilir olmalıdır. Örneğin, “doluluk oranını arttırmak” şeklinde bir hedef belirsizdir. Bunun yerine aynı hedef “.....tarihine kadar ortalama TL/Dolar oda fiyatıyla doluluk oranını %6 arttırmak (şu anda %77)” şeklinde ifade edilmelidir. Ya da “Kâr elde etmek” yerine “ yılında yiyecek ve içecek bölümünde %19 brüt faaliyet kârına ulaşmak” ifadesi kullanılmalıdır³⁴.

Ancak bazı hedeflerin özellikle de kalite ile ilgili hedeflerin sayısal olarak ifade edilebilmesi güçtür. Kalite hedeflerini sayılabilir hale getirmek için yöneticilerin kaliteyi yükseltmek istedikleri alanları ve bunu nasıl gerçekleştireceklerini düşünmeleri gerekir. Örneğin, “Müşteri ilişkilerini geliştirmek” hedefi; 1)

³³ Keiser, James R., s. 144.; Mullins, Laurie J.. **Hospitality Management. A Human Resource Approach**. Secondth edition, London: Pitman Publishing Company, 1995, s.22.

³⁴ Vallen, Jerome J. and Abbey, James R., 76.

“Müşteri şikayetlerini %20 oranında düşürmek”, 2) “Müşteri övgülerini %10 oranında arttırmak” ve 3) “Gelecek yılı boyunca otelimize tekrar gelme oranlarını %8 arttırmak” şeklindeki ifadelerle sayılabilir hale getirilebilir³⁵.

Bu temel alanlarla ilgili olarak belirlenen hedefler, örgütün genel hedefleridir. Bunlar genellikle örgütün genel amaçlarına ulaşmak için seçilmiş yol boyunca sıralanan aşamalardır. Bu hedeflerin bölümler ya da fonksiyonel alanlar için beklenen sonuçlara ulaştıracak hedeflere dönüştürülerek bir hedefler hiyerarşisinin oluşturulması gerekir³⁶. Tablo 2.2’de bir otelin hedefler hiyerarşisi örneği görülmektedir.

Düzy 1
Şirket Amacı

Mükemmel imajımızı güçlendirmek için üst düzey performans ve etkinlikte hizmetlerin tümünün sunumuna önem vermek
Vergi sonrası net kârı %16’da tutarak yılı içinde satış miktarını %8 arttırmak.

Düzy 2
Otel Yönetiminin Hedefleri

.....Yılında oda satış miktarını %20 (60 oda) arttırmak.
Banket yiyecek satışlarını %9 arttırmak.
Otel için ortalama işçilik maliyetlerinin %22 olmasını sağlamak.

Düzy 3
Ön Büro Bölümünün Hedefleri

Ortak bir fiyatlama programı geliştirmek.
Müşterileri çeşitli oda fiyatları ve özellikle yüksek fiyatlı odaların avantajları hakkında bilgilendirecek bir satış programı hazırlamak.

Düzy 4
Ön Büro Personelinin Hedefleri

Müşteriye oda tanıtımlarını yaparken yüksek fiyatlı odaları tavsiye eden bir strateji geliştirmek.
Otelin odalarını en iyi şekilde bilmelerini ve tanıtımlarını sağlamak için her oda tipini kişisel olarak ziyaret etmelerini sağlamak.

Tablo 2.2. Hedefler Hiyerarşisi Örneği

Kaynak: Vallen, Jerome J. and Abbey, James R., s.79.

³⁵ Vallen, Jerome J. and Abbey, James R., 76.

³⁶ Shriver, Stephen J. 76.

2. FAALİYET PLANLARININ HAZIRLANMASI

Planlama sürecinde belirlenen vizyon, misyon, temel örgütsel amaçlar, stratejiler ve hedefler uygulanmadığında zamanın çoğu boşa harcanmış olur. Bir performans yönetimi sürecinde tüm bunların uygulamaya konulması için faaliyet planlarının yapılması gerekir.

Faaliyet planları, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleştirilmesine yönelik eylem planlarıdır. Faaliyet planlaması ile hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetler aşama aşama ayrıntılandırılır. Etkili faaliyet planları aşağıdaki soruların cevaplarını verecek şekilde hazırlanır³⁷:

- Ne yapılmalıdır?
- Nasıl yapılmalıdır?
- Kim yapılmalıdır?
- Yapacak kişi yardıma ihtiyaç duyacak mıdır?
- Maliyeti ne olacaktır?
- Aşamaların tümü ne zaman tamamlanacaktır?

Faaliyet planları kalıcı planlar ya da bir kez uygulanan planlar olabilirler. Sürekli planlar politikaları, prosedürleri ve kuralları içerir. Bir kez uygulanan planlar ise, örgütün temel amaçlarının nasıl başarılacağını belirten, spesifik bir amaç için geliştirilirlen ve o amacın gerçekleşmesiyle birlikte işlevini tamamlarlar. Programlar, projeler ve bütçeler bir kez kullanılan plan örnekleridir³⁸.

2.1. SÜREKLİ PLANLAR

Sık karşılaşılan ve birbirine benzeyen çalışmaların herbiri için planlar hazırlamak güç ve olanaksız olabilir. Bu nedenle benzer durumlarda izlenecek hareket biçimini gösteren, benzer durumlara uygulanabilecek sürekli planların (programlanmış kararların) oluşturulması gerekir. Bunlar politikalar, prosedürler ve kurallardır. Sürekli planlar yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını önleyeceği

³⁷ Shriver, Stephen J. 77.

³⁸ Eddystone, Nebel III., s.76.

gibi, yetki devrini kolaylaştırma, uzun süre denenerek geçerlik kazanan yöntemlerin kullanılmasını sağlama, gereksiz masrafları önleme, koordinasyon ve denetime yardımcı olma gibi yararlar sağlarlar³⁹.

2.1.1.Politikalar

Politikalar, yönetsel kararlara temel oluşturan genel ve geniş kapsamlı rehberlerdir. Amaçlara ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşma çabalarını belirleyen, bu çabalara yön veren ilke ya da ilkeler sistemi ve kurallar topluluğudur. Belli başlı işletme politikaları şunlardır⁴⁰:

- İşletmenin endüstri dalındaki durumuna ilişkin politikalar: İşletmenin esas konu ve işleyişinin, uzmanlaşma derecesinin, ürün ya da hizmet türüyle kalite düzeyinin ve işletmenin büyüklüğünün belirlenmesiyle ilgili politikaların belirlenmesi.

- Kararlılık ve dinamizm derecesine ilişkin politikalar: Gelişimi esas sayma, saldırganlık, risk ve tehlikeyi göze alma ya da büyüme politikalarının belirlenmesi.

- Yönetimin toplumsal sorumluluklarıyla ilgili politikalar: Halkla, devletle, kamu kurum ve kuruluşlarıyla ve rakip firmalarla ilgili politikalar.

- Yönetim işlevleriyle ilgili politikalar: Örgütlenme, planlama, emir-komuta, insan kaynakları (personelin niteliği, seçilmesi, yetiştirilmesi, terfi ettirilmesi, ücretlendirilmesi vb. gibi), gözetim ve kontrolle ilgili politikalar.

Temel politikalar üst yönetim tarafından hazırlanırlar. Bu politikalar (Örneğin, endüstri seçimi, kalite gibi) alt bölümlerin politikalarını yönlendirir. Üst yönetimin kalite konusundaki temel politikası satınalma bölümü tarafından “güvenilir kaynaklardan kaliteli malzeme temin edilmesi”, insan kaynakları bölümün tarafından

³⁹ Can, Halil; Tuncer, Doğan ve Ayhan, Doğan Yaşar. **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Üçüncü basım, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991, s.125.

⁴⁰ Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No:232, 1990, s.7-13.

ise, “kaliteli hizmet sunacak personelin işe alınması” ya da “hizmet kalitesini arttırmak için personelin niteliklerinin geliştirilmesi” politikaları belirlenecektir. Her bölüm işlevleri ne olursa olsun, özel politikalarını temel politikalar doğrultusunda belirlemek zorundadırlar⁴¹.

Performans yönetiminde personelin performansı ile ilgili politikalar genellikle personelin davranış ve kararlarına yönelik yönetimin resmi tutumunu belirlerler. Belli bir hareketin yasaklanmış olup olmadığı ya da ödüllendirilecek davranışlar örgüt politikalarına bakılarak anlaşılabilir. Örneğin, müşteri daima haklıdır; müşterilerle, personelle kavga eden ya da hırsızlık yapan personel işten atılır ya da bulunduğu pozisyonda yüksek performans gösteren bir personel bir üst pozisyona yükseltilir gibi⁴².

Politikaların belirlenmesinde uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler şunlardır⁴³:

- Politikaları belirleyen yöneticiler bu konuda yeterli bilgi ve beceri sahibi olmalıdırlar.
- Gerçeklere, doğrulara ve bilinen ilkelere dayandırılmalıdır.
- Örgütün ve bölümün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır.
- Alt politikalar üst politikaların tamamlayıcısı olmalıdır.
- Çeşitli bölümlerin politikaları arasında koordinasyon sağlanmalıdır.
- Herkes tarafından aynı biçimde anlaşılacak ve karışıklıklara, yanlış anlamalara neden olmayacak açıklıkta ve yazılı olmalıdır.
- Bir ölçüde esneklik tanınmalıdır. Bu esneklik “olanakların elverdiği ölçüde”, “yapılabilirse” ya da “koşullar gerekli kılırsa” gibi ifadelerle sağlanabilir.
- Gerekli değişikliklere açık olmalıdır.
- Kapsam olarak yeterli genişlikte belirlenmelidir ve ilgili kişilere iletilmelidir.

⁴¹ Can, Halil, s.100.

⁴² Miller, Jack E. and Drummond, Karen Eich. **Supervision In the Hospitality Industry**. Second edition, John Wiley Sons Inc., 1992, s.295.

⁴³ Can, Halil, s. 101.

2.1.2.Prosedürler

Prosedür, faaliyetlerin (işlemlerin) tekdüze ve amaca uygun olarak yapılması için planlanan işlemler sırasıdır. Genellikle bir kişiden daha fazla kişi tarafından yürütülen birbiriyle ilgili faaliyetleri içerir. Bir otelde çeşitli prosedürler koordine edilerek farklı gibi görünen iş ve görevlerin nasıl yürütmesi gerektiği ortaya konur. Örneğin, müşterinin otele girişinin ya da otelden çıkışının yapılmasını sağlayan prosedürler, oda hizmetinde , çamaşır yıkama işlemlerinde, mutfığa yemek siparişi vermede, servis yapmada izlenecek prosedürler gibi.

Standart faaliyet prosedürleri genellikle daha ayrıntılıdır ve/veya prosedürlerle ilgili konuları kapsamalarının dışında politikalara benzerler. Örneğin, bir müşteri şikayetinin cevaplandırılması sırasında (müşteri daima haklıdır politikası doğrultusunda) izlenmesi gereken aşamalar; bir kaza durumunda ya da bir müşteri faturasını ödemediği zaman izlenecek prosedürler standart hale getirilir⁴⁴. Bu tür prosedürler politikaların nasıl uygulanacağını da gösterirler⁴⁵. Örneğin, “müşteri daima haklıdır” politikasını gerçekleştirmek için yönetim bir müşteri şikayeti olduğunda izlenmesi gereken aşamaları; “1) Müşteri şikayetinde haksız bile olsa sonuna kadar dinleyin. 2) Şikayet konusunu anladığınızı belirtin. 3) Şikayet konusunda gerekenleri derhal yapacağınızı ya da bu konuyla ilgili kişiye ileteceğinizi bildirin. 4) Sonuç hakkında kendisine bilgi vereceğinizi söyleyin” şeklinde belirleyebilir.

2.1.3.Kurallar

Kurallar, politikalardan ve prosedürlerden farklıdır. Personelin düşüncelerine ışık tutmadığı gibi takdir yetkisi de tanımazlar. Kurallar, faaliyetlere yol gösteren açık ve ayrıntılı belirlemelerdir. Neyin yapıp neyin yapılmayacağını bildirirler. Örneğin, personelin sigara içemeyeceği, yemek yiyemeyeceği alanlarla; yiyecek servis elemanlarının kişisel hijyen gereklilikleriyle; alkol ya da uyuşturucu ilaçlar kullanımının yasaklanmasıyla; öğle yemeği ve dinlenme saatleriyle, iyim, dış görünüm, temizlik vb. ilgili kurallar olabilir⁴⁶.

⁴⁴ Eddystone, Nebel III., s.78.

⁴⁵ Can, Halil, s.103.

⁴⁶ Eddystone, Nebel III., s.78.

Kurallar belirlenirken şu hususlara dikkat edilmesi gerekir⁴⁷:

- Kurallar doğrudan ya da dolaylı olarak örgütsel etkililiğe katkı yapmalıdır. Böyle bir katkısı olmayan kuralların uygulanmaması gerekir.
- Kurallarda devamlılık esastır. Bu nedenle bir kuralın geçerliği sürekli olmasına bağlıdır. Ancak bu kuralların değiştirilemeyeceği anlamına gelmez. Değişen ihtiyaçlar doğrultusunda kurallarda da değişiklik yapılması gerekecektir.
- Kurallar açık ve kesin bir şekilde ifade edilmeli, herkes için aynı şekilde anlaşılır olmalıdır.
- Kurallar yazılı hale getirilmelidir. Kuralların yazılı olması itiraz edilmesi durumunda inkâr edilmesini engelleyeceği gibi yasal açıdan korunma sağlar ve sendikalarla olabilecek anlaşmazlıkları önler.

2.2. PROGRAMLAR

Programlar ve bütçeler bir kez kullanılan planların en yaygın olanlarıdır. Program bir amaca ulaşmak için geliştirilen ve birbiriyle ilişkili birçok plandan oluşur. Bir başka deyişle program, çeşitli faaliyetleri ortak hedefe doğru koordine eden bir faaliyet planıdır⁴⁸.

Her bölüm hedeflerine ulaşabilmek için faaliyetlerini programlamalıdır. Daha alt kademe ve uygulamalarla ilgili olan programlar ile ayrıntılı faaliyetlerin ne olduğu; görevler, sorumluluklar ve iş tanımları, iş akışı ve prosedürler; tamamlanma süreleri, ne zaman uygulanacakları; uygulamanın yapılacağı yerler ve ilgili faaliyetlerin kim tarafından yapılacağı belirlenir. Örneğin, otelin stratejilerinden biri personelin müşteri ilişkileri becerilerini iyileştirmek için bir program geliştirme kararını içerebilir. Tüm program bir genel müdür yardımcısının sorumluluğunda hazırlanır. Böyle bir program bir dizi faaliyeti gerektirebilir⁴⁹.

⁴⁷ Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: birlik Ofset, 1995, s.177-178.

⁴⁸ Uysal, Özgür Özmen. **Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 993, 1997, s.15.

⁴⁹ Shriver, Stephen J. 78.

2.3. PROJELER

Projeler tek kullanımlık planlardır ve programlarda yer alan bazı sorumlulukları ve ayrıntılı faaliyetleri belirginleştirmek için hazırlanır. Projeler genellikle faaliyet programlarının sınırlı bir alanıyla ilgilidir⁵⁰.

Otel işletmeleri büyüyüp geliştikçe, tepe yönetiminden sorumlu olan kişiler tüm faaliyetlerle ilgilenmeye zaman bulamamakta ve bazı faaliyetleri alt düzeylere devretmektedirler. Bunlardan özel uzmanlık gerektirenleri bir proje olarak farklı bir çalışma grubunun sorumluluğuna verirler. Örneğin, yeni bir örgütsel yapının tasarımı, yeni bir yatırım kararının alınması, bir teşvik-fizibilite raporunun hazırlanması, kuruluş yerinin taşınması ya da yeni bir ürün/hizmet geliştirilmesi gibi uzmanlık isteyen konularda projeler olabilir⁵¹. Ya da belirli bir program ve onun bir parçası olan bireysel projeler müşteri tatminini arttırmak, otele tekrar gelmelerini sağlamak ve doluluk oranını yükseltmek gibi kapsamlı planların bir bölümünü oluşturabilirler.

2.4. BÜTÇELER

Bir faaliyet planı açıkça belirlenmiş hedefleri, ayrıntılı adımları, bireysel sorumlulukları, zaman çizelgelerini ve bütçeleri kapsamalıdır. Bütçe, belirli bir dönem için işletmenin performansını ve finansal hedeflerini oluşturan bir plandır. Bir başka deyişle, bütçe yönetimin amaç ve hedeflerini finansal işlemlerle ifade eden bir araçtır. Performans planlamasının bu aşamasında daha önceden belirlenen uzun vadeli amaçlar, stratejiler ve hedefler somutlaştırılarak, bütçelere (kâr planlarına) yansıtılır.⁵²

Oteller finansal sonuçlarını yıllık temele göre ölçtükleri için yıllık faaliyet bütçeleri hazırlanmalıdır. Daha sonra hazırlanan bütçe hedeflerine ulaşmak için her

⁵⁰ Szilagyi, Jr., Andrew D. **Management and Performance**. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1981, s.187.

⁵¹ Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Kollektif Şirketi, 1993, s.76.

⁵² Uysal, Özgür Özmen, **Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 993, 1997, s.25-26.

bölüm kendi hedeflerini bütçe hedefleri doğrultusunda belirler. Örneğin, yiyecek-içecek bölümü yıllık bütçede yer alan yiyecek-içecek maliyetlerinin %3 oranında düşürülmesi gerektiği hedefini kendisine uyarlayabilir. Bu hedefe ulaşmak için yiyecek-içecek bölümünün fonksiyonel stratejisi satıcılardan daha kaliteli malzemeleri satın almak; teslim alma ve depolama kontrollerini arttırmak; personel tarafından yiyecek-içecek çalınmalarının önüne geçmek; yiyecek üretim personeline porsiyon kontrolü konusunda ilave eğitim vermek olabilir. Bir otelin hazırladığı yıllık faaliyet bütçeleri, fonksiyonel stratejileri ve ayrıntılı uygulama planları gelecek yıl içinde başarılması istenen şeyleri ortaya koyar. Bütçe hedeflerine ulaşılması, faaliyet ve yürütme planlarının başarıyla uygulanması çoğu otel için olumlu performans göstergesidir. Çünkü bütçe kontrollerinden sonra özellikle faaliyet performansının en önemli göstergesi olan kârlılıkla ilgili hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ortaya çıkarılır⁵³.

3. PERFORMANS KRİTERLERİNİN VE STANDARTLARININ SAPTANMASI

Personelin performansının planlanmasında en zor aşama neyin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerektiğine karar vermektir. Çalışmamızın bu bölümünde değerlendirmeye esas alınacak performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi konusu işlenecektir. Daha sonra da otellerde personelin performans değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin ve standartların ne olması gerektiği üzerinde durulacaktır.

3.1. PERFORMANS KRİTERLERİ SAPTANMASI

3.1.1. Performans Kriterlerinin Tanımı ve Çeşitleri

Performans kriteri, değerlendirilecek bir bireyin, bir grubun ya da örgütün performanslarını değerlemede temel alınacak performans boyutudur. Performans kriteri “performansın en önemli unsuru nedir?” sorusunun cevabını verir⁵⁴. Performans kriterleri kapsadıkları bilgiler açısından kişilik özelliklerine dayalı kriterler, davranışlara dayalı kriterler, çıktılarına ve sonuçlara dayalı kriterler olarak sınıflandırılırlar.

⁵³ Eddystone, Nebel III., s.77.

⁵⁴ Szilagyi, Jr., Andrew D., s.563.

3.1.1.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler

Özelliklere dayalı kriterler, istenen performansı belirlemeye yardımcı olacak özellikler üzerinde durular. Bunlar bir personelin işini yapmasında gerekli olan doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim ve ikna yeteneği, hız, liderlik becerisi, yaratıcılık, değişikliklere uyum, dostça davranma gibi özelliklerini kapsar. Özelliğe dayalı kriterler kolayca saptanabilirler. Ancak saptanan bazı özellikler iş performansı için geçerli bir kriter olmayabilirler. Ayrıca kişisel özelliklerle performans arasındaki bağlantı genellikle zayıftır ve bunların ölçümleri farklı subjektif yargıları içerirler. Örneğin, bir kişi güvenilirlik özelliğini “işine her gün zamanında gelmek” olarak anladığı halde; bir diğeri “gerçekten hasta olduğu halde bile işine gelmek” şeklinde anlayabilir⁵⁵.

3.1.1.2. Davranışlara Dayalı Kriterler

Davranışlara dayalı kriterler, iyi ya da kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içerirler. Bu kriterler personelin davranışının türüne, niteliğine ya da her ikisine de önem verirler⁵⁶. İşin yapılma şekli, ortak çalışma, inisiyatif, takım ruhu ve yerine getirilen görevlerin görece güçlüğü gibi soyut unsurlarla da ilgili olabilirler. İşin yapılma şekli üzerinde duran kriterler özellikle kişilerarası ilişkilerin yoğun olduğu işler için önemlidir. Bu tür işler için personeli istenen davranışlara yönlendirmek amacıyla spesifik bir davranış listesi hazırlanır⁵⁷.

3.1.1.3. Çıktılara Ve Sonuçlara Dayalı Kriterler

Çıktılara dayalı kriterler, gerçekleşen etkinliklerin genellikle miktarı ya da ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde dururlar. Örneğin, hizmet edilen müşteri sayısı, temizlenen oda sayısı, servis yapılan kuver sayısı gibi kriterler çıktılara dayalıdır. Bu kriterler, işin nasıl yapıldığından ya da nasıl

⁵⁵ Scbuler, Randall II S. and Jackson, Susan E. **Human Resource Management: Positioning for 21st Century**. Sixth edition, West Publishing Company, 1996, s.349-350.; Eddystone, Nebel III., s.169.

⁵⁶ Plunkett, W. Richard. **Supervision Diversity and Teams In The Workplace**. Eighth edition, New Jersey: Prentice Hall, 1996, s. 479.

⁵⁷ Eddystone, Nebel III., s.169.

başarıldığından çok elde edilen ürünler ya da başarılan işler üzerinde odaklanırlar. Çıktıya dayalı kriterler yönetimin sonuçlar üzerinde durmadığı durumlarda uygun olabilirler⁵⁸.

Sonuçlara dayalı kriterler ise, çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas alırlar. Örneğin, bir ön büro memurunun hizmet ettiği müşteri sayısı çıktıdır, bu memurun hizmet ettiği müşterilerin hizmetten memnun olmaları sonuçtur. Sonuçlara dayalı kriterlerin örgütsel amaçlar ve stratejilerle iş davranışlarının uyumunu sağlanmaya çalışması ve müşteri tatminine önem vermesi nedeniyle performans yönetiminde tercih edilmesi gereken bir kriter olduğu ileri sürülmektedir⁵⁹.

Neyin değerlendirileceğine karar verilmesinde önemli bir sorun çıktıların mı davranışların mı üzerinde durulacağıdır. Çünkü çıktılar ve davranışlar olarak iki farklı performans bakışı vardır⁶⁰. Bazı uygulamacılara göre çıktılar davranışlardan daha önemlidirler. Çünkü çıktıların değerlendirilmesi sonucunda önemli yararlar elde edilir. Bu tercihin en önemli yararı her işin arzulanan çıktıları açık bir şekilde belirlendiğinde ve objektif olarak ölçüldüğünde amaçlara ve hedeflere ulaşmakla sorumlu personele yol gösterebileceğidir. Bir başka yararı her vardiyanın spesifik çıktıyı üretmesi istendiğinde ortaya çıkar. Ancak bu durumda değerlendirilecek grubun ve/veya bireysel personelin öncelikli amacı istenen davranışları sergilemek yerine istenen miktarda çıktıyı üretmek olacaktır. Bazı personelin doğru ve tercih edilen davranışların çoğunu uygulamalarına rağmen istenen çıktı düzeyine erişememeleri mümkündür⁶¹.

Bazı durumlarda çıktı üretimi personelin elinde olmayan nedenlerle istenen düzeyde gerçekleşemeyebilir. Oysa davranışların her ne kadar dıştan gelen etkilerden

⁵⁸ Scbuler, Randall II S. and Jackson, Susan E., s.351.

⁵⁹ Aka, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi YLayınları, No: 473, s.93.

⁶⁰ Williams, Richard S. **Performance Management. Perspectives On Employee Performance**. Great Britain: Thomson Business Press, 1988, s.94.

⁶¹ Cherrington, David J. **The Management of Human Resource**. Fourth edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995, s.284.

tam olarak arındırılmasalar da, daha çok kişinin kontrolü altında olması gerektiği söylenebilir. Ayrıca çıktılar üzerinde aşırı derecede durulması önemli yönetsel ve insanlararası ilişkiler faktörlerini görmezden gelmeye neden olur ve önem verilmesi gereken şeyler konusunda personeli yanlış yönlendirir⁶². Sadece çıktılara dayalı kriterler dikkate alındığında ortaya çıkacak potansiyel bir problem personelin çıktılara bazen ahlâki olmayan ya da arzulanmayan şekilde ulaşılabilmesidir. Örneğin, nezaretçilerin astları üzerinde çok fazla baskı uygulayarak performansı arttırmaları sözkonusu olabilir. Kısa dönemde performans artmış gibi görünmesine rağmen uzun dönemde aşırı baskı personel devrinin yükselmesine, mutsuzluğa ve isteksizliğe yol açabilir. İnsanların yönetiminde uygulanan davranışlar en az elde edilen çıktılar kadar önemlidir⁶³.

Günümüzde temel yaklaşım, performansın çıktı ya da sonuçlarla ölçülemeyeceğini savunan davranışsal performans görüşüdür. Ancak bu yaklaşımda hedeflerin yer almayacağı anlamına gelmemektedir. Buna göre performans “örgütün amaçlarıyla ya da bir kişinin görev yaptığı bölümün amaçlarıyla ve hedefleriyle bağlantılı davranışlar seti...” olarak tanımlanmaktadır. Performansa hedef ya da çıktı başarısı olarak bakmamak gerektiğini savunan bu görüşün temeli, personelin işle ilgili olmadan yaptığı şeylerin de örgütsel performansa katkı sağlayabileceği gerçeğidir⁶⁴.

Etkili bir performans yönetim sisteminde hem çıktılara hem de davranışlara dayalı kriterlerin dikkate alınması istenir. Özellikle değerlendirmeler ücret sistemleri ve diğer personel kararları için yapılacaksa, çıktılara dayalı kriterlerin; personel geliştirme amacıyla yapılacaksa, büyük ölçüde davranışlara dayalı kriterlerin belirlenmesi gerekir. Ancak performansın çıktılar ve davranışlar olarak her ikisiyle de aynı anda tanımlanması olanaksızdır. Çünkü davranışlarla çıktılar arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Her zaman tek bir değerlendirmede hem çıktıları hem de davranışları değerlendirmek mümkün olamayacağı için farklı zamanlara, farklı formlarla sözü edilen unsurların ölçülmesi ve iki kriterin ayrı ayrı değerlendirilmesi daha uygun olacaktır⁶⁵.

⁶² Williams, Richard S., s.94.

⁶³ Cherrington, David J. , 284.

⁶⁴ Williams, Richard S., s.94.

⁶⁵ Cherrington, David J. , 284.; Williams, Richard S., s.95.

3.1.2.Performans Kriterlerinin Saptanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Performans kriterlerinin doğru değerlendirme yapılmasını sağlamaları için bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Böylece, kriterlere dayalı standartlar doğru belirlenmiş ve değerlendirme sürecinin diğer aşamaları doğru yönlendirilmiş olacaktır.

Performans kriterleri saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir⁶⁶:

1) Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir. Ayrıca iş analizlerinin yapılması, bunlara bağlı olarak iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması kriterlerin doğruluğunu ve objektifliğini sağlayacaktır.

2) Performans değerlendirmesinde tek bir kriter değil, birden fazla kriter kullanılmalıdır. Çünkü işler genellikle birbirleriyle ilgili farklı görevlerin bileşiminden oluşur. Ayrıca terfi ettirme, ücretlendirme ve parasal olarak ödüllendirme, transfer etme ve yol gösterme gibi uygulamalarda çoklu kriterlerin belirlenmesi bu tür kararların verilme ya da spesifik bir geliştirme programının uygulanma nedenini personele anlatmak kolay olur. Zaten terfi ettirme gibi bir kararı tek bir kritere dayanarak vermek çok güç olduğu gibi doğru da değildir. Bu bakımdan ideal olanı personelin toplam başarısıyla ilgili herşeyin ölçülmesi ve önemli hiçbir boyutun gözardı edilmemesidir. İş tanımlarında yazılı bulunan görev ve sorumlulukların tümü önemlidir ve bunlar performans ölçme araçlarıyla ölçülerek değerlendirilmelidir.

3) Kriterlerin saptanmasına personelin katılımı sağlanmalıdır. Onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır. Aksi halde personelin belirlenen bu kriterin gerekliliğine inanması, kabul etmesi ve bu kriterleri karşılamayı taahhüt etmesi sağlanamaz.

⁶⁶ Scbuler, Randall II S. and Jackson, Susan E., s.352.; Cherrington, David J. , 284-285.; Williams, Richard S., s.283-284.; Ivancevich, John M; Donnelly Jr., James H. and Gibson, James L., s.484-487.

4) Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir. Herhangi bir değişken gözlenemiyorsa, varlığı bilinse bile ölçülemez. Bu nedenle herhangi bir özellik derece ya da miktar olarak gözlenemiyorsa kriter olarak benimsenmemesi gerekir.

5) Performans kriterleri güvenilir olmalıdır. Farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlamalıdır.

6) Personelin performansını dış ve iç çevresel koşulların etkisi gibi personelin kontrol edemeyeceği faktörlerden arındırarak değerlendirmeyi mümkün kılmalıdır. Örneğin, yöneticilerin performans kriteri finansal çıktılara dayalı olarak belirlendiğinde, dış ekonomik koşulların etkisiyle yöneticinin istenen çıktıları elde edememe tehlikesi olacaktır.

7) Bir örgütün etkili olması için insanların örgüte girmeye ve orada kalmaya ikna edilmeleri; rollerini güvenilir bir şekilde yerine getirmeleri ve görevlerinde üst düzeye çıkmalarını sağlayacak doğal, içten ve yenilikçi davranışlara katkıda bulunmaları sağlanmalıdır. Bu nedenle performans değerlendirmelerinde bu üç temel davranış kriteri bulunmak zorundadır. Bu davranışlardan bazıları şunlardır:

- İşbirliği (bir personelin ortak çalıştığı kişilere yardım etme ve örgütün amaçlarına ulaşması için onlarla birlikte çalışması)
- Koruyucu rol (personelin tehlikeleri ortadan kaldırması ya da olabilecek tehditleri elimine etmesi)
- Yapıcı fikirler (personelin örgütü geliştirmek için yapıcı ve yaratıcı fikirlerle katkı yapması)
- Eğitime heveslilik (örgütün daha iyi eğitilmiş personele ihtiyaç duyduğu her zaman bu açığı kapatmasına yardım etmeye ve katkıda bulunmaya istekli olması)
- Tercih edilen tutumlar (personelin insan ilişkilerinde tercih edilen tutumları geliştirmek için gösterdiği çabası, müşteriyi cezbetmesi, otele kalmalarını ya da geri gelmelerini sağlaması ve satışları arttırması)

8) Davranışa dayalı her performans kriteri sadece uygun eğitimden sonra saptanmalı ve nasıl değerlendirileceği ilgililere açıkça anlatılmalıdır. Bu çaba gösterilmeksizin arzulanan davranış sonucuna ulaştıracak objektiflik sağlanamaz. Bir başka deyişle uygun koşullar hazırlanmamışsa, sözkonusu kriterler benimsenmemelidir.

9) Örgütsel etkililiğin sağlanması için personel devir hızının, devamsızlığın ve işe geç gelmenin en az düzeye indirilmesi gerekir. Bu nedenle performans değerlendirmelerinde işe gelmeme, işe geç gelme ve hizmet süresinin uzunluğu (kıdem) gibi kriterler dikkate alınmalıdır.

10) Örgütsel etkililik için örgüt üyelerinin belli bir miktar üretim yapmaları ve ürettiklerinin kalitesi üzerinde durulması gerekir. Bazı görevler için miktar ve kalite kriteri basit olarak üretilen kalemlerin ve hataların ya da eksikliklerin sayılması anlamına gelir. Ancak bazı görevler için, özellikle yöneticilerde miktar ve kalite kriterleri subjektif ölçümler gerektirir.

11) Hedeflerin etkili bir performans kriteri olabilmeleri için spesifik, ölçülebilir, başarılabılır ve zamanlı sınırlı olmaları gerekir. Spesifik bir hedef ulaşılabılır şeyin ne olduğunu açıkça ortaya koyar. Örneğin, bir barmen için belirlenen “daha çok şarap sat” hedefi “bu hafta yirmi şişe şarap sat” hedefi kadar etkili olmayacaktır.

3.2. PERFORMANS STANDARTLARININ SAPTANMASI

3.2.1. Performans Standartlarının Tanımı ve Çeşitleri

Kriter ve standart kavramı çoğu kaynakta aynı anlamda ele alınmasına rağmen aralarında fark vardır. Kriter, personelin performansının değerlendirilmesi gereken bir boyutudur. Standart ise, bu boyutları değerlendirmek için saptanmış kurallardır. Örneğin, kat hizmetlisi için belirlenen performans kriterlerinden biri “temizlenen oda sayısı”dır. Bu kriterin değerlendirilebilmesi için bir kural geliştirmek gerekir. Bir başka deyişle “bir kat hizmetlisi ne kadar sürede, kaç oda temizlerse, mükemmel

bir performans göstermiş olacaktır? sorusunun cevaplandırılması gerekir. “Bir iş gününde 16 oda temizleme” olarak saptanan bir standart bu cevabı verecektir. Kat hizmetlisi bir iş gününde 16 oda temizlerse, mükemmel performans göstermiş sayılacaktır.

Standartlar personelin kendilerinden tam olarak ne beklediğini ve neye ulaşmaya çalışacaklarını bilmelerini sağlar. Standartların olmadığı bir yerde personel kendisini kurallarını tam olarak anlayamadığı bir oyunun içinde bulur. “Çok çalışırsan terfi edersin”, “çalışma hızını arttırman gerekir” ya da “yapabileceğinin en iyisini yap” gibi belirsiz ifadelerle personelin performansının arttırılması mümkün değildir. Personelden beklenen performansın somutlaştırılmasını sağlayacak en önemli araç performans standartlarıdır. Bunun yanı sıra ölçülen ve değerlendirilen şey ne olursa olsun personelin davranışlarını etkileyecektir. Personelin belli kriterlere göre, belli standartlarla değerlendirileceğini bildiği zaman performans değerlendirmesinde yüksek puanları almak için beklenen şekilde davranma olasılığı yüksektir. Bu nedenle performans standartlarının performansı motive edici önemli bir rolü vardır⁶⁷.

Personel performans standartlarını dört gruba ayırmak mümkündür. Bunlar: 1) Miktar standartları, 2) Kalite standartları, 3) Zaman standartları ve 4) Maliyet standartlarıdır.

3.2.1.1. Miktar Standartları

Miktar standartları (sayısal ya da niceliksel standartlar), çıktıların ya da sonuçların kontrolüne kolaylık getiren sayısal kurallar koyarlar. Buna göre performans standardı, belli bir yöntemi bilmeleri ve uygulamaları, işlerine kendilerini verebilmeleri için özendirilmiş olmaları koşuluyla nitelikli personelin aşırı bir çaba göstermeksizin bir iş günü ya da vardiya süresince, doğal olarak erişebilecekleri ortalama üretim (çıktı) düzeyini gösteren ölçüdür⁶⁸. Örneğin, bir yıl içerisinde ulaşılması beklenen pazar payı, yatırımların getirisi, kârlılık vb.

⁶⁷ Cherrington, David J. , 282.

⁶⁸ **İş Etüdü**. Dördüncü basım, Çeviren: Akal, Zühal, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları/ILO- No:29, 1991, s.256.

kriterler için miktar standartları geliştirilir⁶⁹.

Miktar standartlarının temel sınırlılığı, tüm faaliyetlere uygulanamamasıdır. Özellikle oteller gibi hizmet işletmelerinde personelin performans kriteri olabilecek çoğu faaliyeti için sayısal standartlar geliştirmek güçtür. Örneğin, bir otelin temel hedeflerinden biri “müşteri memnuniyeti” dir. Bu hedefe ulaşıp ulaşılmadığını miktar standartlarıyla değerlendirmek güçtür. Ancak bu hedefe ulaşıldığının işaretlerini verebilecek müşteri şikayetleri, müşterilere uygulanan anket sonuçları ya da geri dönüş oranları gibi bazı ölçüler geliştirilebilir⁷⁰.

3.2.1.2. Kalite Standartları

Kalite standartları (niceliksel ya da kalitatif standartlar) ürün ya da hizmet planlarından çıkarılan ölçülerdir. Otellerde en önemli performans kriterlerinden biri hizmet kalitesi olduğu için personelin performansını değerlendirmede hizmet kalitesi ile ilgili standartların saptanması gerekir. Ancak hizmette kalite standartlarının saptanması ve objektif bir şekilde ölçülmesi oldukça güçtür. Bu tür standartlar genellikle öznel olmalarından ve subjektif yargılar içermelerinden dolayı performans değerlendirmelerinde kullanılmaları özel dikkat gerektirir⁷¹.

Kalite, müşterilerin beklentilerini karşılayan hizmet sunma zorunluluğunu getirir. Bir otele gelen müşterinin bazı beklentileri vardır. Müşteri beklediğinden daha iyi hizmet alırsa memnun olacaktır. Beklentileri yüksek olan bir müşteri ise, aynı otelden beklediği ya da ödediği fiyatın karşılığı olmadığına inandığı bir hizmeti aldığı anda otelin kalitesinin düşük olduğunu düşünecektir. Kişilerin kalite algıları beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına ya da beklentilerinin üzerinde bir hizmet alıp almadıklarına göre değişecektir. Bu nedenle otel yönetiminin müşteri grubunun isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini öğrenmeleri ve buna uymaya çalışmaları gerekir⁷².

⁶⁹ Can, Halil, s.99.

⁷⁰ Keiser, James R., s. 185.

⁷¹ Glover, W. Gerald. “Managing Quality in the Hospitality Industry” içinde: Brymer, Robert A. **Hospitality Management An Introduction To The Industry**, Iowa: Kend II/Hunt Publishing Company, 1991, s.347-358.

⁷² Agelo, Rocce M. ant Vladimir, Andrew N. **Hospitality Today an Inroduction**. 1994, s.198.

Müşteri beklentilerinin çeşitli boyutları vardır. Bu boyutların saptanmasına yönelik olarak yapılan bir araştırmada müşterilerin tüm hizmetlerle ilgili beklentileri şu şekilde saptanmıştır⁷³:

- Binalar, donanımlar ve mobilyalar, personelin giyimleri ve dış görünüşleri, hizmetlerin sunulması sırasında kullanılan araçlar, gereçler vb.leri
- Hizmetin zamanında ve hatasız bir şekilde sunulması,
- Müşterilerin beklentilerine uygunluk, personelin müşteriye memnun etme istekliliği ve çabası,
- Personelin bilgisi, becerisi ve deneyimi
- İşletmenin güvenilirliği ve personelin müşteriye güven veren özellikleri ve davranışları,
- Hizmeti veren işletmeye ulaşım kolaylığı ve müşterilerin istedikleri personele kolayca ulaşabilmesi,
- Müşterinin bilgilendirilmesi, müşteriye hizmet konusunda onun anlayacağı dilde açıklamalar yapılması, personelin müşteriye dinlemesi ve anlaması,
- Personelin müşteriye tanınması ve hizmet konusundaki özel beklentilerini karşılamaya dikkat göstermesi.

Bir başka araştırmada yiyecek ve içecek hizmetlerinde yüksek kalite için hizmetin işlemsel ve kişisel boyutlarına bölünmüş yedişer önemli sonuç alanı saptamıştır⁷⁴:

- **İşlemsel boyut:** Hizmet sunum sistemlerinde işlerin yapılma süreçlerini ya da ürünün üretilme ve müşteriye sunulmasını içeren teknik sistemleri kapsamaktadır. İşlemsel boyutla ilgili unsurlar zamanlama, iş akışı, esneklik, sezinleme, iletişim, müşteri geribildirimi, örgütlenme ve nezarettir.

- **Kişisel boyut:** Hizmetin insana ilişkin boyutudur. Bu boyut ise, personelin dış görünüşü, vücut dili ve ses tonu, müşteriye karşı gösterdiği özeni, nezaketi,

⁷³ Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A. ve Berry, Leonard L. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research" **Journal of Marketing**, Fall, Vol:2: s. 41-49; "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" **Journal of Retailing**, Spring, Vo: 61, s. 12-41.

⁷⁴ Martin, William B. "Defining What Quality Service Is for You" **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol:26, February, 1986, s.32-38.

rehberliği, satış becerisini, sorun çözümünde cana yakınlığı gibi unsurları içerir. Hizmet kalitesi için hem işlemsel boyutta hem de kişisel boyutta standartların belirlenmesi gerekir.

Otellerde yiyecek standartlarını ya da banyo havluları, yatak takımları, porselenler, cam eşyalar, mobilyalar, teknik donanım, dekorasyon vb. somut unsurlarla ilgili standartları saptamak çok zor değildir. Odalardaki sıcak suyun derecesi, koridorlardaki ve banyolardaki aydınlatma, ortak alanların ısısı vb. gibi hizmetin fiziksel yönüyle ilgili standartları ya da oda temizleme hizmeti, 24 saat oda servisi, hızlı giriş-çıkış işlemleri, sekreteryaya yardımı, sağlık kulübü, araba kiralama, uçak rezervasyonu gibi hizmet standartları da saptanabilir. Ancak hizmetin insana ilişkin yönleriyle ilgili standartları saptamak, bu standartlara erişilme düzeyini ölçmek ve değerlendirmek zordur⁷⁵.

3.2.1.3. Zaman Standartları

Zaman standartları, bir işin standart performansla tamalanması gereken zamanı ya da nitelikli bir personelin verilen bir işi tamamlama süresini gösteren bir ölçüdür. Her sektörde ve her işletmede zaman çok önemli bir unsur olmakla birlikte hizmet sözkonusu olduğunda zaman daha da büyük önem taşır. Bunun temel nedeni müşterilerin hizmeti almak için otele gelmeleri ve hizmetin üretimiyle tüketiminin eş zamanlı olmasıdır. Bu nedenle müşterilerin gerektiğinden daha uzun bir süre beklememeleri için bir işin ne kadar zaman alacağını ya da bir hizmetin etkili bir biçimde sunulması için ne kadar zaman gerekeceğini gösteren ölçülerin oluşturulması gerekir. Örneğın, kat hizmetlisinin bir odayı temizleme ya da bir yatağı hazırlama süresinin; bir aşçının bir yemeğı pişirmesi için gereken sürenin; bir servis görevlisinin siparişi alması ile servisi yapması için gereken sürenin saptanması ve personelin bu sürelerle uyma durumunun değerlendirilmesi gerekir.

Oteller için zamanlılık iddialı bir hedef olmasına karşı verilen her hizmetin ya da yapılan işin süresini saptamak çok da kolay değildir. Örneğın, bir ön büro memurunun müşterinin giriş işlemlerini tamamlaması ne kadar zaman alır?

⁷⁵ Eddystone, Nebel III., s.33.

sorusunun cevabının mekanik olarak yapılması gereken işlemlerin tamamlanmasının yanı sıra insanlararası etkileşim nedeniyle (personel ve müşteri) tam olarak belirlenmesi güçtür⁷⁶.

3.2.1.4. Maliyet Standartları

İşletmelerin genel amaçlarından biri olan kârın elde edilmesinde önemli rol oynayan faktörlerden biri satış hasılatının arttırılması, diğeri maliyetlerinin kontrol edilmesidir. Günümüzdeki rekabet ortamı, giderek satış hasılatının arttırılmasını güçleştirdiğinden, maliyet kontrolü kârı arttıran en önemli faktör durumuna gelmiştir. Maliyetin kontrol edilmesi önemli bir performans kriteri sayıldığı için bu alanda standartların saptanması gerekir⁷⁷.

Maliyet standartlarının saptanmasında iki yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, tahmini maliyetler, ikincisi de standart maliyetlerdir. Tahmini maliyetler, geçmiş dönemlerin sonuçlarının gelecekteki olası gelişmelere göre istatistiki bir takım hesaplamalara bağlı olarak tahmin edilen maliyetlerdir. Bu tür maliyetler işletmeler için olması beklenen bir tür ortalama maliyet niteliğinde oldukları için, standart maliyetlere göre planlama ve kontrol değerleri yüksek olmaktadır⁷⁸.

Standart maliyetler ise, bilimsel ve teknik temellere dayanılarak hesaplanan ve belirli koşullar altında gerçekleşmesi beklenen maliyetlerdir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi standart maliyetleri tahmini maliyetlerden ayıran temel fark standart maliyetlerin bilimsel ve teknik esaslara göre belirlenmesi, tahmini maliyetlerin ise, gerçekleşmesi beklenen maliyetler olmasıdır. Otel işletmeciliğinin kendilerine has özellikleri her maliyet unsurunun standartlarını saptamak güç olduğu için kontrol amacıyla tahmini maliyetlere dayalı bütçesel kontrol yapılmaktadır. Örneğin, işçilik giderlerinin satış hasılatının %20'si ile %40'ı dolaylarında olması ya da içecek giderlerinin içecek gelirlerinin %18'inin altında tutulması gibi bütçe tahminleri maliyet standartlarını oluşturur⁷⁹.

⁷⁶ Eddystone, Nebel III., s.33.

⁷⁷ Benligiray, Yılmaz; Kartal, Ali ve Uysal Özmen, Özgür. **Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**. Ders Notları, Eskişehir: 1994, s.110.

⁷⁸ Benligiray, Yılmaz. **Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet Kontrolü**. Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 180/11, 1977, s.71.

3.2.3. Performans Standartlarının Saptanmasında

Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Henüz örgütlerde standartların nasıl belirleneceği, standart belirleme amacına ulaşıp ulaşılamayacağı ya da uygun olmayan standartların ne tür durumlara yol açacağı ile doğrudan ilgili çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Yöneticiler performans standartlarının öncelikli olarak değerlendirme amacıyla ilgilenmişlerdir. Oysa ki performans standartları bireysel amaç ve hedef belirleme, geribildirim vb. diğer yönetim araçlarının yerine geçememekle birlikte iş tatminini ve motivasyonu beslemek için bu uygulamalara ilave olarak kullanılabilirler ya da en azından tatminsizliğe ya da düşük motivasyona neden olmaktan kaçınacak şekilde saptanabilirler⁸⁰.

Performans standartlarının geçerli ve güvenilir olabilmesi için örgütün misyonuyla, stratejileriyle, amaçlarıyla ve hedefleriyle uyumluluğu ve işlerin özellikleri ile bu işleri yapacak personelde bulunması gereken nitelikler esas alınarak saptanmalıdır. İşin temel özellikleri ve personelde bulunması gereken niteliklerin belirlenmesi için iş analizinin yapılması gerekir. İş analizi ile personelin tek tek ve toplu olarak yaptıkları işler ve içerdikleri görevler ayrıntılı bir biçimde incelenir. İş analizi, işlerin çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ve işin temel unsurlarını ortaya çıkartmaya yarayan bilimsel ve sistematik bir çalışmadır.

İşlerin fiilen analiz edilmesi sürecinde bilgi/belge toplama, gözlem, anket ve görüşme gibi teknikler kullanılır. Analiz aşamasında standartların saptanması için her bir mevkide görülen işler direkt olarak gözlenir. Bu gözlemler analist kabul edilebilir standartları saptayınca kadar sürer. Aynı pozisyon ya da aynı iş çeşitli vardiyalarda gözlemlenmelidir. Böylece örnek alınan günün yüksek ya da düşük iş hacmi dönemleri için standartlarda tolerans yapılabilir. Bu yöntemle belirlenen standartlar çeşitli iş birimleri (odalar, kuverler, içki satışları vb.), çeşitli pozisyonlar (kat hizmetlisi, servis görevlisi, aşçı, barmen vb.) ve çeşitli dönemler (öğle yemeğinde üç saat, akşam yemeğinde dört ya da beş saat gibi) için standartlar

⁷⁹ Benligiray, Yılmaz, s.71.

⁸⁰ "Employee Reactions To Performance Standards: A Review and Research Propositions." **Personnel Psychology**, Spring, 1994.

belirlenir. Ancak bu metodun maliyeti yüksektir ve gerektiği gibi yapıldığı takdirde doğru sonuçlar verir⁸¹.

İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler iş tanımları ve iş gerekleri olarak yazılı hale getirilirler. İş tanımlarında işin içeriği, görevleri ve sorumlulukları; iş gereklerinde ise, işin gerektirdiği ve işi yapacak personelde bulunması gereken nitelikler yer alır. İş tanımlarından ve iş gereklerinde yola çıkılarak görevlere ve işin yapılması için gerekli bilgi ve beceriye göre standartlar belirlenebilir⁸².

İş tanımları özellikle performanslarının standartlarla değerlendirilmesi oldukça güç olan bölüm yöneticileri, yardımcıları ve nezaretçiler gibi idari personelin performans değerlendirmelerinde amaçlar ve hedeflerle birlikte kullanılacak değerli belgelerdir. Ancak diğer personel gruplarının performans kriterlerinin ve standartlarının saptanmasında iş tanımları ve iş gerekleri her zaman yeterli bilgiyi sağlayamaz. Bu nedenle daha derinlemesine araştırmalar yapılarak ilave veriler toplanması gerekir⁸³. Örneğin bir saatte soyulacak patates sayısının saptanması ya da bir yatağın düzeltilmesi, bir odanın temizlenmesi, yemeklerin pişirilmesi için kaç dakika gerektiğinin belirlenmesi vb. gibi tekrarlanan ve standardize edilebilen işler için hareket ve zaman etütleri yapılarak standartlar saptanabilir⁸⁴.

Her ne kadar çok yaygın olmasa da bazı alanlarda endüstri standartlarından yararlanılabilir. Ancak bu metodun kullanımı sınırlıdır. Bazen de geçmiş performans kayıtları esas alınabilir. Bu metotta geçmiş dönemlerde personelin göstermiş olduğu performansa dayanarak yeni dönem için standartlar belirlenir. Daha az bilimsel bir metot olduğu için bu yolla saptanan standartları personelin kabul etme olasılığı yüksektir. Ancak geçmiş performans standartları yönetimin başarılmasını istediği düzeyin altında kaldığında sorun olur⁸⁵.

⁸¹ Mill, Robert Christie, s.140.

⁸² Drummond, Karen Eich **Human Resource Management for The Hospitality Industry**, New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1990, s.87.

⁸³ Lucas, Robert William. "Performance Coaching Now and For the Future" **HR Focus**, January, 1994, Vol: 71, s.13-14.

⁸⁴ Drummond, Karen Eich., s. 87.

⁸⁵ Mill, Robert Christie, **Managing For Productivity In The Hospitality Industry**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Associations, 1989, s.140.

Performans standartlarının saptanması sürecine personelin (hatta mümkünse, müşterilerin de) katılımının sağlanması gerekir. Performans standartları hazırlanmadan önce ve hazırlanma süresince bu hususta onlara danışılmalıdır. Tamamlandığında personelle birlikte gözden geçirilmelidir. Herhangi bir nedenle onaylamıyorlarsa, itirazlarına ve önerilerine gereken önem verilmelidir. bir personele karşılayamayacağını bildiği performans standartları yüklenmişse morali bozulacaktır ve başka bir iş aramaya başlayacaktır⁸⁶.

Personelin performans standartlarının saptanması sürecine daha aktif olarak katılmasını sağlayan diğer metotlar da personelin performans standartlarını nezaretçisiyle birlikte saptaması ya da kendi performans standartlarını kendisinin belirlemesine (self-design) izin verilmesidir. Bazı araştırmacıların katılımcı yaklaşım izlendiğinde daha az eğitilmiş kişiler tarafından yüksek standartların belirlenebileceğini ileri sürmeleriyle beraber yapılan araştırmaların pek çoğu personelin sürece katılmasının performanslarını arttırdığını kanıtlamıştır. Ancak yine de katılımcı yaklaşımın izlenebilmesi için personelin konu ile ilgili gerçekçi ve doğru kriterleri ve standartları önerme yeteneğine sahip olmaları beklenir⁸⁷.

Performans standartların saptanırken hangi yaklaşım izlenirse izlensin standartların personelin performansının miktarını ve kalitesini belirleyecek bir ölçü birimi olarak hizmet etmesi, müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Ayrıca kesin ve objektif sonuçlar alınabilmesi için mümkün olan her durumda sayısal olarak ifade edilmesi istenir. Böylece para miktarı, fiziksel birim, sayı ya da hız gibi standartların ölçülmesi ve değerlendirilmesi kolay olacaktır. İlave olarak standartların spesifik, anlaşılır, metot ve zaman sınırları koyulmuş, gözlemlenebilir ve yazılı olması gerekir. Örneğin, bir servis görevlisi için “(Müşterilerin hazır olmasından sonra) 3 dakika içinde siparişlerini almak”, “müşterilerin herhangi bir isteğini 30 saniye içinde farketmek”, “müşterilerin en az %50’sine tatlı/pasta satmak”, “2 dakika içinde çorba ya da salata servisini yapmak”, “su bardakları boşalınca müşteriler istekte bulunmadan doldurmak”, “el

⁸⁶ Schneider, Madelin and Tucker, Georgia. **The Professional Housekeeper**. Thirdth edition, New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1989, s. 143.

⁸⁷ Kreck, Lothar A. “Evaluating Training Through Work Performance Standards”. **International Journal of Hospitality Management**, Vol:4, No:1, 1985, s 27-37.

kitabında belirtilen giyim kurallarına tam olarak uymak” vb. gibi standartlar açık, sayısal ve gözlemlenebilir şekilde ifade edilebilir⁸⁸.

Standart saptama süreciyle personel motivasyonu üzerinde pozitif bir etki yaratmak için standartların spesifik ve iddialı olan kişisel amaçlar ve hedefler içinde bireyselleştirilmesi gerekir. Bu bağlamda etkili amaç belirlemeyle ilgili iki önemli kuralın performansın belirlenmesine katkıda bulunması mümkündür. Bu kurallardan birincisi, spesifik ve iddialı bir hedefi olan işleri yapan kişilerin belirsiz ve hedefsiz işler yapan kişilerden daha iyi performans gösterecekleridir. İkincisi ise, ulaşılması zor ya da mümkün olmayan hedefleri olan işlerin personele monoton ve sıkıcı gelmesidir. Performans standartları belirlenirken de aynı kurallar geçerlidir. Bu yolla performans üzerinde pozitif bir etki yaratmak mümkün olabilir⁸⁹.

Bunların yanı sıra standartlar saptanırken değerlendirmede dikkate alınacak toleranslar belirlenmelidir. Bir sayısal ölçüden önceden belirlenen bir oranda izin verilen sapma miktarına tolerans denmektedir. Bunun için öncelikle personelin ortalama performans düzeyi tanımlanmalıdır ve daha sonra da üst performanstan bir sapma (varyans) belirlenmelidir. Örneğin, “her aşçının günlük pişireceği yemeğin porsiyon sayısı 100 ile 120 arasındadır” ya da “aşçının bir vardiya süresince pişirmesi gereken yemeğin porsiyon sayısı 120 (0,75 ya da 0,50 varyansla)’dır.” şeklinde belirlenebilir⁹⁰.

Performans standartları saptandıktan sonra personele iletilmeli ve kabul etmeleri sağlanmalıdır. Performans standartları dışsal olarak kurulan ve bireyin görevlerine empoze edilen unsurlardır. Bu nedenle performans standartlarını saptayıp personele iletmekle onların kabullerinin sağlanması mümkün değildir. Bireylerin dışsal standartları kabulü için öncelikle standartların bireysel ya da örgütsel hedeflere ve değerlere uygun olması; ödüllendirme ile yakın ilişkilerinin kurulması ve bunun personel tarafından çok iyi anlaşılmış olması gerekir. Bunlar yapılmadığı takdirde standartlar personelde çeşitli reaksiyonlar doğurabilir⁹¹.

⁸⁸ Goodman Jr., Raymond J. **The Management of Service for the Restaurant Manager**. Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers, 1979, s. 44.

⁸⁹ “Employee Reactions To Performance Standards...”

⁹⁰ Keiser, James R., s.186.

⁹¹ “Employee Reactions To Performance Standards.....”

3.3. OTEL PERSONELİ İÇİN PERFORMANS KRİTERLERİ VE STANDARTLARI

Oteller tipleri, tesislerin fiziksel düzenleri, personelin nitelikleri, nezaretçilerin nitelikleri, faaliyet saatleri, toplu sözleşme koşulları, verdikleri hizmetler, servislerinin tipi ve kalitesi, mönü çeşitleri vb. gibi pek çok yönden birbirlerinden farklıdırlar. Bu nedenle de otellerin hepsinde uygulanabilecek performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi mümkün değildir. Bu nedenle çalışmamızda örnek oluşturulması amacıyla incelediğimiz kriterler ve standartlar otellerin temel özelliklerine göre uyarlanabilir niteliktedirler. Otel personeli için kriter ve standartları yönetici personel ve yöneticilik görevi olmayan personel açısından ayrı ayrı ele alacağız.

3.3.1.Otel Yöneticileri İçin Kriterler ve Standartlar

Yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi yöneticilerin genel amaçların elde edilmesine yönlendirilmelerini, motive edilmelerini ve eğitilmelerini hedefleyen toplam yönetim geliştirme sürecinin çok önemli bir bölümüdür. Yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi; örgüt amaçları ile yöneticilerin amaçlarının doğru bir şekilde uyumlaştırılmasını; yöneticilerin performans düzeylerini, geçmişteki hataları ve davranış şekilleri ile ilgili kendi algılarını; gelişme kapasitelerini, iş kalitesine yansıttıkları kendi doğrularını ve değerlerini, işin geliştirilmesi için gerekenleri anlamalarını ve bunların yanı sıra kariyer planlarını, hırslarını içeren her düzeydeki yönetici için geçerli olacak karmaşık bir sistemdir. Uygulamacılar yönetimde yer alan kişilerin performans kriterlerinin değiştiğini ve yönetsel performanslarının tam olarak ölçülmesini sağlayacak ayrıntıların planlanmasının güç olduğunu ileri sürmektedirler⁹².

Ayrıca yöneticilerin performanslarının objektif bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi her zaman mümkün değildir. Yöneticiler sadece kendi performanslarıyla değil, astları tarafından ulaşılan sonuçlarla da değerlendirilirler. Bu nedenle örneğin, personelin motivasyonunun ve moralinin sağlamlığı, onların eğitilmelerinin ve geliştirilmelerinin başarısı ve iş performanslarının kalitesi gibi kriterlerin de kullanılması gerekir. Ayrıca, yöneticilerin performansları

⁹² Bennett, Addison C. **Improving Management Performance In Health Care Institutions (A Total Systems Approach)** Illinois: American Hospital Associations, 1978, s.118-119.

kendilerinin doğrudan kontrol edemeyecekleri dış faktörler tarafından da etkilenir⁹³. Örneğin, işletmenin tipi, büyüklüğü, yerleşim yeri, pazardaki rekabet düzeyi, genel ekonomik koşullar, şirket felsefesi ya da genel politik yönelimler gibi dış faktörler, otel yöneticilerinin performanslarını değişik yönlerde etkilerler. Bu faktörlerin yöneticilerin performans düzeyini tam olarak hangi ölçüde ve ne yönde etkileyecekleri bilinemeyeceği için performans değerlendirme sonuçlarının geçerliği ve güvenilirliği sarsılır.

Bütün bunlara rağmen diğer tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi gerekir. Çünkü bu değerlendirmeler otelin amaçlarına ulaşabilmeleri ve yöneticilerin geliştirilmesi açısından büyük önem taşır. Ancak otellerde yöneticilerin farklı düzeylerde görev yapmaları ve her düzeydeki yöneticinin yetkilerinin ve sorumluluklarının farklı olması nedeniyle performans değerlendirmelerinde üst, orta ve alt düzey yöneticiler için farklı performans kriterleri kullanılmalıdır.

3.3.1.1. Üst Düzey Yöneticiler İçin Kriterler Ve Standartlar

Üst yönetim düzeyinde bulunan bir otel genel müdürü tüm kaynakları ve olanakları otel işletmesinin geleceğine yönelik olarak en etken ve etkili biçimde kullanmaktan ve onun ekonomik yaşamını sürdürmekten sorumlu olan kişidir. Bir başka deyişle üst düzey yönetici otelin toplam performansından sorumludur.

Otel genel müdürünün performans kriterlerinin belirlenmesinde iki temel yaklaşım kullanılabilir. Birinci yaklaşımda temel kriterler; etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik ve kârlılık gibi örgütsel performans boyutlarıyla ilgilidir. Bu yaklaşımda yer alan kriterler örgütsel temel amaçlara ulaşıp ulaşmadığını, belirlenen stratejilerin amaçlara ve hedeflere ulaşmayı sağlayıp sağlamadığını ortaya çıkaracak niteliktedir. Böylece işletmede yapılanlarla yapılabileceklerin karşılaştırılmasını sağlayacak ve geleceğe yönelik gelişmelere ışık tutacak kriterlerin kullanılması mümkün olur⁹⁴. Tablo 2.3'de bir otel genel müdürünün

⁹³ Mullins, Laurie J., s.126.

⁹⁴ Akal, Zühal, s.142.

performansının değerlendirilmesinde kullanılacak performans kriterleri yer almaktadır.

İkinci yaklaşımda ise, bireysel performansa dayalı kriterler kullanılır. Bu yaklaşımda üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmelerinde kullanılacak kriterler aşağıdaki alanlarla ilgili olmalıdır⁹⁵:

- Yenilik, ürünlerde liderlik,
- Pazar payı ve gelişimi,
- Personelin ve yönetimin davranışları
- Kamuoyu imajı,
- Kâr, yatırımların getirisi, kâr potansiyeli,
- Kalite ve müşteri hizmeti,
- Toplam verimlilik,
- İşletme bölümlerinin herbiri için önemli performans alanlarına ilişkin kriterler,
- Ulusal ve uluslararası sektör düzeyinde karşılaştırılabilir kriterler.

Konaklama sektöründe yer alan işletmeler yöneticilerinin performanslarını genellikle kâr ya da diğer finansal kriterlere göre değerlendirmektedirler. Otel genel müdürleri genellikle otelin yıllık satış gelirleriyle, sabit giderlerden düşülmeden önceki toplam brüt kârıyla, bölümlerin (özellikle de odalar ve yiyecek-içecek bölümlerinin) brüt faaliyet kârıyla (katkı payıyla) değerlendirirler. A.B.D.'de yapılan bir araştırmada otel genel müdürlerinin değerlendirilecekleri finansal kriterlerden en çok kullanılanların; yıllık oda satış gelirlerinin ortalaması, işçilik giderleri/oda satış gelirleri ve işçilik giderleri/yiyecek-içecek satış gelirleri ile ilgili oranlar olduğu saptanmıştır⁹⁶. Bu kriterlere ilişkin standartlar da uzun ve orta dönemli planlanan sonuçların elde edilmesidir.

⁹⁵ Akal, Zühal, s.142.

⁹⁶ Umberit, W.Terry; Eder, Robert W. and Mc. Connel Jon P. "Performance Appraisals: Making Them and Making Them Work"

1. Servis kalitesi. (Kalite ölçümlemleri, müşterilerin görüşlerini, müşteri şikayetlerini ve övgülerini içerir.)
2. Bakım ve onarım giderlerinden önceki otel kârı.
3. Tahminlerle karşılaştırılmalı olarak faaliyet sonuçları
4. Önceki yılla karşılaştırılmalı olarak departmantal sonuçlar
5. Dolu odaların sayısı
6. Odaların doluluk oranı
7. Çift yataklı odalarda doluluk oranı
8. Her odanın ortama günlük satış fiyatı
9. Ortalama oda fiyatının elde edildiği gün sayısı
10. Servis yapılan kuver toplamı
11. Satış noktalarından odalara servis yapılan kuver sayısı (günlük olarak)
12. Herbir vardiyada masalara ya da odalara servis yapılan kuver sayısı
13. Satış noktaları itibariyle veya herbir öğün periyodu için kuver başına ortalama fatura tutarı
14. Ülke geneli ve şehir için fiyat seviyeleriyle karşılaştırmalı faaliyet sonuçları.
15. Oda kategorileri itibariyle satış artışları. Toplam ve alt kategorilerle ayrılmış olarak oda satışları; konferans, yiyecek-içecek, catering, garaj, casino, dükkanlar, yüzme havuzu vb. satış gelirleri.
16. Toplam satışlarla karşılaştırmalı olarak herbir kategorinin satış artışı
17. Oda satışlarıyla karşılaştırmalı olarak kategoriler ve departmanlar itibariyle satışlar
18. Kategoriler itibariyle sözleşmeli satışlar: Havayolları, yerel şirketler vb. ile.
19. Herbir satış noktası veya herbir personel başına düşen satış tutarı.
20. Alacakların toplam kredili satışlara oranı.
21. Ortalama tahsilat süresi
22. Değersiz (zarar yazılan) alacakların kredili satışlara oranı
23. İşgücü verimlilik kontrolü sisteminin etkililiği
24. Bakım ve onarım giderlerinden önceki herbir işgünü başına otel kârı
25. Bütün otel ve herbir departman için işçilik giderleri yüzdesi. Her faaliyet departmanı için o departmanın işçilik giderlerinin toplam otel satışlarıyla karşılaştırılması
26. Tam gün çalışma (8 saat) esasına göre toplam ve departmanlar itibariyle personel sayısı
27. Satış noktalarında servis için bekleme süresi
28. Herbin müşteri başına alınan (müşterinin cevaplandığı) anket sayısı
29. Stokların toplam değeri
30. Stokların devir hızı ve artış/azalış eğilimleri
31. Her dolu oda başına ısınma, aydınlanma ve enerji maliyetleri
32. Standardize edilmiş bir kontrol listesi kullanmak suretiyle bina ve techizatın bakımı ve güvenliğinin sağlanması.
33. Yeni ürünlerin, hizmetlerin, olanakların ve tekniklerin test edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması.
34. İçsel ve dışsal tesis ve iyileştirme programlarının müşteriler ve personel üzerindeki etkilerinin satışlarla, kuverlerle, verimlilikle, müşteri anket formlarıyla ve mektuplarla ölçülmesi
35. Kullanılan varlıkların sağladığı kazanç
36. Departman müdürlerinin yıllık performans değerlendirmesinin sonuçlarındaki değişme
37. Terfi ettirme kayıtları
38. Zincir faaliyetler için pazarlama işbirliğinin ve müşteri görüşlerinin değerlendirmesi
39. Personel geliştirme ve eğitime-yetiştirme programlarını tamamlayan personel sayısı
40. Personelin profesyonel ve ticari birliklere, kurumlara ve sivil toplum örgütlerine girme ya da ilişkide bulunma derecesi.

Tablo 2.3. Otellerde Anahtar Performans Kriterleri

Kaynak: "Participate Management Training" Lodging Reprint, AHMA, Vol:32, Coutesy of Inter-Continental Hotels (İçinde: Mill, Robert Chistie, s.156.)

A.B.D.'de yapılan bir başka araştırmada otel genel müdürlerinin kendilerinin performanslarının değerlendirilmesi için onayladıkları kriterler ve standartlarına örnekler önem sırasına göre şöyledir⁹⁷:

- İşçilik giderleri/Oda satış gelirleri (Örneğin, %35'i geçmemesi)
- Ortalama oda satış fiyatları (Bir önceki yıla göre %20 artış olması)
- İşçilik giderleri/Yiyecek-içecek satış gelirleri (Bütçede öngörülen oranda olması)
- Doluluk oranı; Satılan oda sayısı/Satışa sunulan oda sayısı (%80 olması)
- Oda başına satış gelirleri; Oda satış gelirleri/Satışa sunulan oda sayısı
- İşçilik giderleri/Oda sayısı (%35'i geçmemesi)
- Personel başına oda satış gelirleri; Oda satış gelirleri/Personel sayısı (Bütçede öngörülen oranda olması)

Aynı araştırmada genel müdürlere performanslarını değerlendirmede kullanılacak diğer kriterlerin neler olması gerektiği sorulduğunda; personel yönetimi, müşteri tatmini, kendilerinin yaratıcılık ve planlama yetenekleri gibi kişisel niteliklerini vurguladıkları görülmüştür. Personel yönetimi ile ilgili standartlar önceden öngörülen personel devir oranı, işten ayrılanların sayısı, personel şikayetleri; müşteri şikayetleri sayısının bir önceki yıla göre düşürülmesi; müşterilerin geri dönüş oranlarının bir önceki yıla göre arttırılması; planlama yetenekleriyle ilgili kontrol aşamasındaki sapmaların oranı vb. gibi standartlar kullanılabilir⁹⁸.

3.3.1.2. Orta Düzey Yöneticiler İçin Kriterler Ve Standartlar

Orta büyüklükteki bir otelde (300 yataklı) orta düzey yönetimde görev yapan yöneticiler; odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü, satış ve pazarlama bölümü, insan kaynakları bölümü, teknik bölüm ve muhasebe bölümü sorumlularıdır. Orta düzey yöneticilerin sorumlulukları yönettikleri bölümlere ilişkin finansal, personel

⁹⁷ Arnaldo, Mario J. "Hotel General Managers: A Profile." İçinde: Rutherford, Denney, s.37-41.

⁹⁸ Arnaldo, Mario J. "Hotel General Managers: A Profile."

performansı, müşteri tatmini, müşteri ilişkileri, güvenlikle ilgilidir⁹⁹. Bu bağlamda orta düzey yöneticilerin temel görevleri şunlardır¹⁰⁰:

- Bölümün amaçlarını ve hedeflerini planlamak.
- Nezaretçiler ve personelin iş programı hazırlamak, koordine etmek ve denetlemek.
- Bölümün örgüt şemasını hazırlamak.
- Bölüm toplantılarını düzenlemek ve idare etmek.
- Kendi bölümü ile diğer bölümler arasında iletişim kurmak.
- Boş pozisyonlar için adaylarla görüşmek ve en yeterli adayı işe almak.
- Bütçe hedeflerine ulaşmak.
- Bütçe öngörülerine göre adamlama yapmak.
- Personeli eğitmek ve onlara koçluk yapmak.
- Bireyleri ve grupları bölüm amaçlarını elde etme yönünde koordine etmek.
- Nezaretçilerin ve personelin gelişimlerini yönlendirmek.
- Tüm faaliyetleri kontrol etmek.
- Nezaretçilerin ve personelin performans değerlendirmelerinin etkili bir şekilde yapılmasını sağlamak.

Görüldüğü gibi orta düzey yöneticiler için belirlenecek performans kriterleri otelin stratejik amaçlarından daha çok fonksiyonel amaçların ve hedeflerin başarılmasına yöneliktir. Bu yaklaşımın nedeni, orta düzey yöneticilerinin esas olarak bu amaçlardan sorumlu olmaları ve bu amaçlara ve hedeflere ulaşmaya yönelik eylemler ve girdi kullanımıyla ilgili konuları kontrol etme ve yönlendirme olanağına sahip bulunmalarıdır. Bu amaçlara ve hedeflere ulaşma düzeyleri ise otelin anahtar performans alanlarında belirlenen kriterlerle değerlendirilir.

Orta düzey yönetimin performans değerlendirmeleri hem finansal hem de fiziksel kriterlerle yapılır. Orta düzey yönetimin finansal performansını ölçmek için bölümler kâr merkezleri ve maliyet merkezleri olarak ayrılır. Otel işletmelerinde temel kâr merkezleri odalar ve yiyecek-içecek bölümleridir. Bu bölümlerin yöneticileri için finansal kriterler temel olarak bölümsel kârlılık ile ilgilidir. Bunların faaliyet etkinliği, bölümsel satış gelirlerinin toplam otel gelirlerine oranı

⁹⁹ Walker, John R. **Introduction To Hospitality**. Prentice Hall, 1996, s.95.

¹⁰⁰ Shriver, Stephen J. 255.

(Bu kriterle ilgili standartlar örneğin, odalar bölümü için %24; yiyecek bölümü için %50; içecek bölümü için %16; Çamaşırhane bölümü için %2 olabilir), ortalama oda satış gelirleri , ortalama yiyecek-içecek satış gelirleri (Bu kriterlerle ilgili standartlar 1000 \$ ya da bir önceki yıla göre %20 artış şeklinde belirlenebilir.) vb. şekilde ifade edilirler¹⁰¹.

İdari, teknik, insan kaynakları, kat hizmetleri gibi maliyet merkezleri için maliyet göstergeleri toplam maliyetlere, üretim kaynaklarının maliyetlerine ve özel maliyetlere göre ayrıntılandırılır. Ölçümlerde gerçekleşen maliyetler, standart maliyetler, tahmini maliyetler (bütçesel maliyetler) ya da onlar yoksa geçmiş dönem verileri ile karşılaştırılırlar. Bu tür ölçümler girdi kullanımlarındaki performansın parasal yönden en önemli kriterleri sayılırlar¹⁰².

Orta düzey yönetimin fiziksel performans kriterleri ise, finansal kriterler dışındaki, bölümlerin üretim ve hizmet planlarının ve programlarının gerçekleştirilmesi ile hizmet sürecinin işleyişine göre belirlenen özelliklere, çıktılarına, davranışlara ve sonuçlara dayalı kriterlerdir.

Otel yöneticileri anahtar performans alanlarında olası en iyi sonucu elde etmek için kaynakları optimum şekilde kullanmalı, kârlılığı yükseltmeli (ya da bütçeye öngörülen düzeye çıkartmalı) ve otel amaçlarına, hedeflerine ulaşmalıdırlar. Kısaca etkili olmalıdırlar. Yönetimin etkililiği için verilebilecek bazı kriterler; sistem ve süreçlerin etkililiği, diğer bölümlere sunulan hizmetlerin kalitesi, kalite standartlarına bağlılık, hataların ve eksikliklerin sayısı, bütçe limitlerinin ve önceden uzlaşılan şekilde sürdürülmesini içerir. Bu bağlamda orta düzey yöneticiler için çıktılarına, sonuçlara ve davranışlara dayalı kriterler kullanılması yararlı olacaktır¹⁰³. Orta düzey yöneticilerin performans değerlendirmelerinde kullanılacak sonuçlara dayalı kriterlerden en önemlisi müşteri şikayetleridir. Genellikle yöneticilerin performans planlamaları yapılırken müşteri şikayetlerinin bir önceki yıllara göre düşürülmesi (Örneğin, %40 ya da %50 oranlarında) gerektiği belirtilir.

¹⁰¹ Benligiray, Yılmaz ve diğerleri, s.32-34.

¹⁰² Akal, Zühal, s.145.

¹⁰³ Mullins, Laurie J., s.127.

Yapılan bir araştırma bulgularına göre otel müşterilerinin şikayetleri dört grup altında toplanmıştır. Bu gruplar ve oranları şöyledir¹⁰⁴:

- 1)Rezervasyon yönetimi, yönetimin tutumu, servis hızı, personelin tutumu, servis kalitesinin düzeyi gibi unsurları içeren servis ve personelle ilgili şikayetler (%32)
- 2)Yiyecek-içecek kalitesi, iklim kontrolü, havuz sıcaklığı, asansör hizmeti, temizlik, mobilyaların durumu gibi unsurları içeren fiziksel ürünlerle ilgili şikayetler (%31)
- 3)Reklam, sunulan olanaklar, paket program, fiyat-değer ilişkisi gibi müşterilerin beklentileriyle ilgili şikayetler (%20)
- 4)Gürültü, dekorasyon, park yeri, manzara, atmosfer, ambiyans, oda yerleşimi gibi fiziksel çevreyle ilgili şikayetler (%17)

Ancak otellerde yöneticiler müşterilerin bu tür şikayetlerini hoş karşılamamakta, hemen savunucu harekete geçmektedirler. Bunun temel nedeni insanların problemleri çözmekten daha çok onları görmezden gelmeyi ya da örtbas etmeyi sevmeleridir. Fakat yönetimin temel görevi öncelikli olarak her işin nasıl yapılması gerektiği konusunda personelle fikir birliği sağlayarak problemleri sınırlandırmaktır ya da müşterileri her konuda şikayet etmeye teşvik etmektir. Yönetim bunu yaptığı zaman gereksiz şikayetler olmaksızın problemler önceden tanımlanarak çözülebilir ya da şikayetler ilgili faaliyetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için kullanılabilir¹⁰⁵. Ayrıca mutsuz müşterilerin buna neden olan durumu başkalarına olumsuz bir şekilde aktarması önlenir. Yapılan bir araştırmada şikayet etmeyen bir müşterinin aynı otelin sunduğu hizmetleri tekrar alma istekliliğinin %10 olduğu; şikayet ederek, şikayet konusu problemi tatmin edici bir şekilde çözülen bir müşterinin ise, %80 olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu da oteller için müşteri şikayetlerinin kritik bir performans değerlendirme unsuru olmasının nedenini göstermektedir¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Lewis, Robert C. "When Guests Complaint" içinde: Rutherford, Denney G., s.69-80.

¹⁰⁵ Glover, W.Gerald. "The Cult Ineffectiveness" içinde: Rutherford, Denney G. , s.29-33.

¹⁰⁶ Lewis, Robert C. and Morris, Susan V. "The Positive Side of Guests Complaints". içinde: Rutherford, Denney G., s.81-84.

Orta düzey yöneticileri için kullanılabilecek diğer çıktıları ve sonuçlara dayalı performans kriterleri şunlardır¹⁰⁷:

- Pazar payı (Pazarın tümüyle karşılaştırmalı doluluk oranları)
- Ortalama oda satış gelirleri (Belli bir süre içinde toplam oda satış gelirlerinin aynı dönemdeki toplam oda sayısına oranı)
- Personel devir oranındaki düşüş (Belli bir dönemle karşılaştırılmış)
- Bütçesel kontroller (Gerçekleşmiş gelirler ve giderlerin bütçe rakamlarıyla karşılaştırılması)
- Yiyecek-içecek bölümü kârı (Bölüm satış gelirlerinden direkt giderler düşüldükten sonra kalan bölüm kârı)
- Odalar bölümü kârı (Bölüm satış gelirlerinden direkt giderler düşüldükten sonra kalan bölüm kârı)
- Tamamlanan personel eğitim kursları (Belli bir dönemde formal eğitim programlarını tamamlayan personel sayısı)
- Alacakların devir hızı ve ortalama geri dönme süresi (Belli bir dönem içinde kalan alacakların sayısı ve tutarı)
- Otelde bir yönetici tarafından tutulan pozisyon sayısı.
- Dışardaki acentaların otel hakkındaki değerlendirmeleri (otel ratingleri)
- Personelin kazaya uğrama sıklığı (Belli bir dönem içinde yönetime rapor edilen)
- Verimlilik standartlarına bağlılık (Örneğin, her vardiyada temizlenen oda sayısı gibi.)

Sözkonusu kriterlerle ilgili standartlar planlanan ve bütçede yer alan rakamlardır ya da bir önceki yılın verilerinden öngörülmüş artışlar veya azalışlardır.

Orta düzey yöneticiler için davranışlara dayalı performans kriterleri ise, şunlardır¹⁰⁸:

- Pazar stratejilerinin geliştirilmesi ve satış programlarının izlenmesi.
- Personelle iletişim kurulması.

¹⁰⁷ Umberit, W.Terry; Eder, Robert W. and Mc. Connel Jon P. "Performance Appraisals: Making Them and Making Them Work"; Mullins, Laurie J., s.127.

¹⁰⁸ Umberit, W.Terry; Eder, Robert W. and Mc. Connel Jon P. "Performance Appraisals: Making Them and Making Them Work";Mullins,LaurieJ.,s.127.;Mullins,Laurie J., s.128.

- Personelin davranışlarının değiştirilmesi ve motive edilmesi.
- Karar verme, yetki devretme ve politikaların saptanması.
- Faaliyetlerin izlenmesi ve ürün/hizmet kalitesinin sürdürülmesi.
- Kişisel sorumlulukların idaresi.

Davranışlara dayalı kriterler bir otel yöneticisinin performans değerlendirmesi için temel alınabilir. Bu kriterlerle yapılacak performans değerlendirmesi gelecekteki performansı geliştirmek için hangi davranışların istendiği konusunda önemli ve yararlı bir geribildirim sağlar¹⁰⁹.

3.3.1.3. Alt Düzey Yöneticiler (Nezaretçiler) İçin Performans Kriterleri Ve Standartları

Otel işletmelerinde alt düzey yöneticilerin (nezaretçi/supervisor) görevleri; günlük faaliyetleri yürütmek, iş programlarını uygulamaya koymak, sorumlu olduğu personel grubuyla sürekli iletişimde bulunmak, işe devamlarını sağlamak, sürekli daha iyi çalışmaları için onları eğitmek, teşvik etmek, uyarılarda ve tavsiyelerde bulunmak, personelin çalışmalarını izlemek ve kontrol etmek, performanslarını değerlendirmek vb.leridir.

Bir nezaretçi ya da grup lideri için performans kriterleri davranışlara (planlama, karar verme, iletişim, problem çözme gibi) ve çıktılara ya da sonuçlara dayalı olarak belirlenir. Örneğin, bölüm tarafından üretilen ürün ya da sunulan hizmetin miktarı, zamanlılığı ve kalitesi gibi. Bu nedenle alt düzey yöneticilerin performansları büyük ölçüde sorumluluğu altındaki personelin çalışmalarına ve gösterdikleri performansa bağlı olmaktadır.

Nezaretçilerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek kriterler şunlardır¹¹⁰:

1) Kurallara uyma: Belirlenen çalışma saatlerine, molalara, öğle yemeği tatillerine ve izin alma prosedürlerine uyma; belirlenen görevleri ve işleri tam dikkat göstererek iş zamanını verimli kullanarak yapma ve tüm bunlara sorumluluğu

¹⁰⁹ Mullins, Laurie J., s.128.

¹¹⁰ Fields, Larry A. **Operations Memorandum**. No: OP-110225, Konu: "Employee Performance Appraisal" July 1, 1995, Oklahoma Department of Corrections.

altındaki personelin de uymasını sağlama.

2) İş bilgisi, uzmanlık: Görevlerini yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olma; otelin misyonunu, amaçlarını, hedeflerini, kurallarını, politikalarını ve prosedürlerini anlama ve benimseme; eğitim programları için gereklilikleri tamamlama; güçlü öneriler ve uzmanlık yardımı verme yeterliliği.

3) Karar verme yeteneği: Mevcut alternatifler arasında uygun olanı seçebilme, uygulanabilir rehberleri, politikaları ve prosedürleri gereken şekilde izleyerek nitelikli yargılara varabilme yeteneği; baskı altında karar verebilme, bağımsız karar vermesi ya da danışması gereken durumları ayırebilme becerisi.

4) Planlama ve örgütlenme: Kendisine verilen görevlere yaklaşma tarzını ve metodunu değerlendirebilme; terfi ettirilmesi gereken bir kişi olma; zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilme; görevleri zamanında tamamlama.

5) Güvenirlik, kendini işe adama: Düşük düzeydeki bir teşvikle işini yapma, üst düzey performansını sürdürme, hoşla gitmeyen ya da engelleyici durumlarla karşılaştığında ısrar etme, inisiyatif almaya istekli olma.

6) İnsan ilişkileri ve diğerlerini etkileme becerisi: Nezaretçisiyle, birlikte çalıştığı diğer nezaretçilerle, astlarla, kamu görevlileriyle vb. etkili iş ilişkileri kurma ve sürdürme, onlarla iyi geçinme ve yardımlaşma, bir fikir ileri sürdüğünde bu fikri etkili bir şekilde savunma ve ikna etme, yapılacak işler ve görülecek görevler konusunda astlarla fikir birliği oluşturma ve buna uymaları için onları etkileme.

7) Liderlik ve nezaret etme becerisi: Etkili planlama, yöneltme, değerlendirme, koordine etme ve astlarının çalışmalarını gözlemleme; uygun bir şekilde yetki devretme, takım çalışmasını oluşturma, verimliliği arttırma; etkili performans ölçümlerini ve değerlendirmelerini yürütme, astlara koçluk ve danışmanlık yapma ve disiplin kurallarını uygulama; etkili iletişimi sağlama ve dürüst, adil, destekleyici bir iş ortamı yaratma.

3.3.2.Yönetici Olmayan Otel Personeli İçin Performans

Kriterleri ve Standartları

Oteller birbirlerinden farklı oldukları için her otelde görülen işlerin ve görevlerin birbirinden farklı olması doğaldır. Her otel personelinin performansını planlarken öncelikle yapılması gereken işleri belirlemeli, iş tanımlarını ve sözkonusu işleri yapacak personelde bulunması gereken nitelikleri belirlemelidir. Daha sonda ise bunlar doğrultusunda performans standartlarını belirleyebilirler.

Otellerde otelin özelliklerine göre çeşitli bölümler ve birimler bulunmaktadır. Ancak çalışmamızda hepsine yer vermemiz çok güç olduğu için sadece servis, mutfak, ön büro ve kat hizmetleri bölümlerinde görev yapan personel için belirlenebilecek performans kriterlerinin ve standartlarının örnekleri üzerinde duracağız. Tipik otelcilik mesleği özelliklerini taşımadığını varsaydığımız idari personel, satın alma, teknik hizmetler, muhasebe, satış ve pazarlama bölümlerinde görev yapan personelin performans kriterlerine ve standartlarına yer vermeyeceğiz.

Otellerde bölüm ayırımı yapmaksızın tüm personelin performans değerlendirmesinde esas alınması gereken bazı kriterler vardır. Ancak bu standartların önceliği ve ağırlığı personelin müşteriyle yüz-yüze ve doğrudan ilişkide olmasına ve personelin hiyerarşide görev yaptığı pozisyona göre değişir. Örneğin, servis görevlisi müşterilerle doğrudan ilişkide bulunduğu için görünüm ile ilgili standartlara %10 ağırlık verilirken müşterilerle yüz-yüze sınırlı ilişkisi olan bir PBX operatörü için bu ağırlık %5 olarak belirlenebilir. Ayrıca personel ve nezaretçisi için aynı kriterler ve standartlar sözkonusu olmakla birlikte bunların öncelikleri değişir. Örneğin, PBX bölümünde çalışan personel ve nezaretçisi için performans kriterleri ve standartları ile bunların öncelik sırası şöyle olabilir¹¹¹:

<u>Nezaretçi</u>	<u>Personel</u>	<u>Performans Kriteri</u>	<u>Performans Standardı</u>
1	1	Nezaretçiye bilgi vermek	Donanımın herhangi bir bozukluğunu raporlar.
2	2	İşe geç kalmak	Varyans: Her ay iki kez
3	7	İteatsizlik	Herhangi bir şirket ya da bölüm politikasını ihmal etmez.
4	5	Güvenirlik	Yoğun nezaret gerektirmeden çalışır.
5	8	İş miktarı	Her saatte ortalama 200 telefon konuşması yapar.
6	9	Donanım kullanımı	Yetersiz bir kişinin donanımı kullanmasına izin vermez.
7	10	Uygunsuz davranış	Müşterilerin gözü önünde yemek yemez.
8	4	Nezaretçiye saygı	Her zaman nezaretçinin söylediklerini yapar.
9	3	Satış	Tüm odaların yerleşimlerini ve olanaklarını bilir.
10	6	Görünüm	Üniforması her zaman temiz ve kullanıma hazırdır.
11	12	Güvenlik	Yangın durumunda tereddüt etmeksizin ne yapılacağını bilir.
12	11	Sağlık kurallarına uyma	Temizlik ve hijyen kurallarını bilir.

Sektörün tümünde geçerli standardize edilmiş iş tanımları ve iş gerekleri olmamakla birlikte çoğu otelin personelin dış görünüşü ve giyimi ile ilgili belirli

¹¹¹ Kreck, Lothar A.

standartları vardır. Aşağıda bir otel personelinin uyması gereken giyim ve görünümle ilgili standartlarından örnekler yer almaktadır¹¹²:

Saç	: a Erkek personelin saçını temiz bir şekilde kesilmiş olmalı ve saçların boyu görevi başında olduğu sırada geleneksel üniformasının yakasından daha aşağıda olmamalıdır. Saç, kulakları kapatmamalıdır. b. Kadın personelin saç stili işe uygun fakat göze çarpıcı olmamalıdır. Tamamen başı kaplayacak örtülere izin verilmemelidir. Kısa saç şekillendirilmeli ve düzgün bir şekilde taramalıdır. Uzun saç bağlanmalı ya da güvenli bir şekilde tutturulmalıdır.
Sakal ve Bıyıklar	: Favoriler, düzgün bir şekilde kesilmeli ve maksimum uzunluğu kulağın üst kısmından aşağıya geçmemelidir. Sakal ve bıyıklar bölüm yöneticisinin izniyle bırakılabilir. İzin verilmişse, düzenli bir şekilde kesilmeli ve ağız kenarlarından daha uzun olmamalıdır.
Üniformalar	: Temiz ve kullanılabilir (bakımlı) halde tutulmalıdır.
Gömlekler	: Tek tip bir gömlek verilmemişse, herhangi bir otel üniformasıyla birleşen beyaz bir gömlek giyilir.
Etekler	: Dizleri kapatacak uygun uzunlukta olmalıdır.
Makyaj	: Dikkat çekmek için değil, hoş görünmek için yapılmalıdır.
Ayakabılar	: Ayakabıların renkleri üniformayı tamamlayacak şekilde bölüm yöneticisi tarafından tavsiye edilmelidir. Tenis ayakabılarına, sandaletlere ve terliklere izin verilmemelidir. Personel ayakabılarını parlatmalı ve her zaman kullanılabilir halde tutmalıdır.
Çoraplar	: Her zaman giyilmelidir ve kullanıma hazır tutulmalıdır.
Mücevher	: İzin verilen mücevherler sadece kulaklar delinmişse küçük küpeler, evlilik yüzükleri ve bir bilek saatleridir.

Tüm koşullar altında güçlü parfüm kokusundan ve vücut kokusundan kaçınılmalıdır.
Eller sürekli temiz tutulmalı, tırnaklar gerektiği uzunlukta olmalıdır.
Renkli tırnak cilalarına izin verilmez.

3.3.3.1. Servis Personeli İçin Kriterler Ve Standartlar

Otellerde üretilen yiyecek ve içeceklerin servisinin yapılacağı çok değişik alanlar vardır. Bunlar; genel ve özel yemek salonları, barları, havuz ya da plaj kenarı barları, büfe barları, A La Carte restoranları, gece kulübü, oda servisi vb. olabilir¹¹³. Bir otelin servis alanında görev yapan personel ise, servis sorumlusu ve yardımcısı, servis şefi, istasyon şefleri, servis görevlileri, komiler, host ve

¹¹² Kreck, Lothar A.

¹¹³ Davis, Bernard and Stone Sally. **Food and Beverage Management**. London: English Language Book Society/Heinemann Professional, 1988, s.20.

hostesler, içecek sorumlusu (barmen), bar servis elemanları, oda servisi sorumlusu ve oda servisi elemanlarıdır.

Yiyecek ve içecek bölümüne bağlı olan servis bölümünün görevleri servis yapılan alanlarda servis masalarının ve bfelerinin hazırlanması; konukların yemek, alkollü ve alkolsüz içecek siparişlerinin alınması; mutfağa sipariş verilmesi; mutfaktan yemeklerin taşınması ve servisin yapılması; büfe hazırlanması ve sunulması; trachee ve flambee¹¹⁴ yapılması; masa rezervasyonlarının yapılması; özel davetler için mn planlanması; odalara yiyecek ve içecek servisinin yapılması¹¹⁵, masaların toplanması, temizlenmesi, kirlilerin mutfağa taşınması vb.leridir¹¹⁶.

Bir otelin başarısızlığının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerden servis bölümüyle ilgili olanlar řunlardır¹¹⁷;

- Dostça olmayan personel,
- Yetersiz servis ve organizasyonsuzluk,
- Yetersiz yemekler,
- Yüksek fiyatlar (Müşteriler için değeri düşük, patron için kr yüksek).

¹¹⁴Trachee (trachage), her türlü kırmızı et, kümes ve av hayvanları ile deniz ürünlerinden yapılan yemeklerin müşterinin önünde usulüne uygun olarak kesilmesi ve parçalanması işlemidir. Flambee (flambage), et yemekleri, balık, tatlı ve meyvelerin müşteri önünde alevlendirilmesidir. Her ikisi de teknik bilgi ve beceri isteyen, gösteri amaçlı servis türüdür. (Bkz. Kutbay, Orhan. **Servis Sanatı ve Yemek Sanatı Bilgileri**. İstanbul:Küre Ajans, 1991, s.50-54.)

¹¹⁵Bazı otellerde oda servisi için ayrı bir bölüm oluşturulur. Bu bölümün başında bir oda servisi sorumlusu ya da spervisr bulunur. Büyük otellerde servis görevlilerine nezaret eden kişi de oda servisine yardımcı olur. Ancak bu alanda işçilik, donanım ve yiyecek-içecek maliyetleri yüksek olduğu için kr elde etmek güçtür. Bu nedenle çoğu otelde bu bölüm kaldırılmıştır. Otel müşterilerinin oda servisinden hoşlanmaları ve sunulmadığı takdirde oteli tercih etmemeleri nedeniyle bir anlamda zorunlu olarak verilen bu hizmet, genellikle n büro ile yiyecek-içecek bölümünün koordinasyon içinde çalışmasını gerektirir. Bu uygulamada oda servisi siparişi telefonla alındığı için, siparişi alan görevlilerin iyi bir iletişim ve satış becerisine sahip olmaları esastır (Bkz. Iverson, Kathleen M.. **Introduction to Hospitality Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989,s.105.)

¹¹⁶Goodman Jr., Raymond J. "Types of Dining Room Service" Brymer, Robert A. **Hospitality Management. An Introduction To The Industry**, s.139-151.

¹¹⁷Goodman Jr., Raymond J. , s.22.

Servis başarısı tamamen olmasa da büyük ölçüde personelin sayısına ve niteliğine bağlıdır. Otellerin yiyecek ve içecek alanlarında servis yapan personel sayısı hizmet düzeyini de ortaya koyar. Örneğin, self-servis uygulamalarında 20-40 müşteriye bir servis görevlisi düşerken, lüks restoranlarda yaklaşık 8 müşteriye bir servis görevlisi hizmet vermektedir. Ancak servis kalitesi için sadece servis görevlilerinin sayısı değil, varolan servis görevlilerinin nitelikleri de önemlidir. Genellikle yemeğin ya da içeceğin hazırlanma şekli kadar sunuş şekli de müşteriye etkiler. Bu nedenle servis görevlilerinin bilgisi, becerisi, temizliği, dış görünüşü, yaşı, cinsiyeti, hızı, konuğa karşı tutumu ve davranışı ile motivasyonu konunun yemek deneyimini tamamlayan unsurlardır¹¹⁸

Servis Personeli İçin:

Performans kriterleri ve performans standartlarına örnekler şunlardır:¹¹⁹

Dış görünüş: Otel kurallarında belirtildiği şekle uygun, temiz, düzgün ve düzenli görünür.

Vücut dili: Müşterileri dostça, konuksever bir gülümsemeyle selamlar; müşterilerin gözlerine bakarak konuşur; müşterilerin adlarını, yüzleri hatırlar ve bunu belli eder..

Ses tonu: Ses tonunu değiştirerek, müşterilerin söylediklerine karşı ilgi gösterdiğini hissettirir; dostça, sevecen, çok yüksek olmayan, sakın bir ses tonu ile konuşur.

Özen gösterme: Yanlarında büyükleri olmayan çocukları düzenli bir şekilde kontrol eder; hastalara, yaşlılara, sarhoş müşterilere gerektiği gibi davranır.

Nezaket: Müşterilere adlarıyla (biliyorsa) hitap eder, müşterilere karşı hoş sohbetlidir, samimiyet derecesini ayarlamayı bilir.

Rehberlik: Müşterilere münü hakkında bilgi verir, ana yemeği istemeyen ya da tatlı yemek istediği halde seçim yapmakta zorlanan müşterilere tavsiyelerde bulunur.

Satış becerisi: Müşterilere alkollü içecek önerir, müşterilerin en az %50'sine tatlı/pasta satar.

Sorun çözme becerisi: Müşterilerin tüm sorunlarını ve şikayetlerini sabırla ve yakınlık göstererek dinler; elinden geldiğince uygun çözüm yolları bulur; gerektiği zaman uygun, doğru kararları verir.

¹¹⁸ Davis, Bernard and Stone Sally. s.36.

¹¹⁹ Schneider, Madelin and Tucker, Georgia, s.139; Goodman Jr., Raymond J.; Davis, Bernard and Sally Stone, s.36; Williams, Richard S, s.108-113.; Kreck, Lothar A.

- Esneklik:** Kapanış zamanında gelen müşterileri en iyi şekilde idare eder, müşterilerin masa değiştirme taleplerini karşılar.
- Sezinleme:** Su bardakları ya da şarap kadehleri boşaldığında müşterinin istemesini beklemeden doldurur; yemek servisi yaparken kütlabalarını değiştirir; kütlabalarını sürekli temiz tutar; küçük çocuklu ailelere mama sandalyesi getirir.
- Zamanlılık** Servis alanına giren müşterileri 30 saniye içinde farkedir; müşterilerin hazır olmalarından sonra 3 dakika içinde siparişlerini alır, 2 dakika içinde salata ve çorba servisi yapar, siparişler alındıktan sonra 4 dakikada akşam yemeği sonrası içki servisini yapar.
- Yeterlilik:** Siparişleri tam ve doğru alır (varyans, haftada bir kez); siparişleri mutfağa hemen bildirir; karışık masalarda önce kadınların servisini yapar; tüm siparişleri birlikte getirir; şarap servisini giriş yemeğinden hemen sonra yapar; sadece çekici yemeklerin servisini yapar; sıcak yemekleri sıcak olarak, soğuk yemekleri soğuk olarak servis yapar; servisleri mümkün olduğu her zaman doğru yönden koyar ve kaldırır; müşterilerin kullandıkları tabak üzerine ana yemek servisi yapmaz.
- İletişim:** Etkili iletişim kurallarını bilir; müşterilerle iletişim kuracak düzeyde yabancı dil bilgisine sahiptir; akıllıca konuşur ve cevaplar verir; iyi bir dinleyicidir; doğru kısaltmalar kullanır; açık ve okunaklı bir şekilde yazar.
- Müşteri geribildirimi:** Müşteriler yemeğe başladıktan sonraki 2 dakika yemeklerden memnun olup olmadıklarını kontrol eder.
- Ortak çalışma:** Mümkün olduğu her zaman diğer istasyonlara yardım eder; birlikte çalıştığı kişilerle iyi geçinir, işbirliği yapar; bir ekip üyesi gibi davranır.
- İş miktarı:** Servis görevlileri her vardiyada 25 kuver/istasyon idare eder; 70 kahvaltı, 60 öğle yemeği, 35 akşam yemeği servisi yapar; barmen her vardiyada 200 \$'lık içki satışı gerçekleştirir.
- Davranışlar:** Şirketin ve servisini misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini bilir; otelin politikalarını, prosedürlerini, kurallarını bilir; otel kurallarına uyar (Örneğin, personele ayrılan alanlar dışında, müşterilere ait alanlarda yemek yemez, sigara içmez; müşteri odalarındaki telefonlarla konuşmaz; bir müşterinin banyosunu kullanmaz vb.); prosedürlere tam olarak ve istekli bir şekilde uyar; herhangi bir şirket ya da bölüm politikasını ihlal etmez; müşterilerle iyi ilişkiler kurar; müşterilere kişisel bilgiler vermez; müşterilere randevu vermez; işle ilgili gelişme fırsatları yaratır; iş gereklerinden daha fazla sorumluluk üstlenmeye isteklidir; mönü kalemelerini ve bilir; ilk yardım bilgisine ve becerisine sahiptir; istendiği zaman diğer personelin eğitimine yardımcı olur; kendi kendine hareket

etme yeteneğine sahiptir; ayrıntılara dikkat eder; iş miktarı ve iş kalitesi süreklilik gösterir; otel mülkünü korur, zarar vermez; donanımı, araç ve gereçleri dikkatli kullanır, arıza durumunda nezaretçiye bilgi verir; istasyonu ve tepsiyi düzenli ve temiz tutar; kirlileri düzenli olarak tepsiyile kaldırır; hijyen ve sanitasyon kurallarına uyar; yer (taban) üzerinde çer, çöp, döşeme üzerinde yağ lekesi vb. olmasına izin vermez; müşterilerin üzerine birşey dökmez (varyans, yılda bir kez); kırılıp dökülen şeylerin değeri 599\$/ay'dan fazla olmaz; bardak ya da porseleni güvenle korur.

Kişilik özellikleri: Her zaman servis prosedürlerine uyar; doğru fiyatları kullanır; doğru adisyonlar açar; tüm çekleri hesaplar; sahtekârlık ve hırsızlık yapmaz; minumum bir nezaretle gereken görevleri devamlı bir şekilde ve zaman sınırlarına uygun olarak yapar.yapar; baskılara dayanır; kriz anında sakin kalır; uzun çalışma saatlerinde belli bir performans düzeyini korur; samimi ve memnuniyet verici şekilde davranır; insancıldır; sempatik ve dost tavrıdır; etkili servis için yeni fikirler geliştirir; işe başlama ve bitirme zamanlarına uyar (varyans ayda bir kez); izin almadan işe gelmemezlik yapmaz (varyans, ayda bir kez); alkol ve uyuşturucu kullanmaz.

3.3.2.2. Mutfak Bölümü Personeli İçin Kriterler Ve Standartlar

Mutfak, iş yoğunluğu bakımından en çok iş ve görevin bulunduğu otel çalışma alanlarından biridir. Bu bölüm mutfak sorumlusu tarafından yönetilir. Bu kişinin yiyeceklerin satın alınması, depolanması, mönü¹²⁰ planlaması ve yiyecek üretimi konularını çok iyi bilmesi; yaratıcı ve mükemmel yemek hazırlama becerisine sahip olmasının yanı sıra iyi bir idareci ve iyi bir lider olması gerekir. Mutfak sorumlusunun bir ya da birden çok yardımcısı ve bunların gözetiminde yemek üretimini yapan aşçılar bulunur. Sıcak yemekleri, tatlıları, hamur işlerini, pastaları, büfe yemeklerini, sandviç ve kanepeleri, sosları, çorbaları, etleri, kümes hayvanlarını ve deniz ürünlerini ve ayrıca personel yemeklerini hazırlayacak uygun nitelik ve sayıda aşçı istihdam edilir.

Ayrıca mutfak bölümünde masalardan dönen kirli tabaklar, kristaller ve diğer kırılacak eşyalar, kaşık, çatal ve bıçaklar, gümüşler vb. servis gereçlerinin yıkanması gerekir. Bulaşık yıkama işlemleri bu alanda sorumlu bir kişinin

¹²⁰ Yiyecek servisinde müşteriye iletilmek istenen imajın bir aracı olan mönü, sunulan yiyecek ve içecek kalemleri, servis türü, fiyatlar, yaratılmak istenen atmosfer, erişilmesi hedeflenen müşteri tipi ve işletmenin genel özellikleri hakkında temsil edici bilgiler verir. Gerekli kriterler dikkate alındıktan sonra mönü planlaması yapılır (Bkz. Iverson, Kathleen M.. s.103.)

nezaretinde yapılır¹²¹. Mutfak bölümünde görev yapan personel; mutfak sorumlusu ve yardımcısı, aşçılar, personel aşçısı, kafeteryacı, bulaşık sorumlusu, bulaşıkçılar ve mutfak komileridir.

Mutfak bölümünde personelin performans değerlendirilmesi aşamasında kullanılacak kriterler ve standartlar öncelikle maliyetlerle ilgili olanlardır. Yiyecek-içecek endüstrisinde, yiyecek ya da içecek maliyeti denildiğinde yalnızca malzeme maliyetleri anlaşılır ve genellikle satışın bir yüzdesi olarak belirtilir. Yiyecek satışının %50'sine kadar yükselebilen, içeceklerde genellikle daha az olan malzeme maliyeti, otellerde değişken olan tek maliyet unsurudur. Bu nedenle maliyetler üzerinde etkin bir kontrol sistemi kurulmalıdır. Maliyet kontrolünün temel amacı, üretim ve satışa konu olan malzemelerin en uygun nitelik ve fiyatla satın alındıktan sonra gerek üretim öncesi ve gerekse üretim süresince ve sonrasında oluşabilecek değer kayıplarını önlemek ya da en aza indirmekle bunlardan en ekonomik bir şekilde yararlanmak ve sonuçta en yüksek oranda ürün elde etmek için çabalamaktır¹²².

Yiyecek malzemelerinin satın alma öncesinden, hazırlanarak müşterilere sunulmasına kadar geçen bütün aşamalarda maliyet aşırılıklarını önlemek ya da sınırlandırmak için kurallardan, prosedürlerden, politikalardan ve standartlardan oluşan bir maliyet kontrol sistemi kurulur. Mutfak personelinin performansı öncelikle bu denli önemli olan maliyet kontrolü sisteminin kurallarına, prosedürlerine, politikalarına ve standartlarına uyumları açısından değerlendirilir. Örneğin, mutfakta aşçının bir et yemeğinin yemeğin hazırlık aşamasında eti 200 gr'lık porsiyonlara bölmesi gerekir. Aşçı eti 225 gr'lık porsiyonlar halinde böldüğü takdirde maliyetler 25 gr. et değerinde yükselecektir. Ya da yemeğin servisi 200 gr'lık standart porsiyonlar şeklinde yapılması gerektiğinde, aşçının servisi hazırlarken orta boy bir kepçe kullanarak bu ölçüyü tutturması gerekir. Standart porsiyonlar, maliyet kontrolü açısından önem taşıdığı gibi müşteri memnuniyetini de etkileyen önemli bir unsurdur. Çünkü bir müşteri için kendisine servis yapılan porsiyonun bir başkasına yapılandan ya da son defa yapılan servisten daha az olması, son derece can sıkıcı bir durumdur¹²³.

¹²¹ Iverson, Kathleen M.. s.104.

¹²² Benligiray, Yılmaz, s.77.

¹²³ Benligiray, Yılmaz, s.77.

Mutfak Personeli için:

Performans kriterleri ve performans standartlarına örnekler şunlardır:¹²⁴

Yeterlilik: Yemek pişirme tekniklerini bilir; yemek süsleme sanatını bilir; tranchee ve flambee gibi gösteri sanatlarına yatkındır; görünüş, tat, kıvam, aromatik çekicilik, uygun sıcaklık vb. özellikleri taşıyan yiyecekler hazırlar; standart reçeteler hazırlar ya da varolan reçetelere uyar; mönü planlaması yapar; iş programı yapar ve uygular; siparişleri tam ve doğru anlar; siparişleri hemen hazırlar; aynı kuvere ait tüm siparişleri birlikte hazırlar vb.

Zamanlılık Mutfağa gelen çorba siparişini 1 dakika içinde hazırlar; salata ve giriş yemeklerini 4 dakika içinde hazırlar; öğün saatlerinin başlangıçlarına ve bitiş saatlerine uyar; herbir yiyecek kalemi için belirlenen standart hazırlama ve pişirme sürelerine uyar vb.

İş miktarı: Bir aşçı her vardiyasında 90-100 kuverlik yiyecek hazırlar; bir bulaşıkçı her vardiyasında 150-200 kuverlik bulaşık yıkar

Davranışlar: Şirketin misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini bilir; otelin politikalarını, prosedürlerini, kurallarını bilir; müşterilerle iyi ilişkiler kurar işle ilgili gelişme fırsatları yaratır; iş gereklerinden daha fazla sorumluluk üstlenmeye isteklidir; ilk yardım bilgisine ve becerisine sahiptir; istendiği zaman diğer personelin eğitimine yardımcı olur; kendi kendine hareket etme yeteneğine sahiptir; ayrıntılara dikkat eder; iş miktarı ve iş kalitesi süreklilik gösterir; otel mülkünü korur, zarar vermez; mutfak donanımı, araç ve gereçleri dikkatli kullanır, arıza durumunda nezaretçiye bilgi verir; mutfağı, iş istasyonunu ve donanımı, araç, gereci düzenli ve temiz tutar; hijyen ve sanitasyon kurallarına uyar; mutfakta yer (taban) üzerinde çer, çöp, yağ lekesi vb. olmasına izin vermez; kırılıp dökülen şeylerin değeri 500 \$/ay'dan fazla olmaz; bardak ya da porseleni güvenle korur.

Kişilik özellikleri: Her zaman politikalara, kurallara ve prosedürlere uyar; sahtekârlık ve hırsızlık yapmaz; minumum bir nezaretle gereken görevleri devamlı bir şekilde ve zaman sınırlarına uygun olarak yapar.yapar; baskılara dayanır; kriz anında sakin kalır; uzun çalışma saatlerinde belli bir performans düzeyini korur; samimi ve memnuniyet verici şekilde davranır; insancıldır; sempatik ve dost tavırlıdır; etkili servis için yeni fikirler geliştirir; işe başlama ve bitirme zamanlarına uyar (varyans ayda bir kez); izin almadan işe gelmemezlik yapmaz (varyans, ayda bir kez); alkol ve uyuşturucu kullanmaz.

¹²⁴Schneider, Madelin and Tucker, Georgia, s.139; Goodman Jr., Raymond J.; Davis, Bernard and Sally Stone, s.36; Williams, Richard S, s.108-113.; Benligiray, Yılmaz;

Müşteri geribildirimi: Müşteriler tarafından beğenilmeyenek mutfağa geri dönen yemeklerin geri dönme nedenlerini araştırır ve bunları giderir.

Ortak çalışma:Mümkün olduğu her zaman diğer istasyonlara yardım eder; birlikte çalıştığı kişilerle iyi geçinir, işbirliği yapar; bir ekip üyesi gibi davranır; gerek çalışma arkadaşlarıyla gerekse, üstleriyle etkili iletişim kurar.

Dış görünüş: Otel kurallarında belirtildiği şekle uygun, temiz, düzgün ve düzenli görünür.

Sorun çözme becerisi:Mutfağa iletilen müşterileri şikayetleri ile ilgilenir; elinden geldiğince uygun çözüm yolları bulur; gerektiği zaman uygun, doğru kararları verir.

Esneklik: Kapanış zamanında gelen müşterileri en iyi şekilde idare eder.

3.3.2.3. Ön Büro Bölümü Personeli İçin Kriterler Ve Standartlar

Ön büro, müşterilerin rezervasyon yaptırmalarından ve otele geldiklerinde karşılanmalarından başlayarak, kaldıkları süre boyunca ve uğurlanmalarına kadar her aşamada otel ile aralarındaki bağ ve başlıca temas noktasıdır¹²⁵. Bu nedenle ön büronun başlıca görevleri konukların gelişlerine hazırlanmak, gelen konukları karşılamak ve onlarla ilgilenmek, odalarını tahsis etmek ve odalarına yerleştirmek, onlara gelen telefonlarla ve mesajlarla ilgilenmek, çeşitli konularda istedikleri bilgiyi vermek, şikayet ve sorunlarıyla ilgilenmek, hesap kayıtlarını tutmak, kasa emanetleriyle ilgilenmek, otelden ayrılırken hesaplarını kesmek ve onları uğurlamaktır. Bu görevlerin başarıyla yerine getirilmesi mükemmel iletişim sistemlerini ve mükemmel müşteri fonksiyonlarını gerektirir¹²⁶.

Ön büro bölümünün temel uygulamalarını rezervasyon, oda yönetimi, müşteri muhasebesi ve genel yönetim olarak gruplandırmak mümkündür. Günümüzde oteller bu uygulamaları yaparken otomasyon sistemleri kullanırlar ve resepsiyon, rezervasyon, kat hizmetleri ve satışlarla bağlantılı bir bilgisayar sistemine sahiptirler¹²⁷.

¹²⁵ Steadmon, Charler E..**Managing Front Office Operations**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association,1985, s.56.

¹²⁶ Brymer, Robert A.. s.163; Walker, John R., s.97.

¹²⁷ Iverson, Kathleen M., s.99.

Ön büro otomasyonu genellikle rezervasyonla başlar. Çünkü rezervasyon bilgilerinin uygun şekilde ele alınması otelin etkili yönetimi için büyük önem taşımaktadır. Bireysel, grup, tur ve toplantılar için yapılan rezervasyonların her biri için uygun bir oda ve fiyat gerekir. Bunun yanı sıra otelde kalan bir konuğun rezervasyon kartına ulaşmak, gelecek günlerin rezervasyonlarını izlemek, oda ve oda kategorileri bazında doluluk oranlarını alabilmek gibi pek çok işlemin doğru ve hızlı olarak yapılması çok önemlidir¹²⁸.

Ön büro uygulamaları içinde yer alan oda yönetiminin başlıca amacı, ön büro ile kat hizmetleri bölümleri arasındaki iletişimi kuvvetlendirmektir. Oda yönetiminde gerçekleştirilen işlemler; mevcut oda durumunun belirlenmesi (odanın kirli, hazırlanmakta, kontrole hazır, temiz ya da onarıma muhtaç olması), giriş işlemleri sırasında müşterilere uygun oda verilmesinin sağlanması, müşterilere ait bilgilerin düzenlenmesi, kat hizmetleriyle koordinasyonun sağlanması ve yönetim için gerekli raporların hazırlanmasıdır¹²⁹.

Ön büro uygulamaları içinde en kritik olan husus müşteri hesaplarının izlenmesidir. Konukların folyolarının yaratılması ve satış noktalarından konukların yaptıkları harcamaların hesaplarına aktarılması sırasında herhangi bir hata ve ihmal olmamalıdır. Ön büronun genel yönetim uygulamaları ile ise, ön büro verileri yönetimin ihtiyacına uygun bir şekilde gruplandırılır ve depolanır. Buradan yönetimin istediği raporlar yaratılır¹³⁰.

Ön büronun diğer uygulamaları telefon ve mesaj yönetimidir. Otellerde bu bölüm genellikle PBX (Private Branch Exchange) olarak adlandırılmaktadır¹³¹. Günümüz otellerinde genellikle otomatik telefon santralleri, elektronik mesaj bekletme, sesli posta kutuları gibi sistemlerden yararlanılmaktadır¹³². Bunların yanı sıra ön büro otel odalarının anahtarlarını kontrol eder; müşterilere otel, bölgenin ilginç yerleri,

¹²⁸ Kasavana, Michael L. and Cahill, John J.. **Managing Computers in The Hospitality Industry**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1985, s.171-177.

¹²⁹ Kasavana, Michael L. and Brooks, Richard M., s.43.; Walker, John R.. s.111.

¹³⁰ Kasavana, Michael L.. ve Cahill, John J.. s.189.

¹³¹ Kasavana, Michael L. and Brooks, Richard M.. s.43.

¹³² Kasavana, Michael L.. ve Cahill, John J.. s.178.

ilginç olaylar vb. hakkında istedikleri bilgileri verir; müşterilere sunulacak hizmetleri koordine eder; müşterilerin sorunlarıyla ve şikayetleriyle ilgilenir¹³³.

Üniformalı hizmetler¹³⁴ ise, genellikle kapıcılar, komiler, asansörcüler, emanet odası görevlileri ve lobi hizmetlileri tarafından yerine getirilir. Kapıcılar müşterileri karşılarlar; arabadan inmelerine, otele girmelerine, varsa ellerindeki eşyaları taşımalarına yardım ederek onları resepsiyona götürürler. Bu arada müşterilere park etme prosedürü, nasıl taksi çağıracakları vb. konularda bilgi verirler. Komiler, müşterilerin giriş işlemlerini yaptırmalarından sonra eşyalarını taşıyan ve onlara odalarına kadar eşlik eden kişilerdir. Otelin hizmetleri ve olanakları hakkında konuğa bilgi verirler. Odaya ulaşınca müşterinin eşyalarını uygun bir yere bıraktıktan sonra hem oda donanımını kontrol ederler; hem de TV, klima, kilit sistemi, buzdolabı, aydınlatma sistemi gibi donanımların kullanımı ile tehlike giriş ve çıkışları konularında açıklama yaparlar¹³⁵. Bazı otellerde garaj ve park alanlarında park görevlileri bulunur. Lobide müşterileri gülümseyerek karşılayan, onların sorularını yanıtlayan, ufak tefek problemlerini çözen bir görevli bulunabilir. Bu pozisyon, ön büro memurlarının konukların giriş-çıkış işlemleri üzerinde daha fazla yoğunlaşmalarını sağlar¹³⁶.

Ön büroda göre görev yapacak personelin sayısı, pozisyonu ve niteliği çeşitli faktörlere göre değişmekle birlikte bu bölümde genel olarak ön büro müdürü, rezervasyon şefi, rezervasyon memurları, resepsiyon şefi, resepsiyon memurları, danışma memurları, santral operatörleri ve yukarıda adı geçen üniformalı hizmetleri veren personel bulunur.

¹³³ Kasavana, Michael L. and Brooks, Richard M.. s.43.

¹³⁴ Üniformalı hizmetler konukların ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Günümüzde insanlar daha az eşya ile daha kısa seyahatler yaptıkları için eşyalarının taşınmasına daha az ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Self servis asansörlerin kullanılmaya başlanmasından beri çoğu otelde asansörcüler bulunmamaktadır. Bazı üniformalı hizmetler de ekonomik nedenlerle elenmişlerdir. Bu nedenle günümüz otellerinin çoğunda üniformalı hizmetlerin olmaması mümkündür. Ancak özellikle lüks ve ticari nitelikli oteller, diğer otellerde bulunmayan hizmetleri sunarak ayrıcalık yaratmak istedikleri için üniformalı hizmetler sunmaktadırlar (Bkz. Brymer, Robert A.. s.174.)

¹³⁵ Brymer, Robert A.. s.173.; Kasavana, Michael L. and Brooks, Richard M.. s.45-46.; Walker, John R.. s.113.

¹³⁶ Brymer, Robert A.. s.174.

Otellerde ön büro merkezi bir konumda olduğu için bu bölümdeki personelin otelin diğer bölümlerindeki personelle ve müşterilerle doğrudan, yüz-yüze ilişki içindedirler. Bu nedenle ön büro personelinin performans değerlendirmesinde insan ilişkileri becerisi ilk sırada yer alır. Ön büro personeli için temel kriterler ve standartlar şunlar olabilir¹³⁷:

Ön Büro Personeli İçin:

Performans kriterleri ve performans standartlarına örnekler şunlardır

Dış görünüş: Otel kurallarında belirtildiği şekilde temiz, düzgün ve düzenli görünür.

Vücut dili: Müşterileri dostça ve konuksever bir biçimde selamlar; müşterilerin gözlerine bakarak konuşur; müşterilerin adlarını ve yüzlerini hatırlar ve bunu belli eder vb.

Ses tonu: Ses tonunu değiştirerek, müşterilerin söylediklerine karşı ilgi gösterdiğini hissettirir; dostça, sevecen ve yüksek olmayan, sakin bir ses tonuyla konuşur vb.

Özen gösterme: Müşterin ihtiyaçlarına karşı hassastır; hastalara, yaşlılara ve sarhoş müşterilere gerektiği gibi davranır; müşterilerin özel isteklerini sezinler vb.

Nezaket: Müşterilere adlarıyla (biliyorsa) hitap eder, bilmiyorsa müşteri form doldururken öğrenir; müşterilere karşı her zaman nazik ve samimi davranır vb.

Rehberlik: Müşterilere otel, yerleşimi, odalar ve odaların nitelikleri, fiyatları vb. konularda gerekli bilgileri verir, mümkünse oda seçimini müşterinin tercihinine bırakır, müşterinin tercih yapmakta zorlandığı durumlarda en uygun odayı tavsiye eder vb.

Satış becerisi: Odaları satmak, müşterini tekrar gelmesini ya da müşterinin daha fazla kalmasını sağlamak için kişisel becerilerini kullanır; aynı müşterilerin otele geri gelme oranı %10 olmalıdır vb.

¹³⁷ Steadmon, E. Charler.; Kasavana, Michael L. and Brooks, Richard M.. s.60.; Ağaoğlu, O.Kemal. **İşgücünü Verimli Kullanma Teknikleri**. Ankara: Milli Prddüktivite Merkezi Yayınları, No: 457, 1992.; Kreck, Lothar A..

- Esneklik:** Müşterilerin isteği üzerine ya da herhangi bir başka durum nedeniyle oda değişikliği yapar; gerekli olduğunda isteyerek başka vardiyada çalışır; diğerlerinin bakış açılarını anlar; bir işi yapmanın yeni yollarını bulmaya çabalar, yenilik yapar; müşterilerle ve otel personeliyle iyi ilişkiler kurar; bir takım oyuncusu gibi davranır; espri yeteneğine sahiptir vb.
- Ortak çalışma:** Mümkün olduğu her zaman diğer istasyonlara yardım eder; birlikte çalıştığı kişilerle iyi geçinir, işbirliği yapar; bir ekip üyesi gibi davranır vb.
- İletişim:** Etkili iletişim kurallarını bilir; müşterilerle iletişim kuracak düzeyde yabancı dil bilgisine sahiptir; akıllıca konuşur ve cevaplar verir; iyi bir dinleyicidir; doğru kısaltmalar kullanır; açık ve okunaklı bir şekilde yazar vb.
- Yeterlilik:** Matematik yeteneklere (kasa ve muhasebe işlemleri için), klavye, telefon ve santral kullanma becerisine, iyi derecede yabancı dil bilgisine sahiptir; şirketin misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini, otelin politikalarını ve kurallarını bilir; temel oda terminolojisini, tüm odaların yerleşimlerini, olanaklarını ve fiyatlarını bilir; işinin hukuki yönlerini bilir; işletmedeki temel olayları, günlük olayları ve yerlerini bilir; otelin tarihi ve kültürel çevresini bilir; tehlike durumunda ne yapacağını bilir; ilk yardım bilgisine sahiptir; üst yönetime işle ilgili zamanlı bilgi hazırlar ve verir; işe ve otele karşı olumlu bir tutuma sahiptir; işin olumlu ve olumsuz yönlerini bilir; ciddi, titiz, dikkatli ve sistemli görünür; güç durumlarda sakinliğini ve kontrolünü sürdürür; diplomatça davranır; dürüst, kararlı, çevik, adil ve cesaret sahibidir vb.
- İş miktarı:** Her vardiyada 80 müşteriye hizmet eder (resepsiyon memuru); her saatte ortalama 200 telefon konuşması yapar (telefon operatörü); her vardiyada 25 hareket yapar (komi); her vardiyada 55 dolu odayı idare eder (ön büro memuru) vb.
- Davranışlar:** Şirketin ve servisini misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini bilir; otelin politikalarını, prosedürlerini, kurallarını bilir; otel kurallarına uyar (Örneğin, personele ayrılan alanlar dışında, müşterilere ait alanlarda yemek yemez, sigara içmez; müşteri odalarındaki telefonlarla konuşmaz; bir müşterinin banyosunu kullanmaz vb.); prosedürlere tam olarak ve istekli bir şekilde uyar; herhangi bir şirket ya da bölüm politikasını ihlal etmez; müşterilerle iyi ilişkiler kurar; müşterilere kişisel bilgiler vermez; müşterilere randevu vermez; işle ilgili gelişme fırsatları yaratır; iş gereklerinden daha fazla sorumluluk üstlenmeye isteklidir; müşterilere odalar, yerleşimleri, fiyatları

vb. gerekli tüm bilgileri verir; telefonu açar açmaz otelin tanıtımını yaparak müşteriye günün saatine uygun bir şekilde selamlar; bildiği zaman müşterinin adını kullanır; müşterilerin şikayetlerini dinler, ilgililere iletir; sorunların nedenlerini doğru teşhis edip etkili çözümler geliştirebilir; önceden kararlaştırılan şekilde kayıtları yapar, kopyalarını dosyalar; posta ve mesajları önceden öngörülen şekilde idare eder; tüm formları belirlendiği gibi doldurur; müşteri bilgilerini hatasız bir şekilde girer; herhangi bir sabah uyandırma telefonunu unutmaz; ikinci uyandırma telefonundan sonra odaya bir görevli (komi) gönderir; ilk yardım bilgisine ve becerisine sahiptir; istendiği zaman diğer personelin eğitime yardımcı olur; kendi kendine hareket etme yeteneğine sahiptir; ayrıntılara dikkat eder; iş miktarı ve iş kalitesi süreklilik gösterir; otel mülkünü korur, zarar vermez; donanımı, araç ve gereçleri dikkatli kullanır, arıza durumunda nezaretçiye bilgi verir; istasyonu temiz tutar; yer (taban) üzerinde çer, çöp, döşeme üzerinde yağ lekesi vb. olmasına izin vermez; vb.

Kişilik özellikleri: Her zaman ön büro prosedürlerine uyar; doğru fiyatları kullanır; müşterilerle ilgili kayıtlarda hata yapmaz; sahtekârlık ve hırsızlık yapmaz; minimum bir nezaretle gereken görevleri devamlı bir şekilde ve zaman sınırlarına uygun olarak yapar.yapar; baskılara dayanır; kriz anında sakin kalır; uzun çalışma saatlerinde belli bir performans düzeyini korur; samimi ve memnuniyet verici şekilde davranır; insancıldır; sempatik ve dost tavırlıdır; etkili servis için yeni fikirler geliştirir; işe başlama ve bitirme zamanlarına uyar (varyans ayda bir kez); izin almadan işe gelmemelik yapmaz (varyans, ayda bir kez); alkol ve uyuşturucu kullanmaz.

3.3.24. Kat Hizmetleri Bölümü Personeli İçin Kriterler Ve Standartlar

Kat hizmetleri, ön büro için en önemli destek bölümüdür. Ön büro gibi kat hizmetleri de odalar bölümünün bir parçası olmakla birlikte bazı otellerde kat hizmetleri fonksiyonu otelin bağımsız bir bölümü olarak görülebilmektedir¹³⁸.

Günümüz otel işletmelerinde kat hizmetleri yaşamsal bir rol oynamaktadır¹³⁹. Bu bölümün başlıca görevleri odaların, koridorların, lobi gibi ortak alanların, havuz kenarı ve teras alanlarının, yönetim ofislerinin ve otelin mutfağı dışındaki tüm

¹³⁸ Kasavana, Michael L. and Brooks, Richard M.. s.49.

¹³⁹ Brymer, Robert A.. s.177.

alanlarının temizliğini yapmaktır. Ayrıca otel çamaşırhanesi de kat hizmetlerine bağlıdır. Bu nedenle kat hizmetleri otele ve müşterilere ait yıkanması gereken tüm çamaşırlarla ilgilenir¹⁴⁰. Bu tür işlerin otelde yapılmasının ekonomik olmadığı durumlarda dışarıya da yaptırılması mümkündür¹⁴¹.

Kat hizmetleri uygulamaları temizlenecek odaların tahminini, kat hizmetlerinde görevli personelin görev yerlerinin belirlenmesini ve izlenmesini, işlerin nasıl yapılacağına belirlenmesini ve personelin sürekli denetlenmesidir. Kat hizmetlerinin iş kalitesi ve bunun denetlenmesi önemli bir performans kriteridir. Örneğin, bir oda temiz ve düzenliken diğerinin dağınık ve temizlenmemiş olması, bir odada yeterli sayıda havlu varken diğerine eksik ya da hiç konmamış olması, sabunlar yenilenmemesi, şampuan şişeleri doldurulmaması, klozetin temizliğinin unutulması vb. gibi durumlar müşteri memnuniyetsizline yol açacaktır. Bu nedenle kat hizmetleri bölümü personeli için iş kalitesiyle ilgili standartlar büyük önem taşır.¹⁴²

Ayrıca bu bölüm müşterilerin odalarına yiyecek ve içecek servisiyle de ilgilenebilir; bakım ve onarımla ilgili işleri teknik bölüme bildirir; müşterilerin şikayetleriyle ilgilenir; ön büro ile koordineli çalışır; bölümleriyle ilgili raporları yönetime sunar¹⁴³. Kat hizmetlerinin ön büro ile haberleşmesi çok önemlidir. Çünkü kat hizmetleri satışa hazır olmadan önce odaları temizler, denetler ve odaların durumunu ön büroya bildirir. Ön büro, odanın temizlendiği, denetlendiğini ve kat hizmetleriyle ilgisinin kalmadığını öğreninceye kadar sözkonusu odayı hiç bir müşteriye veremez¹⁴⁴.

Kat hizmetleri genellikle diğer bölümlerden daha çok personel istihdam eder. Kat hizmetleri bölümünde bölüm yöneticisi, kat sorumluları, oda hizmetlileri, temizlikçiler ve çamaşırhane personeli bulunur. Temizlenecek alanların

¹⁴⁰ Kappa, Margaret M.; Nitschke, Aleta and Schappert, Patricia B.. **Managing Housekeeping Operations**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1995, s.25-27.

¹⁴¹ Benligiray, Yılmaz. s.25.

¹⁴² Kasavana, Michael L. ve Cahill, John J.. s.177.

¹⁴³ Kappa, Margaret M.; Nitschke, Aleta and Schappert, Patricia B. s.14-20.

¹⁴⁴ Martin, Robert J.. "Housekeeping Organizations: Their History, Purpose, Structures and Personnel" Rutherford, Denney G.. **Hotel Management and Operations**. New York: Van Nostrand Reinhold Co., 1990, s.119-130.

büyüklüğüne, temizlik ihtiyacına, oda sayısına, yıkanacak çarşafların, yatak ve masa örtülerinin, havluların, üniformaların ve konuk çamaşırlarının sayısına göre uygun sayıda personel istihdam edilir¹⁴⁵.

Kat Hizmetleri Personeli İçin:

Performans kriterleri ve performans standartlarına örnekler şunlardır¹⁴⁶:

İş miktarı: Kat hizmetleri bir vardiya süresince (8 saat)18 iki yataklı oda ya da 13 suit oda, 40-50 pencere camı temizler, 100 kez odaya girer; kat yöneticisinin bir vardiya süresince 80 dolu odayı kontrol eder vb.

Zamanlılık: Tek kişilik bir yatağı 2 dakikada yapar; orta derecede kirli, iki yataklı bir odayı 14,5-15 dakikada temizler; 40-50 merdiven basamağını 12 dakikada temizler; bir pencere camını 6-8 dakikada siler;30 m²'lik bir alanı 45 dakikada cilalar vb.

Yeterlilik: Yatakları yapma, banyo temizleme, yerleri süpürme ve toz alma vb. işlerin nasıl yapılacağını bilir; temizlikte izlenmesi gereken sırayı, kullanılması gereken araç, gereç, malzeme ve deterjanları bilir; rutin ve periyodik olarak yapılması gereken işlerle mevsim işlerini bilir; kayıp ve bulunmuş eşyalarla, oda anahtarlarının kullanımı vb. ile ilgili prosedürleri bilir; gerektiği düzeyde ingilizce yabancı dil kullanır vb.

Davranışlar: Şirketin ve bölümünün misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini bilir; otelin politikalarını, prosedürlerini, kurallarını bilir; otel kurallarına uyar (Örneğin, personele ayrılan alanlar dışında, müşterilere ait alanlarda yemek yemez, sigara içmez; müşteri odalarındaki telefonlarla konuşmaz; bir müşterinin banyosunu kullanmaz vb.); prosedürlere tam olarak ve istekli bir şekilde uyar; herhangi bir şirket ya da bölüm politikasını ihlal etmez; müşterilerle iyi ilişkiler kurar; müşterilere kişisel bilgiler vermez; müşterilere randevu vermez; işle ilgili gelişme fırsatları yaratır; iş gereklerinden daha fazla sorumluluk üstlenmeye isteklidir; istendiği zaman diğer personelin eğitimine yardımcı olur; kendi kendine hareket etme yeteneğine sahiptir; ayrıntılara dikkat eder; iş miktarı ve iş kalitesi süreklilik gösterir; otel mülkünü korur, zarar vermez; donanımı, araç ve gereçleri dikkatli kullanır, arıza durumunda nezaretçiye bilgi verir vb.

¹⁴⁵ Iverson, Kathleen M.. s.102.; Kasavana, Michael L. and Brooks, Richard M.. s.49.; Martin, Robert J..

¹⁴⁶ Kappa, Margaret M.; Nitschke, Aleta and Schappert, Patricia B.; Martin, Robert J.; Schneider, Madelin and Tucker, Georgia.

Kişilik özellikleri: Doğru ve dürüsttür*; her zaman politikalara, kurallara ve prosedürlere uyar; kayıtlarda hata yapmaz; minumum bir nezaretle gereken görevleri devamlı bir şekilde ve zaman sınırlarına uygun olarak yapar; baskılara dayanır; kriz anında sakin kalır; uzun çalışma saatlerinde belli bir performans düzeyini korur; samimi ve memnuniyet verici şekilde davranır; insancıldır; sempatik ve dost tavrılıdır; etkili hizmet için yeni fikirler geliştirir; işe başlama ve bitirme zamanlarına uyar (varyans ayda bir kez); izin almadan işe gelmemezlik yapmaz (varyans, ayda bir kez); alkol ve uyuşturucu kullanmaz; personelin eğitimine yardımcı olma, ekip halinde çalışma, işbirliği ve uyum ortamını gerçekleştirir; bir ekip üyesi olduğunu bilir vb.

Dış görünüş: Otel kurallarında belirtildiği şekle uygun, temiz, düzgün ve düzenli görünür.

* Kat hizmetleri personelinin performans kriteri olarak dürüstlük (diğer bölümlerdeki personelden daha önemli) çok büyük önem taşır. Çünkü bu bölümün personeli müşterilerin odalarını temizlerken onların özel ve değerli eşyalarını görmektedir. Bu nedenle otellerde bu bölümde çalışan personel hırsızlık bakımından özellikle denetlenir ve bu denemede olumsuz puan alan personel işten çıkarılır. Ayrıca yatak çarşaflarını çekerek yataktan almaya çalışmak, müşterilere ait havlularla temizlik yapmak, banyoda tuz ruhu gibi temizlik malzemelerini dikkatle kullanmamak, aşırı deterjan kullanmak, çamaşırları ıslak olarak bekletmek, odalardaki herhangi bir arızayı teknik servise bildirmemek vb. de personelin doğruluğunun ve dürüstlüğünün göstergesi olarak kullanılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTELLERDE PERSONEL PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

1. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Performans ölçme sisteminin geliştirilmesi aşamasında öncelikle personelin performansının hangi amaçla ölçüleceğine ve değerlendirileceğine karar verilmesi gerekir. Çünkü sistem tamamen bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak geliştirilecek ve yürütülecektir. Ölçme sisteminin daha sonraki aşamasında performansın ölçülmesi sırasında kullanılacak yöntem belirlenecektir. Amaca, işe, örgütsel unsurlara uygun, geçerli ve güvenilir bir yöntemi seçebilmek için öncelikle performans ölçümünde hangi yöntemlerin kullanılabileceğini bilmek gerekir.

Performans ölçümünün kim ya da kimler tarafından yapılacağı önemli bir husustur. Geleneksel yaklaşımda genellikle personelin en yakın yöneticisi (nezaretçisi) tarafından yapılan performans ölçümleri yerini çok daha objektif ve geniş bakış açıları sunabilecek yeni yaklaşımlara bırakmıştır. Gerekli hususlara dikkat edilerek performansın kimler tarafından ölçüleceğinin belirlenmesinden sonra, ölçüm sıklığının belirlenmesi, uygulama yönergelerinin hazırlanması ve personelin sistemin nasıl yürütüleceği konusunda eğitilmesi gerekir.

1.1. PERSONELİN PERFORMANSINI ÖLÇME AMACININ SAPTANMASI

Ölçme genellikle bir amaç için yapılır. Amaç, ölçme konusu özellik bakımından kişilerin, grupların ya da örgütün performansı ölçmek ve elde edilen ölçümlere dayanarak belli kararlar vermektir. Performans ölçümleri temel olarak iki amaçla yapılır. Bunlardan biri örgütle ve personelle ilgili idari kararları vermek, diğeri ise,

bu konuda araştırma ve geliştirme yapmaktır¹.

Performans ölçme amaçları şunlardır²:

1) Personeli tanımak: Bilindiği gibi bir birey tanınmıyorsa, onun gerektiği gibi yönlendirilmesi mümkün değildir. Bir örgütte çalışan bireyleri sosyal bir varlık olarak fizik, duygu, moral, ilgi, tutum, bilgi, beceri ve yetenek gibi tüm yönleriyle tanımak gerekir. Bir yönetici, personelinin bütün özelliklerini tanıdığı oranda onların ihtiyaçlarını karşılamada, üstün yönlerini ödüllendirmede, zayıf yönlerini geliştirmede başarılı olabilir. Sistemli ve sürekli olarak yapılan performans ölçümleri sonucunda personelinin ihtiyaçlarını ve gelişme potansiyellerini keşfedebilir.

2) Başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak: Yöneticilerin önemli görevlerinden biri de personeli sürekli izlemek, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmaktır. Bu, yöneticilerin rutin çalışma saatleri içinde sürekli yapmakta oldukları bir gözlemdir. Ancak objektif ve doğru sonuçları elde etmek bakımından yeterli değildir; ayrıca formal performans ölçümlerinin yapılması gerekir. Personelin işle ilgili performansının geçerli ve güvenilir ölçümlerine dayanarak verilen kararların daha doğru, objektif ve adil olacağı tartışılmaz bir gerçektir.

3) Personelin potansiyelini araştırmak: Personelin geçmiş performansı yerine gelecekteki gelişme potansiyelini tesbit etmek üzere de performansının ölçülmesi ve değerlendirmesi yapılabilir.

¹ "A Field Study of Performance Appraisal Purpose: Research-Versus Administrative-Based Ratings" **Personnel Psychology**, Spring, 1995, Vol: 48, s.151-160.

² Werther, William B. and Davis, Keith Jr. **Human Resource and Personnel Management**. Fourth edition, McGraw-Hill, International Editions, 1993, s. 337.; "Case Study: Designing A Performance Management Program" **Journal of Compensation and Benefits**, January, 1994, Vol: 71, s. 13-14.; Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F. **Human Resource Management**. Thirdth edition, Houghtoh Mifflin Company, 1996, s. 454-455; Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. **Human Resource Management**. Irwin, 1997, s. 284-285.; Keiser, James R. **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**, Secondth edition, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, s. 25-28.; Mullins, Laurie J..**Hospitality Management. A Human Resource Approach**. Secondth edition, London: Pitman Publishing Company, 1995, s. 33-35.; "Companies Link Pay To Strategy" **HR Focus**, Augst 1995.

4) Personele geribildirim vermek ve performansını geliştirmek: insana kendini tanıtmaq çok büyük bir hizmettir. Bir insan kendini tanıdığı ve ona göre görevlerini yapmakta başarılı olduğu oranda mutlu olur. İnsanın kendi kendini yönetmesi için, içinde bulunduğu gruptaki yerini bilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini tanması, eksiklerini görmesi, onları tamamlamak ve düzeltmek için çaba harcaması gerekir. Bu nedenle performansının önceden belirlenen kriterlere ve standartlara göre ölçülmesi sonucunda elde edilen bilgi personele iletilerek durumu hakkında fikir edinmesi sağlanır. Öte yandan geribildirim yöneticilere de personelin performansını iyileştirmek ve geliştirmek için uygun faaliyetleri yapmalarına olanak veren sürecin bir parçasını oluşturur.

5) Stratejik planların uygulanmasını izlemek: Personelin performansının ölçülmesiyle işlerin ne kadar iyi yapıldığı, beklenen sonuçlara hangi düzeyde ulaşıldığı, gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkıda bulunup bulunmadığı, bu işlerin örgüt performansına katkısının ne olduğu, hedef ve stratejilere ulaşıp ulaşılamadığı, temel ilkelerden sapmaların olup olmadığı, doğru yönde gidilip gidilmediği gibi pek çok soruyu cevaplandırmak mümkündür. Personelin performansı stratejik planları gerçekleştirmek üzere planlandığı için, performans ölçme ve değerlendirme sistemi stratejik planların uygulanmasını izlemeyi kolaşlaştırır. Personelin performansının ölçülmesi daha ileri yatırımları ve süreçteki çabaları doğrulamak, sürecin stratejilerle uyumlaştırılmasını sağlamak ve gelişmeleri iş başarılarına dönüştürmek için önemlidir.

6) Ücret artışlarına karar vermek: Performans ölçümleri kimlerin ücretlerinin arttırılması gerektiğini belirlemeye yardım eder. Yapılan çoğu araştırmada işletmelerin personelin performansını ölçme ve değerlendirmelerinde temel amaçlarının ücretlendirme ile ilgili objektif kararlar vermek olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, ABD’de yapılan bir araştırmaya göre örgütlerin performans ölçümlerini ve değerlendirmelerini yapma amaçları ve bu amaçların öncelik sırası Şekil 3.1’de görölmektedir.

Amaç	Örgütlerin Yüzdesi (%)
Ücretlendirme	75
Personelin Performansını Arttırma	48
Geribildirim Verme	40
Yasal Gereklilikler İçin Belgelendirme	30
Terfi Ettirme	25
Eğitim Ve Geliştirme	7
Transfer Etme	7
İşten Çıkarma	6
İşten Uzaklaştırma	2
Personel Seçme Sürecinin Geçerliğini Test Etme	2
İnsan Kaynakları Planlamasına Veri Sağlama	2

Şekil 3.1. Örgütlerin Performans Ölçümü Yapma Amaçları ve Öncelik Sırası

Kaynak: Locher, Alan H. and Teel, Kenneth S. "Appraisal Trends"
Personnel Journal, September, 1988, Vol: 72, s.11-12.

Günümüzde işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ücret sistemlerini kullanma oranları artmaktadır. Bu sistemlerden en yaygın kullanılanı da performansa dayalı ücret ödemeleridir ve uzmanlar bu sistemin popülaritesinin giderek daha da artacağını savunmaktadırlar.

7) Personel yerleştirme kararlarını vermek: Personelin performansının ölçülmesi sonucunda terfi ettirme, transfer etme ve işten çıkartma gibi kararlara temel oluşturacak veriler elde edilir. Çünkü bu tür kararlar genellikle geçmiş ya da beklenen performansa dayalı olarak verilirler. Özellikle de terfi ettirme geçmişte gösterilen yüksek performansın ödüllendirilmesi anlamına da gelmektedir.

8) Örgütsel ve bireysel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek: Personelin kötü performansı eğitim eksikliklerinden ya da yanlış eğitim almasından kaynaklanıyor olabilir. Performans ölçme ve değerlendirmeleriyle bu durum ortaya çıkarılabilir.

9) Personeli motive etmek: Performans yönetiminde örgütsel ve bireysel performansın planlanmasına, yönlendirilmesine, geliştirilmesine ve değerlendirilmesine ilişkin her aşamada ölçümlere gereksinim duyulur. Performans ölçümleri bir taraftan neyin, nasıl geliştirileceğini gösteren bir öğrenme, öğretme ve geliştirme aracıdır. Diğer taraftan da bu yararların gerçekleşmesini sağlayacak

motive edici bir ortam yaratır. Personelin ve çabalarının işletme için önemli olduğunu hissettirmek, bir birey olarak onları kendilerine değer verildiğine , gösterdikleri çabaların karşılığını aldıklarına, adil ve objektif davranıldığına inandırmak motivasyonlarını arttırmayı ve işletmeye daha çok bağlanmalarını sağlayan önemli bir etkidir.

10) Yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerini sağlamak: Personelin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi dolaylı olarak yöneticilerin de kendi performanslarını ölçmelerini ve değerlendirmelerine olanak sağlar. Çünkü personelin başarılarında ya da başarısızlıklarında yöneticilerin rolü büyüktür. Yönetici ölçümlere bakarak personeline bilgi, beceri kazandırmada ve onlarda davranış değişikliği yaratmada ne kadar etkili olduğunu anlayabilir. Başarılı ise, izlediği yolda devam eder. Başarısız ise, ölçme sonuçlarına göre kendi hatalarını bulmaya ve düzeltmeye çalışır. Bu yolla yöneticiler kendilerini geliştirme olanağı bulurlar.

11) İlişkileri iyileştirmek: Performans gözlemi, yönetim-personel ilişkisini geliştirebilir. Yöneticiler ve personel bu aşamada birlikte çalışmak zorundadırlar. Bu çaba birbirlerini partner (ortak) olarak kabul ettiklerinde ekip çalışması gerçekleşir. Yöneticiler, personelin inançlarının ne olduğunu ve hangi durumlarda ne tür reaksiyonlar göstereceklerini öğreneceği için ilişkilerini geliştirebilirler.

12) Örgütsel problemleri belirlemek: Performans ölçümü sırasında çalışma ortamının fiziksel, psikolojik ve sosyal çevresi ile ilgili problemler belirlenebilir. Uygulanan sistemin ne kadar amaçlara ulaştırdığı görülür. Prosedürlerin ve yöntemlerin etkili olup olmadıkları anlaşılır. Bütün bunlar performans yönetimi sistemini iyileştirme çabalarına ışık tutar.

13) İnsan kaynakları işlevleri ile ilgili eksiklikleri ortaya çıkarmak: Performans ölçme ve değerlendirme sistemleri insan kaynakları bölümünün işlevlerinin etkililiğini de değerlendirme fırsatı sağlar. Personelin performans düzeylerinin iyi ya da kötü olması, insan kaynakları bölümünün adamlama işlevinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar. Kötü performans sonuçları iş analizinde yapılan yanlışlıkları, insan kaynakları planlamasındaki eksiklikleri ve insan kaynakları yönetim bilgi sistemindeki diğer hataları gösterir. Bu tür bilgisel yanlışlıklar uygun olmayan

adamlamaya, yanlış yönlendirilen eğitim ya da danışmanlık programlarına neden olacaktır.

Performans ölçümleri çeşitli amaçlarla yapılmasına rağmen genelde etkili yönetim kontrolü için temel oluşturur. Bir performans yönetimi sisteminin önemli bir alt sistemi olan performans ölçme ve değerlendirme sisteminin, en azından, personele uygun ve zamanlı geribildirim sağlamayı; personelin davranışlarının daha etkili çalışma alışkanlıklarına doğru yönlendirmesine ve değiştirilmesine hizmet etmeyi; yöneticilere personelle ilgili kararları vermelerinde objektif veri sağlamayı amaç edinmesi gerekir³.

1.2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILACAK YÖNTEMİN SEÇİLMESİ

Personelin performansının ölçülmesinde kişilerarası karşılaştırmaya, ortak performans kriterlerine ve standartlarına, bireysel performans kriterlerine ve standartlarına ve personelin potansiyelini belirlemeye dayalı değişik yöntemler kullanılabilir. Her yöntemin kendine has özellikleri, yararlı ya da sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde sözkonusu yöntemleri inceleyerek, yöntem seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar üzerinde duracağız.

1.2.1. Performans Ölçme Yöntemleri

1.2.1.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir performans ölçümü yapmak için iki yöntem kullanılır. Bunlar; sıralama ve zorunlu dağıtım yöntemleridir.

1.2.1.1.1.Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminin dört farklı türü bulunmaktadır. Bunlar; 1) Basit ya da doğrudan sıralama, 2) Alternatif sıralama, 3) Puan verme ve 4) ikili karşılaştırma yöntemleridir. **Basit sıralama yönteminde**, değerlendirmeyi yapan kişi (genellikle en yakın yönetici -nezaretçi) kendi değer yargılarını kullanarak aynı grup içinde yer alan personeli en iyiden en kötüye doğru sıralar. **Alternatif sıralama yönteminde**

³ Kreck, Lothar A. "Evaluating Training Through Work Performance Standards". *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 4, No:1, 1985, s.27-37.

ise, değerlendirmeyi yapan kişi sadece tek bir özelliğe göre ilk olarak en iyi personeli listenin en başına, en kötü personeli ise listenin en sonuna yerleştirir. Daha sonra ikinci en iyi personeli seçerek ikinci en iyi sıraya, ikinci en kötü personeli seçerek ikinci en kötü sıraya yerleştirir. Bu işlem personelin tümü Şekil 3.2'de görülen sıralama listesinde yer alıncaya kadar devam eder⁴.

Sıralamanın yapıldığı özellik:

SÜTUN I (En Çok)	SÜTUN II (En Az)
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Şekil 3.2. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği

Kaynak: Gary Dessler. Human Resource Management. Thirdth edition, Houghtoh Mifflin Company, 1994, s.349.

Puan verme yöntemi, değerlendirmeyi yapan kişinin önceden belirlenmiş bir puanı belli bir gruptaki personele vermesini gerektirir. Personel, Şekil 3.3'de görüldüğü gibi en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanır. İyi performans gösteren personelin puanı, kötü performans gösteren personelden yüksektir⁵. **İkili karşılaştırma yöntemi** de her karşılaştırmada sadece tek bir kriter kullanılarak (Örneğin, iş kalitesi ya da iş miktarı gibi.) her personelin bir diğeriyle karşılaştırılmasını gerektirir. Şekil 3.4'de ve Şekil 3.5'de bu yöntemin iki ayrı uygulama örneği görülmektedir. Personel arasında yapılan karşılaştırmalar

⁴ Perdue, Joe. **Contemporary Club Management**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Management Associations, 1997, s. 280; Plunkett, W. Richard. **Supervision Diversity and Teams In The Workplace**. Eighth edition, New Jersey: Prentice Hall, 1996, s. 163.; Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. , s. 296; Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F, s. 474.

⁵ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 357.

bittikten sonra personel en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Sıralama yapmak için Şekil 3.4'ün alt bölümünde görüldüğü gibi, bir personelin adının listenin sol yanında kaç kez görüldüğünü hesaplanır. Adı en sık görülen personel en iyi, en az görünen personel en kötü olarak sıralanır ya da Şekil 3.5'deki gibi yapılan karşılaştırmada herbir personelin aldığı pozitif işaretler sayılır ve personel en çok pozitif işaret alandan en az pozitif işaret alana doğru sıralanır⁶.

Talimat: Toplam 100 puanı personelin performansının görelî (nispî) olarak iyiliğine göre tüm personel arasında dağıtın. En yüksek puanı alan personel en iyisidir.

Puanlar	Personel
17	Mahmut
14	Naci
13	Sinan
11	Teoman
10	Deniz
10	Mine
9	Jale
5	Mehmet
5	Serhat
100	

Şekil 3.3. Puan Verme Yöntemi Örneği

Kaynak: Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 357.

Sıralamaya dayalı yöntemler genellikle "Grupta en iyi çalışan kimdir?", "İşgücümüzü azaltma durumunda kimi elimizde tutmalıyız?" ve "Belirli (spesifik) bir göreve kimi atamalıyız?" gibi soruların cevaplarını bulmak için kullanılabilir⁷. Ancak sıralama Yöntemleri ciddi sakıncaları nedeniyle diğer Yöntemler arasında en seyrek kullanılanlardır. Bu Yöntemler ciddi moral ve motivasyon problemlerine neden olabilmektedirler. Örneğin, bir personel grubunda en alt sırada yer alabilir, fakat mükemmel bir grubun üyesi olan bu personelin diğer gruplarla karşılaştırıldığında çok iyi düzeyde performans göstermiş olması mümkündür. Zayıf bir grubun üyesi olarak grubundaki sıralamanın en üstünde yer alan bir başka personel ise, gerçekten de standartların altında performans göstermiş

⁶ Perdue, Joe, s. 280.; Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W., s. 296/Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F, s. 474.

⁷ Scbuler, Randall S. and Jackson, Susan E. **Human Resource Management: Positioning for 21st.Century.**Sixth edition,West Publishing Company,1996, s.360.

olabilir. Bu durum personelin haksızlığa uğradığı hissine kapılmasına yol açacaktır. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının gerçekten bir terfi ettirme kararının verilmesinde kullanılması durumunda hatalı sonuçlara neden olacaktır⁸.

Sıralamaya dayalı yöntemlerin en büyük sakıncası ölçmeyi yapan kişinin personeli birbiriyle kıyaslamak zorunda kalmasıdır. Bu yöntemler kullanılarak yapılan ölçümlerde bir personelin diğerleriyle karşılaştırılmasında genellikle subjektif yargıların kullanılması, personelin adil bir değerlendirme yapıldığına inandırılmasını güçleştirir. Ayrıca puan verme yöntemi dışındaki sıralama yöntemleri personel arasındaki ölçüm farklarının derecesini yansıtmaktan uzaktır. Farkların aynı olduğu varsayılır. Bu durum özellikle sıralama listesinde yer alan personel arasında büyük farklar olması durumunda söz konusu varsayımda yanlışlıklara yol açar⁹. Puan verme yönteminin en önemli yararlarından biri değerlendirmeyi yapan kişinin personel arasındaki görece olarak farklılıkları belirleyebilmesidir. Ancak bu yöntem da halo etkisine ve en son olayların etkisinde kalınmasına yol açabilmektedir¹⁰.

Sıralamanın yapıldığı özellik:

Sıralanacak personel: Mahmut, Sinan, Teoman, Naci

Mahmut, Sinan'dan daha iyidir.

Sinan, Teoman'dan daha iyidir.

Naci, Sinan'dan daha iyidir.

Mahmut, Teoman'dan daha iyidir.

Mahmut, Naci'den daha iyidir.

Naci, Teoman'dan daha iyidir.

-
1. Mahmut
 2. Naci
 3. Sinan
 4. Teoman
-

Şekil 3.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

Kaynak: Perdue, Joe, s. 280.

⁸ French, Wendell, L. **Human Resource Management**. Third edition, Houghton Mifflin Company, 1994, s.347.

⁹ Aşkun, İnal Cem. **İşgören Değerlemesi**. Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 158/100, 1976, s. 82.

¹⁰ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 357.

Sıralamanın yapıldığı özellik: İş kalitesi						Sıralamanın yapıldığı özellik: Yaratıcılık					
Karşılaştırılan personel:						Karşılaştırılan personel:					
Karşılaştırılan personel	A Ali	B Mine	C Cemil	D Deniz	E Jale	Karşılaştırılan personel	A Ali	B Mine	C Cemil	D Deniz	E Jale
A Ali		+	+	-	-	A Ali		-	-	-	-
B Mine	-		-	-	-	B Mine	+		-	+	+
C Cemil	-	+		+	-	C Cemil	+	+		-	+
D Deniz	+	+	-		+	D Deniz	+	-	+		-
E Jale	+	+	+	-		E Jale	+	-	-	+	

 Mine birinci sırada
  Ali birinci sırada

Şekil 3.5. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

Kaynak: Gary Dessler, s.349

Personelin sıralanması bir bölümdeki herbir personelin performans düzeyini çok iyi bilen kişilerce yapılmalıdır. Geniş gruplarda değerlendirmeyi yapan kişinin herbir personelin performansını tüm yönleriyle bilme olasılığı azalacaktır. Ayrıca personel sayısı arttıkça aralarındaki performans farklılıkları da düşeceğinden sıralama daha da güçleşecektir¹¹. Değerlendirilecek kişi sayısı sınırlı olduğu zaman kullanılabilecek bu yöntemler değerlendirilecek kişi sayısının artması durumunda uygun değildirler. Örneğin, ikili karşılaştırma metodunda “karşılaştırma sayısı= $n(n-1)/2$ (n =Karşılaştırılacak kişi sayısı)” formülü ile bulunur. Bu formüle göre 10 kişiyi karşılaştırmak için 45; 20 kişiyi karşılaştırmak için 190; 30 kişiyi karşılaştırmak için 435 karşılaştırma yapmak gerekir. Bu nedenle karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olduğu durumlarda bu yöntemin uygulanması zaman alıcı olacaktır¹².

Otellerde bu yöntemi kullanmak olanaksızdır. Çünkü karşılaştırmaya dayalı yöntemleri devamlı olarak, gerektiği gibi ve objektif bir şekilde uygulamak (olanaksız değilse bile) oldukça güçtür. Bu yöntemlerin bazıları diğer yöntemlerle birlikte

¹¹ Aşkun, İnal Cem. **İşgören Değerlemesi**. s. 82.

¹² Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 361; Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W., s. 297.; Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F, s. 475.

kullanılabilirler. Tek başlarına kullanılmaları durumunda ciddi sınırlılıklarla karşılaşılır¹³.

1.2.1.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı bir diğer yöntem olan zorunlu dağıtım yöntemi değerlendirmeyi yapan kişinin dikkate alınan farklı performans düzeylerinden herbiri için sadece belli sayıda personeli belirlemesini gerektirir. Bu değerlendirme yönteminde örneğin, Şekil 3.6'da görüldüğü gibi personelin %10'unun standardın altında, %20'sinin geliştirilmesinin gerektiği, %40'ının ortalama bir performans gösterdiği, %20'sinin iyi bir performans düzeyinde olduğu, %10'unun ise mükemmel performans gösterdiği varsayılır. Şekil 3.7'de ise, bu oranlar çerçevesinde personelin dağıtımının nasıl yapıldığına ilişkin bir örnek görülmektedir.

Zorunlu dağıtım yöntemi ölçümü yapan kişilerin performansını ölçtükleri personeli çizelgesinin yüksek noktalarında ya da herhangi bir yerinde yoğunlaştırmalarını engellemek için geliştirilmiştir ve normal koşullar altında tüm personelin performans ölçüm sonuçlarının bir çan eğrisi oluşturması gerektiği mantığına dayandırılmıştır. Şekil 3.8'de zorunlu dağıtım yöntemi kullanılarak yapılan değerlendirme sonuçlarının oluşturduğu bir çan eğrisi örneği görülmektedir¹⁴.

Talimat :Bölümdeki her bir personeli tabloda gösterilen performans düzeylerinden birine yerleştiriniz. Her bir performans düzeyi için önceden belirlenen dağıtım hedeflerine dikkat ediniz.

Performans düzeyi	Dağıtım hedefi
Düzye 1_ Personel kabul edilebilir performans standardının altındadır.	%10
Düzye 2_ Personel kabul edilebilir performans standardına ulaşmakta, fakat geliştirilmesi gerekir.	%20
Düzye 3_ Personel tekdüze bir şekilde iyi bir performans gösterir.	%40
Düzye 4_ Personel genellikle iyi bir performans gösterir.	%20
Düzye 5_ Personel sürekli mükemmel performans gösterir.	%10

Şekil 3.6. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği

Kaynak: Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 475.

¹³ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D.. **Supervision in the Hospitality Industry**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Management Associations, 1984, s. 163.

¹⁴ Perdue, Joe, s. 280.; Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 163.

Zorunlu dağıtım yönteminin kullanılması oldukça basittir. Farklı gözlemcilerin personelin değerlendirilen özelliklerine aynı ağırlığı vermelerini sağlar. Ancak dayandırıldığı mantıkta bazı eksiklikler bulunmaktadır. Bu eksikliklerden ilki çeşitli geçerli ve güvenilir seçme yöntemleriyle seçilerek işe alınan bir grup insanın bir kısmının değerlendirmenin başında peşinen başarısız, bir kısmının ise mükemmel olarak gruplandırmaktır. İkinci eksikliği istatistiksel dağılımın her zaman aynı sonucu vermesinin mümkün olamayacağıdır. Büyük gruplarda personelin performans düzeyleri istatistiksel olarak normal bir çan eğrisi dağılımına uyabilirse de küçük gruplarda bu dağılım kesinlikle çarpıklık gösterecektir¹⁵.

Karşılaştırma kriteri: Genel performans

Talimat: Bölümdeki herbir personeli tabloda gösterilen performans kategorilerinden birine yerleştiriniz. Performans düzeyi için önceden belirlenen dağıtım hedeflerine dikkat ediniz.

<u>En iyi %10</u>	<u>İyi %20</u>	<u>Orta %40</u>	<u>Kötü %20</u>	<u>En kötü %10</u>
Mahmut	Naci	Teoman	Ali	Serhat
	Sinan	Mine	Mehmet	
		Deniz		
		Jale		

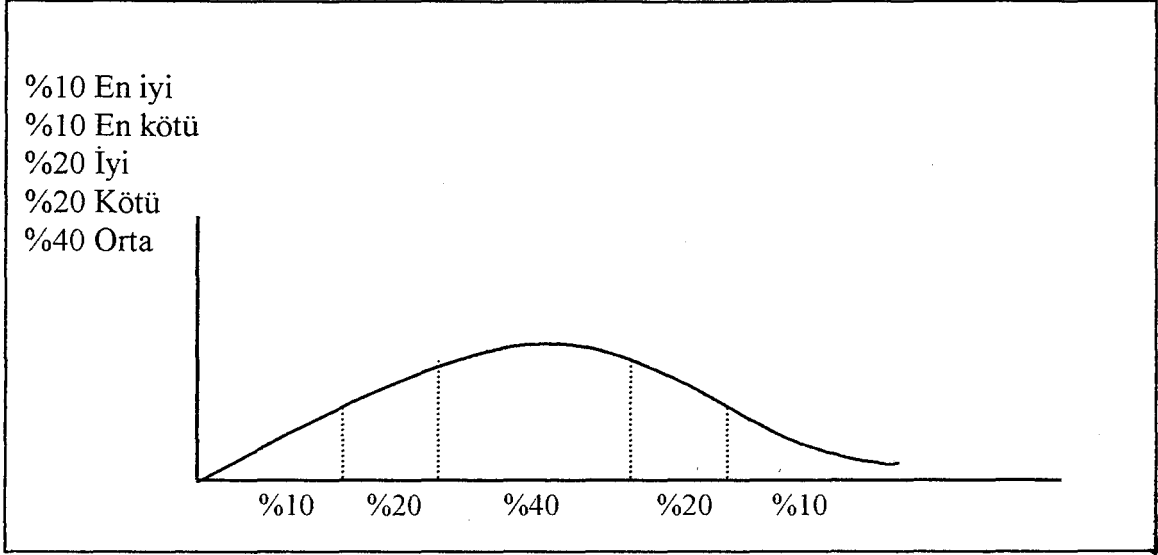
Şekil 3.6. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği

Kaynak: Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 356.

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı değerlendirmeler personelin en iyiden en kötüye doğru sıralanmasıyla sonuçlandığı için ücret arttırmalarına, terfi ettirmelere ve örgütsel ödüllere karar vermek için yararlıdır. Bu yöntemler kullanılarak yapılan ölçme sonuçlarına göre insanlar genellikle amaçları başardıkları için değil, amaçları diğerlerinden daha iyi başardıkları için ödüllendirilirler. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler pratik olmakla ve kolayca standardize edilebilmekle beraber hatalara neden olabilmekte ve performansla ilgili hiç ya da çok az geribildirim sağlamaktadırlar¹⁶.

¹⁵ Aşkun, İnal, Cem. **İşgören**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 207, 1978, s. 335.

¹⁶ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 355



Şekil 3.8. Zorunlu Dağıtım Skalası

Kaynak: Perdue, Joe, s.280.

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı ölçme genellikle nezaretçiler tarafından yapılır ve baştan sona gözlemcinin personelin performansını subjektif olarak değerlendirmesine dayanır. Karşılaştırmalı yöntemlerin bu sakıncası çoklu değerleyici kullanılması,¹⁷ yöneticilerin bazı geribildirim sonuçlarını personele vermesi ve her bir kritik faktörün diğerleriyle nasıl karşılaştırılacakları hakkında uzmanlardan bilgi alınması gibi yollarla giderilebilir¹⁷.

1.2.1.2. Ortak Performans Kriterlerine Ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı performans ölçme yöntemleri geleneksel ve davranışsal değerlendirme skalalarını kullanan yöntemler ile kritik olay yöntemi ve kontrol listeleri yöntemi olarak gruplandırılabilir.

¹⁷ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 355.

1.2.1.2.1. Değerlendirme Skalalarını Kullanan Yöntemler

Değerlendirme skalalarını kullanan iki temel yöntem vardır. Bunlardan ilki geleneksel değerlendirme skalalarını (Graphics Rating Scales) kullanan yöntem, diğeri ise, davranışsal değerlendirme skalalarını kullanan yöntemdir. Davranışsal skalalar, davranışsal temellere dayalı (Behavioral Anchored Rating Scales -BARS) ve davranışsal gözlemlere dayalı (Behavioral Observation Scales- BOS) skalalardır.

1.2.1.2.1.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

En bilinen ve en yaygın olarak kullanılan performans ölçme yöntemidir Değerlendirme skalaları temel olarak ölçmeyi yapan kişinin bir bireyin performansını bir skala üzerinde düşükten yükseğe doğru subjektif bir biçimde sıralamasını gerektirir. Geleneksel değerlendirme skalalarının hem performansla ilgili özellikleri hem de kişisel özellikleri değerlendirmede kullanılan çok sayıda türü vardır. Skalaların tümü iş performansı ile ilgili olmaları nedeniyle personelin belli yeterlilikleri ve özellikleri üzerinde durur¹⁸.

Geleneksel değerlendirme skalalarının geliştirilmesinde iki aşama izlenir. İlk aşamada özellikler belirlenir, daha sonraki aşamada ise, bu özellikler derecelendirilir. Özellikler, personelin örgüt yapısındaki pozisyonu ve yaptığı işin içeriği dikkate alınarak belirlenir. Şekil 3.8'de bir servis görevlisi için hazırlanan geleneksel değerlendirme skalası örneği görülmektedir. Servis personelinin performansını ölçmekten sorumlu kişi önceden planlanan günlerde sözkonusu özellikler bakımından gözlemler yapar ve talimatta belirtildiği gibi uygun puanları verir. Performans ölçme sürecinin sonunda personelin bu özellikleri bakımından aldığı puanlar toplanır ve değerlendirilir.

¹⁸ French, Wendell, L., s. 341.

Yönetici olmayan personelin tipik özellikleri yaptığı işin miktarı ve kalitesi, ortak çalışma becerisi, iş bilgisi, güvenilirliği, inisiyatif alma yeteneği, yaratıcılığı ve genel performansı içerir. Yönetici personelin tipik özellikleri ise, liderlik, iletişim, karar verme, planlama, yetki devretme ve düşünme becerilerini, inisiyatif sahibi olma, yaratıcılık, kavrama yeteneği ve iş bilgisini içerir. Zekâ, hükmetme yeteneği, ataklık, başarı odaklılık, tutum, dikkat, dakiklik ve düzenlilik gibi özellikler her iki gruba da ilave edilebilir¹⁹.

Performans özellikleri dikkatli bir iş analizine dayandırılmalı ve genellikle yüksek performans ve etkililik için gerekli özellikler olmasına dikkat edilmelidir. Bu özellikler gözlemlenemeyecek türdensen ve işle ilgili davranışlara dayalı olarak tanımlanamıyorsa, kullanmaktan kaçınılmalıdır. Aynı özellik farklı kişiler tarafından aynı biçimde anlaşılacak şekilde tanımlanmalıdır²⁰. Örneğin, “güvenirlilik” özelliği sadece güvenirlik olarak tanımlandığında her değerleyici bu özelliği kendisine göre yorumlamak durumunda kalır. Güvenirlilik ile neyin kastedildiği açıklanmaya ihtiyaç duyduğu için bu özelliğin “İşe zamanında gelmek”, “yakın nezaret gerektirmeden çalışmak” ya da “yaptığı işi zamanında bitirmek” vb. şekillerde ifade edilmesi gerekir.

Zekâ, düşünme yeteneği, ataklık gibi değiştirilmesi genellikle güç olan temel kişilik özellikleri seçilmemelidir. Genellikle personelin kişiliğinden daha çok işle ilgili özelliklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi üzerinde durmak gerekir. Çünkü insanlar performanslarını iyileştirmek için davranış geribildirimini kullanabilirler. Kişiliklerini değiştirmede insanlara yardım edecek en iyi strateji onların davranışlarını değiştirmelerine yardım etmektir²¹.

Özelliklerin işle ilgili olmalarının yanı sıra birbirleriyle de bağlantılı olmalarına ve aynı skalada personelin aynı performans boyutunun birden çok özellikle ölçülmemesine dikkat edilmelidir. Ayrıca belirlenecek özellik sayısı da çok önemlidir. Bir skala üzerinde 7 özelliğin değerlendirilmesi uygun görülmeyle birlikte deneyimli değerleyicilerin bazıları 10’a kadar özelliği aynı skalada değerlendirmeyi tercih etmektedirler²².

¹⁹ Cherrington, David J. **The Management of Human Resource**. Fourth edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995, s. 289.

²⁰ Drummond, Karen Eich. **Human Resource Management For The Hospitality Industry**, New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1990, s. 92.

²¹ Cherrington, David J., s. 290.

²² Perdue, Joe, s. 282.

Skalaların geliştirilmesinde ikinci aşama özelliklerin derecelendirilmesidir. Skalada belli bir özellik için dereceleme kriteri saptanır ve sonra puanlar ya da cevaplandırılacak kategoriler şeklinde kötüden-iyiye ya da zayıftan-mükemmele doğru derecelendirme yapılır. Sözkonusu dereceler personelin performans düzeyini gösterir. Derecelendirme kategorileri Şekil 3.8'de görüldüğü gibi rakamlarla, tanımlayıcı ifadelerle ya da bunların her ikisiyle birlikte kullanılarak belirtilebilir. Kategorileri tanımlayıcı ifadelerle belirtilen bir skala, çok büyük olasılıkla daha objektif değerlendirme sağlar. Çünkü değerleyicinin ya da puanlayıcının öznelliğine daha az yer verir²³.

Bu yöntem bireylerin kendilerinde bulunması gereken özelliklere değişik derecelerde sahip oldukları mantığına dayanır. Bu nedenle yöntemin geçerliği ve güvenilirliği için personelin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler personel arasındaki mükemmellik farkını ortaya çıkaracak kadar duyarlı olmalıdır. Ayrıca yöntemin güvenilirliği derecelerın sıklığıyla da ilişkilendirilmektedir. Bu koşul değerlendirme skalasında bulunacak derecelerin sayısının saptanmasında dikkatli olunmasını gerektirir. Geleneksel değerlendirme skalalarında genellikle 5-9 arası cevap kategorisi bulunur. Yapılan araştırmalar sıklık sayısı arttıkça güvenirliliğin düştüğünü, değerleyicilerin 7'den fazla aralığı olan skalalarda güvenilir değerlendirme yapamadıklarını göstermiştir²⁴.

Bu yöntemin bir yararı hem yetersiz, hem de yüksek performans düzeylerinin belirlenmesine olanak tanımasıdır. Bununla beraber görelı olarak ortalama personel arasında dereceleme yapılamaz. Geleneksel skalalarla yapılan değerlendirme sonuçları personelin kolayca birbirleriyle karşılaştırılmasına yardımcı olur. Dolayısıyla personelin ücretlendirilmesi ile ilgili kararlara yararlı veri elde edilebilir. Ancak bu yöntem tek başına personele nasıl gelişeceğı konusunda çok az fikir verir²⁵.

Yöntemin geliştirilme ve kullanılma maliyeti düşüktür ve çok sayıda personele uygulanabilir. Ancak özelliklerin ve cevap kategorilerinin uygun bir şekilde tanımlanması özel dikkat gerektirir. Çünkü skalalar genellikle bir iş için standardize edilirler. Farklı özellikler gerektiren işler için ayrı skalaların geliştirilmesi gerekir²⁶. Bazı durumlarda skalayı birden çok işe uygulayabilmek için belirli bazı

²³ Drummond, Karen Eich, s. 92.

²⁴ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 477.

²⁵ Drummond, Karen Eich, s. 92.

²⁶ Drummond, Karen Eich, s. 92.

kriterler atlanabilir. Örneğin, “donanımın bakımı” kriteri bazı personel için işin en önemli bölümü olmasına rağmen, bundan sorumlu sadece birkaç personel olması nedeniyle liste dışında bırakılabilir. Ayrıca spesifik bir performans kriterinin tanımlanmasının güç olduğu bazı durumlarda da değerlendirmenin anlamını azaltacak ilgisiz kişilik özelliklerine formda yer verilebilir²⁷.

Geleneksel değerlendirme skalaları aynı düzeydeki personelin birbirlerini ve astların üstlerini değerlendirmelerinde kullanılabilmekle beraber genellikle herbir performans boyutu için en uygun cevabı belirleyecek yeterliliğe sahip olduğu düşünülen nezaretçi tarafından uygulanır. Değerlendirmeyi yapacak kişi formu doldurmak için az eğitime ihtiyaç duyar. Ancak geleneksel değerlendirme skalaları genellikle yumuşaklık, sertlik, merkezi eğilimlilik ve halo etkisi gibi ölçme ve değerlendirme hatalarına açıktır²⁸. Ayrıca bu yöntemin temel problemlerinden biri de subjektifliği içermesidir. Örneğin, bir kişinin yaratıcılığının derecesi pek çok yoruma ve fikre açıktır²⁹.

1.2.1.2.1.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalaları geleneksel skalaların bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır. Yöntem temel olarak kritik olay yöntemi ile geleneksel skalaların kombine edilmesiyle ortaya çıkarılmıştır³⁰. Bu yöntem da geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlendirmeyi yapan kişinin personeli değişmez bir skala üzerinde zayıftan mükemmele doğru derecelendirmesini gerektirir. Ancak bu yöntemde farklı olarak doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanır ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılır³¹. Davranışsal değerlendirme skalalarının “davranışsal beklenti skalaları” ve “davranışsal gözlem skalaları” olmak üzere iki türü bulunmaktadır.

²⁷ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 348.

²⁸ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 477.

²⁹ Mill, Robert Christie. **Managing For Productivity in the Hospitality Industry**. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1989, s. 146.

³⁰ Umberit, Terry W.; McConnel, Jon. P. and Eder, Robert W.. “Performance Appraisals: Making Them and Making Them Work.” **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February, 1986, Vol: 26, s.59-69.

³¹ Drummond, Karen Eich, s. 93.

Davranışsal temele dayalı skalaların geliştirilmesi sürecinde öncelikle görevlerin, gerekli becerilerin, sorumlulukların ya da uygulanan faaliyetlerin, daha sonra da mükemmel performans düzeyini sağlayacağı düşünülen boyutların belirlenmesi gerekir. Bu boyutlar için de mükemmel ve kabul edilemez davranış tipleri tanımlanır. Bu davranışsal beklentiler performans değerlendirmesinde kullanılacak bir standart işlevi görürler³².

Değerlendirilmesi gereken spesifik davranışlar, başarılı bir yönetim için temel olan davranışlardır. Davranışsal temele dayalı skalalar personelin ürettiği çıktıların ya da kişilik özelliklerinin üzerinde durmaz, daha çok personelin işlerini nasıl yaptıklarıyla ilgilenir³³. Ancak bu yöntemin başarılı olmasının anahtarı davranışsal temellerin belirlenmesi sürecine personelin katılımının sağlanmasıdır³⁴.

Davranışsal temele dayalı skalalar, tipik olarak en üstte mükemmel ve en altta kabul edilemez sözcükleriyle tek bir sayfa üzerinde gösterilir. Skala üzerindeki aralıklı noktalara puanlar verilir. Beklenen performans düzeyini gösteren davranışlar bu skala noktalarının arasında belirtilir. Değerlendirmeyi yapan kişi personelin davranışlarını gözlemleyerek personelin bu davranışları gösterme biçimini yansıtacak bir puan verir³⁵. Şekil 3.9'da ve Şekil 3.10'da davranışsal temele dayalı skala örnekleri görülmektedir. Şekil 3.9'da otel yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin davranış örnekleri, Şekil 3.10'da da barmenlerin müşteri ilişkileri kriteri için işle ilgili davranışlarının bir listesi yer almaktadır.

Davranışsal temele dayalı skalaları kullanan değerleyiciler bazen yetersiz uygulama yapan bir personelin performansını tek bir skala üzerinde göstermekte güçlük çekmektedirler. Bu probleme çözüm bulmak için davranışsal gözlem skalaları geliştirilmiştir³⁶.

³² Mill, Robert Christie, s. 147.

³³ Umberit, Terry W.; McConnel, Jon. P. and Eder, Robert W.. "Performance Appraisals: Making Them and Making Them Work."

³⁴ Mill, Robert Christie, s. 147.

³⁵ Umberit, Terry W.; McConnel, Jon. P. and Eder, Robert W.. "Performance Appraisals: Making Them and Making Them Work."

³⁶ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 483.

İlgili davranışlar: Bölüm toplantılarına katılmak ve tartışmalara astların da katılmasını sağlamak; kişisel olarak yönetim komitesinin üyelerini ziyaret etmek; bölümlere özel talimatları ve politikaları iletmek için memoları kullanmak; astlarına finansal ve diğer uygulama bilgilerini dağıtmak; personelle periyodik toplantılar yapmak.

Puan		Davranış örnekleri
Yönetim üyeleriyle etkin bir şekilde haberleşir ve sıklıkla toplantılara katılır.	7.00	Bu yönetici otelin personel azaltımına gideceğini açıklamak için tüm otel personeli toplantıya çağırır. Personelin sorular sormasına ve otelde bazı pozisyonların elimine edilmemesinin nedenlerini tartışmalarına izin verir.
Yönetim üyeleriyle kabul edilebilir düzeyde haberleşir ve bazen toplantılara katılır.	5.00	Yoğun bir genişleme projesi boyunca bu yönetici projeye ilgili iletişimi ve koordinasyonu arttırmak için yönetim komitesiyle toplantı sıklığını artırır.
Yönetim üyeleriyle haberleşmede deneyim güçlüğü çeker ve seyrek olarak toplantılara katılır.	2.00	Bu yönetici uygun olmayan şekilde işe alınan kapıcıyla ilgili problemi ön büro yöneticisiyle tartışmayı ihmal eder. Bir gün boyunca odalar yöneticisini ilgilendiren bu konuyu halâ iletmemiştir.
	1.00	Bu yönetici bölüm toplantılarını kaçıır, astlarını bireysel olarak ziyaret etmekte başarısızdır; fakat otelden ne yapılması gerektiğini gösteren talimatlarla ayrılır.
		Haftalık yönetim komitesi toplantısı boyunca bu yönetici çoğu astını aptalca ve gereksiz emirlerle dışarı çıkartmıştır.

Şekil 3.9. Otel YÖneticilerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi İçin Bir Davranışsal Değerlendirme Skalası Örneği

Kaynak: Umberit, Terry W.; Eder, Robert W. and McConnell John P.

Davranışsal gözlem skalaları davranışsal temele dayalı skalaların geliştirilmesinde izlenmekte olan sürece benzer bir şekilde geliştirilirler. Davranışsal gözlem skalalarını geliştirmek için iş uzmanları öncelikle benzer davranışları gruplandırır ve bu davranışların performans boyutlarıyla ilişkilerini kurarlar³⁷. İş uzmanları başarılı ve başarısız personel arasında ayırım yapabilmek için önem taşıdığına ve performans kriterleriyle ilgili olduğuna karar verinceye kadar herbir davranışı değerlendirirler. Uzmanların yaptıkları değerlendirmeler sonucunda üzerinde fikir birliğine varamadıkları davranışları skalaya dahil etmezler. Daha sonra herbir davranışın personel tarafından yapılma sıklığını belirlemek için forma genellikle beş noktalı bir sıklık skalası eklenir³⁸.

Şekil 3.11'de yöneticilerin astlarıyla iletişim kurma becerisiyle ilgili davranış gözlem skalası örneği yer almaktadır. Daha önce davranışsal temele dayalı değerlendirme skalasında örneklendirilen barmenin müşteri ilişkileri ile ilgili davranışları ise bu skalada şu şekilde gösterilir³⁹:

1. Bu barmenden müşterilerin ihtiyaç duyduğu her türlü yardımı sağlamasını bekleyebilirsiniz.

Asla				Daima
1	2	3	4	5

2. Bu barmenden müşterileri kavga etmeden ikna edici konuşmalarla sakinleştirmesini bekleyebilirsiniz.

Asla				Daima
1	2	3	4	5
.				.
.				.
.				.

7. Bu barmenden kapanış saati ile ilgili çok az ya da hiçbir açıklama yapmadan müşterilerin içeceklerini bitirip bitirmemelerine bakmaksızın kaldırmasını bekleyebilirsiniz.

Asla		Daima		
1	2	3	4	5

³⁷ French, Wendell, L., s. 347.

³⁸ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 483.

³⁹ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 354.

Barmen İçin Davranışsal Değerlendirme Skalası

		Performans kriteri: Müşteri ilişkileri
Olağanüstü mükemmel performans	7	Bu barmenden müşterilerin ihtiyaç duyduğu her türlü yardımı sağlamasını bekleyebilirsiniz.
İyi Performans	6	Bu barmenden müşterileri kavga etmeden ikna edici konuşmalarla sakinleştirmesini bekleyebilirsiniz.
Oldukça iyi performans	5	Bu barmenden diğer müşterilerin yanındaki sarhoş müşterilere servis yapıp yapmayacağı konusunda kendi takdir hakkını kullanmasını bekleyebilirsiniz.
Kabul edilebilir performans	4	Bu barmenden sarhoş ve yalnız müşterilere servis yapmayı durdurmasını bekleyebilirsiniz.
Oldukça zayıf	3	Bu barmenden yalnız müşterilerle oyalayıcı sohbetler yapmasını bekleyebilirsiniz.
Zayıf performans	2	Bu barmenden bara ilk kez gelen genç müşterilerin kimliklerini kontrol etmesini bekleyebilirsiniz,
Olağanüstü zayıf performans	1	Bu barmenden kapanış saati ile ilgili çok az ya da hiçbir açıklama yapmadan müşterilerin içeceklerini bitirip bitirmemelerine bakmaksızın kaldırmasını bekleyebilirsiniz.

Şekil 3.10. Bir Barmenin Müşteri İlişkileri İle İlgili

Bir Davranışsal Temele Dayalı Skala Örneği.

Kaynak: Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 353.

Davranışsal temele dayalı skalaların personelin iş başında gerçekten yaptıkları şey üzerinde durması en önemli üstünlüklerinden biridir. Bu yöntemlerle yapılan performans değerlendirmelerinde işle doğrudan ilgili ve örgütsel performansın

arttırılmasına katkı yapacak davranışlar temel alınır. Ayrıca beklenen davranışların açıkça tanımlanması, personele mükemmel bir puan almak için ne yapması gerektiğini gösterir. Personel buna göre performansını uyarlayabilir. Personelin beklenen davranışları gösterememesi durumunda yöneticilerin personelin yaptığı yanlışları kolayca belirlemeleri mümkündür⁴⁰.

- Yeni politikalar ya da prosedürler kurulduğunda astlarına ilan tahtasında haber verir.	1	2	3	4	5
- Personelle konuşurken göz temasını sürdürür.	1	2	3	4	5
- Talimatları verdiği zaman hem yazılı memoları hem de sözlü tartışmaları kullanır.	1	2	3	4	5
- Politikadaki ve prosedürlerdeki değişiklikleri yapmadan önce personeliyle tartışır.	1	2	3	4	5
- Açık, kısa ve kolay anlaşılır memolar hazırlar.	1	2	3	4	5
Toplam performans düzeyi: Ortanın altı : 5-9 Orta : 10-14 İyi : 15-19 Mükemmel : 20+					

Şekil 3.11. Yöneticilerin Astlarıyla İletişim Kurma Becerisiyle İlgili Davranışsal

Gözlemlene Skalası Örneği

Kaynak: Fisher D. and Schoenfeldt, Lyle F., s.483.

Davranışsal temellerin belirlenmesinde personelin katılımına izin vermesi bu yöntemlerin diğer üstünlüklerinden biridir. Bu durum, standartları yönetimin tek başına belirlediği başka bir sisteme göre personelin kabulünü artırır. Bunlara ilave olarak, davranışsal temele dayalı skalalarda davranışların sonuçta ücret arttırmaları için kullanılabilecek şekilde puanlanması mümkün olmaktadır. Puanlama aşamasında neyin iyi neyin kötü ya da hangisinin yüksek hangisinin düşük performans olduğu

⁴⁰ Mill, Robert Christie, s. 147.

hakkında değerlendirmeyi yapan kişinin görüşlerine ve yorumlarına çok az yer verilir. Bu nedenle davranışsal temele dayalı skalalar değerleyicinin subjektifliğini azaltır. Daha çok değerleyicinin gözlem gücü önem kazanır⁴¹. Gerekli gibi geliştirilen ve uygulanan bir davranışsal temele dayalı skala yöneticilerin performans geribildirimini sağlamalarını kolaylaştırır. Ancak bu yöntemin geliştirilmesi uzun zaman aldığı ve maliyeti yüksek olduğu için performans değerlendirme sistemlerinde görece olarak daha az kullanılmaktadır⁴².

Davranışsal temele dayalı skalalar ve davranışsal gözlem skalaları her bir iş grubu için ya da benzer iş grupları için geliştirilmek zorundadır. Bu nedenle zaman alıcı ve maliyeti yüksek yöntemlerdir. Bunun yanı sıra bu yöntemlerin ciddi bir sınırlılığı da değerleyicinin sadece sınırlı bir performans kriterini esas alarak değerlendirme yapmalarıdır. Örneğin, barmenin performans değerlendirmesinde dikkate alınan kriter sadece barmenin müşteri ile ilişkileri, donanımı koruması, iş alanını temiz tutması ya da içecekleri karıştırmasıdır. Ve bu kriterlerin herbiri yalnızca sınırlı sayıda spesifik davranışlarla değerlendirilir⁴³. Ancak, dikkatli iş analizine dayandırılmaları nedeniyle geçerliği ve güvenilirliği diğer yöntemlerden görece olarak daha yüksektir. Ayrıca davranışsal gözlem skalaları performans geribildirimini kolaylaştırır. Çünkü bir personelin performansının en iyi şekilde sergilenmesinden daha çok bir davranışın gösterilme sıklığını belirlemekte kullanılır. Davranışsal gözlem skalalarından, davranışsal temele dayalı diğer skalalara göre daha ayrıntılı bilgi edinmek mümkündür. Ancak yapılan araştırmalar davranışsal gözlem skalalarının diğer yöntemlerden çok üstün bir yöntem olmadığını göstermiştir⁴⁴.

1.2.1.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, ölçmeyi yapan kişinin personelin performansı ile ilgili iyi ya da kötü davranışlarını tanımlayan ifadeleri kaydetmelerini gerektirir. İfadeler, kritik olaylar olarak adlandırılır. Kritik olaylar, tipik olarak personelin becerileri ya da sahip oldukları özellikler yerine performans için önem taşıyan davranışları

⁴¹ Perdue, Joe, s. 281.; Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 347.

⁴² Mill, Robert Christie, s. 147.

⁴³ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 352.

⁴⁴ French, Wendell, L., s. 347.

üzerinde odaklanır ve bu davranışlar genellikle istenen ve istenmeyen davranışlar şeklinde tanımlanır⁴⁵. Örneğin, personelin eğitim ve geliştirmeye karşı ilgisiz tutumu, çalışmayı yavaşlatma gibi olumsuz davranışları ya da işte başarı sağlama, işbirliği ve dayanışma içinde çalışma, örnek davranışlar sergileme vb. gibi olumlu ve olumsuz davranışlar ölçme ve değerlendirme periyodu boyunca herbir ast için genellikle nezaretçi tarafından izlenir ve şu şekilde kaydedilir⁴⁶:

Olumlu	Olumsuz
Baskı altında sakin kalmıştır.	Fazla çalışmaya sinirlenmiş ve kızmıştır.
Kışkırtma karşısında dengesini korumuştur.	İş arkadaşlarıyla ağız kavgası yapmıştır.
Güç durumda kalarak arkadaşlarına yardım etmiştir.	Arkadaşlarını kötüleyerek onları üzmüştür.
Sürtüşmeye girmemek için anlayışlı davranmıştır.	Arkadaşlarına üstlük taslamıştır.
İş arkadaşına yardım etmiştir.	Arkadaşlarına yardım etmeyi reddetmiştir.

Kaydedilen bu tür olaylar personelin çalışması sırasında ne yaptığı ile ilgili kısa bir özeti içerir. Belirlenen bu kritik olaylar genellikle baştan sona performansın ölçüsünü göstermek için gruplandırılır ve herbir personel gözlemini listelemek için kullanılır. Gruplandırma olaylar meydana geldiği zaman ya da daha sonra insan kaynakları bölümü tarafından örneğin, Şekil 3.12'de görüldüğü gibi talimatları izleme, iş kalitesi, öneri sunma vb. kategoriler halinde yapılır⁴⁷.

Bu yöntem performans ölçümünü yapan kişilerin performanslarını ölçtükleri personelin davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri haklı çıkaracak olayları ya da örnekleri kaydetmeleri temeline dayanır. Burada amaç, bu yöntemi kullanarak performans ölçümünü yapan kişilerin dikkatli bir ölçüm yapmalarını ve ulaştıkları sonuçlarla kendilerini haklı çıkaracak bilgi elde etmelerini sağlamaktır⁴⁸. Bunun için kritik olaylarla ilgili gözlemlerin belirli aralıklarla düzenli olarak yapılması ve aynı anda forma işlenmesi gerekir⁴⁹.

⁴⁵ Perdue, Joe, s. 281.

⁴⁶ Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi. Politika ve Yönetmelikler.** Yedinci basım, Bursa: Rota Ofset, 1994, s.182.

⁴⁷ Girard, Richard. "Assessment. Is There A Need For Performance Appraisals?" **Personnel Journal**, Augst, 1988, s.89-90.; Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s.352.

⁴⁸ Aşkun, İnal, Cem, **İşgören.**, s.349.

⁴⁹ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 164.

Bu yöntemin olumlu yönü personelle yapılacak görüşmelere temel oluşturacak ve personelin iş performansı ile ilgili fikir edinmede kullanılacak doğrudan veri sağlamasıdır. Olumsuz yönü ise, yöntemin ölçmeyi yapan kişi tarafından sıkı ve sürekli gözlem gerektirmesidir. Olaylar meydana geldiği anda gözlenerek kaydedilmezse son olayların etkisinde kalınması hatasına düşülür. Bu nedenle kritik olay yöntemi zaman alıcıdır ve maliyeti yüksektir. Ayrıca personel nezaretçinin kendilerini sürekli gözetim altında tutmasından rahatsız olurlar⁵⁰.

Talimat: Gözlem sırasında personelin davranışlarından örnekler verin. Pozitif ve negatif olayları belirleyin.		
Personelin adı:		
Faaliyet	Tarih	Gözlenen davranış
Talimatları izleme		
İş kalitesi		
Öneri sunma		
Nezaretçinin imzası:_____		Tarih:_____

Şekil 3.12. Kritik Olay Yöntemi Örneği

Kaynak Dascher, John P. and Niemeler, Jack D., s.164.

1.2.1.2.3. Kontrol Listeleri Yöntemi

Kontrol listeleri yöntemi değerleyicinin personelin performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi seçmesini gerektirir. Bu yöntemde de ölçme ve değerlendirmeyi yapan kişi en yakın yönetici ya da nezaretçidir.

Kontrol listeleri performansın en önemli ve gözlemlenebilir yanlarını içerir. Böyle bir aracın geliştirilebilmesi için personelin yaptığı işin ya da performansının bütün kritik yönlerinin tanınması gerekir. Bu gereğin karşılanması ise, işin yapılması sırasında gözönünde bulundurulacak hususların ve personelde bulunması

⁵⁰ French, Wendell, L., s. 347.

istenen tüm özelliklerin belirlenmiş olmasına bağlıdır. Bunun için dikkatli bir iş analizinin yapılması esastır. Daha sonra bir kontrol listesi formunda değerlendirilecek hususlar pozitif ya da negatif sıfatlarla veya tanımlayıcı davranışsal ifadelerle gösterilir ve değerlendirilecek kişinin bunların tümünü nasıl yaptığı araştırılır. Değerlendirmenin sonunda personelin aldığı pozitif işaretler sayılarak bir puan elde edilir⁵¹.

Bir kontrol listesi iki şekilde düzenlenebilir⁵²:

- 1) Gözlenmek istenen davranışlar, a) "... alma", "... takma" , b) "... alır", "...takar" , c) "... alıyor", "... takıyor" , d) "... almıyor", "... takmıyor" gibi ifadeler şeklinde sıralanır ve her ifadenin solunda bir boşluk bırakılır. Bu tür kontrol listelerinde, değerlendirmeyi yapacak kişiler için verilen talimat, "Eğer personel istenen davranışı gösterirse, o davranış ifadesinin solundaki boşluğa işaret koyunuz." şeklinde düzenlenir.
- 2) Gözlenmek istenen davranışlar, a) "... alıyor mu?", "... takıyor mu?", b) "... almıyor mu?", "... takmıyor mu?" gibi ifadeler şeklinde bir sayfanın solunda listelenir. Sayfanın sağ kısmında ise EVET ve HAYIR sütunları yer alır. Kontrol listesi bu şekilde hazırlanmışsa, değerlendirmeyi yapacak kişilere verilen talimat, "Sorulan davranışı personel yapıyorsa EVET sütunun, yapmıyor ya da yapamıyorsa HAYIR sütunun altındaki boşluğa işaret koyunuz." şeklinde düzenlenir. Şekil 3.13'de yer alan kontrol listesine bir de "gelişme ihtiyacı var" seçeneği ilave edilmiştir.

⁵¹ French, Wendell, L., s. 346.

⁵² Tekin, Halil. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Üçüncü basım. Ankara: Dily News Ofset Tesisleri, 1982, s. 228.

Personel: _____ Tarih : _____	Nezaretçi 1: _____ Nezaretçi 2: _____

TALİMAT: Lütfen bu bölümdeki sorulara kontrol işareti (✓) koyarak cevap veriniz.

EVET İSE: Bireyin performansı tamamen kabul edilebilir düzeydedir.

GELİŞME İHTİYACI VARSA: Bireyin performansı kabul edilebilir, fakat önemli düzeltmelerin yapılması gerekir.

HAYIR İSE: Bireyin performansı kesinlikle kabul edilemez düzeydedir.

1. MÜŞTERİ SAĞLAMA HİZMETİ

Evet G.İ. Hayır

Müşterinin ihtiyaçlarını müşteriye tatmin edecek biçimde karşılıyor mu?	☐	☐	☐
Müşteriye hızlı ihbar ve teslim sağlamak için müşteriye ait paket, posta ve mesajlarla ilgili işlemlerini hızlı bir biçimde yapıyor mu?	☐	☐	☐
Müşterilerle ilgili bilgileri akılcıca işleminden geçiriyor mu?	☐	☐	☐
Oda numaraları?	☐	☐	☐
İsimler ve adresler?	☐	☐	☐
Rezervasyon ile ilgili yapılması gerekenler konusunda müşterilere gönüllü ve etkin yardımlar yapıyor mu?	☐	☐	☐
Müşterilere rezervasyon sistemi konusunda örnekler sunuyor mu?	☐	☐	☐
Kayıt süresince?	☐	☐	☐
Müşteri çıkış işlemlerini yaptırırken?	☐	☐	☐

NEZARETÇİNİN DÜŞÜNCELERİ:

PERSONELİN DÜŞÜNCELERİ:

II. MÜŞTERİNİN OTELE GELİŞİNDE VE GİRİŞ İŞLEMLERİNDE İZLENEN PROSEDÜR

Müşteriler bekletilmeden kabul ediliyor mu?	☐	☐	☐
Müşteriler dostça ve olumlu bir şekilde selamlanıyor mu?	☐	☐	☐
Müşterilerin kayıtları hızlı ve doğru bir biçimde yapılıyor mu?	☐	☐	☐
Kayıt sırasında politikalar ve prosedürler izleniyor mu?	☐	☐	☐
Tüm veri girişleri tam ve okunaklı mı?	☐	☐	☐
Tarih damgası ve imza tamam mı?	☐	☐	☐
Müşteri ödemesini yaparken otelin politikalarının izlenmesine örnek dikkat gösterildi mi?	☐	☐	☐

Şekil 3.13. Önbüro Personeli İçin Bir Kontrol Listesi Örneği

Kaynak: Daschler, John and Niemeler, Jack D., s.167-169

III. MÜŞTERİ İZLEME PROSEDÜRLERİ

Tüm müşterilerin hesap bilgileri hızlı ve doğru olarak dosyalandı mı?

Evet G.İ. Hayır

☐ ☐ ☐

Folyo?

☐ ☐ ☐

Registration kart?

☐ ☐ ☐

Switchboard bilgi slibi?

☐ ☐ ☐

Room rack slipleri?

☐ ☐ ☐

Rezervasyon kartı?

☐ ☐ ☐

Kredi kart makbuzu?

☐ ☐ ☐

Seyahat makbuzu?

☐ ☐ ☐

Folyoya ilave edilen makbuzlar?

☐ ☐ ☐

Müşteri folyosuna harcamalar kaydedilmeden önce isim ve oda numarasının doğruluğu kontrol edildi mi?

☐ ☐ ☐

NEZARETÇİNİN DÜŞÜNCELERİ:

PERSONELİN DÜŞÜNCELERİ:

VI. MÜŞTERİ ÇIKIŞ İŞLEMLERİ VE AYRILMASI SIRASINDA İZLENEN PROSEDÜRLER

Çıkışta yapılacak işlemlerin doğruluğunu sağlamak için müşterinin adı tekrarlandı mı?

☐ ☐ ☐

Müşterinin folyo üzerinde görünmeyecek önceki harcamaları kontrol edildi mi?

☐ ☐ ☐

Folyoyu müşterinin görmesi sağlandı mı?

☐ ☐ ☐

Folyoya ilgili bilgiler doğru bir şekilde kaydedildi mi ve diğer bölümlerden gelen harcama bilgilerinin tümü işlendi mi?

☐ ☐ ☐

Çıkış işlemleriyle ilgili prosedürler doğru ve zamanlı biçimde uygulandı mı?

☐ ☐ ☐

Müşteri otelden ayrılincaya kadar samimi ve dostça uğurlamaya dikkat edildi mi?

☐ ☐ ☐

Grup turlarının çıkış işlemlerinde bölümün politikalarına bağlı kalındı mı?

☐ ☐ ☐

NEZARETÇİNİN DÜŞÜNCELERİ:

PERSONELİN DÜŞÜNCELERİ:

Şekil 3.13. Önbüro Personeli İçin Bir Kontrol Listesi Örneği (Devamı)

VI. PERSONELİN DAVRANIŞLARI

Evet G.İ. Hayır

Bölümün idari politikalarına örnek uyum gösterildi mi?

☐ ☐ ☐

Güvenlik ve koruma prosedürlerine örnek bağlılık gösterildi mi?

☐ ☐ ☐

Müşteriyle ilgilendiği sırada isim rozetini taktı mı?

☐ ☐ ☐

Gerekli üniformayı giyiyor mu?

☐ ☐ ☐

VII. BİLGİ VE İLETİŞİM KAYNAKLARINI KULLANMASI

Kat hizmetleri bölümünün geç çıkış işlemlerine ve oda doluluklarına dikkat ediliyor mu?

☐ ☐ ☐

Kat hizmetleri bölümüne çıkış işlemleri hemen iletiliyor mu?

☐ ☐ ☐

Toplam doluluk durumu yiyecek-içecek bölümünün kasiyeriyle örnek bir şekilde birlikte izleniyor mu?

☐ ☐ ☐

Oda kayıtları kat hizmetlerinden gelen raporlar ile hemen güncelleştiriliyor mu?

☐ ☐ ☐

Kusursuz bir şekilde tüm raporlar hazırlanıyor mu?

☐ ☐ ☐

Kopyalar hemen dağıtılıyor mu?

☐ ☐ ☐

NEZARETÇİNİN DÜŞÜNCELERİ:

PERSONELİN DÜŞÜNCELERİ:

VIII. BÖLÜMSEL ETKİNLİKLERİN VE HİZMETLERİN SÜRDÜRÜLMESİ

Durgun dönemlerde başarmak zorunda olduğu işi örnek aktiflikte arayıp buluyor mu?

☐ ☐ ☐

Kendisine verilen yeni görevleri kabul ediyor ve seve seve yapıyor mu?

☐ ☐ ☐

İşle ilgili faaliyetleri sürekli yüksek düzeyde örnek bir şekilde yapıyor mu?

☐ ☐ ☐

Masa üstünü temiz, zevkli ve düzenli tutuyor mu?

☐ ☐ ☐

Müşterilere olası en iyi hizmeti sağlamak için diğer personelle etkin bir şekilde çalışıyor mu?

☐ ☐ ☐

NEZARETÇİNİN DÜŞÜNCELERİ:

PERSONELİN DÜŞÜNCELERİ:

Şekil 3.13. Önbüro Personeli İçin Bir Kontrol Listesi Örneği (Devamı)

Kontrol listelerinin ağırlıklı ve zorunlu seçim olarak iki türü vardır. Şekil 3.13'dekine benzer bir kontrol listesinde, tüm ifadeler eşit biçimde dikkate alınır. Ağırlıklandırılmış bir kontrol listesinde (Şekil 3.14'de görüldüğü gibi) her bir davranış iş performansı için önemli olduğu düşünülen değere verilen ağırlıkla tanımlanır. Ağırlıklandırılmış değerler işle ilgilerinin derecesine göre belirlenir⁵³. İnsan kaynakları bölümü her bir kalemin önemine göre kontrol listesi üzerindeki farklı kalemlerin ağırlıklarını değerleyicinin bilgisi olmaksızın tayin edebilir. Belirlenen bu ağırlıklar genellikle değerlendirmeyi yapan kişi tarafından bilinmez⁵⁴.

Zorunlu seçim metodunda ise, performans için önemli olan kritere göre personelin davranışını tanımlayan ifadeler yer alır. Değerlendirmeyi yapan kişi personeli gözlemleyerek, Şekil 3.15'de yer alan form üzerinde personelin davranışını en iyi tanımladığına inandığı ifadeyi seçer. Sözkonusu ifadeler, sayıları ve anlamları bakımından çeşitli biçimlerde düzenlenebilirler. İfadeler pozitif ya da negatif şekilde biçimlendirilebilir. Gruplar ikili, üçlü, dörtlü ve beşli ifadelerden oluşabilir⁵⁵.

Ağırlıklı ve zorunlu seçim yöntemlerinde her ifadenin önceden belirlenmiş bir ağırlığı ya da puanı vardır. Her iki yöntemde de bu ağırlık değerlendirmeyi yapan kişi tarafından bilinmez. Ağırlıklar, toplam skorun belirlenebileceği sayısal değerlendirme yapılmasını sağlar. Personelin değerlendirmesi bittikten sonra işaretlenen anlatımların puan değerleri toplanarak personelin elde ettiği toplam puan bulunur⁵⁶.

Kontrol listelerinin gözleme dayanmaları, izlenmelerinin ve işaretlenmelerinin kolay olması, kriterlerin açıkça ortaya konulmasını sağlamaları, farklı bölümlerdeki personelin performans değerlendirme sonuçlarının birbirleriyle karşılaştırılabilmesini ve personel geribildirimini kolaylaştırmaları, değerleyiciler için çok az eğitim gerektirmeleri gibi yararları bulunmaktadır. Ayrıca zorunlu seçim yönteminin personelin birbirine göre oransal olarak değerlendirilmesini gerektirmesi değerleyici hatalarını düşürür⁵⁷.

⁵³ French, Wendell, L., s. 346.

⁵⁴ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 348.

⁵⁵ Aşkun, İnal, Cem, **İşgören.**, s.340.

⁵⁶ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 164.

Talimat: Personelin davranışlarına uyan ifadelerin herbirinin yanına işaret koyunuz.		
Personelin adı:		
(✓) Uygunsa	Faaliyet	Ağırlık
_____	1. İş bittiğinde donanımı kapatır.	2.0
_____	2. Çalışma ortamını temiz tutar	1.5
_____	3. İhtiyaç duyulan zamanda tüm iş araç-gereçlerini biraraya toplar.	1.5
Nezaretçinin imzası:_____		Tarih:_____

Şekil 3.14. Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği

Kaynak: Dascher, John P. and Niemeler, Jack D., s.64

Talimat: Personel tarafından yapılan işin kalitesine örnek teşkil edecek her bir ifadenin bulunduğu kutunun içine işaret koyunuz.					
Personelin adı:					
KRİTER	P E R F O R M A N S				
	Mükemmel	Ortanın üstü	Orta	Ortanın altı	Kabul edilemez
İş bilgisi	İş tüm yönleriyle anlamış.	Aşağı yukarı işi tüm yönleriyle anlamış.	İşin temel yönlerini anlamış.	Vasat bir iş bilgisine sahip.	Zayıf iş bilgisine sahip.
İş kalitesi	Çok doğru, temiz ve düzgün iş yapıyor.	Çok nadir hata yapıyor.	Normal olarak kabul edilebilir düzeyde iş yapıyor	Genellikle kabul edilemez düzeyde iş yapıyor.	Nadiren kalite gereklilerini karşılayan iş yapıyor.
Nezaretçinin imzası:_____		Tarih:_____			

Şekil 3.15. Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği

Kaynak: Dascher, John P. and Niemeler, Jack D., s.165

Listelerin geliştirilmesi aşamasında uygun tanımlamaların ve ifadelerinin seçilmesi zordur. İşle doğrudan ilgili performans kriteri yerine kişilik özellikleriyle ilgili kriterlerin kullanılması mümkün olabilmektedir. Kontrol listelerinde yer alan uygun olmayan ifadeler farklı değerleyicilerin yanlış yorumlarına neden olabilmektedir. Ayrıca insan kaynakları bölümü tarafından yanlış ya da uygun olmayan ağırlıklar belirlenebilmektedir. Bu nedenlerle yöntemin sağlayacağı geribildirim personelin performansını geliştirmeye yardım etme yararlılığı sınırlanmış olmaktadır. Herbir iş ya da iş grubu için ayrı listeler hazırlanacağı için zaman alır ve maliyeti yüksektir. Ayrıca bu yöntem eğitilmiş uzman istatistikçilerin ve psikologların bulunmasını gerektirir. Değerleyici hatalarına, özellikle de halo etkisine açık bir yöntemdir⁵⁸.

Kontrol listeleri daha çok süreci değerlendirmek için uygundur. Bu yöntem genellikle belli kurallara uyulup uyulmadığını, belli işlem yollarının izlenip izlenmediğini, bir davranışın gösterilip gösterilmediğini belirlemede kullanılmaktadır. Kontrol listelerinde, işin yapılmasında gösterilmesi gereken davranışlar bir var ya da yok ilişkisi içinde düşünülmektedir. Oysa ki performansın mükemmellik derecesi bir işin hiç yapılmadığı ve en mükemmel bir şekilde yapıldığı noktalarını birleştiren çizginin herhangi bir yerinde yer almaktadır⁵⁹.

Bu yöntemin bir diğer sakıncası da ölçmeyi yapan kişiye personele göreli olarak değerler verme fırsatını tanımamasıdır. Örneğin, “personel kendisinden istendiğinde fazla mesai yapar.” sorusunun cevabında fazla mesaiyi isteyerek yapan personelle, gönülsüz bir şekilde kendisini zorunlu hissettiği için yapan personel arasındaki fark belirtilemez. Tartılı kontrol listelerinde de genellikle toplumsal beğeniye göre anlatımların gruplandırılması yoluna gidildiğinden, değerlendirmeyi yapan kişi grup içindeki anlatımları seçmekte büyük zorluklarla karşılaşacak ve yönetime tümüyle olumsuz bir tavır takınabilecektir.⁶⁰

⁵⁸ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 164.

⁵⁹ Tekin, Halil, s.232.

⁶⁰ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 349.

1.2.1.3. Bireysel Performans Kriterlerine Ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Personelin performansını bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı olarak performans ölçümünde “standartlar yöntemi” ve “direkt indeks yöntemi” kullanılır.

1.2.1.3.1. Standartlar Yöntemi

Çalışmamızın ikinci bölümünde de belirttiğimiz gibi etkili bir performans değerlendirme sistemi için performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi esastır. Performans standartları, iş analizleri sonucunda görevler ve görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak belirlenmektedir. Daha sonra bu yöntemde standartlar, personelin pozisyonunu gereklerine göre ağırlıklandırılmakta ve her performans standardına bir puan verilmektedir. Nezaretçi standartlara uyma bakımından personeli gözlemlemekte ve uygun puanları vermektedir. Performans ölçme periyodunun sonunda personelin aldığı puanlar toplanmakta ve buna göre bir değerlendirme yapılmaktadır. 3.16’da bir servis görevlisinin iş tanımı, Şekil 3.17’de de standartlar yöntemi ile ilgili bir uygulama yer almaktadır.

Bu yöntemin en önemli yararı personelin performansının işle doğrudan ilgili standartlar dikkate alınarak ölçülmesidir. Ancak yöntemin başarısı tüm kritik özelliklerin ve davranışların dikkatle ve objektif olarak gözlenmesine bağlıdır. Bazı davranışlar doğrudan gözlenebilmekle birlikte bazıları dolaylı olarak gözlenmek zorunda kalınır ki, bu da ölçmenin doğruluğunu ve objektifliğini azaltır⁶¹. Örneğin, nezaretçi servis personelinin, masaları ve sandalyeleri her an temiz ve kullanıma hazır durumda olmalarını sağlamasını gözlemleyebilir. Ancak kalabalık bir restoranda her müşterinin siparişini 3 dakika içinde alıp almadığını her an gözlemlemesi güçtür.

Nezaretçi bir ön büro memurunun telefon konuşmasını doğrudan gözlemleyebilir. Ancak herhangi bir tehlike durumunda şirket prosedürlerine göre yapılması gereken telefon konuşmasının doğrudan gözlenmesi mümkün değildir. Bu durumda ön büro personeline şirket prosedürlerinin bu konuyu içeren kısmıyla ilgili yazılı bir test uygulanabilir. Bu dolaylı gözlemdir ve genellikle doğruluk düzeyi düşüktür.

⁶¹ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 343.

İş Tanımı: _____ **Ücret Sınıfı:** _____

Yiyecek-İçecek Bölümü :Kafeterya servis görevlisi (garson)

Temel Görevleri :Müşteri siparişlerini almak, siparişlerin servisini yapmak, müşterilere hizmet etmek.

Yardımcı Görevleri :Kirli tabakları masadan kaldırıp bulaşık yıkama yerine götürmek, masaları temizlemek ve kurmak.

Uygulanan İş:

III; IV; a. Müşterilerin siparişlerini almak, su ve kahve servisi yapmak

IV; VII; b. Siparişlerin servisini yapmak

II; c. İstasyonu kurmak ve temizlemek

II ; d. V,4 Meşgul olduğunda masaları kurmaya ve kaldırmaya yardım etmek

e. Müşteriler tarafından istendiği takdirde kredi kartları ya da ödeme çekleri ile ödemeyi almak

f. Kafeteryada yönetici tarafından verilen diğer görevleri yapmak

Gözetim:

a. Doğrudan kafeterya yöneticisine sorumlu

b. Dolaylı olarak servis şefine sorumlu

Sorumluluklar:

Personel ilişkileri : Diğer garsonlarla, aşçılarla yakın bir şekilde çalışmak.

Materyaller ve ürünler : Cazip ve iştah veren tabakları servis yapmaktan ve uygun bir şekilde süslemekten sorumludur.

Para : Toplanan tüm paralardan sorumludur.

İş ilişkileri : Sık sık müşterilerle ilişkide bulunmak.

Minimum Gereklilikler:

Eğitim : En az sekiz yıllık diploma

Deneyim : Bir servis görevlisi olarak en az 6 aylık bir deneyim

Beceriler : Servis görevleriyle ilgili ve iletişimle ilgili beceriler.

Bilgi : Mönü kalemleri ile ve baştan sona kafeterya fonksiyonları ile ilgili bilgi.

Yiyecek-içecek yöneticisi tarafından gözden geçirildi:_____ Tarih:_____

Genel müdür tarafından onaylandı :_____ Tarih:_____

Şekil 3.16. Servis Görevlisi İçin İş Tanımı Örneği

Kaynak: Kreck, Lothar A.

Servis görevlileri için iş performans standartları:

- I. Görünüm, giyim, kuşam (0-10 puan) Ağırlık: %10
- Elbise
 - Saç
 - Mücevher
 - Vücut kokusu
 - Makyaj
 - Eller
 - İsim etiketi
 - Üniforma ve ayakkabıların temiz ve hazır bulundurulması
- Puanlar: _____
- II. İstasyonun kurulması (0-10 puan) Ağırlık: %10
- Etiketlerin (biletlerin) kurulması
 - Sandalyelerin temiz tutulması
 - Gümüşlerin, porselenlerin ve cam eşyaların temiz olması
 - Gümüşlerin, porselenlerin, cam eşyaların çatal ve bıçakların doğru yerleştirilmesi
 - Masaların temiz ve hazır durumda olması
 - Tuz, biber, şeker vb.nin doldurulmuş ve temiz olması
 - Akşam yemeği için salon açıldığında servis görevlisinin iş için hazır olması
 - Masaların kurulmasına ve kaldırılmasına yardım etmesi
- Puanlar: _____
- III. Müşterilerin karşılanması(selamlanması) (0-10 puan) Ağırlık: %10
- 30 saniye içinde müşterilerin kabul edilmesi
 - Konuşma süresince gülümsemesi
 - Müşterilere adını söylemesi
 - Yöneticisinin önerdiği dili kullanması
 - Ayrılrken müşterilere teşekkür etmesi
 - Müşterileri tekrar gelmeleri için davet etmesi
- Puanlar: _____
- IV. Sipariş alma, satış yapma (0-10 puan) Ağırlık: %10
- 3 Dakika içinde sipariş almak
 - Alkollü içecekler önermek (öğle, akşam)
 - Müşterilerin en az %50'sine pasta/tatlı satmak (öğle/akşam)
 - Siparişleri doğru ve tam almak (Varyans:bir haftada bir kez hata)
 - Karışık masalarda ilk önce kadınların siparişlerini almak
 - Müşterilerden tatlılardan birini seçmelerini önermek (Örneğin, bir parça dondurma)
 - Doğru kısaltmalar kullanmak
 - Açık bir şekilde yazmak
- Puanlar: _____
- V. Servis yapmak (0-10 puan) Ağırlık: %30
- %20 Zamanlama (0-10 puan _____ puanlarx0,2 : _____ puan)
- 2 Dakika içinde çorba ve salata servisi yapmak
 - Okunduktan sonra yarım dakika içinde mutfaktan siparişi almak
 - Tüm siparişleri birlikte servis yapmak
 - Giriş yemeği ile birlikte (sonra değil) şarap servisini yapmak
 - Sipariş alındıktan sonra 3 dakikada tatlı servisini yapmak
 - Siparişler alındıktan sonra 4 dakikada akşam yemeği sonrası alkollü içki servisini yapmak

Şekil 3.17. Bir Servis Görevlisi İçin Hazırlanan Standartlarla
Değerlendirme Formu Örneği

Kaynak: Kreck, Lothar A.

2. %20 Kalite kontrolü (0-10 puan; _____ puanlarx0,2: _____ puan)
 (1) Müşteriler yemeğe başladıktan sonra 2 dakika içinde tümünden memnun olup olmadıklarını kontrol etmek
 (2) Sadece çekici yemeklerin servisini yapmak
 (3) Sıcak yemekleri sıcak sıcak servis yapmak
 (4) Soğuk yiyecekleri soğuk olarak servis yapmak
 (5) Doğru sipariş almak (Varyans: Bir ayda ikiden daha az)
3. %40 Servis şekli (0-10 puan; _____ puanlarx0,4: _____ puan)
 (1) Servislerin her zaman doğru yönden kaldırılması ya da koyulması
 (2) Müşterilere kimin ne istediğinin sorulmaması
 (3) Tabakların müşterinin eline verilmemesi
 (4) Tüm giriş yemeklerinin zamanında servis yapılması
 (5) Yemek servisi yapıldığında kültablasının değiştirilmesi
 (6) Kültablalarının her zaman temiz tutulması
 (7) Müşterinin kullandığı tabak üzerine ana yemek servisinin yapılmaması
4. %20 Müşteri kontrolü (0-10 puan; _____ puanlarx0,20: _____ puan)
 (1) Tabakların temizlendikten sonra doğru bir şekilde kontrol edilmesi
 (2) Öğle ve akşam yemeklerinden sonra kontrol yapılması
 (3) Doğru fiyatların kullanılması
 (4) Doğru adisyonların yapılması
 (5) Tüm çeklerin hesaplanması

Puanlar: _____

Ağırlık: %15

VI. Tutum, ilişki (0-10 puan)

- a. Müşterilere ve personele daima yardımcı olmak
 b. Müşteriyle ilişkide bulunduğu süre içinde daima güleryüzlü olmak
 c. İşe yarar (uşak ruhlu) sözcükler kullanmak
 d. Dostça olmak
 e. Mümkün olduğunda diğer istasyonlara yardımcı olmak
 f. Birlikte çalıştığı kişilerle iyi geçinmek
 g. Süpervisörün siparişlerini gerçekleştirmek
 h. Herhangi bir şirket ya da bölüm politikasını ihlal etmemek
 i. Süpervisör tarafından kurulan prosedürleri istekle yerine getirmek
 j. İstendiği zaman diğer personelin eğitimine yardım etmek
 k. İşe geç kalmamak (Varyans: Her ay iki kereden az)
 l. Donanım, materyal ve gereçleri dikkatle kullanmak
 m. Güvenilir olmak
 n. Müşterilerin önünde yemek yememek, sigara içmemek, sakız çiğnememek
 o. Odalar arasında telefon konuşması yapmamak
 p. Alçak sesle konuşmak
 r. Müşterilerin duyacakları bir şekilde bahşişleri tartışmamak
 s. Müşterilere kişisel bilgi vermemek
 t. Müşterilere randevu vermemek

VII. İş yükü (0-10 Puan)

Ağırlık: %10

- a. 25 kuver/istasyon idare eder
 b. 70 kahvaltı/vardiya servisi yapar
 c. 60 öğle yemeği/vardiya servisi yapar
 d. 35 akşam yemeği/vardiya servisi yapar.
 e. Verilen tali işleri yapar

Şekil 3.17. (Devamı)

VIII.Düzenlilik, güvenlik, kazalar (0-10 Puan) Ağırlık: %5

- a. Yer (taban) üzerinde herhangi bir yerde çer, çöp olmaması
 - b. Döşeme üzerinde yağ olmaması
 - c. Kırılıp dökülen şeylerin değerinin 500 Dolar/ay'dan fazla olmaması
 - d. Yılda bir kezden daha çok müşteriler üzerine yiyecek veya içecek dökülmemesi
- Bardak ve porselen sayısının güvenle korunması

Puanlar:_____

Hesaplamalar:

1. Görünüm, giyim, kuşam	:Toplam puanx10	=	_____
2. İstasyon kurma	:Toplam puanx10	=	_____
3. Karşılama/Selamlama	:Toplam puanx10	=	_____
4. Sipariş verme/Satış	:Toplam puanx10	=	_____
5. Servis yapma	:Toplam puanx30	=	_____
6. Tutum/conduct	:Toplam puanx15	=	_____
7. İşyükü	:Toplam puanx10	=	_____
8. Düzen, güvenlik, kazalar	:Toplam puanx5	=	_____
	Büyük toplam	=	_____
Beklenen minimum puan miktarı		=	800
		=	_____

Şekil 3.17. (Devamı)

Çünkü sözkonusu testin personelin tehlike durumunda telefon konuşmalarının nasıl yapılması gerektiğini bilip bilmediğini ve nasıl yapılacağını belirlemesi güçtür. Bir araştırmada bu tür durumlarda hızlı okuma ve anlama becerisi olan kişilerin cevaplarının daha doğru olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun için genellikle doğrudan gözlenemeyen kritik bazı davranışlar için tatbikat yapmanın daha objektif sonuçlara götüreceği savunulmaktadır⁶².

Bu yöntemin en önemli sakıncası karşılaştırılabilirlik sorunudur. Personelin birbirlerinden farklı standartlara göre performanslarının ölçülmesi halinde ücret artışı konusunda değerlendirme yapılması güçleşir. Yöntemin geliştirilmesi ve kullanılması fazlaca zaman ve emek gerektirir, maliyeti yüksektir. Ayrıca standartlara ulaşma yönünden personel arasında rekabete ve çatışmaya yol açabilir⁶³.

⁶² Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 343.

⁶³ Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. İkinci basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995, s.191.

1.2.1.3.2. Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yöntemi, performansın ölçülmesi bakımından diğer çıktıya dayalı yöntemlerden farklıdır. Bu yöntem de performans ölçümünde hedefler, verimlilik, devamsızlık oranları ya da personel devir hızı gibi kişisel olmayan kriterler kullanılır. Örneğin, bir yöneticinin performansı işten ayrılan personel sayısı, personelin işe gelmeme oranlarıyla, personel şikayetleriyle ya da personelin nezaretçilerinden memnuniyetlerine göre değerlendirilebilir. Ayrıca yöneticilerin ve yönetici olmayan personelin performanslarının göstergesi olarak kalite ve miktar ölçümlerini de kapsayan verimlilik ölçümleri kullanılabilir. Kalite ölçümleri ıskarta oranlarını, şikayet eden müşteri sayısını ve kusurlu ürünlerin sayısını; miktar ölçümleri ise, her saat başı ya da bir vardiya süresince üretilen çıktı miktarını, otele yeni ya da tekrar gelen müşteri sayısını ve satış miktarını içerebilir⁶⁴.

Bir ön büro memurunun direkt indeksi belli bir zaman dilimi içindeki satış miktarının parasal değerini, yeni müşterilerin sayısını, her aylık oda doluluk oranlarını içerebilir. Bir güvenlik görevlisi için, belli bir zaman dilimi içinde otelde meydana gelen hırsızlık oranların, müşteriler arasında ya da müşterilerle personel arasında meydana gelen kavga olaylarının, müşterinin güvenlikle ilgili şikayetlerinin, çözümlenen olayların sayısını ve şikayetlere ortalama cevap süresi kullanılabilir⁶⁵.

1.2.1.4. Personelin Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler

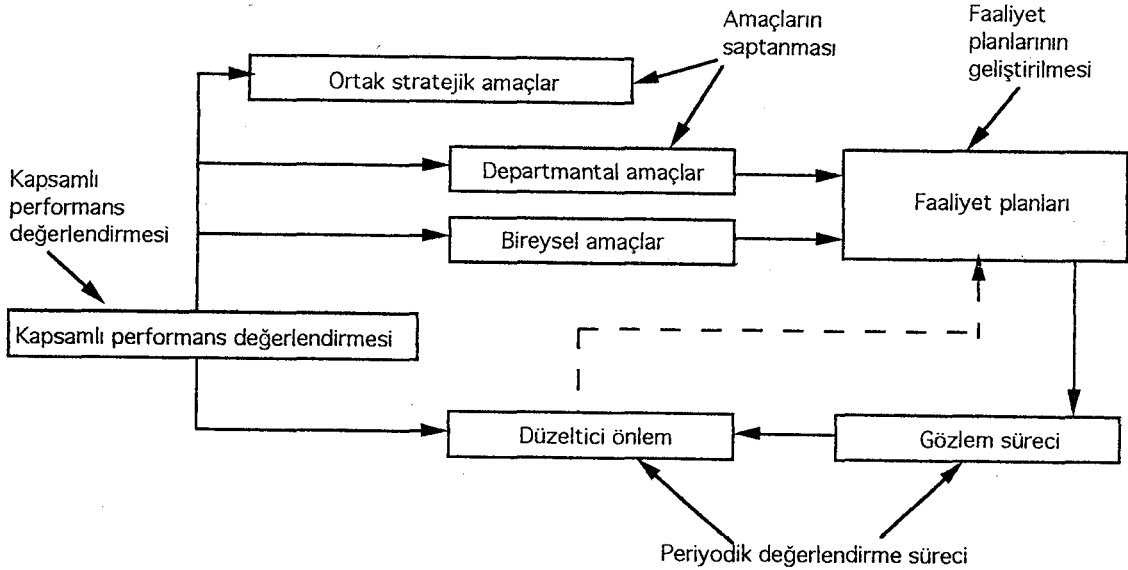
Buraya kadar ele aldığımız yöntemler personelin geçmiş performansını ölçmeye yöneliktir. Bu bölümde personelin geleceğe dönük olarak performans düzeyinin ne olabileceğini kestirmekte kullanılan yöntemler üzerinde duracağız. Bu yöntemler, “amaçlara göre yönetim”, “değerlendirme merkezleri” ve “psikolojik değerlendirmeler” dir.

⁶⁴ Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 369.

⁶⁵ Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 370.

1.2.1.4.1. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim (AGY), personelin (özellikle de yönetici personelin) örgütün performansına ve amaçlarına ulaşmasına yaptığı katkıyı ölçer. AGY tipik olarak astlarla üstlerin üzerinde karşılıklı olarak fikir birliğine vardıkları ve bir eylem planı ile birleştirilen amaçları belirledikleri ve ulaştıkları sonuçları değerlendirdikleri bir süreç olarak tanımlanır. AGY yönteminde izlenen sürecin aşamaları Şekil 3.18'de görüldüğü gibi amaçların belirlenmesi, faaliyet planlarının hazırlanması, periyodik değerlendirmelerin yapılması ve performansın kapsamlı olarak değerlendirilmesinden oluşur.

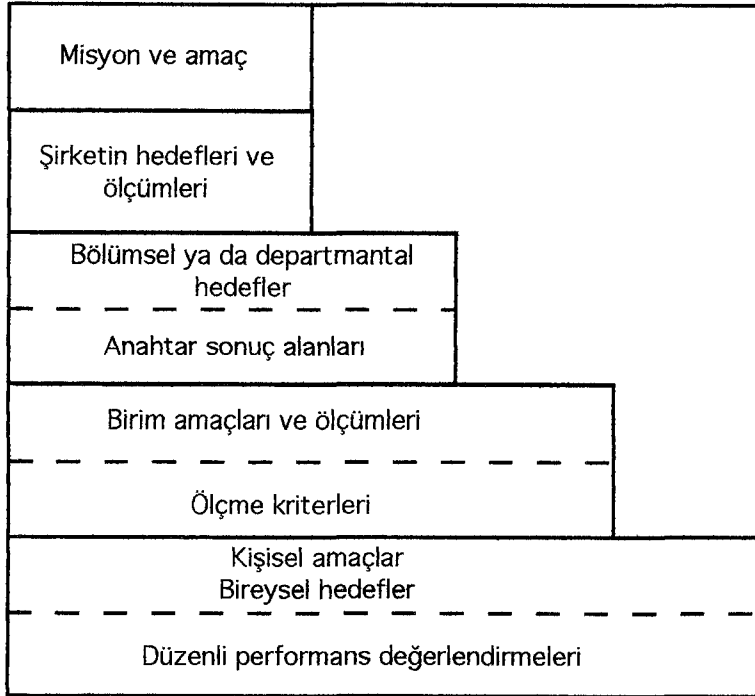


Şekil 3.18. AGY Sürecinin Aşamaları

Kaynak Daft, Richard L., s.225.

Sürecin ilk aşamasında örgütün tüm düzeylerini kapsayacak şekilde genellikle bir yıl olan belirli bir zaman periyodu için üst yöneticiler ve astlar amaçları saptarlar; üzerinde fikirbirliğine varırlar ve bunları yazılı hale getirirler. Bu aşamada amaçlar Şekil 3.19'da görüldüğü gibi örgütün üst yönetim düzeyinden

başlamakta ve bir amaçlar hiyerarşisi halinde örgütün alt düzeylerine kadar inmektedir. Üst yönetim misyonu, uzun dönemli amaçları ve stratejileri belirledikten sonra bir amaçlar hiyerarşisi kurulabilecektir. Amaçların hem yatay hem de dikey yönde entegre edilmesi, departmansal ya da fonksiyonel amaçları kapsamaları ve aynı zamanda süreç amaçlarıyla da uyumlu olması gerekmektedir⁶⁶.



Şekil 3.19. Amaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Williams, Richard S., 1998.

Yöntemin etkili olması için bu amaçların spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir ve zamanla sınırlandırılmış olması gerekir. Amaçlar bireysel temele dayalı olarak ya da grup amaçları şeklinde belirlenebilir. Grup amaçları ortak çalışmayı teşvik etmesi ve takım ruhunu yaratması nedeniyle tercih edilmektedir. Bireysel amaçlar ise, bireysel sorumluluk üstlenilmesini sağlamakta ve bireysel performansı değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Amaçların bireysel ya da grup amaçları olarak belirlenmesinde yapılan işin niteliği etkili olacaktır. Yapılan işin personelin ortak çalışmasını gerektirdiği durumlarda grup amaçlarının belirlenmesi esastır. Örneğin, ziyafet (banket) satışlarının ya da restoranda şarap satışlarının arttırılması bireysel çaba,

⁶⁶ Williams, Richard S. **Performance Management. Perspectives On Employee Performance.** Great Britain: Thomson Business Press, 1998, s. 79.

belli bir zaman periyodunda mutfakta ziyafet dışı yemek üretim miktarı ve kalitesi bir grup çabası olarak değerlendirilmelidir⁶⁷.

Bir amaca nasıl ulaşılacağına açıkça tanımlanması belirsizliği düşürür ve amaca ulaşma olasılığını arttırır. Bu nedenle saptanan amaçlara ulaşmak için stratejiler belirlenir ve faaliyet planları yapılır. Deneyimli ve başarılı yöneticiler stratejilerini tek başlarına geliştirebilirler. Çünkü bu yöneticiler işi istedikleri şekilde yapmakta özgür olmaları halinde kendi kendilerini daha da güçlendirdiklerini düşünürler. Daha az deneyimli ve daha az başarılı yöneticiler bu aşamada nezaretçileri ile birlikte çalışmak zorundadırlar⁶⁸. Daha sonra yöneticiler belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlayacak hangi faaliyetlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına kararlaştırıldığı faaliyet planlarını hazırlar; üstleriyle faaliyet planlarını birlikte inceler; üzerinde anlaşılır ve her iki tarafça onaylanan faaliyet planları uygulamaya koyulur⁶⁹.

AGY uygulama periyodu süresince üst tarafından astın performansı gözlenir ve sonuçlar daha önce saptanan amaçlarla karşılaştırılır. Belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesine yarayan periyodik değerlendirme aşamasında genellikle ara değerlendirmeler ve bir final performans değerlendirmesi yapılır. Ara değerlendirmeler amaçlara doğru gidişin süreç boyunca izlenmesini, belirli sorunların ortaya çıkarılmasını ve sorunları giderici önlemlerin alınmasını sağlar. Performansın bir bütün olarak değerlendirildiği periyodun sonundaki değerlendirmede üst ve ast, başarı durumlarını tartışmak için toplantı yaparlar ve elde edilen amaçların kapsamı üzerinde fikirbirliğine ulaşırlar. Şekil 3.20'de bir yöneticinin AGY değerlendirme formu örneği görülmektedir. Final performans değerlendirmesi ücret yükseltmesi, unvan değişikliği, ikramiye (bonus) ya da terfi ettirme gibi bir ödüle bağlanır. Süreç, bir sonraki dönem için yararlı girdiler sağlanarak devam ettirilir. Çünkü AGY bir çevrim içinde uygulanmalıdır. Bir AGY çemberinin sonu bir sonraki AGY çemberinin başlangıç aşamasındaki amaçların kurulmasına katkı sağlar⁷⁰.

⁶⁷ Mill, Robert Christie, s. 140.

⁶⁸ Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 368.

⁶⁹ Perdue, Joe, s. 284.

⁷⁰ Keiser, James R., s. 152.

AGY astların performanslarının geliştirilmesine yardım edecek üç temel psikolojik prensibe bağlıdır. Sözkonusu prensipler şunlardır⁷¹:

- Astlar kendilerinden beklenen şeyi ve amaçları başarma durumlarının nasıl değerlendirileceğini bilirler.
- Astlar çalışmalarını ne kadar iyi yaptıkları konusunda geribildirim alırlar. Bu onların performanslarının geliştirilmesi için çok önemlidir.
- Nezaretçi bir yargıç değil, bir yardımcıdır. Personele her türlü yardımı sağlar.

Otel : _____ Yöneticinin adı:

Gözlem periyodu: _____ Gözlemcinin adı:

Performans Amaçları	Sonuçların Ölçümü	Sonuçlar
(1) Pazar payı	Oda satışları	%3 yükselmiş
(2) Müşteri hizmeti	Pozitif müşteri şikayet oranı	%90'dan %94'e yükselmiş
(3) Odalar bölümü kârı	Odalar bölümü kâr oranı	%1 yükselmiş
(4) Personelin morali	Personel şikayet oranı	%5 düşmüş
(5) Personelin gelişimi	Tamamlanan eğitim prog. sayısı	%10 yükselmiş
(6) Sağlık ve güvenlik koşullarının sürdürülmesi	Kazaların sayısı	%10 düşmüş
(7) Otelin dış ilişkilerinin sürdürülmesi	Liderlik pozisyonlarının sayısı	Değişiklik yok.

Şekil 3.20. AGY Değerlendirme Formu Örneği

Kaynak: Umberit, Terry W.; McConnel, Jon. P. and Eder, Robert W.. "Performance Appraisals..".

⁷¹ Keiser, James R., s. 152.

AGY yönteminin sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir⁷²:

- Personelin amaçların ne olduğunu tam olarak bilmelerini sağlar.
- Amaçların belirlenmesi sürecine personelin katılımının sağlanması amaçlara ulaşma olasılığını artırır.
- Bölümün, grupların ve bireylerin amaçlarının örgüt amaçlarıyla aynı doğrultuda olması sağlanır.
- Yöneticilerin ve personelin çabaları amaçların elde edilmesine yol gösterecek faaliyetler üzerinde odaklanır.
- Astlar onlardan tam olarak ne beklediğini bildikleri için daha az nezarete ihtiyaç duyarlar. Bu da ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesini sağlar.
- Personel performansları için sorumluluk alma ve kendilerini kanıtlama fırsatına sahip olurlar. Bu da motivasyonlarının artmasına neden olur.
- Astların geliştirilmesini zorunlu kılan yönetim ilkelerine sıkı bir şekilde bağlı olunması gereği yönetimin geliştirilmesini sağlar.
- Tüm örgüt düzeylerinde performans geliştirilebilir.

AGY'in bu yararlarına karşılık bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Söz konusu sakıncalar şunlardır⁷³:

- AGY'in başarısı büyük ölçüde üst yönetimin desteğine bağlıdır. Üst yönetimin desteklemediği bir AGY sisteminin başarılı olması beklenemez.
- Yönetimsel becerilerin geliştirilmesinde mükemmel bir araç olmakla beraber yöneticilerin performanslarını birbirleriyle karşılaştırmak mümkün olmaz.
- Amaç belirlemede başarısızlık, sistemin işlemlerini engelleyecektir. Amaçlar spesifik, objektif ve ölçülebilir olmalarına rağmen işle ilgili olmayabilirler ya da performansın tüm yönlerini yansıtmayabilirler.
- Süreç kısa dönemli olabilir. Uzun dönemli olması durumunda etkisi kaybolabilir.

⁷² Cocheu, Ted. "Performance Appraisal: A Case in Points" **Personnel Journal**, September, 1986, s.49-55.; Daft, Richard L. **Management**. Fourth edition, Orlando The Dryden Press/ Marcourt Brace College Publisher, 1997, s.226.; Keiser, James R., s.152.

⁷³ Umberit, Terry W.; McConnel, Jon. P. and Eder, Robert W.. "Performance Appraisals: Making Them and Making Them Work."; Daft, Richard L., s. 226.

- Amaçların başarılmamasıyla ödüller arasında yetersiz bağlantı kurulması istenen sonuçlara ulaşmayı engelleyebilir.
- Personelin sürekli olarak amaçlara ve başardıkları sonuçlara göre değerlendirilmesi ve ödüllerin değerlendirme sonucuna bağlanması personel üzerinde baskı yaratır. Gerçekte çok az personel sürekli yüksek düzeyde başarı gösterebilir. Bu da sistemin yarar sağlayabilecek diğer tüm yönlerini yok edebilir.
- Grup dinamikleri dikkate alınmadan yapılan uygulamalar başarısızlıkla sonuçlanabilir.
- Başarılan ilk sonuçların motivasyonu düşük olabilir. Buna rağmen daha ileri kazançlar için potansiyel olsa bile yönetim çabalarına son verebilir.
- İşverenlerle personel ilişkilerinin zayıf olduğu örgütlerde etkili olamaz.
- Operasyonel amaçlar stratejik amaçların yerine geçebilir ya da amaçlar diğer arzulanan alanların zararına, uzun dönemli maliyetleri ve amaçları dikkate almaksızın çok yüksek bir maliyetle elde edilebilir.
- Katılımın tartışmalı olduğu mekanik örgütler ve onların değerleri AGY sürecine zarar verebilir.
- Çok fazla kayıt tutma ve yazı işlemleri (paperwork) ve sürekli toplantılar AGY sürecinde enerji, zaman ve para tüketici olabilir.

AGY yöntemi performans yönetimi için dikkate değer önemli bir araç olmakla birlikte yaratabileceği sakıncalar dikkate alınarak kullanılması gerekir. Bu sakıncalarına rağmen yönetim AGY için gerekli zamanı ve diğer kaynakları tahsis ederse, amaçlar açık bir şekilde belirlenirse, amaçların yanı sıra bazı yönetsel davranışlar da değerlendirilirse, güvenilir bir iklim yaratılırsa ve personelin geliştirilmesi için gerekli geribildirim sağlanırsa istenen başarı elde edilebilir⁷⁴. Bir başka yol da performans ölçümünde AGY yöntemi ile birlikte davranışsal değerlendirme skalalarını kullanmaktır. Böylece hem çıktılarına hem de davranışlara dayalı performans ölçümü yapılabilir⁷⁵.

⁷⁴ Keiser, James R., s. 152.

⁷⁵ Mill, Robert, Christie, s. 147.

1.2.1.4.2. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri yöntemi daha çok büyük sorumluluk gerektiren işleri yapan ya da yönetici personel grubuna uygulanır ve bu kişilerin yükseltileme durumunda gelecekteki işlerini nasıl yapacakları hakkında bir karar vermeye temel oluşturacak bilgi sağlar⁷⁶. Ayrıca bu yöntem hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılmaktadır⁷⁷.

Süreç; derin görüşme, psikolojik testler, personelin background'unu hikaye etmesi, aynı düzeydeki personelin birbirlerini değerlendirmesi, lidersiz grup tartışmaları, psikologlar ve yöneticiler tarafından değerlendirme, benzetilmiş iş egzersizleri vb. gibi pek çok faaliyeti ve tekniği içerir. Benzetilmiş iş egzersizleri genellikle sepet egzersizlerini, karar verme egzersizlerini, bilgisayarda yönetim oyunlarını, rol oynamayı vb. içerir. Bu tür faaliyetler genellikle iş stresinden uzakta (fiziksel olarak) bir otelde ya da bir eğitim merkezinde gerçekleştirilir. Değerleyiciler burada potansiyelleri analiz edilecek personel grubu ilk kez karşılaşılır ve 2 ya da 3 gün kalmaları gerekir. Bu süre boyunca psikologlar ve yöneticiler merkezde her bir adayın güçlü ve zayıf yönlerini ve potansiyellerini analiz etmeye çalışırlar⁷⁸.

Bu yöntem kullanıldığında personel iş stresinden uzakta ve nezaretçisinin kendisini gözlemlemediği bir ortamda olduğu için kendisini daha rahat hisseder. Performans ölçme ve değerlendirme konusunda başarısız bir nezaretçinin gözetimi altındaki personel için değerlendirme merkezi gizli potansiyelini ortaya koyma fırsatı yaratır. Ancak bu yöntemin potansiyel bir sakıncası uzun zaman alması ve maliyetinin yüksek olmasıdır. Çünkü, değerlendirmeler işletme dışında yapıldığı için geceleme, ulaşım masraflarının yanısıra uzmanların ücreti oldukça yüksektir. Değerlenenler ve değerlendirenler aynı işletmenin elemanı oldukları için işgünü kaybı da bu maliyetlere eklenmektedir. Ayrıca bu yöntemin bir başka sakıncası da, ortak çalışmadan daha çok rekabet üzerine yoğunlaşması, prens ve prensesler gibi özel bir personel sınıfı yaratmasıdır⁷⁹.

⁷⁶ Scbuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 371.

⁷⁷ Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, s.191.

⁷⁸ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 360.

1.2.1.4.3. Psikolojik Değerlendirmeler

Bazı büyük örgütler tam zamanlı endüstriyel psikolog istihdam ederler. Performans ölçme ve değerlendirme için psikologlar kullanıldığında da personelin geçmiş performansı değil, gelecek potansiyeli üzerinde durulur. Bu Yöntem derin görüşme, psikolojik testler, nezaretçilerle tartışma ve diğer yöntemlerle yapılan performans ölçümünün incelenmesini içerir. Psikolog daha sonra bireysel potansiyeli gösterecek ve gelecek performans hakkında tahminlerde bulunmaya yardım edecek şekilde personelin duygusal, motivasyonel, entellektüel ve işle ilgili diğer özelliklerinin bir değerlendirmesini yapar⁸⁰.

Psikolog tarafından değerlendirme spesifik açık bir pozisyon için uygun adayın belirlenmesi, bir personelin kapsamlı performans incelemesinin yapılması ya da gelecekteki potansiyelinin belirlenmesi için yapılabilir. Elde edilen ölçümler daha çok atama ve geliştirme kararlarının verilmesinde kullanılır. Bu yöntemin uygulanması uzun zaman alması ve maliyetinin yüksek olması nedeniyle daha çok dikkate değer bir potansiyele sahip olduğu düşünülen genç ve zeki yöneticiler için kullanılır. Bu yöntemle yapılan değerlendirmelerin kalitesi psikoloğun becerisine, personelin bu metoda karşı aldıkları tutuma bağlıdır. Özellikle de kültürel farklılıkların büyük olduğu durumlarda değerlendirilecek personel bu Yöntemin kullanılmasına karşı çıkmaktadır⁸¹.

1.2.2. Yöntem Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Görüldüğü gibi personelin performansını ölçmek için kullanılabilecek çok sayıda yöntem vardır ve bunların hiçbiri her durum için mükemmel değildirler. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı önemli bir konudur. Belli bir yöntemi seçmeden önce insan kaynakları bölümünün farklı yöntemlerin kullanılmasını kolaylaştıracak ya da bazı yöntemlerin kullanılmasını engelleyecek faktörlerin neler olduğunu ve belli işler için hangi yöntemin uygun olacağını araştırması gerekir. Bir performans ölçme

⁷⁹ Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 371.

⁸⁰ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 360.

⁸¹ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 360.

yönteminin seçiminde dikkate alınması gereken faktörlerin başında yöntemin performans ölçüm sonuçlarının kullanılma amacına uygun veriler sağlaması gelir. Ayrıca yöntemin işe ve örgütsel unsurlara uygunluğu ile kullanışlı, geçerli, güvenilir ve ekonomik olması gibi faktörler de dikkate alınmalıdır.

1.2.2.1. Amaca Uygunluk

Performans ölçümleri personele geribildirim verme, ücret ve terfi kararlarını verme personel yerleştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, örgütsel problemleri belirleme etme, insan kaynakları işlevleriyle ilgili eksiklikleri ortaya çıkartma vb. gibi pek çok karar ve uygulama için kullanılmaktadır. Ancak hiçbir yöntem bu beklentilerin tümünü karşılayacak mükemmel veri sağlayamaz. Bu nedenle bir ölçme sistemi geliştirilirken öncelikle performans ölçme amacının saptanması ve bu amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun yöntemin seçilmesi gerekir.

Genel olarak bir yöneticisi personelin ne kadar iyi çalışma yaptığını şu üç soruyu cevaplandırarak anlayabilir: 1) Ne başarıyorlar? (çıktılar ya da sonuçlar), 2) Ne yapıyorlar? (davranışlar ya da eylemler) ve 3) Nasıldır? (bilgi, beceri ve yetenek)

Personelin başardıkları şeyler, işin önceden saptanan kriterlere ve standartlara (miktar, kalite, zaman ve maliyet standartları) uygun olup olmadığına göre ölçülür. Personelden belli bir miktar çıktı üretmesi istendiğinde, işin yapılmasında personelden belli ve değişmez işlemler sırasını izlemesi istenmediğinde, “yap da nasıl yaparsan yap” denildiği durumlarda performans ölçümünde AGY ve standartlar yöntemlerinin kullanılması uygundur⁸². Ancak Şekil 3.21’de de görüldüğü gibi, AGY yöntemiyle yapılan performans ölçümlerinden elde edilen veriler personelin terfi ettirilmesi, ücretlendirilmesi ve insan kaynakları planlaması kararlarını vermek için yeterli değildir. Bunun yanı sıra personeli tanıma, yetersiz performansı tanımlama, geribildirim, danışmanlık ile eğitim ve geliştirme uygulamalarını yönlendirme için yeterli veri sağlar. Standartlar yöntemiyle elde edilen veriler ücretlendirme, terfi ettirme ve insan kaynakları planlamasıyla ilgili yeterli veri sağlarken, geribildirim ve danışmanlık ile eğitim ve geliştirme kararlarının

⁸² Drummond, Karen Eich, s. 90.

verilmesi için yeterli olmamaktadır⁸³.

Personelin çalışma sırasında gösterdikleri performansın süreç yönünden ölçülmesini gerektirir. Seçilen yolun amaca uygunluğu ve bu yolun bütün ayrıntılarıyla izlenip izlenmediği; malzemenin seçimindeki isabetlilik ve korunmasına gösterilen özen ve titizlik; araç, gereç ve donanımların doğru ve yerinde kullanılması; işin yapılmasında önceden belirlenmiş işlemler sırasına (prosedürlere), kurallara ve güvenlik önlemlerine uyulması; işin ve işin yapıldığı yerin temiz tutulması vb. gibi hususların dikkate alınması personelin çalışması sırasında ne yaptıklarını ölçmeye yarar. Bu ölçüm için en uygun yöntem davranışsal değerlendirme skalaları, kontrol listeleri ve kritik olaylar yöntemleridir⁸⁴. Davranışsal değerlendirme skalaları (BARS) ücretlendirme, geribildirim ve danışmanlık ile terfi ettirme kararlarının verilmesinde yeterli olmamakla birlikte eğitim ve geliştirme kararları için gereken mükemmel veri sağlar. Kritik olaylar yöntemi ile de, ücretlendirme, geribildirim ve danışmanlık ile insan kaynakları planlama kararları için veri elde edilemezken geribildirim ve danışmanlık ile eğitim ve geliştirme kararları için kullanılabilecek yeterli veri sağlanır⁸⁵.

Performans ölçme amacı:	Standartlar	Davranışsal AGY Skalalar	Kritik Olaylar	Kişilerarası Karşılaştırma	Geleneksel Skalalar	
Ücretlendirme	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Yüksek	Düşük
Geribildirim	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Terfi ettirme	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Yüksek	Düşük
Eğitim ve geliştirme	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
İnsan kaynakları planlaması	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük

Şekil 3.21. Performans Ölçme Yöntemlerinin Performans Ölçme Amaçlarına Uygunluğu

Kaynak: Miner, John B. and Crane, Donald P., s.253.

⁸³ Miner, John B. and Crane, Donald P.. **Human Resource Management. The Strategic Perspective**. Harper Collins College Publishers, 1995, s.253.

⁸⁴ Drummond, Karen Eich, s. 90.

⁸⁵ Miner, John B. and Crane, Donald P., s.253.

Personelin nasıl olduğu ise, onların yaptıkları iş için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek gibi özellikleri ölçülerek belirlenebilir. Personelin yüksek performans gösterebilmesi için işle ilgili olarak sahip olması gereken kişilik özellikleri ölçülmek istendiğinde genellikle geleneksel değerlendirme skalaları kullanılmaktadır. Ancak bu Yöntem ile performans ölçme amaçlarının hiçbirine ulaşmak mümkün olamamaktadır⁸⁶.

Sonuç olarak performans ölçümleri sadece ücretlendirme, ödül dağıtımı ve terfi ettirme ile ilgili kararlarda kullanılacaksa, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemlerin, standartlara dayalı ve AGY yöntemlerinin birlikte kullanılmasının; personele geribildirim verme, geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme gibi amaçlarla kullanılacaksa AGY, davranışsal skalalar, kontrol listeleri ve kritik olaylar yöntemlerinin kullanılmasının uygun olacağı söylenebilir.

1.2.2.2. İşe Ve Örgütsel Unsurlara Uygunluk

Performans ölçme yönteminin doğrudan işle ilgili olması gerekir. Bu nedenle seçilecek yöntem iş analizlerine dayalı olarak geliştirilebilmelidir. Geleneksel değerlendirme skalaları gibi bazı yöntemler kullanıldığında performans ölçümlerinin işle ilgili olmasını sağlamak çok güçtür. Oysa yapılan araştırmaların çoğu örgütlerin performans ölçümünde geleneksel değerlendirme skalalarını kullanma oranlarının çok yüksek olduğunu göstermektedir. Yaygın olarak kullanılan bu yöntemle işle ilgili objektif, spesifik ve belgelenebilir ölçümler elde etmek çok zordur. Bunun yanı sıra AGY yönteme iş analizlerine dayandırılma derecesi orta iken, davranışsal değerlendirme skalarının yüksektir⁸⁷.

Çıktılara dayalı ölçümlerin elde edildiği yöntemler da yönetici olan personelin ya da diğerlerinin performanslarının sadece bir bölümünü ölçer. Örneğin, yöneticiler için kullanılan finansal kriterler, yöneticilerin yetenekleri ile ilgili herhangi bir ipucu vermez. Buna karşılık davranışsal değerlendirme skalaları yöneticilerin işle ilgili bir takım performans kriterlerinin ölçülmesini ve yöneticilerin davranışlarının belgelendirilmesini sağlar⁸⁸.

⁸⁶ Miner, John B. and Crane, Donald P., s.253.

⁸⁷ Umberit, Terry W.; McConnel, Jon. P. and Eder, Robert W..

Otellerde müşterilerle doğrudan, yüz-yüze ilişki içinde olan personel grubunun performanslarını ölçmede çıktılarına dayalı yöntemlerin kullanılması hiçbir yarar sağlamayacaktır. Bunun yerine otellerde hizmet personelinin performans ölçümlerinde personelin davranışlarının, kritik olayların, kurallara, prosedürlere ve kalite standartlarına uygun çalışmalarının ölçümlerin yapılması gerekir. American Management Association (AMA) tarafından yapılan bir araştırmaya göre müşterilerle yüz-yüze olmayan personelinin (insan kaynakları, finans, muhasebe, satış ve pazarlama gibi) performans ölçümlerinde sırasıyla AGY, kritik olaylar, geleneksel değerlendirme skalaları, kontrol listeleri, davranışsal değerlendirme skalaları ve kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler kullanılmaktadır⁸⁹.

Bir performans ölçme sistemi çok sayıda faktörden etkilenir. Bu faktörlerin örgütsel unsurlarla ilgili olanlarının başında liderlik stili, örgütsel kültür ve personelin nitelikleri gelir. Liderlik stili, performans ölçme sisteminin geliştirilmesi ve ölçümlerin personele iletilmesi sırasında etkili olur. Performans yönetimi sistemi içinde uygulanacak bir performans ölçme sistemi, katımlı liderlik stilini gerektirir. Bu sistemde personeli problemlerin çözülmesi sürecine katan, performansı personelle birlikte planlayan, planlanan performansa ulaşmaları için personele her türlü desteği veren, engelleri ortadan kaldıran yöneticiler olmalıdır⁹⁰. Yöneticiler bu yaklaşımda değillerse davranışsal değerlendirme skalalarının ya da AGY'in etkili bir şekilde kullanılması mümkün olmayacaktır.

Örgüt kültürü ve iklimi, kullanılacak yöntemi desteklemelidir. Aşırı kurallar, idari ayrıntılar ve personelin kesinlikle müdahale edemeyeceği bazı sınırlı alanlar vb.lerinin varlığı yeni ve orijinal fikirlerin ortaya çıkması engeller, yaratıcılığı yok eder. Aşırı kontrolün olduğu bir ortam güvensizliği doğurur. Yönetimin iyi yapılan işleri takdir etmemesi, ulaşamayacak ya da çok iddialı hedefleri belirlemesi motivasyonu ortadan kaldırır. Açık haberleşmenin olmaması ve birbirine inanan insanların ekip halinde çalışmalarının gerçekleşmemesi gibi durumlar, etkili bir ölçme sisteminin geliştirilmesini ve uygulanmasını engeller⁹¹.

⁸⁸ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 483.

⁸⁹ Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. , s. 286.

⁹⁰ French, Wendell, L., s. 355.

⁹¹ Mill, Robert Christie, s. 153.

Açık haberleşmenin, ekip çalışmasının, karşılıklı güven duygusunun, doğruluğun ve samimiyetin önemsendiği ve desteklendiği bir örgütte geçerliği ve güvenilirliği yüksek her Yöntemin etkili bir şekilde kullanılması mümkündür. Ayrıca seçilecek yöntemin hem performansı ölçen hem de ölçülen bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun olması, onların kabullerinin sağlanması gerekir⁹². Örneğin, davranışsal değerlendirme skalarını kullanmadan önce personelin skalada ölçülecek davranışları öğrenmeleri sağlanmalıdır. Ya da AGY metodunu kullanmak için personelin amaç ve hedef belirleme yeterliliğinin olması gerekir. Standartlar, kritik olaylar ya da kontrol listeleri yöntemlerini kullanmak için yöneticilerin etkili gözlem, yönlendirme, danışmanlık yapma gibi becerilere sahip olmaları beklenir. Eğer yönetici çeşitli bakımlardan bir Yöntemin kullanılmakta yeterli değilse, eğitim yoluyla yeterliliği geliştirilebilmelidir.

1.2.2.3. Geçerlik Ve Güvenirlik

Geçerlik: Performans ölçümünde kullanılan araçlarla ve yöntemlerle ölçülmek istenen değişkenler, personelin performansının göstergesi olduğu düşünülen unsurlardır. Bu unsurlar personelin özellikleri, bilgisi, becerisi, yetenekleri, davranışları ve ürettikleri çıktıların miktarı ya da kalitesiyle tanımlanan bazı değişkenlerdir. Yöntemin ölçülmek istenen değişkenin ölçüsü olabilecek bir puan vermesi ve bu ölçüyü başka bir değişkenle karıştırmaması gerekir. Bir yöntem bu niteliği sağlayabildiği derecede geçerlidir⁹³.

Ölçme sonuçlarının geçerliği, ölçme yapılan personel grubunun niteliklerine ve ölçme ortamına bağlı olarak değişir. Ayrıca ölçme sonuçlarının geçerliği, ölçümlerin kullanılacağı amaca, yani değerlendirme ve karar verme işleminin gereklerine de bağlıdır. Örneğin, personelin belli kriterlere göre en yüksek performans gösterenden en düşük performans gösterene doğru sıralanması, hangi personelin bir üst göreve terfi ettireleceğini gösterebilir; fakat personelin hangi alanda ne kadar eğitim ihtiyacı olduğunu saptamaya yardımcı olmaz. Bu bağlamda bir yöntemin tamamen geçerli ya da tamamen geçersiz olduğunu söylemek yanlıştır. Yöntemin ölçme amacına, uygulandığı gruba, uygulama ve puanlama biçimine göre geçerlilik düzeyi değişir⁹⁴.

⁹² French, Wendell, L., s. 355.

⁹³ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 458.

⁹⁴ Tekin, Halil, s.42.

Bir ölçme yönteminin kapsamı da onun geçerliğini yükseltecek biçimde düzenlenebilir. Performans planlaması bir ölçme aracında hangi hedef davranışların kapsanacağını gösterir. Böylece yöntemin hangi davranışları ölçeceği önceden saptanmış olur. Ayrıca bir ölçme yönteminin ölçülmek istenen özelliği ölçme derecesi de araştırılmalıdır. Ölçülmek istenen özellik soyutlaştıkça, somut ve iyi bilinen özelliklerden uzaklaştıkça, amaca hizmet etmesi yok olur ya da çok zorlaşır. Bu nedenle ölçme yöntemi iş analizlerine dayandırılmalı; genel değil, spesifik performans boyutlarını ölçmeli; objektif ve gözlemlenebilir kriterleri ve standartları kullanmalı ve ölçme sonuçlarının kaydedilmesini sağlamalıdır. Bütün bu bakımlardan en uygun yöntem, davranışsal değerlendirme skalalarıdır⁹⁵.

Güvenirlilik: Güvenirlilik bir bakıma geçerliğin bir parçasıdır ve her ölçme sonucu mutlaka güvenilir olmalıdır. Güvenilir olmayan bir yöntem geçerli sayılamaz. Bununla birlikte geçerlik, güvenilirliğin sağlanması için tek başına yeterli değildir. Son derece güvenilir bir yöntemin, kullanıldığı amaca göre geçerlik düzeyi değişebilir⁹⁶.

Bir ölçme yönteminin güvenilir olması için ölçtüğü şeyi her zaman aynı hassasiyetle ölçmesi gerekir. Bir ölçme yöntemi aynı koşullar altında aynı gruba değişik zamanlarda uygulandığında ya da farklı kişiler tarafından aynı gruba uygulandığında alınan sonuçların aynı ya da birbirine yakın olması güvenilir olduğunu gösterir. Bu anlamda güvenirlilik, ölçmenin tutarlılığı ile ilgilidir⁹⁷.

Performans ölçme sonucu içindeki hataların azlığı oranında güvenilir sayılır. Bu anlamda güvenirlilik, ölçme sonuçlarının hatalardan arındırılma derecesini gösterir. Ancak uygulamada her ölçme işleminde aynı sonuçları elde etmek hemen hemen olanaksızdır. Çünkü çeşitli nedenlerle tam anlamıyla hatalardan arındırılmış bir ölçme yapılamaz. Hatalar ölçmeyi yapan kişiden, ölçme aracından, ölçme yönteminden, ölçmenin yapıldığı ortamdan ya da ölçülen bireyin sözü edilen bu etkenlerle etkileşiminden kaynaklanabilir⁹⁸.

⁹⁵ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 483.

⁹⁶ Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Döndüncü basım, Ankara:1991, s.151.

⁹⁷ Tekin, Halil, s.55.

⁹⁸ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 460.

1.2.2.4. Kullanışlılık Ve Ekonomiklik

Kullanışlılık, bir yöntemin geliştirilmesinin, uygulanmasının, puanlanmasının ve yorumlanmasının fazla zaman ve çaba gerektirmemesi anlamına gelir. Geliştirilme kolaylığı bakımından değerlendirilirse örneğin, geliştirmeleri en iyi kolay olan yöntemler geleneksel değerlendirme skalaları, sıralama yöntemi ve kontrol listeleri yöntemidir. Davranışsal değerlendirme skalalarının ve AGY yönteminin geliştirilmesi kolay değildir⁹⁹.

Yöntem, yöneticilerin (ya da ilgililerin) aşırı çaba harcamaksızın kullanabileceği şekilde olmalıdır. Ne tamamlanması gereken çok sayıda form olmalı, ne de onların doldurulması külfetli olmalıdır. Sistem uygulanan faaliyetlere müdahale etmemelidir. Çünkü, sistem yöneticilere çok fazla sorumluluk getiriyorsa, onu normal işleri üzerine bir yük olarak görebilirler¹⁰⁰.

Yöntem seçiminde idari kolaylık, dikkate alınması gereken bir faktör olmalıdır. Kullanıcı için potansiyel problemler tahmin edilmeli ve gereği yapılmalıdır. Bir ölçme sisteminin geliştirilmesine kullanıcıların katılımı potansiyel problem alanlarının tanımlanmasında ve pratik idari yönlerin gözönüne alınmasında yardımcı olacaktır. Örgütün tamamı için sistemi kurmadan önce bir pilot uygulama ya da deneme yapılmalıdır. Örgütün bir bölümündeki deneme uygulaması problemlerin tanımlanmasına ve problemlerin giderilmesine yardım edecektir¹⁰¹.

Ayrıca bir yöntemin maliyeti kullanılan para ve zaman açısından çok yüksek olmamalıdır. Çünkü sistemin maliyeti yükseldikçe ve aşırı finansal yükler getirmeye başladıkça üst yönetim sistemi iptal etme karar verebilir. Bir yöntemin maliyetini şu unsurlar oluşturur¹⁰²:

- Sistem geliştirme maliyeti (insan kaynakları bölümünün, hat yöneticilerinin ve danışmanların zamanları ve ücretleri)

⁹⁹ Ivancevich, John M.; Donnelly Jr, James H. and Gibson, James L.. **Managing for Performance**. Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983, s.501.

¹⁰⁰ Allan, Peter. "Designing and Implementing An Effective Performance Appraisal System" **Review and Business**, Winters, 1994, Vol: 16, s.3-8.

¹⁰¹ Allan, Peter.

¹⁰² Allan, Peter.

- Sistemi kurma maliyeti (oriantasyon ve eğitim programlarının idaresi ve sistem idarecilerinin ücretleri)
- Sistemi uygulama maliyeti (insan kaynakları bölümü tarafından kayıtların işlenmesi ve süreçlenmesi ile hat yöneticilerinin ve personelin harcadıkları zaman)

Performans ölçme yöntemlerinden geleneksel değerlendirme skalalarının, sıralama yönteminin ve kontrol listelerinin geliştirilme maliyetleri düşüktür. Bunun yanı sıra davranışsal değerlendirme skalalarının ve AGY yönteminin maliyeti daha yüksektir. Ancak sistemin dikkatle planlanması ve harcamaların yakından izlenmesi maliyetlerin kontrol dışına çıkmasını önlemeye yardım edecektir¹⁰³.

1.3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN KİM YA DA KİMLER TARAFINDAN YAPILACAĞININ BELİRLENMESİ

1.3.1. Performans Ölçümünü Yapabilecek Kişi Ya Da Kişiler

Performans ölçümleri üstler, aynı düzeyde çalışan kişiler, personelin kendisi, astlar ve müşteriler ya da bunların hepsinin birlikte kullanılması şeklinde yapılabilir.

1.3.1.1. Üstler Tarafından Yapılan Ölçümler

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde üstler tarafından yapılan performans ölçüm ve değerlendirmelerinde kastedilen genellikle personelin ilk düzey yöneticisi, yani nezaretçisidir. En yaygın kullanımıyla nezaretçiler personelin, bölüm yöneticileri nezaretçilerin, genel müdürler de bölüm yöneticilerinin performansını izler, ölçer ve değerlendirir¹⁰⁴. ABD'de yapılan bir araştırma performans değerlendirme sistemine sahip örgütlerin %92'sinde personelin performansının nezaretçiler tarafından ölçüldüğünü saptamıştır¹⁰⁵.

¹⁰³ Ivancevich, John M.; Donnelly Jr, James H. and Gibson, James L., s.501.

¹⁰⁴ Eade, Vincent H..**Human Resource Management In the Hospitality Industry**. Arizona: Gorsuch Scarisbrick, Publishers, 1993, s. 212.

¹⁰⁵ Locher, Alan H. and Teel, Kenneth S. "Appraisal Trends"

Yapılan araştırmalara göre, bir personelin en yakın yöneticisi zamanının %93' nde personelin performansını gözlemlemekten sorumlu olması gerektiğini ortaya koymuştur. Ancak yine araştırmalar her yöneticinin bunu yapmadığını, bazı yöneticilerin bir hafta süresince personeli gözlemlemeye zamanlarının %5-10'undan daha az zaman harcadıklarını göstermiştir. Ayrıca tek bir kişinin performans ölçümünden sorumlu olması sonuçların güvenirliğini düşürmektedir. Nezaretçilerin  l  mleri genellikle subjektif yargılara ve hatalara açık olmaktadır. Bu nedenlerle bir performans yönetim sisteminde sadece nezaretçilerin performans ölçümlerine ve değerlendirmelerine güvenilmesi mümkün deđildir¹⁰⁶.

İş yaşamındaki  ağdaş değişimler ve yeni yönetim teknikleri (basık örgüt yapısı, örgüt küçültme, toplam kalite yönetimi, reengineering, pozitif güçlendirme ve takıma dayalı örgütlenme gibi.) de sadece nezaretçilerin ölçümlerine güvenen geleneksel performans ölçüme sistemlerini değiştirmektedir. Uzmanlar özellikle günümüz örgütlerinde çoklu kaynaklı performans ölçümlerinin popülaritesinin artmakta olduğu görüşündedirler. Çünkü  rg tler, gelişmeye rehberlik edecek ve performans değerlendirmeleri için geniş perspektifli veri sağlayacak farklı bileşenleri ve bu bileşenlerin sunacağı farklı bakış açılarını arařtırmaktadırlar¹⁰⁷.

İlave olarak, çoğu şirket basık örgütlenme çabalarının bir bölümü olarak yönetimsel düzeylerini azaltmakta ya da elimine etmektedir. Yeni yapılanmada nezaretçiler daha geniş kontrol alanına sahiptirler ve alt düzey personelin faaliyetleriyle doğrudan daha az ilgilenmektedirler. Personelin yaptıkları işler ise, daha geniş kapsamlı, daha az tanımlanmış ve genellikle ekip çalışmasını gerektiren niteliktedir¹⁰⁸. Bu nedenlerle bir nezaretçinin 15 ya da daha çok personelin tümünün performansını etkin bir şekilde  l  mek ve değerlendirmek için ne zamana ne de yeterli bilgiye sahip olmaları mümkün deđildir¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Perdue, Joe, s. 278.

¹⁰⁷ Bettenhausen, Kenneth L. "Peer and Upward Appraisals. A Comprison of Their Benefits and Problems." **Group and Organization Management**, June, 1997, Vol:22, s.236-263.

¹⁰⁸ Bettenhausen, Kenneth L..

¹⁰⁹ Bracken, David W. "Straight Talk About Multirater Feedback. What Factors Contribute to the Success or Failure of Multirater Feedback Systems?" **Training and Development**, September, 1994, Vol: 48, s.44-51.

1.3.1.2. Aynı Düzeyde Çalışan Kişiler Tarafından Yapılan Ölçümler

Aynı düzeydeki kişiler işyerinde ekip halinde çalıştıkları için birbirlerinin performanslarını ölçecek ideal kişilerdir. Ancak bu yaklaşım bazı sakıncaları nedeniyle dikkatle uygulanmalıdır. Bu yaklaşımın en büyük sakıncası çekişmeye yol açabilmesidir. Ayrıca çok fazla çalışan, çok verimli personele duyulan kıskançlık nedeniyle çok düşük ya da birbirlerinin gözüne girmek için değerinden daha yüksek puanlar verebilirler. Bu olumsuz durumlar genellikle sonuçlar idari amaçlarla kullanılacağı zaman meydana gelir. Bununla beraber, her personel performansının diğerleri tarafından ölçüleceğini bildiği için bir ekip halinde çalışmaya motive olmaları olasılığı da yüksektir. Nezaretçinin üzerindeki etkiler ve potansiyel subjektiflikten çekince hissettikleri için çoğu personel bu yaklaşıma olumlu bakmaktadır¹¹⁰.

Aynı düzeydeki kişilerin birlerinin performans ölçümlerini yapabilmeleri için bu personel grubu arasında yeterli düzeyde etkileşimin olması, grubun uzun süre istikrarlı kalması, grup üyelerinin devir hızının yüksek olmaması gerekmektedir¹¹¹. Bir nezaretçiden daha fazla çalışma arkadaşlarını izleyen, aralarında dostluklar ya da düşmanlıklar olabilen aynı düzeydeki kişilerin birbirlerinin performans ölçümlerine dayanarak her bir personel hakkındaki doğruları ortaya çıkarabilmek için bazı önlemler alınması gerekir. Bunlardan biri imzasız formlar geliştirilmesi olabilir. Bir başka önlem, değerlendirmede bir ya da iki en olumlu ve en kötü sonucun dikkate alınmamasıdır. Bu önlemler sayesinde hem personelin diğerlerinin kendisi hakkındaki olumlu ya da olumsuz görüşlerini öğrenmemesi sağlanabilir hem de çok samimi olan arkadaşların ya da birbiri ile anlaşamayan kişilerin sonuçları çarpıtmalarının önüne geçilebilir¹¹².

Bir başka önlem olarak da aynı düzeydeki kişilerin performans ölçümünün tek başına kullanılması yerine, üstler tarafından yapılan ölçümlere ilave olarak ve birlikte kullanılması ya da tamamlayıcı bir unsur olarak sürece katılmalarının

¹¹⁰ Eade, Vincent H., s.212.

¹¹¹ Aşkun, İnal Cem, İşgören, s. 354.

¹¹² Eade, Vincent H., s.212.

sağlanması daha tercih edilen bir uygulamadır¹¹³. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde aynı düzeydeki kişilerin ve üstlerin değerlendirmeleri özellikle idari amaçlarla ya da eğitim ve geliştirme amaçlarıyla veya her ikisi için de kullanılmaktadır. Performans yönetimi sisteminde ise temel amaç geliştirici nitelikte geribildirim almaktır¹¹⁴.

1.3.1.3. Personelin Kendisi Tarafından Yapılan Ölçümler

Performans yönetimi sisteminde personelin kendi performanslarını ölçmeleri ve değerlendirmeleri fırsatı verilmelidir. Özellikle de standartlar ve davranışsal performans ölçümleri ya da AGY yöntemi kullanıldığında bu yaklaşım etkili olmaktadır. Bu yaklaşımın amacı, personelin performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca unsurların neler olduğunu ortaya çıkarmaktır¹¹⁵. Ancak yapılan araştırmalar personelin kendi performansını ölçmesi yaklaşımının bir ölçme aracı olarak olarak yararlarının sınırlı olmasına karşılık bir geliştirme aracı olarak kullanılmasının daha yararlı olacağını ortaya koymuştur¹¹⁶.

Teorik olarak personelin iş tanımlarına, iş gereklerine ve performans standartlarına bakarak bunları karşılayıp karşılayamadıklarını ve yetersiz oldukları alanları farketmeleri mümkündür. Ancak uygulamada personel, performans standartlarına nadiren başvurmakta ya da onlara ulaşamamaktadır¹¹⁷. Ayrıca performans ölçümü söz konusu olduğunda insanlar kendi performansları hakkında diğerlerinin olduğu kadar katı olmamakta, bu nedenle de personelin kendisi tarafından yapılan performans ölçümleri diğerlerinden elde edilenden daha olumlu sonuçlar vermektedir¹¹⁸.

¹¹³ Perdue, Joe, s. 279.

¹¹⁴ Bettenhausen, Kenneth L.

¹¹⁵ Palmer, Margaret J. (How to Plan Conduct Productive Performance Appraisals) **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Şahiner, Doğan, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993, s.34.

¹¹⁶ French, Wendell, L., s. 337.

¹¹⁷ Schneider, Madelin and Tucker, Georgia. **The Professional Housekeeper**. Thirdth edition, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, s. 144.

¹¹⁸ Perdue, Joe, s. 279.

Bu yaklaşım, diğer yaklaşımlarla birlikte kullanıldığında, özellikle de üstler tarafından yapılan performans ölçümleriyle kombine edildiğinde yöneticilerin personel için amaçlar ve hedefler belirlemeleri sırasında yararlı veri elde edilir. Bu sistemde, nezaretçi ve personel bağımsız bir şekilde formları doldururlar ve son karar için toplantı yaparlar. Daha sonra gelecekteki sorumluluklara, gelişme planlarına, gelişme eylemlerine, kariyer amaçlarına karar verirler ve performans durumunu özetlerler. Kombine edilmiş bu yaklaşımın bir yararı nezaretçi ve astın beklentilerini ve tercihlerini açıklamak için formal bir tartışmaya zemin hazırlamasıdır¹¹⁹.

1.3.1.4. Astlar Tarafından Yapılar Ölçümler

Astların üstlerinin performanslarını ölçmelerinin dayandığı temel varsayım, yöneticilerin astların performansı hakkındaki düşüncelerini formel yollarla öğrenmesinin sağlanması gerektiğidir. Bu yapılmadığı zaman personelin düşünceleri informal yollardan (dedikoduyla) yayılmakta, bu da genellikle gerçeği değil, çarpıtılmış durumları ve yanlış bilgileri içermesi nedeniyle olumsuz sonuçlara yol açmaktadır¹²⁰.

Astlar üstleri hakkında geniş bir perspektife sahiptirler; onların işlerindeki kalitelerinin ve performanslarının günden güne daha iyiye ya da daha kötüye doğru gittiğini bir nezaretçiden çok daha iyi gözlemleyebilirler. Personel yöneticisinin insan ilişkileri becerisinin ne kadar iyi geliştiğini, yetkisini ne kadar iyi devrettiğini, ne kadar iyi liderlik yaptığını, kendilerinin gelişimlerine ne kadar katkıda bulunduğunu deneyimleriyle bilir. Bu tip performans ölçümlerinin kullanılması yöneticilerin personeline olan güvenlerini arttırmak bakımından önemlidir¹²¹. Aynı zamanda bu yaklaşım personele performans yönetimi sistemine katıldıklarını hissettirir ve örgüte bağlılıklarını artırır. Personelin işlerini daha iyi yapmalarına, iş birimlerinin verimliliğinin artmasına ve performans ölçme ve değerlendirme sistemine yeni bir boyut katılmasına neden olur. Ayrıca davranışsal değişimin etkileyicisi ve teşvik

¹¹⁹ French, Wendell, L., s. 337.

¹²⁰ Aşkun, İnal Cem, İşgören, s. 354.

¹²¹ Perdue, Joe, s. 279.

edicişi olabilir¹²². En önemlisi de bu yolla nitelikli geribildirim sağlanır¹²³.

Aynı düzeydeki personel ve astlar tarafından yapılan performans ölçümlerinde kişilerin sistemi algılamalarından ve ondan korkmalarından kaynaklanan sakıncalar ortaya çıkar. Bazı yöneticiler astlarının kendi işlerinin bir parçası olarak bu tip ölçümleri yaptıklarında sınırları aşabileceklerine, kendilerinin yetkilerinin sarsılacağına, savunmacı reaksiyonların gelişeceğine ve birlikte çalıştıkları insanlarla çalışma ilişkilerinin bozulacağına inanırlar. Personel ise, hak edilen ceza ya da ödüllerin zedeleneceğini hisseder ya da bir popülerlik çekişmesine yol açacağını düşünebilir. Ölçme yapısından kaynaklanan nedenlerle bu yaklaşım kullanıldığında personelin kimliğinin korunması büyük önem taşır. Bu yapılmazsa personelin katılımı sağlanamaz ya da doğru ve istenen nitelikte veri elde edilemez¹²⁴.

1.3.1.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Ölçümler

Müşterilerden personelin performansı hakkında bilgi istenmesi, müşteri tatminin otellerin anahtar performans alanlarından biri olması nedeniyle çok yararlı bir yaklaşımdır. Ayrıca personele yöneticilerin söyledikleri şeyler çok anlamlı gelmese de müşterilerin görüşlerini daha fazla dikkate alma olasılıkları vardır. Nezaretçiler personelle performansı hakkında bir görüşme yapmadan önce örneğin, bir servis görevlisinin performans ölçümünde kullanılmak üzere, yemek deneyimlerinin farklı yönlerini tanımlayan bir formu yemeklerini bitirdikten sonra müşterilerden cevaplandırmalarını isteyebilir. Müşterilerin deneyimlerinin sonuçları personelle yapılacak performans görüşmesinin temelini oluşturabilir. Bir servis görevlisinin performans ölçümünde kullanılabilecek bir müşteri geribildirim formu şu tür bilgileri içerebilir¹²⁵:

- Bekleme süresi: Ne kadar uzun bir süre beklediniz? Beklemeyi niçin sürdürdünüz?

Servis görevlisi beklemekte olduğunuzu nasıl karşıladı?

¹²² Bettenhausen, Kenneth L.

¹²³ Bettenhausen, Kenneth L.

¹²⁴ Bettenhausen, Kenneth L.

¹²⁵ Mill, Robert Christie, s. 145.

- Yaklaşım: Servis görevlisi dostça ve güler yüzlü müydü? Size yardımcı olmak istedi mi? Servis görevlisinin size ilk sözleri ne oldu?
- Tutum: Servis görevlisi dostça, güler yüzlü ve yardımsever mi? Sıkıcı ya da ilgisiz mi? İlgili ve yardım etmek için uğraşıyor mu?
- Bilgi: Seçenekler ve fiyatlar arasındaki farkı anlattı mı? Değerin fiyatı aştığı izlenimini edindiniz mi?
- Satış becerisi: Mönüdeki yiyecek kalemleri önerildi mi? Satın aldınız mı? Niçin?
- Teşekkür etme: İşletmemiz adına size teşekkür edildi mi? Mekanik ya da hissederek miydi?
- Tekrar davet etme: Tekrar gelmeniz için davet edildiniz mi?
- Reaksiyon: Tekrar gelmek için çaba harcayacak mısınız?

Bunun gibi diğer faaliyetler de incelenerek özellikle müşterilerle yüz-yüze olan personelin performansının kritik yönleriyle ilgili anket formları hazırlanabilir. Bu uygulamanın en önemli yararı hizmet verilen kişilerin işletme ve personel hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmak, gerekli düzeltici önlemler almak ve personeli bu yönde teşvik etmektir¹²⁶. Ancak teoride doğru ve yararlı olan bu yaklaşımın uygulanmasında çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle müşteriler tarafından yapılan ölçümlerin niteliği konusunda genellikle haklı endişeler duyulmaktadır. Bu endişelerin nedenleri şunlardır¹²⁷:

- Müşteriler, personel ve örgüt için yararlı girdi sağlama konusunda örgüt içindeki kişiler kadar motivasyona sahip değildir. Bu nedenle müşterilerin çoğundan istenen nitelikteki bilginin sağlanması güçtür.
- Müşterilerin çoğu olağanüstü memnuniyetsizlikleri ya da olağanüstü memnuniyetleri olmadığı taktirde bu amaçla hazırlanacak formları doldurmamaktadırlar.
- Müşteriler genellikle personelin performansını ölçme ve değerlendirme sorumluluğunu üstlenmek istememektedirler.
- Müşterilere sorulacak soruların yapılandırılması güçtür. Soruların, müşterilerin cevaplarıyla örgüt içindeki personelin cevaplarının kombine

¹²⁶ Mill, Robert Christie, s. 145.

¹²⁷ Bracken, David W.; Perdue, Joe, s. 279.

edilebileceği şekilde yapılandırılması gerekir. Fakat müşteriler performanslarını ölçtükleri kişilerin liderlik ve performans yönetimi ile ilgili davranışları ve nitelikleri hakkında çok az bilgiye sahiptirler.

1.3.1.6. Çok Kaynaklı Ölçümler

Yaptığımız literatür taramasında çok kaynaklı ölçümlerin karşılığı olarak “multirater systems”, “multiperspective ratings”, “full-circle feedback” ve “360-degree feedback” tanımlamalarının kullanıldığını gördük. Bu yaklaşımda performans ölçümüne üstler, astlar, aynı düzeydeki personel, müşteriler ve personel kayıtları birlikte yer almaktadırlar. Fakat bu yaklaşım diğer yaklaşımlara göre henüz çok yenidir. Etkili kullanımı sağlayacak ve uygulamacıları tatmin edecek düzeyde akademik çalışmaların yeni yeni yapılmaya başlanması nedeniyle yaygın olarak kullanılmamaktadır. Çoklu kaynaklı performans ölçümlerinin temel özellikleri şunlardır¹²⁸:

- Daha iyi performans sonuçları sağlar.
- Üst ve ast arasında iletişimi artırır.
- Güvenilirdir; birbirine uygun, tutarlı ölçümler verir.
- Geçerlidir; çünkü işle ilgili geribildirim sağlar.
- Kullanımı kolaydır; anlaşılabilir ve amaca uygundur.
- Hem bireysel düzeyde hem örgütsel düzeyde pozitif değişim yaratır.

Bu yaklaşım genellikle nitelikli geribildirim sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar son yıllarda çoklu kaynaklı performans ölçümlerinin ücretlendirme, yerleştirme ve işe son verme gibi kararlarda kullanılma eğiliminin arttığını göstermektedir¹²⁹. ABD’de yapılan bir araştırmada bu yaklaşımı kullanan şirketlerin %90’ının ücret artışları ve terfi ettirme kararlarını vermek için kullandıkları odtaya çıkarılmıştır. Bu şirketlerin %69’u ücret artışı, %66’sı terfi ettirme ve %58’i işten çıkartma kararlarını vermekte çok kaynaklı performans ölçümlerinden elde edilen veriyi kullanmıştır¹³⁰.

¹²⁸ “All Raund Value With 360 Degrees Appraisal” **Management**, July, 1998, Vol: 48, s. 76-78.

¹²⁹ Bettenhausen, Kenneth L.

¹³⁰ Bohl, Don L. “Minisurvey: 360 Degree Apprasials Yield Superior Results, Survey Shows.” **Compensation and Benefits Review**, September/October, 1996, Vol: 28, s. 16-19.

Tek tek bu kişiler tarafından yapılan performans ölçümlerinin yararlı ve sakıncalı yönleri üzerinde durduğumuz için burada tekrar etmeyeceğiz. Ancak bu yaklaşım kullanıldığında performans ölçme süreci boyunca gizliliğin sürdürülmesi çok büyük önem taşır. Bu husus çoklu kaynak ölçümünün başarısı için kritiktir. Sorulara verilecek cevap oranlarını ve doğruluğunu etkilediği gibi performansı ölçülen kişinin geribildirim kabulü üzerinde de etkili olur. Güvenirliği sağlamanın bir yolu, bilgi süreçlemek için dışarıdan bir kişinin kullanılmasıdır. Herkese bilginin gizli tutulacağı sözü verilmeli ve ikna edilmelidirler ¹³¹.

Bu yaklaşımın bir diğer sakıncası da gerçek bir çoklu kaynaklı performans ölçümü yapıldığında yöneticilerin kendilerini formlar arasında bulmaları ve çok fazla zaman harcamak zorunda kamalarıdır. Ancak günümüzde bu sorunu bilgisayar kullanımı yoluyla aşmak mümkündür¹³².

1.3.1.7. Diğer Ölçümler

Performans ölçümünde kullanılan bir yaklaşım da değerlendirme komiteleri tarafından yapılan ölçümlerdir. Değerlendirme komiteleri orta ve üst düzey yöneticilerden oluşturulabileceği gibi personel arasından seçilen 4-8 kişiden de oluşturulabilir. Personelden oluşturulan değerlendirme komitelerinin üyelerinden biri personel grubunun nezaretçisi olur. Ayrıca değerlendirme komitesinin üyeleri aynı düzeydeki personel, astlar ya da daha yüksek yönetim düzeyinden bir yönetici de olabilir¹³³.

Psikologlar da personelin performansının ölçülmesinde görev alabilirler. Bu yaklaşımda psikologlar personelin performanslarını kendi tekniklerini kullanarak tek başlarına ya da değerlendirme merkezlerinde yöneticilerle birlikte yapabilirler. Gerek değerlendirme komiteleri, gerekse psikologlar ve değerlendirme merkezleri yoluyla performans ölçümünde personelin potansiyeli ve üst görevlere hazır olma durumu araştırılır.

¹³¹ Bracken, David W..

¹³² Donini, Jerry. "Performance Appraisals: 4 Steps To Better Results" **Washington Business Journal**, 10.03.1997, Vo: 16, s.37-38.

¹³³ French, Wendell, L., s. 339.

Performans değerlendirmede bir başka yaklaşım da işletme dışından danışmanların kullanılmasıdır. Ancak bu yaklaşım genellikle personel performans değerlendirmelerinin tüm aşamalarında kullanılmaz. Çünkü, performans ölçümünün personelin yaptığı işi çok iyi bilen ve onları tanıyan kişilerce yapılmasının daha yararlı olduğu düşünülür. Danışmanlar, özellikle aynı düzeydeki kişilerin birbirlerini değerlendirmeleri ya da astların üstlerini değerlendirdiğı durumlarda verilerin toplanması, srelenmesi ve korunması için, bir başka deyişle güvenliğin ve gizliliğin sağlanması amacıyla kullanılır.

1.3.2. Performans lmnn Kim Ya Da Kimler Tarafından Yapılacağı Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Otellerde personelin performansını nezaretçisinin ölçmesi ve değerlendirmesi her zaman mümkün olamamaktadır. Bu durumu birkaç örnekle spesifikleştirmemiz gerekir. şöyle ki¹³⁴:

- n büro memurlarının iş programları çeşitli vardiyalara bölünmüştür. Personelin nezaretçisi, çalıştığı vardiyaya bağlı olarak farklı bir kişi olacak, personelin performansını yeterli bir düzeyde tek bir nezaretçi gzlemleyemeyecektir. Bu durumda n büro personelinin performansı en yakın yöneticisi tarafından değil de n büro bölümünün yöneticisi ya da odalar bölümü yöneticisinin grevlendireceğı bir kişi tarafından gözlemlenecek ve değerlendirilecektir.

- Mutfak bölümünde örneğin, giriş düzeyinde bir iş olan bulaşık yıkama işini yapan personelin performansını ölçen kişinin bulaşık işlerinden sorumlu bir nezaretçi olması gerekir. Ancak bu nezaretçi genellikle birden fazla idari sorumluluğunun yanı sıra diğer bulaşıkılarla birlikte bulaşık yıkama durumunda olan bir kişidir. Bu durumda bulaşıkıların performansını bir üst düzey yöneticinin ölçmesi ve değerlendirmesi gerekecektir.

- Servis personelinin de en yakın nezaretçisi durumunda olan şefinin de tüm diğer servis görevlileriyle birlikte çalıştığı için bu sorumluluğu üstlenmesi mümkün

¹³⁴ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 157.; Goodman Jr., Raymond J. **The Management of Service for the Restaurant Manager**. Iowa: Wm.C.Brown Company Publisher, 1979, s.144.

değildir. Onun yerine yiyecek-içecek yöneticisi, tüm servis personelinin performanslarını değerlendirebilir. Ancak, bölümün büyüklüğüne ve personel sayısına göre bölüm yöneticisinin tek başına bu sorumluluğu üstlenmesi ve gerektiği şekilde yapması mümkün olmayacaktır. Bu durumda görev yine bölüm yöneticisinin sorumluluğu altında olmakla birlikte örgütün hiyerarşik yapısına bağlı olarak bir alt personele devredebilir. Bu kişi rastgele gözlem yapabileceği gibi her gün sadece bir tek personeli gözlemleyebilir.

Bir nezaretçi astlarının performanslarının değerlendirilmesinde görev alsın ya da almasın bu sürecin içinde yer alır. Personelin performansının ölçümü nezaretçi ya da bir üst düzey yönetici tarafından yapılması farketmeksizin, bu görevi üstlenen bir kişinin şu özelliklere sahip olması gerekir¹³⁵:

- Personelin performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili soruları cevaplandırabilmelidir.
- Performanslarını değerlendirdiği personele süreçle ilgili bilgi sağlamalıdır.
- Performans ölçme sonuçlarını anlayabilmelidir. Örneğin, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan problem üzerinde personelle fikir birliğine varabilmeli, yetersiz oldukları alanlarda personele yardım edebilmeli ve süreç ile ilgili görüşlerini açıklayabilmelidir. Çünkü sistem geliştirilirken üst yönetime yardımcı olacak değerli girdileri olabilir.

Otellerde ekip çalışması çok büyük önem taşır. Bu nedenle aynı düzeydeki grup üyelerinin ya da birbirleriyle çok sıkı ilişkiler içinde çalışmaları gereken bölümlerin üyelerinin birbirlerinin performanslarını ölçmeleri ve değerlendirmeleri yararlı, geliştirici geribildirim sağlamak açısından çok önemlidir. Yöneticilerin liderlik, insan ilişkileri ve iletişim becerisi otelin başarısında büyük rol oynayacağı için astların üstlerini bu yönleriyle değerlendirmelerinin sağlanması yöneticilerin gelişmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca oteller için müşteri geribildirimi büyük önem taşır.

Otellerde uygulanacak bir performans yönetimi sisteminin müşterilerden geribildirim almaması düşünülemez. Çünkü müşterilerle yüzyüze ilişkiler içinde olan

¹³⁵ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 159.

hizmet personelinin performansının sadece çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkileri açısından değil müşterilerle ilişkileri açısından da değerlendirilmesi gerekir. Üstelik bu geribildirimlerin tümünün birlikte alınması ve personelin performansının geniş bir perspektifte değerlendirilmesi büyük yararlar sağlayacaktır¹³⁶. Oteller için bu yaklaşımın hayati bir önem taşıması nedeniyle otel yöneticilerinin sözkonusu kişilerin tümünü sürece katmak için her türlü önlemi almaları gerekir.

Alternatif bir performans ölçme sisteminin kurulmasında ve uygulanmasında başarılı olmanın anahtarı personelin kabulünü sağlamaktır. Geleneksel ölçme ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilip geliştirilmeyeceği ya da nasıl geliştirileceği dikkate alınmadan önce, insan kaynakları yöneticileri personelin geliştirme ve idari amaçlarla kullanılan ölçme ve değerlendirme sisteminde performansın kim tarafından ölçülmesi gerektiği konusundaki fikirlerini almalıdır¹³⁷.

Yapılan araştırmalar personelin aynı düzeydeki kişilerin birbirlerinin performanslarını ölçmelerine daha çok sonuçların geliştirme amaçlı olarak kullanılacağı durumlarda kabul ettikleri; ücretlendirme, finansal ödül dağıtımları ve terfi ettirme gibi idari kararları vermekte kullanılmasını ise hoş karşılamadıkları ortaya çıkarmıştır. Temel olarak idari amaçlı kullanımlar sınırlı ve sonlu bir kaynağın paylaşılması olarak görülmektedir. Geliştirme amaçlı kullanımlar ise, bir galibiyet yaratma potansiyeline sahiptir. Geliştirme amaçlı performans ölçümlerinde art niyet ve kıskançlığın çok etkili olmayacağı ve aynı düzeydeki kişilerden yararlı geribildirimler alınacağı düşünülmektedir¹³⁸.

1.4. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN ZAMANLAMASININ YAPILMASI

Çalışmamız kapsamında incelediğimiz sistem, bir örgütte performans yönetimini ve bu yolla personelin performansının iyileştirilmesini ve geliştirilmesini bir yaşam tarzı haline getirmeyi esas almaktadır. Bu bağlamda performans ölçümlerinin zamanlaması, performans yönetimine verilen bu stratejik önemi de yansıtacak çok

¹³⁶ Goodman Jr., Raymond J.142.

¹³⁷ Bettenhausen, Kenneth L.

¹³⁸ Bettenhausen, Kenneth L.

önemli bir konudur. Performans ölçümlerinin zamanlamasının performans ölçme süresi, performansın ölçülme tarihi ve sıklığı olarak üç yönü bulunmaktadır.

1.4.1. Performans Ölçme Süresi

Çoğu örgütte performans ölçme işlemleri genellikle 6 ay ya da 1 yıl gibi bir zaman gerektirir. Bu tip düzenli çemberler çoğu örgütün doğal ritmine de uyduğu için akılcı gelmektedir. Ancak bazı uzmanlar performans ölçme süresinin işlerin doğal periyoduna uygun olması gerektiğini savunmaktadırlar. İşlerin doğal periyodu, bir bireyin yaptığı işteki performans düzeyini anlamak için gereken zaman uzunluğudur. Bazı durumlarda, özellikle alt düzey işlerde bu periyot birkaç dakika kadar kısa olabilirken, yönetici düzeyindeki işlerde uygun zaman periyodu yaklaşık bir yıla kadar uzun olabilir. Ancak zaman periyodunun uzun olması durumunda personelin motivasyonunun ve performansının önemli ölçüde zarar görmesi olasılığı vardır. Bu durum özellikle de bu zamanın sonuna kadar performansın nasıl iyileştirileceğini ve geliştirileceğini bilmeme olasılığı bulunan yetersiz üstler tarafından uygulandığında daha da zararlı hale gelecektir¹³⁹.

Performans ölçme süresi, performans ölçme amacına bağlı olarak da değişebilir. Örneğin, terfi ettirilmesi düşünülen bir personelin performansı terfi ettirileceği işin gereklerine uygun bir süre izlenir ve ölçülür. Bu süre boyunca personelin performansının kararlı bir şekilde arttığı görülürse ya da sürekli yükselse, düşünülen terfi kararı hayata geçirilebilir. Ancak personelin performansı sürekli düşüyorsa ya da sürekli düşükse, eğitimin gerekli olduğuna karar verilebilir. Bu süreçte çok kaynaklı performans ölçümlerinin kullanılması halinde gerekli süre daha da uzayabilir¹⁴⁰.

1.4.2. Performans Ölçme Tarihi

Performansın hangi tarihte ölçülmeye başlanacağı konusunda değişik yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlardan biri "yıldönümü modeli" dir. Bu yaklaşım personelin işe başlama tarihini esas alır ve işe başladıktan bir yıl (ya da bir başka

¹³⁹ Scbuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 352.

¹⁴⁰ Scbuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 352.

versiyonunda 6 ay) sonra personelin performansı ölçülür ve değerlendirilir. Bu yaklaşımda, her personelin ya da personel gruplarının işe başlama tarihleri farklı olacağı için personelin performansını ölçmekten sorumlu olan kişinin görev yükünün zamana yayılması sağlanır. Ancak yıldönümü modeli tipik olarak bireylerin ve grupların performansı ile örgütsel performans bağlantısının kurmakta başarısızdır. Bu nedenle performans ölçme ve değerlendirme aşamalarının performans yönetiminin stratejik yararlarını sağlaması mümkün olmaz. Ayrıca bu yaklaşımda nezaretçilerin performanslarının ne zaman ölçüleceği ve değerlendirileceği sorunuyla karşılaşılır. Bu nedenle de bir yıldan fazla bir süre ve tüm değerlendirmeler tamamlanıncaya kadar örgüt personelinin toplam performanslarının ne durumda olduğu hakkında bir fikir edinilemez¹⁴¹.

Diğer bir yaklaşım da “odaksal nokta sistemi (focal-point system)” dir. Bu sistemde personelin tümünün performansları genellikle mali ya da takvim yılının sonunda yaklaşık aynı zamanlarda ölçülür ve değerlendirilir. Bu sistemin temel yararı, sözkonusu dönemde örneğin, 1 ay gibi bir zaman performans değerlendirmelerine tahsis edildiği için, nezaretçilerin tüm personelle tek tek ilgilenebilmelerini, onların performanslarını belgelendirebilmelerini ve aynı zaman periyodu süresince aralarındaki performans farklılıkları hakkında fikir edinilmesini sağlamasıdır. Benzer olarak da üst yönetim amaçlara ne denli ulaşılabilirdiğini değerlendirmek için farklı stratejik bölümlerin performanslarını karşılaştırabilir ve örgütsel performansa katkılarını belirleyebilir. Ayrıca ücretlendirme kararlarında bu tür karşılaştırılabilir performans verilerinin kullanılması çok yararlı olur¹⁴².

Bu yaklaşımın en büyük sakıncası yöneticilerin performans ölçme konusundaki görev yüklerini arttırmasıdır. Bu yük iki şekilde düşürülebilir: 1) Performansın hangi boyutlarının hangi kriterlere ve standartlara göre ölçüleceğinin tam ve açık bir şekilde belirlenmesi ve 2) Performans kriterlerinin ve standartlarının saptanmasına ve bunlara göre personelin performans durumunun belgelendirilmesine personelin katılmasının ve yöneticilerin sorumluluklarını paylaşmalarının sağlanmasıdır. Bu

¹⁴¹ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 173.

¹⁴² Scbuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 353.

yaklaşımın bir başka sakıncası da sadece performans ölçme zamanını yansıtan suni verimlilik artışı yaratabilmesidir. Örneğin, personelin performansı Aralık ayında ölçülüyorsa, bu ayda personel diğer aylarda olduğundan daha iyi bir performans sergileyebilir¹⁴³.

Oteller için alternatif zamanlama spesifik görevlerin ya da özel projelerin tamamlanmasından sonra performans ölçümlerinin yapılmasıdır¹⁴⁴. Örneğin, büyük bir turist grubunun ağırlanması, önemli bir kongre organizasyonu, yoğun yaz ya da kış sezonunun ortası ve sonu vb. gibi zamanlar seçilmelidir. Bu yaklaşımın sağlayacağı en önemli yarar yönetimin bu tür önemli zamanlarda personelin performans düzeyini öğrenmesidir. Böylece yönetim elinde tutması gereken personeli tesbit edebilir; ücret düzeylerini ayarlayabilir; performansı motive eden unsurları ve engelleyen problemleri saptayabilir.

1.4.3. Performans Ölçme Sıklığı

Performansın hangi sıklıkla ölçülmesi gerektiği önemli bir konu olmasına rağmen teorisyenler ve uygulamacılar arasında tam bir görüş birliği yoktur. Ancak yapılan araştırmalar performans ölçümlerinin genellikle yılda bir ya da iki kez yapılması gerektiğini gösterdiği için bu bir norm haline gelmiştir¹⁴⁵.

Yılda bir ya da iki kez yapılan performans değerlendirmelerinde karşılaşılan problemler ölçmeyi yapan kişinin 12 ya da 6 ay önce olmuş olayları hatırlama güçlüğü ile ilgilidir. Bu yıl boyunca kayıt tutularak önlenebilir; fakat problemi tamamen çözmez. Ölçmeyi yapan kişilerin ayrıntılı kayıt tutmaya çok zaman harcamaları gerekir. Eğer bu kişilerin bunu yapmak için çok az zamanları varsa ya da bu yönde yeterli çabayı harcamıyorlarsa, uzun süre önce meydana gelmiş olan davranışlarla ve eylemlerle ilgili ayrıntılar için hafızalarına güvenmek zorunda kalırlar. Ayrıca zaman aralığı uzun olduğu için performans ölçme ve değerlendirmede izlenen prosedürleri bile tam olarak hatırlayabilmesi mümkün olamaz¹⁴⁶.

¹⁴³ Scbuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 354.

¹⁴⁴ Perdue, Joe, s. 280.

¹⁴⁵ Byars, Lyloyd L. and Rue, Leslie W., s.285.

¹⁴⁶ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 173.

Otellerde gerek yönetici gerekse yönetici olmayan personelin, devir oranının yüksek olması nedeniyle performans ölçme işleminin en az yılda iki kez, hatta mümkünse üç ayda bir yapılması tercih edilmelidir¹⁴⁷. Başka bir yaklaşım da personelin niteliklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak onların performansları hakkında hangi sıklıkta geribildirim almaları gerektiğine göre zamanlama yapmaktır. Çünkü performans ölçme sıklığının belirlenmesinde anahtar cevap "personelin işini nasıl yaptığı konusunda bilgi sahibi olmasını sağlayacak kadar sık" yapılması gerektiğidir. Buna göre, bir yıllık formal performans ölçümüne ilave olarak yıl içinde iki ya da üç kez informal performans incelemesinin yapılması ve personelle bu konuda görüşülmesi önerilebilir¹⁴⁸.

1.5. PERSONEL İÇİN BAŞVURU PROSEDÜRÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ

Performans ölçüm sonuçlarının personel tarafından kabulünü sağlamak için bir başvuru ya da şikayet prosedürünün kurulması gerekir. Bu yolla personelin şikayetlerinin değerlendirileceği ve güveninin kazanılacağı bir emniyet subabı sağlanmış olacaktır. Ayrıca mahkemeler de personelin katılmadıkları sonuçlara itiraz etmelerine izin veren bir başvuru prosedürünün olmasını ve personelin haklı şikayetlerinin dikkate alındığı bir sistemin kurulmasını tercih ettiklerini bildirmişlerdir¹⁴⁹.

Böyle bir prosedürün geliştirilmesinde değişik yaklaşımlar izlenebilir. Bu yaklaşımlar hiyerarşik yapının kullanılması, açık kapı politikasının uygulanması, bir kurulun oluşturulması ya da bu amaçla bir kişinin görevlendirilmesi şeklinde uygulanabilir. Bu yaklaşımları şu şekilde özetlemek mümkündür¹⁵⁰:

1) Hiyerarşik sistemin kullanılması: Bu yaklaşıma göre kendilerine haksızlık yapıldığına inanan personel ilk olarak en yakın yöneticisine başvurur. Tatmin edici bir sonuç alamadığı zaman örgüt hiyerarşisinde yer alan bir üst düzey yöneticiye, yine

¹⁴⁷ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 173.

¹⁴⁸ Byars, Lyloyd L. and Rue, Leslie W., s.285.

¹⁴⁹ Allan, Peter.

¹⁵⁰ Perdue, Joe, s. 285-286..

tatmin olmamışsa, daha sonraki düzeye sorununu iletir. Hiyerarşik sistemin kullanılması durumunda personel, soruna çözüm bulununcaya kadar her düzeydeki yöneticiyle (hiyerarşik düzeyleri atlamadan) ulaşabilir.

2) Açık kapı politikasının uygulanması: Bu yaklaşım personele hiyerarşik düzeye bakmaksızın örgütteki herhangi bir yöneticiye başvurma olanağı verir. Açık kapı politikası çoğu durumda etkili bir yaklaşım olmakla beraber bazen yöneticilerin daha alt düzeydeki yöneticileri ya da başka bölümlerin yöneticilerini haksız çıkarmakta isteksiz olmaları nedeniyle istenen sonucun elde edilmesi mümkün olmaz. Ayrıca personel şikayetlerinin çoğu en yakın yönetici tarafından çözülebilecek düzeyde basittir. Bu yaklaşımın bir diğer sakıncası da tutarsız muamelelerdir. Örgütteki yöneticilerden bazıları personel şikayetleriyle ilgilenme sorumluluğunu üstlenmekten kaçınırken bazıları da başvuru prosedürünün doğru işlemlerini sağlayabilmek ve personeli dinleme şansını değerlendirmek için büyük bir gayret içinde olabilirler. Bu durum gayret gösteren yöneticilerin, diğerlerinin de sorumluluklarını yüklenerek bütün zamanlarını personelin şikayetlerini dinleyerek ve çözmeye çalışarak geçirme olasılığını doğurur.

3) Şikayet kurullarının kurulması: Bu yaklaşım personelin şikayetlerini bir kurula iletmesini ve çözümün kurul yoluyla bulunmasını sağlar. Şikayet kurulu genellikle aynı düzeydeki personel arasından seçilen kişiler ve üst yönetim tarafından atanan bir yöneticiden oluşturulur. Kurul önce personelin şikayetini dinler ve üyelerin aralarında yaptıkları tartışmalardan sonra en uygun çözüm yolunu bulur. Bu yaklaşımın en önemli yararı personele şikayet sürecine doğrudan katılma olanağı vermesidir. Şikayet eden personel de sonuçta ne tür bir kararın çıktığına bakmaksızın şikayetlerinin adil bir şekilde ele alındığına ve gereğinin yapıldığına inanır.

4) Bir arabulucunun görevlendirilmesi: Bu yaklaşımda her iki tarafın da şikayetlerini dinleyen ve kabul edilebilir bir çözüme ulaşmaya çalışan bir arabulucu ya da şikayet dinleyen memur (ombudsman) kullanılır. Bu kişi örgüt içinden olabileceği gibi örgüt dışından da atanabilir. Arabulucu tipik olarak iki tarafın anlaşılamadığı bir olayda kendi yargılarını ifade etme yetkisine sahip değildir. Ancak bu sistem otelcilik endüstrisinde yaygın kabule ve uygulamaya sahip değildir.

Yukarıda sayılan prosedürlerden hangisinin izlendiği farketmeksizin prosedürün ve idaresinin örgütün tümü için standardize edilmesi ve uygulanmalarında tek tipliğin sağlanması gerekir. Ayrıca bunlar tüm personele ilan edilmeli, yöneticiler başvuru prosedürleri ve nasıl çalışacakları konusunda bilgilendirilmelidir. Yöneticiler personel şikayetleriyle ve mümkünse çok daha ciddi problem haline gelmelerini önlemek için çözümleriyle ilgili olarak eğitilmelidirler.

1.6. PERSONELİN EĞİTİLMESİ

Performans yönetimi sisteminin etkililiği için hem yöneticilerin hem de yönetici olmayan personelin eğitilmeleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü sistem ancak örgütteki tüm personelin sistem hakkındaki teorik bilgileri ve uygulama becerileri kazanmaları sonucunda amacına ulaşabilir¹⁵¹.

1.6.1. Yöneticilerin Eğitilmesi

Performans ölçme aşamasında karşılaşılan en büyük problem personelin performansını ölçmekten ve değerlendirmekten sorumlu olan yöneticilerin sisteme karşı olumsuz tutumlarıdır. Yöneticiler genellikle formal performans ölçümlerine ihtiyaç duymadıklarını, personelin performans düzeyi hakkında bilgi sahibi olduklarını düşünürler. Ayrıca böyle bir süreçte yer aldıklarında personelle ilişkilerinin bozulacağına inandıkları için de insan kaynakları bölümü tarafından geliştirilen bazı formları doldurmak için gerekli zamanı ve çabayı harcamaktan kaçınırlar. Öte yandan personelin performansını ölçseler bile ölçümleri arasındaki tutarsızlıklar olduğu görülmektedir. Bütün bunlar sistemi sarsan önemli engellerdir¹⁵². Bu nedenle deneyimler ve araştırmalar, performans ölçme ve değerlendirmelerinin başarılı olması için performans ölçümlerini yapan kişilerin sistemin felsefesi, onun örgütün amaçlarıyla ve stratejileriyle nasıl uyumlaştırılacağı, yöneticilere ve sistemin gerçek mekaniklerine nasıl yardımcı olacağı, ölçme yöntemlerinin nasıl kullanılacağı ve etkili gözlem yapma konularında eğitilmeleri gerektiğini söyler¹⁵³.

¹⁵¹ Haynes, Marion E. "Developing an Appraisal Program" **Personnel Journal**, February, 1978, s. 66-107.

¹⁵² Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 338.

¹⁵³ Allan, Peter.

Teknik bilgi ve uzmanlık isteyen ve personel arasında karşılaştırma yapma olanağı sağlamak için sonuçların tektipliğini garanti eden merkezi bir performans ölçme sisteminin geliştirilmesi insan kaynakları bölümünün işidir. Ancak sistemin geliştirilmesi aşamasına yöneticilerin katılmalarını sağlamak onların sisteme karşı tutumlarını olumlu yönde değiştirmeleri konusunda büyük yarar sağlar. Sistemin geliştirilmesinden sonra insan kaynakları bölümünün sistemi tanıtmak ve benimsetmek amacıyla örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin sayısına göre, yöneticilerin hepsinin birarada ya da gruplar halinde katılacakları toplantılar düzenlemesi gerekir. Bu toplantılarda (workshop) amaçları belirlenmiş, metodu seçilmiş, uygulama ilkeleri ve prosedürleri geliştirilmiş ölçme sistemi, olası uygulama sorunları ile birlikte yöneticilere tanıtılarak, görüşleri ve önerileri alınmalıdır. Daha sonra bu görüş ve öneriler sistemin geliştiricileri tarafından değerlendirilmeli, teknik olarak değiştirilmesi sakıncalı yönleri yöneticilere açıklanmalıdır¹⁵⁴.

Yöneticilerin çoğu personelin performansının gözlemlenmesi ve ölçülmesi aşamasında korku yaratırlar. Çünkü hazırlıksızlardır ve performans geribildirimini nasıl vereceklerini bilmezler¹⁵⁵. Bu nedenle yöneticilerin bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminde rollerinin ne olacağı hakkında kesin olarak bilgilendirilmeleri gerekir. Sistemin yürütülmesine ilişkin olarak yöneticilere personel davranışlarını gözlemlene ve kaydetme, onlara uygun geribildirim verme becerilerini geliştirme konularında yardım edilmelidir¹⁵⁶. Performans ölçmede temel alınacak performans kriterleri ve standartları, yöneticilerden kaynaklanan hataların en aza indirilmesi ve formların farklı bölümlerinin nasıl kullanılacağı ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmalıdır. Ayrıca etkili iletişim kurma teknikleri, liderlik ve görüşme becerileri, çatışma ve kriz yönetimi, zaman yönetimi, problem çözme vb. alanlarda geliştirilmelidirler¹⁵⁷.

¹⁵⁴ Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 262, 1994, s.119.

¹⁵⁵ Donini, Jerry. "Performance Appraisals: 4 Steps To Better Results." **Washington Business Journal**, 10.03.1997, Vol: 16, s.37-38.

¹⁵⁶ Allan, Peter.

¹⁵⁷ Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S. "Keys To Designing and Running An Effective Performance Appraisal System: Lessons Learned" **Journal of Compensations and Benefits**, November/December 1997, Vol: 13, s.28-35.

Yöneticilerin eğitimi filmler, videoteypler yoluyla rol planlama ve davranış modelleme teknikleri kullanılarak eğitim programlarının, konferansların ve workshop'ların yanı sıra tartışmalar ve yazılı talimatlarla desteklenmelidir¹⁵⁸. Eğitim programlarının nasıl uygulandığına ilişkin olarak yapılan bir araştırmaya göre, insan kaynakları bölümlerinin örgütlerin %82'sinde yazılı talimatları, %60'ında ise diğer yöntemleri kullanmakta olduklarını göstermiştir¹⁵⁹.

1.6.2. Personelin Eğitilmesi

Etkili bir performans ölçme sisteminde yöneticiler kadar yönetici olmayan personelin de eğitilmesi gerekir. Genellikle uygulamalarda çoğu yönetici ve personelin sistemin nasıl uygulanacağı konusunda çok az eğitim aldıkları görülmektedir. Personel, gerçekçi iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, performans kriterlerinin ve standartlarının saptanması, performansın izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarına aktif olarak katılmalıdır. Kendi kendilerinin, çalışma arkadaşlarının ya da üstlerinin performans ölçümlerinde, kariyer planlamada ve geliştirmede rol almalıdır. Personelin bu aşamalara katılabilmesi gerekli alt yapıya sahip olmaları ile mümkündür. Sistem mutlaka tüm bunları sağlayacak bir eğitim programı içermelidir¹⁶⁰.

Personel neyin, niçin ölçüldüğünü, kendilerinden tam olarak ne beklediğini bilmek ister. Sürecin başında yöneticilerin beklentileri ile personelin beklentileri arasındaki açığı kapatmak gerekir. Bu amaçla personele sistem tanıtılmalı, sürecin aşamalarının tek tek önemi ve kendilerine yapacakları katkı onlarla birlikte değerlendirilmeli, onlardan tam olarak ne beklediği, performans ölçümlerinin hangi kararlarda kullanılacağı açıklanmalıdır. Hiçbir şeyin sır ve sürpriz olmaması sağlanmalıdır¹⁶¹.

¹⁵⁸ Allan, Peter.

¹⁵⁹ Werther, William B. and Davis, Keith Jr., s. 363.

¹⁶⁰ Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S.

¹⁶¹ "On The Interchangeability of Objective And Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis" **Personnel Psychology**, Autumn, 1995, Vol: 48, s. 87-105.

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsanlar sözkonusu olduğunda çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer, tutum vb. işin içine girer. Ancak performans ölçme sistemlerinin başarısızlığa uğraması büyük ölçüde yöneticilerin ve personelin eğitilmiş olmamalarından ve onlara gerekli yeterliliklerin kazandırılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Her iki taraf için de gerekli kompleks beceriler “işte yeni performans ölçme ve değerlendirme sistemimiz budur” şeklinde düzenlenen seminerle kazandırılmaz. Yöneticilerin ve personelin geliştirilmesinin temel unsurlarından biri olan böylesi bir eğitim sisteminin kapsamlı ve gerektiği gibi uygulanan eğitim programlarını gerektirdiği açıktır. Ayrıca bu tür programlar personel el kitapları, yazılı talimatlar, memolar vb.leri ile desteklenmelidir¹⁶².

Bir sistem başlatılırken uygulama ile ilgili eğitim mümkün olduğu kadar uygulanma tarihine yakın yapılmalıdır. Sözkonusu eğitim daha önceden verilirse unutulabilir. Ayrıca eğitim sadece bir kez yapıp bırakılmaz, etkili olması için eğitimin sürekliliği esastır. Çünkü beceriler eskiyebilir, azalabilir, ilgi odağı olmayı kaybedebilir. Bu nedenle başlangıçta öğrenilen şeylerin unutulmaması ve güçlendirilmesi için periyodik olarak tekrarlanacak eğitimlere ihtiyaç duyulmaktadır¹⁶³.

2. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN UYGULANMASI

Performans ölçme sisteminin uygulanması aşamasında planlanan performansla göre personelin performansının ölçülmesini sağlayacak gerekli veriler toplanır. Sözkonusu veriler etkili bir personel kayıt sistemi ve personelin performansının gözlenmesi sonucunda elde edilir.

2.1. PERSONEL KAYIT SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Örgütlerde sadece performans yönetimi sistemi için değil, insan kaynakları fonksiyonlarının tümünü yerine getirebilmek için personelle ilgili bilgileri kapsayan etkili bir personel kayıt sistemi geliştirilmelidir. Bu bilgilerden hem idari hem de

¹⁶² Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S.

¹⁶³ Allan, Peter.

sosyal amaçlarla kullanılmak üzere yararlanılır. Performans yönetimi sisteminde etkili bir kayıt sistemi için personelle ilgili şu bilgilerin toplanması gerekir¹⁶⁴:

- Personelle ilgili ayrıntılı ön bilgiler: Personelin eğitim, öğrenim ve diğer kişisel özellikleri hakkında fikir edinmeye yardımcı olacak bilgilerdir. Personelin referans bilgileri, diploma ve sertifika kopyaları, önceden yaptığı işler ve çalıştığı yerler, iş değişimleri ve nedenleri, bu işlerdeki çalışma süreleri, katıldığı eğitim programları, ikametgah bilgileri, aile durumu vb. gibi ayrıntılı bilgiler personelin kişisel dosyasında mutlaka bulunmalıdır. Gerektiğinde bunlara destekleyici belgeler eklenir.

- Personelin istihdamıyla ilgili bilgiler: Personelin istihdamıyla ilgili doğru kararlar vermeye yardım edecek nitelikteki bilgilerdir. Bunlar; personelin işletmedeki kıdemi, görev yaptığı saatler, puantaj cetvelleri (zaman kartları, vardiya çizelgeleri gibi), ücret bordroları, diğer ödemelere ilişkin bordrolar, sigorta primlerine ilişkin bilgiler, fazla çalışma, işe geç gelme ve devamsızlıklarla, yıllık izinler ve hastalık nedeniyle alınan raporlarla ilgili bilgiler vb. lerini içerir.

- Personelin performansı ile ilgili bilgiler: Personelin performans düzeyi ile ilgili objektif ve doğru kararlar verilmesini sağlayacak nitelikteki bilgilerdir. Bunlar her saat başında üretilen iş miktarının sayısı, hata oranları, satış miktarının parasal tutarı, elde ettiği kâr miktarı, nezaret ettiği personel sayısı, eğitimine yardımcı olduğu personel sayısı, hizmet edilen müşteri sayısı, otele yeni kazandırılan müşteri sayısı, kendisini geliştirmek için katıldığı eğitim programının sayısı ya da bu amaçla harcadığı toplam saatleri vb. ile performans gözlemi sonucunda elde edilen bilgileri içerir.

Küçük otellerde temel kişisel bilgilerin, ücret ve sosyal güvenlikle ilgili kayıtlarını dışında otel sahibi büyük olasılıkla personeliyle ilgili bilgileri hafızasında depolayacak ve kişisel ilişkilerine güvenecektir. Ancak büyük otellerde personel kayıtlarının sistematik ve düzenli bir şekilde tutulması gerekir. Çünkü bu bilgiler

¹⁶⁴ Gale, Ken and Odgers, Peter. **Hotel and Catering Supervision. Social and Economic Aspect of the Industry.** London: Pitman Publishing Company, 1984, s.92.; Cherrington, David J., s. 285-286.

personelin eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, terfi ettirme, transfer etme, işten çıkartma ve ücret ödemeleriyle ilgili kararın verilmesinde, disipline yönelik işlemlerde, insan kaynakları planlamasında, performans planlamasında, personel devir oranlarının hesaplanmasında, kaza ve sağlık istatistiklerinin tutulmasında vb. gibi pek çok alanda kullanılır¹⁶⁵.

Personel kayıtları farklı şekillerde tutulabilir. Geçmişte bu kayıtlar dosyalarda ve indekslerde tutulmuştur. Bilgisayar kullanımının artmasıyla günümüz otellerinde kayıtlar bilgisayar ortamında tutulmakta ve saklanmaktadır. Böylece personel kayıtlarından yararlanılarak her türlü veri kombinasyonları ile istenen bilgi anında elde edilebilmektedir. Personel kayıt sistemi hangi şekilde tutulursa tutulsun, kayıtların güvenliğini sağlamak çok önemlidir. Gizli yapıları nedeniyle bu tür kayıtlara herkesin ulaşamayacağı bir sistem geliştirilmelidir¹⁶⁶.

2.2. PERFORMANS GÖZLEMİNİN YAPILMASI

Performans ölçme süreci içinde yöneticilerin en önemli görevi personelin işbaşındaki davranışlarını tarafsız bir şekilde gözlemleyerek performans değerlendirmede kullanılacak sağlıklı veriler elde etmektir.

2.2.1. Performans Gözlemi Sırasında Yapılan Hatalar

Performans gözlemi sırasında genellikle bazı hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar performans ölçme sisteminin güvenilirliğini bozan ve amaca ulaşmayı engelleyen nitelikte hatalardır. Performans gözleminde yapılan hatalar ölçme yönteminden (yanlış yöntem seçiminden), işin kendisinden (işin düzenli ya da programlı olmamasından), ortamdan, gözlemciden, kullanılan araçlardan ve gözlenen bireyin tüm bunlarla etkileşiminden kaynaklanır. Ancak performans ölçme sistemlerinde en çok sözü edilen hatalar genellikle performansı ölçen kişiden kaynaklanan hatalardır.

¹⁶⁵ Gale, Ken and Odgers, Peter, s. 93.

¹⁶⁶ Gale, Ken and Odgers, Peter, s. 93.

Performans gözlemi sırasında yöneticiler tarafından yapılan genel hatalar şunlardır¹⁶⁷:

- Aşırı hoşgörü (yumuşaklık): Gözlemcinin personelin performansını gerçekte olduğundan çok daha yüksek puanlaması durumunda ortaya çıkan bir hatadır. Yöneticiler bazen düşük performansı nedeniyle personeli suçlamanın doğru olmayacağını ya da personele yüksek puanlar vererek onları motive edeceklerini düşünürler. Bazen de “benim personelim mükemmeldir” yaklaşımıyla tüm personele yüksek puanlar verirler. Böylece de kendilerinin yüksek performans gösterdikleri izlenimini yaratırlar.

Bunların dışında özellikle ücret tavanının düşük olduğu durumlarda uygun personelin ücret ödemelerini maksimize etmek; kişisel problemleri nedeniyle düşük performans göstermek durumunda kalan personeli korumak ya da teşvik etmek; personelin sürekli dosyasında kalacak şekilde zayıf performansın yazılı kaydını yaratmaktan sakınmak; personelle yüzleşmekten kaçınmak; personeli halâ yüksek olmasa bile performansında iyileşme göstermesi nedeniyle ödüllendirmek; sevmediği bir personelin kendi birimi dışına gönderilmesi için yükseltilmesi olasılığını arttırmak vb. gibi çeşitli nedenlerle yöneticiler personele hak ettiklerinden çok daha fazla puanlar verebilmektedirler.

- Aşırı sertlik: Gözlemcinin personelin performansını gerçekte olduğundan çok daha düşük puanlaması durumunda ortaya çıkan bir hatadır. Bu durumda yöneticiler personelin performansını küçümser; yüksek derecede performans gösteren personelin daha çok hataları ve eksiklikleri üzerinde dururlar. Çok yüksek performans gösterirken bu düzeyi koruyamayan ya da düşüren personeli şok etmek; asi bir personele kimin patron olduğu hakkında bir ders vermek; örgütten ayrılmayı düşünen personele mesaj vermek; işten atılma olasılığı yüksek personelin bu işlemini kolaylaştırmak için dosyasına zayıf performansını gösteren güçlü bir delil koymak; terfi ettirilmesi olası bir personeli elinden kaçırmamak vb. için yöneticiler personele

¹⁶⁷ Palmer, Margaret J. (How To Plan and Conduct Productive Performance Appraisals) **Performans Değerlendirmeleri**. Çev: Şahiner, Doğan, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993, s. 17-23.; Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: Küre Ajans, 1991, s.219-220.; Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 171-172.; Scbuler, Randall S. and Jackson, Susan E., s. 373-375.;Fisher,Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F.,s. 462-467.

hak ettiklerinden daha düşük puanlar verebilmektedirler. Ancak performansın bu yaklaşımla ölçülmesi ve değerlendirilmesi personelin performansını düşürür; gururlarını incitir ve gelişme heveslerini kırar.

- Merkezi eğilim: Gözlemcinin tüm personele orta düzeyde puanlar vermesi durumunda ortaya çıkan bir hatadır. Bu durumda hiçbir personel yüksek ya da düşük performans göstermemiş görülmekte ve gerçek dışı bir puanlama ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımdaki yönetici, personele yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz puanlar vererek onları kırmaktan kaçınmaktadır. Oysa ki, yönetici dürüst olmak ve daha iyi performans göstermeleri için personele ihtiyaç duydukları yardımı sağlamak zorundadır.

- Halo etkisi: Gözlemcinin bir personelin belli bir alandaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da aynı mükemmelliğe sahip olması gerektiğini varsayması ya da böyle olmadığını bildiği halde bu yönde olumlu puanlar vermesidir. Örneğin, bir personelin liderlik yetenekleri gözlerken yöneticinin onun zekâ düzeyinin yüksek olduğunun bilmesi, liderlik yeteneklerinin de mükemmel olması gerektiği beklentisini doğuracak ve gözlem personelin lehine sonuçlandıracaktır. Bu durumun tam tersi de mümkündür. Yönetici belli bir alanda başarısız olan bir personeli diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünebilir. Ayrıca bir personel işin birçok yönünde başarılı olduğu halde, bir tek yönde başarılı değilse, sadece başarılı olunmayan bu yönün ön plana çıkarılması "boynuz etkisi" olarak bilinen duruma neden olur. Bu durum personelin başarılı olduğu alanlarda daha düşük puanlar almasına yol açabilir.

- Tanıma etkisi: Gözlemcinin arkadaşlık ya da dostluk etkisi altında kalmasının neden olduğu bir hatadır. Gözlemci genellikle kendisine yakın olan bir personelin olumlu ya da olumsuz yönleri diğerlerine göre daha kolay görür. Bu durum hiç tanınmayan personel için de sözkonusu olabilir.

- Hatalar üzerinde fazlaca durma: Bazı gözlemciler personelin yaptıkları hatalar üzerinde çok fazla dururlar. Gözlem sürecinde bir hata meydana geldiğinde, onlar da performans gözleme programını yerine getirmekte başarısız olurlar. Bazen de öylesine güvenli prosedürler geliştirirler ki, süreç işlemez hale gelir. Gözlemcinin

hataların olabileceğini kabul etmesi gerekir. Ancak bu hataların hoşgörülmesi gerektiği anlamına gelmemelidir. Yöneticilerin problemi tanımlamaları, nedenlerini doğru teşhis etmeleri, doğru çözümler üreterek insan hatalarından arındırılmış prosedürlerin tasarlanmasına gayret etmeleri gerekir.

- Yakın zaman etkisi: Gözlemcinin personelin sadece son zamanlardaki davranışlarını dikkate alması durumunda ortaya çıkar. Bu durumda daha önceden düşük performans gösteren, ancak son zamanlarda iyi çalışan bir personel çok başarılı; önceden iyi çalışan, ancak son zamanlarda düşük performans gösteren personel başarısız olarak puanlanır. Özellikle bir yıllık periyotlarla yapılan ölçümlerde karşılaşılan bu durum, etkili kayıt tutmama nedeniyle daha sıklıkla hataya neden olur.

- Önyargıların etkisi: Gözlemcinin kişisel duygularının, düşünce kalıplarının ve her türlü önyargılarının etkisi altında kalması durumunda oluşan bir hatadır. Gözlemcinin önyargıları personelin yaşına, cinsiyetine, dinine, diline, ırkına, siyasal düşüncelerine göre farklı puanlar vermesine; insanları eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre gruplandırmasına; bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışlarına göre puanlandırmasına; personelin davranışlarını değil de işletmedeki kıdemini dikkate almasına vb. gibi durumlara yol açar.

2.2.2. Gözlemcilerden Kaynaklanan Hataların Nedenleri

Bir gözlemin başarısı genellikle gözlemcinin başarısı ile sınırlıdır. Gözlemcinin başarısı ise, onun duyu organlarının ve (varsa) kullandığı gözlem araçlarının duyarlık derecesine bağlıdır. İnsanların duyu organları bakımından aynı duyarlıkta olmadıkları bilinmektedir. Günlük ilişkilerde genellikle yeterli sayılan duyarlık derecesi, performans ölçme amacıyla gözlem yapan bir kişide en üst düzeylerde bulunmalıdır. Ancak gelişmiş duyu organları her zaman hatasız gözlemin garantisi değildir¹⁶⁸.

Her türlü veri toplama tekniğinde olduğu gibi gözlemde de doğru ve objektif bir bakış açısı çok önemlidir. Gözlemcinin ne gördüğü genellikle onun ne bildiğine, ne

¹⁶⁸ Karasar, Niyazi, s. 162.

düşündüğüne ve neler beklediğine göre değişmektedir. Bir başka taraflılık da gözlemcinin değerlendirme eğilimi ile gözlenen hakkında bildiklerinden etkilenmesi sonucunda gerçekleşir. Aynı şeyi gözleyenlerin, gözlenen şeye birbirlerinden çok farklı anlamlar yüklemelerinin bir başka nedeni de özgeçmişlerinden kaynaklanan farklı bakış açılarına sahip olmalarıdır. Gözlemci genellikle gözlediği davranış ile bu davranışın olası nedenleri arasında, kendisinin kabul edebileceği nedensel ilişki kurma eğilimindedir¹⁶⁹.

Performans gözlemlerinden doğru sonuçlar almak ve değerlendirmelere yardım etmek için çok sayıda çalışma yapılmış ve yayımlanmıştır. Bunlar performans ölçme ve değerlendirmelerinin doğru ve objektif olarak yapılabilmesi için izlenmesi gerekli yolları göstermekle birlikte yöneticilerin bir kısmı yetersizliklerinden, çoğu da politik amaçlarla sonuçları kasten çarpıtabilmekte ve hile karıştırabilmektedirler. Bu performans ölçme ve değerlendirme ile ilgili eğitim programlarıyla tam olarak önüne geçilemeyen bir durumdur. Uygulamada yöneticiler tamamen doğru ve rasyonel olmaktan daha başka şeylere ihtiyaç duyabilmektedirler. Çünkü yöneticiler genellikle doğruluk, dikkat, titizlik vb. ile ilgilenmenin yerini alabilecek diğer motive edici unsurlara ve amaçlara sahiptirler¹⁷⁰.

Farklı otel yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin gözlemleri gerektiği gibi yapmadıklarını ve ölçümleri gerektiği gibi kullanmadıklarını ortaya çıkartmıştır. Bu araştırmaları ve en ilginç bulgusu, tüm literatürde eğitime ve doğru ölçme ve değerlendirmeye ilişkin ısrarlı önerilere rağmen performans ölçme ve değerlendirmelerinde özellikle objektifliğin ve doğruluğun yöneticilerin öncelikli ilgi alanı olmayabileceği, onların ilgilendikleri hususların daha çok bu süreci astlarını motive etmek, ödüllendirmek ya da bazı durumlarda cezalandırmak için nasıl kullanacakları olduğudur. Gereksiz çatışmalardan kaçınmak, kendi çıkarları için bürokrasiyi kullanmak ve astlarıyla aralarında engeller yaratan idari sorumluluklarını minimize etmek konusunda örgüt kültürünün çok etkili olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bazı örgütlerde bu tür çarpıtmalar diğerlerinden daha çok olmaktadır¹⁷¹. Bu nedenle performans yönetiminin temel amaçlarından biri örgüt kültürünü güçlendirmek ve yüksek performansı elde etmeyi sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmaktır.

¹⁶⁹ Karasar, Niyazi, s.163.

¹⁷⁰ Keiser, James R., s. 110.

¹⁷¹ Keiser, James R., s. 110.

Performans ölçümünde kullanılan yöntem de yöneticilerden kaynaklanan hataları arttıran ya da azaltan önemli unsurdur. Örneğin, geleneksel değerlendirme skalaları önyargıların işin içine karışmasına, halo ve boynuz etkisine açıktır. Kritik olaylar yöntemi kullanıldığında kesin kriterler belirlenmemişse, gözlemcinin önyargılarından kurtulması güçtür. Puanlama yöntemi halo ve son olayların etkisinde kalınmasına yol açabilir. Davranışsal değerlendirme skalaları da, son olayların etkisinde kalınmasına, halo etkisine ve bazı önyargılara fırsat verebilir.

Performans ölçümlerinin idari kararlarda kullanılması genellikle yöneticilerin ölçme sürecinde takdir haklarını kullanma ve gizli politikalarını uygulama eğilimlerini arttırdığı görülmüştür¹⁷². Hangi amaçla olursa olsun yöneticilerin diğer tüm uygulamalarında olduğu gibi performans değerlendirmelerinde de takdir haklarını ve büyük ölçüde politikalarını kullanmaları kaçınılmazdır ve bunların ortadan kaldırılması mümkün değildir. Ancak önemli olan takdir hakkının ve gizli politikaların performans ölçme sürecinde yer almasının önüne geçilmesidir. Performans doğru ve objektif olarak ölçülmelidir¹⁷³. Personelin performansı üzerindeki olumsuz etkinin yanı sıra bu konuda yasaların ve ahlaki unsurların da etkisi gözardı edilemez. Geçerli ve güvenilir bir performans ölçme sistemi bir örgütün kendini savunma aracıdır. Yasalar karşısında haklı çıkmak için bu tür hataların önüne geçilmesi gerekir¹⁷⁴.

2.2.3. Hataları Önlemek İçin Alınması Gereken Önlemler

Performans ölçme sürecinde yapılan hatalar gerçekleri gizler; personelin moral ve motivasyonunu düşürür ve geliştirici geribildirim verilmesini önler. Bu nedenle performans ölçme sürecinin yönetici hataları nedeniyle zedelenmesine izin verilmemelidir. Performans gözlemlerinin mümkün olduğu kadar doğru ve objektif bir şekilde yapılması sağlanmalıdır. Yöneticiler performans gözlemlerinin nasıl değil de niçin yapıldığını anlarsa, gizli politikalar açık bir şekilde tartışılırsa, doğruluk

¹⁷²“On The Interchangeability of Objective And Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis” **Personnel Psychology**, Autumn, 1995, Vol: 48, s.87-105.

¹⁷³Keiser, James R., s. 110.

¹⁷⁴Axline, Larry L. “Viewpoints the Ethics of Performance Appraisal”. **Sam Advanced Management Journal**, Winter, 1996, Vol: 61, s. 44-45.

artacaktır. Bir başka yol da, hernekadar hataları tamamen ortadan kaldırmadığı bilinse de, gözlemcilerin eğitimidir.

Performans gözlemini yapacak kişilerin zeki, duyarlılığı yüksek duyu organlarına sahip, gözlem konusunda bilinen ve belli bir yönde koşullanmamış, gözlemleri olumsuz şekilde etkileyebilecek (din, dil, sosyo ekonomik düzey, cinsiyet, ırk gibi) özelliklerden bağımsız olması gerekir. Bu kriterler dikkate alınarak ilk elemeleri yapılan adayların, planlanan gözlem süreci ile ilgili eğitilmeleri ve ancak bu eğitim sonucunda başarılı olanların gözlemci olarak kullanılmaları sağlanmalıdır. Gözlemcilerin eğitiminde gözlemin amacı, nelerin, nasıl ve hangi kriterlere göre gözleneceği, gözlemlerin nasıl kaydedileceği gibi konulara yer verilir. Bu eğitimin uygulamaya dönük olması, gerçek durumlar üzerinde gözlemler yapılması çok önemlidir. Çok sayıda gözlemcinin yetiştirilmesi gereken durumlarda eğitimin grup çalışması şeklinde yürütülmesi; kritik noktalar üzerinde tartışılarak belli ilke kararlarına varılması; aynı konuda bağımsız gözlemler yaptırılarak, sonuçların karşılaştırılması, varsa farklılık doğuran nedenlerin ortaya çıkarılması gerekir¹⁷⁵.

Eğitim süresi koşullara bağlıdır. Performans ölçme kriterlerine, kullanılan metoda, gözlemcilerin yeteneklerine göre bir saatten başlayarak bir aya kadar uzayabilen sürelerde olmalıdır. Gözlemcilerin eğitimlerinin yeterliliğini kanıtlayan en iyi kriter gözlemcilerin kendilerine güven duymaları ve gözlemde kararsızlık noktalarının tamamen ortadan kalkması ya da en aza inmesidir. Bu hazırlıkların uygulamaya yansması, iki ya da daha çok gözlemcinin bağımsız gözlemleri arasındaki korelasyonun 0.75'ten büyük olması halinde gerçekleşmelidir¹⁷⁶.

Gözlem, planlı ve dikkatli bir algılama işidir. Neyin gözlemleneceği, nerede ve ne zaman gözlemleneceği, hangi araçların kullanılacağı önceden planlanmalıdır¹⁷⁷. Neyin gözlemleneceği konusunda gözlem maliyetinin dikkate alınması gerekir. Genellikle her bir personelin yaptığı iş ile ilgili sürekli ve ayrıntılı gözlem verisinin elde edilmesi istenmekle birlikte bazı durumlarda bu verinin elde edilmesi için harcanan çaba, sözkonusu veri olmaksızın meydana gelebilecek kayıptan daha fazla olabilir. Bir

¹⁷⁵ Karasar, Niyazi, 164.

¹⁷⁶ Karasar, Niyazi, 165.

¹⁷⁷ Mullins, Laurie J., s. 124.

nezaretçinin zamanının büyük bir kısmını belli bir personelin faaliyetlerini dikkatle izlemek için harcamasının maliyeti, o personelin düşük performans göstermesinden doğacak kayıptan daha yüksek olabilir¹⁷⁸. Bu nedenle hangi personelin ya da o personelin işinin önemli hangi bölümünün gözlemlenmesi gerektiğine karar vermek için çalışmamızın ikinci bölümünde ayrıntılarıyla ele aldığımız sürecin izlenmesi gerekir.

Gözlemin yapılacağı yer ise, personelin işini yaptığı, gözlenmek istenen davranışların normal oluşumlarının gözlem nedeniyle etkilenmediği doğal ortamdır. Doğal ortamın sağlanması gözleyene ve gözlenene bağlı olarak kolay ya da zor olabilmektedir. Bu ortamda gözlenmek istenen kriterlerin eksiksiz olarak görülebilmesi hazırlıklı bir gözlemciyi gerektirir. Gözlemcinin gözlem süresince zaman zaman forma bakarak nelerin gözlenmesi gerektiği konusunda kendisini uyarması gerekir.

Performans ölçme sürecinde personelin performansının ne zaman gözleneceği önemli bir konudur. Personelin iş sırasında işin belirli aşamalarını nasıl yaptığı ve hangi davranışları gösterdiği başından sonuna kadar izlenebilir. Ancak bu zaman alıcı bir iştir ve gözlem süresi işin niteliğine göre değişebilir. Bazı işler uzun süre izlenmeyi gerektirdiği için ya da gözlemcinin her işi başından sonuna kadar izlemeye vakti olmayacağı için, aralıklı ve rastgele zamanlarda gözlem yapılması mümkündür. Gözlem aralığını ve süresini gözlemi yapan kişi kararlaştırır. Aralıklı ve rastgele gözlemin çeşitli durumları temsil etme olasılığı yüksek olmakla birlikte elde edilen verilerin her zaman geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaz; bu nedenle de genelleme yapılırken dikkatli olunması gerekir.

Personelin performans gözleminin sürekli, aralıklı ya da rastgele gözlem yaklaşımıyla yapıldığı farketmeksizin gözlemin sürekliliği esastır. Örneğin, performans ölçümlerinin Temmuz ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki kez yapılacağını varsayalım. Gözlemcilerin personelin performansını sadece bu aylar içinde gözlemlmeleri yeterli değildir. Gözlem sonuçlarının doğruluğu için gözlemin sürekli yapılması esastır¹⁷⁹. Çünkü hataları ortadan kaldırmanın ya da en aza

¹⁷⁸ Keiser, James R., s. 185.

¹⁷⁹ Daschler, John P. and Niemeler, Jack D., s. 172.

indirmenin bir yolu da personeli, performansı ile ilgili somut örnekler bulacak kadar uzun bir süre ve düzenli olarak gözlemlemektir. Bunu sağlamak için de yorgunluğun ve bıkkınlığın sonuçları olumsuz etkilemesinin önüne geçecek şekilde yöneticinin az sayıda personeli gözlemlemesi gerekir¹⁸⁰.

Gözlem sırasında gözlemcinin kullanacağı formların önceden geliştirilmesi gerekir. Bu formların mümkün olduğu kadar basit olmasına ve gözlem sonuçlarının hızlı bir şekilde kaydedilmesini kolaylaştırmasına dikkat edilmelidir¹⁸¹. Formlar dışında bazı araçlar da kullanılabilir. Örneğin, bazı şirketler müşterilere verilen hizmetin kalitesini belirlemek için müşterilerin telefon konuşmalarını izlerler. Bazıları herbir personelin görevlerini nasıl yerine getirdiklerini, her görev için ne kadar zaman harcadıklarını, görevler arasında boş geçen zamanı ve herbir personel tarafından harcanan toplam zamanı bulmak için görüntü kayıtlarını kullanırlar ya da monitörlerden doğrudan izlerler¹⁸².

Gözlemciden kaynaklanan hataları ortadan kaldırmak için birden fazla gözlemci kullanılmalıdır. Bir personelin performans ölçümü en az iki farklı bakış açısı (örneğin, nezaretçi ve çalışma arkadaşları) ile yapılan gözlemlere dayandırılmalıdır. Bu durum hem tek bir kişinin girdisine güvenmeyi engelleyecektir; hem de bir kişi farklı insanlarla farklı şekilde çalışabileceği ya da farklı tepkiler verebileceği için daha objektif veri elde edilmesini sağlayacaktır. Birden fazla gözlemci kullanılması durumunda gözlemcilerin herbirinin verdikleri puanların ortalaması alınabilir ya da her değerlendiricinin puanına önceden saptanan farklı ağırlıklar verilebilir¹⁸³.

Gözlemde doğruluğu ve objektifliği sağlamak için bazen dışarıdan gözlemcilerden de yararlanılması mümkündür. Örneğin, yerel sağlık memurları yiyecek faaliyetlerinin sıhhi standartlara uyup uymadığını etkili bir şekilde ölçebilirler ve değerlendirebilirler. Bazı resmi kuruluşlar kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde güvenlik ve hijyen koşullarını gözlemleyebilir. Ancak bazı kuruluşlar bu görevlerini her zaman uygun bir şekilde yerine getirmeyebilirler¹⁸⁴.

¹⁸⁰ Mullins, Laurie J., s. 124.

¹⁸¹ Magurn, J. Philip. **A Manual Staff Management in the Hotel and Catering Industry**. Thirdth edition, London: Heinemann Ltd., 1983, s.138.

¹⁸² Cherrington, David J., s.286.

¹⁸³ Schneider, Madelin and Tucker, Georgia, s. 143.

2.3. GÖZLEM SONUÇLARININ KAYDEDİLMESİ

Gözlemde elde edilen veriler en kısa zamanda kaydedilmelidir. Bu kayıtlar; gözlem sırasında anında form üzerine koyulacak işaretlerle, gözlemden hemen sonra hafızada kalan olayların yazılmasıyla, fiziki kayıt araçlarıyla (ses ve/veya görüntü kaydediciler, kronometre verileri) tutulabilir¹⁸⁵.

Gözlem kayıtlarının özellikle personelin gözlemlendiği sırada birbiri arkasına gelen olayları kaçırmayacak bir hızda yapılması gerekir¹⁸⁶. Ancak gözlem yapılırken anında not almak güçtür. Not alırken, gözlenen etkileme ve önemli davranışları gözden kaçırma olasılığı yüksektir. Verilerin gözlemin bitiminde kaydedilmek istenmesi halinde ise, eksik ve yanlış kayıt yapılabilir. Fizikse kayıt araçlarıyla gözlenmek istenen davranışlardaki değişiklik tümüyle kaydedilebilmekte ve bunların sonradan ayrıntılı olarak, yeniden gözlenebilme olanağı elde edilebilmektedir. Amaca uygun olduğu ve sağlanabildiği sürece gözlemin kolay ve ayrıntılı bir şekilde yapılmasını sağlayacak hertürlü araçtan yararlanılabilir¹⁸⁷.

Hangi yöntemle yapılırsa yapılsın gözlenen veriler yorumlanmadan olduğu gibi kaydedilmelidir. Verilerin yorumlanarak kaydedilmesi, yansızlığı ve tek tipliği bozar, gözlemcinin bakış açılarından sapmalara ve değişmelere neden olan hataları meydana getirir. Gözlemcinin gözlem ile ilgili yorumlarını kaydetmesi gerekiyorsa ya da böyle yapmaları kendilerinden istenmişse, bunun gözlem anında değil, daha sonra ya da gözlem kayıtlarıyla karışmayacak bir şekilde yapılması gerekir¹⁸⁸.

3 . PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMLERİNİN UYGULAMA SORUNLARI VE GİDERİLMESİ

Performans ölçme sistemlerinin çoğunun uygulamada başarılı olamamasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerin bilinmesi ve önceden gereken önlemlerin alınması gerekir.

¹⁸⁴ Keiser, James R., s. 186.

¹⁸⁵ Karasar, Niyazi, s.161.

¹⁸⁶ Mullins, Laurie J., s. 124.

¹⁸⁷ Karasar, Niyazi, s.161.

¹⁸⁸ Mullins, Laurie J., s. 124.

3.1. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMLERİNİN UYGULAMA SORUNLARI

Yapılan araştırmalar performans ölçme sistemlerinin teorik uygulama kuralları ile gerçek hayattaki uygulamaları arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Personel açık olmayan beklentilerden, adil uygulamaların yapılmamasından, herşeyin açık açık konuşulmamasından, yetersiz ödüllendirmeden, geliştirici geribildirim verilmemesinden ve nasıl gelişecekleri konusunda herhangi bir fikirlerinin olmamasından şikayet etmektedirler. Yöneticiler genellikle “iyiyi oynamaktan”, ilave yazı ve kayıt tutma işlemlerinden, potansiyel çatışma endişesinden, astlarıyla ilişkilerine bir üçüncü taraf olarak insan kaynakları bölümünün girmesinden hoşlanmamaktadırlar. İnsan kaynakları bölümü ise, genellikle prosedürleri izlemeyen, performans ölçme ve değerlendirme işini ciddiye almayan, süreci tamamlayan formları hazırlamayan ve motive edilmemiş yöneticiler tarafından, her işe karışan kişi pozisyonuna düşmekten şikayet ederler¹⁸⁹.

Akademik çalışmaların tümü formal performans ölçme sürecinin önemini vurguladığı halde uygulamalar sürecin sık sık potansiyel yararını sağlamadığını göstermektedir. Çok az şirket kendi değerlendirme sistemlerini geliştirmek için proaktif adımları atmaktadır. Bazıları da sistemden tümüyle vazgeçme yolunu seçmektedirler. Örneğin, ABD’de yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan yöneticilerin %32’si performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kesinlikle etkili olmadığını; %49’u büyük ölçüde etkili olduğunu söylemişlerdir. Başka bir araştırmada üretim ve hizmet örgütlerinin %11’inin yıllık performans ölçme sistemlerini iptal ettikleri; %25’inin ise, iki yıl içinde vazgeçmeyi planladıkları ortaya çıkarılmıştır. Performans ölçme sistemlerinin çoğuna karşı bir küçük görme değilse bile tereddütle bakıldığı şüphe götürmez bir gerçektir¹⁹⁰.

Bu tür eleştirilere rağmen performans ölçme sistemlerinden tamamen vazgeçmek pratik bir çözüm değildir. Çünkü etkili bir performans ölçme sisteminin yoğun rekabet ortamındaki işletmelere kazandıracağı çok şey vardır. Buna karşılık sürekli gelişme, değer arttırma, daha az kaynakla daha çok çıktı üretme ve verimlilik

¹⁸⁹ Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S.

¹⁹⁰ Yager, Ed. “A Critique of Performance Appraisal Systems” **Personnel Journal**, February, 1981.

çağında, sonuçsuz bir performans ölçme sisteminin de örgütsel bir külfet olacağı açıktır. Ne yazık ki, çoğu yönetici etkisiz bir performans ölçme sisteminin gerçek maliyetini bilmemekte ve bu nedenle de konuyla ilgili problemleri giderme yönünde çaba harcamamaktadır¹⁹¹.

Etkili olmayan bir performans ölçme sisteminin örgütsel maliyetinin ne olabileceği konusunda yapılan bir araştırma bulgularına göre sistemin bireysel düzeyde yaratabileceği olumsuzluklar şunlardır¹⁹²:

- Performansı demotive etmesi,
- İnsanların en kritik kaynağı olan zaman kaybına yol açması,
- Yönetici-ast ilişkilerine zarar vermesi,,
- Personelin gelişimini ve geliştirilmesini engellemesi,
- Yöneticilerin tüm çabalarını boşa çıkarması,
- Personel ve yöneticiler arasında negatif tutumları ve düşmanlığı beslemesi.

Görüldüğü gibi performans ölçme sistemleri etkili bir şekilde yapılmadığı zaman personel ve yönetim performansını düşürebilecek olumsuzluklar yaratır. Etkili olmayan bir performans ölçme sisteminin örgütsel düzeyde yaratabileceği olumsuzluklar ise, şunlardır¹⁹³:

- Bir personelin örgütsel performansa yaptığı gerçek katkı hakkında yanlış belgeler yaratılması,
- Personelin performans düzeyi ve bu düzeye uygun ücret ödenmesi arasındaki bağlantının zarar görmesi,
- Personel şikayetlerinin çok pahalı ve zaman tüketici davalara yol açması,
- İnsan kaynakları fonksiyonlarının güvenilirliğinin tamamen zarar görmesi.

¹⁹¹ Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Seventh edition, Prentice Hall, International, Inc., 1997, s.372.

¹⁹² Gooderham, Gay and LaTrobe, Jennifer. "Measures Must Motivate" **CMA Magazine**, October, 1997, Vol: 71, S.8.; Yager, Ed.

¹⁹³ Yager, Ed.

3.2. UYGULAMA SORUNLARININ GİDERİLMESİ İÇİN ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

Performans ölçme sistemlerine karşı eleştirileri yapanlar, henüz yöneticilerin astlarının davranışlarını değerlendirmelerini sağlayacak somut çözüm önerilerini ya da alternatiflerini sunmamaktadırlar. Çözüm, günümüzün kalite merkezli anlayışına dayalı etkili bir sistem geliştirmek ve yürütmektir¹⁹⁴. Bu bağlamda etkili bir performans ölçme sistemini geliştirmek ve yürütmek için yaklaşım şöyle olmalıdır¹⁹⁵:

- Dış ve iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir anlayışa sahip olmak.
- Problem çözme, fikir üretme ve karar almada “konsensüs” e dayalı olmak.
- Tepe yönetiminden en alt düzeydeki personele kadar örgütün tüm üyelerini aynı misyon ve amaç etrafında bütünleştirmek.
- Temel unsurun insan faktörü olduğunu bilmek, başarıda tüm bireylerin payı olduğunu kabul etmek, bu anlayışı sözlerle ve eylemler göstermek.
- Yüksek performansın ancak yüksek yeterlilikteki bireylerle elde edilebileceğine inanmak ve bireylerin yeterliliklerini sürekli geliştirmek için çalışmak.
- Rekabet gücünü destekleyecek bilgiyi tam, doğru, yeterli ve zamanında elde etmek, bu bilgileri yatay ve dikey yönde paylaşmak.
- Saptanan amaçlara ve hedeflere iyi düşünülmüş ve somut bir şekilde hazırlanmış planlı adımlarla ilerlemek, her aşamada sonuçları değerlendirmek, kriz yönetimine gerek duyulmayacak şekilde geleceği görmek ve geleceği yaratmak.
- Bilgi paylaşımında, karar vermede ve harekete geçmede yüksek bir hıza sahip olmak.
- Yönetim kadrosunun her aşamada üzerlerine düşen görevlerinin ve sorumluluklarının bilincinde olmalarını ve buna göre hareket etmelerini sağlamak.

¹⁹⁴ Dessler, Gary, 372.

¹⁹⁵ Kavrakoglu, İbrahim. “Çağdaş Yönetim” Kalite, Sayı:12, Eylül, 1993, s.3.

Performans ölçme sistemlerinde karşılaşılan sorunları çözmek için yukarıda sıralanan yaklaşımın hayata geçirilmesi için üst yönetimin sistemi açık bir şekilde desteklemesi, sistemin kullanıcılar tarafından kabul edilmesi, sistemin personele geliştirici geribildirim vermesi, izlenecek prosedürlerin ve idarelerinin standardize edilmesi, performans ölçme sonuçlarının belgelendirilmesi, etkili bir haberleşme sisteminin kurulması, sistem uygulamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi, sistem sonuçlarının kararlarda kullanılması gerekir.

3.2.1. Üst Yönetimin Sistemi Açık Bir Şekilde Desteklemesi

Üst yönetim, performans ölçme sistemini güçlü bir şekilde desteklemeli ve başarısını sağlamayı kesinlikle üstlenmelidir. Deneyimler böylesi desteğin belki de başarı için en önemli gereklilik olduğunu göstermiştir. Nekadar iyi tasarlanmış olursa olsun üst yönetimin desteği olmaksızın her sistem başarısız olmaya mahkumdur. Üst yönetim sisteme sadece sahte bir bağlılık gösterirse ve desteğini kayıtsız olarak devam ettirirse, yöneticiler ve astlar yönetimin sistemle gerçekten ilgilenmediğini anlayabilirler ve üstten onları harekete geçirecek söz ya da davranışı hemen hissederler¹⁹⁶.

Üst yönetim sistemin arkasında olduğunu her zaman hissettirmeli ve sistemin başarısını sözlerle ve davranışlarıyla desteğini açık ve şüphe götürmez bir şekilde göstermelidir. Üst yönetim bu desteğini ortak çalışma yapmayan ya da sistemi engelleyen kişileri cezalandırarak, sistemin başarısına yardım eden kişileri ödüllendirerek gösterebilir. Ayrıca yöneticilerin bu destekleri bir kerelik bir olay olmamalı, üst yönetimin sistemin arkasında olduğunu periyodik olarak hatırlatmalıdır. Deneyimler destek azaldığında ümit verici olarak başlayan sistemin sonradan zayıfladığını göstermiştir. Bunun için sistem insan kaynakları bölümünün bir projesi olarak değil, üst yönetimin bir projesi olarak görülmelidir. Performans ölçme sistemi, etkisi ve amacı olmayan ilave bir uygulama olmaktan daha çok örgütün yürümekte olan performans yönetim sisteminin entegre bir parçası olarak kabul edilmelidir¹⁹⁷.

¹⁹⁶ Allan, Peter.

¹⁹⁷ Allan, Peter.

3.2.2. Sistemin Kullanıcılar Tarafından Kabul Edilmesi

Kullanıcı kabulü olmayan bir sistemin içten içe yıkılması kaçınılmazdır. Kabulü yükseltmenin bir yolu sistem dizaynına kullanıcıların katılımını sağlamaktır. Personelin katılımı, yönetici olsun olmasın, değişimin kabulünü arttıracak önemli bir faktördür. Personel katılımı sistemdeki olası problemleri ya da zayıflıkları tanımlamada ve geliştirmede öneriler ortaya koymak için yararlı olabilir.

Performans standartlarının geliştirilmesi sırasında değerlendiriciler tarafından personelin katılımı sağlanmışsa kabul edilme olasılığı çok daha fazla olacaktır. Şayet standartların geliştirilmesinde katılımları olmamışsa, personele değerlendirme periyodu başlamadan önce onlardan beklenen performans kesinlikle söylenmelidir. Performans hakkında periyodik geribildirim sağlanması halinde de değerlendirilenler tarafından sistemin kabulünün artması olasılığı fazladır. Performans çıktıları konusunda onları bilgilendirmek, yetersizliklerini düzeltmek için değerlendirilenlere fırsat vermek, yıllık değerlendirmeler sırasında olası sürprizleri ve kırınlıkları azaltacaktır.

3.2.3. Sistemin Personele Geribildirim Sağlaması

Performans ölçme ve değerlendirmesi genellikle personelin performans düzeyinin saptanması ve personele bu konuda geribildirim verilmesi amacıyla yapılır. Bir performans ölçme sisteminden elde edilen sonuçlar herbir personelin “ne kadar iyi yapıyorum” sorusunun cevabını almalarını sağlar¹⁹⁸. Yöneticilerin personele sürekli olarak ne kadar iyi uygulama yaptıklarını söylemeleri zorunludur. Yöneticiler bunu yapmazlarsa personel “çok kötü bir şekilde uygulama yapıyor olmalıyım” ile “performansım mükemmel olmalı” arasındaki yelpazede yer alan herhangi bir şeye inanırlar. Ayrıca personelin tipik olarak sessizliğin herşeyin tamam olduğu anlamına geldiğini düşünme eğilimleri vardır. Düzenli bir şekilde programlanmış bir performans ölçme ve değerlendirme sürecinde uygun ve zamanlı geribildirim sağlayarak yöneticiler personelin tahmin yürütmesinin ve yanlış anlamaların çoğunu önlerler¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Drummond, Karen Eich, s. 89.

¹⁹⁹ Perdue, Joe, s. 277

3.2.4. İzlenecek Prosedürlerin Ve İdarelerinin Standardize Edilmesi

Ayrıca izlenecek prosedürler ve idareleri örgütün tümü için standardize edilmeli ve uygulanmalarında tektipliği sağlanmalıdır. Bu özellikle ölçümler sonucunda elde edilen verilerin personelin karşılaştırılmasında kullanılması söz konusu olduğu zaman önemlidir. Veriler personelin karşılaştırılmasında kullanılsa bile sistemin tümüyle tek tip olması gerekmektedir. Böyle olmazsa, sistemde bazı personel için olan diğerleri için olmayan adaletsiz ve tercihli davranıldığı izlenimi yaratılacaktır. Ayırmıcılığın gerçekten olması ya da personelin ayrıcalıklı davranıldığı izlenimini edinmesi sistemin ciddiye alınmamasına neden olur ve büyük olasılıkla kabullerini etkiler. Gözlemcilerin periyodik eğitimi, açık talimatların tartışılması, performansı ölçmede kullanılan sözcüklerin tanımlanması ve sistemin nasıl uygulanacağını açıklanması tektipliğin ve standardize edilmiş yönetimin sağlanmasına yardım edecektir²⁰⁰.

3.2.5. Performans Ölçme Sonuçlarının Belgelendirilmesi

Personele verilen puanlar gözlemciler tarafından kanıtlanabilmelidir. Performans ölçümü yapma nedenleri ve yetersiz performansın spesifik örnekleri yazılı hale getirilmelidir. Yazılı olarak doğruluğu kanıtlama gerekliliği sıkıntılı bir kayıt tutma ve yazı işlemi (paperwork) gibi görünmesine rağmen mahkeme kararlarını aydınlatmada sadece değerlendirme için değil onun nedenlerini de ortaya koyan personel kayıtlarına sahip olmada sağduyulu ve basiretli bir uygulamadır²⁰¹.

Performansın dikkatli yazılı dökümantasyonu terfi ettirme ya da ücret arttırma gibi kararlarda ırk, cinsiyet ya da yaş ayırımı yaptığı iddia edilen işverenler için personelin dosyasında kaynak gösterilen bilgilerin doğruluğu işverenleri büyük bir sıkıntıdan kurtarır. Belgeleme ayrıca iyi bir sebep olmaksızın işten çıkarılan personel için de davalarına temel teşkil eden kritik bir kaynaktır. Gözlemcilerin belgeleme zorunlulukları gözlemlerine daha çok önem vermeleri için onları motive etme gibi bir yarar da sağlayabilir. Gözlemcilere yardım etmek için yazılı talimatların ya da yönergelerin sağlanması, belgelendirmeyi güçlendirecek ve büyük olasılıkla mahkemeler tarafından da kabul edilecektir²⁰².

²⁰⁰ Allan, Peter.

²⁰¹ Allan, Peter.

²⁰² Umberit, Terry W.; McConnel, Jon. P. and Eder, Robert W..

3.2.6. Etkili Bir Haberleşme Sisteminin Kurulması

Örgüt içi haberleşmeyi etkileyen çeşitli etkenler bulunur. Bunlar zamanlama, aşırı bilgi yükleme, gürültü ve kültürel farklılıklar gibi teknik engeller olabileceği gibi, seçilen sözcüklerle ve sözcüklerin yüklendikleri anlamlarla ilgili dil güçlülükleri de olabilir. En önemlisi de haberleşmeyi etkileyen psikolojik engellerdir. iletilecek mesajın açıklığa kavuşturulmasıyla, kişilerarasında güven ortamının ve şeffaflığın sağlanmasıyla, kıskançlığı besleyen durumların ortadan kaldırılmasıyla ve bireylere etkili dinleme alışkanlığının kazandırılmasıyla psikolojik engellerin ortadan kaldırılması mümkündür²⁰³.

Etkili bir haberleşme sisteminin geliştirilmesinde örgütsel ortamın da önemi bir rolü vardır. Destekleyici bir örgüt ortamı bireylerarasındaki ortak bilgi alanını genişletirken, tehdit edici bir örgüt ortamı bireylerin kendi duygularını ve düşüncelerini açık bir biçimde ortaya koymasını engellediği için haberleşmenin etkililiğini azaltır. Bunun için personelin yargılanması yerine sorunların nedenlerinin araştırılması, baskı kurmaya çalışmak yerine sorunlarının çözümüne yardım edilmesi ve yönlendirilmesi, üstünlük taslamak yerine eşitlikçi ve samimi davranılması, katı olmak yerine esnek olunması karşı tarafın savunmacı davranışlarını engeller; gerçek düşüncelerini ortaya koymasına ve haberleşmeyi destekleyici davranmasına yardım eder²⁰⁴.

3.2.7. Sistem Uygulamalarının İzlenmesi Ve Değerlendirilmesi

Bir performans ölçme sistemini ilk başta kurulduğu zaman mükemmel işlemlerini sağlayacak şekilde geliştirmek büyük ihtimalle olanaksızdır. Sistemin izlenmesi sadece tasarımındaki zayıflıkları tanımlamayı değil aynı zamanda sistemin uygun bir şekilde kullanılmasını ve plana göre işletilmesini temin etmeyi sağlar. Yeni bir sistemin kurulması ve işletilmesi çoğu kez aylar hatta yıllar gerektirir. Bu kapsanan kişi sayısına, örgütün iklimine ve diğer faktörlere göre değişir. Yeni bir sistem herhangi bir aksaklık olmaksızın sadece duyurulmaz ve hemen başarılı olması beklenemez. Dikkatli bir hazırlık, izleme ve değerlendirme gerektirir²⁰⁵.

²⁰³ Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, s. 310-312.

²⁰⁴ Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, s. 316.

²⁰⁵ Allan, Peter.

Sistemin izlenmesi sürekli olmalıdır. Sistem dizaynında ve idaresinde bazı olanakların ortadan kaldırılması, diğerlerinin ilave edilmesi gibi uygulamaları da içeren yetersizliklerin ve gelişme alanlarının saptanması gerekir. Sistem kullanıcıları sistemin iyi çalışıp çalışmadığı hakkında temel bir bilgi kaynağıdır. En üst yönetimle ve değerlendirmeyi yapanlarla yapılacak görüşmeler tatmin edici olan ya da olmayan alanları açığa çıkarabilir. İlave bilgi ölçüm hataları, uygun şekilde dosyalanmayan formlar, zamanında tamamlanmayan gözlemler gibi problemleri tanımlamak için kayıtların incelenmesiyle elde edilebilir²⁰⁶.

3.2.8. Sistemin Sonuçlarının Kararlarda Kullanılması

Performans değerlendirmesinden hiçbir şey elde edilmezse, tekrar asla bakılmamak üzere personel dosyalarına kaydedilir ve yerleştirilirse, sistem önemsiz bir kayıt tutma ve yazı işlemi (paperwork) olarak yararsız bir egzersiz gibi görülecektir. Yöneticiler genellikle sisteme çok düşük bir öncelik verme ve onu tümüyle görmezden gelme eğilimindedirler. Bu durumda sistemin bütünüyle değeri düşecek ya da yok olacaktır.

Bir sistemin ciddiye alınması için yönetim tarafından önemsenmesi gerekir. Performans ölçme sisteminin sonuçları ödüller, terfi ettirmeler, personel geliştirme eylemleri, cezalandırma ve diğer personel kararlarına temel olarak kullanılması sistemin önemini ve değerini gösterecektir.

²⁰⁶ Allan, Peter.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTELLERDE PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

1. PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Personelin performansı ile ilgili mevcut tüm bilgilerin toplanmasından sonra personelin performansı analiz edilebilir. Bu aşamada yöneticiler personelin beklentileri aştığı, beklentileri karşıladığı ya da karşılayamadığı alanları belirlemek için bir değerlendirme yaparlar. Doğru ve objektif bir değerlendirme için yöneticilerin personelin performansını etkileyebilecek tüm faktörleri dikkate almaları gerekir. Bu konuda elde edilen veriler ve yapılan gözlem sonuçları incelenir ve personelle görüşme yapılır. Personelle yapılacak performans değerlendirme görüşmesinde personelin performansı ile ilgili belirli ve yapıcı geribildirim sağlanır ve eksik ya da mevcut kaynaklara dayanarak personelin performansını iyileştirmek için kullanılacak teknikler belirlenir. Daha sonra personelle birlikte bir gelişme planı hazırlanır. Gelişme planı uygulanmadan önce personelin ihtiyaç duyduğu her türlü destek verilmelidir. Her personelin başarısı yöneticisinin beklenen davranışları sergilemesine; personelin yapması gerekenleri anlamasına; personelin performansının sürekli olarak gözlemlenmesine; performansı hakkında pozitif geribildirim sağlanmasına ve yetersiz olduğu alanları geliştirmek için personele yapıcı eleştiriler ya da öneriler sunulmasına bağlıdır¹.

¹ Lucas, Robert William. "Performance Coaching Now and Future" **HR Focus**, January 1994, Vol: 71, s. 13-14.

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMLARI

Personelin performansının değerlendirilmesi aşamasında çeşitli yaklaşımlardan biri ya da birkaçı birlikte kullanılabilir. Performans değerlendirmesinde kullanılan temel yaklaşımlar şunlardır²:

- Planlanan performansla gerçekleşen performansın karşılaştırılması: Performans değerlendirmesinde temel yaklaşım, planlanan performansla gerçekleşen performansın karşılaştırılmasıdır. Bu yaklaşımla belirli bir periyotta personelin kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşip ulaşamadıkları belirlenir. Örneğin, bir personelin %10 oranında düşürmesi gereken bir hedefi varsa, ve onu %5 oranında düşürmüştü, bir performans açığı söz konusudur. Bu yaklaşım , hedefler ve standartlar ulaşılabilir, sayısal olarak ifade edilebilir olduğu ve personelin performansının bu doğrultuda doğru ve objektif bir şekilde ölçülebildiği durumlarda kullanılabilir. Bu yolla personelin yaptıkları işlerde başarılı olup olmadıkları anlaşılır; bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçları belirlenir ve personele daha önce verilen eğitimin değerlendirmesi yapılır.

- Bireyin performansının geçmiş yıllardaki performansıyla karşılaştırılması: Bazı durumlarda performans gelişmelerinin değerlendirilebilmesi için bir personelin performansının zaman içindeki gelişiminin dikkate alınması gerekir. Personel önceki yıllara göre yükselen bir performans çizgisine sahipse gösterilen çabaların etkili olduğuna karar verilir. Ancak personel sürekli düşen ya da düşüklüğü devam eden bir performans göstermişse, performans yetersizliğinin nedenlerinin yanlış teşhis edildiği ya da personelin işine uygun olmadığı yorumu yapılabilir.

- Birey performansının grup performansıyla karşılaştırılması: Bireysel performans, bireyin kendisinden beklenen performansa ve grubun performansına göre değerlendirilebilir. Bu yaklaşım özellikle bir personelin grup içindeki yerini belirlemeye yardım eder. Ancak bireysel performansın grup performansıyla karşılaştırılmasında ölçümlerin benzer özellikli gruplara göre

² Scbuler, Randall II S. and Jackson, Susan E. **Human Resource Management: Positioning for 21st Century**. Sixth edition, West Publishing Company, 1996, s.394.

yeniden düzenlenmesi gerekir. Elde edilen sonuçlar bu yolla grup özellikleriyle karşılaştırılabilir. Bunun için bazı işlemler yapılması gerekir. Örneğin, personelin gruptaki derece sırasının belirlenmesi, başarının yüzde olarak hesaplanması, ortalama alınması, ortalamalardan sapmaların hesaplanması, korelasyon ölçüsünün bulunması, frekans dağılımının yapılması, grafiklerin ve poligonların çizilmesi vb. matematiksel işlemler ölçme sonuçlarını anlamlı hale getirerek yorumlara yardımcı olur. Örneğin, aynı vardiyada restoran servis görevlilerinin ortalama performans puanları 200 ise, ve bir personel 100 puan almışsa, bu personelin performansının çok düşük olduğuna karar verilebilir. Personel yüksek puan almışsa, grup içinde durumu iyi sayılır. Bu yaklaşım bireylerarası karşılaştırma yapmayı, terfi ettirilecek ya da ödüllendirilecek personeli belirlemeyi sağlar.

- Grupların performanslarının karşılaştırılması: Performans yönetiminde personel performansının değerlendirilmesinde kullanılacak bir diğer yaklaşım da gruplararası performans karşılaştırılmasıdır. Özellikle çok sayıda bölümü olan oteller herbir bölümün örgütsel performans hedeflerine ulaşma düzeylerini saptarlar, bölümlerin performansını birbirleriyle karşılaştırırlar ve bir sıralama yaparlar. Alt sıralarda yer alan bölümlerin performans açıkları olduğu kabul edilir. Ancak bu yaklaşım performans açıklarının nedenlerinin saptanmasında etkili bir strateji değildir.

Grup performanslarının karşılaştırılmasında bir diğer yaklaşım da personel gruplarının kendi içlerinde alt gruplar oluşturularak birbirleriyle karşılaştırılmasıdır. Örneğin, servis görevlilerinin tümü bir büyük grup olarak ele alınır ve mesleki eğitim almış ya da almamış olmalarına, farklı vardiyalarda çalışmalarına, restoran, kafeterya ya da barda görev yapmalarına göre ayrılarak sonuçlar gruplara göre yorumlanır. Böylece değerlendirmede daha objektif yorumlara ulaşılabilir. Bu yaklaşım özellikle de performans yetersizliğinin bireyin dışındaki faktörler tarafından etkilenip etkilenmediğini bulmak için yararlıdır.

1.2. YETERSİZ PERFORMANSA NEDEN OLAN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

Personelin performansı değerlendirildikten sonra performans düzeyleri hakkında bilgi edinilmiş olur. Ancak bu bilgi performansın geliştirilmesi için yeterli

değildir. Personelin performansının yetersizliği üzerinde durmaktan daha çok, bu duruma neden olan faktörlerin ortaya çıkarılması gerekir. Bunun için öncelikle personelin beklenen performans düzeyinde faaliyet göstermesini sağlayacak unsurların bilinmesi ve daha sonra da bunları engelleyen faktörlerin saptanması zorunludur.

1.2.1. Performansın Beklenen Düzeyde Oluşmasını Sağlayan Faktörler

Personelin performansı ile ilgili doğru tesbitler yapmak için bireyin performansını oluşturan faktörlerin bilinmesi gerekir. Bu faktörler şu şekilde formüle edilmektedir³:

Performans= Yetenek x Motivasyon

Yetenek= Doğuştan gelen yetenekler x Eğitim x Kaynaklar

Motivasyon= İstek x Taahhüt

Bu formüllere göre performans, motivasyonla arttırılmış yeteneğin bir ürünüdür. Yetenekler, eğitim ve sağlanan kaynaklar tarafından arttırılmış doğuştan gelen yeteneklerin bir ürünüdür. Motivasyon, personelin istekliliğinin ve beklenen düzeyde performans gösterme taahhüdünün bir ürünüdür⁴.

Yetenek, bireyin çalıştığı yerde belirli işleri yerine getirebilme kapasitesidir. Bir başka deyişle, bireyin ne yapabildiğidir. Doğuştan gelen yetenekler ise, doğuştan gelen ve bireylerin farklı derecelerde sahip oldukları fiziksel ve zihinsel kapasitesini gösterir. Bireylerin sahip oldukları bu yeteneklerin derecesi onların örgüte uyumlarını, öğrenme kapasitelerini ve performans düzeylerini etkiler⁵. Ancak burada üzerinde durulan hususun personelin sahip olduğu yeteneklerinin değerlendirilmesi değil, işinde beklenen düzeyde performans göstermesi için gereken yetenekleri olduğuna dikkat edilmelidir.

³ Whetten, David A. and Cameron, Kim S. **Developing Management Skills**, Third edition, New York: HarperCollins College Publishers, 1995, s.361.

⁴ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s.361.

⁵ Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, No: 111, 1990, s.122.

Doğuştan gelen yeteneklerin çoğu eğitim ve öğretim yoluyla arttırılabilir. Ancak, personel performansını iyileştirmek için önemli bir mekanizma olarak eğitimi yetenekten ayrı bir faktör olarak dikkate almakta yarar vardır⁶.

Bir personel, işi için gerekli yeteneklere sahip olabilir; fakat kendisinden beklenen performans düzeyine ulaşmasını sağlayacak yeterli kaynak sağlanmamış olabilir. Yüksek kapasiteli ve iyi eğitilmiş bireylerin beklenen düzeyde performans gösterebilmeleri için yeterli teknik, personel ve politik kaynaklara sahip olmaları gerekir. Bunlar genellikle personelin kontrolü dışındaki örgütsel ve çevresel faktörlerdir⁷.

Motivasyon, bir personelin istekliliğini ve taahhüdünü gösterir ve çaba olarak ortaya çıkar. Bazı insanlar bir görevi yerine getirmeyi isterler, fakat kolayca dikkatleri başka yönler kayabilir ya da cesaretleri kırılabilir. Bu durumdaki insanlar yüksek düzeyde isteğe düşük düzeyde taahhüde sahiptirler. Bazı insanlar ise, ısrarla çalışırlar; fakat yeterince motive edilmedikleri durumda yüksek taahhüde, düşük isteğe sahip oldukları için beklenen performans düzeyine ulaşamazlar⁸.

Performans genellikle çaba ile karıştırılır. Çaba, bir bireyin görevini yerine getirirken harcadığı enerji (fiziksel ve/veya zihinsel) miktarıdır. Bu bağlamda performansı etkili çaba olarak tanımlamak mümkündür. Fakat her çaba performans ile sonuçlanmaz. Örneğin, bir öğrenci bir sınava hazırlanmak için çok büyük çaba sarfetmesine rağmen sınav sonucunda düşük puan alabilir⁹.

Bir personelin işinde göstereceği çaba miktarı, Şekil 4.1'de görüldüğü gibi, göstereceği çabanın olumlu bir performans düzeyiyle sonuçlanacağı beklentisi ve performansının onun değer vereceği bir ödülle ödüllendirileceği beklentisi gibi motivasyonel bir duruma dayanır. Ancak çabanın etkililiği, sonuçta bireyin ve iş grubunun becerilerinin ve yeteneklerinin etkileşiminden, iş tasarımı, bir bütün

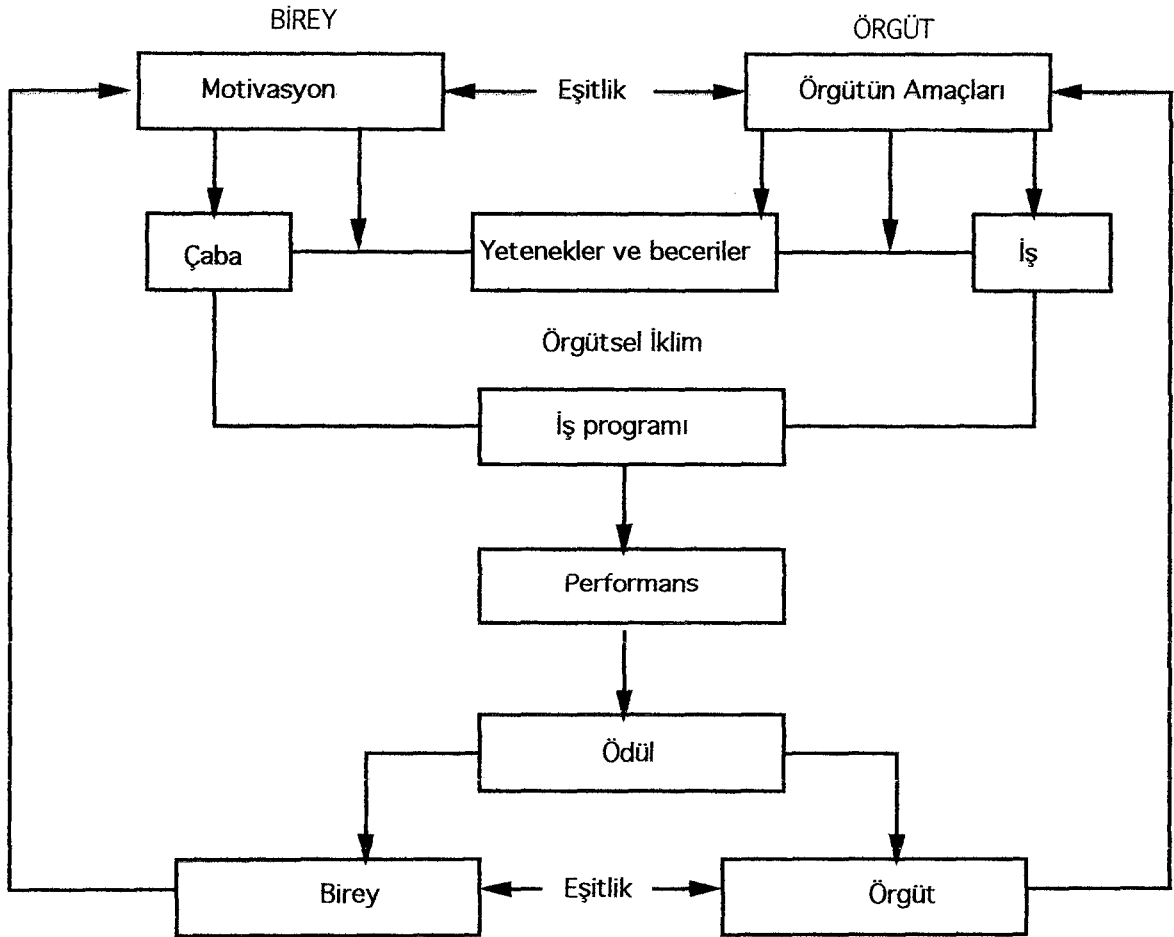
⁶ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 361.

⁷ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 361.

⁸ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 361.

⁹ Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. **Human Resource Management**. Seventh edition, Prentice Hall, International Inc., 1997, s.285.

olarak örgütün ikliminden ve iş programlamasından etkilenir. Beklenen performans düzeyine ulaşması personele ücret artışı, ikramiye, tanınma, terfi etme vb. gibi; örgüte de gelir, müşteri tatmini ya da verimlilik vb. gibi ödüller sağlayacaktır¹⁰.



Şekil 4.1. Personel Performansını Analiz Etme Modeli

Kaynak: Jones and Lockwood, s.51.

¹⁰ Jones, Peter and Lockwood, Andrew. **The Management of Hotel Operations**. London: Cassel Educational Limited, 1984, s.50.

Kabul edilebilir bir performans düzeyine ulaşabilmek için performansın gerçekleşmesini sağlayan bu faktörlerin herbiri aynı derecede önemlidir. Unsurlardan herhangi birinin yetersizliği performans düzeyini etkiler. Örneğin, %100 motivasyona ve bir görevi yapmak için gereken yeteneğin %75'ine sahip bir personel, ortanın üstünde bir performans gösterir. Bununla beraber bu personel gereken yeteneğin sadece %10'una sahipse ve motive edilmemişse, beklenen düzeyde performans göstermesi mümkün olmaz¹¹.

1.2.2. Yetersiz Performansın Nedenleri

Personelin performansının istenen düzeyde gerçekleşmemesinin nedenlerini yetenekler ve iş bilgisi, motivasyon, işin yapısı ve iş koşulları, iş programı, örgüt iklimi ve diğer faktörler olarak gruplandırmak mümkündür.

1.2.2.1. Yetenek Ve İş Bilgisi Yetersizliği

Beklenen düzeyde performans gösteremeyen bir personel için bunun nedenini ortaya çıkartacak ilk soru performans yetersizliğinin yeteneksizlikten mi, motivasyon eksikliğinden mi kaynaklandığıdır¹². Bu soruya cevap verebilmek için yöneticilerin aşağıdaki bilgileri sağlamaları gerekir¹³:

- Personele verilen görevin güçlük derecesi,
- Personelin yetenekleri,
- Personelin işini iyi yapmak için gösterdiği çabanın düzeyi,
- Personelin performans gelişiminin derecesi,
- Aynı işi yapan diğer personelin performans düzeyi.

Belli bir işi yapacak personelde varolması gereken yeteneklerle personelin sahip olduğu yetenekler ölçülerek objektif bir biçimde karşılaştırılırsa, personelin

¹¹ Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W., s.285.

¹² Fritz, Roger. "When Employee Performance Is Low." **Triangle Business Journal**, 12.27.1996, Vol:12, s. 12.

¹³ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 361.; Schuler, Randall II S. and Jackson, Susan E., s.396.

işine ne ölçüde uyum sağlayabileceği görülebilir. Görevin çok güç olduğu, bireysel yeteneklerin bu görevi yapmada çok yetersiz kaldığı, personelin olağanüstü çaba gösterdiği, diğer personelin aynı işte daha yüksek performans gösterdiği ve personelin zaman içinde performansında hiçbir değişme meydana gelmediği durumlarda performans yetersizliğinin yetenek eksikliğinden kaynaklandığına karar verilebilir¹⁴.

Bir kişinin performans düzeyini etkileyebilecek yetenek eksikliği çeşitli nedenlerden kaynaklanmış olabilir. Örneğin, personelin işe alınırken yetenek düzeyi ile ilgili yanlış değerlendirme yapılmış; işin gerektirdiği yetenekler yüksek tutulmuş; bir önceki işinde oldukça yeterli olan bir personel daha çok yetenek isteyen bir işe terfi ettirilmiş (Peter Prensibi) ya da kaynak desteğini sağlayan bütçe azaltılmış olabilir. Yöneticiler yetenek yetersizliği ile ilgili göstergelere çok dikkat etmelidirler¹⁵.

Bazı personelin de işini beklenen düzeyde yapabilmesi için gerekli yeteneği ve becerisi varken işle ilgili bilgi eksikliği olabilir. Personelin işle ilgili bilgi eksikliğinin olup olmadığını ortaya çıkartmak için personele, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına birtakım sorular sorulması gerekir. Yöneticilerin performans yetersizliğinin bilgi eksikliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığıyla ilgili olarak bilmesi gerekenler şunlardır¹⁶:

- Personelin içinde bulunduğu örgüt ve bölümü hakkında bilgi sahibi olup olmadığı,
- Personelin örgütün misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini bilip bilmediği ve örgüt performansına yaptığı olumlu ya da olumsuz katkı hakkında fikir sahibi olup olmadığı,
- Personelin yapması gereken işin değerini, izlenecek prosedürleri ve kullanılacak yöntemleri bilip bilmediği,
- Personelin işlerini yaparken ne tür bilgiye ihtiyaç duyduğu, onlar tarafından

¹⁴ Stewart, Valerie and Stewart, Andrew. **Managing the Poor Performer**. Gower Publishing Company Limited, 1982, s. 27.

¹⁵ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 363.

¹⁶ Stewart, Valerie and Steward, Andrew, s.34.

Üretilcek bilginin ne olduğu, bu bilgiyi kimin kullandığı, nasıl korunduğu ve niçin böyle olduğu,

- Personelin kime karşı sorumlu olduğu, kimlere rapor verdiği, yetkilerinin sınırının ne olduğu,

- Personelin bilgiyi nasıl, ne zaman ve ne şekilde aldığı ya da gönderdiği, ve kimin kimle ilişki kurduğu.

Bu araştırma yapılırken personelin örgütteki çalışma süresi dikkate alınmalıdır. Daha kıdemli personelin örgüt içi bilgi akışını bilmesi ve bu amaçla hazırlanmış programlara katılmış olması olasılığı yüksekken, yeni işe girmiş personelin bilgi eksikliğinin olması doğal karşılanabilir.

1.2.2.2. Motivasyon Eksikliği

Yöneticilerin personelin performans yetersizliğinin motivasyon eksikliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda araştırma yapmaları için motivasyonla ilgili bilmeleri gereken temel iki husus vardır. Bunlardan birincisi, motivasyonun bireysel bir olay olduğu ve bir bireyi motive eden herhangi bir durumun ya da olayın bir başkasını motive etmeyebileceğidir. İkincisi ise, motivasyonun ancak bireyin davranışlarının gözlemlenmesiyle ortaya çıkarılabileceęidir¹⁷.

Motive edilmiş bireyler, işlerini önemli hedeflerine ulaşmada bir araç olarak grenlerdir¹⁸. Bu nedenle motivasyon konusu personelin beklentileri ve ihtiyaçları, hedefleri, davranışları ve kendilerine performanları hakkında bilgi verilmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla personelin performans yetersizliğinin motivasyondan kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlayabilmek için onları belirli şekilde davranmaya zorlayan nedenlerin incelenmesi gerekir¹⁹. Bunun için edinilmesi gereken bilgiler řunlardır²⁰:

¹⁷ Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Altıncı basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 405, 1998, s.435.

¹⁸ Davis, Keith. (Human Behavior At Work) **İşletmede İnsan Davranışı**. nc basım, (Beşinci baskıdan eviri), eviren: Tosun, Kemal ve diğerleri, İstanbul: Yn Ajans, 1988, s. 78.

¹⁹ zkalp, Enver ve Kirel, iğdem, s.243.

²⁰ Scbuler, Randall II S. and Jackson, Susan E., s.396.

- Performans değerlendirme periyodundan önce kendisinden beklenen performansın personele iletilip iletilmediği,
- Yeterli ya da yetersiz performans sonuçları ile ödüllerin ya da cezalarının bağlantısının belirlenleştirilip, personele bildirip bildirilmediği,
- Personelin çabalarının karşılığında alacağı ödül anlamlı bulup bulmadığı,
- Beklenen cezaların ya da ödüllerin yerine getirilip getirilmediği,
- Personelin çalışması sırasında doğru ya da yanlış yaptığı zamanları bilip bilmediği,
- Personele geribildirim verilip verilmediği, performansın gerçekleşmesi ile geribildirim alınması arasında bir gecikmenin olup olmadığı,
- Personelin performans düzeyi hakkında yöneticileriyle aynı görüşte olup olmadığı.

1.2.2.3. İşin Yapısıyla İlgili Problemler

Personelin göstereceği çaba işin yapısından etkilenir ve sonuçta iş tasarımı personelin çabasını teşvik eder ya da etmez. İş tasarımının personelin çabasını teşvik etmesi yanında görevlerin örgüt için kabul edilebilir bir maliyetle yapılmasını da sağlaması gerekir. Bu nedenle iyi tasarlanmış bir iş; gösterilmesi gereken performansın niteliğini, düzeyini, esnekliğini ve maliyetini dikkate almış olmalıdır. Aynı zamanda personelin yapmak zorunda olduğu görevlerin içeriğini ve standartlarını tam olarak anlaması da önemlidir. Performansın miktar ve niteliği arasında kabul edilebilir bir dengenin kurulmasına dikkat edilmelidir. Çünkü, personel yüksek kaliteli bir işe motive edilirse, bu yüksek miktar beklentisiyle çatışabilir. Aynı şekilde maliyetlerin düşürülmesi arzu edildiğinde ya da hızlı bir servis istendiğinde, personelin müşteri beklentilerine uygun kalitede bir hizmet vermeye zamanları olmayacağı için, personelin kalite standartlarına ulaşmaları mümkün olmayacaktır²¹.

Bireysel ve örgütsel ihtiyaçların dengelenmesinde iş tasarımının kapsam, koşullar, insanlararası ilişkiler, kontrol ve haberleşme boyutlarına dikkat edilmelidir. Bu boyutları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz²²:

²¹ Jones, Peter and Lockwood, Andrew, s.53.

²² Iverson, Kathleen M. **Introduction to Hospitality Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, s.158.; Jones, Peter and Lockwood, Andrew, s.54-55.; Stewart, Valerie and Steward, Andrew, s. 75-82.

- **Kapsam**, işin içerdiği görevlerin yapısıyla ilgilidir. Örgütün perspektifinden işin teknik kapsamı etkili olmak zorundadır. Örneğin, bir oda hizmetlisinin iş tasarımı oda hizmetlisinin belli bir zamanda temizleyeceği farklı tipteki odaların sayısı belirlenir. Bu belirlenirken işin yapımında kullanılan teknoloji de dikkate alınmalıdır. Çünkü örneğin, bir resepsiyonistin işi, tamamen manuel sistem kullanılması ile bilgisayar sistemlerinin kullanılması durumunda ciddi bir şekilde farklı olacaktır. İşin kapsamının performans yetersizliğine neden olup olmadığı araştırılırken üç motivasyonel unsurun varlığına dikkat edilmelidir. Bunlar; 1) Personelin işinde farklı becerilerini kullanmasının gerekip gerekmediği, 2) İş ve görev tanımlarının olup olmadığı ve 3) İşin önemli görevleri içerip içermediği. Bu üç unsur, personelin yapmak zorunda olduğu işin anlamlılığını algılamasında önemli rol oynar ve böylece de içsel ödüller sağlayabilir.

- **İş koşulları**, çok fazla ya da çok az iş, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike unsurunun varlığı, rol belirsizliği ve rol çatışması, ücret yapısı, finansal ödüller ya da ikramiye programları, terfi ettirme olanakları, üniformalar vb. lerile ilgilidir. Ayrıca işin fiziksel koşullarını oluşturan klimatizasyon, aydınlatma, gürültü vb. etkiler gibi fiziksel çevre koşulları ile personelin kullanacağı araç, gereç ve donanım da iş koşulları içinde değerlendirilmelidir. Bütün bu unsurlar dikkatle incelenerek personelin performansını engelleyen yönleri saptanmalıdır.

- **İnsanlararası ilişkiler**, müşterilerle ya da personelle olan sosyal ilişkilerin derecesini gösterir. Personelin işinin özellikle de müşterilerle yüzyüze ilişki gerektirmesi durumunda kişilik yapısı ve davranışlar önem kazanacaktır. Eğer personel bu tür ilişkilerden hoşlanmıyorsa, işinin gereklerini karşılayamıyordur. Bazen de tam tersi olabilir. Örneğin, bir birey insanlarla ilişki kurmak için servis görevlisi olmuşsa ve iş bu bireye insanlarla rahat ilişki kurma fırsatı sağlamıyorsa, büyük olasılıkla beklenen performans düzeyini gösteremeyecektir.

- **Kontrol**, önemli bir yönetim işlevidir. Ancak kontrolün miktarı ve şekli personelin performansını engelleyebilir. Personelin performansının kontrol faktöründen etkilenip etkilenmediğini ortaya çıkarabilmek için işin personele bir ölçüde özerklik sağlayıp sağlamadığını, karar verme yetkisini kullanmaya izin verip

vermediğini, yapılan kontrollerin ayrıntısını, çıktıların miktar ve niteliğinin kontrolünde personele sorumluluk verilip verilmediğini araştırmak gerekir.

- **Haberleşme**, personelin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Belli bir işin gerektirdiği şeylerin ve beklenen performans standartlarının tam olarak belirlenmesi ve personelin bu iki yönü tam olarak anlamasının sağlanması için ve personelin işin nasıl yapıldığını ve performans standartlarına ulaşp ulaşmadığının kendisine bildirilmesi için haberleşme önemlidir. Yöneticilerin, personelin performans yetersizliğinin haberleşme sisteminden kaynaklanan bilgi eksikliğinden oluşup oluşmadığını anlayabilmeleri için bu hususları araştırmaları gerekir.

1.2.2.4. İş Programıyla İlgili Problemler

İş programı, beklenen iş hacmi doğrultusunda işgücü ihtiyacını tahmin edilmesi ve buna göre zaman ve iş çizelgelerinin hazırlanmasını gerektirir. Böylece istenen yer ve zamanda, yeterli sayıda personel bulundurulur²³.

İş hacminin ve personel ihtiyacının doğru tahmin edilemediği durumlarda, özellikle de iş hacmi varolan personelin yapabileceğinin çok üstünde bir artış gösterdiğinde personelin işyükü artacağı için performans düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin, bir servis görevlisinin miktar standartlarına göre her vardiyasında 45 kuver servisini yapması gerekirken; iş hacminin arttığı durumlarda personelden ya servis yaptığı kuver sayısını arttırması ya da mesaisini uzatması istenecektir. Personelin performansı değerlendirilirken bu tür durumların dikkatle incelenmesi gerekir²⁴.

1.2.2.5. Örgüt İklimiyle İlgili Problemler

Örgüt iklimini tanımlamada kullanılan boyutlar çalışılan ortamın özelliklerine, çalışma ilişkilerinin örgütsel, grup ya da psikolojik tasarımı ve örgütün yapısına

²³ Benligiray, Yılmaz. **Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması Ve Maliyet Kontrolü**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi yayınları, No: 180/111, 1977, s.125.

²⁴ Jones, Peter and Lockwood, Andrew, s.59.

bağlı olarak değişir. Örgütler aynı sektörde yer alsalar bile ortam profilleri bakımından büyük ölçüde farklılık gösterirler. Aynı zamanda bu farklılık bölümler ve iş birimleri arasında da görülür. Çeşitli araştırmalar örgüt iklimi ile iş performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermekle birlikte örgüt iklimi ile iş tatmini arasında daha devamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır²⁵.

Örgüt iklimleri zaman içinde değişmezler. Bununla beraber, yönetimin eylem planlarında izlediği insan ilişkileri ile yetiştirme ve eğitim sonuçlarına bağlı olarak değiştirilebilir. Örgüt ikliminde önemli olan yönetimin düşünceleriyle personelin algılarının aynı olmasıdır. Örneğin, bir yönetici, otel ya da restoranın amaçlarının personele en iyi şekilde iletilmesine inanabilir. Ancak personel farklı algılara sahip olabilir. Personel bu durumda kendi doğrularına göre hareket eder. Çalışanların bu doğruları yönetimin doğrularıyla aynı olabilir ya da olmayabilir²⁶.

Örgütsel iklimin temel altı boyutu şu şekilde açıklanabilir²⁷:

1) Uygunluk: Personelin duygularına göre örgütteki kısıtlayıcı unsurlar, uymak zorunda oldukları kurallar ile bu kuralların, prosedürlerin ve politikaların sayısı dikkatle incelenmelidir. Çünkü aşırı kurallar, idari ayrıntılar ve personelin müdahale edemeyeceği sınırlar konması personelin performanslarını engelleyeci faktörlerdir.

2) Sorumluluk: Personelin kendilerine çok miktarda sorumluluk yüklendiğine ve yönetimin devamlı kontrolü olmaksızın kendi işlerini kendilerinin yapabilme derecelerine ilişkin duyguları çok önemlidir. Personelin üzerinde aşırı baskı ve sıkı gözetim varsa, yetki ve sorumluluk düzeyinde ve dengesinde eşitsizlik bulunuyorsa, yönetim personelin bireysel yargılarına güvenmediğini ve her şeyin hemen ayrıntılarıyla kontrol edilmesi gerektiğini düşünüyorsa büyük olasılıkla personelin performans düzeyi olumsuz etkilenecektir.

²⁵ Mill, Robert Christie. "Organizational Climate and Bottom-Line Performance: Implications for Management." Lewis, Robert C.; Beggs, Thomas J.; Shaw, Margaret and Croffoot, Steven A. **The Practice of Hospitality Management II**. Westport, Connecticut: Avi Publishing Company Inc., 1986, s. 151-158.

²⁶ Mill, Robert Christie. "Organizational Climate and Bottom-Line Performance: Implications for Management."

²⁷ Mill, Robert Christie. "Organizational Climate and Bottom-Line Performance: Implications for Management."

3) Standartlar: Personelden beklenen performans düzeyi ve derecesi konusundaki personelin düşünceleri performans düzeyini etkiler. Ayrıca yönetimin iyi yapılan bir işi takdir edip etmediği de üzerinde durulması gereken bir faktördür. Bir personel gösterdiği performansın mükemmelliği ile gurur duyamıyorsa orada bir sorun var demektir.

4) Ödüller: Personel yaptıkları iyi şeylerin hemen farkedilip ödüllendirilmesinden daha çok yaptıkları kötü şeyler için cezalandırılıyorsa, bu örgütte yeterli ödüllendirme ve tanınma olmadığını gösterir. Bu durum performans düşüklüğüne neden olacaktır.

5) Kurumsal açıklık: İşlerin sırasının belli olmadığı, karmaşık ve düzensiz olduğu durumlarda personelin beklenen düzeyde performans göstermesi mümkün değildir.

6) Takım ruhu: Yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla olumsuz ilişkiler, bölümlerarası çekişmeler, soğuk çalışma ilişkileri, yönetimin personele karşı duyarsızlığı, tedirgin edici davranışlar, kararlara katılamama, örgüt içi uzaklık duygusu ve örgüte ait olmaktan dolayı gurur duymama gibi olumsuzluklar, personelin performans düzeyinin düşmesine neden olacaktır.

1.2.2.6. Diğer Faktörler

Personelin performans yetersizliğine neden olan diğer faktörler arasında personelin tutumu, değerlerdeki uyumsuzluk, iş tatmini, stres ve kişisel problemlerdir.

Personelin tutumu: Tutum, bireylerin belirli objelere, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir. Personelin işteki tutumları birbirinden farklıdır. Çünkü bireysel tutumlar yaşam boyu geçirilen deneyimler ve yetiştirilme tarzı sonucunda oluşur. Bireyin tutumlarını ya da değerlerini gözle görebilmek mümkün değildir. Ancak başkalarına karşı gösterdikleri düzenli davranışları gözlemlenerek kestirilebilir. Bireyin işine karşı olumsuz

tutumları onların işten ayrılma, iş değiştirme, işe devamsızlık ve işle ilgili görevleri yerine getirmeme gibi sonuçlara neden olur²⁸.

Personelin değerleriyle örgütün değerlerinin uyuşmaması: Değerler, iş tatmininin, motivasyonun, hatta algılamının temelini oluştururlar. Her bireyin herhangi bir konuya ya da kişilere karşı belirgin değerleri vardır. Değerler insanların çevreleriyle kurmuş oldukları ilişkiler sonucunda öğrenilir. Eşitlik, demokrasi, adalet, başarı, barış vb. gibi sahip olunan değerler istikrarlı ve tutarlıdır; kolay kolay değişmezler. Bireylerin sahip oldukları değerler, tutum ve davranışları üzerinde doğrudan olmasa da dolaylı bir etki oluştururlar. Eğer bireylerin sahip olduğu değerler, çalıştığı örgütünki ile uyumluysa, birey yüksek performans gösterecek ve başarılı olacaktır. Ters durumda örneğin, bencil ve kendine dönük değerlere sahip bir birey, takım çalışmasına önem veren bir örgütte çalıştığı takdirde mutsuz ve başarısız olacaktır. İnsanların değerlerinin değişmemesi ve örgütle uyumlu olması gereği nedeniyle daha personel seçimi aşamasında bu uyumun olup olmadığı araştırılmalıdır²⁹.

İş tatmini: İş tatmini, personelin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle personelin beklentilerinin birbirine uyuşması durumunda gerçekleşir ve örgütsel, bireysel ve grupla ilgili faktörlerden etkilenir. Örgütsel faktörler ücret, yükselme olanakları, işin niteliği, politikalar ve çalışma koşullarıdır. Bireysel faktörler beklentiler, gereksinimler ve bireysel çıkarlardır. Grupla ilgili faktörler de, çalışma arkadaşlarının, danışmanların ya da nezaretçilerin tutumlarıdır. Örgütte personelin iş tatmininin olmayışı ile ilgili göstergeler yüksek personel devir hızı, düşük verimlilik, zarar-zıyanın fazla olması, kalite düşüklüğü, olumsuz raporlar, şikaye ve kaza sayısında artış, sağlık sorunlarındaki artış, eğitim sorunları ve önerilerin dikkate alınmamasıdır. Personelin performans düşüklüğünün iş tatminiyle ilgili olup olmadığını anlamak için iş tatmini araştırmalarının yapılması gerekir³⁰.

²⁸ Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, s.93-97.

²⁹ Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, s. 98-103.

³⁰ Davis, Keith, s.95-108.

Stres: Stres, performans yetersizliğine neden olan önemli bir faktördür. Bu durum yapılan çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. İş stresörleri çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir ve işyerindeki herhangi bir şey olabilir. Stres yaratıcı nedenler örgüt içinden ya da örgüt dışından kaynaklanabilir. Örgüt içinden kaynaklanan nedenler örgüt yapısı ve örgüt iklimiyle ilgili problemler; fiziki çevre koşullarıyla ilgili etmenler; çok fazla ya da çok az iş, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike durumunun varlığı, rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları gibi işle ilgili olumsuzluklar; aşırı yükselme, terfi edememe, iş güvenliğinin olmayışı, engellenmiş iş isteklerinin varlığı gibi kariyer gelişimiyle ilgili etmenler olabilir³¹.

Kişisel problemler: personelin ailevi problemleri, ruhsal ve zihinsel hastalıkları, alkolizm ve ilaç kullanma alışkanlıklarıdır. Bu tür problemler de performans yetersizliklerine neden olan önemli faktörlerdir. Personelin performansının bu faktörlerden etkilendiğine karar verilirse, ciddi tıbbi tedavi görmeleri sağlanmalıdır³².

1.2.3. Performans Yetersizliğine Neden Olan Faktörler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Personelin performans yetersizliğine neden olan faktörlerin belirlenmesi ciddi bir çalışma gerektirir. Yöneticilerin objektif olmaları, gerekli bilimsel araştırma yöntemlerini kullanmaları ve doğru yorumlar yapabilmeleri çok büyük önem taşır.

Performans ölçme sonuçları incelendiğinde personel arasında performans farklılıklarının olduğu görülecektir. Bir personelin performansı hakkında herhangi bir yargıda bulunmadan önce yöneticilerin aşağıdaki hususları dikkate almaları gerekir³³:

³¹ Szilagyi, Jr., Andrew D. and. Wallence, Jr., Marc J. **Organizational Behavior and Performance**. Fifth edition, Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, 1990, s.222.

³² Stewart, Valerie and Steward, Andrew, s.45.

³³ Jones, Joe D. "Considering Employee Performance" **Mississippi Business Journal**, 9.15.1997, Vol: 9, s. 5-6.

- İş ve personel arasında bir uygunluk olup olmadığı,
- Personelin müşterilerle doğrudan ilişkide bulunup bulunmadığı,
- Örgüt ikliminin yüksek performansı destekleyip desteklemediği,
- Ödüller ile performans arasında bir bağlantı kurulup kurulmadığı.

Çoğu durumda performans yetersizliğine neden olan faktörler karşılıklı etkileşim halindedirler. Örneğin, yapılan araştırmalar yöneticilerin işlerine karşı olumsuz tutumları nedeniyle kasten düşük performans gösterdiğini hissettikleri personel üzerinde daha fazla baskı kurma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Yöneticilerin olumsuz tutuma sahip, otoriteye karşı gelen ya da kendilerini işe adamayan personele karşı güçlü baskı stratejisi uygulamaları, onların moral ve motivasyon problemlerini arttırmakta, varolan performanslarını daha da aşağıya çekmektedir³⁴.

Personelin performans yetersizliğine neden olan faktörlerden bazıları performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken, bazıları dolaylı etkide bulunur. Örneğin, yetenek, motivasyon ve çaba doğrudan performansın yönünü ve düzeyini etkilerken, çevresel faktörler dolaylı etki yaratır. Havasız bir ortam ya da bozuk bir donanım bireyin harcadığı çabayı etkileyebilir. Ancak açık olmayan politikalar ve yetersiz nezaret performans yetersizliğine neden olduğu gibi performansın yanlış yönlendirilmesine de yol açar. Benzer şekilde eğitim yokluğu, yeteneğin gereğinin altında kullanılmasına yol açar³⁵. Bu nedenle performans düzeyini etkileyen faktörler araştırılırken bir faktörün performansı doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği bilinmeli ve alınacak önlemlerin sıralandırılması buna göre yapılmalıdır.

Yöneticiler personelin performans yetersizliğinin nedenlerini araştırırken genellikle bunları yetersiz çaba ya da düşük motivasyon gibi içsel nedenlerle ya da rol çatışmaları, kötü şans, ödüllendirmenin olmayışı, yetersiz nezaret gibi dışsal nedenlerle ilişkilendirmek durumundadırlar³⁶. Performans yetersizliğini içsel nedenlere bağlamış olan bir yönetici, hatalı bir şekilde yetersizlik nedenini

³⁴ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 362.

³⁵ Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W., s.286.

³⁶ Scbuler, Randall II S. and Jackson, Susan E., s.396.

motivasyon düşüklüğü yerine yetenek eksikliği ile ilişkilendirmişse, problemin daha da büyümesine neden olacaktır. Yetersiz performans gösteren personel; yöneticisinin kaynak yetersizlikleri, yetersiz eğitim ya da gerçekçi bir iş programının yapılmamış olmasına karşı duyarsız olduğunu hissederse, performansının arttırılmasına yardım etmek amacıyla uygulanacak herhangi bir taktiğin amacına zarar verecek şekilde davranabilir. Personel, yöneticinin duyarsızlığına cevap olarak büyük olasılıkla arzusunu ve taahhüdünü azaltan motivasyonel bir problem geliştirecektir. Buna karşılık da yönetici onların uymalarını sağlayacak daha katı taktiklere yönelecektir. Bu kısır döngü sonucunda yetersiz performans problemleri çözülmek yerine daha da büyüyecektir³⁷.

Yöneticiler genellikle bu aşamada karşılaştırma ve analiz yapmayı sevmezler. Bazı analizler de teknik bilgi ve uzmanlık gerektireceği için dışarıdan danışmanların kullanılması gerekebilir. Ayrıca yöneticilerin personele ve faaliyetlerine çok yakın olmaları, ve aralarındaki ilişkiler nedeniyle objektif olamayacakları düşünülürse, dışarıdan danışmanların kullanılması bir zorunluluk haline gelebilir³⁸.

1.3. PERFORMANS YETERSİZLİKLERİNİN GİDERİLMESİ

Personelin yetersiz performans göstermesine neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasını ya da en aza indirilmesini sağlamak üzere çeşitli yollar izlenir. Hangi yolun izleneceğini performansı engelleyen faktörün özelliği ve miktarı belirleyecektir. Personelin performans yetersizliklerinin giderilmesi için eğitim, işleri yeniden tasarlama, danışmanlık ve disiplin yaklaşımları kullanılabilir.

Personelin beklenen düzeyde performans göstermemesi durumunda yönetici öncelikle personelin yaptığı iş için uygun bilgi ve yeteneğe sahip olmadığını düşünerek gerekli eğitimi sağlamalıdır. Bundan sonra personelin işine uygunluğunu sağlamak için yeniden iş tasarımı yapmalı, gerekli kaynakları sağlamalı, takım çalışmasına uyum sağlayacak ve diğer birimlerin desteğini alacak şekilde yardım etmelidir. Personelin problemlerinin çözümüne yardımcı olmak için danışmanlık yapmalı ve

³⁷ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 362.

³⁸ Keiser, James R. **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**. Second edition, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, s. 186.

bunlardan sonuç alamadığı takdirde disiplin prosedürlerini uygulamalıdır. Çünkü yetersiz performans gösteren personel güçlü yönetim desteğine ihtiyaç duymaktadır. Performans sorunlarından haberi olmayan ya da bu sorunları çözecek nitelikte olmayan yöneticiler büyük olasılıkla çözümleyicilikten çok personelin problemlerinin bir parçası olacaklardır.

1.3.1. Personelin Eğitilmesi

Yetersiz performans gösteren personelin işini yapmak için gerekli bilgi ve beceriden yoksun olduğuna karar verildiği durumlarda uygun bir eğitim programıyla bu eksiklerinin giderilmesi gerekir. Ayrıca, bazı personel de terfi ettirilecekleri işin gereklerini karşılamak üzere eğitilir. Personelin eğitiminde uygulanacak çeşitli yöntem vardır. Bunlardan en bilinenleri personele kazandırılacak bilgi ve becerinin fiilen uygulatılması şeklinde olan işbaşı eğitimi; personele gerekli kuramsal ve kavramsal bilgilerin klasik derslik ortamında öğretilmesi şeklinde uygulanan iş dışı eğitimidir. İşbaşı eğitimi, personelin nezaretçisi tarafından (coaching), yetki göçerimi yoluyla, kıdemli bir personel yardımıyla (mentoring), staj ve iş değiştirme (rotasyon) yoluyla, komiteler aracılığıyla, işe alıştırma yöntemleriyle yapılabilmektedir. İşdışı eğitimde ise, konferanslar, seminerler, kurslar, gezi-gözlem, eğitim grupları, örnek olay çözümü, rol oynama, işletme oyunları (business game), beklenen sorunlar egzersizleri (in-basket) gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Personelin eğitiminde nezaretçisi büyük rol oynar. Personelini herkesten çok daha iyi tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen nezaretçi, onların başarılı olmasını sağlamak için kapasiteleri ölçüsünde yeteneklerini geliştirmek için uygun ortamlar yaratabilir. Bu yaklaşım genellikle basit ve rutin işlerde uygulanabilir. Ancak yöneticinin bir eğitimci formasyonuna sahip olmaması ve her bir personelin gerektiği gibi eğitilmesi için gerekli zamanının bulunmaması gibi sakıncaları vardır³⁹.

Ne tür bir eğitimin uygun olduğuna karar vermek için personelde beklenen değişikliğin ne olduğu ve derecesi dikkate alınmalıdır. Örneğin, personelin bilgisayar kullanma becerilerinin geliştirilmesi için formel bir kurs programı uygun iken,

³⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi. Politika Ve Yönetmelik Teknikler.** Yedinci basım, Bursa: Rota Ofset, 1994, s.145-146.

prosedürlerle ilgili eksik bilgilerinin tamamlanması için nezaretçi tarafından eğitimi gerekir. Yönetici ve personel hangi eğitim programının hangi değişikliği yaratacağı konusunda performans değerlendirme görüşmesi sırasında fikir birliğine varmalıdır. İyi bir eğitim programı personele bilgi ve yeteneklerini geliştirme fırsatı sağlamalıdır. Eğitim programı süresince personelin performansını değerlendirmeyen, personelin üzerinde baskı yaratmayan ve personel için riskten uzak, rahat bir ortam yaratan programlar seçilmelidir⁴⁰.

1.3.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması

Personelin performans yetersizliğinin nedeni işe uyum sağlamamasından kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda yapılacak iki şey vardır. Bunlardan birincisi, personeli yeteneklerine uygun bir başka işe görevlendirmektir. Bireyler arasında yetenek farklılıkları olmakla beraber işletmede de herbiri farklı yetenekler isteyen işler de vardır. Önemli olan bireylerin yeteneklerinin farkında olmak ve onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmaktır. İkincisi ise, işi personelin ihtiyaçları doğrultusunda yeniden tasarlamaktır⁴¹.

Bir personel işini yaparken çeşitli becerilerini kullanabildiği oranda görevlerini anlamlı bulacak, harcadığı zamana ve emeğe değer olarak algılayacaktır. Benzer şekilde, kadar bir görevin başından sonuna tamamını yapabildiği ve işi diğer insanların üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu oranda işini anlamlı bulacaktır. Yapılan iş, çok az beceri gerektirdiğinde, bir görevin sadece bir bölümünü içerdiğinde ve diğer personelin üzerinde çok az etkisi olduğu görüldüğünde personel bu işi anlamlı bulmaz. Bu nedenle daha iddialı hedeflere ulaşmak için işlerin çok sayıda görevden oluşan bir bütün haline getirilmesi sağlanmalıdır. Görevlerin birleştirilmesi, personelin işlerini daha iddialı ve anlamlı görmelerini sağlayacak çeşitli becerilerinden yararlanmasını gerektirir⁴².

Personelin işinde özerkliği artırılmalıdır. Personel, özerkliği (özel işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağını seçme özgürlüğü) olduğu oranda başarıları ya da

⁴⁰ Stewart, Valerie and Steward, Andrew, s. 159.

⁴¹ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 361.

⁴² Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 384.

başarısızlıkları için daha fazla sorumluluk hisseder. Özerklik, esnek iş programlarının yapılması, kararların merkezileştirilmemesi ya da bir iş gününün başlangıç ve bitiş saatlerini bildiren zilin çalması gibi formelleştirilmiş kontrollerin ortadan kaldırılması yoluyla sağlanabilir. Ayrıca, personelin işle ilgili kararı vermesi için yetkilendirilmesi gerekir. Bu, yöneticilerle personel arasında, gücün dağıtılması anlamına gelir. Nezaretçilerin daha çok yetki ve sorumluluk devretmeleri durumunda personelin algıladığı özerklik, hesap verme sorumluluğu ve görev kimliğinin değeri artar. Son olarak da, personelin performansında iyileşme bekleniyorsa doğru, zamanlı ve yapıcı geribildirim sağlanmalıdır. Personel işlerini nasıl yaptıkları hakkında ne kadar çok geribildirim alırlarsa, sonuçlarla ilgili o kadar çok bilgiye sahip olurlar. Sonuçlar hakkında bilgi edinmeleri ise, personelin yaptıkları işin örgüte sağladığı yararı o kadar çok anlamalarına yardım eder⁴³

1.3.3. Personele Danışmanlık Yapılması

Performans yetersizliklerini ortadan kaldırmak için yöneticilerin personele danışmanlık yapmaları (counseling) gereklidir. Örneğin, personel kavga etme, hırsızlık yapma, mazeretsiz işe gelmeme gibi arzu edilmeyen davranışlar gösterdiğinde ya da işini memnun edici bir şekilde yapmadığında yöneticilerin müdahalesi gerekir. Fakat herhangi bir müdahale yapmadan önce yönetici problemin nedenlerini tanımlamalıdır. Problemin nedeni yetenek ya da bilgi eksikliğiyse, eğitim verilmelidir. Ancak problem personelin isteksizliğiyle ilgiliyse, danışmanlık yapmak uygundur⁴⁴.

Personele danışmanlık yapılmasını gerektiren nedenlerin başında engellenme, çatışma ve stres gelir. Engellenme, bireyin amacına ulaşmasını engelleyecek durumlara karşılaşmasıdır. Engellenmeler günlük rutin işler sırasında ortaya çıkan durumlar olabileceği gibi terfi etme fırsatının engellenmesi gibi daha ciddi olabilir. Personel engellenmeye karşı çeşitli tepkiler gösterebilir. Bu tepkilerden en yaygın olanı saldırganlıktır. Diğer tepkiler ise, ilgisizlik, çekilme, gerilme, saplantı,

⁴³ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 385.

⁴⁴ Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P. **Human Resource Management**. Fifth edition, New York: John Wiley and Sons Inc., 1996, s. 251

fiziksel sorunlar ve ikamedir. Engellenme kaynağı yönetim, iş arkadaşları, kullanılan araç, gereç, donanım ve en önemlisi de personelin kendisidir⁴⁵.

Örgütsel değişim, bireyler ve gruplararası çatışmalar da personel üzerinde duygusal sorunlar yaratabilir. Çatışmalar örgütün vazgeçilmez unsurlarıdır ve yönetim tarafından bir dereceye kadar arzulandır. Ancak çatışmaların çok olduğu bir ortamda işbirliği ve takım çalışması bozulabilir; bireyler ve gruplar arasındaki uzaklık büyür, çatışmada yenik düşen bireyler kendilerini alçalmış hisseder; kendilerine güvenlerini ve motivasyonlarını kaybederler. Bütün bu olumsuzluklar sonucu personelde oluşan duygusal sorunların çözümü için danışmanlığa gerek duyulur. Son olarak da, stres bir bireyin duygularına, düşüncelerine ya da fiziksel sağlığına zarar veren bir gerilim durumudur. Personelin kendi başına stres yaratıcı etkenleri ortadan kaldıramadığı durumlarda yöneticilerinin danışmanlığı büyük yararlar sağlayabilir⁴⁶.

Danışmanlık süreci, personele bilgi ve beceri kazandırmaktan daha çok, personelin tutum ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlar. Ancak danışmanın görevi kesinlikle personel adına problemi çözmek ve ona izlemesi gereken yolları empoze etmek değildir. Danışman personele güven vererek, onunla etkili iletişim kurarak, personel üzerindeki gerilimi giderilmesi ve duygusal sorunlarının çözülmesi için öğütler vererek ve herşeyden önemlisi de bunları personelle görüşerek bir sonuca ulaşır. Ayrıca bir danışman olarak yönetici bir psikolog değildir; sadece performansı etkileyen davranışlarla ilgilenir. Problem, personelin fizik ve ruh sağlığıyla ilgiliyse, yönetici bunu personelin de kabul etmesini sağlayarak, profesyonel bir danışmana (psikolog ya da psikiyatris) göndermelidir⁴⁷.

1.3.4. Disiplin Programının Uygulanması

Personelin istenmeyen davranışlarının düzeltilmesi amacıyla disiplin prosedürleri uygulanabilir. Ancak, kimin ne zaman disipline edilmesi gerektiği konusu oldukça önemlidir. Disiplin eylemi personelin kontrolü dışındaki faktörlerden

⁴⁵ Davis, Keith, s. 562-563.

⁴⁶ Davis, Keith, s. 564-565.

⁴⁷ Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P., s. 251.

ya da yetenek eksikliğinden kaynaklanan istenmeyen davranışlarda uygulanmamalıdır. Bir personelin istenmeyen davranışının disipline edilebilmesi için personelin kendisinden beklenen davranışın ne olduğunu bilmesi, bunu başaracak nitelikte olması ve isteyerek beklenen davranışı göstermemesi gerekir. Nitelikli bir personelin istenmeyen davranışları göstermesi durumunda disipline edilmesi yerine danışmanlık yapılması daha uygun olur⁴⁸.

İşletmelerde disiplin ve motivasyonun birlikte uygulanması gerekir. Çünkü, negatif ve pozitif motivasyon birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Pozitif motivasyon, personelin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte ödüller sunarak istenen davranışların sürekliliğini sağlamaya çalışırken, negatif motivasyon ceza ya da diğer yapıcı uygulamalarla personelin istenmeyen davranışını ortadan kaldırmaya çaba gösterecektir⁴⁹.

Personelin disipline edilmesinde farklı yaklaşımlar izlenebilir. Bu yaklaşımları şu şekilde özetlemek mümkündür⁵⁰:

- **Önleyici disiplin:** Personelin kural ve düzenlemeleri ihlal etmelerini önleyici ve istekle çalışmalarını sağlayıcı bir örgüt iklimi yaratmaktır. Bu yaklaşımın temel amacı personelin self-disiplinini geliştirmektir.

- **Düzeltilici disiplin:** Önleyici disiplin ile önüne geçilemeyen kural ihlalleri cezayla karşılık görür. Bu yaklaşımın amacı, ceza yoluyla istenmeyen davranışı düzeltmek ve gelecekte aynı davranışın tekrarlanmaması için personele ve diğerlerine gözdağı vermektir.

- **Kademeli disiplin:** Tekrarlanan kural ihlalleri için giderek şiddetlenen cezalar verilmesini öngörür. Bu yaklaşımın amacı, ilk kez kurallar dışına çıkan personele hafif bir cezayla sözlü uyarıda bulunmak ve kendine davranışını düzeltmesi için bir şans vermektir. Personelin istenmeyen davranışını tekrarlaması durumunda, her tekrarda şiddeti artan, kayıtlara geçirilmiş sözlü uyarı, kayıtlara geçirilmiş yazılı uyarı, para cezası ve rütbe indirimi, ödemesiz geçici işten uzaklaştırma ve en

⁴⁸ Geylan, Ramazan. **İşletmelerde Personel Disiplini**. Eskişehir: Met Yayıncılık Ltd. Şti, 1993, s. 27-28.

⁴⁹ Geylan, Ramazan, **İşletmelerde Personel Disiplini**. s.32-33.

⁵⁰ Geylan, Ramazan, **İşletmelerde Personel Disiplini**. s. 34-36.

son çare olarak işten çıkartma cezaları verilir.

- **Yapıcı disiplin:** Herhangi bir yanlış davranışı nedeniyle personelin cezalandırılmasına karşıdır. Kural ihlallerini doğal karşılar. Bu yaklaşımın temel amacı, personeli cezalandırmak yerine davranışın nedenini araştırmak ve personele yol göstermektir. Bunun için danışmanlık süreci uygulanır.

Günümüz disiplin anlayışı, cezalandırıcı değil yapıcı ve yönlendirici cezasız disiplin anlayışıdır. Disiplin uygulanmasının temel amacı personelin istenmeyen davranışının ortadan kaldırılmasıdır. Hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın disiplin sürecinin tüm aşamalarının işe yaramadının anlaşıldığı son aşaması, personelin işten çıkartılmasıdır. İşten çıkartma kararları üst düzey yöneticiler tarafından alınır. Ancak işten çıkartma cezası uygulanırken izlenen sürecin yasalara ve sözleşmelere uygun olmasına ve sürecin tüm aşamalarının belgelendirilmesine dikkat edilmelidir.

1.4. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ VE ÖDÜLLENDİRİLMESİ

Kabul edilebilir ya da mükemmel düzeyde performans gösteren personelin bu performans düzeyinin korunması ya da geliştirilmesi gerekir. Bu amaçla personelin yönlendirilmesi, güçlendirilmesi, kariyer planlaması ve geliştirmesi ve ödüllendirilmesi gerekir.

1.4.1. Personelin Yönlendirilmesi

Örgütlerde yöneticilik görevine talip olan personelin örgütün üst düzeylerinde bulunan birilerinin yardımlarına ve tavsiyelerine ihtiyaç duyduğu bilinmektedir. Kıdemli bir personel diğer bir kişiye rehberlik yapmada aktif bir rol aldığı anda, bu yönlendirme ya da koçluk yapma olarak adlandırılır. Bir koç (coach) olarak yönetici; yönlendirme, tavsiyelerde bulunma, eleştirme ve öneriler sunma yoluyla personelin performans gelişimine rehberlik eder. Bir başka deyişle, kıdemli personel himayesi altındaki astla bilgisini ve deneyimlerini paylaşır. Bu yaklaşım, yüksek etkileşim ve hızlı geribildirim sağlamakla birlikte örgütte herhangi bir değişiklik yaratmamakta ve koçun iyi öğretici olma yeteneğine fazlaca güvenmektedir⁵¹.

⁵¹ Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P, s.249-250.

1.4.2. Personelin Güçlendirilmesi

Personeli güçlendirme (empowerment), yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla personelin performansını geliştirme sürecidir. Bu süreç, daha çok alt kademe personelin kararlara katılımının sağlanması, yetki devri ve motivasyon gibi yönetim uygulamalarından oluşur⁵².

Güçlendirme, personele “güç” vermeyi ifade eder. Güçlendirilmiş bir personel, kendisini motive edilmiş hissedene, bilgisine ve uzmanlığına güveni artıran, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duyan, olayları kontrol edebileceğine inanan ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı bulduğu işi yapan bir kişidir. Bir yönetim kavramı olarak güç, pozisyon, uzmanlık, kaynak ve kişilik gücü gibi değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bu bağlamda güçlendirme, personelin bu dört güç itibarıyla kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda personelin güçlendirilmesi için yapılması gerekenler şunlardır⁵³:

- Daha fazla seçim yapma hakkı verilerek personelin pozisyon gücünün artırılması,
- Sürekli olarak eğitilmesi ve uzmanlığın sürekli geliştirilmesi,
- Başta bilgi olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma olanağının verilmesi,
- Kendine güvenin ve motivasyonun artırılması.

Güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi örgüt, personel ve yönetici arasındaki etkileşime bağlıdır. Bu unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür⁵⁴:

- **Örgüt unsuru:** Örgüt yapısının basık olması; iş tanımları ve prosedürlerinin katılımı sağlayacak şekilde tasarlanması; açık bir şekilde örgütün misyonunun, vizyonunun ve değerlerinin belirlenmesi ve personele iletilmesi; güçlendirilmiş davranışları sürdüren bir ödüllendirme sisteminin kurulması; bilgi

⁵² Sternberg, Lawrence E. “Empowerment: Trust vs. Control” **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February, 1992.

⁵³ Koçel, Tamer, s.301.

⁵⁴ Koçel, Tamer, s.302-303.

paylaşımını sağlayan iletişim sisteminin bulunması ve işletilmesi; personelin sürekli kendisini geliştirmesini sağlayacak bir ortamın yaratılması; personelin bir birey olarak bütün yönleriyle ele alınması; nitelikli personel bulunması ve elde tutulması, güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler.

- **Güçlendirilecek personel unsuru:** Personelin kendini iyi tanıması; sürekli kendini geliştirme arzusu duyması; değişime açık olması ve değişimi kolay kabul etmesi; kendine güven derecesinin yüksek olması; dinleme ve geribildirim alma yeteneğinin bulunması; eyleme dönük olması, güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler.

- **Yönetici unsuru:** Yöneticinin personel üzerinde yaratacağı güven ve bağlılık duygusu; problem çözmeye yönelik, katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı yaklaşımı; yaşanan her türlü başarı ya da başarısızlıktan ders çıkarması; hata yapma korkusunu ortadan kaldırması, karar verip uygulama yapılmasını teşvik etmesi ve motivasyon yaratması; personelin performansı konusunda net, yapıcı, zamanlı geribildirim vermesi; misyonu ve vizyonu açıklaması ve personelin benimsemesini sağlaması; “emir-komuta-kontrol” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koç’luk yapma” yaklaşımını benimsemesi, güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler.

1.4.3. Kariyerin Planlaması Ve Geliştirmesi

Kariyer planlaması ve geliştirilmesi kariyer yönetimi sürecinin önemli iki aşamasıdır. Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise, örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Kariyer planlaması ile arzulanan sonuçların başarılması için amaçlar belirlenir; kariyer yolları ile bu amaçlara ulaşmak için gereken araçlar tanımlanır⁵⁵.

Performans değerlendirme süreci kariyer planlaması için bir temel sağlar. Bu süreçte birey kendi hedeflerini ve becerilerini tanır; neyi yapıp naye yapamayacağını öğrenir; yöneticilerin performansı hakkında ne düşündükleri hakkında bir fikri olur;

⁵⁵ Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. **Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. İkinci basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995, s. 167.

talip olduğu görev için gerekli eğitim ve gelişme ihtiyaçları belirlenir. Kariyer geliştirme için yöneticiler personeli yönlendirirler ve gerektiği zaman danışmanlık yaparlar. Bu süreçte yöneticiler personelin geçmiş dönemdeki performansına dayanarak uzun dönemli kariyer amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olacak şekilde, performanslarını nasıl arttıracakları konusunda kısa dönemli, belirgin önerilerde bulunurlar⁵⁶. Bu amaçla yapılan performans değerlendirmeleri personele davranış, tutum, beceri ya da bilgi konularında ihtiyaç duydukları önerileri vermenin bir yolu olarak kullanılır. Böylece temel hedefe doğru atılması gereken bir adım olarak göreceği için personel şu andaki pozisyonunda daha iyi çalışmak için motive olabilir⁵⁷.

1.4.4. Başarılı Performansın Ödüllendirilmesi

Personelin performansının geliştirilebilmesi için kabul edilir ve mükemmel düzeyde performans gösteren personele önemli bir motivasyonel unsur olarak ödül verilmelidir. Çünkü ödüllendirilen personel çabalarının karşılığını aldığını düşünecek ve aynı çabayı ya da daha fazlasını göstermeye devam edecektir.

Personelin ödüllendirilmesinde içsel ya da dışsal ödüller sağlanabilir. İçsel ödül, bir bireyin işinden duyduğu tatmindir. Bu tatmin örneğin, bireyin yaptığı işle gurur duyması, işinin bir anlamı olduğunu hissetmesi, başarı duygusunu hissetmesi ya da bir ekibin parçası olmanın mutluluğu vb. gibi içseldir. Diğer yandan dıştan gelen ödüller parayı, terfi etmeyi ve sağlanan çeşitli olanakları içerir. Bu tür ödüllerin ortak özelliği, iş dışından olmaları ve dış kaynaktan (özellikle de yönetimden) gelmeleridir. Örneğin, ücretin arttırılması, personelin herbirine birer bilgisayar verilmesi, şirket dergisinde bir övgü yazısının çıkması, ayın personeli ilan edilmesi vb. gibi. Ancak bu ödüller, örneğin ayın personeli seçilmek gibi, personelin başarısıyla gurur duymasına, kişisel gelişimini farketmesine yol açtığında içsel ödül olarak kabul edilebilir⁵⁸.

⁵⁶ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F. **Human Resource Management**. Third edition, Houghton Mifflin Company, 1996, s.490.; Werther, William B. and Davis, Keith, Jr., s. 29.

⁵⁷ French, Wendell L. **Human Resource Management**. Third edition, Houghton Mifflin Company, 1994, s. 332.

⁵⁸ Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P, s. 353.

Ödüller bazı durumlarda personelin gelirini arttırabilir; bazı durumlarda arttırmayabilir. Personelin gelirini arttıran ödüller ücret artışı, ikramiye, prim, kâr paylaşımı vb. gibi doğrudan ya da ücretli tatil, emeklilik sigortası, tedavi giderlerinin ödenmesi, mal ve hizmetlerden indirimli olarak yararlanılması vb. gibi dolaylı yollardan sağlanabilir. Finansal olmayan ödüller ise, personelin gelirini arttırmamakla birlikte işteki yaşamını daha çekici hale getirmeyi amaçlar. Finansal olmayan ödüller örneğin, personelin tercih ettiği büro mobilyaların, tercih edilen öğle yemekleri saatlerinin, özel park yerlerinin tahsisinin, tercih edilen atamaların, özel sekreterin, etkileyici unvanların vb. sağlanması şeklindedir. Bu tür ödüllerin tasarımı yöneticilerin yaratıcılıklarına ve ödüllendirilmek istenen bireylerin yargılama yetenekleri ile bu ödülleri değerlendirme yeteneğine bağlıdır.

Performansa dayalı ödüllerin en yaygın kullanım şekli ücret artışları ve terfi ettirme şeklinde görülmektedir. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temel amacı örgüt için değerli personeli cezbedecek, motive edecek ve işletmede kalmasını sağlayacak ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ödeme yapısını tasarlamaktır. Ücret yönetimi sistemlerinde en sık ortaya çıkan problem adalettir. İşletmeler genellikle maliyetleri en aza indirmek için personele ödemek zorunda oldukları ücretin en düşüğünü vermeye çalışırlar. Oysa ki personel aldığı ücreti çabalarının karşılığı olarak algılamazsa, adalet duygusu sarsılır⁵⁹.

Personelin ödüllendirilmesinde tüm personelin aynı ödüllere değer vereceğinin ve yöneticilerin değer yargılarının personel tarafından aynen kabul edileceğini varsaymak yanlıştır. Her bireyin ihtiyaçları ve beklentileri farklıdır, bu nedenle de ödüllendirilme tercihleri de farklı olacaktır. Personel genellikle kıdemine, performans düzeyine ve görevinin güçlüğüne göre farklı ödülleri tercih eder. Bu nedenle örneğin, ödüllendirilecek personele bir ödüller listesi verilerek, kendisinin seçim yapmasını sağlayan esnek bir ödüllendirme sistemi uygulanabilir. Ya da yöneticiler personelle kişisel ve destekleyici görüşmeler yapabilirler. Bu tür informal bilgi alış-verişleri personelin kariyer fırsatları, yaşam amaçları ve performans öncelikleri üzerine odaklanmalıdır. Yöneticilerin kendileri için çalışan insanların ihtiyaçları ve beklentileri konusunda hassas olmaları gerekir⁶⁰.

⁵⁹ "Reward Ceremonies. Compensating People to Perform New Roles Finally Takes Center Stage." **Hospitals and Health Networks**. September, 1996, Vol: 70, s. 26-33.

⁶⁰ Whetten, David A. and Cameron, Kim S., s. 382-383.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİNİN AMACI

Performans değerlendirme görüşmesi, genellikle personel ile nezaretçisinin katıldığı, personele geçmiş performansı ya da gelecek potansiyeli hakkında geribildirim veren ve gelecekteki gelişme düzeyini ve yönünü planlayan bir performans inceleme toplantısıdır. Bu bağlamda performans değerlendirme görüşmesinin temel amacı personele performansları hakkında geribildirim vermektir. Böylece personelin kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını iyileştirmeleri mümkün olabilir⁶¹.

Personel, yaptıkları işler, gösterdikleri çabalar ve performans düzeyleri hakkında yöneticilerinin ne düşündüklerini bilmek isterler. Yöneticiler personelin bu isteklerini performans ölçme süreci boyunca informal olarak yerine getirirler. Çünkü daha önceden de söylediğimiz gibi, performans ölçme sürecinin başarısı personel ile yönetim arasında sürekli haberleşmenin sağlanmasını gerektirmektedir. Personele geribildirimden hemen verilmesi gerekir. Bir performans değerlendirme görüşmesi personel için gösterdikleri performansla yöneticilerini hayal kırıklığına uğrattıklarını öğrenmelerini sağlayacak bir araç değildir. Personel ve yönetici arasındaki bu diyalog performans ölçme sürecinin başında başlamış olmalıdır⁶². Yöneticiler problem meydana geldiği zaman problemin koşullarını belirlemezlerse, istenmeyen davranış tekrarlanmaya meyleder. Yönetici performans problemini değerlendirme görüşmesinde personele ilk kez söylese, bu ona sürpriz olur ve derhal savunmaya geçer. Böyle durumlarda yapıcı olma olasılığı çok düşüktür⁶³.

Bir performans ölçme sistemi ne kadar iyi tasarlanmış ve uygulanmış olursa olsun, performans değerlendirmelerinin formal bir görüşmeyle tamamlanması

⁶¹ Werther, William B. and Davis, Keith, Jr. **Human Resource and Personnel Management**. Fourth edition, Mc.Graw-Hill International Editions, 1993, s. 364.

⁶² Brian, D. Jaffe. "Following A Few Simple Rules Can Ease The Pain of Employee Reviews." **Info World**, 01.26.1998, Vol: 20, s. 78-81.

⁶³ Hildebrand, Karen. "Considering Employee Performance." **Mississippi Business Journal**, 9.15.1997, Vol: 9, s. 5-6.

gerekir. Böyle bir görüşme, personele vurgulamak istediği hususlar hakkında konuşması ve kendi bakış açısını ortaya koymasını için fırsat sađlar⁶⁴.

Performans değerlendirme görüşmelerinde olumlu geribildirim ve yapıcı eleştiri hayati önem taşır. Bir yönetici geribildirimnin önemini gözardı ettiği zaman performansları konusunda personelin endişe duymasına, personelin ilerini normal kalite standartlarının altında yaparak marjinalliği sürdürmesine neden olur. Bölümün bütün olarak performansını düşürür ve personelin bölümüne liderlik eden yöneticisine duyduğu güveni zayıflatır⁶⁵.

Bir performans değerlendirme grmesinin hem personele hem de örgüte yarar sağlaması için temel amaçları şunlar olmalıdır⁶⁶:

- Personelin varolan olumlu davranışlarını pekiştirmek,
- Personel ile performans hedefleri üzerinde uzlaşmaya varmak,
- Grlen personelin özellikle güçlü yönlerini saptamak,
- Personelin geliştirilmeye ihtiyaç duyduğu performans alanlarını belirlemek,
- Personele cret ve terfi kararlarının iletmek,
- Personelle birlikte performansının geliştirilmesini sağlayacak bir plan yapmak,
- Gelecek dönemde personelden beklenen performans düzeyini ortaya koymak,
- Personel-yönetici ilişkisini geliştirmek.

2.2. PERFORMANS DEğerLENDİRME GRMESİ SÜRECİ

Performans değerlendirme grmesi sürecinin aamaları, grmenin planlanmasını, yrtlmesini ve gelecekteki performansın planlanmasını içerir.

⁶⁴ Magurn, J. Philip **A Manual Staff Management in the Hotel and Catering Industry**. London: Heinemann Ltd., 1983, s.138.

⁶⁵ "Positive Feedback and Constructive Criticism" **Getting Result... For The Hands-On Manager**, December, 1997, Vol: 42, s.8.

⁶⁶ French, Wendell L., s. 352.; Palmer, Margaret J. (How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals) **Performans Değerlendirmeleri**. ev.:ahiner, Doğan, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. ti., 1993, s.56-57.

2.2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Planlanması

Çoğu yönetici değerlendirme görüşmesine personel kadar endişe ile bakar ve genellikle de bir kazanma ya da kaybetme durumu olarak görür. Personel iyi performans gösterdiği zaman değerlendirme görüşmesi her iki taraf için de zevkli bir deneyim haline gelirken, performansın çok düşük olduğu durumda ise, görüşme genellikle taraflardan birinin kaybetmesiyle sonuçlanır. Yöneticiler, özellikle de kendilerinden daha kıdemli ya da deneyimli personeli eleştirmeyi oldukça güç ve rahatsız edici bir durum olarak görürler. Değerlendirme görüşmesi öncesinde yöneticilerin endişelerini yenmeleri için kendilerine bazı soruları sormaları yararlı olacaktır. Bu sorular yöneticinin performansını değerlendireceği kişi ile ilgili olarak neler hissettiği, niçin böyle hissettiği, görüşmenin en iyimser ve en kötümser tahminle nasıl sonuçlanabileceği, ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz durumların neler olabileceği ile ilgilidir⁶⁷

Uygulamada yöneticilerin kendilerine bağlı personeli plansız olarak odalarına davet ettikleri ve bu görüşmelerde yöneticiler ne söyleyeceklerini düşünürlerken, personelin de ne duyacaklarını merak etmekte oldukları görülür⁶⁸. Oysa ki, değerlendirme görüşmesinin dikkatle ve her yönüyle planlanması gerekir. Planlama aşamasında nelerin yapılacağı, değerlendirme görüşmesinin ne kadar zamanda bir yapılacağı ve ne kadar süreceği, personele hangi bilgilerin verileceği, görüşmenin hangi yaklaşımla yürütüleceği, personelin hangi konularda görüşlerinin ve önerilerinin alınacağı önceden planlanmalıdır⁶⁹.

Tüm görüşmeler gibi, başarılı olması isteniyorsa, performans değerlendirme görüşmesinde de bazı temel ilkelerin uygulanması gerekir. Bu ilkelerin ilki hazırlık yapılmasıdır. Görüşme öncesi hazırlıkta şunların yapılması gerekir⁷⁰:

⁶⁷ Mill, Robert Christie. **Managing Productivity in the Hospitality Industry**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1989, s.148.

⁶⁸ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: Küre Ajans, 1992, s.227.

⁶⁹ French, Wendell L., s.353.

⁷⁰ Hildebrand, Karen.; Magurn, J. Philip, s. 138.

- Personelle görüşme yapılması için uygun bir zaman ve yer belirlenmesi.(Buna dayanarak personele randevu verilmelidir.),
- Personelin kendi performanslarının tartışılacağı toplantıya hazırlanmalarını sağlamak için performans ölçme formunun bir kopyasının verilmesi,
- Performans değerlendirmesinde kullanılacak tüm belgelerin toplanması,
- Görüşme süresince görüşmeyi kesintiye uğratacak engellerin ortadan kaldırılması.

Performans değerlendirme görüşmesi için belirlenecek zaman hem yöneticiye hem de personele uygun olmalıdır. Zamanın kısıtlı olduğu ya da taraflardan birinin kızgın olduğu zamanlarda bir değerlendirme görüşmesi yapılmamalıdır. Ayrıca, bir performans değerlendirme görüşmesinin kesintisiz olması için görüşme ayrılan zamanda telefonlara ve ziyaretçilere izin verilmemelidir. Çünkü bu aşamada personel için en önemli şey yöneticisiyle başbaşa toplantı halinde olmaktır⁷¹.

Değerlendirme görüşmesi öncesinde yöneticinin iş gereklerini, personelle önceden tartışılmış ve üzerinde mutabık kalınmış performans planlarını incelemesi gerekir. Personelin iş becerileri, uzmanlığı, eğitimi, özel nitelikleri, önceki işleri ve performans durumunu gösteren hikayesi tekrar gözden geçirmelidir. Sonra yönetici, personeli gözlem periyodu süresince gösterdiği iş performansını “kabul edilemez” ile “mükemmel” arasında derecelemelidir⁷². Ayrıca yönetici görüşme öncesinde personelin kendini değerlendirmesini istemelidir. Personelin başarılarının ve başarısızlıklarının bir listesini hazırlaması ve yöneticiye sunması için zaman verilmesi bilgi alış-verişinin ve performans incelemesinin tek yanlı olmadığını gösterir⁷³.

Daha sonra performansla ilgili tartışmada kullanacağı personelin davranışlarını tekrar düşünmeli ve bunlardan bazı örnekleri yazmalıdır. Örneğin, Sema, otele gelen konukları hoş karşılar, selamlayarak gülümser ve onların gereksinimlerine uygun

⁷¹ Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Seventh edition, Prentice Hall International, Inc., 1997, s. 368.; Schneider, Madelin and Tucker, Georgina. **The Professional Housekeeper**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, s.144.

⁷² Mill, Robert Christie, s.158.

⁷³ Brian, D. Jaffe.; Barry, John M.. “Performance Management: A Case Study” **Journal of Environmental Health**, November, 1997, Vol: 60, s. 35-39.

bir oda araştırdığı süre içinde göz temasını sürdürür. Cemre, kendisine verilen görevleri zamanında ve doğru şekilde tamamlamıştır. Normal iş sorumluluklarının yanında projeleri de kabul etmiş ve tatmin edici bir şekilde tamamlamıştır. Bora, bu yıl altı kez işe gelmemiş ve ondört kez geç kalmıştır; kendisine hazırlaması için verilen iki raporu önceden kararlaştırılan teslim tarihi içinde tamamlamakta başarısız olmuştur vb. Bu aşamada hem olumlu hem de olumsuz davranış örneklerini sağlamak gerekir. Böylece personelin davranış değişiklikleri tartışılabilir⁷⁴.

Değerlendirmenin sonucu personelin geleceğini etkileyecektir. Örneğin, personelin performans ölçümlerinde mükemmel performans gösterdiği belirlenmişse, yönetici görüşme öncesinde çeşitli tahminler yapabilir. Görüşmede mevcut fırsatlar dikkate alındığında personel bir üst göreve yükseltilecek bir aday olabilir. Personelin şu anda yaptığı iş yeniden tanımlanabilir ve yeni sorumluluklar ilave edilebilir. Bu durumda gelişme planları yapılmalıdır. Mükemmel performans gösteren bir personelin planlanan iş görevlerinde değişiklik olmaması sorunlara neden olur. Bu durumda yöneticinin görüşmeyi personelin varolan performans düzeyini sürdürmesi gerektiği kararıyla bitirebilir⁷⁵.

Performansı orta düzeyde bulunan bir personel için terfi ettirilme olasılığı zayıftır. Yönetici görüşme sırasında personelin daha iyi performans gösterebileceğini düşünürse, işine yeni sorumluluklar ilave edebilir. Planlanan iş görevlerinde değişiklik olmamışsa, görüşme personelin varolan performans düzeyini sürdürmesi gerektiği kararıyla sonuçlandırılabilir. Bir personel yetersiz performans göstermişse, yöneticinin o kişinin performansını düzelterip düzeltemeyeceği konusunda karar vermesi gerekir. Personel düzelmeyi istiyorsa, bir gelişme planı yapılır; istemiyorsa, işine son verilmesi düşünülebilir⁷⁶. Yönetici görüşmeden önce bunları düşünmek zorundadır. Aynı zamanda yöneticinin görüşme sırasında ortaya çıkabilecek bazı fikirlere de açık olması, önceden düşündüğü bazı seçenekleri değiştirmesi gerekebilir⁷⁷.

⁷⁴ Mill, Robert Christie, s.158.

⁷⁵ Erdoğan, İlhan, s. 228.

⁷⁶ Erdoğan, İlhan, s. 228.

⁷⁷ Mill, Robert Christie, s.160

2.2.2. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yapılması

2.2.2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi Yaklaşımının Seçilmesi

Performans değerlendirme görüşmelerinde üç yaklaşım izlenebilir. Birinci yaklaşım, söyle ve ikna et; ikinci yaklaşım, söyle ve dinle ve üçüncü yaklaşım ise problem çözme'dir. Yönetici görüşme öncesinde hangi yaklaşımı izleyeceğini belirlemelidir⁷⁸.

2.2.2.1.1. Görüşmede İzlenebilecek Yaklaşımlar

Birinci yaklaşımda amaç, yöneticinin personelin performans değerlendirmesini yapması ve personeli performansını iyileştirmeye ikna etmesidir. Bu tür geleneksel görüşmelerde yönetici kendi saptadığı yetersiz alanları personele bildirir ve bu alanlarda gelişmeyi seçmesini sağlanmaya çalışılır. Otokratik yönetici imajını güçlendiren bu yaklaşımda görüşmenin atmosferini yönetici belirler. Önceden saptanmış sorular ve açıklamalar sadece önemli performans konularını kapsar. Bu yaklaşım kişisel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına olanak vermez⁷⁹.

Yöneticinin görüşmeyi yürütürken bir yargıç olarak rol oynamasının yanı sıra ikna sanatı ve sabır gibi becerilerini kullanması gerekir. Bu yaklaşımda personelin savunmaya yönelik davranışlarını bastırması ve düşmanca duygularını saklaması beklenir. Bu nedenle genellikle personelin yöneticisine saygı duyduğu ve gerçekten yöneticisinin kendinin performansını yargılayabilecek nitelikte olduğunu hissettiği zaman uygulanabilecek bir yaklaşımdır ve özellikle yeni işe giren personel için uygulanır. Personelin yöneticilerine karşı sadakatlerini kaybetmiş olması durumunda en büyük potansiyel problem personelin gelişiminin engellenmesidir. Yönetici, performans değerlendirmesini daima tek başına ve kendi bakış açısıyla yaparsa, personel işini daha iyi yapmak için asla herhangi bir sorumluluk almayacaktır. Çünkü

⁷⁸ Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F. **Human Resource Management**. Third edition, Houghton Mifflin Company, 1996, s.490; Werther, William B. and Davis, Keith, Jr., s.364.

⁷⁹ Palmer, Margaret J., s.58.

personel, ne yaparsa yapsın yöneticisinin onu mutlaka yargılayacağını bilmektedir⁸⁰.

İkinci yaklaşımda yönetici, personele reaksiyon gösterme, performans düzeyi ile ilgili nedenlerini belirtme, mazeretlerini ve savunmalarını yapma fırsatı vererek personelin performans değerlendirmesini yapar⁸¹. Bu yaklaşımın temel felsefesi, savunma duygularının ortadan kaldırılması durumunda insanların değişeceğidir. Yöneticinin yargılama rolünün yanı sıra personeli dinlemeye ve personelin reaksiyonlarını anlamaya zaman harcaması gerekir. Personele herhangi bir fikrini savunma fırsatının verilmesi, değişime direncini düşürecek ve personel büyük olasılıkla fikrinin de bir ölçüde kabul edilmiş olduğunu hissedecektir. Ancak bu yaklaşımla personelin değişim ihtiyacını hissetmesi her zaman mümkün olmayabilir⁸².

Problem çözme görüşmesi yaklaşımı, personelin geçmiş davranışları üzerinde durmaktan daha çok gelişmesini teşvik etmek üzerinde durur. Performansın iyileştirilmesi, iş problemlerinin açıkça tartışılması sonucunda gerçekleşir. Yönetici yargılayıcı değil, yardımcı rolü oynar ve yeni fikirleri ortaya çıkaracak sorulardan yararlanır. Yeni fikirler genellikle personelin performansını nasıl geliştirebileceği ile ilgilidir. Bu, performansın değerlendirilmeyeceği anlamına gelmez; bununla beraber değerlendirmede odak noktası, personelin nasıl başarısız olduğu değil daha çok nasıl başarılı olabileceği üzerindedir. Bu yaklaşım potansiyel değişim fırsatı yaratır ve hem personele hem de yöneticilere fikir alış-verişinde bulunma olanağı sağlar. Eğitim, danışmanlık, koçluk yoluyla performans farklılıklarını ortadan kaldırmaya yardım eder. Ancak, personelin fikir ileri sürme yeteneğine sahip olmadığı ya da bu konuda başarısız olduğu, yöneticilerin de personelin gönlünü almak için pek de gerçekçi olmayan güzel sözler söylemek zorunda olduğu durumlarda görüşme başarıya ulaşmaz. Bazen de yöneticilerden kaynaklanan nedenlerle bu tür bir görüşme yapılamayabilir. Yöneticiler düşünme yeteneğine sahip olmadığı ya da bu konuda başarısız olduklarında gelişme yönünü saptama inisiyatifi personeli üstlenebilir⁸³.

⁸⁰ Mill, Robert Christie, s.148. s.149.

⁸¹ Werther, William B. and Davis, Keith, Jr., s.364.

⁸² Mill, Robert Christie, 149.

⁸³ Mill, Robert Christie, s.148.

Bir yönetici performans değerlendirme görüşmesi için farklı yaklaşımlardan birini seçebilir. Geleneksel yaklaşım personeli yargılama üzerine kurulmuştur. Ancak, yönetici için en iyi yaklaşım bir yönlendirici ve yol gösterici olarak rol oynamaktır. Böylece yönetici olumsuz, tepkisel, yargılayıcı olmak ve geçmiş üzerinde durmak yerine daha olumlu, gelişme merkezli, destekleyici ve geleceğe odaklanmış olur. Bu kesinlikle geçmişin gözardı edileceği anlamına gelmez. Geçmişte olan şeyler kesinlikle geleceğin planlanmasında önem taşımalıdır. Ancak, geçmişe gereğinden fazla önem verilmesi performans değerlendirmelerini bir not karnesine dönüştürür ve varolan stresi artırır. Yönetici, bir koç olarak geçmişte personelin gösterdiği zayıf performansın nasıl geliştirilebileceğini araştırır. Personelle birlikte gelişme planını yapar, ihtiyaç duyduğu her türlü desteği verir ve onu teşvik eder⁸⁴.

Personelin performansının, genellikle yaptıkları işlerin kendilerini geliştirdiğini hissettiklerinde yükseldiği gözlenmektedir. Personel bu durumda performanslarının iyileştirilmesi için ne yapılması gerektiğini daha iyi görmekte ve gereğini yapmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi performans yönetimi sisteminin temel amaçlarından biri de her aşamada personelin sisteme aktif katılımını sağlamaktır. Bu nedenle performans değerlendirme görüşmesinde izlenecek yaklaşım personeli yargılayan, pasif kılan ve yöneticinin yargıç pozisyonunda olduğu bir yaklaşım değil, personelin katılımını sağlayan, görüş ve önerilerini sunmalarını sağlayan bir yaklaşım olmalıdır⁸⁵.

Personelin katılımını sağlamak zaman almakla birlikte, iyi bir performans yönetimi sistemi personelin ne beklediğini açıkça anlamakla başlamaktadır. Bu sadece endişeleri ve yasal sıkıntıları hafifletmek için değil, kendine güveni ve yüksek beklentileri gerçekleştirmek için gereklidir. Personel işinde güvene sahip olmalıdır ve yönetimin kendini desteklediğini bilmelidir. Yöneticiler de personeli isteyerek dinlemeli ve sorumluluklarının bilincinde olarak onlara gerekli her türlü desteği vermelidir⁸⁶.

⁸⁴ Mill, Robert Christie, s.161.

⁸⁵ Cherrington, David J. **The Management of Human Resource**. Fourth edition, Prentice Hall, Inc., 1995, s. 301.

⁸⁶ Barry, John M.

Bu nedenle bir performans değerlendirmesi görüşmesinde izlenebilecek en iyi yaklaşım, problem çözme yaklaşımıdır. Çünkü bu yaklaşım, problemlerin ortaya çıkarılmasının ve çözümlerinin bulunmasının üzerinde durur. Yönetici ve personel arasında açık ve aktif bir diyalog kurulmasına ve karşılıklı olarak geliştirme amaçlarının saptanmasına yardımcı olur. Ancak bu yaklaşımı etkili bir şekilde kullanabilmek için yöneticilerin etkili iletişim, etkili dinleme, kavrama, yorumlama becerilerinin yanı sıra koçluk ve danışmanlık konusunda yeterli deneyime sahip olmaları gerekir⁸⁷.

2.2.2.2. Personelle Görüşme Yapılması

Personelle yapılacak bir performans değerlendirme görüşmesi görüşmenin başlatılması, personelin performansının değerlendirilmesi, potansiyelinin belirlenmesi ve gelecekteki gelişmenin planlanması aşamalarını içerecek şekilde yapılandırılması gerekir. Doğal olarak bu üç aşama birbiriyle ilişkilendirilmek zorundadır. Görüşme süresince görüşmeyi yöneten yöneticinin kendisinin yapıcı olmak zorunda hissetmesi gerekir. Değerlendirme görüşmesi tarihi bir kayıt tutma toplantısı olarak değil, gelecek eylemler için bir atlama taşı olarak kullanılmalıdır⁸⁸. Çünkü personel işini ne kadar iyi yaparsa yapsın büyük olasılıkla halâ performansının iyileştirilebilecek bazı alanları olacaktır. Eğer yoksa, personele ilave sorumluluklar verilmesi ya da bir üst göreve atanması düşünülecektir. Değerlendirme görüşmesi, bütün bunların personelle çok açık bir şekilde konuşulacağı ve tartışılacağı fırsatı yaratacak şekilde yürütülmelidir⁸⁹.

- Görüşmenin Başlatılması: Görüşme süresince değerlendirme büyük olasılıkla kişisel ve hassas noktalara dokunduğu için görüşülen kişiyi rahatlatacak bir atmosferin yaratılmasına ve görüşülen kişinin daha fazla konuşmaya teşvik edilmesine çalışılmalıdır⁹⁰. Bu nedenle yöneticiler görüşmeye açık, dostça ve samimi bir ortam oluşturacak şekilde başlamalıdır. Kişisel ilişkileri gözardı etmeyi gerektirecek resmi bir görüşme olmayacağını göstermek üzere, başlangıçta kısaca hal-hatır

⁸⁷ Scbuler, Randall II S. and Jackson, Susan E., s. 393.

⁸⁸ Magurn, J. Philip, s. 139.

⁸⁹ Schneider, Madelin and Tucker, Georgina, s.144.

⁹⁰ Magurn, J. Philip, s. 139.

sormak, bu yönlü kısa sohbetler ve şakalar yapmak yararlı olacaktır. Bu tür konuşmaları fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara doğru yönlendirmek gerekir. Havadan sudan konuşmaların uzun tutulması sadece tansiyonun daha da yükselmesine neden olacaktır. Çünkü her iki taraf da görüşme nedenini bilmektedir ve personel bir değerlendirme görüşmesinde olduğunu hissetmek ister⁹¹.

Samimi bir hava yaratılabilmesi için, görüşmenin yapılacağı odanın fiziksel özellikleri de önemlidir. Bu özelliklerin personelin rahat konuşmasına yardım etmesi gerekir. Örneğin, masanın arkasında her haliyle yönetici gibi duran biri, hemen yargı vermeye hazır bir iktidar sembolü gibi görünür. Buna karşılık, rahat koltuklarda karşı karşıya oturmak daha eşitlikçi bir izlenim yaratacaktır⁹².

Değerlendirme görüşmesi hızlı bir şekilde yürütülmelidir. Görüşmeye iki şekilde başlangıç yapılabilir. Birinci yaklaşımda, yönetici görüşmeye öncelikle personelin belirli iş başarılarını tartışarak başlar. İkinci yaklaşımda ise, yönetici önce personelin kendi performansı hakkındaki görüşlerini alarak tartışmayı başlatır. Bu durumda personel başlayacağı ya da ilk adımı atacağı yeri ve önemli olduğunu düşündüğü şeyi seçebilir. Bazı yöneticiler tartışmanın kontrolünü kaybedeceklerinden korkmaları nedeniyle, bazıları da personelin herhangi bir başarısını abartacağını düşündükleri için bu yaklaşımdan kaçınırlar. Fakat çoğu personel hayret uyandıracak şekilde kendi kendilerini yöneticilerinden daha katı bir şekilde eleştirme eğilimindedirler. Gerçekte personelin performansının dikkatle planlandığı durumlarda personelin başarılarını abartmaları oldukça güçtür. Ancak bu yaklaşımın bir yararı yöneticiye personelin performans hakkındaki düşüncelerini karşılaştırma olanağı vermesidir. Önemli bir sakıncası, personelin yönetici için önemli olmayan alanlar üzerinde durabilmesidir⁹³.

- Personelin Performansının Değerlendirilmesi: Bir performans değerlendirme görüşmesi yürütülürken yöneticinin personelin performansını değerlendirme aşamasında yapması gerekenler şunlardır⁹⁴:

⁹¹ Mill, Robert Christie, s.162.

⁹² Palmer, Margaret J., s.63.

⁹³ Mill, Robert Christie, s.162.

⁹⁴ Lucas, Robert W. "Effective Feedback Skills For Trainers and Coaches." **HR Focus**, Jul, 1994, Vol: 71, s.7-8.; Werther, William B. and Davis, Keith, Jr., s.364-366.; "Positive Feedback and Constructive Criticism"; Magurn, J. Philip, s. 139-140.; Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F., s. 493.

- 1) Görüşmeye, görüşmenin amacı vurgulanarak başlanmalıdır. Yönetici bir yargıçtan daha çok bir koç ve danışman rolünü üstlendiğini ve personelin başarısının kendinin de sorumluluğu olduğunu açıklamalıdır. Herbir personele bu görüşmenin disiplin için değil, performansı geliştirmek için yapıldığı söylenmelidir.
- 2) Görüşme süresince not alınacağı ve değerlendirme formunun daha sonra tamamlayacağı ve kendisine gösterileceği personele açıklanmalıdır.
- 3) Bir değerlendirme görüşmesi asla bir eleştiriyle başlamamalıdır. Eleştiriler kişisel olarak değil, işle ilgili performans konusunda yapılmalıdır. Yönetici sakin olmalı ve personelle çatışmaktan kaçınmalıdır.
- 4) Personelin performansının olumlu yönleri vurgulanmalıdır. Personelin yetersiz olduğu alanlarla ilgili eleştiriler övgü içine gizlenmelidir.
- 5) Yönetici konuşmaya bir olayın özel bir kısmına dikkat çekerek başlamalıdır. Personelin yetersizlikleriyle ilgili olarak gördüğü bir davranış, bu inancı destekleyecek olaylara dayanan bilgi kullanarak açıklamalıdır. Yönetici ve personel arasında fikir ayrılıklarının olması doğaldır. Bu tür durumlarda önemli olan hangi durumlarda neyin, niçin meydana geldiğini belirlemek ve personelle ortak bir noktada uzlaşmaya varmaktır.
- 6) Personelin performansının örgütsel performans üzerindeki etkisi açıklanmalıdır. Personel çoğu zaman eylemlerinin örgüt üzerindeki etkisini tam olarak anlayamaz.
- 7) Yönetici, personelin kendisinden beklenen şeyleri tam olarak bilip bilmediğini araştırmalıdır. Personel beklenen şeyin farkındaysa, fakat buna rağmen beklentileri karşılamıyorsa, nedenlerini bulmaya çalışmalıdır. Bunun için personelin konuşmasının sağlanması önemlidir. Personel ortamın tehdit edici olmadığını hissederse, daha rahat konuşacaktır.
- 8) Personele güçlü yönlerini daha da güçlendirecek yollar önerilmeli, personelin bu konudaki önerileri alınmalı ve bu yönde çalışmalarını sürdürmesi için personel teşvik edilmelidir.
- 9) Tartışma sadece iki ya da üç temel yetersizlik alanları üzerinde odaklanmamalıdır. Bu alanlar personelin başarması beklenen alanlar olmalıdır.
- 10) Personelin düzeltme yeteneğinin varolduğundan emin olunan yetersizlikleriyle ilgilenilmelidir.
- 11) Personel, yöneticinin ileri sürdüğü görüşlere karşı çıkarsa, yönetici dikkatli bir şekilde dinlemeli ya da kendini tatmin etmek uğruna söylediği sözlere karşılık personeli suçsuzluğunu ispat etmeye teşvikten kaçınmalıdır.
- 12) Yönetici, personelinin onlara karşı daha iyi nasıl davranabileceğine ilişkin

önerilerini istemeli, onları dikkatle dinlemeli ve bu önerilerden gerekli dersleri çıkarmalıdır.

Yapılan görüşme sırasında kayıtsız davranan ya da beklenen performans düzeyine ulaşması mümkün görünmeyen personelden umudu kesmek gerekir. Personelin vereceği cevaplar ilgili olduğunu gösteriyorsa ve kabul edilebilir öneriler getiriyorsa, performansının iyileştirilme olasılığı oldukça yüksektir⁹⁵.

- Personelin Potansiyelinin Belirlenmesi: Bir performans değerlendirme görüşmesinin personelin potansiyelinin belirlenmesi aşamasında yöneticinin yapması gerekenler şunlardır⁹⁶:

- 1) Yönetici personelin potansiyeli ve üst görevde başarılı olabileceği konusunda sezgilerine güvenmelidir. Ancak bu konudaki sezgilerinin bir üst yönetici tarafından onaylanması zorunludur.
- 2) Yöneticinin personelin potansiyeline olan inancını ve bunun gelişme olasılığını nasıl etkileyebileceğini belirlerken dürüst ve açık sözlü olması gerekir.
- 3) Personelin şu andaki performansı kabul edilemez bulunmuşsa, yönetici kaybeden bir kişi olan bu personeli kınamamalıdır. Potansiyelini tartışmak için onu cesaretlendirmeli ve önceden açığa vurulmamış özelliklerini ya da diğer yeteneklerini keşfetme şansını yakalamaya çalışmalıdır.
- 4) Yönetici, personelin en çok neyi yapmak istediğini ve umduklarını başarabilmesi için ona nasıl yardım edebileceğini öğrenmelidir.
- 5) Personel kendi potansiyeli hakkında gerçekçi olmayan düşüncelere sahipse, yönetici onun düşüncelerini değerlendirmeye çalışmalı ve alternatif tavsiyelerde bulunmalıdır.
- 6) Bir personelin ortalama olarak iyi bir performans gösterdiği, ancak yükseltmek için yeterli potansiyele sahip olmadığının anlaşılması durumunda, personelin varolan potansiyelini daha iyi kullanmasını sağlamak üzere iş zenginleştirmesi yapılmalıdır.
- 7) Personelin bir üst göreve yükseltilip yükseltilemeyeceği konusunu onunla açık bir şekilde tartışmakta yarar vardır. Yanlış mesajlar vermekten ve düşüncesizce sözler söylemekten kaçınmak gerekir. Personeler bir yükselme umudu verilecekse, bu umudun gerçekleşmesini sağlayacak birtakım gelişme aşamalarını belirlemek ve bu aşamaların zamanlamasını yapmak gerekir.

⁹⁵ Fritz, Roger.

⁹⁶ Brian, D. Jaffe.; Magurn, J. Philip, s. 140.

2.2.2.3. Gelecekteki Gelişmenin Planlanması

Bir performans değerlendirme görüşmesi daha önceden de söylediğimiz gibi personeli yargılama ya da onlara bir ders verme toplantısı değildir. Problemleri ortaya çıkarma ve çözüm yollarını bulma amacını güder. Bu nedenle performans değerlendirme görüşmesinin sonunda, görüşme yapılan personelin yeni dönem için performans değerlendirmesine temel oluşturacak performans planlamasının yapılması gerekir⁹⁷. Bu, genellikle ihmal edilen önemli bir aşamadır. Oysa ki, görüşmenin gelişme planıyla bitirilmesi yönetici ile personelin işbirliği içinde olduğunun en önemli göstergelerinden bir olacaktır⁹⁸.

Bir gelişme planı aşağıdaki unsurları içermelidir⁹⁹:

- 1) Şu anda neredeyiz? (Bu sorunun cevabı performans ölçme ve değerlendirme sürecinden elde edilir.)
- 2) Nerede olmak istiyoruz? (Bu personelin ve yöneticinin iyileştirilebilecek ya da iyileştirilmesi gereken alanlar üzerinde uzlaşmayla sonuçlanacak bir değerlendirme yapmalarını gerektirir.)
- 3) Personel şimdi bulunduğu yerden istediği yere nasıl ulaşacaktır? (Bu unsur performans geliştirme planı için kritik önem taşır. Üzerinde uzlaşmaya varılan belirli adımların atılmasını gerektirir.)

Bir performans değerlendirme görüşmesinin personelin gelecekteki gelişmesinin planlanması aşamasında yöneticinin yapması gerekenler şunlardır¹⁰⁰:

- 1) Personelle varolan yetersizliklerinin giderilmesi için ne yapılabileceğinin tartışılması gerekir. Yönetici, personeli problemlerinin en iyi şekilde nasıl üstesinden gelebileceği ve ona hangi yardımı yapabileceği ile ilgili öneriler getirmesi için yüreklendirmelidir.
- 2) Yönetici personelin kendisine yardım etmek için zaman ve para harcamaya hazır olduğunu bilmesini sağlamalıdır.
- 3) Yönetici tartışmayı personelin şu andaki performansını geliştirmek ve daha gelişmiş bir birey olmasına yardım etmek için yapılacak şeyler üzerinde personelle fikirbirliğine ulaştıracak bir eyleme dönüştürmeye çalışmalıdır.

⁹⁷ Iverson, Kahleen M. **Introduction to Hospitality Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, s.164.; Dessler, Gary., s. 370.

⁹⁸ Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. **Human Resource Management**, Fifth edition, Irwin, 1997, s. 300.

⁹⁹ Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W., s.300.;

¹⁰⁰ Cherrington, David J., s. 300-301.; Magurn, J. Philip, s. 141.

4) Yönetici görüşmeden sonra performans değerlendirme formunu tamamlamalıdır. Daha sonra personeli değerlendirme formunu okumak ve onaylamak için davet etmelidir.

Personelin performansının iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi ile ilgili problemlerin tak bir görüşmede çözülebileceğini düşünmek doğru değildir. Yönetici, personelin davranışlarında bazı iyileşmeler görmeyi umduğu ve bir işin tüm aşamalarıyla tamamlanmasını beklediği zaman sınırlarını belirlemelidir. Önceden belirlenen bu tarihler geldiğinde personelin performansını tekrar değerlendirmeli ve beklentileri gerçekleşmediği takdirde diğer yaptırımları uygulamalıdır¹⁰¹.

2.2.3. Değerlendirme Görüşmesinin Belgelendirilmesi

Performans değerlendirmesi görüşmesinin sonunda yönetici, personelle tartıştıkları ve üzerinde uzlaşmaya vardıkları hususları özetler ve personelin onaylaması için gönderir. Şekil 4.1'deki örnekte görüldüğü gibi, bu özet sadece görüşmenin sonuçlarını özetlemekle kalmamalı, aynı zamanda gelecekte personelden beklenenleri ve karşılaşılabilecek olası güçlükleri tanımlamalı, beklenenlerin gerçekleşmemesi durumunda alınacak önlemleri belirtmelidir¹⁰².

Performans ölçme amacıyla düzenlenen formların bir kısmı personel geliştirme planı yapmak için ayrılmış olabilir. Şekil 4.2 ve Şekil 4.3'de bu tür formların örnekleri yer almaktadır. Formların geliştirme planına ayrılan bölümü personelin gelişmesi ya da performansının iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiğine ilişkin ayrıntıların kaydedilmesinde kullanılır. Bazı formlar belirli bir kariyer hedefini belirtir. Örneğin, bir ön büro memuru ön büro yönetici yardımcısı olmak istediğini belirtmiştir. Personelin bu hedefe ulaşması için izlemesi gereken adımlar şöyle belirtilebilir¹⁰³:

1) Örgütsel davranış, ön büro faaliyetleri, personel-yönetim ilişkileri ve personel geliştirme konularını içeren üniversite kurslarını tamamlaması. Personelin bu

¹⁰¹ Fritz, Roger.

¹⁰² Iverson, Kahleen M., s. 165.

¹⁰³ Eade, Vincent H. **Human Resource Management In the Hospitality Industry**. Arizona: Gorsuch Scarisbrick, Publishers, 1993, s. 216.

kurslarda “B” ya da daha iyi bir derece alması.

2) ABC bilgisayar programını en üst düzeyde kullanmayı öğrenmesi.

Performans değerlendirme görüşmeleri sırasında kullanılmak ve görüşme sonrasında doldurulmak üzere özel bir form hazırlanabilir. Şekil 4.4’de bir örneği görülen böyle bir form üzerine personelin gelişiminde izlenmesi gereken aşamalar, bu aşamaların başlangıç ve bitiş tarihleri ve değerlendirme sonuçlarının kaydedileceği alanlar bulunur. Yapılan personel geliştirme planını yönetici ve personel imzalar¹⁰⁴.

Performans değerlendirme görüşmesinin tamamlanmasından sonra personel ve yönetici, değerlendirme formunun bir kopyasını alırlar. Formun orijinali ve bir kopyası insan kaynakları bölümüne gönderilir; bu bölüm tarafından gerekli incelemeler yapıldıktan sonra formlar personel dosyasına yerleştirilir¹⁰⁵.

Personelin adı:	
Yöneticinin adı:	
30. Eylül. 1998 tarihli toplantımızda, performansınızda yapılması gereken geliştirmeleri tartıştık. Kendinizin düzenli iş görevlerinize ilaveten aşağıdaki gelişmeleri yerine getireceğiniz konusunda anlaşmaya vardık: 1. 2. 3. Sizdeki gelişmeyi görmek için 05. Mayıs.1999'da tekrar buluşacağız....	
Yöneticinin İmzası:	Personelin İmzası:

Şekil 4.2. Performans Memorandumu

Kaynak: Iverson, Kathleen M., s.165

¹⁰⁴ Daschler, John P. and Ninemeier, Jack D. **Supervision in the Hospitality Industry**. Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Assosiatin, 1984, s.170.

¹⁰⁵ Fields, Larry A. **Operations Memorandum**. No: OP-110225, Konu: “Employee Performance Appraisal” July 1, 1995, Oklahoma Department of Corrections.

DEĞERLENERİNİN

ADI:

İŞ UNVANI:

BÖLÜMÜ:

DEĞERLENDİRMEYİ YAPANIN ADI:

A. PERFORMANS

<u>ANAHTAR GÖREVLER</u>	<u>STANDART</u>	<u>BAŞARILAN</u>	<u>BAŞARILMAYAN</u>	<u>AÇIKLAMA</u>
1. Toplam satışları yükseltme	97/98 Rakamları üzerinden %15			Bu alan gerçek leşen durumda personelin güçlü yönlerine dikkat çekmek ya da yetersizliklerine dikkat etmek için gerekli notları almak için kullanılır,
2. Personel şikayetlerini düşürme	Maksimum %40			
3. Kararlaştırılan şekilde yeni adamlama yapma.	30 Kasım			
4. Tüm personeli sosyal beceriler konusunda eğitime.	30 Kasım'da müşteri şikayetlerini %50 oranında düşürmek.			
5.				
6.				

Performans sonuçlarının özeti:

1. Karşılaşılan temel güçlükler:

2. İyileştirme alanları:

3. Performansı iyileştirmek için gerekli önlem: (iş başı ya da iş dışı eğitimi, koçluğu, danışmanlığı, profesyonel desteği, eylem planlarını vb.lerini kapsar.)

B. POTANSİYEL VE YÜKSELTİLEBİLİRLİK

1. Personelin potansiyeli hakkındaki tahmininiz nedir? (Burada yetenekleri, eylemleri, kariyeri, kariyer beklentilerini vb. dikkate alınız.)

2. Şimdiki işinde personelin potansiyeli arttırılabilir mi? Nasıl?

3. Bir üst görev için uygun mudur?

C. GELİŞME

1. Şimdiki işinde daha yeterli olmasını sağlamak için gerekli eğitim nedir?

2. Kariyerini geliştirmek için gerekli eğitim nedir?

ÖNERİLEN ÖNCELİKLİ EYLEM

1.

2.

3.

Değerleyenin imzası:

Değerlenenin imzası:

Tarih:

Tarih:

Şekil 4.3. Bölüm Yöneticileri İçin Değerlendirme Formu Örneği

Kaynak: Magurn, J. Philip, s.143.

DEĞERLENERİNİN

ADI:

DEĞERLENDİRMEYİ YAPANIN ADI:

İŞ UNVANI:

BÖLÜMÜ:

A. PERFORMANS

BOYUTLARIAÇIKLAMALAR (YORUMLAR)

1. İş tutumu

2. Temel beceriler

(Bu alan herbir saptamayı tanımlamak ve personelin güçlü yönlerine dikkat çekmek ve gelişme alanlarına işaret etmek için kullanılmalıdır.)

3. İş bilgisi

4. Dış görünüş

5. İşe karşı gösterilen ilgi

6.

7

B. POTANSİYEL VE YÜKSELTİLEBİLİRLİK

1. Personelin daha büyük sorumluluk alma ve gelişme potansiyeli hakkındaki değerlendirmeniz nedir?

2. Şu anda yükselme kapasitesinin olup olmadığının işaretleri var mıdır?

C. GELİŞME

1. Şimdiki performansını geliştirmek için gerekli eğitimi listeleyiniz.

2. İleri bir kariyer gelişimine nasıl yardım edebileceğinizi tanımlayınız.

ÖNERİLEN ÖNCELİKLİ EYLEM

1.

2.

3.

Değerleyenin imzası:

Tarih:

Değerlenenin imzası:

Tarih:

Şekil 4.4. Yönetici Olmayan Personel İçin Değerlendirme Formu Örneği

Kaynak: Magurn, J. Philip, s.144.

PERSONEL GELİŞTİRME PLANI
(Lütfen bu sayfada boş bırakılan yerleri doldurunuz.)

Personel transfer olma ya da terfi ettirme yoluyla başka bir işe geçmekle ilgileniyor mu?-----
Evet ise, neden?-----
Bu işte uzmanlık kazanmak için personelin ne tür bir eğitime ihtiyacı var?-----

EYLEM PLANI Lütfen arzulan iş ya da şu andaki işte performans geliştirme için nitelikli bir personelin ihtiyaç duyduğu gelişme aşamalarını listeleyiniz. Başlangıç ve bitiş tarihlerini de belirtiniz.	BAŞLAMA TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	PROGRAMA UYGUN OLARAK İLERLİYOR		ZAMANINDA TAMAMLANDI
			EVET	HAYIR	

Değerlendirme periyodu boyunca, her gelişme aşaması için "programa devam ediyor" ve "programı tamamladı" kolonlarını doldurarak personelin gelişimini izleyin.

Lütfen periyod boyunca öğrenilen tüm yeni becerileri alt kısma listeleyin.

KAPSAMLI PERFORMANS PUANLARI

☐ İYİ: Performansın kalite ve miktarı pozisyon için bekleneni karşılıyor. Performans sürekli iyi kalitededir. Personel açık bir şekilde pozisyonunda başarılı ve kabul edilebilir bir hızda kişisel gelişimini sürdürüyor.

☐ ORTA: Performansın kalite ve miktarı pozisyon için bekleneni karşılamıyor. Önemli miktarda görevde gelişme ihtiyacı var. Performansını geliştireceği umulan pozisyon için personel düşünülmebilir.

☐ BAŞARISIZ: Performansın miktar ve kalitesi kabul edilemez düzeydedir. Şimdiki pozisyonda derhal ve ciddi gelişme olmaksızın kalamaz. Personelin durumunu düzeltmesi için belirli bir geliştirme planı yapılmalıdır.

Uygun değerlendirme periyodunu işaretleyin.

☐ 90 Gün ☐ Yarı yıl ☐ Yıl Sonu

İMZA:
PERSONEL:-----
NEZARETÇİ 1:-----
NEZARETÇİ 2:-----

Şekil 4.5. Personel Geliştirme Planı Örneği (Holiday Inns, Inc.)

Kaynak Daschler, John P. and Ninemeier, Jack D., s.170.

BEŞİNCİ BÖLÜM

OTELLERDE PERSONEL PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. UYGULAMANIN AMACI VE KAPSAMI

Globalleşme, artan rekabet, değişen pazar yapısı, çeşitlenen hizmetler, ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasında artan hız ve esneklik gereksinimi, yüksek kalite beklentileri, maliyet azaltımı vb. alanlarda otellerin başarılı olabilmeleri için yüksek performansla çalışmaları gerekmektedir. Bu bağlamda otel yöneticilerinin gerek örgütün toplam performansına gerekse, örgüt için çalışan bireylerin ve grupların performanslarına geçmişten daha farklı bir gözle bakmaları zorunludur. Şimdiye kadar örgütsel performansı insan kaynakları stratejileri yoluyla iyileştirmeyi ve geliştirmeyi düşünmeyen otel yöneticilerinin artık tek yönlü eski yaklaşımlarını değiştirmelerinin zamanı gelmiştir.

Otel yöneticilerinin ulaşmayı öngördükleri amaçlarını ve hedeflerini belirlemeleri, bunları personele iletmeleri ve benimsetmeleri, personeli bu doğrultuda çalışmaya motive etmeleri, gösterdikleri performanslarını izlemeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca personele performansları hakkında geribildirim vererek, bilgi ve beceri eksikliklerini gidererek, yeni bilgi ve beceriler kazandırarak ve onları gösterdikleri başarılarla uyumlu bir şekilde ödüllendirerek örgütsel performansa katkılarını arttırmalıdır. Bütün bunları çalışmamızda kapsamlı bir literatür taraması sonucunda elde ettiğimiz perspektiften ayrıntılarıyla sunduk.

Çalışmamızın başlangıcından bu yana ülkemizdeki otellerde performans yönetimi sistemi uygulamasının olup olmadığı hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Otelcilik

sektöründe uzun yıllar yöneticilik yapmış ve pekçok otel hakkında bilgisi olan deneyimli kişilerle görüşülmüştür. Ancak, ne yazık ki, görüşmelerimiz bu açıdan pek de iç açıcı olmamıştır. Otellerimizin çoğunun ülke içi ve uluslararası ilişkilerden kaynaklanan sorunlar nedeniyle geleceği pek düşünmedikleri, ancak günü kurtarmaya çalıştıkları, insan kaynakları ile ilgili ciddi çalışmalar içinde olmadıkları anlaşılmıştır. Özellikle de sezonda yüksek kapasite ile faaliyet gösteren, sezon dışında kapanan ya da düşük kapasite ile açık kalmaya çalışan mevsimlik oteller, bu yönde pek çaba harcamamaktadır. Bu nedenle büyük kentlerimizdeki beş yıldızlı şehir otelleri araştırılmıştır.

Uluslararası zincirlere bağlı otellerde performans yönetimi çalışmalarının olabileceği düşünülerek bunlardan birkaçıyla görüşülmüştür. Ancak, bu otellerin merkezi yönetimlerinin bilgi paylaşımına sıcak bakmamaları nedeniyle uygulama yapma olanağı elde edilememiştir. Bazılarında da örneğin, İstanbul Çırağan Kempinski Palace'da bir performans yönetimi sisteminin olmadığı, sistem geliştirmeye çalıştıkları ve 2000 yılından itibaren uygulamaya geçebilecekleri öğrenilmiştir.

Daha sonra ülkemizin en büyük zincir otel grubu olan Dedeman Otellerinde insan kaynakları ile ilgili ciddi uygulamaların olabileceği düşünülmüştür. Otelcilik sektöründe 14 oteli bulunan şirketler grubuna bağlı İstanbul Dedeman Oteli'yle görüşülmüştür. Bu otelin Holding merkezine yakın olması nedeniyle her türlü yeni uygulamada pilot otel olarak seçildiği ifade edilmiştir. 280 Personeli olan İstanbul Dedeman Oteli'nde 1997 yılında bir performans değerlendirme sistemi uygulanmış, fakat başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Şu anda İstanbul Dedeman Oteli ve zincire bağlı diğer otellerin hiçbirinde uygulanmakta olan bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır.

Bu araştırmalar sonucunda uygulamanın birden fazla otelde karşılaştırılmalı olarak yapılma olasılığı ortadan kalkmıştır. Bu nedenle personel performans yönetimi sistemi bulunan bir otelde örnek olay incelemesi yöntemi kullanılarak uygulama yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda Koç Holding'e bağlı zincir otellerden biri olan Divan İstanbul Otel'inde bir performans değerlendirme sistemi bulunduğu saptanmıştır. Buna karşın zincire bağlı diğer otellerde bu yönde bir çalışmanın henüz yapılmadığı belirlenmiştir.

Uygulama yapmak için Divan İstanbul Oteli'nin seçilmesinin bir nedeni performans değerlendirme sistemlerinin bulunması ve uygulanıyor olması, diğer nedeni ise, bu otelin kaliteye önem vermesi ve ISO 9001 belgesi almış olmasıdır. Çünkü örgütsel etkililiğin temel belirleyicilerinden biri olan kalite, yönetimin performans hakkındaki düşüncelerini ve hizmet sunma süreçlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle de Divan İstanbul Oteli'nin tezin uygulaması için iyi bir örnek oluşturacağı görüşü hakim olmuştur.

2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM

Divan İstanbul Oteli'ndeki uygulamada öncelikle Otelin üst düzey yöneticilerinden biri olan kalite müdürüyle görüşülmüştür. Kalite müdürü ile yapılan ilk görüşmede Otel ve yönetimi hakkında bilgiler edinilmiş ve uygulama yapma izni istenmiştir. Uygulama yapma izni alındıktan sonra biri personelin performansını değerlendiren yöneticilere ve diğeri performansı değerlendirilen personele olmak üzere iki ayrı anket uygulanmıştır.

Yöneticilere uygulanan anket sorularıyla otelde uygulanmakta olan performans yönetimi sistemini ana hatlarıyla ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan 25 soru Ek-1'de yer almaktadır. Bu anket personelin performansını değerlendirmede görev alan 11 yöneticiye dağıtılmış ve iki gün içinde cevaplandırmaları istenmiştir. Yöneticilerin tamamı bütün soruları cevaplandırmıştır. Personelin performansını değerlendiren 11 yönetici içinde otelin genel müdürü de bulunmaktadır.

Otelde uygulanan performans yönetimi sistemi hakkında yöneticilerden bilgi aldıktan sonra, personelin bu uygulama hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve yöneticilerin aynı sorulara verdikleri cevaplarla karşılaştırma yapmak amacıyla personele de bir anket uygulanmıştır. Personele uygulanan anket soruları daha çok yöneticilere sorulan sorularla karşılaştırılabilir şekilde yapılandırılmıştır. Bu ankete otelin değişik bölümlerinde çalışan 90 personel katılmıştır. Personele anketin uygulanması için otel yönetimi açısından en uygun gün ve saat bildirilmiş ve ankete katılmak üzere personel balo salonuna davet edilmiştir. Balo salonuna gruplar halinde

gelen personele anketin yapılma nedeni, bu anketin otel yönetimiyle hiçbir ilgisinin olmadığı ve sorulara mümkün olduğunca doğru cevaplar vermeleri gerektiği anlatılmıştır. Ek-2’de yer alan personele uygulanan anket formundaki 15 sorunun tamamının personel tarafından cevaplandırılması için anket formları geri alınırken cevaplandırılmayan soru olup olmadığı kontrol edilmiş ve varsa, bu soruların personel tarafından cevaplandırması sağlanmıştır.

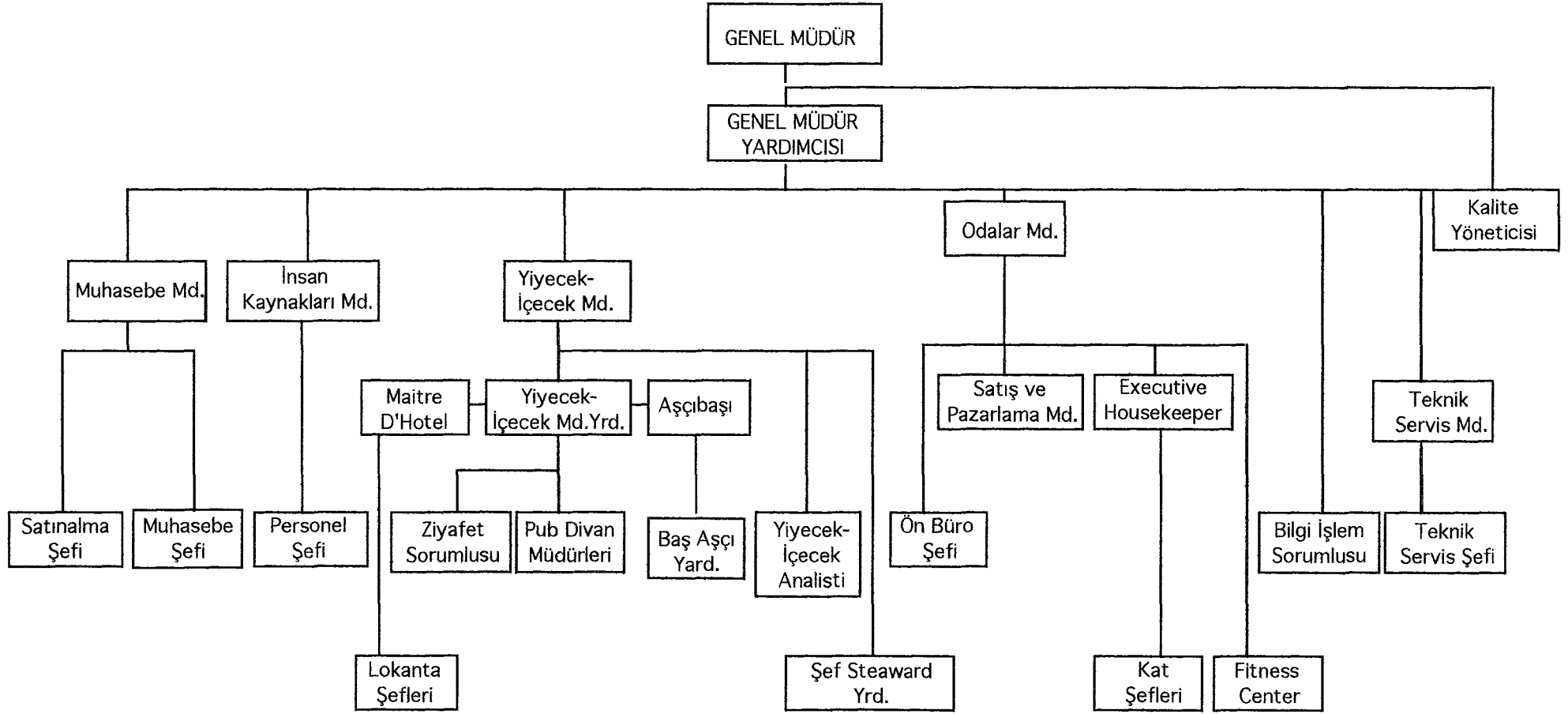
Divan İstanbul Oteli’nin performans yönetimi sistemini incelerken yalnızca anket sonuçlarıyla yetinmeyerek yöneticilerle yapılan görüşmelerle bazı sorular hakkında daha ayrıntılı bilgiler edinilmiştir.

3. DİVAN İSTANBUL OTELİNİN TANITIMI

Divan İstanbul Oteli, Koç Holding’in çoğunluk hisselerine sahip olduğu Turyat Turistik Yatırım ve Hizmetleri A.Ş.’ne bağlı bir kuruluştur. Divan Oteli, Antalya’daki Talya Oteli, Belek’teki Altis Golfhotel ve Marmaris’deki Mares ile beraber Divan Hotels zincirler grubunda yer almaktadır. Şirket, zincir otellere sahip olmakla birlikte şu anda merkezi olarak yönetilmemekte, her otel birbirinden bağımsız olarak faaliyet göstermektedir. Gelecek yıllarda şirketin hedefi bağlı otellerde merkezi yönetimi ve standartlaşmayı gerçekleştirmektir.

Divan İstanbul Oteli 1956 Ocak ayından beri hizmet vermektedir. Kent merkezinde beş yıldızlı bir şehir otelidir. İstanbul/Elmadağ’daki bu otelin yönetiminde çeşitli adreslerdeki Pub’lar (dördü kendilerine ait, ikisi franchise) ve İstanbul/Kuruçeşme’deki lokantası bulunmaktadır. Çeşitli dönemlerde geçirdiği yenilenme ve fiziki yapısına ilave çalışmalarla İstanbul/Elmadağ’daki otel binasının kapasitesi 180 oda (167 çift kişilik, 2 tek kişilik ve 11 suit)’dır. Ayrıca otelde bir lokanta, üç bar, bir pub, sekiz toplantı odası, birer pastane, güzellik salonu, çamaşırhane, sağlık merkezi (fitness club) ve alışveriş merkezi bulunmaktadır.

Divan İstanbul Oteli’nde sayıları zaman zaman değişmekle birlikte ortalama 300 personel görev yapmaktadır. Otelin örgüt yapısı Şekil 5.1’de görülmektedir. Otelin bölümlerini, bölümlerin görev ve sorumluluklarını şu şekilde özetlemek mümkündür:



Şekil 5.1 İstanbul Divan Oteli'nin Örgüt Şeması

- **Ön büro:** Resepsiyon, danışma, ön kasa, rezervasyon ve santral bölümlerinden oluşur. Rezervasyonu olan veya rezervasyon yaptırmadan gelen misafirler otelin girişinde kapı görevlisi tarafından karşılanır, resepsiyon tarafından kayıtları yapılır, bellboy tarafından odalara götürülür. Misafirlerin otelde kaldıkları süre içerisinde her türlü haberleşme ihtiyacı santral tarafından karşılanır ve otelden ayrılırken parasal işlemleri ön kasa tarafından yapılır.

- **Housekeeping:** Misafir odalarının, genel alanların, salonların, restoran ve barların, personel ofislerinin belirlenen standartlara uygun olarak temizlik ve bakımını yapar. Bu bölüm ayrıca oteldeki dekorasyon ve eşya yerleşiminin istenen şekilde devamlılığını sağlar.

- **Satış:** Otelin ve odaların tanıtımı amacıyla iletişim kurduğu acenta ve şirketlerle görüşür, bu birimlerin en iyi fiyatlarla satılması ve otelin imajının gelişmesine yönelik her türlü faaliyeti organize eder.

- **Yiyecek-içecek:** Mutfak, servis (lokanta, pub, bar), stewarding bölümlerinden oluşur. Otelin yiyecek-içecek birimlerindeki her türlü faaliyeti gerçekleştirir. Otelin yiyecek ve içecek hizmetlerinin misafirlere sunulması sırasında ve sonrasında misafirlerden gelecek her türlü olumlu ya da olumsuz tepkiyi de dikkate alarak otelin yiyecek ve içecek konusundaki politikalarını uygular.

- **Muhasebe:** Otel yönetiminin günlük tüm mali faaliyetlerini düzenler, periyodik zamanlarda bunları raporlar halinde genel müdürlüğe bildirir ve mali konularda her türlü işlemin yapılmasından sorumludur.

- **Bilgi-işlem:** Otel genelinde tüm bilgisayar donanımı ve yazılımı ile ilgili uzmanlık alanına giren konularla ilgilenir, programları geliştirir ve diğer bölümlere uzmanlık desteği verir.

- **Personel ve eğitim:** Personelin seçilip işe alınmasından işten ayrılmasına dek yapılan tüm idari işlemlerin düzenler, gerekli eğitim programlarını koordine eder, personel motivasyonunu sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirir.

- **Güvenlik:** Otel mülkünü korumak, otelde kalan misafirlerin ve personelin can ve mal güvenliğini sağlamak amacıyla gerekli tüm önlemleri alır.

- **Teknik servis:** Otelin tüm birimleri ile ilgili hizmetlerin en iyi şekilde verilmesi amacıyla tüm teknik hizmetleri ekonomik biçimde sağlar, bu konuda her türlü araştırmayı yapar ve yenilikleri izler.

- **Satın alma:** Otelin ihtiyacı olan her türlü yiyecek-içecek, demirbaş vb. malzemeleri en uygun fiyatlarla ve en iyi kalitede satın almak için gerekli araştırmaları yapar, istenen zamanda istenen kalitede ve fiyatta malzemeleri satın alır.

Divan İstanbul Oteli'nde günümüzde hizmet işletmeleri için de büyük önem taşıyan kalite çalışmaları yapılmaktadır. Bu nedenle otelin örgüt yapısında doğrudan genel müdüre bağlı ve örgütün tümü üzerinde etkili olan bir Kalite Yöneticisi pozisyonu oluşturulmuştur. Üç yıl öncesi başlatılan çalışmalar sonucunda Otel, 10. Ağustos.1998'de ISO 9001 belgesi almıştır. Kaliteye yönelik çalışmaların sürekli devam ettiği otelde bu yönde başarılı olmalarını sağlayacak bir kültür oluşturulmaya çalışılmaktadır.

4 . DİVAN İSTANBUL OTELİNDE PERSONEL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İstanbul Divan Oteli'nde personel performansını değerlendirmek amacıyla 1992 yılında bir sistem kurulmuştur. Bu sistem bir ölçüde geliştirilerek uygulanmaya devam etmektedir. Otelde uygulanan sistemi, bizim bu çalışmamızda ele aldığımız performans yönetimi sistemiyle birebir karşılaştırmamız mümkün olmamakla birlikte, bu sistemi çalışmamızda izlediğimiz akış doğrultusunda inceleyeceğiz. Bu bağlamda sistemi; performans yönetimi sisteminin tasarlanması, personel performansının planlanması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi başlıkları altında ele alacağız.

4.1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN TASARLANMASI

Otel'in üst düzey yöneticileri personelin büyük ölçüde eğitim eksikliklerinin olduğunu görerek 1992 yılında bir performans değerlendirme sistemi tasarlamışlardır. Halen büyük ölçüde uygulanmakta olan bu sistemin amacı personeli tanımak, performans düzeyleri ve yeterlilikleri konusunda bilgi edinmek, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak ve hangi alanlarda ne kadar eğitim açıkları olduğunu saptamaktır.

Sistemin tasarımı üst düzey yönetimde yer alan çok sınırlı sayıda yönetici tarafından yapılmıştır. Bu aşamada örgütte görev yapan diğer yöneticilerin ve personelin ihtiyaçları ve beklentileri saptanmamış ve varolan sistemin analizi yapılmamıştır. Ayrıca sistemle ilgili görev ve sorumluluklar belirlenmemiştir. Yalnızca performans değerlendirmesiyle ilgili prosedürün yerine getirilmesinden İnsan Kaynakları Müdürü sorumlu tutulmuştur. İnsan kaynakları müdürünün görevi, performans değerlendirme tarihini yöneticilere hatırlatmak, hangi personelin performanslarını değerlendireceklerini bildirmek, tamamlanan değerlendirme formlarını toplamak ve ilgili dosyalara yerleştirmektir.

Otelde uygulanan performans değerlendirme sisteminde personel; 1) Kapsam içi personel ve 2) Kapsam dışı personel olarak iki gruba ayrılmıştır. Kapsam içi personel kesin hatlarla belirlenemeyen, sendikalı, geçici ya da sözleşmeli personelden ve yönetim tarafından seçilen kişilerden oluşmaktadır. Uygulamamızda genellikle bu grupta yer alan personelin performans değerlendirilmesi yer almaktadır. Kapsam dışı personel ise, belirli bir yönetim düzeyine gelmiş ve şirkette ileride yükseltilmesi düşünülen potansiyele sahip personeldir. Bu gruptaki personelin mutlaka yönetim düzeyindeki kişiler olarak tanımlanamayacağı ifade edilmiştir. Kapsam dışı personelin performans değerlendirmeleri yıl sonu itibarıyla "katılımcı performans yönetimi sistemi" uyarınca ve gizli olarak genel müdür tarafından yapılmaktadır. Bu uygulama sırasında "Koç Katılımcı Performans Yönetimi Kılavuzu" kullanılmaktadır. Ancak bu kılavuz şirketin "çok gizli" belgeleri arasında yer aldığı ve sınırlı sayıdaki kişi tarafından görülebildiği için (Bu kılavuza göre değerlendirilen kişilerin bile göremedikleri ifade edilmiştir.) içeriği hakkında herhangi bir bilgi edinilmesi mümkün olmamıştır.

4.2. PERSONEL PERFORMANSININ PLANLANMASI

4.2.1. Uzun Dönemli Amaçların Ve Stratejilerin Belirlenmesi

Divan İstanbul Oteli'nde vizyon, misyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler belirlenmektedir. Ancak bunlar üst düzeyde görev yapan sınırlı sayıdaki yöneticiler tarafından belirlenmekte ve personelin katılımı sağlanmamaktadır.

Divan İstanbul Oteli'nin vizyonu şöyledir:

- Yenilikler ve yaratıcılıkta sektörde önder olmak,
- Çalışanlar için, sektörde çalışmak istenen prestijli ve tercih edilen otel olmak,
- Misafirleri için her zaman güvenilir, tercih edilen değerlere ve mükemmeliyete sahip olmak,
- İnsanlığa yararlı olmak adına sektöründe çevreci çalışmalarda yer almak.

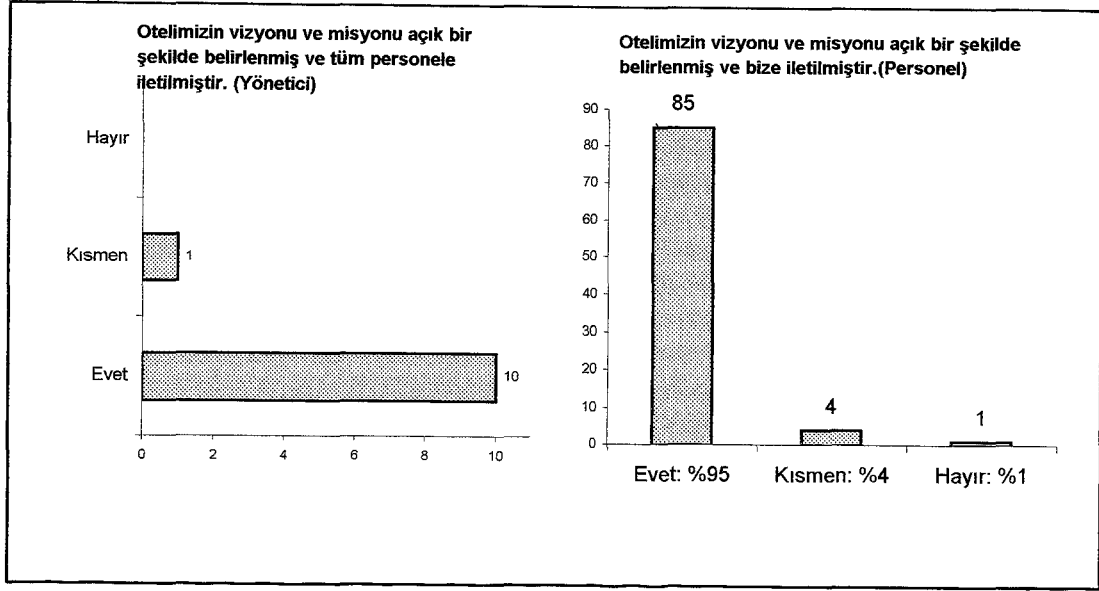
Divan İstanbul Oteli'nin misyonu şu şekilde ifade edilmiştir:

- Misafirlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini anlamak ve bunların karşılanmasına yönelik çalışmalar geliştirmek,
- Teknoloji ve insan gücünü en etkin şekilde kullanmak,
- Sürekli iyileştirmeye yönelik takım çalışmalarına yönelmek,
- Rekabet üstünlükleri yaratmak.

Divan İstanbul Oteli'nin kalite politikası ise şöyledir:

- Misafirleri memnun etmek için en üst seviyede hizmet vermek,
- Koç Holding imajına paralel olarak Türkiye'de sektöründe en iyiler arasında yer almak,
- Hizmet kalitesinde sürekli gelişmeyi hedef alacak bir yaklaşım benimsemek,
- Kalite hedeflerini yakalamak için ekip çalışmasına önem vermek,
- Toplam kalite yönetimi çalışmalarında çalışanların katılımını sağlamak ve çalışanlara hedefleri duyurmak.

Otelin vizyonu, misyonu ve kalite politikası otel personeline duyurulmaktadır. 11 Yöneticinin 10'u ve personelin %95'i bunu doğrulamıştır. Duyuru, yazılı ilanlarla, personelin cebinde taşıyacağı kartlarla ve toplantılarda sık sık hatırlatma şeklinde yapılmaktadır (Şekil 5.2.).



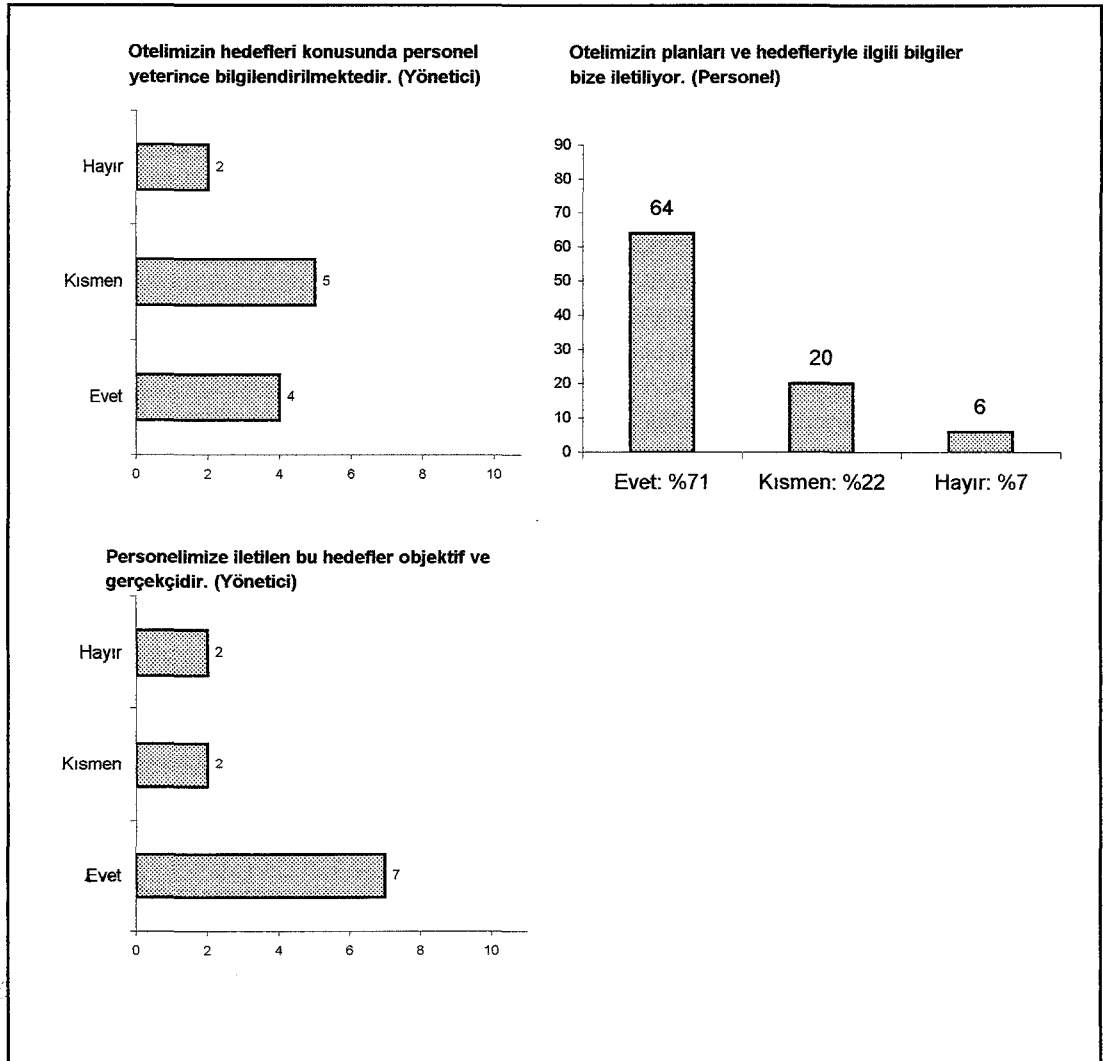
Şekil 5.2

Divan İstanbul Oteli'nde üç yıllık stratejik plan hazırlanmaktadır. Yöneticilere uygulanan ankette "Otelimizde stratejik planlar yapılıyor" sorusuna yöneticilerin 10'u evet cevabı vermiştir. Stratejik plan hazırlanırken her yönetici kendi sorumluluk alanıyla ilgili hedefleri belirlemektedir. Otelin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmekte, rakip otellerin güçlü ve zayıf yönleri de araştırılarak bir karşılaştırma yapılmaktadır. Daha sonra bu hedefler tartışılmakta, stratejiler belirlenmekte ve plan son şeklini almaktadır. Stratejik planların uygulanmasını izlemek üzere üst düzey yöneticilerin katıldığı ve iki ayda bir tekrarlanan toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılarda plandan sapmalar belirlenmekte ve değişen koşullar doğrultusunda düzeltici önlemler alınmaktadır.

Otelin stratejik planı anahtar performans alanlarındaki hedefleri içermektedir. Tablo 5.1'de görüldüğü gibi otelin anahtar iki performans alanı, cironun ve kârın artırılmasıdır. Misafir memnuniyetinin ve çalışanların memnuniyetinin artırılması gibi anahtar diğer performans alanları, cironun artırılması başlığı altında ele alınmaktadır. "Misafir memnuniyetini arttırmak" hedefine ulaşma düzeyi müşteri anketlerinin değerlendirilmesiyle ölçülmektedir. Ek-3'de müşterilerin otelde gecekleriyle ilgili, Ek-4'de toplantı olanaklarıyla ilgili, Ek-5'de yiyecek-içecek hizmetleri ve sağlık kulübü (Fitness Club) ile ilgili memnuniyetlerini ölçmek üzere Otel'de kullanılan anket formları verilmiştir. Anket formlarından elde edilen bulgular

her ay sınırlı sayıda üst düzey yöneticinin katıldığı toplantıda tartışılarak gerekli önlemler alınmaktadır. “Personel memnuniyeti” hedefine ulaşma düzeyi ise Ek-6’da verilen “Çalışanların mutluluğu anketi” bulgularıyla ölçülmektedir. Bu anket personele yılda bir kez uygulanmaktadır.

Otel için uzun dönemli hedefler belirlenmekle birlikte bu hedeflerin personele iletilip iletilmediğini öğrenmek amacıyla sorduğumuz soruyu 11 yöneticinin 5’i evet olarak cevaplarken, 5’i kısmen, 2’si ise, hayır cevabı vermiştir (Şekil 5.3).



Şekil 5.3

	Mevcut Durum	1999	2000	2001
1. Cironun Arttırılması:				
1.1. Misafir memnuniyetini arttırmak.	% 83	% 83	% 83	% 83
1.2. Çalışanların memnuniyetini arttırmak.	%78.6	%78	%79	%80
1.3. Doluluğun min. yüzde 73'ün altına düşmemesini sağlamak.	%73	%70	%74	%75
1.4. Ortalama oda fiyatını min. 75 Dolar'ın altına düşürmemek.	\$74	\$75	\$77	\$75
1.5. Şirket ve insentif pazarında artış sağlamak. Pazar payı:	24.500	25.000	25.750	26.500
1.6. Yiyecek-içecek ünitelerinde servis edilen kişi sayısını arttırmak. Servis edilen kişi sayısı:	513.196	836.982	928.000	1.018.500
1.7. Fitness Club'larda üye sayısını arttırmak. Üye sayısı:	102	150	200	250
1.8. Dış ziyafet satışlarını arttırmak: Kuver sayısı:	127.548	119.452	119.937	119.423
1.9. Pub operasyonlarının rasyonel ve sistematik büyümesini sağlamak Pub sayısı:	6	7	8	9
2. Kâr Oranının Arttırılması:				
2.1. Giderleri oransal olarak azaltmak. Giderler/Ciro:	%58	%57	%56	%55
2.2. Fonların iyi kullanılarak özkaynakla pub yatırımlarını yapmak. Faiz+Kur/Ciro:	%17	%17	%17	%18
2.3. Kuruçeşme Divan'da stok yönetimini oluşturmak.	6 Ayda yapılan bir yapılan sayımlarla kayıtların tutarlılığının sağlanması.			
2.4. Toplam kalite yönetimi çalışmalarını arttırmak.				

Tablo 5.1. Divan İstanbul Oteli'nin Üç Yıllık Hedefleri

Yöneticilerin 7'si bu hedeflerin objektif ve gerçekçi olduğunu, 2'si kısmen ve diğer 2'si de gerçekçi ve objektif olmadığı görüşündeler. Personelin %71'i otelin planları ve hedefleriyle ilgili bilgilerin kendilerine iletildiğini, %22'si kısmen bilgilendirildiklerini ifade etmektedirler. Oteldeki kalite yönetimi ile ilgili çalışmalar nedeniyle yöneticilerin kalite konusundaki beklentilerini personele iletmiş olmaları, personelin büyük bir kısmının otelin planları ve hedefleriyle ilgili bilgilendirildikleri şeklinde yanlış düşünceye yol açmış olabilir. Çünkü yöneticiler gerek ankete verdikleri cevaplarda gerekse yüz-yüze görüşmelerimizde otel için hedefler belirlemekle birlikte bu hedeflerin personele yeterince iletilmediğini ifade etmişlerdir. Ancak bu yönde çaba harcanmaya başlanmıştır. Örneğin, "giderleri oransal olarak azaltmak" hedefine ulaşmanın önemini ve personelin bu hedefe ulaşmada payının olması gerektiğini vurgulamak için ilgili ayın giderleri ile zarar/ziyan rakamları bölümlerarası karşılaştırmalı olarak grafiklerle şemalaştırılmış ve personelin görebileceği yerlere asılmaya başlanmıştır. Bu bilginin yanında personele gelecek ay hedeflenen gider miktarı ve zarar/ziyan rakamlarında gerçekleşmesi istenen düzey iletilmektedir. Bu uygulama henüz çok yeni olduğu için etkililik düzeyi bilinmemektedir. Ancak kanatımızca otel yönetiminin bu uygulamadan fazla bir şey beklememesi gerekir. Çünkü personele bu bilgi sadece iletilmektedir, onların kabul edip benimsemeleri için bu yeterli değildir.

4.2.2. Faaliyet Planlarının Hazırlanması

Divan İstanbul Oteli uzun dönemli amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için bazı temel ilkeler ve politikalar belirlemiştir. Bu ilkeler ve politikalar şunlardır:

1) "Misafirlerimiz en büyük güven kaynağımızdır. Misafirlerimizin ihtiyaçlarını önceden en iyi şekilde tesbit ederek koşulsuz memnuniyetlerini sağlamak en büyük amacımızdır. Misafirlerimizin ihtiyaçlarının karşılanmasında beklenti ötesi hizmeti sunmak seçtiğimiz yoldur."

2) "En önemli sermayemiz personelimizdir. Bugüne kadar gelmiş olan -Divan Otel'inde hizmet farklıdır- anlayışı personelimizin kalitesiyle varolmuştur. Divan ailesine mensup olmak çalışanların gururudur."

3) “Hedefimiz sürekli gelişmek için mevcut olan değerlerimizi korumak ve yenilerini yaratmaktır. Mevcut hizmet anlayışımızın misafirlerimize en iyi şekilde sunulması için varolan kaynaklarımızın akılcı bir şekilde kullanılmasını sağlamak, ilkelerimizden ödün vermemek ve yeni kaynaklar yaratırken tasarrufa azami dikkat etmek hedefimizdir.”

4) “Dürüst olmak, iş ahlâkı ve çalışma ilkelerine uymak temel ilkemizdir. Türk konukseverliğini dürüst çalışma ve ahlâk anlayışı içerisinde misafirlerimize tanıtmak, tüm ilişkilerimizde yasalara ve ahlâk kurallarına uymak, gelecek kuşaklara karşı sorumluluklarımızı yerine getirmenin öncüsü olmak, ilişkilerimizi karşılıklı anlayış ve hoşgörü içerisinde sürdürmek temel görevimizdir.”

Otelde personelin uyması gereken kurallar belirlenmiş ve bunlar personel için hazırlanan “Divan Personeli İşe Başlama Kitabı” nda ayrıntılarıyla yazılarak personele iletilmiştir. Örneğin, işyerine devam kurallarıyla ilgili kart basma, personel kapısından girme ve çıkma, işe geç kalma, mazeretli izin alma ve hastalık halinde izlenmesi gereken prosedürler; yemek saatleri, ara dinlenmeler, giyim ve görünüm, müşterilerle ilişkiler, işyerinde diğer davranışlar vb. leriyle ilgili pek çok kural ve prosedür belirlenmiştir.

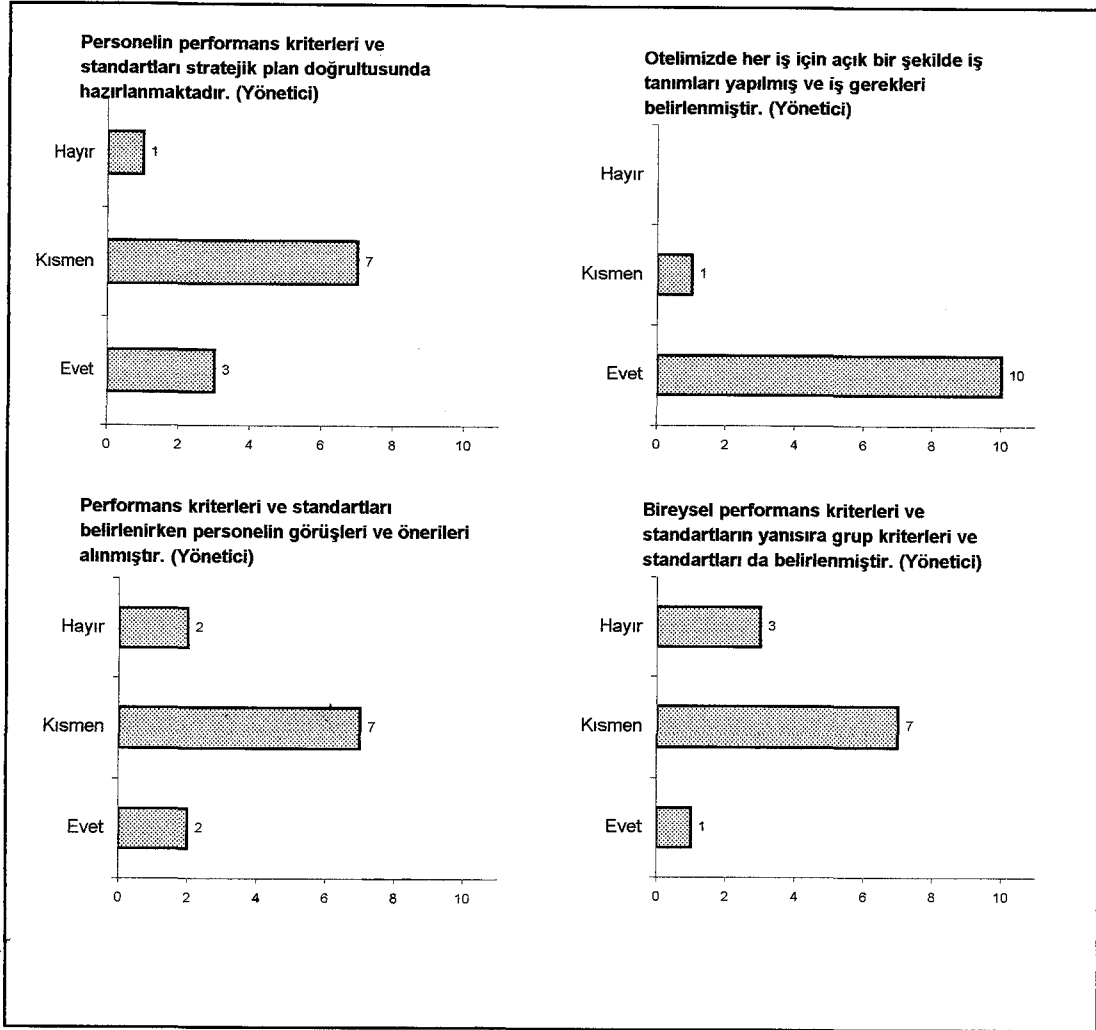
Divan İstanbul Oteli’nde uzun dönemli hedefler doğrultusunda bütçeler, projeler ve programlar hazırlanmaktadır. Örneğin, otelin üç yıllık hedefleri arasında iş ve toplantı amacıyla seyahat eden işadamlarının sayısını ve pazar payını arttırmak yer almaktadır. Bu nedenle 1999 yılının projelerinden biri otel odalarına bilgisayar yerleştirmek ve faks-modem bağlantılarını kurmaktır.

4.2.3. Performans Kriterlerinin Ve Standartlarının Saptanması

Otel yöneticileri için performans kriterleri çıktılarına ve sonuçlara dayalı kriterlerdir. Otel yöneticilerinin performansları amaçlara göre yönetim yaklaşımı ile değerlendirilmektedir. Hedefler belirlenirken yöneticilerin görüşleri alınmakta ve tartışılarak bir uzlaşma sağlandıktan sonra uygulamaya konmaktadır. Yöneticiler için belirlenen kriterler Tablo 5.1’de görülen hedefler doğrultusunda hazırlanmakta, her

yönetici kendi sorumluluk alanlarına giren hedeflere ulaşma düzeyiyle değerlendirilmektedir. Hedeflere ulaşılamamışsa, nedenleri tartışılmakta ve engelleri ortadan kaldırıcı önlemler alınmakta ya da hedefler yeniden düzenlenmektedir.

Yöneticilerin ulaşması gereken hedefler belirlendiğine göre bu hedeflerin personelin performans değerlendirmesinde kullanılan kriterlere ve standartlara yansıtılması beklenir. Bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini öğrenmek amacıyla yönelttiğimiz “Personelin performans kriterleri ve standartları stratejik plan doğrultusunda belirlenmektedir” sorusuna 11 yöneticinin 3’ü evet cevabını verirken 7’si kısmen 1’i hayır şeklinde cevap vermiştir (Şekil 5.4.). Ancak personelin performans değerlendirilmesinde kullanılan kriterler incelendiğinde bu kriterlerin otelin hedefleriyle ve amaçlarıyla hiçbir bağlantısının olmadığı görülmüştür .



Şekil 5.4.

Divan İstanbul Oteli'nde yöneticilerin de katıldıkları gibi hemen hemen her pozisyon için iş tanımları hazırlanmıştır. Ek-7-11'de otelin çeşitli faaliyet bölümlerindeki pozisyonlar için iş tanımı örnekleri yer almaktadır. "Otelimizdeki her işin açıkça tanımı yapılmış ve iş gerekleri belirlenmiştir." sorusuna yöneticilerin 10'u evet cevabı vermiştir. Ancak otel yöneticilerinin ifadelerine göre iş tanımları olmakla birlikte bu tanımlar personel seçiminde ve performans değerlendirmede dikkate alınmamaktadır.

"Performans kriterleri ve standartları belirlenirken personelin görüşleri ve önerileri dikkate alınmıştır" sorusuna yöneticilerin 2'si evet, 7'si kısmen ve 2'si de hayır cevabı vermiştir. Yöneticilerin bu soruya evet cevabını kendileriyle ilgili performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlere katılmalarını düşünerek vermiş olma olasılığı vardır. Çünkü daha sonra yöneticilerle yaptığımız görüşmelerde Otel personelinin performansını ölçmek için kullanılan kriterlerin üst yönetim tarafından belirlendiği, bu konuda diğer yöneticilerin ve personelin görüşlerinin alınmadığı öğrenilmiştir.

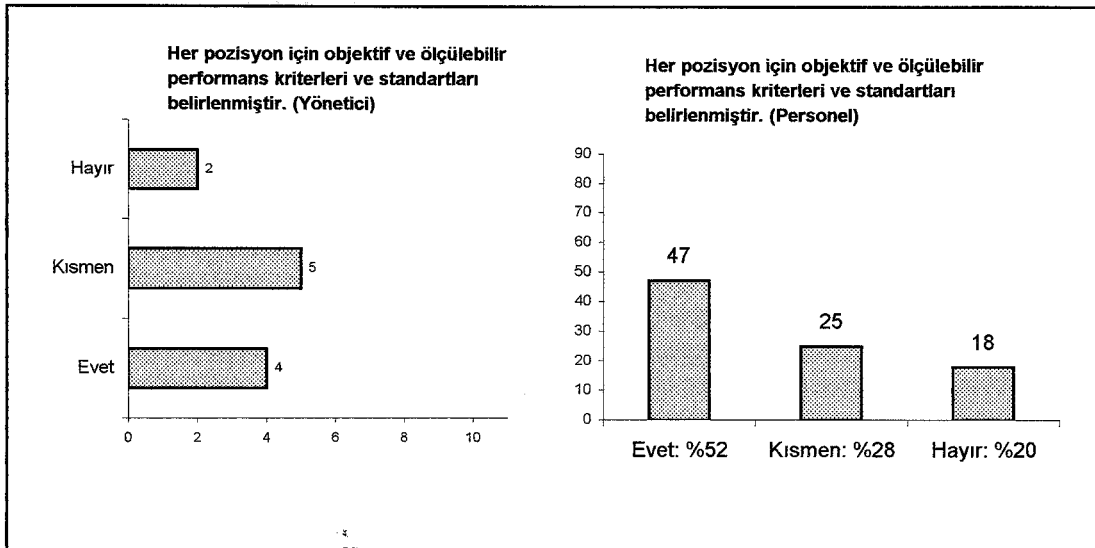
Otelde bireysel personelin performansı değerlendirilmektedir ve kriterler bu yönde belirlenmiştir. "Bireysel performans kriterlerinin yanı sıra grup kriterleri ve standartları da belirlenmiştir" sorusuna yöneticilerin 7'si kısmen, 3'ü hayır cevabını vermiştir. Oysa, otelin kalite hedeflerinden biri ekip çalışmasını gerçekleştirmektir. Bunu sağlamanın yollarından biri sadece bireysel değil grup performansını da değerlendirmektir.

Otelin çeşitli bölümlerinde görev yapan personelinin tümünün bireysel performansının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler şunlardır:

- 1) **İş bilgisi:** Personelin işin gerekleri, özellikleri, yapılma şekli, işle ilgili malzeme hakkındaki bilgileri.
- 2) **İş kalitesi:** Personelin işi doğru, temiz ve tam olarak yapma becerisi.
- 3) **İş hacmi:** Personelin hizmet veya üretimdeki hız ve yoğunluğu.
- 4) **Öğrenme isteği:** Personelin yeni yöntemleri öğrenme, hatırlama ve uygulama becerisi ve isteği.
- 5) **İnisiyatif:** Personelin yönlendirilmeye ihtiyaç duymadan kendi başına iş yapabilme becerisi.

- 6) **Yaratıcılık:** Personelin yeni fikirler üretme, sorunlara yeni çözüm yolları bulma becerisi.
- 7) **Sorumluluk:** Pesonelin işini benimsemesi ve bağlılığı, yaptığı işin ve işyerinin sorumluluğunu alması.
- 8) **İşbirliği:** Personelin üstleri ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri, yardımlaşma arzu ve becerisi.
- 9) **İşe devam durumu:** Personelin işine muntazam ve zamanında gelmesi.
- 10) **Giyim ve temizlik:** Personelin işine uygun giyinmesi, kişisel bakım ve temizliği.
- 11) **Yabancı dil bilgisi:** Görevinin gerektirdiği düzeyde yabancı dil bilgisi.

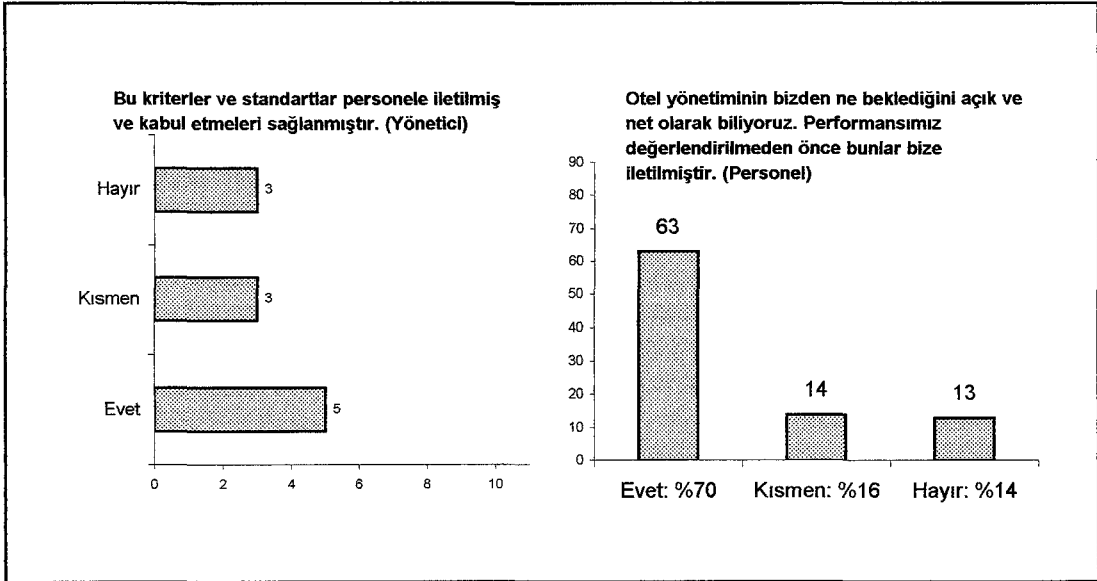
“Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir” sorusuna 11 yöneticinin 4’ü evet, 5’i kısmen ve 2’si hayır cevabı vermişlerdir. Aynı soruya personelin %52’si evet cevabı verirken, %28’i kısmen, %10’u da hayır cevabını vermiştir (Şekil 5.5). Oysa yukarıda sıralanan kriterler objektif ve ölçülebilir nitelikte değildir. Örneğin, yöneticiler personelin performansını değerlendirmeleri sırasında iş tanımlarını dikkate almamakta ve otelin hedeflerine ulaşmayı sağlayacak iş miktarı ile ilgili standartları saptamamaktadırlar. Personelin iş hacmi kriterine göre değerlendirilmesinde “hizmet ya da üretimdeki hız ve yoğunluğu” gibi soyut ve ölçülemez subjektif bir kriter temel alınmaktadır.



Şekil 5.5.

Otelin çeşitli bölümlerinde kullanılmakta olan kontrol listeleri vardır. Bu listelerden bazı örnekler Ek-12-14'de yer almaktadır. Örneğin, Ziyafet Salonları Kontrol Çizelgesi'nde ziyafet düzenlemeyle ilgili önceden yapılması gereken işlemler sıralanmıştır. Bu liste kontrol edildikten sonra salondan sorumlu kişi ve salonu kontrol eden kişi tarafından imzalamakta ve bir dosyaya konulmaktadır. Bu kontrol listeleri personelin performansının değerlendirilmesi sırasında dikkate alınmamaktadır.

“Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar personele iletilmiştir ve kabul etmeleri sağlanmıştır” sorusuna yöneticilerin 5'i evet, 3'ü kısmen ve 3'ü de hayır cevabını vermiştir. “Otel yönetiminin bizden ne beklediğini açık ve net olarak biliyoruz. Performansımız değerlendirilmeden önce bunlar bize iletilmiştir” sorusuna personelin %70'i evet, %16'sı kısmen, %14'ü ise, hayır cevabını vermiştir (Şekil 5.6.). Bu bulgulara göre performans kriterlerinin personele iletilmiş olduğu düşünülebilir.



Şekil 5.6.

4.3. PERSONEL PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

Divan İstanbul Oteli'nde performans değerlendirme prosedürü hazırlanmıştır. Personel performansını ölçme amacı personelin terfi ve ücret artışları kararlarını vermek olarak belirlenmiştir. Ancak yapılan görüşmelerde performans ölçümlerinin bu kararların verilmesinde kullanılmadığı anlaşılmıştır.

4.3.1. Performans Ölçme Yöntemi

Personelin performansını ölçmek üzere geleneksel değerlendirme skalası yöntemi ve Şekil 5.6-A'daki form kullanılmaktadır. Personelin performansını değerlendiren kişi formda yer alan herbir kriter için “yetersiz”, “standart”, “standart üstü” ve “çok iyi” seçeneklerinden birini işaretlemesi gerekmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişi formu tamamladıktan sonra değerlendirdiği personelle birlikte incelemekte, geliştirmesi gereken yönlerini söylemekte ve personelin imzasını almaktadır.

Otelin tüm personelinin Eylül-1998'de tamamlanan formları incelendiğinde otelde hiçbir personelin yetersiz bulunmadığı, çoğu personelin de standardın üstünde değerlendirildiği görülmüştür. Bu durum değerlendirmede kullanılan kriterlerin yetersizliğinden, kullanılan formun sakıncalarından ve yöneticilerin değerlendirme hatalarından kaynaklanmaktadır.

Divan İstanbul Oteli'nde kullanılan yöntemin iki önemli sakıncası bulunmaktadır. Sakıncalardan biri kriterlerdeki belirsizlik ve sayısal olarak ölçülemezliktir. İkinci sakınca ise, cevap kategorilerinin dörtlü olmasıdır. Oysa ki, bu tür skalalardaki cevap kategorilerinin üçlü, beşli ya da yedili olması gerekmektedir. İstanbul Divan Oteli'nde kullanılan bu formda “standart” ve “standart üstü” seçenekleri olmasına karşılık, “standardın altı” seçeneği olmadığı için yöneticiler personeli standart ve standart üstü olarak değerlendirmeye yönelmişlerdir. Bu nedenle kullanılan yöntemin amaca ve işe uygun olduğunu, geçerli ve güvenilir bir yöntem olduğunu söyleyebilmek güçtür.

4.3.2. Performans Ölçme Prosedürü

İstanbul Divan Oteli'nde 1992 yılında ilk performans değerlendirme sistemi kurulduğunda her personelin performansının ilk değerlendirmesinin işe başlama yıldönümünde yapılmak üzere, yılda bir kez tekrarlanması kararlaştırılmıştır. Böylece yöneticiler her ay yaklaşık 5-6 personelin performansını değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Bu durumun yarattığı sakıncaları ortadan kaldırmak için 1998



PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

İSİM, SOYAD:	DEVAMLİ PESONEL :
BÖLÜM:	GEÇİCİ PERSONEL :
GÖREVİ:	DEĞERLENDİRME TARİHİ :
	İŞE BAŞLANGIÇ TARİHİ :

1. İŞ BİLGİSİ	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ
Personel işin gerekleri, özellikleri, yapıma şekli, işle ilgili malzeme hakkında bilgileri.	İşi ve gerekleri hakkında yeterli bilgisi yok.	İşini gerektiği ölçüde yapacak bilgisi var.	Mesleki bilgileri çok iyi.	İşi hakkında üstün bilgi ve beceriye sahip.
DÜŞÜNCELER:				
2. İŞ KALİTESİ	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ
Personel işi doğru, temiz ve tam olarak yapma becerisi.	Çok hata yapıyor ve dikkatsiz çalışıyor.	Arada hata yapıyor ama genelde tatmin edici.	Dikkatli ve temiz çalışıyor, ve yaptığı hataları kendi düzeltiyor.	Herzaman dikkatli ve kaliteli çalışıyor.
DÜŞÜNCELER:				
3. İŞ HACMİ	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ
Personelin hizmet veya üretimdeki sürat ve yoğunluğu.	Ağır ve verimsiz çalışıyor.	Genelde istenen sürat ve miktarda çalışıyor.	Beklenenin üzerinde ve çabuklukla çalışıyor.	Beklenenin çok üzerinde ve çok hızlı çalışıyor.
DÜŞÜNCELER:				
4.ÖĞRENME İSTEĞİ	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ
Personelin yeni metodları öğrenme, hatırlama ve uygulama becerisi ve isteği	Yavaş öğreniyor, öğrenme kabiliyeti ve isteği zayıf.	Oldukça çabuk öğreniyor ve hatırlatmalarla aklında tutuyor.	Sürekli öğreniyor ve aklında tutuyor, istekli	Çok süratli öğreniyor, tam öğrenmeye çok istekli ve öğrendiklerini uyguluyor.
DÜŞÜNCELER:				
5. İNİSYATİF	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ
Personelin yönlendirilmeye ihtiyaç duymadan kendi başına iş yapabilme becerisi.	Kendi başına karar alamıyor, devamlı kontrol gerekiyor.	Olağan işleri yapıyor ancak yeni işlerde amirine ihtiyaç duyuyor.	İşini denetimsiz yapıyor, gerektiğinde kendisi karar alabiliyor.	Kendine güveniyor. yeni işler yaratıp tek başına isabetli kararlar alabiliyor
DÜŞÜNCELER:				
6.YARATICILIK	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ
Personelin yeni fikirler üretme, sorunlara yeni çözüm yolları bulma becerisi.	Mevcut kurallara ve işe katkıda bulunmaz.	Normal sorunlara çözümler bulur.Nadiren fikir üretir.	Yeni fikirler önerir ve sorunlara çözümler bulur.	İşin daha iyi yapılması için yeni ve ilginç fikirler üretir ve uygular.
DÜŞÜNCELER :				

Şekil 5.6 - A Performans Değerlendirme Formu

7.SORUMLULUK	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ					
Personelin işini benimsemesi ve bağlılığı,yaptığı işin ve işyerinin sorumluluğunu alması.	Sorumluluk almaz,görev almaya isteksizdir.	Genelde görevini yapar,ek sorumluluk almaz.	Görevini benimser kendine verilen sorumlulukları üstlenir ve kabullenir.	Her işe yüksek ilgili ve isteklidir,sorumlulukları kendiliğinden üstlenir.					
DÜŞÜNCELER:									
8.İŞBİRLİĞİ	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ					
Personelin amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri,yardımlaşma arzu ve becerisi.	Mesai arkadaşları ve amirleriyle iyi ilişkiler kuramaz,işbirliğine girmez.	Genelde iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurar ve gerektiğinde işbirliğine girer	Amirleri ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içindedir ve işbirliğine hazırdır.	Tüm amir ve arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve işbirliği içinde veher zaman yardımcıdır.					
DÜŞÜNCELER:									
9.İŞE DEVAM DURUMU	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ					
Personelin işine muntazam ve zamanında gelmesi.	İşe sürekli geç geliyor veya hiç gelmiyor.	İşe nadiren geç geliyor veya hiç gelmiyor.	Sadece haklı nedenlerle bazen işine geç kalıyor veya gelemiyor.	İşine kesinlikle geç kalmıyor gerektiğinde işine ek zaman veriyor.					
DÜŞÜNCELER:									
10.GİYİM VE TEMİZLİK	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ					
Personelin işine uygun giyinmesi ,kişisel bakım ve temizliği.	Giyislerinde ve temizlikte özensiz ve dikkatsiz	Gerektiği kadar bakımlı ve temiz giyiniyor.	Herzaman bakımlı ,temiz ve kıyafetlerinde özentidir.	Örnek şekilde giyinir,devamlı temiz ve bakımlıdır.					
DÜŞÜNCELER:									
11. YABANCI DİL BİLGİSİ	KONUŞMA			YAZMA			ANLAMA		
	VASAT	İYİ	ÇOK İYİ	VASAT	İYİ	ÇOK İYİ	VASAT	İYİ	ÇOK İYİ

GENEL DEĞERLENDİRME	YETERSİZ	STANDART	STANDART ÜSTÜ	ÇOK İYİ
	DÜŞÜNCELER:			

Değerlendiren:

Tarih:

Onaylayan:

Tarihi:

Personel ile beraber incelenme tarihi:

Personelin imzası

Bu rapor personel ve raporu hazırlayan kişinin birlikte incelemesi sonunda imzalanır.
Raporu imzalaması personelin aynı görüşte olduğu anlamına gelmez, ancak görüşlülüp tartışıldığını belirtir.

Şekil 5.6 - A Performans Değerlendirme Formu (Devamı)

yılından bu yana da tüm personelin performans değerlendirmelerinin her yılın Eylül ayında yapılması kararlaştırılmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde de belirtildiği gibi yılın sadece belirli bir zamanında yapılan performans değerlendirmelerinin güvenilirliği düşüktür. Özellikle de bir yıl boyunca personelin performansının kriterler doğrultusunda gözlemlenmemesi, başarılarının ya da başarısızlıklarının kaydedilmemesi durumunda yöneticilerin doğru ve objektif değerlendirme yapmalarını engellenecektir.

Otelde her bölümün müdürü, kendi bölümündeki personelin performans değerlendirme formunda imzası bulunması gereken son yetkilidir. Personel sayısı az olan bölümlerde bölümde çalışan tüm personelin performans değerlendirmesi bölüm müdürü tarafından yapılmaktadır. Ancak kat hizmetleri ve yiyecek-içecek gibi personel sayısı fazla olan bölümlerde personeli şefler değerlendirmekte, bölüm müdürü onaylamaktadır.

İstanbul Divan Oteli'nde personelin performansı aşağıda belirtilen kişiler tarafından değerlendirilmektedir:

- Genel idare çalışanları genel müdür tarafından,
- Muhasebe çalışanları muhasebe müdürü tarafından,
- İnsan kaynakları çalışanları insan kaynakları müdürü tarafından,
- Mühendislik çalışanları mühendislik müdürü tarafından,
- Housekeeping çalışanları kat şefleri tarafından (Housekeeping müdürü tarafından onaylanacak),
- Ön büro çalışanları önbüro müdürü tarafından,
- Satış ve pazarlama bölümü çalışanları satış ve pazarlama müdürü tarafından,
- Yiyecek-içecek bölümü (ofis) çalışanları yiyecek-içecek müdürü tarafından,
- Servis çalışanları Maitre D'Hotel tarafından (Yiyecek-içecek müdürü tarafından onaylanacak),
- Mutfak çalışanları aşçıbaşı tarafından (Yiyecek-içecek müdürü tarafından onaylanacak.),
- Erenköy Pub çalışanları Erenköy Pub müdürü tarafından (Yiyecek-içecek müdürü tarafından onaylanacak.),

- Zekeriyaköy Pub çalışanları Zekeriyaköy Pub müdürü tarafından (Yiyecek-içecek müdürü tarafından onaylanacak.),
- Maslak Pub çalışanları Maslak Pub müdürü tarafından (Yiyecek-içecek müdürü tarafından onaylanacak.) değerlendirilir.

Yöneticilere personelin performansını nasıl değerlendirecekleri konusunda 1992 yılından bu yana iki-üç kez eğitim verilmiştir. Üçüncü eğitim sadece işe yeni giren yöneticiler için düzenlenmiştir. Koç IDEA şirketi tarafından verilen bu eğitimlerde değerlendirmenin nasıl yapılacağı, nelere dikkat edileceği anlatılmış ve bununla ilgili filmler gösterilmiştir. Eğitim faaliyetlerinin devam ettirilmesi, en azından her yıl periyodik olarak tekrarlanması gerekirken, bu yapılmamaktadır.

Yöneticiler değerlendirme formlarını tamamladıktan sonra insan kaynakları bölümüne göndermektedirler. Bu bölümde formlar incelenmekte ve puanlanmaktadır. Puanlamanın nasıl yapıldığı, hatta puanlamanın yapılıp yapılmadığı hakkında değerlendirmeyi yapan yöneticilerin hiçbir fikirleri bulunmamaktadır. Bu işlem insan kaynakları müdürü tarafından tamamen gizli bir şekilde yürütülmektedir.

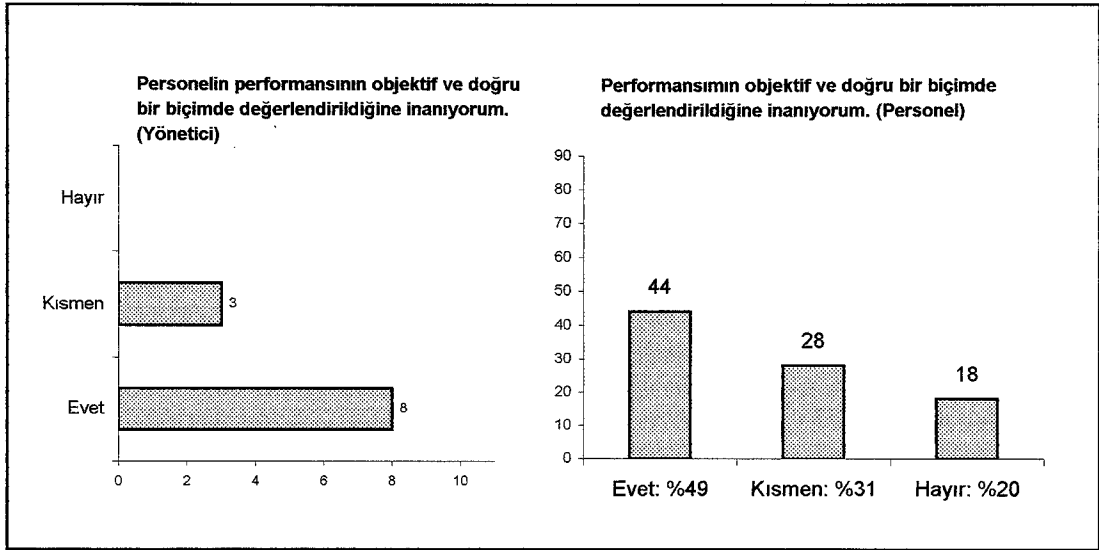
Performans ölçme sonuçları şu şekilde puanlanmaktadır:

- Yetersiz : 45
- Standart : 70
- Standart üstü : 85
- Çok iyi : 100

Bir personele ait değerlendirme formundaki tüm kriterlere verilen puanlar toplanarak aritmetik ortalaması alınmakta ve personelin performans değerlendirme puanı belirlenmektedir.

- Yetersiz : 45-61
- Standart : 62-79
- Standart üstü : 80-94
- Çok iyi : 95-100

İstanbul Divan Oteli'nde burada anlatılan yöntem ve prosedürle yapılan değerlendirmeye göre "Personelin performansının objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum" sorusuna yöneticilerin 8'i evet, 3'ü kısmen cevabını vermiştir. Aynı soruyu personelin %49'u evet, %31'i kısmen ve %20'si hayır olarak cevaplandırmıştır (Şekil 5.7). Bu soruyu personelin yöneticilerden daha objektif ve doğru bir biçimde cevaplandırıdıkları görülmektedir.



Şekil 5.7.

4.4. PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

"Performans değerlendirmesinden sonra personelin performans yetersizliğine neden olan faktörler dikkatle analiz edilir ve gereken önlemler buna göre alınır." sorusuna yöneticilerin 6'sı evet, 4'ü kısmen cevabı vermiştir. Bu cevaplara göre yöneticilerin bireysel olarak bu bilgileri değerlendirdikleri sonucuna varmak mümkündür. Oysa daha sonra yöneticilerle yaptığımız görüşmelerde personel performansı ölçüldükten sonra personelin performansının düşüklüğüne neden olan faktörleri belirlemeye ve bunları ortadan kaldırmaya dönük herhangi bir ortak ya da otelin tümünde standart bir çalışma yapılmadığı, performans değerlendirme formları tamamlandıktan sonra bu formların bir sonraki değerlendirme döneminde bile tekrar incelenmemek üzere ilgili dosyalara kaldırıldığı ifade edilmiştir.

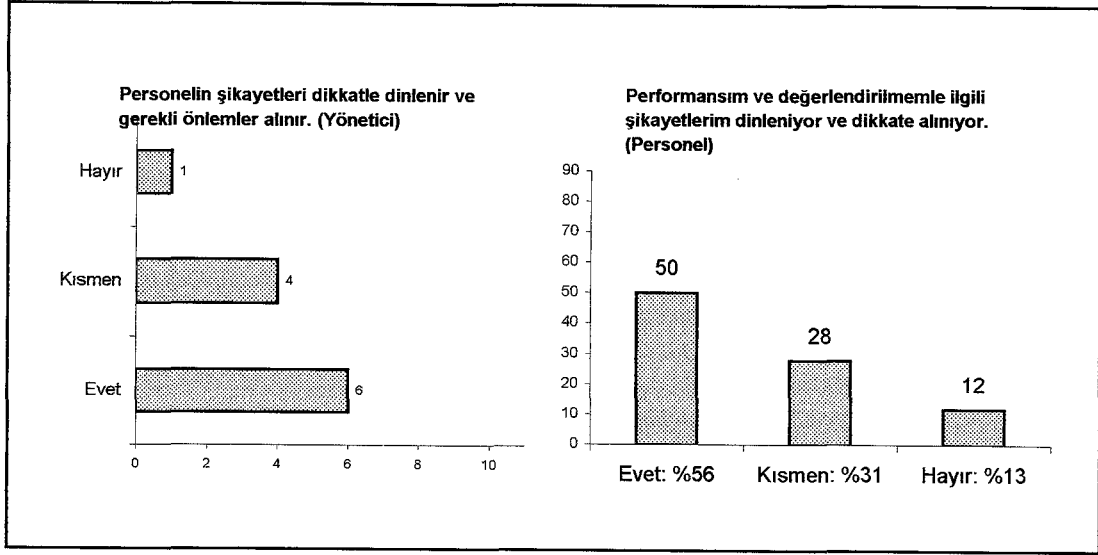
Puanlama işlemi tamamlandıktan sonra insan kaynakları bölümünde “Departman Personel Performans Değerlendirme Raporu” (Bkz. Ek-15) hazırlanmakta ve ilgili yıla ait personel değerlendirme klasörüne koyulmaktadır. Bu raporun hazırlandığından bölümlerin haberi olmamaktadır. Kişiler arasında, kişinin yıllar içinde ya da bölümler arasında performans düzeyine ilişkin karşılaştırma yapmaya olanak sağlayacak bu rapordan etkin bir şekilde yararlanılmaması büyük bir eksikliktir.

Performans değerlendirme sonucuna göre personelin işle ilgili eğitim eksikliklerinin tamamlanması yolunda yeterli düzeyde olmayan bazı çalışmalar yapılmaktadır. Ancak yöneticilerle yaptığımız görüşmelerde başarılı performansı teşvik etmek üzere ödüllendirme, kariyer planlama ve geliştirme, personeli yönlendirme ve güçlendirme gibi uygulamalar bulunmadığı anlaşılmıştır.

Kapsam dışı personelin performans değerlendirmeleriyle ilgili hiçbir bilgileri olmamaktadır. Bir başka deyişle, kapsam dışı personel performansları hakkında geribildirim almamaktadırlar. Genel müdür tarafından değerlendirilen bu personelin değerlendirme sonuçları gizli bir şekilde Holding yönetimine gönderilmektedir. Kapsam içi personele ise, sınırlı bir geribildirim verilmektedir. Geribildirim verilirken yönetici, personeli tek tek yanına çağırarak, tamamladığı formu göstermekte ve imzalamasını istemektedir. Bu sırada bazı yöneticiler tarafından personele çok açık olmayan, belirsiz hedefler verilebilmektedir.

Performans değerlendirme sistemi, uygulanması ve sonuçlarıyla ilgili olarak personelin şikayetlerini iletebilecekleri herhangi bir prosedür oluşturulmamıştır. Bu konuda şikayetleri olan personel kendi inisiyatifini kullanarak yöneticilerle görüşebilmektedir. “Personelin performans değerlendirmesi ile ilgili şikayetleri dikkatle dinlenir ve gerekli önlemler alınır.” sorusuna yöneticilerin 6’sı evet, 4’ü kısmen; personelin ise %56’sı evet, %31’i kısmen cevabını vermiştir (Şekil 5.8).

Başarısız ve geliştirme umudu olmayan personele uygulanacak prosedürle ilgili herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. Ancak insan kaynakları bölümü tarafından işe geç gelmeler, devamsızlıklar ve kural ihlalleriyle ilgili cezalar uygulanmaktadır. Bu konuda yeterli bilgi verilmemiştir.

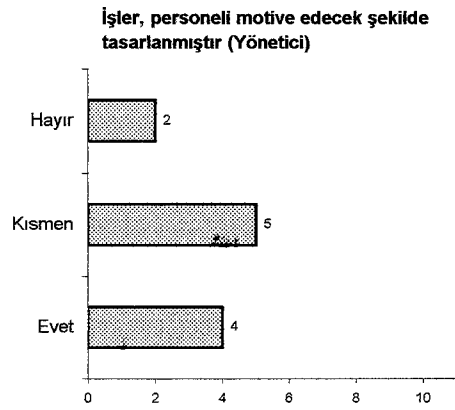
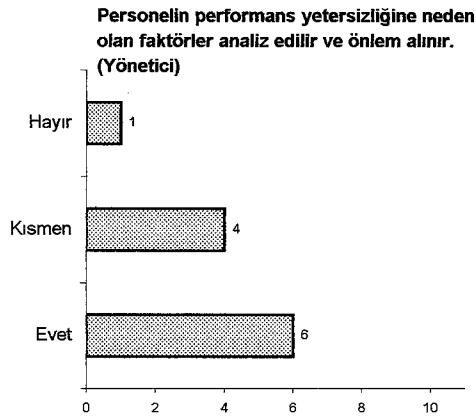
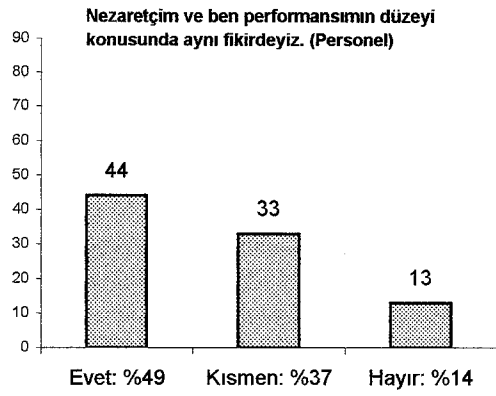
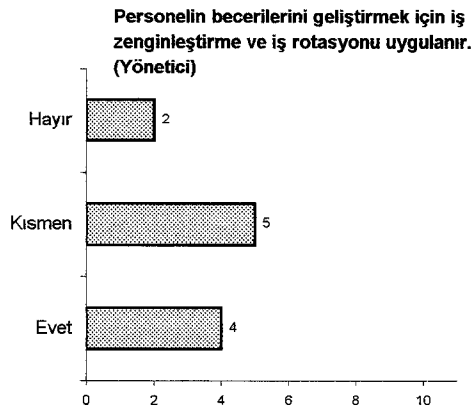
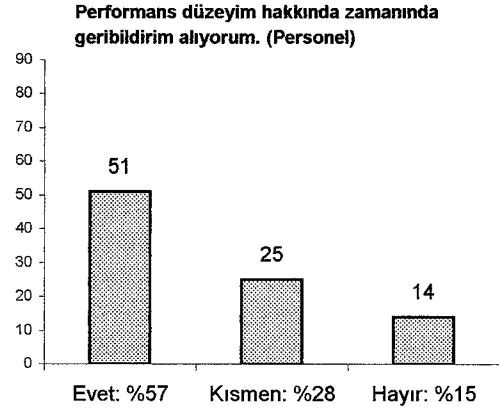
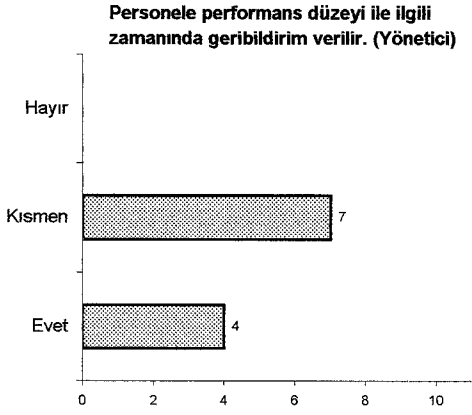


Şekil 5.8.

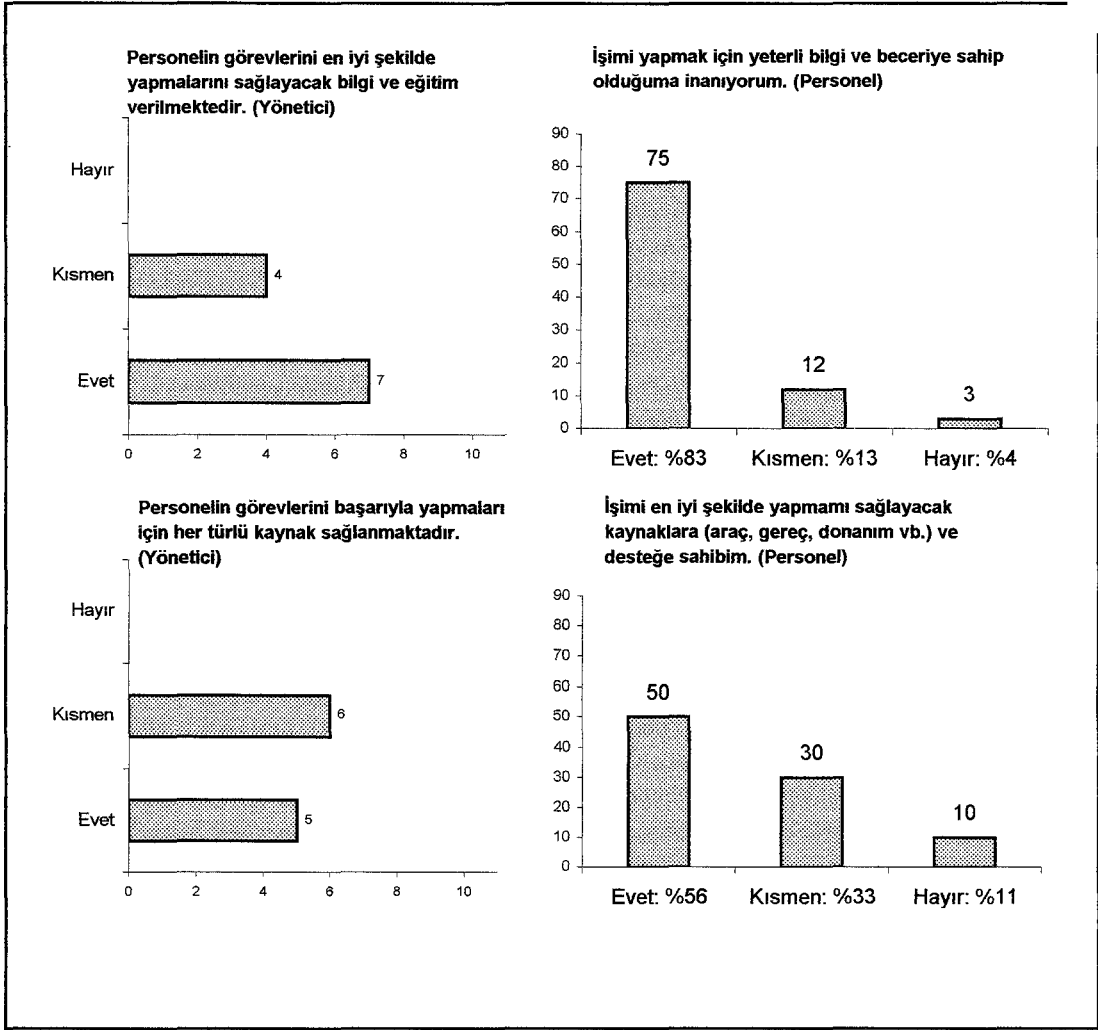
Yöneticilerin ve personelin performans değerlendirmeyeyle ilgili diğer görüşlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

1) Geribildirim: “Personele performans düzeyi ile ilgili zamanlı geribildirim verilmektedir.” sorusuna yöneticilerin 4’ü evet, 7’si kısmen cevabını vermiştir. “Performans düzeyim hakkında zamanında geribildirim alıyorum.” sorusunu personelin %57’si evet, %28’i kısmen olarak cevaplandırmıştır. “Nezaretçim ve ben performansımın düzeyi hakkında aynı fikirdeyiz” sorusuna ise personelin %49’u evet, %37’si kısmen ve %14’ü de hayır cevabı vermişlerdir (Şekil 5.9).

2) Eğitim ihtiyacı: “Personelin görevlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlayacak bilgi ve eğitim sağlanmaktadır.” sorusuna yöneticilerin 7’si evet, 4’ü kısmen cevabını vermiştir. “İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğumu düşünüyorum.” sorusunu personelin %83’ü evet, %13’ü kısmen olarak cevaplandırmıştır (Şekil 5.10).



Şekil 5.9.

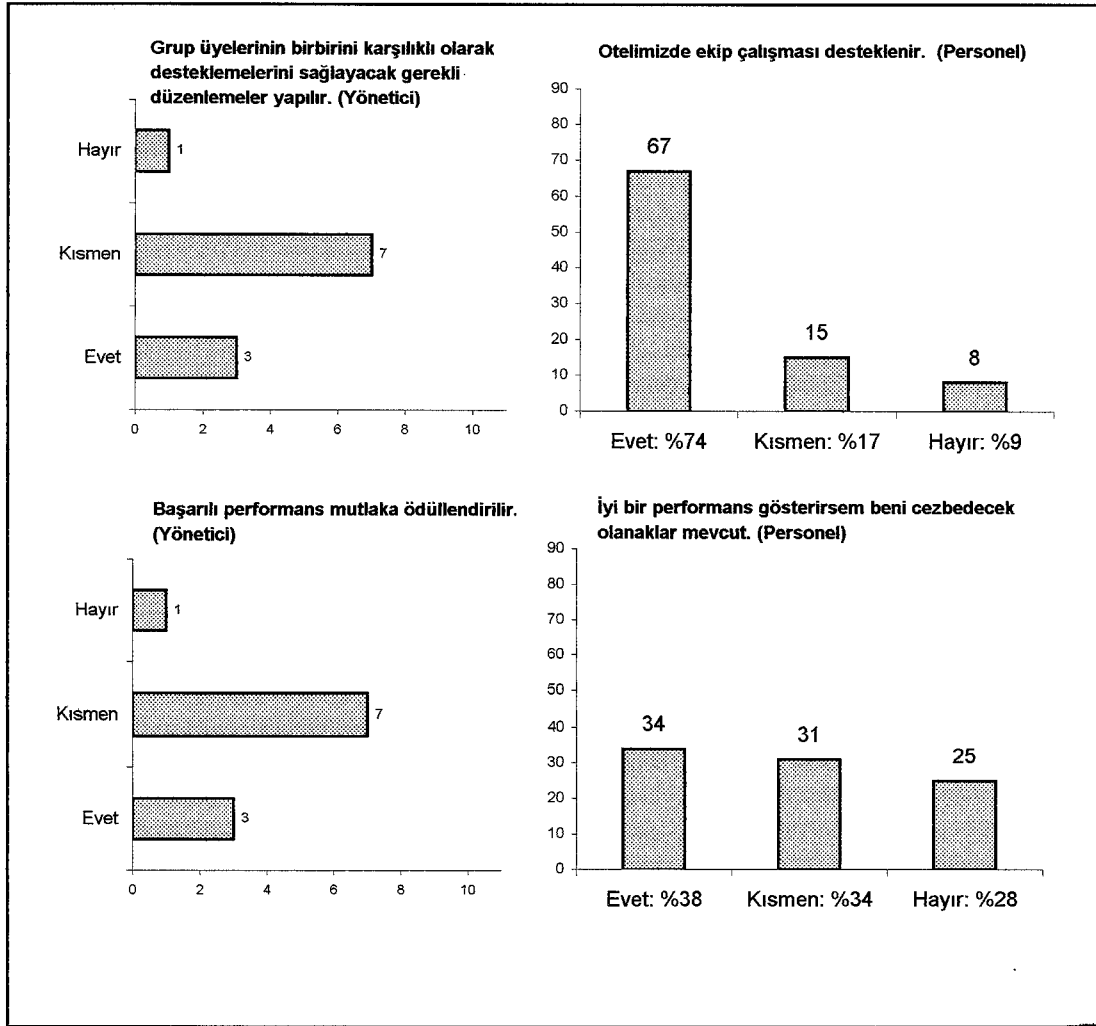


Şekil 5.10.

3) Kaynak ihtiyacı: “Personelin görevlerini başarıyla yerine getirmelerini sağlayacak her türlü kaynak (araç, gereç, donanım vb.) sağlanır.” sorusuna yöneticilerin 5’i evet, 6’sı kısmen cevabını vermiştir. “İşimi en iyi şekilde yapmamı sağlayacak kaynaklara (araç, gereç, donanım vb.) ve desteğe sahibim.” sorusunu ise, personelin %56’sı evet, %33’ü kısmen ve %11’i hayır olarak cevaplandırmıştır (Şekil 5.10).

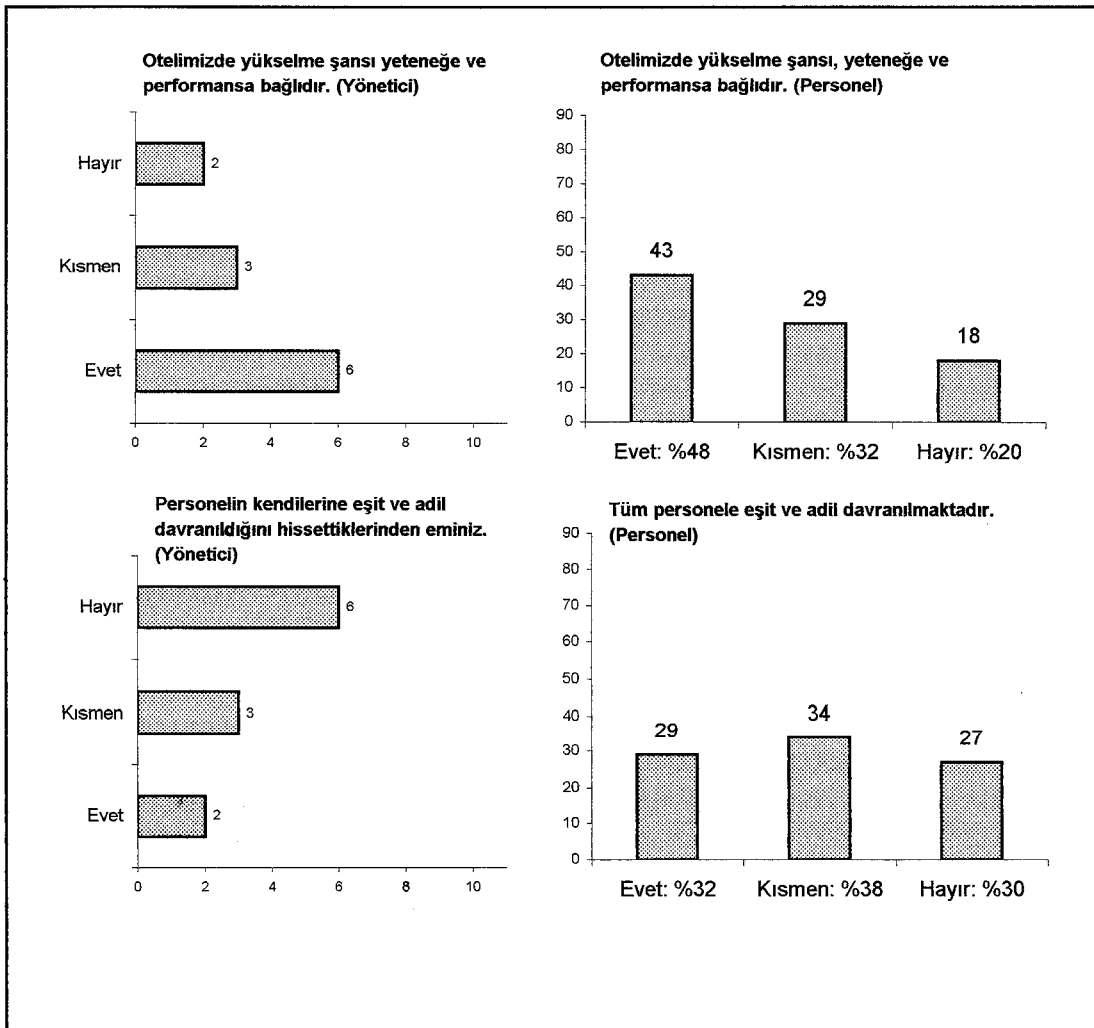
4) İş değişikliği ihtiyacı: “İşler personeli motive edecek şekilde tasarlanmıştır.” ve “Personelin becerilerini geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.” sorularına yöneticilerin 4’ü evet, 5’i kısmen ve 2’si ise hayır cevabını vermiştir.

5) Ekip çalışmasının geliştirilmesi: “Grup üyelerinin birbirlerini karşılıklı olarak desteklemelerini sağlayacak gerekli düzenlemeler yapılır.” sorusunu yöneticilerin 3’ü evet, 7’si ise, kısmen şeklinde cevaplandırmıştır. “Otelimizde ekip çalışması desteklenir” sorusunu ise, personelin %74’ü evet, %17’si kısmen cevabı vermiştir (Şekil 5.11). Yöneticilerin bu konuda kısmen çaba gösterildiğini söylemelerine rağmen personelin bu soruya büyük ölçüde olumlu cevap vermelerinin nedeni otelin kalite hedefleri arasında ekip çalışmalarının desteklenmesinden sözedilmesi olabilir. Oysa, yöneticilerle yapılan görüşmelerde otelde ekip çalışmasını desteklemeye yönelik henüz fazla bir şey yapılmadığı anlaşılmıştır.



Şekil 5.11

6) Ödüllendirme: Otelde personelin yüksek performansını ödüllendirecek formel bir sistem bulunmamaktadır. Buna karşılık “Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.” sorusuna yöneticilerin 3’ü evet, 7’si kısmen cevabını vermiştir (Şekil 5.11). Bu soruya verilen olumlu cevapların nedeni otelde uygulanan “ayın personeli” ve “yılın personeli” seçmelerinin yapılmasıdır. Oysa görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre ayın ve yılın personeli seçimi ciddi bir performans değerlendirme sistemiyle desteklenmemekte ve subjektif yargılarla bazı personeli onurlandırma yolu izlenmektedir. Bu durumu başarılı performansın ödüllendirilmesi olarak görmek yanlış olacaktır. “İyi bir performans gösterirsem beni cezbedecek ödüller mevcut.” sorusuna personelin %38’i evet, %34’ü kısmen ve %28’i hayır cevabı vermiş olmaları da yüksek performansı teşvik edecek bir ödüllendirme sisteminin varlığına işaret etmemektedir.



Şekil 5.12.

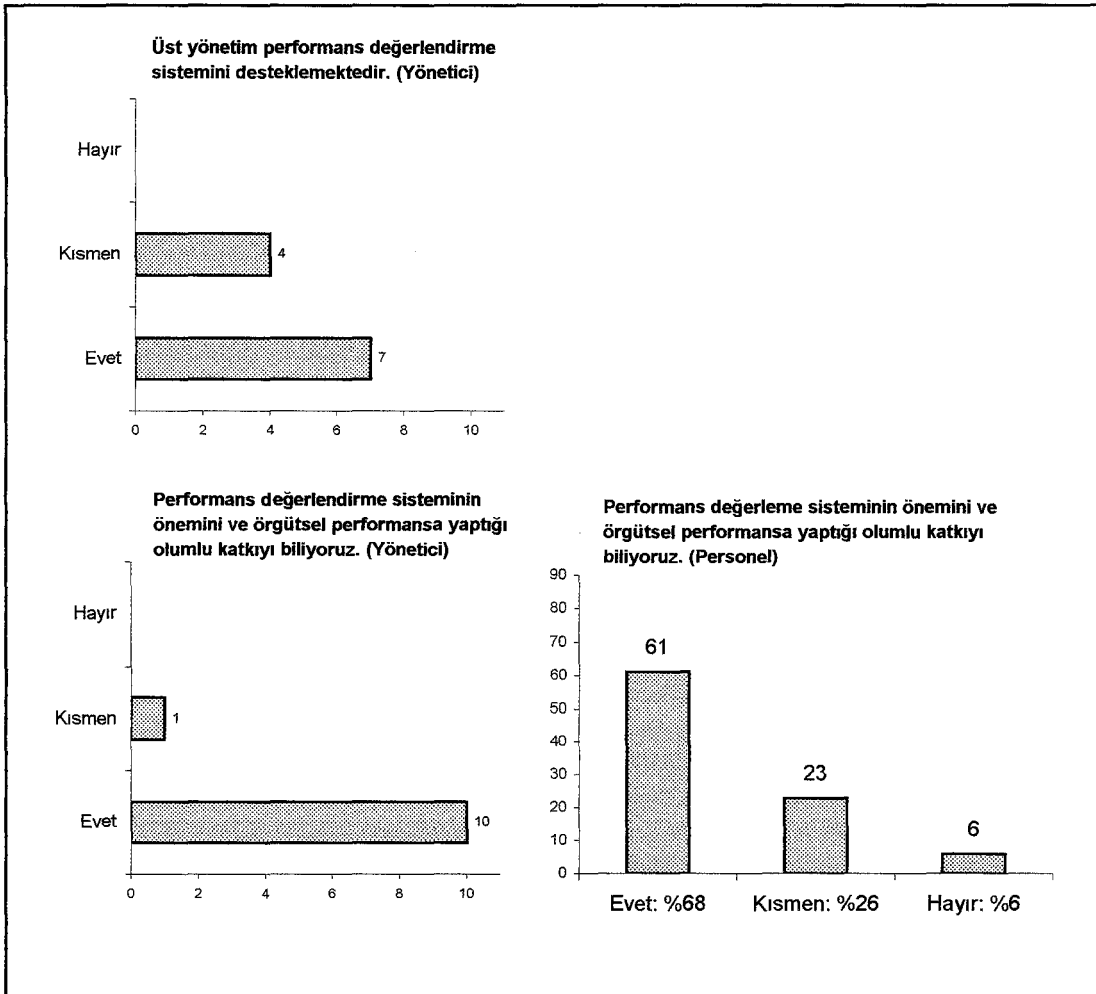
“Otelimizde ilerleme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.” sorusuna yöneticilerin 6’sı evet, 3’ü kısmen; personelin ise, %48’i evet, %32’si kısmen, %10’u ise hayır cevabını vermiştir. Otelde uygulanan performans değerlendirme sistemini doğru ve objektif bulan personel bu soruya da aynı doğrultuda cevap vermiştir. Ancak buna karşılık “Personelin kendilerine eşit ve adil davranıldığını hissettiklerinden eminiz.” sorusuna yöneticilerin 2’si evet derken, 3’ü kısmen, 6’sı ise hayır cevabını vermiştir. “Tüm personele eşit davranılmaktadır.” sorusunu personelin %32’si evet, %38’i kısmen, %30’u ise, hayır olarak cevaplandırmışlardır (Şekil 5.12). Personelin diğer sorulara genellikle olumlu, bu soruya olumsuz cevap vermeleri ilginç bir bulgudur.

7) Kariyer planlaması ve geliştirilmesi: Yöneticilerle yapılan görüşmelerde otelde uygulanmakta olan formel bir kariyer yönetimi sisteminin olmadığı belirlenmiştir. Buna karşılık “Kariyer yönetimi sistemi vardır ve performans değerlendirme sistemine bağlıdır” sorusuna yöneticilerin 2’si evet, 5’i kısmen ve 4’ü hayır cevabı vermişlerdir (Şekil 5.12). Bu soruya evet ve kısmen cevabı veren yöneticiler kendi bireysel uygulamalarını tüm otel uygulaması olarak cevaplandırmışlardır. Çünkü bazı yöneticiler potansiyeli olan personelle bu yönde çalışmalar yapmaktadırlar.

8) Üst yönetimin sistemi desteklemesi: “Üst yönetim, performans değerlendirme sistemini desteklemektedir. Bu desteğini her zaman açık bir şekilde göstermektedir.” sorusuna yöneticilerin 7’si evet, 4’ü kısmen cevabını vermiştir (Şekil 5.13). Yöneticilerin bu olumlu cevapları yaptığımız görüşmelerde de doğrulanmış ve özellikle genel müdürün performans değerlendirme sistemine olan desteğini toplantılarda konuyu ele alarak, öneriler getirerek gösterdiği ifade edilmiştir.

Yöneticilere ve personele buraya kadar yöneltilen anket sorularıyla Divan İstanbul Oteli’nde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi hakkında bir fikir edinilmiştir. Her iki gruba uygulanan anketin son sorusu otel personelinin performans değerlendirme sistemine ilişkin düşüncelerini öğrenmek amacıyla yöneltilmiştir. “Performans değerlendirme sisteminin önemini ve örgütsel

performansa yaptığı olumlu katkıyı biliyoruz.” sorusuna yöneticilerin hemen hemen tamamı (10 yönetici), personelin %68’i evet cevabı vermiştir. Personelin %26’sı ise performans değerlendirme sisteminin önemini kısmen bildiklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu otelde uygulanmakta olan sistemin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için çok büyük bir şans olduğunu göstermektedir.



Şekil 5.13.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmeleri en kaliteli malları ve hizmetleri üretmenin yollarını aramaktadırlar. Her alanda olduğu gibi turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerin de global pazarda rekabet edebilmelerinin temel koşulu kaliteli hizmet üretmeyi sağlayacak tekniklerden yararlanmalarıdır. Temel performans boyutu olarak kalite, işletmelerin örgütsel performanslarını arttırmalarında ve rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir faktördür. Uygulama yapılan Divan İstanbul Oteli de kaliteyi örgütsel performanslarının önemli bir boyutu olarak kabul etmekte ve kaliteyi sağlama yolunda önemli adımlar atmaktadır.

Divan İstanbul Oteli'nde kalite ile ilgili çalışmalar daha çok teknik kalitenin sağlanmasına yöneliktir. Teknik kalitenin sağlanması toplam kalitenin artırılmasında temel koşullardan biridir. Ancak rekabet üstünlüğü sağlamada yararlanılan kalite boyutu, fonksiyonel kalitedir. Teknik kalite müşteriye ne sunulduğunu, fonksiyonel kalite ise, nasıl sunulduğunu gösterir ve temel olarak müşteri tatmin düzeyiyle ölçülür. Fonksiyonel kalitenin sağlanması için etkili bir performans yönetimi sisteminin kurulması ve yürütülmesi gerekir. Çünkü otellerde kaliteyi sağlayacak temel unsurlardan biri, personelin performansıdır. Divan İstanbul Oteli'nde uygulanan performans yönetimi sistemiyle fonksiyonel kalitenin sağlanması ve bu yönde istenen sonuçların alınması zordur.

Divan İstanbul Oteli'nde kalite çalışmaları, stratejik bir kontrol sürecini içeren performans yönetimi sistemiyle desteklenmemektedir. Performans yönetimi ile ilgili olarak yapılan bazı çalışmalar da bir sistem olarak algılanarak, birbirini tamamlar ve destekler nitelikte entegre edilmemektedir. Örneğin, uzun vadeli amaçlar ve hedefler belirlenmekte ve personele (kısmen) iletilmekte ancak, bunlara ulaşma konusunda onlara herhangi bir sorumluluk yüklenmemekte ve personelin bu sorumluluklarını taşıyıp taşımadıkları değerlendirilmemektedir. Oysa performans yönetimi sistemi, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve personeli stratejilerin elde edilmesine doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir performans değerlendirmesini gerektirir. Performans yönetimiyle her bir personelin örgütün stratejik amaçlarını, örgütün ve bölümün misyonunu

anlamasını ve bunların örgütün müşteriye kaliteli hizmet verme amaçlarına nasıl ulaştırdığını kavraması sağlanır. Bu yaklaşımla personelin performans değerlendirmesi, sadece yapılması gerekli şekilsel bir işlem olmaktan çıkarak, hangi alanlarda ilerlemeler olduğunu gösteren örgütsel bir kontrol mekanizması işlevi görecektir.

Bir otelin varlığını sürdürebilmesi ve faaliyetlerinin başarılı bir şekilde idare edilebilmesi için yönetimin başarılı olması gereken anahtar performans alanları “müşteri tatminini sağlamak”, “personel performansını sürdürmek” ve “aktifleri her türlü tehlikelerden korumak” tır. Divan İstanbul Oteli’nin anahtar performans alanları ise, “cironun” ve “kârın” arttırılması olarak belirlenmiştir. Kalite çalışmalarına önem veren bir otelde temel performans boyutu olarak satış hasılatı ve net kâr ön plana çıkarılmıştır. Temel performans alanı olarak kabul edilmesi gereken müşteri tatmini ve personel memnuniyeti sadece cironun arttırılması için hedeflerden biri olarak ele alınmıştır. Ayrıca kalite ile ilgili “toplam kalite yönetimi çalışmalarını arttırmak.” şeklinde soyut bir hedef belirlenmiştir. Yönetiminin öncelikleri arasında personel performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi bulunmamaktadır. Oysa sadece kalitenin değil satış hasılatının ve net kârın arttırılması için de personelin performansının büyük önem taşıdığı gözden uzak tutulmamalıdır.

Divan İstanbul Oteli’nde misyon belirlenmiş ve tüm personele iletilmiştir. Ancak bu konuda en büyük eksiklik, misyon ifadeleri belirlenirken personelin katkısının alınmamış olmasıdır. Personelin belirlenmesine katkıda bulunmadığı, kendilerine benimsemeleri gereken bir ifade olarak sunulan bu misyona ne kadar sahip çıkacakları şüphelidir. Ayrıca bölümler için de misyon belirlenmemiştir. Otelerde bölümlerin işlevleri ve işleyişleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Bu nedenle bölümler için ayrı ayrı misyonların belirlenmesi gerekir.

Divan İstanbul Oteli’nde amaçlar ve stratejiler belirlenmektedir. Ancak bunlar üst düzeyde kalmakta, aşama aşama örgütün en alt düzeylerine indirgenmiş hedeflere dönüştürülmemektedir. Otelde sayıları 10’u geçmeyen ve çoğu yönetici olan bir grup personel, kapsam dışı kabul edilerek onların ulaşmaları gereken hedefler belirlenmektedir. Yönetici düzeyindeki bu on kişinin hedefler konusunda bilgi sahibi

olması ve bunlara ulaşmaktan sorumlu tutulması doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü bu kişiler kendileri için belirlenen hedeflere tek başlarına değil, yönetimleri altındaki personelle birlikte çalışarak ulaşacaklardır.

Personelin performans değerlendirmesinde kullanılan kriterlerin örgütün misyonu, amaçları, hedefleri ve stratejileriyle bağlantısı kurulmamıştır. İş tanımları yapılmış olmakla birlikte, değerlendirme kriterleri iş tanımlarına dayalı olarak hazırlanmamıştır; aynı kriterler tüm otel personelinin performans değerlendirmelerinde kullanılmaktadır. Kullanılan kriterler büyük ölçüde kişilik özelliklerine dayalı kriterlerdir; bunların çoğu derece ve miktar olarak ölçülebilir nitelikte değildir. Üstelik, performans değerlendirmede kullanılmakta olan standartlar yoktur. Otelin standartları sadece teknik kalite boyutunu ilgilendiren alanlardaki standartlardır ve performans değerlendirmeyeyle ilişkileri kurulmamıştır. Örneğin, aşçının yemekleri hazırlarken standart reçeteleri izlemesi, hazırladığı yemeğin fotoğraftaki görünümü sağlaması vb. gerekmektedir. Ancak, aşçının performansı değerlendirilirken bu standartlara uyup uymadığı ya da mutfığa geri dönen yemek sayısı gibi standartlar performans göstergesi olarak kullanılmamaktadır.

Divan İstanbul Oteli'nde personel performansını ölçme amacı; personeli tanımak, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak, örgütsel ve bireysel eğitim ihtiyaçlarını saptamak olarak belirlenmiştir. Ancak personelin performansını ölçmek için kullanılan yöntem öngörülen amaca uygun değildir. Bu yöntem ile personelin performansları arasındaki farkı tam olarak ortaya koyabilmek güçtür. Kaldı ki, değerlendirmede kullanılan formda yer alan cevap kategorisinin dörtlü olması yanlış sonuçlar doğurmaktadır.

Performans ölçme yönteminin doğrudan işle ilgili olması; iş analizlerine, iş tanımlarına ve iş gereklerine dayandırılması gerekirken Otel'de kullanılan yöntem bu özelliği taşımamaktadır. Ekonomik olma özelliği dışında Divan İstanbul Oteli'nde kullanılan performans ölçme yönteminin yapısında bulunması gereken esaslar bakımından yeterli ve uygun bir yöntem olduğu söylenemez. Ayrıca Otel personelinin kapsam içi ve kapsam dışı olarak iki gruba ayrılması ve ayrı yöntemlerle performanslarının değerlendirilmesi de doğru bir yaklaşım değildir. Her ne kadar

kapsam dışı personelin performans değerlendirmesiyle ilgili ayrıntılı bilgi alınamamış olsa da, bu grup personelin performans değerlendirmesinde amaçlara göre yönetim kullanıldığı düşünülmektedir. Daha önceden de vurgulandığı gibi performans değerlendirmesinde AGY yöntemi kullanılacaksa, yöneticilerin kendi personellerinin ulaşacakları amaçları ve hedefleri belirlemeleri, bunları performans değerlendirme kriteri ve standardı olarak onlara iletmeleri gerekirdi. Buna ilave olarak kapsam dışı personelin performansının sadece amaçlara ve hedeflere ulaşma düzeyleriyle değerlendirilmesi yetersizdir. Onlar için de davranışsal kriterlerin ve standartların belirlenmesi gerekir.

Divan İstanbul Oteli'nde performans değerlendirmeleri tüm diğer geleneksel sistemlerde olduğu gibi sadece üstler tarafından yapılmaktadır. Sistemde personelin kendi kendini değerlendirmesi, astların üstlerini, aynı düzeydeki personelin birbirlerini ya da müşterilerin personeli değerlendirmesi sözkonusu değildir. Oysa, tek taraflı geribildirimler yanlış sonuçlar doğurabilir.

Divan İstanbul Oteli'nde personelin performansı yılda bir kez ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Yılda bir kez yapılan değerlendirmelerde en büyük sorun değerlendirmeyi yapan kişinin bir yıl önce olmuş olayları hatırlama güçlüğüdür. Performans değerlendirme zamanı geldiğinde (her yılın Eylül ayı) insan kaynakları müdürü tarafından yöneticilere değerlendirecekleri personelin listesiyle birlikte bir hatırlatma yapılmakta ve yöneticiler de gereken formları çok kısa bir zaman içinde tamamlayarak insan kaynakları bölümüne göndermektedir. Bu işlem, çok rutin ve sıradan bir işlem gibi yapılmaktadır. Böyle bir uygulamanın değerlendirme hatalarına neden olması kaçınılmazdır.

Divan İstanbul Oteli'nde üst yönetimin performans değerlendirme sistemini açık bir şekilde desteklediği, izlenecek prosedürlerin ve idarelerinin standardize edildiği, performans ölçme sonuçlarının belgelendirildiği ve personelin hemen hemen tümünün sisteminin önemini kavradığı görülmekle birlikte bu alanda da pek çok eksik bulunmaktadır. Uygulanan performans değerlendirme sistemi tipik olarak hat yöneticilerinin önemli rol üstlendikleri, personele ne yapmalarının gerektiğinin söylendiği bir faaliyet olarak yürütülmektedir. Oysa performans yönetimi sistemi personelin kendi performansları ve geliştirmeleri konusunda sözsahibi oldukları, yöneticileriyle birlikte üzerinde uzlaşmaya vardıkları bir süreci içermelidir. Bunun

temel nedeni; personelin neyin niçin yapıldığıyla, örgütün amaçları ve hedeflerini kavramalarını sağlamak, kişisel gelişimlerine yardım etmek, onları üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri için desteklemek ve yüreklendirmek, kendilerine değer verildiğini, isteklerinin ve görüşlerinin bir anlam taşıdığını ve önemsendiklerini hissettirmek ve sonuçta örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktır.

Uygulanan performans değerlendirme sisteminde etkili haberleşmenin sağlanmadığı görülmektedir. Bunun en önemli göstergesi personelin isteklerinin, beklentilerinin, görüşlerinin ve önerilerinin alınmaması, performans değerlendirmeye ilgili şikayetlerini iletebilecekleri herhangi bir prosedürün kurulmamış olmasıdır. Divan İstanbul Oteli'nde uygulanan performans değerlendirme sisteminin bir başka önemli eksikliği performans ölçme sonuçlarının kararlarda kullanılmamasıdır. Belgelenen sonuçlar genellikle dosyalara kaldırılmakta ve önemli bir görevin yerine getirilmesinin gönül rahatlığı yaşanmaktadır. Bu nedenle de uygulamadan ne personel ne de yöneticiler rahatsız olmakta ve hiç kimse performans ölçme sonuçlarından olumsuz yönde etkilenmediği için de sistemin eksiklikleri sorun yaratmamaktadır.

Personelin performans değerlendirmesi yapılırken yetersiz performansın nedenleri üzerinde durulmamaktadır. Oysa personelin performansı yetenek ve iş bilgisi yetersizliğinden, motivasyon eksikliğinden, işin yapısındaki ve iş koşullarındaki olumsuzluklardan, örgüt iklimi ya da diğer faktörlerden etkilenmesine bağlı olarak düşük olabilir. Personelin kabul edilebilir bir performans düzeyine erişebilmesini sağlayan bu faktörlerin herbiri büyük önem taşır. Bunlardan birindeki yetersizlik personelin performansının beklenen düzeyde oluşmasını engelleyecektir ve performansın artırılması için farklı çözüm yolları gerektirecektir. Divan İstanbul Oteli'nde bu yönde herhangi bir çaba harcanmamaktadır.

Performansı beklenen düzeyde ya da bu düzeyin üstünde gerçekleşen personelin yönlendirilmesi, güçlendirilmesi, kariyerinin planlanması ve geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir. Ancak Divan İstanbul Oteli'nde personelin performans değerlendirmesi sistemi bu tür uygulamaları içermemektedir. Sistem, personelin performansı ölçüldükten, belgelendirildikten ve personele durumuyla ilgili kısaca bilgi vermekten başka bir sonuç doğurmamaktadır.

Bir performans yönetimi sisteminin temel amacı personel performansını iyileştirerek ve geliştirerek örgütsel performansa yaptığı katkıyı arttırmaktır. Bu amaca ulaşmanın önemli yollarından biri de performans geribildirimidir. Performans geribildirimi yöneticinin personeliyle yapacağı görüşmede gerçekleşir. Bu görüşmeye yönetici ve personel hazırlık yaparak girerler. Karşılıklı durum analizi yaparlar ve ortak bir noktada buluşarak görüşmeyi bitirirler. Bu görüşmenin en önemli çıktısı bir gelişme planıdır. Ancak Divan İstanbul Oteli'nde personele bu anlamda bir geribildirim verilmemektedir. Yöneticiler personele sadece değerlendirme formunu göstermekte ve formun altını imzalamalarını istemektedirler. Çoğu personelin performans değerlendirme puanları iyi olduğu için de herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.

Yöneticiler ve personel hernekadar performans değerlendirme sisteminin önemini ve örgütsel performansa yaptığı olumlu katkıyı bildiklerini söyleseler de, performans değerlendirme uygulamasının sonucunda olumlu (ödüllendirme, terfi ettirme, kariyer planlama ve geliştirme gibi.) ya da olumsuz herhangi bir eylem olmadığı için rutin ve fazla önemsenmeyen bir işlem olarak yapılmaktadır.

Divan İstanbul Oteli'nde uygulanmakta olan performans yönetim sistemi örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak nitelikte değildir. Bu sistemin iyileştirilmesine yönelik olarak yapılması gereken çalışmalar tezimizin içeriğinde ayrıntılarıyla incelenmiştir. Burada Divan İstanbul Oteli'nin performans yönetimi sisteminin iyileştirilmesi için genel hatlarıyla verebileceğimiz öneriler şunlardır:

- Varolan sistem analiz edilmeli; otelin tüm düzeylerinde görev yapan personelin performans yönetimine ilişkin beklentileri saptanmalı ve performans yönetimiyle ilgili tüm personelin görev ve sorumlulukları belirlenmelidir.

- Performans yönetiminden etkilenecek kişilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması için özellikle tasarım ve geliştirme sürecinde katılımcı bir yaklaşım izlenmelidir. Çünkü tüm personelin sistemi amaçlarına ulaştıracak yönde çaba harcamaları gerekir.

- Performans planlamasının örgütün uzun ve kısa dönemli performans ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak zorunda olması, performans planlamasının geleneksel planlama hiyerarşisine entegre edilmesi ihtiyacını doğurur. Bu nedenle

performans planlamasının ilk aşamasında örgütün vizyonunun, misyonunun, uzun dönemli amaçlarının ve stratejilerin belirlenmesi gerekir. Daha sonra örgütün genel amaçlarına ulaşmak için seçilmiş yol boyunca sıralanan aşamalar şeklinde hedefler saptanmalıdır. Bu hedefler doğrultusunda bölümler ya da fonksiyonel alanlar için beklenen sonuçlara ulaştıracak bir hedefler hiyerarşisi oluşturulmalıdır.

Faaliyet planları uzun dönemli planlama sürecinde belirlenen vizyon, misyon, amaçlar, stratejiler ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak yapılmalıdır.

- Örgütün amaçları, hedefleri ve stratejileri ile personelin performans değerlendirme sistemi arasında bağlantı kurulmalıdır. Bunun anlamı, personelin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin ve standartları örgütün uzun, orta ve kısa dönemli planlarıyla uyumlu bir şekilde ve onları gerçekleştirmeyi amaçlayacak yönde belirlenmesidir.

- Otelde bir iş analizi yapılmalı, iş analizlerine dayalı olarak iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanmalıdır. Personelin işe alınması sırasında iş gereklerine uygunluğuna dikkat edilmelidir. Performans değerlendirmesinde kullanılacak kriterler ve standartlar iş tanımlarına ve iş gereklerine göre belirlenmelidir. Bu da, otelin tümünde her personel için aynı kriterlerin ve standartların kullanılamayacağı anlamına gelmektedir. Bir ön büro memuru ile bir aşçının ya da bir oda hizmetlesinin kendi bölümlerine ve yaptıkları işe özel, bazı değerlendirme kriterlerinin ve standartlarının olması gerekir. Kişisel özelliklere dayalı kriterlerin kullanılmasından kaçınılmalıdır. Çünkü bu özelliklerin objektif ve doğru olarak ölçülmesi zordur. Bunun yanı sıra davranışlara dayalı kriterler ve standartların kullanılması gerekir.

- Otel personelinin kapsam içi ve kapsam dışı şeklinde ayrılmasından vazgeçilmelidir. Personelin tümü için tek bir değerlendirme sistemi uygulanmalıdır. Bu sistemde çıktılarına ve sonuçlara dayalı performans ölçüm sistemiyle davranışlara dayalı bir performans ölçüm sistemi birlikte kullanılmalıdır.

Performans ölçümleri tek bir kişi tarafından değil, personelin kendi kendini, üstlerini ve aynı düzeyde çalışan kişilerin (özellikle de yöneticilerde) birbirlerini değerlendirmesi şeklinde çok yönlü yapılmalıdır.

- Performansın yılda bir kez ölçülmesi yerine, en az iki kez ya da üç kez ölçülmesi gerekir. Bu uygulama ek yük getirmekle birlikte pek çok yarar sağlayacaktır.

- Yöneticilerin ve personelin performans yönetimi konusunda periyodik olarak eğitimleri yapılmalıdır. Özellikle yöneticilerin bu konuda çok büyük eksiklikleri vardır. Sistemin önemi, nasıl uygulanacağı, kendilerinin görev ve sorumlulukları, personeli nasıl yönlendirecekleri vb. konulardaki bilgi ve uygulama eksikliklerinin giderilmesi zorunludur.

- Personelin performans ölçümleri şekilsel bir işlem olarak değil, yapılması gerekli bir işlem olarak algılanmalıdır. Ölçümler dikkatli bir şekilde analiz edilmeli, performans yetersizliklerinin nedenleri saptanmalı ve giderilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

- Personelin başarılı performansı ve ödüller arasında ciddi ve tutarlı bir bağlantı kurulmalıdır. Performansa dayalı ücret ödemeleri, parasal ya da parasal olmayan ödüller sağlanmalıdır. Terfi sistemleri performansa bağlanmalıdır. Performans yönetimine bağlı kariyer planlama ve geliştirme sistemi kurulmalıdır.

- Performans değerlendirme aşamasında personele geribildirim vermek amacıyla informal ve formal olarak düzenlenen performans geribildirim görüşmelerine gerekli titizlik gösterilmelidir. Bu görüşmelerin sonunda personel için bir gelişme planı yapılmalı, nezaretçi tarafından personelin bu plana uygun hareket edip etmediği izlenmeli ve gerekli müdahaleler yapılmalıdır.

- Performans yönetimi sistemi ve sistem uygulamaları izlenmeli, her aşamada ortaya çıkan sorunlar dikkatle incelenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

- Son olarak da etkili bir performans yönetim sistemi için bu çalışmalara uygun ortamın hazırlanması, bununla ilgili yönetim anlayışlarının ve örgüt yapılarının değiştirilmesi ve tüm bunların herkes tarafından iyice sindirilmesi, personel tarafından kavranması ve benimsenmesi gerekir. Çünkü performans yönetimi örgütsel bir değişimi gerektirir. Bu değişim içinde örgüt kültürünün geliştirilmesi ve güçlendirilmesi vardır. Örgüt kültüründe bu yönde bir değişiklik yapılmazsa, sistemle ilgili uygulamaların başarı şansı az olacaktır.

EKLER

- Ek 1. Yöneticilere Uygulanan Anket Formu
- Ek 2. Personele Uygulanan Anket Formu
- Ek 3. Misafirlerin Otelde Gecelemeleriyle İlgili Memnuniyetini Ölçmek İçin Kullanılan Anket Formu
- Ek 4. Misafirlerin Toplantı Olanaklarıyla İlgili Memnuniyetlerini Ölçmek İçin Kullanılan Anket Formu
- Ek 5. Misafirlerin Yiyecek Hizmetleri ve Sağlık Kulübü Hizmetleriyle İlgili Memnuniyetlerini Ölçmek İçin Kullanılan Anket Formu
- Ek 6. Çalışanların Mutluluğu Anketi
- Ek 7. Ön Büro Memurunun İş Tanımı
- Ek 8. Garsonun İş Tanımı
- Ek 9. Kat Görevlisinin İş Tanımı
- Ek 10. Barmenin İş Tanımı
- Ek 11. Aşçının İş Tanımı
- Ek 12. Oda Kontrol Listesi
- Ek 13. Mutfak Denetimi, Yemek Prezantasyonu ve Kalitesi Formu
- Ek 14. Ziyafet Salonları Kontrol Çizelgesi
- Ek 15. Departman Personel Performans Değerlendirme Raporu

YÖNETİCİLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİ				
		Evet	Kısmen	Hayır
1	Otelimizin vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve tüm personele iletilmiştir.			
2	Otelimizde stratejik plan yapılmaktadır.			
3	Otelimizin hedefleri konusunda personel yeterince bilgilendirilmektedir.			
4	Personelimize iletilen bu hedefler objektif ve gerçekçidir.			
5	Personelin performans kriterleri ve standartları stratejik plan doğrultusunda hazırlanmaktadır.			
6	Otelimizde her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış ve iş gerekleri belirlenmiştir.			
7	Performans kriterleri ve standartları belirlenirken personelin görüşleri ve önerileri alınmıştır.			
8	Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.			
9	Bireysel performans kriterleri ve standartların yanısıra grup kriterleri ve standartları da belirlenmiştir.			
10	Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar personele iletilmiş ve kabul etmeleri sağlanmıştır.			
11	Personelin performansının objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.			
12	Performans değerlendirmesinden sonra personelin performans yetersizliğine neden olan faktörler analiz edilir ve önlem alınır.			
13	Personele performans düzeyi ile ilgili zamanında geribildirim verilir.			
14	Personelin performans değerlendirmesi ile ilgili şikayetleri dikkatle dinlenir ve gerekli önlemler alınır.			
15	Personelin görevlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlayacak bilgi ve eğitim verilmektedir.			
16	Personelin görevlerini başarıyla yerine getirmelerini sağlayacak her türlü kaynak (araç, gereç, donanım vb.) sağlanmaktadır.			
17	İşler, personeli motive edecek şekilde tasarlanmıştır.			
18	Personelin becerilerini geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.			
19	Grup üyelerinin birbirini karşılıklı olarak desteklemelerini sağlayacak gerekli düzenlemeler yapılır.			
20	Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.			
21	Otelimizde yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.			
22	Kariyer yönetimi sistemi vardır ve performans değerlendirme sistemine bağlıdır.			
23	Personelin kendilerine eşit ve adil davranıldığını hissettiklerinden eminiz.			
24	Üst yönetim, performans değerlendirme sistemini desteklemektedir. Bu desteğini her zaman açık bir şekilde gösterir.			
25	Performans değerlendirme sisteminin önemini ve örgütsel performansa yaptığı olumlu katkısı biliyoruz.			

Ek 1. Yöneticilere Uygulanan Anket Formu

PERSONELİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİ				
		Evet	Kısmen	Hayır
1	Otelimizin vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve bize iletilmiştir.			
2	Otelimizin planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler bize iletiliyor.			
3	Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.			
4	Otel yönetiminin bizden ne beklediğini açık ve net olarak biliyoruz. Performansımız değerlendirilmeden önce bunlar bize iletilmiştir.			
5	Performansımın doğru ve objektif biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.			
6	Performans düzeyim hakkında zamanında geribildirim alıyorum.			
7	Performansım ve değerlendirilmemle ilgili şikayetlerim dinleniyor ve dikkate alınıyor.			
8	Nezaretçim ve ben performansımın düzeyi konusunda aynı fikirdeyiz.			
9	İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğuma inanıyorum.			
10	İşimi en iyi şekilde yapmamı sağlayacak kaynaklara (araç, gereç, donanım vb.) ve desteğe sahibim.			
11	Otelimizde ekip çalışması desteklenir.			
12	İyi bir performans gösterirsem beni cezbedecek olanaklar mevcut.			
13	Otelimizde yükselme şansı, yeteneğe ve performansa bağlıdır.			
14	Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.			
15	Performans değerlendirme sisteminin önemini ve örgütsel performansa yaptığı olumlu katkıyı biliyoruz.			

Ek 2. Personele Uygulanan Anket Formu

Pozisyon Adı	Garson
Departman	Yiyecek-İçecek Müdürlüğü
Sorumlu Olduğu Amiri	Maitre D'Hotel
Yükümlü Olduğu İşler	Garson kendi çalışma alanına çok özel bir dikkat göstererek misafirlere en iyi hizmeti verir. Ayrıca bölümündeki hazırlık aşamasında verilen görevleri eksiksiz yerine getirecektir.
Görev ve Fonksiyonları	1. Alınan siparişe göre masanın yemek takımlarını düzenleyip, tüm yemeklerin anında gelmesini sağlamak. 2. Aperatif, digestive, tatlı arabalarıyla misafiri etkileyip, satışını sağlamak. 3. Misafir hesabın açılması ve hesabın alınmasından sorumludur. 4. Servis arabasının, servanın, menajın eksiksiz olmasına dikkat etmek. 5. Yemek öncesi haberleşme toplantısına katılmak. 6. Kullanılan takımların, örtülerin, bardakların, iyi bir şekilde kullanılıp kırılmaması, yırtılmaması, bozulmaması için özen göstermek. Misafirlerin yemek ve içki servis akışını organize etmek, servis standartlarını ve müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmak, verilen tüm eğitimleri almak. 7. Gerektiğinde amirinin vereceği tüm görevleri yapmak.
Pozisyonun gerektirdiği eğitimler:	• Bölüm becerileri eğitimi • Misafir ilişkileri

Ek 7. Ön Büro Memurunun İş Tanımı

Pozisyon Adı	Ön Büro Memuru
Departman	Ön Büro
Sorumlu Olduğu Amiri	Odalar Bölümü Müdürü
Yükümlü Olduğu İşler	Ön büro memuru ön büro müdürüne bağlı olarak çalışır. Gerek görünüm gerekse ilişkileri ile ön büro memurunun iyi imaj bırakması çok önemlidir. Ön büro elemanları misafirlerin kabul ve ayrılış işlemlerini yaparlar. Otel, servisler ve şehir hakkında bilgi verirler.
Görev ve Fonksiyonları	
A. KAYIT - Misafirlerin kayıt işlerini yapar ve oda tahsis eder. - Misafiri varışta karşılar ve selamlar. - Misafirlerin rezervasyonu olup olmadığını nazikçe sorar. - Misafirlere oda ücretini bildirir. - Misafirlerin formda istenen bütün bilgileri doldurmalarını sağlar. - Hesabını nasıl ödeyeceğini saptar. - Otel servisleri hakkında istenen bilgileri gerek telefonla gerekse de kayıt sırasında verir. - Otel prosedüründe belirtilen şekilde oda değişikliklerini yapar ve gerekli kısımlara bilgi verir. - Kayıt formundaki bilgileri bilgisayara girer. Misafirle ilgili bütün değişiklikleri en kısa zamanda bilgisayara girer. - Satılabilir oda sayısının her saat kontrol edilmesinden sorumludur. - Problemli check-out'larla ilgilenir. - Bütün odalar satıldıktan sonra Otel'e gelen misafirlere oda bulmasına yardımcı olur. - Kat şefine bloke odaları bildirir. - Oda durumunu katlar servisinin raporu ile karşılaştırır. - Özel talepler ve özel ilgi isteyen misafirler için oda bloke eder. - Otel'in kabul ettiği kredi kartlarını ve kredi verme kurallarını çok iyi bilmesi gerekir. - Grup ve özel istekli odaları Housekeeping'e bildirir. - Gerektiğinde amirinin vereceği tüm görevleri yapmak. B. BİLGİ VERME - Resepsiyonda turlar hakkında bilgi ve broşürler bulundurulur ve aşağıdaki konularda bilgi isteyenlere cevap verir. - Şehir turları - Eğlence - Uçak, tren ve vapur saatleri - Şehir ve yol haritası - Dükkanlar - Spor olayları - Kilise, cami ve sinagog servisleri - Misafire yardımcı olacak diğer bilgiler - Kongre ve konferans merkezi hakkında bilgi - Mesajlar Otel'de bulunan veya beklenen misafirler için gelen mesajları alır ve en kısa zamanda bilgisayara girer ve iletir.	
Pozisyonun gerektirdiği eğitimler:	
• Bölüm becerileri eğitimi • Misafir ilişkileri	

Pozisyon Adı	Kat Görevlisi
Departman	Housekeeping
Sorumlu Olduğu Amiri	Kat Şefi
Yükümlü Olduğu İşler	Odaların, genel alanların ve personel alanlarının temizliği ve bakımı ile ilgilenir.
Görev ve Fonksiyonları	1. Sabah görev yerini öğrenmek üzere gider. 2. Şefinden günlük iş programını, anahtarları ve temizlik sepetini almak. 3. Sorumlu olduğu kata çıkmak ve akşamdan hazırlanmış olduğu kat arabasını koridora çıkartmak. a) Sorumlu olduğu kat koridorunu kontrol etmek, varsa boş tepsileri ofisindeki rafa muntazam bir şekilde yerleştirmek. b) Çöp kutusunu A ofisine çıkarmak. (İçinde mutlaka siyah poşetin olmasına dikkat edilmelidir.) c) Mobilya (çiçek sehbası) tozunu almak. d) Asansör önündeki küllüklerin tozunu almak ve taşlarını yıkamak. e) Halı üzerindeki görünür çöpleri toplamak, misafirleri rahatsız etmemek için halıyı elektrik süpürgesi ile daha sonradan süpürmek. f) A ve B tarafı merdiven trabzanlarının tozunu almak ve merdiven taşlarını silmek. g) Arka ofislerin ve yangın merdivenlerinin temizliğini yapmak. 4. Boş odaları ve müşteri odalarını kontrol etmek. (Rahatsız etmeyin, kartlı odalar ve kapısı içerden Kilitli odalar hariç.) a) Boş olan odaları, banyo ve dolap içlerini kontrol etmek, tozlarını almak, gerekiyorsa klozet içlerini fırçalamak, odanın eksiksiz ve temiz olarak her an gelebilecek misafire hazır olmasını sağlamak. b) Boş odalar ve misafir odaları kontrol edildikten sonra sabah oda raporu hazırlamak. c) Şefler tarafından verilen oda raporu ile odaların durumu arasında bir uyumsuzluk varsa hemen şeflere haber vermek. 5. Öncelikle temizleyin kartı aşmış olan odaların yoksa check-out edilmiş odaların temizliğine başlamak. 6. Amirine misafir odasında eksilmiş ve zarar görmüş her şey hakkında bilgi vermek. 7. Slept out odaları resepsiyona bildirmek. 8. Misafirlerden çamaşırları alırken çamaşırları kontrol etmek, çamaşır listesini hazırlamak ve çamaşırhaneye bildirmek. 9. Mesaisi başlamadan önce duş alıp kıyafetinin muntazam olmasına dikkat etmek. 10. Kendi katında arızaların yapıp yapılmadığını kontrol etmek, gerekirse şefine haber vermek. 11. Güvenlik açısından kata giren çıkanları kontrol etmek. 12. Kat arabalarını düzenlemek ve bakımını yapmak. 13. Odaların anahtarlarından sorumlu olmak. 14. Bulunmuş eşya ile ilgili prosedürü yerine getirmek.

Ek 9. Kat Görevlisinin İş Tanımı

15. Bakım ve onarımları rapor etmek.
16. Kendilerine teslim edilmiş araç ve gereçleri iyi muhafaza etmek, doğru kullanmak.
17. Misafir şikayet ve talepleriyle ilgilenmek.
18. Amirinin uygun gördüğü zamanlarda gündüz lobi'de gececi ve akşamcı olarak çalışmak.
19. Amirinin uygun gördüğü eğitim seminerlerine katılmak.
20. Taşeron çalışanların iş bölümünü yapmak.
21. Günlük programda belirtilen temizlik işlerini yapmak. (Bütün alanlar için)
22. Bütün katları dolaşarak çöpleri toplayarak çöp odasına taşımak ve çöp konteynırına yerleştirmek.
23. Eğer mesai saatleri içerisinde temizliği tamamlanmamış oda varsa akşam mesaisine başladıktan sonra odanın temizliğini yapar.
24. Depodan ihtiyacı hissedilen malzemeler alır ve kat ofislerine dağıtımını yapar.
25. Saat 16:30'da şefinin bütün talimatlarını ve kat raporunu teslim alır.
26. Odalara bırakılmakta olan iyi geceler lokumunun siparişini verir
27. Hava durumu raporlarını ve logbook'u alıp katına çıkar ve her odada aşağıdaki işlemleri yapar:
 - a) Perdeleri kapatır.
 - b) Yatak örtüsünü katlayıp kaldırır.
 - c) Odanın çöpünü ve banyosunu kontrol eder.
 - d) Misafir tek kişi ise telefon tarafındaki yatağı hazırlar ve başucuna iyi geceler lokumu, hava raporu ve kahvaltı kartını bırakır.
 - e) Günlük girişleri takip edebilmesi için saat 07:00'de yeni bir kat raporu alır.
 - f) Mesai bitimine kadar resepsiyonla irtibat halinde çalışır.
28. Gerekğinde amirinin vereceği tüm görevleri yapmak.

NOT: 22-23-24-25-26-27. Maddeler nöbetçi valenin görevleridir.

Pozisyonun gerektirdiği eğitimler:

- Bölüm becerileri eğitimi
- Hijyen
- Misafir ilişkileri

Pozisyon Adı	Barmen
Departman	Yiyecek-İçecek Müdürlüğü
Sorumlu Olduğu Amiri	Maitre D'Hotel
Yükümlü Olduğu İşler	Sorumlu olduğu yere gereken özen ve dikkati gösterir, misafirlere en iyi hizmeti verir, ayrıca bölümündeki hazırlık aşamasında verilen görevleri ve yapılması gerekli işleri eksiksiz yerine getirir.
Görev ve Fonksiyonları	1. Alınan siparişe göre tüm içkileri veya kokteylleri hazırlamak. 2. Bar içi misanpajını kontrol etmek. 3. Eksiklerini, stoklarını kontrol etmek. 4. Misafir hesabının açmak ve hesabı almak. 5. Servis öncesi haberleşme toplantısına katılmak. 6. Kullanılan bütün servis ekipmanlarının bozulmamasına ve kırılmamasına özen göstermek. 7. İş bitiminde hesapların ve kapanış temizliğinin kontrolünü yapmak. 8. Genel kültürünü sürekli olarak güncel tutmak. 9. Bir gün sonrası için eksiklerinin tespitini yapmak ve siparişini vermek. 10. Gerekğinde amirinin vereceği tüm görevleri yapmak.
Pozisyonun gerektirdiği eğitimler:	• Bölüm becerileri eğitimi • Misafir ilişkileri

Pozisyon Adı	Aşçı
Departman	Yiyecek-İçecek
Sorumlu Olduğu Amiri	Chef de Partie
Yükümlü Olduğu İşler	Divan Oteli'nde saptanan kalite ve standartlar çerçevesinde bütün yemek hazırlama işlerinden sorumludur..
Görev ve Fonksiyonları	1. Sağlık kurallarına uygun olarak mutfağı temiz ve düzenli tutmak. 2. Mutfakta kullanılan malzemenin sağlık kurallarına uygun olarak muhafaza etmek. 3. Ziyafet davetlerine göre yemek hazırlıkları yapmak. 4. Mutfakta bozulan makineleri şefine haber vermek. 5. Bütün yemekleri reçeteye ve resimlerle belirlenmiş standartlara uygun olarak hazırlamak. 6. Mutfakta kullanılan her türlü enerjinin minimum düzeyde kullanılmasına gayret etmek. 7. Mutfaktaki malzemeleri dikkatli ve düzgün olarak kullanmak. 8. Türk Mutfağı konusundaki gelişmeleri sürekli takip etmek, bilgilerini güncel tutmak. Dünya mutfakları, yeme, içme konusundaki tüm alışkanlık gelişmeleri hakkında bilgi sahibi olmak. 9. Yeni mönülerin, bir fiil hazırlanması ve sunumlarından sorumlu olmak. 10. Gerektiğinde amirinin vereceği tüm görevleri yapmak.
Pozisyonun gerektirdiği eğitimler:	• Bölüm becerileri eğitimi • Mutfak hijyeni ve sanitasyonu

Ek 11. Aşçının İş Tanımı

401-FORM-010
SAYFA NO:3/1

REV.NO:0

ODA CHECK - LIST

1- ODA KAPI	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
DND KARTI ASILI	QEVET	QHAYIR		
YANGIN TALİMATI	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
KAHVALTI KARTI	QTEMİZ	QKIRLI		
2- GARDROP (İç - dış)	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
ASKI	QTAM	QEKSIK		
AYAKKABI TORBASI	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN	
ELBİSE TORBASI	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN	
ÇAMAŞIR TORBASI	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN	
ELBİSE FIRÇASI	QTAM	QEKSIK		
DOLAP KULPLARI	QTAM	QEKSIK	QARIZALI	
ÇEKECEK	QTAM	QEKSIK		
AYAKKABI BEZİ	QTAM	QEKSIK		
BATTANİYE	QTAM	QEKSIK	QTEMİZ	QKIRLI
YASTIK	QTAM	QEKSIK	QTEMİZ	QKIRLI
KASA	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
3- TUVALET MASA	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
ÇEKMECELER	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
CAM	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
KULPLAR	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
ÇAMAŞIR ADİSYONU	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN	
DİKİŞ SETİ	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN	
LOKUM	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN	
LOKUM KARTI	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN	
ABAJUR	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
SANDALYE	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
ÇÖP KUTUSU	QPOŞETLİ	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI
TELEVİZYON VE KUMANDA	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
SÖMEN VE İÇİNDEKİLER	QTEMİZ	QKIRLI	QTAM	QEKSIK
4- TÜL QTEMİZ QKIRLI	QHALKALARI TAM	QÜTÜLÜ	QYIRTIKSIZ	
PERDE QTEMİZ QKIRLI	QHALKALARI TAM	QÜTÜLÜ	QYIRTIKSIZ	
5- KANEPE VE KOLTUKLAR				
DÖŞEME	QTEMİZ	QKIRLI	QYIRTIKSIZ	
MİNDERLER	QTEMİZ	QKIRLI	QYIRTIKSIZ	
MİNDER ALTLARI	QTEMİZ	QKIRLI	QYIRTIKSIZ	
KANEPE ALTI	QTEMİZ	QKIRLI		
KOLTUK AYAKLARI	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
6- AYAKLI ABAJUR VE YATAKBAŞI ABAJURLARI				
AMPUL	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
ŞAPKA	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	QDÜZGÜN
PRİZ VE KORDONLAR	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
PİRİNÇLERİ	QTEMİZ	QKIRLI		
7- SEHPA AYAKLARI	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
SEHPA CAMI	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	
SUMMIT KİTAPÇIĞI	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN	
DİVAN HOTELS KİTABI	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN	
KÜLTABLASI VE KİBRİT	QKIRLI	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN
KOKU KASESİ	QKIRLI	QTAM	QEKSIK	QDÜZGÜN
8-KOMİDİN ÜSTÜ CAM	QTEMİZ	QKIRLI	QARIZALI	

401-FORM-010

REV.NO:0

SAYFA NO:3/2

KOMİDİN ÇEKMECELERİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
KULPLAR	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
KOMİDİN AYAKLARI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
YATAKBAŞI KOMİDİN ÜSTÜ MALZEMELER	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	QEKŞİK
TELEFON	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
KLASÖR İÇİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QTEMİZ	QEKŞİK
KÜLTABLASI	QTEMİZ	QKİRLİ		
9- YATAKBAŞI KUMAŞI	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	
YATAKBAŞI MOBİLYASI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
YATAK ALEZLERİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	QDÜZGÜN
YATAK ÇARŞAFI	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	QDÜZGÜN
YATAK YORGANI	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	QDÜZGÜN
YATAK NEVRESİMİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	QDÜZGÜN
YATAK ÖRTÜSÜ	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	QDÜZGÜN
YASTIKLAR	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	
YASTIK KILIFI	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	QDÜZGÜN
YATAK KILIFI	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	QDÜZGÜN
YATAK ALTI	QTEMİZ	QKİRLİ		
YATAK BAZASI	QTEMİZ	QKİRLİ	QYIRTIKSIZ	
YATAK AYAKLARI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
10- HAVALANDIRMA IZGARALARI	QTEMİZ	QKİRLİ		
HAVALANDIRMA KAPAĞI	QTEMİZ	QKİRLİ		
HAVALANDIRMA DÜĞMELERİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
HAVALANDIRMA AYARI STANDART MI?		QEVET	QHAYIR	
11- BOY AYNASI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
BOY AYNA ÇERÇEVESİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
12- CAM ÖNÜ	QTEMİZ	QKİRLİ		
CAM ÇERÇEVE	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
CAM	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
CAM PERVAZI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
13- HALI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
SÜPÜRGEKLER	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
VAKUM OLMUŞ MU?	QEVET	QHAYIR		
14- KOKU SIKILMIŞ MI ?	QEVET	QHAYIR		
15- DUVAR KAĞIDI	QEVET	QKİRLİ	QARIZALI	QBOYA İSTER
16- BAGAJLIK ÜSTÜ PLEXİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
BAGAJLIK AYAKLARI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
BAGAJLIK PİRİNÇ KISIM	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
BAGAJLIK ÜSTÜ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
17- MİNİBAR YANI PLEXİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
SU BARDAKLARI	QTEMİZ	QKİRLİ		
PEÇETELER	QDÜZGÜN	QTEMİZ	QKİRLİ	
KARIŞTIRICILAR	QTEMİZ	QKİRLİ		
AÇACAK	QTEMİZ	QKİRLİ	QÇALIŞIR DURUMUDA	
MİNİBAR FİYAT LİSTESİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QDÜZGÜN	
MİNİBAR DOLAP İÇİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QTEMİZ	Q EKŞİK QARIZALI
BUZLUK	QTEMİZ	QKİRLİ	QDOLU	
18- BANYO KAPI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
BANYO KAPI ARKASI ASKILI İK	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	

Ek 12. Oda Kontrol Listesi (Devamı)

401-FORM-010

REV.NO:0

SAYFA NO:3/3

19- BANYO PERVAZI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
BANYO BARDAKLARI	QTEMİZ	QKİRLİ	QTAM	QEKSİK
HAVLU KARTI	QTEMİZ	QKİRLİ	QDÜZGÜN	
BANYO TEPİSİ	QTEMİZ	QKİRLİ		
BANYO TEPİSİ İÇİ MALZEMELER	QTAM	QEKSİK	QDÜZGÜN	
MAKYAJ PAMUKLUK VE İÇİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QTAM	QEKSİK
KULAKLIK	QTEMİZ	QKİRLİ	QTAM	QEKSİK
LAVABO ARMATÜRÜ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
LAVABO İÇİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	TIKACI AÇIK
MİNİK HAVLULAR	QTEMİZ	QKİRLİ	QTAM	QEKSİK
KLEENEX	QTEMİZ	QKİRLİ	QDÜZGÜN	QDOLU
FAYANSLAR	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
TELEFON	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
LAVABO ALTI	QTEMİZ	QKİRLİ		
TARTI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
HAVLU TERLİK	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
ÇÖP KOVASI (İÇ - DIŞ)	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
TUVALET KAĞIDI	QDÜZGÜN	QTAM		
SIHHİ MALZEME TORBASİ	QDÜZGÜN	QTAM	QTEMİZ	QKİRLİ
BANYO YERİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
20- HAVLULUK DEMİRLERİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
HAVLULAR	QTEMİZ	QKİRLİ	QDÜZGÜN	
KÜVET SABUNLUĞU	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
21- KLOZET KAPAĞI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
KLOZET İÇİ VE ÇEVRESİ	QTEMİZ	QKİRLİ		
TAHARET MUSLUĞU	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
SİFON KAPAĞI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
TUVALET KAĞITLIĞI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
TUVALET KAĞIDI	QDÜZGÜN	QTAM		
22- BANYO PERDESİ	QHALKALARI TAM QÖTÜLÜ		QTEMİZ	QKİRLİ
23- KÜVET ARMATÜRÜ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
DUŞ	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
DUŞ ASKILIĞI	QTEMİZ	QKİRLİ	QARIZALI	
KÜVET KENARLARI	QTEMİZ	QKİRLİ		
KÜVET GİDERİ	QTEMİZ	QKİRLİ	QTİKACI KALKMIŞ	
MALZEMELERİ	QTAM	QEKSİK		
FAYANS DERZLERİ	QTEMİZ	QKİRLİ		

ODA NO:

ODAYI YAPAN:

KONTROL EDEN:

İMZA:

Ek 12. Oda Kontrol Listesi (Devamı)

TARİH:

102-FORM-005
SAYFA NO:4/1

REV NO:3

MUTFAK DENETİMİ, YEMEK PREZANTASYONU VE KALİTESİ FORMU

TARİH:

PUB ADI:

YEMEĞİN ADI	REÇETEYE UYGUNLUK			TABAK DİZAYNI			HAZIRLAYAN
	E	H	AÇIKLAMA	E	H	AÇIKLAMA	
SALATALAR							
Tavuk Salatası							
Akdeniz Salatası							
Çamlıca Salatası							
Şef Salatası							
Pub Salatası							
Somon Salatası							
Cevizli Tulum							
Peyniri Salatası							
Mevsim Salata							
Yeşil Salata							
SANDAVIÇLER							
Füme Somon							
Füme Hindi							
Klüp Sandaviç							
Hamburger							
ÇORBALAR							
Domates Çorbası							
Mercimek Çorbası							
Günün Çorbası							
YUMURTA VE HAMUR İŞLERİ							
Tavuklu Krep							
Sebzeli Krep							
Spagetti Bolonez							
Spagetti Napoliten							
Lazanya							
Fritata							
İspanaklı Penne							
TAVA YEMEKLERİ							
Piliç Pikatta							
Dana Şinitzel							
Piliç Şinitzel							
IZGARALAR							
Bonfile Café de Paris							
Döner Kebap							
Piliç Döner							

Ek 13. Mutfak Denetimi, Yemek Prezantasyonu ve Kalitesi Formu

102-FORM-005
SAYFA NO:4/2

REV NO:3

	E	H	AÇIKLAMA	E	H	AÇIKLAMA	
Şaşlık							
Şiş Kebap							
Izgara Köfte							
Piliç Izgara							
Piliç Şiş							
Frankfurter							
TATLILAR							
Divan Dondurmaları							
Rokoko							
Krem Karamel							
Cheese Cake							
Türk Tatlıları							
Çikolatalı Profiterol							
SOĞUK SOSLAR							
Hardal Sos							
Krem Sos							
Portakallı Hardal							
Ada Sos							
Ketçap Sos							
Fesleğen Sos							
Z.Limon							
Z.Sirke							
SICAK SOSLAR							
Ispanaklı Panne Sos							
Bolonez Sos							
Napoliten Sos							
Beşamel Sos							
Café De Paris							
GARNİTÜRLER							
Pilav							
İç Pilav							
P.Tava							
Sebze							
Patates salatası							

102-FORM-005
SAYFA NO:4/3

REV NO:3

MADDE NO		EVET	HAYIR
1	MUTFAK PERSONELİ HARİCİNDE MUTFAKTA YABANCI KİŞİLER DOLAŞIYORMU		
2	DOLAPLARA MUTFAK PERSONELİ HARİCİNDE GİRENLER VAR MI?		
3	DOLAPLARIN TEMİZLİĞİ YAPILIYOR MU ?		
4	DOLAPLARDA BULUNAN ÜRÜNLERİN ÜSTÜ KAPALI MI ?		
5	SOS KAPLARI HER GÜN DEĞİŞİYOR MU ?		
6	DOLAPLARDA BULUNAN ÜRÜNLERİN YERLERİ DOĞRU MU ?		
7	DİFRİZDE BULUNAN ÜRÜNLER SARILIMI CİNSİ CİNSİNE GÖREMI YERLEŞTİRİLMİŞ		
8	ÜRÜNLERE ETİKET UYGULANIYOR MU VE TAKİBİ YAPILIYOR MU?		
9	DOĞRU BİR ŞEKİLDE İMALAT YAPILIYOR MU?		
10	BAIN MARİELERE KONULAN ÜRÜNLER YETERİNCE KAYNATILIP ISITILIYOR MU ?		
11	MUTFAKTA ÜRETİM ALANLARI TEMİZ Mİ?		
12	AŞÇILARIN VE DİĞER ÇALIŞAN KİŞİLERİN KILIK KIYAFETLERİ YETERLİ VE TEMİZ Mİ?		
13	KURU ERZAK DEPOLARI DÜZENLİ Mİ?		
14	MARİNETLAR DOĞRU ŞEKİLDE YAPILIYOR MU?		
15	KIRMIZI VE BEYAZ ET ÜRÜNLERİ DOĞRU ŞEKİLDE MUHAFAZA EDİLİYOR MU?		
16	DONDURULUP ÇÖZÜLEN ÜRÜNLER İKİ GÜN İÇERİSİNDE TÜKETİLİYOR MU ?		
17	GÜNÜ GEÇMİŞ İMHA EDİLMESİ GREKEN ÜRÜNLER KULLANILIYOR MU?		
18	FRİTÖZÜN YAĞI KIRLENİNCE DEĞİŞTİRİLİYOR MU?		
19	OTELDEN GELEN ÜRÜNLER DOĞRU BİR ŞEKİLDEMI GÖNDERİLİYOR		
20	TARİHİ GEÇMİŞ UYGUNSUZ ÜRÜN GÖNDERİLİYOR MU?		
21	MUTFAK ALANINDA KULLANILAN RAFLAR VE ÇEKMECELİ DOLAPLAR DÜZGÜN VE TEMİZ Mİ ?		

Ek 13. Mutfak Denetimi, Yemek Prezantasyonu ve Kalitesi Formu (Devamı)

ZİYAFET SALONLARI KONTROL ÇİZELGESİ			
Ziyafetin Adı:		Tarih:	
Ziyafet Salonunun Adı:		Kontrol Saati:	
KONTROL EDİLECEK HUSUSLAR		E	H AÇIKLAMALAR
Ziyafet ismi board'a yazılmış mı?			
Salon kapısı çalışıyor mu?			
Kapı kağıdı konmuş mu?			
Işıklar kontrol edildimi?			
Yanmayan ampul var mı?			
Masa şekli ve düzeni ziyafet emrine uygun mu?			
Masa örtüsü ile skirt rengi aynı mı?			
Örtü ve peçeteler kontrol edildi mi?			
Toplantılara su, soda, dosya, kalem konmuş mu?			
Kalemler yazıyor mu?			
Soda açacağı konmuş mu ve hepsi sağlam mı?			
Su ve soda tepsilerine uygun doly açılmış mı?			
Küllükler kontrol edildimi?			
Flipchart ve kağıdı konmuş mu?			
Flipchart kağıdı düzenli ve temiz mi?			
Flipchart kalemi konmuş mu ve yazıyor mu?			
Havalandırma çalışıyor mu?			
Salon perdeleri temiz ve düzgün mü?			
Güneşlikler düzenli duruyor mu?			
Kahve büfesi ziyafet emrine göre hazırlanmış mı?			
Servantlar eksiksiz ve düzenli mi?			
Sandalyeler kontrol edildimi?			
Salon mise an place'ı yapıldı mı?			
Salon halı ve cam aksamı kontrol edildimi?			
Tepegöz perdesi düzenli ve sağlam mı?			
Farbela çekilmesi gereken servant ve büfelere farbela çekildimi?			
Kürsü ve mikrofonlar kontrol edildimi?			
Misafirin ziyafet emrine göre talep ettiği tüm istekler hazır mı?			

Salon Sorumlusu:

Salonu Kontrol Eden:

Not: Salon Kontrolü Ziyafet veya Toplantı Başlamadan Yarım Saat Önce Yapılmalıdır.

Ek 14. Ziyafet Salonları Kontrol Çizelgesi

Divan Oteli							
Departman: Departman Personel Değerlendirme Raporu							
Personelin Adı, Soyadı	Görevi	Statüsü	Değerlendirme Tarihi	Değerlendiren	1998 Performansı	1999 Performansı	2000 Performansı
Departman personelinin performans ortalaması:							

EK 15. Departman Personel Performans Değerlendirme Raporu

- Bryemer, Robert A. **Hospitality Management. An Introduction To The Industry.** Sixth edition, Iowa: Kend Il/ Hunt Publishing Company, 1991.
- Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W.. **Human Resource Management.** Fifth edition, ABD: Irwin, 1997.
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- Can, Halil; Tuncer, Doğan ve Ayhan, Doğan Yaşar. **Genel İşletmecilik Bilgileri.** Üçüncü basım, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991.
- Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.** İkinci basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi.** Ankara: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No: 260, 1995.
- Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P. **Human Resource Management.** Fifth edition, New York: John Wiley and Sons Inc., 1996.
- Cherrington, David J. **The Management of Human Resource.** Fourth edition, New Jersey: Prentice Hall., Inc., 1995.
- Daft, Richard L.. **Management.** Fourth edition. Orlando: The Dryden Press/ Marcourt Brace College Publisher, 1997.
- Daschler, John P. and Niemeler, Jack D. **Süpervision in The Hospitality Industry.** Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1987.
- Davis, Bernard and Stone Sally. **Food and Beverage Management.** London: English Language Book Society/Heinemann Professional, 1988.
- Davis, Keith. (Human Behavior At Work) **İşletmelerde İnsan Davranışı.** Üçüncü basım, Beşinci basımdan çeviri: Kemal Tosun ve Diğerleri. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No: 199, 1988.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management.** Seventh edition, Prentice Hall, International, Inc., 1997.
- Drucker, Peter F.. **The Practice of Management.** New York: Harper and Row, Publishers, 1986.
- Drummond, Karen Eich **Human Resource Management for The Hospitality Industry,** New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1990.
- Eade, Vincent H..**Human Resource Management in the Hospitality Industry.** Arizona: Gorsuch Scarisbrick, Publishers, 1993.

Eddystone, Nebel III. **Managing Hotels Effectively Lessons From Outstanding General Managers.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

Erdoğan, Hasan; Ural, Mehmet ve Tüzün, Müfide. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme.** Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1980.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.** İstanbul: Küre Ajans, 1991.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim.** Üçüncü basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 234, 1990.

Evans, James R.. **Applied Production and Operations Management.** Fourth edition, Minneapolis: West Publishing Company, 1993.

Fisher, Cynthia D. and Schoenfeldt, Lyle F. **Human Resource Management.** Third edition, ABD: Houghton Mifflin Company, 1996.

French, Wendell L. **Human Resource Management.** Third edition, Houghton Mifflin Company, 1994.

Gale, Ken and Odgers, Peter. **Hotel and Catering Supervision. Social and Economic Aspect of the Industry.** London: Pitman Publishing Company, 1984.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi.** Eskişehir: Birlik Ofset, 1995.

Geylan, Ramazan. **İşletmelerde Personel Disiplini.** Eskişehir: Met Yayıncılık Ltd. Şti, 1993.

Goodman Jr., Raymond J. **The Management of Service for the Restaurant Manager.** Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers, 1979.

Hinterhuber, Hans H. **Stratejik İşletme Yönetimi.** Çeviren: Lale Uraz, İstanbul: Erler Matbaası, 1984.

Irons, Ken. **Managing Services Companies. Strategies for Success.** Second edition, 1995.

Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. Jr. and Gibson, James L.. **Managing for Performance.** Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983.

Iverson, Kathleen M.. **Introduction to Hospitality Management.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

İçöz, Orhan. **Turizm İşletmelerinde Pazarlama. İlkeler ve Uygulamalar.** Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996.

Jones, Peter and Lockwood, Andrew. **The Management of Hotel Operations.** London: Cassel Educational Limited, 1984.

Kappa, Margaret M; Nitschke, Aleta and Schappert, Patricia B. **Managing Housekeeping Operations.** Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1995.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** Döndüncü basım, Ankara: 1991.

Kasavana, Michael L. and Cahill, John J.. **Managing Computers in The Hospitality Industry.** Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1985.

Kasavana, Michael L. and Brooks, Richard m. **Managing Front Office Operations.** Fourth edition, Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1995.

Karlöf, Bengt. **(Key Business Concepts-1983) Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri.** Çev.: Kütevin, Ziya ve Kütevin, Eshar. İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1996.

Keiser, James R., **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry.** Second edition, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** Altıncı basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 405, 1998.

Kozlu, Cem M. **Kurumsal Kültür,** İkinci basım, İstanbul: Bilkom Yayınları, 1988.

Kutbay, Orhan. **Servis Sanatı ve Yemek Sanatı Bilgileri.** İstanbul:Küre Ajans, 1991.

Lewis, Robert C.; Beggs, Thomas J.; Shaw, Margaret and Croffoot, Steven A. **The Practice of Hospitality Management II.** Westport, Connecticut: Avi Publishing Company Inc., 1986.

Magurn, J. Philip. **A Manual of Staff Management in The Hotel and Catering Industry.** Third edition, London: Heinemann Ltd., 1983.

Maviş, Fermani. **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, 1985.

Mill, Robert Christie, **Managing For Productivity in the Hospitality Industry.** Second edition, New York: John Wiley and Sons Inc., 1992.

- Miller, Jack E. and Drummond, Karen Eich. **Süpervision in the Hospitality Industry**. Second edition. John Wiley and Sons Inc., 1992.
- Miner, John B. and Crane, Donald P.. **Human Resource Management. The Strategic Perspective**. Harper Collins College Publishers, 1995.
- Mullins, Laurie J.. **Hospitality Management. A Human Resource Approach**. Second edition, London: Pitman Publishing Company, 1995.
- Özçelik, Durmuş Ali. **Okullarda Ölçme Ve Değerlendirme**. Dokuzuncu basım. Ankara: Saydam Matbaacılık, 1993.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, No:111, 1990.
- Palmer, Margaret J. (How To Plan and Conduct Productive Performance Appraisals) **Performans Değerlendirmeleri**. Çev.: Şahiner, Doğan, İstanbul: Reprosel Matbaa Hizmetleri, 1993.
- Perdue, Joe. **Contemporary Club Management**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Management Associations, 1997.
- Plunkett, W. Richard. **Süpervision. Diversity and Teams In The Workplace**. Prentice Hall, 1996.
- Rolttadas, Asbjorn. **Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach**. London: Chapman and Hall, 1995.
- Rutherford Denney G., **Hotel Management and Operations**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi. Politika ve Yönetisel Teknikler**. Yedinci basım, Bursa: Rota Ofset, 1994.
- Schuler, Randal S. and Jackson, Susan E.. **Human Resource Management: Positioning for 21st Century**. Sixth edition, West Publishing Company, 1996.
- Schneider, Madelin and Tucker, Georgia. **The Professional Housekeeper**. Thirdth edition, New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1989.
- Shriver, Stephen J. **Managing Quality Services**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1988.
- Steadmon, E. Charler. **Managing Front Office Operations**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1985.

- Stewart, Valerie and Stewart, Andrew. **Managing the Poor Performer**. Gower Publishing Company Limited, 1982.
- Szilagyi, Andrew D. Jr. **Management and Performance**. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc, 1981.
- Szilagyi, Jr., Andrew D. and. Wallence, Jr., Marc J. **Organizational Behavior and Performance**. Fifth edition, Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, 1990.
- Tekin, Halil. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Üçüncü Basım. Ankara: Daily News Web Ofset Tesisleri, 1982.
- Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No:232, 1990.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 262, 1994.
- Uysal, Özgür Özmen. **Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 993, 1997.
- Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Kollektif Şirketi, 1993.
- Vallen, Jerome J. and Abbey, James R., **The Art and Science of Hospitality Management**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1987.
- Walker, John R. **Introduction To Hospitality**. Prentice Hall, 1996.
- Werther, William B. and Davis, Keith Jr. **Human Resources and Personnel Management**. Fourth edition, McGraw-hill International Editions, 1993.
- Wheelhose, David, **Managing Human Resources in the Hospitality Industry**. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1989.
- Whetten, David A. and Cameron, Kim S. **Developing Management Skills**, Third edition, New York: HarperComllins College Publishers, 1995.
- Williams, Richard S. **Performance Management. Perspectives On Employee Performance**. Great Britain: Thomson Business Press, 1998.
- _____ **İş Etüdü**. Dördüncü basım, Çeviren: Akal, Zühal, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları/ILO- No:29, 1991.

MAKALELER

- Addams, H.Lon and Embley, Kenneth. "Performance Management Systems: From Strategic Planning to Employee Productivity.", **Personnel**, Vol.65, April, 1988, s.58.
- Allan, Peter. "Designing and Implementing An Effective Performance Appraisal System" **Review and Business**, Winters, 1994, Vol: 16, s.3-8.
- Arnaldo, Mario J. "Hotel General Managers: A Profile." İçinde: Rutherford, Denney, s.37-41.
- Axline, Larry L. "Viewpoints the Ethics of Performance Appraisal". **Sam Advanced Management Journal**, Winter, 1996, Vol: 61, s. 44-45.
- Barry, John M.. "Performance Management: A Case Study" **Journal of Environmental Health**, November, 1997, Vol: 60, s.35-39.
- Barutçugil, İsmet Sabit. "2000'li Yıllarda İşletme Stratejileri Ve Türk İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi" **3. Ulusal İşletmecilik Kongresi. Bildiriler**. Ankara: Ertem Matbaacılık, 1989.
- Becker, Gary. 9. Uluslararası Verimlilik Kongresi'nde verdiği tebliğden. **Anahtar**, Temmuz, 1995, Yıl: 7, s.19.
- Berger, Florence and Racher, Banger. "Building Your Hospitality Team" **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.126 (4),1994, s.82-90.
- Bettenhausen, Kenneth L. "Peer and Upward Appraisals. A Comprison of Their Benefits and Problems." **Group and Organization Management**, June, 1997, Vol: 22, s.236-263.
- Brian, D. Jaffe.; Barry, John M.. "Performance Management: A Case Study" **Journal of Environmental Health**, November, 1997, Vol: 60, s. 35-39.
- Brian, D. Jaffe. "Following A Few Simple Rules Can Eaze The Pain of Employee Reviews." **Info World**, 01.26.1998, Vol: 20, s. 78-81.
- Bohl, Don L. "Minisurvey: 360 Degree Apprasials Yield Superior Results, Survey Shows." **Compensation and Benefits Review**, September/October, 1996, Vol: 28, s. 16-19.
- Bozkurt, Rıdvan. "Otel Hizmetlerinde Kalite". **Önce Kalite**. Kalder Yayınları, Yıl: 3, S: 11, Nisan 1995, s. 33-37.
- Bracken, David W. "Straight Talk About Multirater Feedback. What Factors Contribute to the Success or Failure of Multirater Feedback Systems?" **Training and Development**, September, 1994, Vol: 48, s.44-51.

- Cocheu, Ted. "Performance Appraisal: A Case in Points" **Personnel Journal**, September, 1986, s.49-55.
- Donnine, Jerry. "Performance Appraisals: 4 Steps To Better Results." **Washington Business Journal**, 10.03.1997, Vo: 16, s.37-38.
- Fidan, Yahya. "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri" **Verimlilik Dergisi**, 1995/4, s.57-64.
- Fields, Larry A. **Operations Memorandum**. No: OP-110225, Konu: "Employee Performance Appraisal" July 1, 1995, Oklahoma Department of Corrections.
- Fritz, Roger. "When Employee Performance Is Low." **Triangle Business Journal**, 27.12.1996, Vol:12, s. 12.
- Girard, Richard. "Assessment. Is There A Need For Performance Appraisals?" **Personnel Journal**, August, 1988, s.89-90.
- Glover, W.Gerald. "The Cult Ineffectiveness" İçinde: Rutherford, Denney G., s.29-33.
- Glover, W. Gerald. "Managing Quality in the Hospitality Industry" İçinde: Brymer, Robert A. **Hospitality Management An Introduction To The Industry**, Iowa: Kend Il/Hunt Publishing Company, 1991, s.347-358.
- Gooderham, Gay and LaTrobe, Jennifer. "Measures Must Motivate" **CMA Magazine**, October, 1997, Vol: 71, S.8.
- Goodman Jr., Raymond J. "Types of Dining Room Service" Brymer, Robert A. **Hospitality Management. An Introduction to The Industry**, s.139-151.
- Haynes, Marion E. "Developing an Appraisal Program" **Personnel Journal**, February, 1978, s. 66-107.
- Hildebrand, Karen. "Performance Appraisals" **Colorado Business**. November, 1997, Vol:24, s.62-63.
- Hildebrand, Karen. "Considering Employee Performance." **Missisipi Business Journal**, 9.15.1997, Vol: 9, s. 5-6.
- Jones, Joe D. "Considering Employee Performance" **Mississippi Business Journal**, Vol.9, 1997, s.5-6.
- Kavrakoğlu, İbrahim. "Çağdaş Yönetim" **Kalite**, Sayı:12, Eylül, 1993, s.3.
- Kreck, Lothar A. "Evaluating Training Through Work Performance Standards". **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 4, No: 1, 1985, s. 27-37.

Lewis, Robert C. "When Guests Complaint" İçinde: Rutherford, Denney G., s.69-80.

Lewis, Robert C. and Morris, Susan V. "The Positive Side of Guests Complaints". İçinde: Rutherford, Denney G., s.81-84.

Longenecker, Sims and Gioia. "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal". **Academy of Management Executive**, Vol: 1, No: 3, 1987, s.183-193.

Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S. "Keys To Designing and Running An Effective Performance Appraisal System: Lessons Learned." **Journal of Compensation and Benefits**, November/December, 1997, Vol: 13, s.28-35.

Lucas, Robert William. "Performance Coaching Now and For the Future" **HR Focus**, January, 1994, Vol: 71, s.13-14.

Lucas, Robert William. "Effective Feedback Skills For Trainers and Coaches." **HR Focus**, Jul, 1994, Vol: 71, s.7-8.

Martin, Robert J.. "Housekeeping Organizations: Their History, Purpose, Structures and Personnel" Rutherford, Denney G.. **Hotel Management and Operations**. New York: Van Nostrand Reinhold Co., 1990, s.119-130.

Martin, William B. "Defining What Quality Service Is for You" **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol:26, February, 1986, s.32-38.

Mc. Donald, Danielle and Smith, Abbie. "A Proven Connection: Performance Management and Business Results" **Compensation and Benefits Review**, Jan/Feb, 1995, Vol: 27, s.50-64.

Meyer, Mary Kay. "A Perspective On Service". Brymer, Robert A. **Hospitality Management. An Introduction to The Industry**. Sixth edition., Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991, s.335-341.

Mill, Robert Christie. "Organizational Climate and Bottom-Line Performance: Implications for Management." İçinde: Lewis, Robert C.; Beggs, Thomas J.; Shaw, Margaret and Croffoot, s. 151-158.)

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A. ve Berry, Leonard L.. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research" **Journal of Marketing**, Fall, Vol:2: s. 41-49.

Perkins, Stephen. "Choose The Best Model For Peak Performance" **People Management**, Vol.3, 1997, s.48-49.

Sternberg, Lawrence E. "Empowerment: Trust vs. Control" **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February, 1992.

Umberit W. Tery. "When Will the Hospitality Industry Pay Attention to Effective Personnel Practice?" Rutherford Denney G. içinde. s. 281-283.

Umberit, Terry W.; Eder Robert W. and Mc. Connel, Jon P.. "Performance Appraisals: Making Them and Making Them Work" **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February, 1986, Vol: 26, s. 59-69.

Yager, Ed. "A Critique of Performance Appraisal Systems" **Personnel Journal**, February, 1981.

"SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" **Journal of Retailing**, Spring, Vo: 61, s. 12-41.

_____ "All Raund Value With 360 Degrees Appraisal" **Management**, July, 1998, Vol:48, s. 76-78.

_____ "On The Interchangeability of Objective And Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis" **Personnel Psychology**, Automn, 1995, Vol:48, s.87-105.

_____ "Rewamp Ineffective Performance Management" **Personnel Journal**. February, 1992, Vol: 71, s.93-100.

_____ "Employee Reactions To Performance Standards: A Review and Research Propositions." **Personnel Psychology**, Spring, 1994.

_____ "A Field Study of Performance Appraisal Purpose: Research-Versus Administrative-Based Ratings" **Personnel Psychology**, Spring, 1995, Vol:48, s.151-160.

_____ "Case Study: Designing A Performance Management Program" **Journal of Compensation and Benefits**, January, 1994, Vol: 71, s. 13-14.

_____ "Reward Ceremonies. Compensating People to Perform New Roles Finally Takes Center Stage." **Hospitals and Health Networks**. September, 1996, Vol: 70, s. 26-33.

_____ "Positive Feedback and Constructive Criticism" **Getting Result... For The Hands-On Manager**. December, 1997, Vol: 42, s.8.

_____ "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality Implications for Further Research". **Journal of Marketing**, January, 1994.

_____ "Companies Link Pay To Strategy." **HR Focus**, August 1995.