

T1461

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ebru IARCAN

+

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

VE

KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

T1461 1-1

Danışman

Prof.Dr. Hasan TEKELİ

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRLÜĞÜ KÜTÜPHANESİ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2001

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından

Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza  


Başkan: Prof. Dr. Hasen TEKELE



Üye (Danışman): Prof. Dr. Hasen TEKELE



Üye: Doç. Dr. Cevdet AVCIKURU

Üye: 

Üye: .....

Onay: Yukarıdaki imzaların, adıgeçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / ...

İmza  
  
Prof. Dr. Orhan KOROZUM  
MÜDÜR

Müdür

**İÇİNDEKİLER**

Sayfa

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

**BİRİNCİ BÖLÜM****İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI, ÖNEMİ VE TEMEL FONKSİYONLARI**

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI.....	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI.....	3
1.3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	5
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTLENME.....	8
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇEVRESİ.....	10
1.5.1. Dış Çevre Faktörleri.....	11
1.5.2. İç Çevre Faktörleri.....	12

## İKİNCİ BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME

<b>2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ</b> .....	14
<b>2.2. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN TANIMI</b> .....	15
<b>2.3. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMACI</b> .....	16
<b>2.4. ETKİLİ BİR PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ</b>	
<b>İÇİN GEREKENLER</b> .....	19
2.4.1. Uygunluk.....	19
2.4.2. Duyarlılık.....	20
2.4.3. Güvenirlilik.....	20
2.4.4. Kabul Edilebilirlik.....	20
2.4.5. Pratiklik.....	20
<b>2.5. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN KOŞULLARI</b> .....	21
<b>2.6. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN YARARLARI</b> .....	22
<b>2.7. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ</b> .....	23
2.7.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	23
2.7.1.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler.....	23
2.7.1.2. Davranışlara Dayalı Kriterler.....	23
2.7.1.3. Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler.....	23
2.7.2. Kriterlerin Değerlendirilmesi.....	24
2.7.2.1. Kriterlerin Uygunluğu.....	25
2.7.2.2. Kriter Eksikliği.....	25
2.7.2.3. Kriter Karışıklığı.....	25
2.7.3. Standartların Belirlenmesi.....	27
2.7.3.1. Performans Standartlarının Türleri.....	27
2.7.3.1.1. Karşılaştırılmalı Standartlar:.....	27
2.7.3.1.2. Mutlak Standartlar.....	27
2.7.4. Faktör Seçimi.....	28
2.7.5. Değerlemeyi Kim/Kimlerin Yapacağını Belirlenmesi.....	28
2.7.5.1. Değerlemenin Bağlı Bulunulan Yönetici Tarafından Yapılması.....	28
2.7.5.2. Kendi Kendini Değerleme.....	29
2.7.5.3. İş Arkadaşları Tarafından Değerleme.....	29



2.7.5.4. Astlar Tarafından Değerleme.....	30
2.5.7.5. Müşteriler Tarafından Değerleme.....	30
2.7.6. Değerleme Aralılarının Belirlenmesi.....	31
2.7.7. Değerlemenin Nasıl Yapılacağıının Belirlenmesi.....	31
2.7.8. Değerlemeyi Yapacakların Eğitimi.....	32
2.7.9. Yöneticilere ve İşğörenlere Bilgi Verme.....	32
2.7.10. Performans Değerleme Yöntemleri.....	33
2.7.10.1. Karşılaştırma Yöntemleri.....	34
2.7.10.1.1. Sıralama Yöntemi.....	34
2.7.10.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	35
2.7.10.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	35
2.7.10.2. Grafik Değerleme Yöntemi.....	36
2.7.10.3. Derecelendirme Yöntemi.....	39
2.7.10.4. Sosyometrik Değerleme Yöntemi.....	41
2.7.10.5. İş Boyutu Ölçeği İle Değerleme Yöntemi.....	42
2.7.10.6. Fonsiyonel Değerleme Ölçeği.....	43
2.7.10.7. Direkt İndeks Yöntemi.....	43
2.7.10.8. Davranış Değerleme Ölçeği.....	43
2.7.10.9. Kritik Olay Yöntemi.....	45
2.7.10.10. Ağırlıklı Denetim Listesi Yöntemi.....	46
2.7.10.11. Zorunlu Seçme Yöntemi.....	47
2.7.10.12. Kompozisyon Yöntemi.....	48
2.7.10.13. Kontrol Listesi Yöntemi.....	49
2.7.10.14. Amaçlara Göre Yönetim.....	50
2.7.10.14.1 Amaçlara Göre Yönetimin Temel Evreleri.....	50
2.7.10.14.1.1. Amaçların Belirlenmesi.....	51
2.7.10.14.1.2. Faaliyet Planlaması.....	51
2.7.10.14.1.3. Kendi Kendini Kontrol.....	51
2.7.10.14.1.4 Aralıklı Değerlendirmeler.....	51
2.7.10.15 Psikoteknik Test Ve Psikolojik Analiz Yöntemi.....	53
2.7.10.15.1. Psikoteknik Testlerden Gelen Sonuçların Kullanıldığı Alanlar.....	53
2.7.10.15.1.1. Terfi Kararları.....	53

2.7.10.15.1.2. Eğitim Kararları.....	54
2.7.10.15.1.3. Ücret Kararları.....	54
2.7.10.16. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi.....	54
2.7.10.17. Yönetici Değerleme Yöntemleri.....	55
2.7.10.18. Performans Değerlemede Yeni Eğilimler.....	55
2.7.10.18.1. 180/360 Derece Değerleme Yöntemi.....	55
2.7.10.18.2. Dengelenmiş Göstergeler Denetimi (Balanced Scorecard).....	57
2.7.10.18.2.1. Finansal Boyut.....	57
2.7.10.18.2.2. Müşteri Boyutu.....	57
2.7.10.18.2.3. İşletme İçi İşlemler Boyutu.....	57
2.7.10.18.2.4. Öğrenme Ve Gelişme Boyutu.....	58
<b>2.7.11. HANGİ PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ KULLANILMALIDIR?.....</b>	<b>58</b>
<b>2.7.12. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>59</b>
2.7.12.1. Gerçekleşen Sonuçlar İle Standartların Karşılaştırılması.....	59
2.7.12.2. İşgörenin Performansının Geçmiş Yıllar İle Karşılaştırılması.....	61
2.7.12.3. İşgörenin Performansının Grup Performansı İle Karşılaştırılması.....	61
2.7.12.4. Grupların Performansının Karşılaştırılması.....	61
<b>2.7.13. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN DENETİMİ.....</b>	<b>61</b>
2.7.13.1. Hale Etkisi.....	61
2.7.13.2. Gos Eğrisi.....	64
2.7.13.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	64
2.7.13.4. Kontrast Hataları.....	65
2.7.13.5. Kişisel Önyargılar.....	65
2.7.13.6. Konumdan Etkilenme.....	65
2.7.13.7. Merkezi Eğilim.....	65
2.7.13.8. Tanıma Etkisi.....	66
2.7.13.9. Belli Derecelere/Puanlara Yönelme.....	66
2.7.13.10. Atıf Hataları.....	67
<b>2.7.14. DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR.....</b>	<b>70</b>
<b>2.7.15. PERFORMANS DEĞERLEME SONRASI GÖRÜŞMELER.....</b>	<b>71</b>
2.7.15.1. Performans Değerleme Görüşmesi Süreci.....	72

	v
2.7.15.1.1. Performans Değerleme Görüşmesinin Planlanması.....	72
2.7.15.1.1.1. Hazırlık Aşaması.....	72
2.7.15.1.1.2. Görüşme Aşaması.....	72
2.7.15.2. Performans Değerleme Görüşmesi Tipleri.....	73
2.7.15.3. Performans Değerleme Görüşmesi Yaklaşımları.....	74
<b>2.7.16. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ.....</b>	<b>75</b>
<b>2.7.17. YETERSİZ PERFORMANSIN GİDERİLMESİ.....</b>	<b>76</b>
2.7.17.1 İşgörenin Eğitimi.....	77
2.7.17.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması.....	77
2.7.17.3. Danışmanlık.....	77
2.7.17.4. Disiplin Programları Uygulanması.....	77
<b>2.7.18. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILMASI.....</b>	<b>78</b>
2.7.18.1. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	78
2.7.18.1.1. Ücret Yönetimi.....	78
2.7.18.1.2. Kariyer Yönetimi.....	80
2.7.18.1.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	81
2.7.18.1.4. Rotasyon.....	81
2.7.18.1.5. Sözleşmenin Yenilenmesi ya da İşten Çıkarma.....	82

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>83</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....</b>	<b>83</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>84</b>
<b>3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....</b>	<b>85</b>
3.4.1. Demografik Özellikler.....	85
3.4.2. Araştırma İçerisindeki Otel İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Etkinliği İle İlgili Bulgular.....	89
3.4.3. Anket Yanıtlayan İnsan Kaynakları Müdürlerinin Performans Değerleme Konusundaki Kişisel Görüş Ve Düşünceleri ile İlgili Bulgular.....	99

<b>SONUÇ</b> .....	104
<b>KAYNAKÇA</b> .....	108
<b>EK-1</b> .....	114
<b>EK-2</b> .....	123
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	154

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1	Küçük Bir İşletme Düzeyinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı İçerisindeki Yeri.....	9
Şekil 1.2	Büyük Bir İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.....	9
Şekil 1.3	İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri.....	11
Şekil 2.1	Performans Yönetimi Çemberi.....	14
Şekil 2.2	Performans Değerleme Sisteminin Amaçları.....	18
Şekil 2.3	Performans Standartlarının İş Analizi ve Performans Değerleme İle İlişkisi.....	19
Şekil 2.4	Kriter Uygunluğu, Uygunsuzluğu ve Yetersizliği.....	26
Şekil 2.5	Performans Değerleme Süreci.....	32
Şekil 2.6	Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Çizelgesi.....	34
Şekil 2.7	Grafik Değerleme Ölçeği (Genel Değerleme).....	37
Şekil 2.8	Grafik Değerleme Ölçeği Örneği (Başarı Faktörlerine Göre Bireysel Değerleme).....	38
Şekil 2.9	Sosyometrik Grafik.....	41
Şekil 2.10	İş Boyutu Ölçeği.....	42
Şekil 2.11	Davranışsal Değerleme Ölçeği Örneği.....	44
Şekil 2.12	Ağırlıklı Denetim Listesi Örneği.....	47
Şekil 2.13	Zorunlu Seçme Yöntemi Örneği.....	48
Şekil 2.14	Kontrol Listesi Örneği.....	49
Şekil 2.15	Amaçlara Göre Yönetim Değerleme Formu.....	52
Şekil 2.16	360 Derece Değerleme Şeması.....	56
Şekil 2.17	Sapmalar Oluştuktan Sonra Düzeltmeyi Amaçlayan Reaktif Nitelikli Geribildirim.....	59
Şekil 2.18	Önleyici Nitelikteki Kontrol.....	60
Şekil 2.19	Hale Etkisi.....	62
Şekil 2.20	Hale Etkisi Sıralaması.....	63
Şekil 2.21	GOS Eğrisi.....	64
Şekil 2.22	Belli Derecelere Yönelme.....	67
Şekil 2.23	Görüşme Yaklaşımları.....	74

Şekil 2.24 Performans Değerleme Süreci.....	78
Şekil 2.25 Ücret Yönetim Sistemi.....	79
Şekil 3.1 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Cinsiyet Dağılımı.....	85
Şekil 3.2 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Yaş Dağılımı.....	85
Şekil 3.3 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Eğitim Durumu.....	86
Şekil 3.4 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Eğitim Gördüğü Alan.....	86
Şekil 3.5 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Toplam Çalışma Süresi.....	87
Şekil 3.6 İnsan Kaynakları Müdürlerinin İşletmedeki Çalışma Süresi.....	87
Şekil 3.7 Performans Değerleme İle İlgili Eğitim Programına Katılım.....	88
Şekil 3.8 Performans Değerleme Çalışmasının Varlığı.....	89
Şekil 3.9 Performans Değerleme Çalışmasının Düzenli Olarak Yapıldığı Personel Düzeyi.....	90
Şekil 3.10 İşgörenlerin Performansının Kimler Tarafından Değerlendirildiği.....	90
Şekil 3.11 Kullanılan Performans Değerleme Yöntemi.....	91
Şekil 3.12 Performans Değerleme Çalışmasının Yapılma Amaçları.....	92
Şekil 3.13 Performans Değerleme Sıklığı.....	93
Şekil 3.14 Performans Değerleme Sonucunda Başarılı Bulunanların Ödüllendirilmesi.....	93
Şekil 3.15 Performans Değerleme Sonucunda Başarısız Bulunanlara Yapılan Uygulama.....	94
Şekil 3.16 Performansın Arttırılması İçin Yapılan Çalışmalar.....	95
Şekil 3.17 Performans Değerleme Çalışmasının Engellenen Etmenler.....	96
Şekil 3.18 Performansı Belirleyen Faktörler.....	96
Şekil 3.19 Performans Değerleme Sonuçlarının Yansıtılması.....	97
Şekil 3.20 Performans Değerleme Sonuçlarının İletilmesi.....	98
Şekil 3.21 Çalışanın Performansını Değerleyen En İyi Yöntem.....	99
Şekil 3.22 Çalışanların Performansını En İyi Şekilde Değerleyenler.....	100
Şekil 3.23 Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Amaçları.....	100
Şekil 3.24 Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılması.....	101

Şekil 3.25 Performans Değerleme Sonucunda Başarısız Çıkanlara Yapılacak Uygulama.....	102
Şekil 3.26 Performansı Arttırmak İçin Yapılacak Çalışmalar.....	103

**TABLolar LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1.1 Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Ait Faaliyetler.....	4
Tablo 1.2 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	7
Tablo 2.1 Performans Kaynaklarının Çeşitleri.....	31
Tablo 2.2 Yanlış Değerlendirme Davranışları ve Değerlendirme Hataları.....	69



## ÖZET

Çağımızın işletmecilik anlayışında, işletmeyi oluşturan temel fonksiyonlar arasında ön plana çıkan insan kaynakları fonksiyonu işletmelerin başarı ve başarısızlıklarını belirleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları işgücünün kalitesi ve performans seviyesi işletmenin başarıya ulaşmasındaki önemli göstergelerden biridir. Bu amaçla, insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme çalışması yapılmaktadır. Günümüzde bu derece önem kazanan performans değerlendirme çalışmasında kullanılan performans değerlendirme yöntemleri arasında geleneksel yöntemlerin yanı sıra çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin de kullanılması zorunlu olmaktadır. Ücret-maaş yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim gereksiniminin saptanması, işten ayırma kararları, rotasyon ihtiyacı gibi organizasyonel kararların alınmasında etkili bir rol oynayan performans değerlendirme etkinliği tüm endüstriler için zorunlu bir öge olmuştur.

Konaklama endüstrisinin, emek-yoğun bir endüstri olması ve temel girdisinin insan faktörü olmasından dolayı insan kaynakları yönetimi açısından oldukça duyarlı bir özelliğe sahiptir. Konaklama endüstrisi içerisinde yere alan beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin performans düzeyleri, yaptıkları işe olduğu kadar ve müşteriye de kaliteli hizmet olarak yansımaktadır. Beş yıldızlı otellerin yapıları gereği kaliteli hizmet üretebilmeleri, ancak işgörenlerin etkinliğine bağımlı olarak gerçekleşebilmektedir.

Bu nedenlerden dolayı ele aldığımız bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yaklaşımları irdelenmiş ve Antalya Yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme uygulamaları araştırılarak, elde edilen bulgular yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

## PERFORMANCE EVALUATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND A RESEARCH FOR HOSPITALITY INDUSTRY

### SUMMARY

In our age's management understanding, we face with human resources management function that came into front among basic management functions as a factor of defining successes and unsuccesses of establishments. Quality of workforce and level of performance of establishments are one of the important indicators. With this aim performance evaluation study was made in human resources management. Today, with its big importance, management have to use contemporary performance evaluation methods beside traditional methods.

For all industries, efficiency of performance that plays an important role in organizational decisions like salary management, career management, defining education needs, separation decisions, rotation needs has become a necessary element.

Hospitality industry has a sensitive aspect to human resources management because of its labor-intensive aspect. It's main input is human factor. In five star hotels operating in hospitality industry, the performance levels of personnel are related to their jobs. At the some time their performances reflect directly to customers as the quality of services. Because of their structures, five star hotels are depended to the efficiency of their personnel in producing services that have quality.

Because of these reasons, in this study performance evaluation decisions in human resources management were examined and by investigating performance evaluation applications in five star hotels operating in Antalya Region, the findings were explained and suggestions were made.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada desteğini, bilgilerini, deneyimlerini, zamanını ve güvenini esirgemeyerek her türlü olanağı sunan tez danışmanım, değerli hocam sayın Prof.Dr. Hasan TEKELİ başta olmak üzere, desteğini ve hoşgörüsünü esirgemeyen sayın Prof.Dr. Ahmet AKTAŞ' a, fikirlerinden ve yardımlarından yararlandığım Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'ndan sayın Yard.Doç.Dr. Oya (Aytemiz) SEYMEN'e ve çalışmamın her aşamasında desteğini esirgemeyen sayın Dr. A.Akın AKSU' ya ve her zaman her koşulda yanımda olan sevgili aileme,

Yaptıkları katkılar için çok teşekkür ederim.

Ebru TARCAN

## GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşulları, değişen tüketici ve işgören ihtiyaçları, teknolojik değişimler içerisinde gerek dünya gerekse Türkiye özelinde faaliyet ayrımı gözetmeksizin tüm işletmelerin varlıklarını sürdürebilme, istihdam ettikleri işgöreni motive etme ve sonuç olarak, içerisinde yer aldıkları toplumlara faydalı olabilme çabaları devam etmektedir.

Hizmet endüstrisinde bir alt sektör konumunda bulunan turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında yaşanan rekabet özellikle son yıllarda belirgin bir değişikliğe uğramıştır. Artık işletme-müşteri ilişkisinde eskiden olduğu gibi güçlü olan taraf işletme değil müşteridir. Dolayısıyla ne zaman, nasıl, nerede, neyi isteyip istemediğini, tercihlerini belirten bu konuda söz sahibi olan müşteriler olmuştur. Talepte yaşanan bu değişim genel olarak birbirine benzer ürün ve hizmet sunan turistik işletmeler arasındaki rekabet anlayışının da değişmesine neden olmuştur. Turistik işletmeler rekabet yarışında kendilerine avantaj sağlayabilecek her türlü çabayı göstermeye başlamışlardır. Geçmişten bugüne süregelen ve önemini giderek arttıran üretim faktörleri arasında yer alan ve üretim faktörleri içerisinde insan gücü ayrı bir öneme sahip bulunmaktadır. Hangi tür işletme olursa olsun sahip olduğu insan gücüne yatırım yapan, değer veren işletmelerin rakiplerine göre bir adım önde olacakları aşikardır. İşletmeler insan gücüne yatırım yaptıkları oranda başarılı olma olasılıkları artacak ve değeri sürekli artan bir işgücüne sahip olacaklardır. Aynı şekilde her işletmenin insan gücü ile ilgili politikalarındaki ve uygulamalarındaki farklılıklar, her işletmenin insan gücünün diğerlerinden farklı özellikte olması sonucunu doğuracaktır.

“Personel Yönetimi” anlayışından “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışına geçişin büyük ölçüde başladığı günümüzde, konaklama işletmelerinde insan gücü uygulamalarında önemli bir yere sahip olan işgören performans değerlemesi organizasyonel kararların verilmesinde önemli rol oynamaktadır. Performans değerlemesi; işgörenlerin kendi durumları hakkında bilgi sahibi olmalarını, güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak kendilerini geliştirme çabası içerisine girmelerini, işgören ve yönetici arasında iletişim kurulmasını ve işgörenin yöneticiden, yöneticinin işgörenden beklentilerini açıklıkla ortaya koymakta etkindir. Beklentilerin neler olduğunu bilen taraflar daha yüksek performans gösterebileceklerdir. İşletme açısından ise, mevcut insan kaynakları potansiyeli hakkında veri elde edebilmektedir.

Organizasyonunun başarısını etkilemekte son derece önemli bir konu olan insan kaynakları yönetiminde, performans değerlemesi çalışmamızın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla ele aldığımız tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, işletmelerin temel fonksiyonlarından birisi olan insan kaynakları yönetiminin tanımından yola çıkılarak, kapsamı içerisine giren konuların, işletmeler açısından ne derece önem arz ettiği incelenmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen değişim ve buna etki eden faktörlere değinilmekte temel fonksiyonları, örgütlenmesi ve insan kaynakları yönetimi çevresini oluşturan iç ve dış etmenler incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin alt işlevlerinden olan ve gün geçtikçe daha fazla önem kazanan performans değerlemesi konusunun insan kaynakları yönetimi çerçevesinde, performans yönetimi içerisindeki yeri, tanımı, amaçları, seçilen değerlendirme yöntemleri, bu yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları, karşılaşılan zorluklar, değerlendirme esnasında gerçekleşen hatalar, değerlendirme sonrası sonuçların işgörenlere aktarılması ve değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçları açıklanmıştır.

Üçüncü ve son bölümde, insan kaynakları yönetiminde performans değerlemesi ile ilgili olarak konaklama endüstrisine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada çalışma evreni olarak otel işletmeleri, örneklem kapsamı olarak da Antalya yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri incelenmiştir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, beş yıldızlı otel işletmelerinin performans değerlendirme konusu ile ilgili mevcut uygulamaları, uygulama amaçları, karşılaşılan zorluklar ve sonuçların nasıl kullanıldığı incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde performans değerlendirme çalışmasında taraf olan insan kaynakları müdürlerinin performans değerlendirme konusundaki görüş ve düşünceleri ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise insan kaynakları müdürlerinin demografik özellikleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulardan yorumlanarak, öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI, ÖNEMİ VE TEMEL FONKSİYONLARI

#### 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

Bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesinde en temel öge insandır. Örgüt faaliyetlerinde gerekli olan teknik ve mali bütün faktörler yeterli derecede bulunsa bile, insan unsurunun olmaması halinde, hiçbir anlam taşımaz ( Dinçer, 1996, s. 259). Örgütler insanlar tarafından ve insanlar için kurulmaktadır. Örgütlerin faaliyet alanlarının genişlemesi ve buna bağlı olarak çalışan insan sayısının artması, sorunların da artmasına neden olmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak örgütlerde insan kaynakları yönetimi önemli bir konu olmuştur. Bu nedenle işletmeler, insan kaynaklarını etkili biçimde kullanabilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel faaliyetleri bir düzen ve disiplin içerisinde yönetebilmek için insan kaynakları yönetimi departmanı kurmaya başlamışlardır ( Buluç, 1998, s. 781). İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, insanı ön plana çıkaran bir yaklaşımdır ( Aykaç, 1999, s. 27 ).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve işgören gereksinimlerinin karşılanması, gelişme sağlanması olmak üzere iki temel felsefe üzerine kurulur. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi, bir yandan insanın işletmede yüksek performans ile çalışmasını, diğer taraftan ise işgörenlerin yaşam kalitesini yükselmeyi amaçlar ( Sabuncuoğlu, 2000, s. 4 ).

#### 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI

İnsan kaynakları yönetiminin konusu oldukça geniş, kritik ve karmaşık bir konudur. Yasalar, iş gücünün niteliği, insan ilişkileri, toplumsal ve teknolojik gelişmeler bu alanı etkileyen önemli faktörlerdir ( Buluç, 1998, s. 782 ). İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünün en etkin ve en verimli biçimde çalıştırılmasını sağlamaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmelerde yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği, çalışan işgörenin



nitelik ve niceliğine bağlıdır ( Sabuncuoğlu, 2000, s.5 ). İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlemesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır ( Fındıkcı, 2000, s. 13 ).

İnsan kaynakları yönetimi için altı temel fonksiyon tanımlanmaktadır.

1. İnsan kaynakları planlaması, işe alma ve seçme
2. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi.
3. Ücret sistemleri.
4. Güvenlik ve sağlık.
5. İşçi-işveren ilişkileri
6. İnsan kaynakları araştırmaları.

Tanımlanan bu altı fonksiyonun alt faaliyetleri Tablo 1.1' de verilmektedir.

**Tablo 1.1 Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Ait Faaliyetler**

**İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alma ve Seçme**

- Organizasyonu oluşturan iş tanımları yönünden iş analizleri yapmak ve iş gereklerini saptamak,
- Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan kaynakları gereksinimlerini gidermek,
- Bu gereksinimleri karşılamak üzere bir plan hazırlamak ve uygulamak,
- Organizasyonların amaçlarına ulaşmak üzere ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının işe alınma sistemini geliştirmek,
- Organizasyon içindeki belirli görevleri dolduracak şekilde insan kaynaklarını seçmek ve yerleştirmek,

**İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi**

- İşgörenlerin eğitim gereksinimlerini karşılamak,
- Yönetim ve organizasyon geliştirme programlarının tasarımını yapmak ve uygulamak,
- İşgörenlerin performanslarını değerleyecek sistemlerin tasarımını yapmak,
- İşgörenlerin kariyer planlarını geliştirme konusunda destek vermek,

### Ücret Sistemleri

- Tüm işgörenleri kapsayacak şekilde ücret sistemleri ile diğer sosyal yardım sistemlerinin tasarımını yapmak ve uygulamak,
- Ücretler ve sosyal yardımların adil ve tutarlı olmasını sağlamak,

### İşçi-İşveren İlişkileri

- Organizasyon ve sendikalar arasında arabulucu rol üstlenmek,
- Disiplin sistemleri ile uyuşmazlıkların çözümüne yönelik sistemlerin tasarımını yapmak,

### Güvenlik ve Sağlık

- İşgörenlerin sağlık ve iş güvenliğini güvence altına alacak programların tasarımını yapmak ve uygulamak,
- İş başarımını etkileyecek şekilde kişisel problemleri olan işgörelere destek olmak,

### İnsan Kaynakları Araştırmaları

- İnsan kaynakları veri tabanı oluşturmak,
- Çalışanlar arasında iletişim sağlayan sistemlerin tasarımını yapmak ve uygulamak.

**Kaynak: (Acar, 1999, s.11)**

## 1.3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Örgütlerde personel ile ilgili etkinliklerin 1930'lu yıllarda başladığı görülmektedir. O yıllarda personel birimlerinin başlıca görevlerinin şirket elemanları hakkında kayıt tutmak olduğu görülmektedir. İkinci dünya savaşında ve onu izleyen yıllarda ise savaşın neden olduğu işgören eksikliğini gidermek ve işgörenlerin verimlerini artırmak için personel ile ilgili araştırmaların arttığı, bu alanın popüler hale geldiği görülmektedir. 1990'lı yıllara kadar personel yönetiminin geleneksel örgüt yönetimi kapsamında algılandığı ve geleneksel yönetim anlayışının bu alanda hakim olduğu görülmektedir ( Buluç, 1998, s. 782 ).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi, işgörenler hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile, alınan izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmak ile sınırlıydı (Yüksel, 1998, s. 9). Bilgi çağı olarak nitelendirilen çağımızda işletmeler ürün ve hizmet sunumu yarışında



kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde insan faktörüne yatırım yapmakta, geçmişte olduğu gibi personele ait sadece sicil ve tahakkuk işlemleri ile yetinmemektedir. Tüm işletmelerin personel yönetimi anlayışını bırakarak, insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru bir hamle yapmaları gerekmektedir ( Aksu, 1999, s. 24 ).

İnsan kaynakları yönetiminde ise, örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmak amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ilgilendiği konular şu şekilde belirtilmektedir;

- İnsan kaynakları açısından yönetimin beklentilerini tanımlar ve işgörenlere iletir,
- İnsan ilişkileri, işgören motivasyonu, kariyer planları, performans değerlemeleri, işe alma, uyum programları, eğitim ve geliştirme gibi merkezi insan olan konular ile ilgilenir. ( Torrington ve Hall, 1987, s. 14).
- Günümüzde meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlanması açısından işgörenlerin bilgilerinin yenilenmesi için bireysel gelişime önem verilir.
- Örgütsel ortam içinde çalışanlar arasındaki bağlılığın geliştirilmesi için kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
- İşgörenler ile işletmenin amaç birliğinin sağlanması ile ilgilenir.
- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarını hedefler( Fındıkçı, 2000, s.19-20 ).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında bazı konularda benzerlik olmakla beraber konuların ele alınış şekli ve benimsenen yaklaşımlar arasında önemli farklar görülmektedir. Bu farklar tablo 1.2' de görülmektedir.

**Tablo 1.2 Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar**

Unsurlar	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışma İlkeleri	Muhafif bir tutum	Gelişimci ve İşbirlikçi
Yön Verme	Tepkici	Etkin ve Örgüt Odaklı
Örgütlenme	Ayrı Ayrı İşlevler	Bütünleşmiş İşlevler
İlişkiler	Yönetim Söz Sahibi	Yönetim ve İşgören Söz Sahibi
Değerler	Emir Nitelikli	Sorunlar Üzerinde Duran
Uzmanın Rolü	Düzenleyici, Kaydedici	Sorunlara duyarlı, Çözüm Önerici
Birimlerin Rolü	Pasif	Aktif
Tüm Çıktılar	Kategorileşmiş Düşünce ve Eylem	Örgüt İhtiyaçları İle Bağımlı Değişik İnsan Kaynağı Sistemleri

Kaynak: (Aykaç, 1999, s.39).

İzlenen politikalar açısından geleneksel yönetim modelinden potansiyel insan kaynakları modeline kadar olan gelişim incelendiğinde,

- Geleneksel yönetim modeli
  - Yöneticilerin beklentilerini, işgören itaati ve denetimini sağlar,
  - Yöneticiler için işi basit, kolay öğrenilebilir hale getirir,
  - İşler ve prosedürler yönetici tarafından düzenlenir ( Sabuncuoğlu, 2000, s.11 ).
- İnsan ilişkileri modeli
  - Yöneticinin temel işlevi her çalışana işletmenin yararlı bir unsuru olduğunu kabul ettirmektir.
  - Yönetici, astlarının kabullenmek istemediği kararları açıklar ve tartışır.
  - Belli sınırlar içinde, amaçların gerçekleştirilmesinde çalışma grubuna veya bireysel olarak astlara karar gücü ve kontrol verilir.

#### - İnsan kaynakları modeli

- Amaçların gerçekleştirilmesine katılım için uygun ortam yaratılır.
- Yönetici, astlarını cesaretlendirerek sadece rutin kararlara değil, önemli sorunların çözümüne de katılmayı teşvik eder.
- Astlar, anlayış ve kapasitelerini gösterdikçe, yöneticiler sürekli olarak çalışanların karar ve kontrol potansiyellerini ortaya çıkarır ( Erdem, 1996, s. 110 ).

### 1.4 . İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTLENME

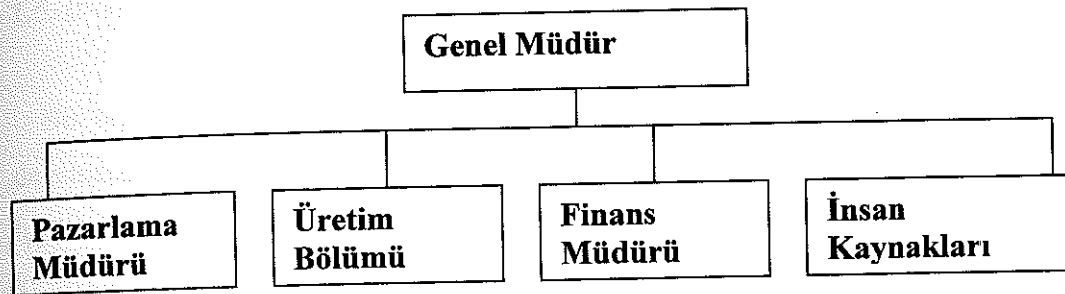
Üretim süreci içinde işgörenleri belirgin hedeflere yönlendirmekle sorumlu olan her yönetici, görevi sırasında insan kaynakları ile ilgili bazı işlev ve çalışmaları da yerine getirmektedir. Küçük örgütlerde insan kaynakları yönetimine ait işlev ve çalışmaları yönlendirecek bir birim yok ise, bu işlevlerin tümü diğer birimler tarafından üstlenilir. Büyük örgütlerde ise insan kaynaklarına ilişkin işlevlerin yürütülmesi uzmanlaşmayı zorunlu kılmaktadır. Çünkü örgüt büyüdükçe karmaşıklık artacak ve insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmaya olan ihtiyaç da doğru orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle insan kaynakları bölümü örgütlenirken örgütlenme biçimini etkileyen bazı etkenler bulunmaktadır.

Bunlar;

- Üst yönetimin felsefesi ve tutumu: Üst yönetim örgütlerde politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejileri belirleyen organ ve yöneticilerdir. Bu kademelerdeki yöneticilerin tutumları ve uzmanlık alanlarına göre her örgütte bazı işlev ve faaliyetler diğerlerine oranla daha fazla benimsenir. Üst yönetimin insan kaynakları yönetimine bakış açısı ve tutumu çalışmaları doğrudan etkiler. Dolayısıyla, İnsan kaynakları yönetiminin işletmedeki konumunun ve oynayacağı rolün ne olacağını üst yönetimin tutumu belirler ( Kaynak, Adal ve Diğerleri, 1998, s .21).
- İşletme büyüklüğü ve birimlerin coğrafi yerleşimi: Büyük işletmelerde birden fazla şubeye ve fabrikaya sahip olunan durumlarda genel merkezde kurulan insan kaynakları merkezinin dışında şube veya fabrikada personel bölümleri kurmak yararlı olabilir.
- Faaliyetlerin ve çalışanların özellikleri: Bazı örgütlerin faaliyetleri az sayıda ürün çeşidine dayalı faaliyetler iken, bazı işletmelerin faaliyetleri karmaşıktır. Dolayısı ile bazı işletmeler ağırlıklı bir şekilde üstün nitelikli personel çalıştırmayı gerektirirken bazı işletmelerde ağırlıklı olarak vasıfsız işgörenler çalışmaktadır. Örgütte nitelikli elemana ihtiyaç gösteren faaliyetler arttıkça insan kaynakları yönetimi daha önemli hale gelmekte ve örgütün daha üst düzeylerinde yer almaktadır.

- Endüstriyel İlişkiler: İşçi, işveren ve sendika ilişkileri bazı örgütlerde insan kaynakları bölümünün görevleri arasında yer almaktadır. Sendikal haklar, toplu sözleşme gibi işçi- işveren ilişkilerinin insan kaynakları bölümü dışında düzenlenmesi düşünülemez (Yüksel, 1998, s. 34 ).

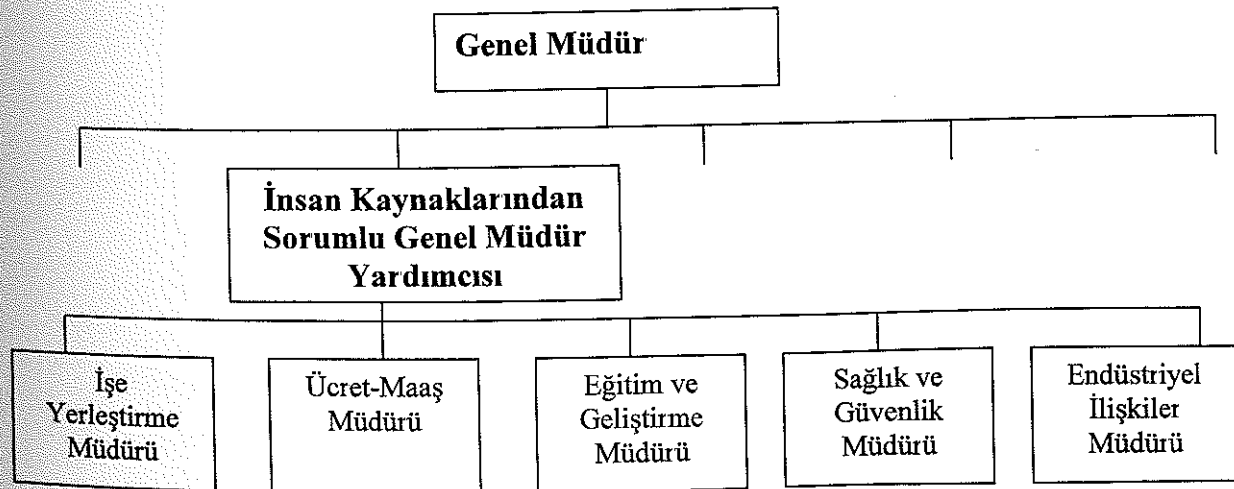
Aşağıda yer alan şekil 1.1' de küçük bir işletme düzeyinde insan kaynakları bölümünün örgüt yapısı içerisindeki yeri görülmektedir.



**Şekil 1.1 Küçük bir işletme Düzeyinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı İçerisindeki Yeri**

Kaynak: (Geylan, 1996, s. 18)

İnsan kaynakları bölümü kendi içerisinde de örgütlenmeye gitmektedir. Kendi içerisinde örgütlenme yapılabilmesi için yapılacak işler saptanır. İşletmenin kendi içerisinde örgütlenmesi çalışan işgören sayısına, eğitim düzeyine, insan kaynaklarına verilen öneme göre değişir. Şekil 1.2' de büyük bir işletme için insan kaynakları bölümünün kendi içerisinde örgütlenmesi görülmektedir.



**Şekil 1.2 Büyük Bir İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi**

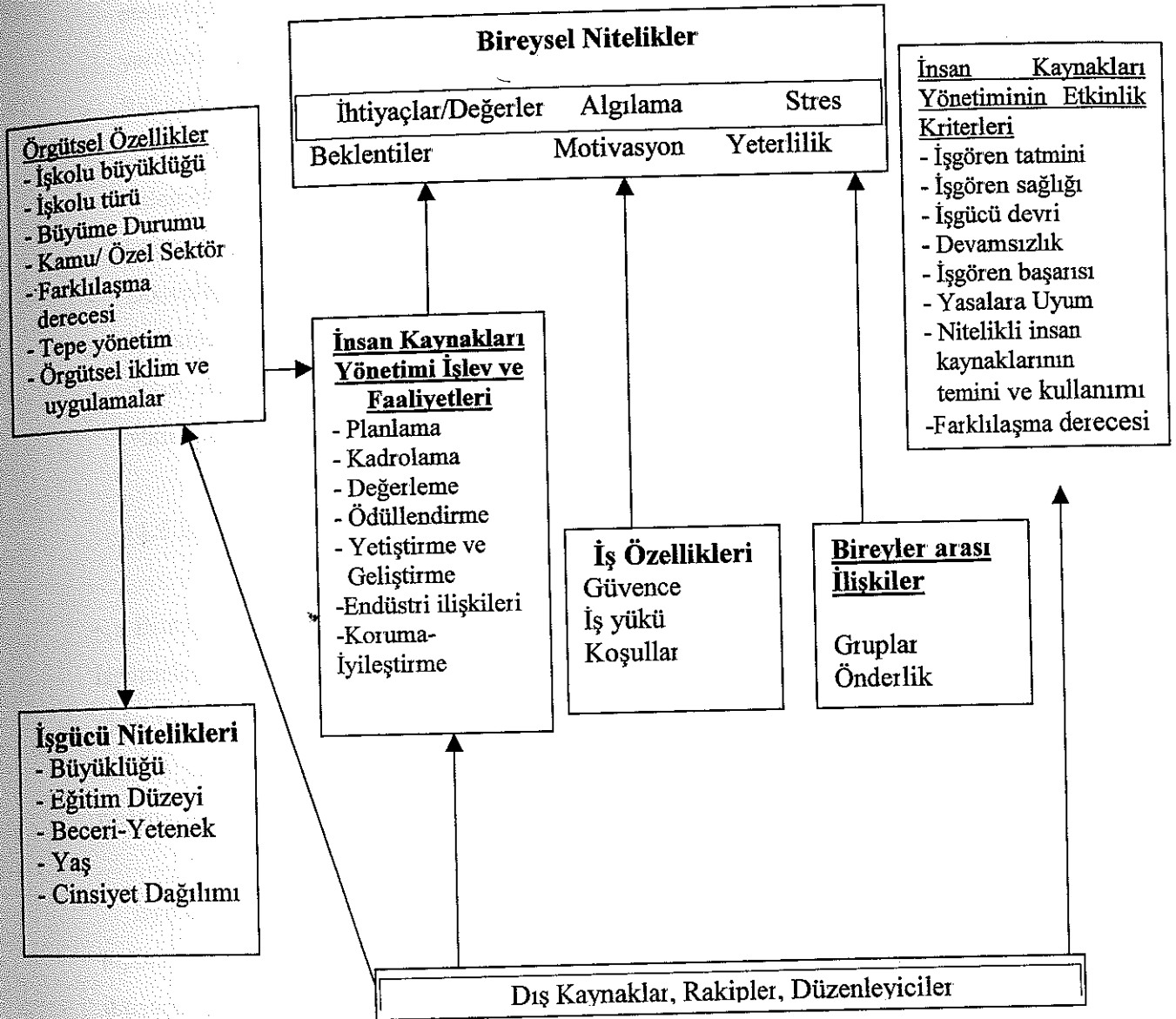
Kaynak: (Werther, Davis, 1993, s. 15)

Yukarıda gösterilen örgütlenme modelinde her bölümün farklı işlevi bulunmaktadır ve her bölümün işlevi birbiri ile ilişkilidir. Örneğin, eğitim ve geliştirme müdürlüğüne bağlı olan performans değerlemenin sonuçlarını ücret ve maaş müdürü kullanmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi sistem yaklaşımı içerisinde değerlendirilmelidir (Yüksel, 1998, s. 39).

### 1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇEVRESİ

Bir örgütte işlerin niteliklerini, örgütün özellikleri, işgören tatminini, işgören devrini ve devamsızlığını dolayısı ile de kaliteyi etkilerken, toplumun değer yargıları ve standartları da işgörenlerin örgütten beklentilerinin ne olması gerektiğini etkileyecektir. Etkin bir insan kaynakları yönetimi değişen çevrede örgüt ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir işgücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirir. Bir örgütün içinde bulunduğu çevre ve bu çevreyi oluşturan tüm faktörler tanınır ise insan kaynakları yönetiminde işgören tatmini ve yüksek performans hedeflerine ulaşılacak ip uçları yakalanabilir. İnsan kaynakları yönetiminde iç çevre, örgütsel özellikler, bireyler arası ilişkiler, bireysel nitelikler ve iş niteliklerinden oluşurken, dış çevre faktörleri, rakipler, yasal çevre, dış kaynaklar, dış işgücünden oluşur. Şekil 1.3'de iç ve dış faktörler ile insan kaynakları yönetiminin işlev ve faaliyetleri arasındaki etkileşim görülmektedir.





Şekil 1.3 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri

Kaynak: ( Kaynak, Adal ve Diğerleri, 1998, s. 28 ).

### 1.5.1. Dış Çevre Faktörleri

- Dış iş gücü: Bu terim potansiyel insan kaynaklarını ifade etmektedir. Dış işgücünün bazı demografik nitelikleri insan kaynakları yönetiminin işlev ve uygulamalarında belirleyici olabilmektedir. İş arayanların sayısının günümüzde artması, kadınların faal işgücü içindeki oranının yükselmesi insan kaynakları yönetimini etkilemektedir. İş arayanların çoğalması insan kaynakları yöneticisine çok sayıda başvuru arasından nitelikli adayı seçme imkanını vermektedir.

- **Dış Kaynaklar:** Örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını, arz kaynaklarını ifade etmektedir. Okullar, üniversiteler, sendikalar bu kaynaklar içerisinde kadrolama işlevine yardımcı olmaktadır.
- **Rakipler:** Faaliyet gösterilen pazarda bulunan rakipler, insan kaynakları yönetimini etkileyecektir. İşletmede yer alan nitelikli insan kaynağının rakip işletmelere gitmesini önlemek ve diğer işletme çalışanları için işletmeyi cazip hale getirmek önem kazanmaktadır.
- **Düzenleyiciler:** İnsan kaynakları yönetimi işlev ve uygulamalarını belirli bir yasal çerçeve içerisinde yürütmek zorundadır. Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük, yönetmelikler ve diğer ülkeler ile yaptığı anlaşmalar, toplu sözleşmeler insan kaynakları yönetimini etkilemektedir.

### 1.5.2. İç Çevre Faktörleri

- **Bireysel Nitelikler:** İnsan kaynakları yönetimi açısından bireysel nitelikler incelendiğinde, işgörenlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi gerekir. İşletmenin, kendi ihtiyaçlarını karşılanmadığına inanan bir işgören, bunları karşılamak için başka yolları deneyecektir. Bu da işteki verimliliğinin düşmesine neden olabilecektir.

İşgörenler iş yaşamları içerisinde bir takım beklentilere sahip olabilmektedirler. Örneğin toplumun genel koşulları gelişip iyileştiğinde, işgörenler iş ortamında sadece alt düzey ihtiyaçlarının karşılanması beklentisinin yanında başarı, yükselme, daha fazla maddi kazanç gibi üst düzey beklentilere sahip olabilirler. İhtiyaçlar gibi beklentilerin de karşılanmaması olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Bir durumun işletmede işgörenler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. Başka bir deyişle yönetimin iyi bir uygulama olarak gördüğü faaliyetleri işgörenler farklı algılayabilir. Örneğin; eğitim ihtiyacını ortaya koymak için uygulanan performans değerlendirme uygulaması çalışanlar tarafından işten çıkartılmaları için bir sebep arıyor şeklinde algılanabilir. İnsan kaynakları açısından işlev ve uygulamaların etkinliği işgörenlerin algılamalarına da bağlıdır. İşgörenler davranışları ile bazı sonuçlar elde edebileceklerini ve bu davranışları gösterebileceklerini anladıkları sürece motivasyonları yüksek olacaktır.

- İş Özellikleri: Uygun olarak tasarlanmış işlerin işgören tatminini ve performans niteliğini olumlu olarak etkilediği açıktır. İnsan kaynakları yönetimi açısından iş güvencesinin sağlanması, çalışan işgörenin işini doğru olarak yaptığı sürece işinden çıkartılmayacağına karşı duyduğu güven, performansının artması için motive edici bir faktör olabilmektedir. Aynı zamanda iş yükü, iş koşulları ve çalışma ortamının iyi olması da insan kaynakları yönetimini etkilemektedir.

- Bireyler arası İlişkiler: Bireyler arası ilişkilerde, her örgütte bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan grupların ihtiyaçları, beklentileri insan kaynakları yönetimini etkiler. Eğer grup amaçları ile işletme amaçları arasında uyum bulunuyorsa, bu durum işletmenin verimliliğine olumlu katkı sağlar.

- Örgütsel Özellikler: İnsan kaynakları yönetimi üzerinde; üst yönetim, örgüt büyüklüğü, iş kolunun türü, iş kolunun büyüklüğü, örgütün büyüme durumu, bağlı bulunulan sektör, faklılaşma derecesi ve örgüt iklimi doğrudan etkisi olan örgütsel özelliklerdir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütte hangi rolü oynayacağı üst yönetime bağlıdır. Örgütün büyüklüğü insan kaynakları bölümünün örgütlenmesini etkiler. Örgütün özel veya kamu sektöründe faaliyet gösteriyor olması insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklı olması sonucunu doğurur ( Kaynak, Adal ve Diğerleri, 1998, s. 26-46 ), (Yüksel, 1998, s. 40-50).

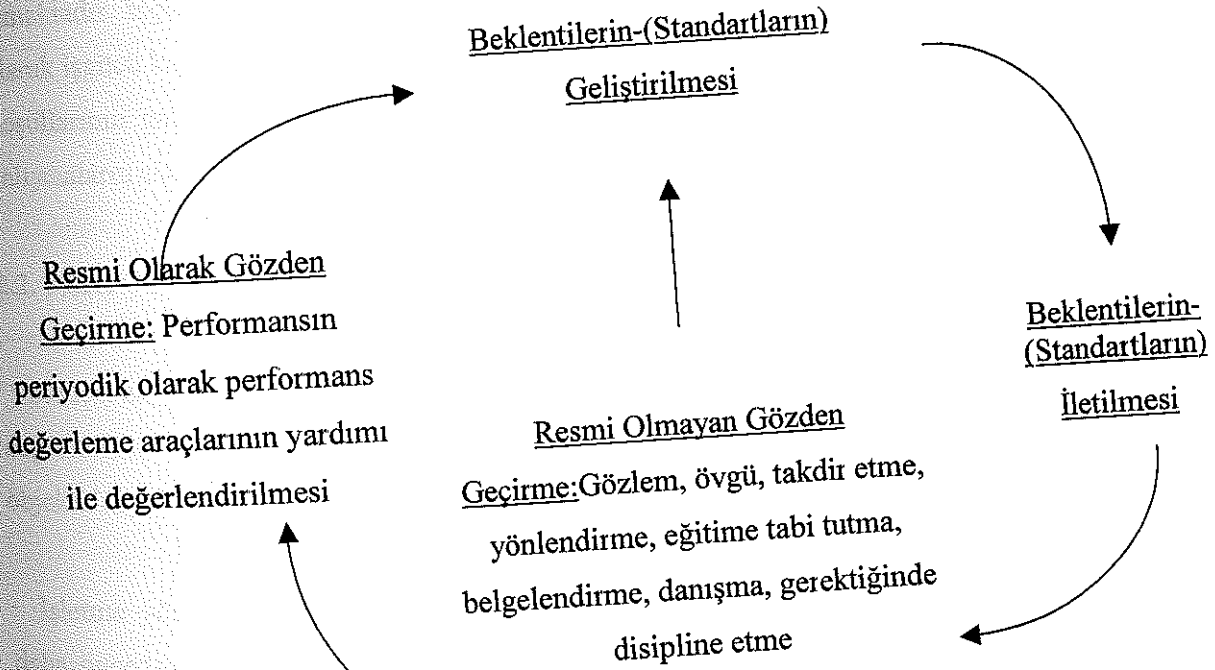


## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME

#### 2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans değerlendirme kavramını, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuyu daha geniş bir açıdan ele alan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır. Performans yönetimiyle organizasyonel hedeflerin belirgin hedeflere dönüştürülmesi, herhangi bir pozisyon için söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin ve standartların belirlenmesi, çalışanların adil olarak ve zamanında değerlendirilmesini, etkin bir iletişim süreci ve bireysel performansın geliştirilmesi amaçlanmaktadır ( Uyargil, 1994, s. 2). Aşağıda yer alan performans yönetimi çemberi, performans yönetim sürecinin işleyişini açıklamaktadır.



Şekil 2.1 Performans Yönetimi Çemberi

Kaynak: (Drummond, 1990, s.88).

Bu yönetim süreci içerisinde, planlama, gözlemleme, geliştirme, ölçme ve ödüllendirme de incelenir. Planlama ile işgörenlerin çalışma ve beklentileri saptanır. Gözlemleme ile performans düzeyi sürekli olarak takip edilir ve işgörenlerden geribildirim sağlanır. Daha sonra performans geliştirilir. Burada anlatılmak istenen, eğitim ile performans kapasitesinin artırılmasıdır. Performans periyodik olarak ölçülür ve yüksek performansa sahip olanlar ödüllendirilir (<http://www.opm.gov/perform/overview.htm>, erişim tarihi 12.06.2000).

Performans değerlendirme önemli bir yönetim konusudur. Çünkü, performans değerlemenin kişisel amaçlar, yönetsel amaçlar, yasal dokümanlar gibi bir çok kullanım alanı vardır. Hizmet sektöründe de geçerli bir işgören değerlendirme metoduna ihtiyaç vardır. Çünkü, hizmet sektöründe çalışanlar ve yönetim personeli yüksek oranlarda yer değiştirmektedir (Umbreit, Eder ve McConnell, 1995, s. 415).

Günümüzde, konaklama işletmelerinde verimlilik ve kaliteli hizmet kavramlarının başarı kriterini gösteren iki ölçüt olduğu bilinmektedir. Özellikle, uzun dönemde kaynaklarını verimli kullanamayan, kaliteli hizmet üretemeyen ve sonuç olarak müşterilerini tatmin edemeyen konaklama işletmelerinin başarılı olmaları ve hedeflerine ulaşmaları oldukça zor olmaktadır. İşgücü verimliliğinin artırılması ve kaliteli hizmetin üretilmesi, bunlara paralel olarak işgücü kaynağının maliyetinin kontrolü konularındaki etkinlik, modernizasyon, çalışma koşullarının geliştirilmesi, işgören eğitimi, performans değerlendirme ve yönlendirme gibi çalışmaların sistemli şekilde yapılması gerekmektedir (Okumuş, 1993, s.165-171).

## 2.2. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN TANIMI

Sicil, tezkiye, liyakat değerlendirme, başarı değerlendirme gibi değişik adlar verilen performans değerlendirme, çalışanların işteki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecini ifade eder (Eke, 1988, s.108).

İşletme yönetiminde ise performans değerlendirme veya işgören değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla, işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak ve onun iş davranışlarını analiz ederek performansını ölçme ve değerlendirme olgusudur (Erdoğan, 1991, s.153).

Bu noktada işletmede performansın tanımı yapılacak olursa, "bireysel başarı kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi" denilebilir (Erdoğan,1991, s.154).

İşgörenin performansının belirlenebilmesi için iş tanımlarının yapılmış olması gerekmektedir. İş tanımları sonucunda, işe uygun olan işgören seçilir. Daha sonra bireyin yapmış olduğu işi başarma derecesi belirlenir. Performans derecesi belirlenirken işgörenin sahip olduğu özelliklerin analizi yapılır (<http://humanresources.about.com/careers/humanresources/library/weekly/aa102300b.htm>, erişim tarihi: 18.12.2000).

Bir başka açıdan, performans değerlemesi, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu,1994, s.164). Personelin işteki başarısı, pek çok faktörün sonucu olarak ortaya çıkar. Yetenek, beceri, başarma güdüsü gibi kişisel faktörlere ek olarak, işletmenin yönetim ve insan gücü politikası, örgütsel yapı ve iş tasarımları, çalışma koşulları, dikey, yatay, çapraz formal ve informal ilişkiler gibi örgütsel faktörler ile aile, arkadaş ve referans grupları, üyesi olunan dernek, kulüp gibi toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, eğitim, dini inançlar, değerler gibi kültürel faktörler yasal ve siyasal çevre de performans düzeyine etki etmektedir (Eke, 1988, s.109).

### 2.3 PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMACI

İnsanların buldukları örgütlerde birlikte çalıştığı kişileri değerlemesi her yerde rastlanan bir olaydır. İşe alma genellikle bir değerlendirme ile başlar ve değerlemeler çalışma hayatı boyunca sürer. Herkes, üstlerinin, astlarının, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarının değerlemesinin yapar (Cemalcılar ve Bayar ve Diğerleri, 1993,s.212). Ancak bu değerlemeler belli bir plan ve prosedür çerçevesinde gerçekleşmelidir. Performans başka bir deyişle işgören değerlemesi adı verilen bu değerlendirme çalışmaları, işgörenler, yöneticiler ve işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel kararların alınabilmesi için gerekli olan bir süreçtir.

Performans değerlemesinde performans ölçümünün yapılmasının yanı sıra, ölçümün ne zaman, kim tarafından, ne kadar sıklıkla ve hangi kriterlere göre yapılacağı da önemlidir.

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu aşağıda belirtilen düşüncelerden dolayı performans ölçümü yapar( [http:// www.zigonperf.com/hardstuff.htm](http://www.zigonperf.com/hardstuff.htm) ).

- Performansı ölçemezseniz, yönetemezsiniz.
- Performansı ölçemezseniz, geliştiremezsiniz.

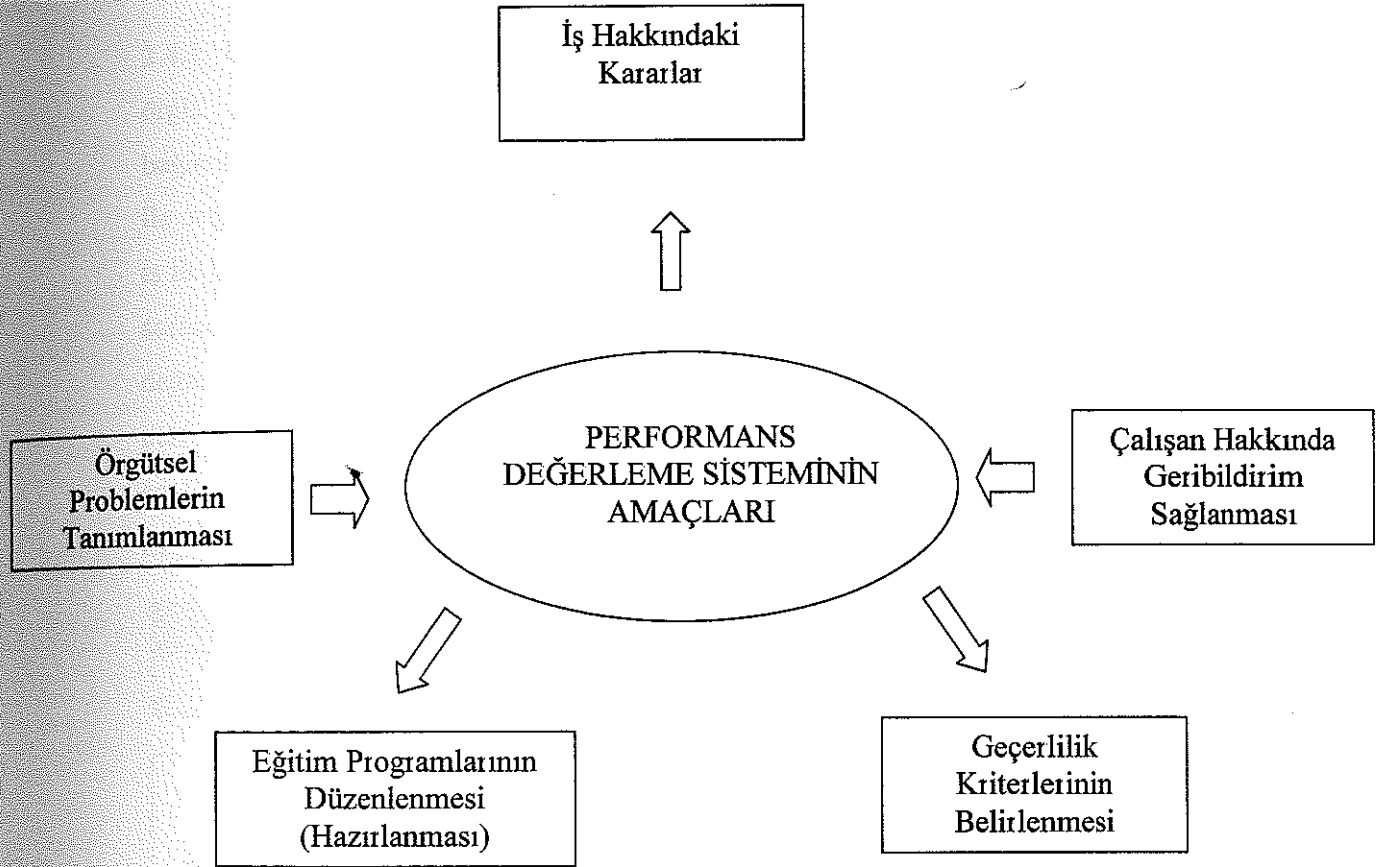
Bu düşüncelerden hareketle performans değerlendirme işlemi bir çok işletmede yapılmaktadır.

İşletmelerde işgörenin performans değerlemesinden elde edilen sonuçlar çalışanlara ait kararlar alınırken kullanılır. Performans değerlemesinin amaçlarını, genel olarak değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplayabiliriz. (1)Değerleme amaçları: ücretleme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma ve emeklilik ile konularla ilgilidir. (2) Geliştirme amaçları ise: performansın geliştirilmesi, geri bildirim ve planlama gibi süreçlerle ilgilidir. Değerleme ve geliştirme amaçları birbirinden ayrılmayan ve birbirine bağımlı olarak ele alınmalıdır (www.performance-appraisal.com, erişim tarihi 23.08.2000). Amaçları başlıklar halinde toplayacak olursak;

- İşgörenin örgüte yaptığı görelî katkıyı belirlemektir.
- Sürekli başarı yönünde işgöreni isteklendirir. İşgöreninin daha etkili ve verimli olması için eksik yönlerini tamamlamasını sağlamaktır.
- Performans değerlemesi sonucuna dayalı olarak, işgörenin performansına paralel bir ücret ve ödül almasını sağlamaktır.
- Daha fazla sorumluluk gerektiren işler için gerekli işgöreni belirlemektir.
- İşgörenden ne beklendiğinin açık olarak ortaya konulmasını sağlamaktır.
- İşgörenlerden performansları üzerinde geribildirimde bulunarak motivasyonu arttırmaktır.
- Performans değerlendirme ile mevcut insan gücü kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçların insan gücü planlamasında kullanılmasını gerçekleştirmektir.
- İşgörenler ve yöneticiler arasında etkileşimi arttırmak ve karşılıklı güven duygusunu geliştirmektir.
- İşgörenin eğitim ve gelişme ihtiyacının saptanmasıdır.
- İşgörenler arasındaki ilişkileri araştırıp ve düzelterek grup çalışması yapılmasını sağlamaktır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s.174).
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu konumun yeniden gözden geçirilmesini sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1994 s. 165).

- Çalışanın geliştirilmesi her işletme için önem taşımakta, bilgi ve tecrübeler doğrultusunda sürekli olarak devam etmesi amaçlanmaktadır. ( Mayo, 2000 s.12)

Yukarıda açıklanan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını şekil üzerinde gösterecek olursak,



**Şekil 2.2 Performans Değerleme Sisteminin Amaçları**

Kaynak: (Casio, 1995 , s.276).

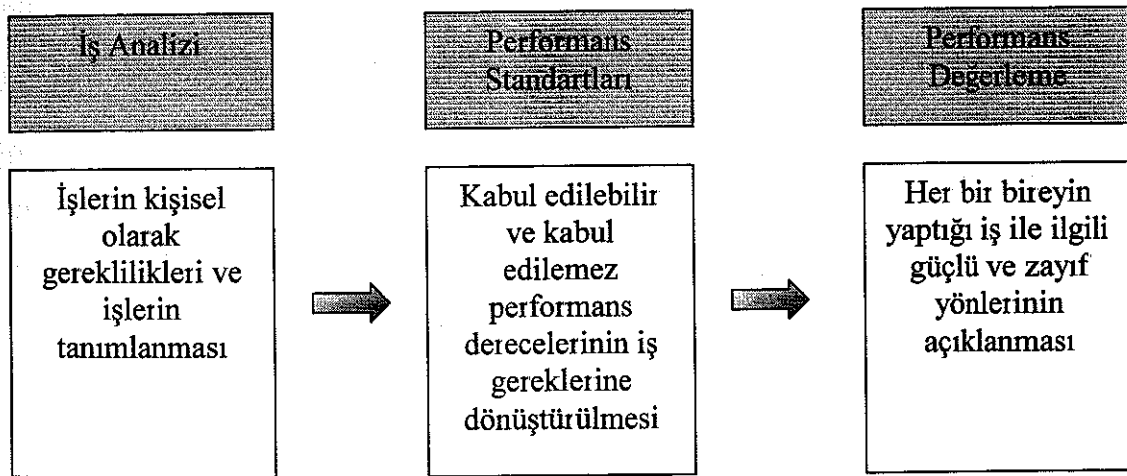
Performans değerlendirme sürecinde önemli olan çalışanların performanslarının nasıl değerlendirileceğinin açıklıkla anlamasıdır. Performans değerlendirme sürecinde, işgören ve yönetici arasında amaçların anlaşılır şekilde açıklanması zorunludur. ([http://www.gasou.edu/human\\_resources/perform.html](http://www.gasou.edu/human_resources/perform.html), erişim tarihi: 08.09.1999). Bunun sonucunda performans değerlendirme sürecine katılım sağlanabilir. Amacı daha iyi vurgulamak için işgörenler ile birebir görüşme yapılarak, işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için yönlendirmeleri gerekir. Performans değerlemesi, iletişimi arttıran ve yöneticilik becerilerini geliştiren bir süreçtir ( Hatipoğlu, 1995, s. 79 ).



## 2.4. ETKİLİ BİR PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ İÇİN GEREKENLER

Performans değerlendirme çalışmalarında oluşturulan sistemin bir takım gereklilikleri bulunmaktadır. Etkili bir performans değerleme sistemi uygunluk, duyarlılık ve güvenilirlik gerekliliklerine sahip olmalıdır. Bu kavramları kısaca açıklayacak olursak,

**2.4.1. Uygunluk:** Uygunluk kavramı ile anlatılmak istenen, ilk olarak belirli bir görev ve örgüt amaçları kapsamında performans standartları arasında açıklıkla belirlenmiş bağlantıların olmasıdır. İkinci olarak ise, iş analizleri ile belirlenen, işi oluşturan elemanlar ile değerlendirme formundaki kriterler arasında açık bir bağlantının olmasıdır. Diğer bir ifade ile, iş ile ilgili olarak başarılı ve başarısız olanlar arasındaki farkı yansıtan ve gerçekte ne olduğu sorusuna verilen yanıt ifade edilmektedir. Şekil 2.3'de görüldüğü gibi, iş analizi-performans değerlendirme ilişkisi önemli rol oynamaktadır. Uygunluk aynı zamanda iş analizinin, performans kriterlerinin ve değerlendirme sistemlerinin düzenli olarak incelenmesini ve iş analizlerinin güncelleştirilmesini sağlar. Eğer sistemde herhangi bir değişiklik yapılacak ise, uygunluk kavramı önemli bir paya sahip olacaktır.



Şekil 2.3 Performans Standartlarının İş Analizi Ve Performans Değerleme İle İlişkisi

Kaynak: (Casio, 1995, s.278).

**2.4.2. Duyarlılık:** Bu kavram ile anlatılmak istenen, işgörenlerin etkinlikten etkinliksizliğe doğru sıralanmasına yardımcı olan performans değerlendirme sisteminin varlığıdır. Sıralama sağlanamıyor ise, iyi performans gösteren işgörenlerin kötü performans gösteren işgörenlerden fark belirlenemeyecektir. Bu durumda, değerlendirme sistemi yönetsel amaçlar ile kullanılmadığı gibi, işgörenin gelişimini sağlamada da kullanılamayacaktır (Casio, 1995, s.277-278).

**2.4.2 Duyarlılık:** Bu kavram ile anlatılmak istenen, işgörenlerin etkinlikten etkinliksizliğe doğru sıralanmasına yardımcı olan performans değerlendirme sisteminin varlığıdır. Sıralama sağlanamıyor ise, iyi performans gösteren işgörenlerin kötü performans gösteren işgörenlerden fark belirlenemeyecektir. Bu durumda, değerlendirme sistemi yönetsel amaçlar ile kullanılmadığı gibi, işgörenin gelişimini sağlamada da kullanılmayacaktır ( Casio, 1995, s.277-278).

**2.4.3. Güvenirlilik:** Belli koşullar altında, farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasında tutarlılık olması olarak ifade edilebilir ( Uyargil, 1994, s.83). İşgörenin özellik ve niteliklerinin, dolayısı ile performansının zaman içerisinde değişmesi gerekir. Performans değerlendirme güvenilir ise, işgörenin özellik ve nitelikleri değişmeden değerlendirme sonucunun da değişmemesi gerekir (Erdoğan, 1991,s.223).

**2.4.4 .Kabul Edilebilirlik:** Etkili performans değerlemenin en önemli faktörlerden biri de, kabul edilebilirliktir. Yöneticiler işgörenler ile ilgili davranışları açıklıkla ifade etmelidir. Yöneticilerin işgörenler ile ilgili olası üç farklı davranışları olabilmektedir.

1. Yöneticiler ne istediklerini bilmeyebilirler.
2. Yöneticiler kendi isteklerinin işgörenler tarafından anlaşılıp istenmemesi endişesine kapılabilirler.
3. Bazı yöneticiler isteklerini önceden belirtirse daha sonra farklı istekleri söyleyemeyecekleri düşüncesine kapılabilirler.

Bu davranışlar değerlendirme sisteminin kabul edilebilirliğini azaltmaktadır. Astların yardımı ve desteği ile performans değerlendirme sisteminin kabul edilebilirliği artırılabilir (Casio, 1995, s.279).

**2.4.5. Pratiklik:** Performans değerlendirme de kullanılacak olan araçların hem yöneticiler hem de işgörenler tarafından anlaşılmasının ve kullanılmasının sade ve kolay olmasıdır.

## 2.5. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN KOŞULLARI

Performans değerlemesi çalışmasının başarılı olabilmesi ve istenen sonuçları verebilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde başarıya ulaşamaz, zaman ve emek kaybına neden olur. Bu özellikler;

- Performans değerlemesi adil olmalıdır: Adil olmayan bir değerlendirme, yanlış, güvenilir olmayan ve tartışmaya açık sonuçlar vermektedir. Bu durum da işgörenlerde memnuniyetsizliğe yol açar ve motivasyonunun düşmesine neden olur.
- Performans değerlemesi geliştirici olmalıdır: Performans değerlemesi verimliliği artırma amacını taşıırken işgörenin gelişme amacını da taşımalıdır. Eğer bu amacı taşıyor ise, işgören, performans değerlendirme çalışması sadece prosedür gereği yapılması gereken bir çalışma olarak görmeye başlar.
- Performans değerlemesi motivasyonu artırıcı olmalıdır: Performans değerlemesi sonucunda, performansı çok iyi olan işgörenin ödüllendirilmesi motivasyonu arttırdığından hem işletme hem de işgören açısından verimi arttıracaktır.
- Performans değerlemesi durumlara uygun olmalıdır. Performans değerlemesi iş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alınarak düzenlenmelidir.
- Performans değerlemesi geçerli ve güvenli olmalıdır: Örgüte uygun olarak düzenlenen bir yöntemin uygulanması ile elde edilen sonuçlar geçerli ve güvenli olacaktır.
- Performans değerlemesi kapsamlı olmalıdır: Performans değerlemesi, yapılan işi, işgöreni ve çalışma koşullarını bir bütün olarak ele almalıdır. Performansı etkileyen etmenler göz ardı edilmemelidir.
- Performans değerlemesi sürekli olmalıdır: Belirli bir süre içerisinde yapılıp biten bir çalışma değildir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı ,1995, s.175).
- Performans değerlemesi çalışması işgörenin katılımına olanak tanımalıdır: Performans değerlemesinin yöneticiler tarafından geliştirilip işgörelere empoze edilmesi değerlemenin başarısız olmasına yol açmaktadır. Katılım sağlanarak yapılan bir değerlendirme çalışması işgörelere tarafından daha çok benimsenir. Bunun sonucu olarak da performans değerlendirme başarılı olur.
- İşgörelere performans değerlendirme konusunda her türlü tartışmaya açık olmalıdır (Yalçın, 1991, s. 95).



## 2.6. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN YARARLARI:

Performans değerlemesi kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanmasına karşılık, iyi işleyen bir performans değerlendirme sistemden en fazla yarar sağlayacak olan kişiler yöneticiler olacaktır. Yöneticiler, işgörenler ve işletme açısından performans değerlemesinden sağlanacak olan yararlar incelenecek olursa;

### Yöneticiler Açısından:

- Planlama ve kontrol işlevleri daha etkili biçimde gerçekleşir.
- İşgörenler ile olan ilişkiler olumlu hale dönüşür.
- İşgörenlerin güçlü ve zayıf olduğu yönler belirlenir ve bu doğrultuda çalışmalar yapılır.
- İşgörenlerin performansı değerlendirirken, yönetici kendini analiz edebilir. Güçlü ve zayıf olduğu yönlerini tanır.
- İşgörenleri daha yakından tanıma olanağı verdiği için yetki devrini kolaylaştırır.
- Moral ve verimliliği yükseltir.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak sağladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur( Yalçın, 1991, s.203).
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıklarını kontrol edilebilir. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanır (Fındıkçı, 2000, s. 300 ).

### İşgörenler Açısından:

- Yöneticilerin kendilerinden neler beklediğini öğrenirler.
- Güçlü ve zayıf oldukları yönlerini tanır.
- İşletme içerisindeki sorumluluklarının neler olduğunu kavrarlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile kendilerine olan güvenleri artar.
- Sistematik ve düzenli olarak performansını inceler.

### İşletme Açısından:

- İşletmenin etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet kalitesi artar.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi doğru biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli olan bilgiler güvenilir şekilde elde edilir.
- İşgörenlerin gelişme potansiyelleri doğru biçimde belirlenir.

Kısa dönemli beşeri kaynakların giderilmesinde esneklik sağlanır ( Uyargil, 1994, s.10 ).

## 2.7. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme sürecini oluşturmak kolay değildir. Performans değerlendirme süreci, kriterler ve standartların belirlenmesi, değerlendirme periyotlarının saptanması, değerlemeyi yapacak olan kişilerin belirlenmesi, değerlendirme metodunun seçimi, değerlemeyi yapacak olan kişilerin eğitimi ve geribildirimden oluşur.

### 2.7.1. Kriterlerin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliğinde etkili olacaktır. Seçilen performans kriterleri işin yapılışında geçerli ve önemli olmalıdır ( Uyargil, 1994, s. 26). Bir işin niteliğinin gereklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel çalışmaya iş analizi adı verilmektedir ( Sabuncuoğlu, 2000, s. 52 ). Performans değerlemede kullanılan kriterler de yukarıda tanımladığımız iş analizi sonucunda gelen bilgiler doğrultusunda saptanır (Werther, Davis, 1993, s.342). Ancak, iş analizleri her zaman doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olamamakta ve ek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlendirme kabul edilebilir ve kabul edilemez kriterlerin tanımlanması ve geliştirilmesi önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Performans kriterleri kapsadıkları bilgiler açısından; (a) kişilik özellikleri ile ilgili kriterler, (b) performans özellikleri ile ilgili kriterler ve (c) çıktılara ve sonuçlara dayalı kriterler olmak üzere üç grupta sınıflandırılır.

**2.7.1.1 Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler:** Çalışanın istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özelliklerini inceler. Personelin işi yapmasında gerekli olan doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kurma ve ikna etme, hız, liderlik, yatacılık, değişikliklere uyum sağlama, dostça davranma özelliklerini kapsar.

**2.7.1.2 Davranışlara Dayalı Kriterler:** İş yapan kişinin iyi veya kötü görülen kritik insan davranışlarını içerir. Burada, yapılan işin kalitesi, yetki devri, inisiyatif alma, işin yapılma şekli incelenmektedir.

**2.7.1.3 Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler:** Çıktılara dayalı kriterler, gerçekleşen etkinliklerin miktarı veya ne kadar az girdi ile ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde dururlar.

Örneğin; hizmet edilen müşteri sayısı, kuver sayısı gibi. Bu kriterle, işin nasıl yapıldığından ya da nasıl başarıldığından çok elde edilen ürünler ya da başarılan işler üzerinde odaklanmaktadır.

Sonuçlara dayalı kriterler ise, çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas almaktadır. Örneğin, bir ön büro müdürünün hizmet ettiği müşteri sayısı çıktıdır; aynı çalışanın hizmet ettiği müşterilerin hizmetten memnun olmaları sonuç olarak değerlendirilmektedir ( Benligiray, 1999, s. 82 ).

Son yıllarda genel eğilim, kriterlerin seçiminde, kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılması yönündedir. Bunun nedenini ise, uzmanlara kişilik ile ilgili kriterlerle yapılan değerlendirmelerde kavramların soyut olmasından dolayı ortak bir standart ile ölçümleme yapılmasının mümkün olması ve kişilik ile ilgili kriterleri gözlemlemek ve objektif bir biçimde değerlendirme yapmanın güç olması ve değerlendiricilerin objektiflikten en fazla uzaklaştıkları kriterlerin kişilik ile ilgili kriterler olması olarak açıklamaktadırlar (Uyargil, 1994, s.26-27). Seçilen kriterlerin öznel değil nesnel olması ve iş analizinden gelen bilgiler doğrultusunda düzenlenmesi ve kişisel özelliklerden çok davranışlar üzerinde durması performans değerlendirme sürecini başarıya ulaştırmaktadır (<http://humanresources.about.com/careers/humanresources/library/weekly/aall2500.htm>, erişim tarihi, 30.11.2000).

### 2.7.2 .Kriterlerin Değerlendirilmesi

Thorndike (1949) nin son kriterler olarak adlandırdığı kavram, hipotetik bir kavram olup, bir işin başarısı ile ilgili tüm olası belirleyicileri içerir. Psikometrik teoriye göre, tam kriterlere ulaşılması halinde performansta mükemmellik sonucuna ulaşılacaktır. Performans değerlendirme ile ilgili örneklerde kriterlerin, çoğu en asgari düzeyde oluşturulmaktadır. Kriterlerin değerlendirilmesi üç ana başlık içerisinde incelenmektedir. Bunlar şekil 2.4' de gösterilmiştir.

### 2.7.2.1. Kriterlerin Uygunluğu

Başarının önemli bir parçası olarak uygunluk dikkate alınmıştır. İdeal olarak, yöneticinin çalışanın performansını sadece bilgi, beceri ve uygun olarak değerlendirmesidir. Örneğin, satış temsilcilerinin performansını değerlemede kullanılacak kriterlerin kat hizmetlerinde çalışanların değerlendirilmesinde kullanılması uygun değildir. Kriter uygunluğu, kişinin yaptığı işin özelliklere uygun kriterlerin kullanılmasıdır. Yapılan işler çok çeşitli olduğu için kullanılan kriterler değişkenlik gösterebilmektedir.

### 2.7.2.2. Kriter Eksikliği

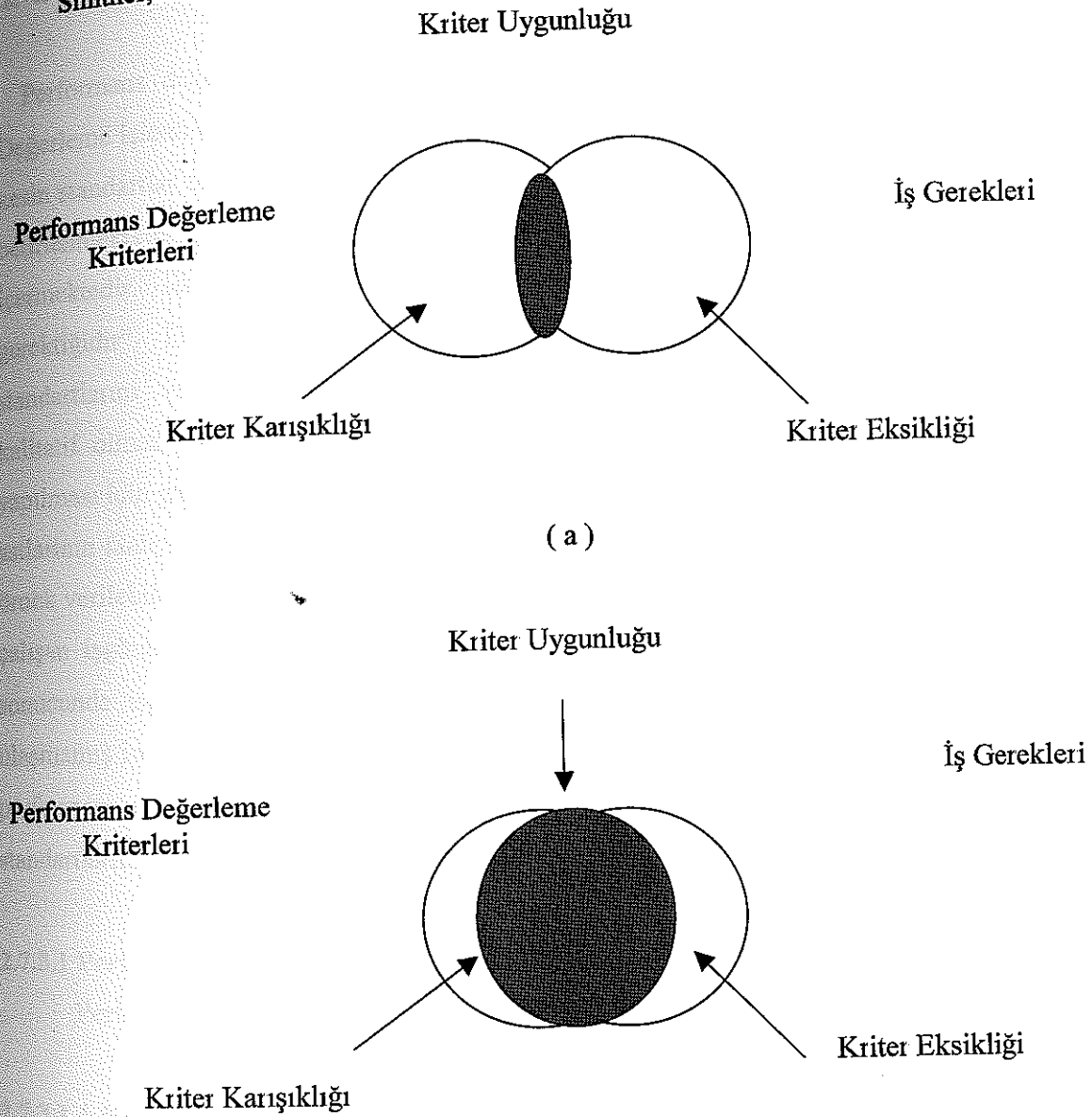
Performansı değerlemek için kullanılan kriterler, başarı için gerekli tüm öğeleri içermiyorsa, kriterlerin eksik olduğu sonucuna varılır. Diğer bir ifade ile, kriter eksikliği performans değerlendirme sırasında değerlendirilmeyen başarılı bir performansın meydana gelmesidir. Performans değerlemede kriter eksikliği, işletmeler için ciddi problemler yaratabilmektedir. Çalışanların promosyon ve zam beklentilerinin belirgin hedeflere dayandırılmasından sonra, temel faktörler değerlendirme sürecinde yer almıyor ise, değerlendirme adil olmayacaktır. Örneğin, bir satış temsilcisi yüksek satış hacmine ulaşabilir; ancak bununla birlikte sonuçta, düşük performans sonucu ortaya çıkabilir. Çünkü belirlenen kriterlerde satış temsilcisinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

### 2.7.2.3. Kriter Karışıklığı

Performans değerlendirme konu dışı faktörler ortaya çıktığında, kriterlerin karışık olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile, kriter karışıklığı işgörenlerin kendi performansları ile ilgili olmayan kriterler ile değerlendirildiğinde meydana gelmektedir. Yaygın olarak üç kriter karışıklığı belirlenmiştir.

1. Çalışanlar başarı için farklı şanslara sahip olduklarında fırsat faktörü oluşacaktır. Yüksek gelir sağlayan bir satış temsilcisi düşük gelir sağlayana göre daha başarılı olacaktır. Bu durumda performans için bireysel çaba ve yetenek faktörleri etkili olacaktır.
2. İnsan ilişkileri, performans değerlemenin doğruluğundaki belirsizlikler ve çalışma gruplarına ait etkenler gibi grup özellikleri meydana gelir. Performans çalışma grubu dinamiğinden etkilenir. Çalışanlar verimliliklerini olumlu sosyal ilişkilerinin muhafaza etmek için düşürebilirler.

3. Tahmini bilgi eğilimi ise çalışan hakkında bazı bilgileri değerlemedir (Smither, 1998, s.171).



**Şekil 2.4 Kriter Uygunluğu, uygunsuzluğu ve yetersizliği**

**Kaynak: (Smither, 1998 s.171-172-173)**

Performans değerlendirme kriterlerinde karışıklık olduğu zaman, çalışanlar işin başarılı olması için gerekli olmayan kriterlere göre değerlendirilirler. Kriterler eksik olduğu zaman ise, çalışanlar başarılı bir performans için gerekli tüm kriterler göre değerlendirilirler. Kriterler üst üste geldiği zaman iş gereklerine uygun olarak temsil edilirler.(a)'da zayıf bir performans değerlendirme sistemi görülmektedir. Bu sistemde kriterler iş gereklerini yeterli ölçüde yansıtmamaktadır. (b)'de ise sistem daha iyidir. Çünkü kriter ve iş gerekleri birbirine uygundur (Smither, 1998, s. 173).



### 2.7.3 Standartların Belirlenmesi:

Performans değerlemesi işlemi için standartların neler olduğunun belirlenmesi gerekir. Değerleme işleminin etkili olabilmesi her iş için beklenen sonuçlara bağlıdır. Ortaya konulan kesin standartlar sayesinde benzer işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Performans standartları, hem ast hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içermektedir. İlk bilgi "neyin yapılması gerektiğidir." İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". İlk bilgi görev tanımlarını sağlamaktadır. İkinci bilgi ise performans standartlarını vermeyi amaçlamaktadır. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işin iki yönünü içermektedir. Kantitatif standartlara belirli bir işin yapılması için gerekli zaman, hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı, kalitatif standartlara ise astlarının faaliyetleri kontrol etme yeteneği, yapılan işin kalitesi verileri analiz etme yeteneği örnek verilebilir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışan işgörenin yetenek ve başarısı saptanamaz (Sabuncuoğlu,2000, s.158). Değerleme sonucunda işgören, çalıştığı iş için oluşturulmuş standarda ulaşmış ise performansı iyi, ulaşmamış ise performansı iyi değil olarak nitelendirilir. Standartlar oluşturulmadığı takdirde performans değerlemesinin yapılmasına olanak yoktur (Bingöl, 1997, s.219). Performans standartlarını iki başlık altında toplamak mümkündür.

#### 2.7.3.1 Performans Standartlarının Türleri:

Performans standartları iki grupta ele alınabilir.

**2.7.3.1.1 Karşılaştırılmalı Standartlar:** Bu standartlara bağlı olarak yapılan değerlemelerde işgörenler birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutulurlar.

**2.7.3.1.2 Mutlak Standartlar:** Buna bağlı olarak yapılan değerlendirme yöntemlerinde üst her işgöreni diğer işgörenlerin performansından bağımsız olarak değerlendirir. Mutlak standartlarda kendi içerisinde kalitatif ve kantitatif olarak ikiye ayrılır. Serbest değerlendirme, kritik olay, kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemlerinde kalitatif mutlak standartlar kullanılmakta, çeşitli kriterler için işgörelere sayısal değerler verilerek değerlendirme yapılmasında ise kantitatif mutlak standartlar kullanılmaktadır.(Uyargil,1994 s.30-31)



Standartlar performans değerleme süreci için kullanılırken, kişisel gelişimi ve departman gelişimini teşvik etmek, doğruluğu sağlamak, kullanılan metotların ve sonuçların değişmemesini sağlamak ve diğer organizasyonlar ile karşılaştırma imkanı vermek gibi amaçlara da hizmet etmektedir ( Olson, 1981, s. 50).

#### 2.7.4. Faktör Seçimi:

Performans değerlemesinde kullanılacak olan yöntemle bağlı olarak faktörlerin açıklıkla belirlenmesi gerekmektedir. Değerlemede alınacak faktörlerin bazı özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bunlar;

- Faktörler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olmalıdır.
- Faktörler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Faktör sayısı sınırlandırılmalıdır.
- Elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini göstermelidir.
- Faktörler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır ( Bingöl, 1997 s.220 ).

Faktörler, işgörenlerin temel nitelik ve nicelikleri, iş bilgisi, işgörenin davranışları, işgörenin kişisel özellikleri şeklinde belirlenebilir.

#### 2.7.5. Değerlemeyi Kim/Kimlerin Yapacağının Belirlenmesi

Bir işletmede, performans değerleme çalışması çeşitli kişiler tarafından yapılabilmektedir. Bu kişiler bağlı bulunulan yönetici, iş arkadaşları, müşteriler, astlar ve kişinin kendisi olabilir.

##### 2.7.5.1. Değerlemenin Bağlı Bulunulan Yönetici Tarafından Yapılması:

En yaygın uygulama işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından değerlemesinin yapılmasıdır. Bunun nedeni bağlı olunan yöneticinin işgöreni en yakından tanıyan kişi olması ve gözleme imkanı bulunmasıdır. Astlar, işletmedeki kariyerlerinin gelişiminde bağlı buldukları yöneticinin olmasını isterler (Werther, Davis, 1995,s.281). Bağlı bulunulan yönetici, işgörenin gelişim sürecini en iyi bilen kişidir. Ancak işgörenler yöneticilerinin ödül

ve ceza yetkisini açıkça görmekten ve bunun performans değerlemede kullanılıyor olmasından rahatsızlık duyabilirler. Yeterli geribildirim yapılmıyor ise, işgören performansı hakkında bilgi sahibi olamayacaktır. Cezalandırma durumunda işgören ve yönetici arasındaki ilişkiler bozulabilir. Bu nedenlerden dolayı objektif bir değerlendirme yapılamaması gibi bir handikap söz konusudur.

Bağlı bulunulan yöneticisinin yanı sıra daha fazla yönetici tarafından yapılmasıdır. Değerleme konusunu bilen birkaç kişinin sadece birinci yönetici tarafından elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeni ile bu süreç tercih edilmektedir (Bingöl, 1996, s.222).

### 2.7.5.2 Kendi Kendini Değerleme:

İşgörenin kendi kendini değerlemesi yaklaşımı günümüzde artmaktadır. Bu yaklaşımın amacı işgörenin performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve işgöreni teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktır (Palmer, 1993(a), s. 34). Kendi kendini değerlemede, sonuçların gerçeği yansıtması için, bireyin kendi kendini değerleyecek bilince ve sorumluluğa ulaşması gerekmektedir. İşgörenin kendi kendini değerlemesi öteki değerleyen kişiler ile birlikte kullanıldığında, işgörenin performansı hakkında ve kendi seviyesini nerede gördüğü hakkında bilgiler verecektir. Bunun sonucunda işgörenin gelecek dönem amaç ve hedefleri belirlenirken elde edilen bu veriler kullanılacaktır.

### 2.7.5.3. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme:

Bu yaklaşımda işgören ile aynı seviyede olan iş arkadaşından bilgi almaktır. Yönetici her zaman işgöreni gözlemleyemediği için iş arkadaşları işgören hakkında bilgi kaynağıdır. Çünkü işin gereklerini ve gerekli olan becerileri bilmelerinden dolayı işgörenin performansını değerleyebilirler. Bu yaklaşımın sakıncaları ise iş arkadaşlarının arkadaşlık ilişkisinden dolayı objektif değerleyemeyebilir ya da işgörenler arasında çekişme varsa objektif değerlemeyebilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sonucunda verilecek olan terfi ve ücret artışı kararlarının sadece iş arkadaşları tarafından değerlemeden gelen sonuçlara dayandırılmaması uygun olacaktır (Noe, Holenbeck ve diğerleri, 1996, s. 222).

#### 2.7.5.4. Astlar Tarafından Değerleme

Bu yaklaşım genellikle yöneticilerin değerlemesinde kullanılmaktadır. Burada yöneticiler astları tarafından değerlendirildikleri için hoşnut olmamaktadırlar. Astlar tarafından değerlemeden gelecek olan sonuçların gerçeği yansıtabilmesi için, astların performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş olmaları şarttır. Aksi takdirde astların kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılandığına bakılarak, işletme hedefleri göz ardı edilerek değerlendirme yapabilirler. Astlardan gelen sonuçlar yorumlanırken dikkatli davranılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162).

#### 2.7.5.5 Müşteriler Tarafından Değerleme

Bu yaklaşım, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından benimsenmiştir. Hizmet alan kişilerin işletme ve personel hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve aksayan yönler bulunuyor ise düzeltmek için önlemler almak amaçlanmaktadır. Otellerde müşteri memnuniyet kartı adı verilen formlar odalarda bulunmaktadır ya da müşterilerin otellerde konaklamalarının ardından posta ile kendilerine gönderilmektedir. (Noe,,Holenbeck ve diğerleri, 1996,s. 223).

Ancak müşterilerden doğru bilgileri almak oldukça zor olmaktadır. Çünkü müşteriler çok memnun ya da hiç memnun olmayabilirler. Müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olma dereceleri işgöreni değerlendirirken objektif olmalarını engelleyici bir unsur olabilmektedir (Woods, 1995, s.205). Buradan elde edilecek olan bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi konularda veri oluşturmaktadır.

Yukarıda açıklanan performans değerlemesini kim ya da kimlerin yapacağı işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, işlere ve insan kaynakları politikasına bağımlı olarak belirlenir. tablo 2.1'de işler ve kişiler arasında değerlemeyi yapan kişiler hakkında bilgiler görülmektedir.

Tablo 2.1. Performans kaynaklarının Çeşitleri

	Kaynak				
	Yönetici	İş Arkadaşları	Astlar	Kişinin Kendisi	Müşteriler
<b>Görev</b>					
Davranışa Dayalı	Bazen	Sık Sık	Nadir	Daima	Sık Sık
Sonuca Dayalı	Sık sık	Sık sık	Bazen	Sık sık	Sık sık
<b>Kisiler arası</b>					
Davranışa Dayalı	Bazen	Sık sık	Sık sık	Daima	Sık sık
Sonuca Dayalı	Bazen	Sık sık	Sık sık	Sık sık	Sık sık

Kaynak: (Noe, Hokenbeck ve Diğerleri, 1996,s. 223).

Performans değerlendirme sürecinde, performans değerlemeyi yapacak olan kişi ya da kişiler işletmelerde değişebilir. Ancak, tüm işletmelerde performans değerlendirme sürecinde insan kaynakları bölümü taraf olarak yer almaktadır.

### 2.7.6 Değerleme Aralıklarının Belirlenmesi

Performans değerlemesi, zaman olarak uzun bir süreyi gerektirmektedir. Değerleme çalışmalarını sık aralıklarla yapmak kadar seyrek aralıklarla yapılması da yararlı sonuç vermez. Her iki durumda da değerlemeye tabii tutulan işgörenin gelişmesi için gerekli olan geri bildirim kullanamayabilir ( Aldemir, Ataol, Solakoğlu, 1993, s.220).

Değerleme dönemleri belirlenirken, işgörenin işe başlama tarihi baz alınarak, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenecek aralıklarda bu işlem yapılır. Bu aralıklar, genellikle altı ayda bir , yılda bir ve iki yılda bir şeklinde görülmektedir.

### 2.7.7 Değerlemenin Nasıl Yapılacağıın Belirlenmesi

Değerlemenin yapılabilmesi için gerekli standartlar, faktörler, değerlemeyi yapacak olan kişiler ve değerlendirme aralıkları belirlendikten sonra, değerlendirme nasıl yapılacağıın, başka bir deyişle hangi yöntem ile yapılacağıın belirlenmesi gerekir.

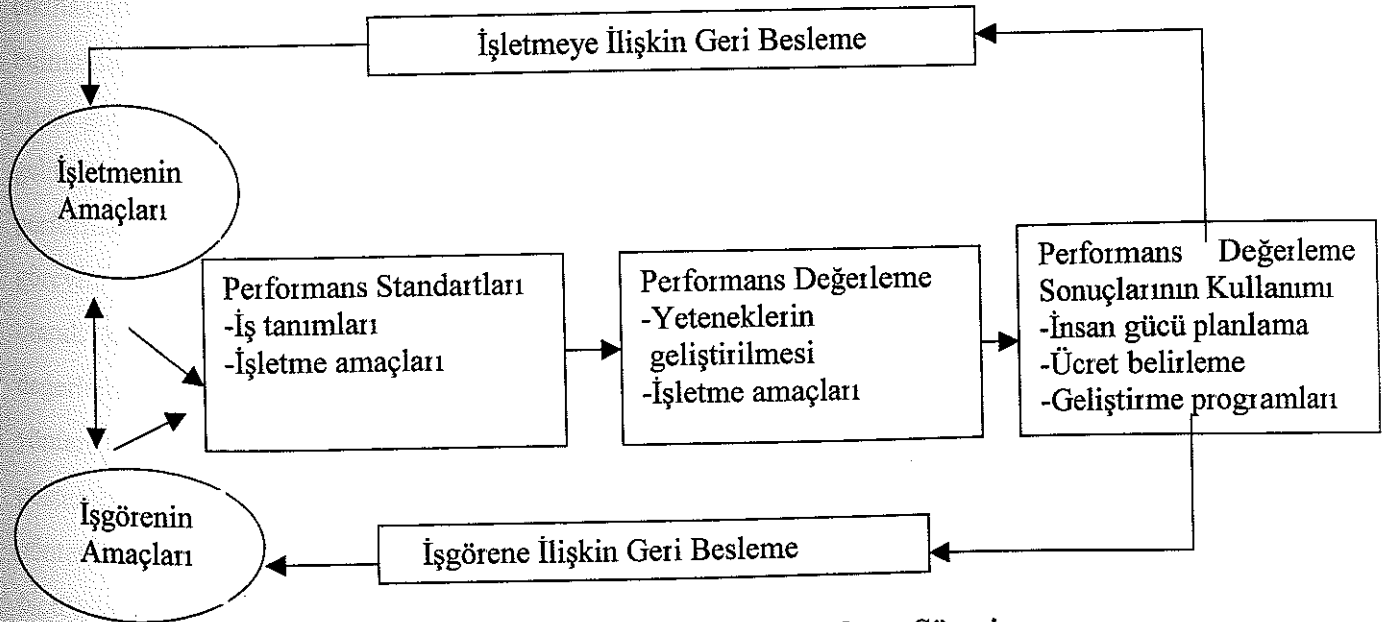
### 2.7.8. Değerlemeyi Yapacakların Eğitimi

Bu aşamada, performans değerlemesini yapacak olan kişiler, kullanılacak olan değerlendirme yöntemleri, standartları ve faktörleri hakkında bilgi sahibi olmaları amacıyla eğitime tabi tutulurlar. Bu eğitim sırasında kendilerine, objektif olmaları, duygusal çerçevede değil mantıksal çerçevede içerisinde değerlendirme yapmaları gerektiği açıklanır. Performans değerlemesinin amacına ulaşabilmesinde değerlemeyi yapacak olanların eğitilmeleri şarttır.

### 2.7.9. Yöneticilere ve İşgörenlere Bilgi Verme

Değerleme sonucunda, işgörenlerin başarı durumları ile ilgili olarak elde edilen bilgiler analiz edilir. Performansın iyileştirilmesi ve eksiklerin giderilmesi için değerlendirme sonuçlarının işgörenlere iletilmesi uygun bir tutum olarak değerlendirilmektedir (Bingöl, 1997, s. 223). Değerleme sonucunda elde edilen bilgiler farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılır. Örneğin; insan kaynakları departmanı elde ettiği bilgileri değerlendirme, iş yerleştirme, eğitim ve oriyantasyon, ücret ve terfi çalışmalarında kullanır (Werther, Davis, 1995, s. 341).

Yukarıda açıklanan performans değerlendirme sürecini şekil üzerinde gösterecek olursak;



Şekil 2.5 Performans Değerleme Süreci  
Kaynak : (Erdoğan, 1991, s.170).



### 2.7.10. Performans Değerleme Yöntemleri

Tüm organizasyonlarda performans değerlendirme yöntemleri resmi ve resmi olmayan biçimde kullanılmaktadır. Resmi olmayan değerlemede, resmi prosedürler, metotlar ve zaman, performans değerlemenin sürdürülebilmesi için belirlenmemiştir. Burada yönetici işgörenden etkilenebilir. Birçok örnekte; yöneticilerin işgörenden etkilenecek, işgörenden performansını düşük olmadığı halde düşük ya da yüksek olmadığı halde yüksek olarak değerlendirdikleri görülmüştür (Rue, Byars, 1996, s.208).

Yüzyıllardır işletmeler “performans değerlendirme sistemine niçin ihtiyaç var?” sorusuna yanıt bulana kadar resmi performans değerlendirme metotları olmadan işleyişlerini sürdürmüşlerdir. Ancak işletmeler profesyonel bir yönetim anlayışı ile büyük bir işletme olma yolunda gelişme gösterirken, resmi performans değerlendirme metotlarına ihtiyaç doğmuştur (Wiese, Buckley, 1998, s. 15). Bilinen ilk performans değerlemesi, 1800’lü yıllarda İskoçya’da uygulanmıştır. “Nitelik küpü” adı verilen küplerin her yüzü değişik renklere boyanmış ve her renk bir performans düzeyini temsil etmiştir. Siyah renk gözüktüğünde düşük performans simgelenmiş ve günlük olarak işgörenin kayıtlarına işlenmiştir (Akbaba, Meriç, Tavmergen, 2000, s 13)

Daha sonraki yıllarda Amerika’da Henry Ford’un geliştirdiği bir uygulama karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulamada, işgören işini bitirdiğinde çıkış kapısında kendi adına bir kağıt bulmaktaydı. Şayet kağıt beyaz renk ise, işgörenin performansından memnun olduğu ve ertesi gün işe gelebileceği; pembe renk ise performansından memnun olunmadığı ve artık işe gelmemesi gerektiği anlamına gelmekteydi (Woods, 1998, s.25) Görüldüğü üzere geçmişte performans değerlendirme yöntemleri, işgörenin üretim kapasitesini denetlemek yanında, onun görevini ne ölçüde iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümünü de denetleme aracı olarak kullanılmıştır (Yücel, 1999, s.110). Günümüzde resmi olarak yapılan performans değerlendirme işlevinde ise, işgörenlerin performanslarını ölçebilmek için kullanılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Kullanılacak olan değerlendirme yöntemi, örgütler arasında değişiklik gösterebilir. Örgüte özgü en uygun nitelikteki değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar verilmeden önce, her yöntemin yapısını, neyi ölçtüğünü ve yarattığı sorunları çok iyi analiz etmek gereklidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s.180). Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmıştır ve günümüzde klasik olarak adlandırılan yöntemlerdir. Diğerleri ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş olup; modern



yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir (Kaynak, Adal, Ataay ve Diğerleri, 1998, s. 209).

### 2.7.10.1. Karşılaştırma Yöntemleri:

Bunlar performans değerlemede kişiler arası karşılaştırma amacını güden yöntemlerdir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### 2.7.10.1.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde işgörenler, değerlendirme yapacak olan kişi tarafından performanslarına göre sıralanırlar. Bu yöntem, bir işgörenin diğer işgörenler ile karşılaştırılması esasına dayanır. Değerleme yapacak olan işgören sayısına göre bir çizelge hazırlanır. Değerlemede göz önüne alınacak olan nitelikler belirlendikten sonra, bu niteliklere en uygun ve başarılı olan işgören çizelgenin en üst kısmına, en başarısız olarak değerlendirilen işgörenin ismi ise en alt kısmına yazılır. Başarılı ve başarısız işgörenler belirlendikten sonra diğer işgörenler bu ikisi arasında yer alır. Değerlemenin daha ayırıcı olması için, gerekirse sıralamayı tek bir grup halinde yapmak yerine, değerlemeye alınacak işgörenler üçe bölünüp yetersiz olan üçte birlik grup, ortalama başarı faktörlerine sahip üçte birlik grup ve yeterli olan üçte birlik gruplara ayrılabilir (Erdoğan, 1991, s. 205). Bu yöntem uygulama açısından en kolay yöntemdir.

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet YILMAZ (En başarılı olan)	8.....
2.....	9.....
3.....	10.....
4.....	11.....
5.....	12.....
6.....	13.....
7.....	14. Rıdvan İNAN (en az başarılı olan)

Şekil 2.6 Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Çizelgesi

Kaynak: (Bingöl, 1997, s. 289).

### 2.7.10.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama yöntemine oranla daha sağlıklı bir değerlendirme yöntemi olan ikili karşılaştırma yöntemi adam-adama karşılaştırma olarak da adlandırılabilir. Bu yöntemde kişiler bir öteki ile tek tek karşılaştırılır. Kişilerin isimlerinin yazıldığı kartlar kullanılır. Değerlendirilecek olan niteliğe ve başarı derecesine göre tercih edilen işgören işaretlenir. En fazla işaret alan işgören liste başı olur. Karşılaştırılacak kişi sayısı fazla ise, kaç karşılaştırma yapılacağı aşağıdaki formüle göre hesaplanır. Bu yöntem oldukça zaman alıcı bir yöntemdir. Örneğin; 50 işgörenin bulunduğu bir grupta değerlendirme yapacak kişi 1225 karşılaştırma yapmak zorunda kalacaktır.

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = \frac{n(n-1)}{2}$$

n: karşılaştırılacak kişi sayısı

Yukarıda bahsedilen iki yöntemin de kullanım alanları sınırlıdır. Çünkü bu yöntemlerde genellikle kişinin genel başarı durumu, örgüt için taşıdığı değer veya örgüte katkısı gibi ifadeler ile belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırma yapılır (Kaynak, Adal, Ataay ve Diğerleri, 1998, s. 210). Bu yöntemin diğer bir sakıncalı yönü de, işgörenin hangi ölçüte göre değerlemeye tabi tutulduğundan haberdar olmayışıdır. Sıralama yönteminde, kişilerin sadece yöneticinin yargısına bağlı kalınması nedeniyle, objektif değerlendirme olanağı bulunmayabilir. Değerlemeler sayısal biçimde yapılmadığından, ücret artışı uygulamalarının doğru bir çerçevede yapılması engellemektedir. Bu yöntemleri kullanılması açısından basit olmasına rağmen, ileri de yer alan bölümlerde açıklanacak olan hale etkisi ve merkezi eğilim etkisi daha sık görülmektedir. Bu etkiler tam olarak bertaraf edilememekte, ancak birden fazla değerlemeci tarafından azalabilmektedir. (Kavanaugh, Ninemeier, 1991, s. 144).

### 2.7.10.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi:

Bu yöntem sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemine oranla daha gelişmiştir. Değerleyicilerin başarısını değerlendirdikleri işgöreni değerlendirme ölçeği veya çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde kümelenilmeyi engellemek için geliştirilmiştir. Değerleyicilerin, değerlemelerini istatistikte yer alan normal dağılıma uygun biçimde yapmalarını ön görür. İşgörenin performansı 5'li derecelendirme ile değerlendirilmiş ise,

% 10'u çok başarılı, %20'si başarılı, %40'ı orta derecede başarılı, %20'si az başarılı ve %10'u başarısız olarak sınıflandırılır. Bu yöntem ile işgörenlerin haksızlığa uğramasının engellenmesi amaçlanmaktadır. Ancak istatistikte gözlemlerin normal dağılım gösterebilmesi için gözlem sayısının 30'dan az olmaması gerektiği bilindiğinden küçük gruplara uygulanabilmesi olanaksızdır.

Yukarıda değinilen performans değerlendirme yaklaşımında kullanılan karşılaştırma yöntemleri, kadrolama ve terfi kararlarında diğer yöntemle ile birlikte sonuçları desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılmaktadır (Kaynak, Adal, Ataay ve Diğerleri,1998, s.212).

### 2.7.10.2. Grafik Değerleme Ölçeği

Grafik değerlendirme tekniği, bir iş grubunu oluşturan işgörenleri genel olarak analiz etmede kullanıldığı gibi, her bir işgörenin belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine de olanak sağlayabilir (Erdoğan, 1991, s.178). Bu faktörler, kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik olduğundan, değerlendirme yapacak olan kişilerin dikkatli olması gerekmektedir. Kullanılacak olan faktörlerin seçilirken açık ve net şekilde tanımlanmasına dikkat edilirse, farklı değerlendiriciler tarafından benzer şekilde kullanılabilme olanağı elde edilir. Sonuçlar puanlar ile ifade edildiği için işgören ile ilgili olarak alınacak kararlarda kullanımı kolaydır.

Grafik değerlendirme ölçeğinde, işgörenlerin isimlerinin yanında bir skala bulunmaktadır. Bu ölçekte;

Çok yetersiz                      Yetersiz                      Normal                      Yeterli                      Çok yeterli  
Ortalamanın altı                      Ortalama                      Ortalamannn üstü

( Ölçeğin üst kısmına da değerlendirilen özellik yazılır. )

Değerlenen Özellik					
Bölüm					
Değerlemeyi yapan			Değerleme Tarihi		
İşgörenin Adı-Soyadı		Ölçek			
1.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi
2.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi
3.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi
4.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi
5.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi
6.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi
7.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi
8.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi
9.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi
10.	_____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli Çok iyi

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

Şekil 2.7 Grafik Değerleme Ölçeği Örneği ( Genel Değerleme)

Kaynak: (Erdoğan, 1991, s.180)

Grafik değerleme yönteminde işgörenler performans faktörlerine göre ayrı ayrı alınarak da değerlemeye tabi tutulabilirler.

İşgörenin Adı Soyadı:	Departmanı:			
Değerlemeyi yapan:	Değerleme Tarihi:			
Değerleme Faktörleri	lek			
1. Güvenilirlik	çok iyi	İyi	Normal	Zayıf ok Zayıf
2. Yetenek	çok iyi	İyi	Normal	Zayıf ok Zayıf
3. Devamlılık	çok iyi	İyi	Normal	Zayıf ok Zayıf
4. Birlikte alışma	çok iyi	İyi	Normal	Zayıf ok Zayıf
5. Yaratıcılık	çok iyi	İyi	Normal	Zayıf ok Zayıf
6. Karar verme	çok iyi	İyi	Normal	Zayıf ok Zayıf
7. Üretimin kalitesi	çok iyi	İyi	Normal	Zayıf ok Zayıf

**şekil 2.8 Grafik Değerleme leği rneği(Başarı Faktörlerine Göre Bireysel Değerleme)**

Kaynak: (Werther, 1985, s.290.)

Yukarıda belirtilen şekilde değerleme yapıldığında, değerleme yapacak olan kişilerin performans faktörlerini aynı biçimde algılamaları gerekmektedir. Bunu sağlanabilmesi için değerlemecilerin de eğitime tabi tutulması zorunludur.

Bu yöntemin yararları ve sakıncaları incelenecek olursa;

- Yöneticilerin, işgörenlerin performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü değerleme yapmalarına olanak sağlar.
- Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmalarını sağlanarak tanımlar yapıldığında, tek dzeliğe erişilebilir.
- Ölçekteki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılabilir.



- Yöntem, değerlendiricileri skaladaki değerleri seçmede serbest bıraktığından, değerlendirme hatalarına rastlanabilmektedir (Kaynak, Adal, Ataay ve Diğerleri, 1998 s.214).

- Ölçek, çalışanın özelliği üzerine odaklanmış ise, hale etkisi ortaya çıkabilir. Bu durumda değerlemeyi farklı kişilerin yapması etkiyi azaltabilecektir (Jacobs, Kozlowski, 1985, s. 203).

Grafik değerlendirme ölçeği, geliştirilmesi ve uygulanmasının basit olmasından dolayı tercih edilmektedir. Elde edilen rakamsal değerler toplanarak işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılmasında kullanılır. Toplam tutarlar, ücret artışı kararlarına yardımcı olur (Lee, 1985, s. 323).

### 2.7.10.3. Derecelendirme Yöntemi

Genellikle ilk amirler tarafından uygulanır. Basılı formlar şeklinde olan derecelendirme yöntemi uygulamasında ilk yöneticiler aldıkları talimatlar doğrultusunda bu formları doldururlar. Söz konusu formlarda ölçülmek istenen özellikler bulunmaktadır. Gözetmen olmayan işgörenler için düzenlenen formlarda, işin kalitesi ve kantitesi, işe ilişkin bilgi, işbirliği anlayışı, bağımsız çalışma eğilimi veya arzusu, inisiyatif kullanma yeteneği ve işe karşı tutumları önemlidir. Yönetici personel için form içerisinde yer alacak özellikler arasında analiz yeteneği, yargılama veya değerlendirme özelliği, liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanma, iş bilgisi ve sürekli davranış gibi yönler esas alınacaktır. Derecelendirmede kullanılacak olan faktörler genellikle 5 veya 7 basamak altında toplanır ( Erdoğan, 1991, s.182).

#### İş Bilgisi

1	2	3	4	5
İşe ilişkin bilgiler aşırı düzeyde yetersiz	İşin rutin yönüyle ilgili olarak bilgisi yeterli	İşin çok tekrarlayan yönüne ilişkin bilgisi var.	İşin her yönü ile ilgili bilgisi yeterli.	Çok bilgili işin her yönünü anlayabilir.

Bu örnekteki yaklaşım sıralı derecelendirmedir. Verilen özellikler bir puanlama içerisinde yer alır.



Derecelendirme yönteminde, ölçek düzeni uygulamak yerine, bir değerlendirme tablosu da oluşturulabilir. Bu tablo ile işgörenler ayrı ayrı değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.177).

### Yapılan işin kalitesi

1-İşin kalitesi düşüktür.	Çok zayıf
2-Kalite normalin altındadır.	Zayıf
3-İş tatminkardır.	Orta
4- İş standartların üzerindedir.	İyi
5-İş kalitesi çok yüksektir.	Çok iyi

Bu şekilde yapılan derecelendirme ölçeği, değerlendirme yapacak olan kişi açısından zaman yönünden daha avantajlıdır. Bu ölçek puanlı hale getirilebilir. İşgörenlerin yetenekleri yönünden normal dağılım göstereceği varsayımı ile puanlama yapılır.

Derecelendirme	Puan
Çok zayıf	10
Zayıf	20
Orta	40
İyi	20
Çok iyi	10

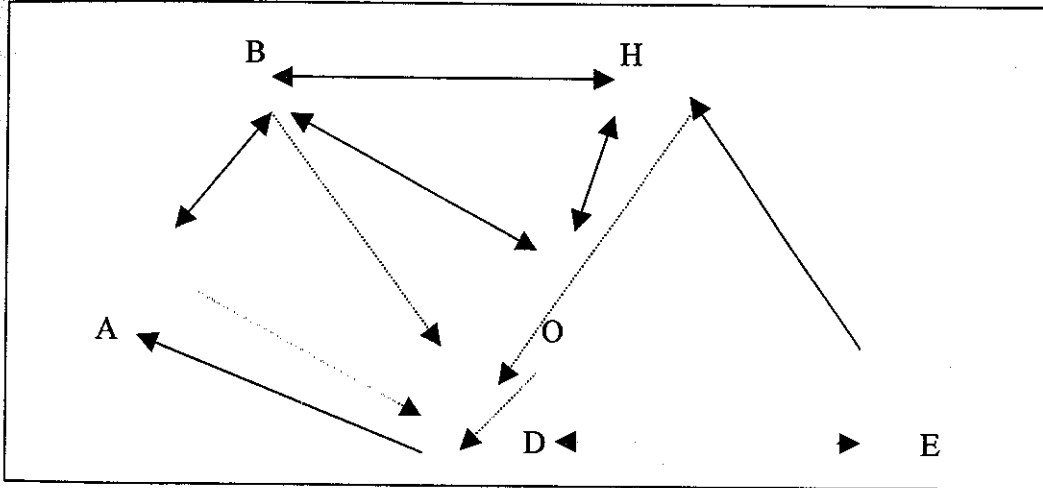
Ölçek puanlı şekilde uygulanacaksa, yönetici önce her işgören için ölçek tablosunu dikkatli biçimde doldurur. Daha sonra, yönetici veya değerlendirme uzmanı tabloyu puanlar. İşgörenin puanı hesaplanırken her özellikten ulaştığı noktanın altında kalan puanlar, o özelliğin puanı olarak düşütülür. İşgörenin iş bilgisi yeterli olarak işaretlenmiş ise, iş bilgisine kadar olan seçeneklerin iş bilgisi dahil toplam puanı 90 olacağına göre, işgörenin iş bilgisi puanı 90 olacaktır. Benzer şekilde tüm özellikler puanlı hale getirilerek işgörenin toplam puanı hesaplanabilir. Böyle bir düzenleme ile bir yandan işgörenin başarı puanı bulunurken, diğer yandan elde edilen puanlara göre işgörenler birbirleri ile karşılaştırılabilir (Erdoğan, 1991,s.185)

Derecelendirme yönteminde, değerlemeyi yapacak olanların uzun süreli eğitimine gereksinme duyulmama ve ucuz olması nedeniyle üstünlük arz ederken, iş faktörlerinin farklı olması nedeniyle tek tip ölçek kullanılamaması sakıncalı yönünü oluşturmaktadır.

#### 2.7.10.4. Sosyometrik Değerleme Yöntemi

Performans değerlemede, sosyometrinin kullanılması ile yöneticiler tarafından yapılan doğrudan değerlendirme yerine, işgörenlerin birbirini değerlemesi yolu seçilmiş olmaktadır. Bununla birlikte sonuçta çıkarılan sosyometrik grafikler aracılığı ile kesin değerlemeyi yöneticilerin yaptığı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1994, s.175).

Kişiler arasındaki ilgi ve tepkiyi ölçmek amacıyla bir test uygulandıktan sonra düzenlenecek olan grafikte, A → B sempatiyi, A → B antipatiyi göstermektedir.



Şekil 2.9 : Sosyometrik Grafik

Kaynak: (Sabuncuoğlu,1994,s.176).

Bu grafikte en çok ilgiyi çeken ( B ), en çok tepki alan ise ( D ) işgöreni olmaktadır. Bu sonuçlardan faydalanılarak en başarılı ve en başarısız işgörenler saptanabilir. Ancak bu yöntem sayısı az olan işletmeler için uygundur ve değerlemeyi yapacak olan kişinin bu ilişkileri çok iyi gözlemlemesi gerekmektedir.

### 2.7.10.5. İş Boyutu Ölçeği İle Değerleme Yöntemi:

İşgören doğrudan işine göre değerlendirilmek isteniyorsa, "grafik değerlendirme" ve "derecelendirme" ölçeklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan iş boyutu ölçeği ile analiz edilebilir. İş boyutu ölçeği, kolaylıkla her bir iş grubuna göre ayrı ayrı düzenlenebilecek ölçeklerden biridir. İş boyutu, işin yapılması için gerekli olan faktörler olarak düşünülebilir. Bu faktörler doğrudan doğruya iş ve kişinin üstleneceği sorumluluklardır. Kişilik bu ölçek içeriğinde yoktur veya ikinci planda kalır. Değerleme yine beşli yapıya göre gerçekleştirilir. Değerlemenin etkinliği iş boyutunun çokluğuna bağlıdır. Yönetici açısından değerlendirilmesi basit olan bir ölçektir. İsteniyorsa seçenekler puanlı hale getirilebilir. Bu yöntemin seçilmesi halinde işin analizinin çok iyi yapılması gerekmektedir (Erdoğan, 1991, s. 189).

İşgörenin Adı Soyadı:	Bölümü:	Toplam Puan:				
İş Ünvanı :	İş Kodu:					
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi:					
Değerlemede Seçeneklerin Anlamları: A= Çok iyi B=İyi C=Tatminkar D= Yetersiz E=Çok zayıf		DEĞERLER				
<b>BAŞARI ANALİZİ İÇİN İŞ BOYUTLARI</b>		A	B	C	D	E
Sayılarla çalışmaya ilgi duyma						
Sayıları kolay hatırlama						
Mali mevzuata hakim olma						
Muhasebe ve mali işler bilgisine sahip olma						
Mali alandaki değişiklikleri bilme						
Mevzuat, yönetmelik ve kanunları tam hatırlama						
Sağlıklı yorumlar yapabilme						
Elemanların yetişmesine katkıda bulunma						
Bilgisine başkasına kolay aktarma						
Gelişmeleri izleme						
Sır saklama						
Çalışma ortamını düzenli tutma						
Sorun giderici davranış içinde bulunma						
İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma						

Şekil 2.10 : İş Boyutlu Ölçeği

Kaynak: (Erdoğan 1991,s.190).

İş boyutu ölçeğinde, kişi ölçeğin içerisinde değildir. Değerlemeyi yapacak olan kişi, işgörenle ilgili geçmişinden yararlanarak değerlendirme yapar. (Erdoğan, 1991, s.191).

### 2.7.10.6. Fonksiyonel Değerleme Ölçeği

Bu yöntemde işgörenin yetenekleri ile işgörenin yaptığı işin gerekleri arasında bir karşılaştırma söz konusudur. Zira, farklı görevlere sahip işgörenlerin karşılaştırılması ile objektif sonuçlar elde edilemeyeceği görüşü hakimdir. Değişik departmanlarda çalışan işgörenlerin karşılaştırılması durumunda, her değerlemeci kendi departmanında çalışan işgöreni başarılı olarak değerlendirme yoluna gidebilir. İşgören düzeyinde yapılan karşılaştırmaların departman içinde yapılması, bu sakıncayı ortadan kaldırırken, yönetici düzeyinde yapılacak olan değerlendirmelerde departmanlar arası bir karşılaştırma yapılması zorunludur. Özellikle yer değişiminde ve yükselmelerde yöneticilerin üst düzeyde değerlendirilmesi gerekir. Bu gibi durumlarda uygulanabilecek en etkili değerlendirme yöntemi, elemanlar arası karşılaştırma yapmak yerine, işin gerekleri ile personelin kapasitesi arasında karşılaştırmaya gitmektir (Sabuncuoğlu, 1994, s179).

### 2.7.10.7. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde verimlilik, işe devam oranı, personel devir hızı gibi kişisel olmayan kriterler kullanılarak değerlendirme yapılır. Bir satış temsilcisi için, satış miktarının parasal değeri direkt indeksi oluşturabilir (Scbuler, Randall,1996, s.369).

### 2.7.10.8. Davranış Değerleme Ölçeği

Davranış değerlendirme ölçeği işgörenleri, performansı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir ölçektir. Davranışsal değerlendirme ölçeği, performans değerlendirmede subjektiflik eğilimini azaltmaktadır. Bu yöntemde ölçüm değişkenleri arasında yer alan, işgörenin iyi ve kötü davranışları saptanırken; istenen davranış kalıpları belirlenirken, istenen ve istenmeyen başarı dilimleri değerlendirilirken, işgörenin iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, konunun uzmanlarının, müşterilerin ve kişiyle ilişkide olan öteki grupların görüşleri alınır (Werther, Davis, 1993, s.352).

Davranış değerlendirme ölçeği (5) aşamada oluşturulur.

1. *Aşama*: İşin iyi yapılabilmesi için gerekli olan yönelimler ve işgörende bulunması gereken temel davranışlar, işi değerleyecek olan kişi tarafından belirlenir. Belirlenen kritik noktalar, performansı olumlu veya olumsuz olarak etkileyen iş yönleri olmaktadır.

2. *Aşama:* Bu aşamada başarı aralıkları belirlenir. Kritik olaylar performansı etkilemelerine göre sınıflandırılır. Her bir kritik davranış haiz olduğu değere göre tanımlanır.
3. *Aşama:* Birinci aşamada belirtilen kritik iş davranışlarının, ikinci aşamada belirtilen başarı aralıklarına göre yeniden düzenlemesi yapılır. Sıralaması yapılan davranışlara dereceler verilir.
4. *Aşama:* Kritik olaylar ile tanımı yapılan davranışlar için ölçek oluşturulması aşamasıdır. 7 veya 9 noktalı ölçek oluşturulacak şekilde özel davranışlar tanımlanır. Bu davranışların belirlenen ölçeğe göre ortaya çıkacak performansı ne ölçüde veya nasıl olumlu ya da olumsuz olarak etkileyeceği saptanır.
5. *Aşama:* Bu aşamada kullanılacak olan son ölçek geliştirilir. 6 veya 7 dereceli olarak geliştirilen bu ölçek ile tespit edilen her davranış için değerlendirme yapılır.

Örneğin; bir işgörenin çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri davranışsal değerlendirme ölçeği kullanılarak değerlendirilmek istendiğinde:

<b>İŞ İLİŞKİLERİ</b>	
Çalışma grubu ve öteki personel ile ilişkileri son derece mükemmel.	1
	2
	3
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede iş birliği yapmaktadır.	4
	5
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	6
	7
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürmede oldukça başarısızdır.	

**Şekil 2.11 Davranışsal Değerleme Ölçeği Örneği**

**Kaynak: (Can, Akgün, Kavuncubaşı,1995,s 188).**



Davranışsal değerlendirme ölçeği ile yönetim düzeyinin analizini yapmak mümkündür. Doğrudan üretimi gerçekleştiren işgörenlerin performanslarını bu yöntem ile analiz etmek her zaman mümkün olmayabilir. Bu değerlendirme yöntemi, hizmet işletmelerinde çalışanlar için uygun bir yöntemdir.

Davranış değerlendirme ölçeği yönteminin öteki değerlendirme yöntemlerine göre daha az hataya yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılamaya yerine gözlemlere dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlılığı, sonuçların personele kolay açıklanabilmesi ve personelin bu sonuçlardan başarısını yükseltme yönünde yararlanılması, değerlendirme formunun geçerli ve güvenilir olması ve iş ile ilgili davranışlara dayanması başlıca yararları olarak sayılabilir (Murphy, Constans, 1987, s. 573). Yapılan araştırmalarda bu yöntemin daha güvenilir, daha net ve daha hatasız sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. Dezavantajları ise ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman ve emeği gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması, iş analizi yoluyla oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personelin ve davranışların ortaya çıkabilmesidir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995, s. 189).

#### 2.7.10.9. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen belirgin çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur (Kaynak, Adal Ataay ve Diğerleri, 1998, s.218). Belirlenen kritik durumlara göre işgörenler belli zaman dilimlerinde yöneticileri tarafından izlenirler. Böylelikle kişilerin olumlu ya da olumsuz olan davranışları ile bunların yapılan işi etkileme derecesi saptanır.

Değerleme yapanlara yol gösterici olması bakımından birer kılavuz verilir. Bu kılavuzlarda çeşitli alanlarda tespit edilmiş kriterler bulunmaktadır (Sabucuoğlu, 2000, s. 179).



1. Fiziksel yeterlilik
2. Düşünsel yeterlilik
3. İş alışkanlıkları ve tutumları
4. Mizaç
5. Kişisel özellikler

Bu alanlar doğrultusunda, işgören değerlendirme yapacak kişi tarafından uzun süre gözlemlenir. Daha sonra bu gözlemler olumlu ve olumsuz olarak sınıflandırılarak, işgörenin dosyasına işlenir.

Kritik olaylar yöntemi için en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumdur. Örgütteki çeşitli iş alanları hakkında enformasyon toplayan bir yönetici, yeni iş sahalarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileneceği konusunda bu yöntemden çok yararlanır (Palmer, 1993(a), s.47).

Bu yöntemin yararları, yöneticiler ile çalışanların performansları hakkında görüşme olanağı sağlaması, objektif bir yaklaşımı beraberinde getirmesi, olumsuz davranışta bulunan işgörenlerin davranışlarının olumlu yöne çekilmesidir. Sakıncaları ise, zaman alıcı bir yöntem olması, işgörenlerin sürekli olarak izlenmekten huzursuzluk duymaları ve değerlemeyi yapanların zaman içerisinde işgörene karşı ilgilerini kaybetmeleridir.

#### 2.7.10.10. Ağırlıklı Denetim Listesi Yöntemi

Kritik olaylar yönteminin daha gelişmiş bir şekli olan bu yöntemde, iş ile ilgili kritik olaylara ait bilgiler uzmanlar tarafından toplanıp sonra bu bilgiler ağırlıklı denetim listesinde bir araya getirilir. Kritik olaylar, örgütsel etkililiğe katkısı açısından önem sırasına göre puanlanır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995, s.183). Katkısı en fazla olan davranış en yüksek puanı alır. Bu liste hazırlandıktan sonra, değerler yazılı olmadan değerlendirme yapacak olan kişilere verilir ve işgörenin davranışı hakkında en uygun tanımı işaretlemesi istenir

KRİTİK OLAYLAR-DAVRANIŞLAR	ÖLÇEK DEĞERİ
Arkadaşlarını gereksiz yere gücendirir	4
Müşterilerle çok samimi ilişki kurar.	3
Ürettiği mallar kalitelidir.	10
Diğerlerine fazla sorumluluk yüklemeyiz.	0.9
Çalışma yerinin temiz tutulmasını sağlar.	8
Uzun dönemli planlama yapamaz.	9
Maliyetlere karşı duyarlıdır.	7
Astlarından çok şey yapmalarını ister.	5
Ürünlerden dönemsel olarak örnekler alır.	6
Üstlerine fazlaca danışmaz.	1

**Şekil 2.12 : Ağırlıklı Denetim Listesi Örneği**

**Kaynak: (Can, Akgün, Kavuncubaşı 1995,s.183).**

Bu yöntemde, denetim listesi çok iyi hazırlanırsa, sonuçlar gerçekçi olur. Gözlenen davranışlar üzerinde durulduğu için, değerlendirme hatalarının giderilmesi sağlanır. Ancak uzun zaman ve çaba gerektiren bir yöntemdir.

#### 2.7.10.11. Zorunlu Seçme Yöntemi

Ağırlıklı denetim listesi yönteminin değişik bir şeklidir. Ağırlıklı denetim listesi yönteminde, aşırı hoşgörülü davranılarak, işgörene yüksek değerler verilmesini önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Değerleme yapana hangisinin daha yüksek puanda olduğunu anlayamayacağı ifadeler verilir ve işgörenin performansını değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye zorlanır (Aldemir,Ataol, Solakoğlu,1997,s.222). İfadelerden her bir çift için performans tanımlanmalıdır. Ancak değerlemeyi yapan kişi hangi ifadenin ağırlıklı rol oynadığını bilmemelidir (Oberg, 1991, s.49). Böylelikle değerlendirme yapan kişi etki altında kalmadan ve tarafsız değerlendirme yapabilir. Yöntemde değerlendirme yapana ikisi iyi, ikisi kötü, özellikleri ve davranışları içeren dördümlükler verilir. Performansı değerlendirilen işgörende olan veya olmayan özelliklerin işaretlenmesi istenir.

### I. DÖRTLÜK

- a) Ani görevleri yürütebilir.
- b) Yeni fikirleri açıklamaktan çekinir.
- c) Amaçlarını iyi belirler.
- d) Baskı ile karşılaştığında şaşırır.

### II. DÖRTLÜK

- a) Yapıcı eleştirilerde bulunur.
- b) Yaptığı işin kalitesi ilgilendiği konuya göre değişir.
- c) Ayrıntılar üzerinde çok zaman harcar.
- d) Yeni işçilere yardımcı olur.

#### Şekil 2.13 Zorunlu Seçme Yöntemi Örneği

Kaynak: ( Telimen, 1978, s. 188).

Yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi, birinci dörtlükte yer alan istenen özellikler (a) ve (c) cümleleri eşit değerdedir. İstenmeyen özellikler olarak da (b) ve (d) cümleleri eşit değerdedir. Böylece değerlemeyi yapan kişi cümlelerin birbirinden iyi veya kötü olanına göre değil, değerlemesi yapılan işgörenin bu cümlelerden hangisine uyduğuna göre karar verir. Her cümlenin değeri ayrı ayrı ölçülür ve cümlelerin birim değerleri değerlendirme yapan kişiye söylenmediğinden etki altında kalması önlenir (Telimen, 1978, s. 62)...

#### 2.7.10.12. Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirme yapacak olan kişiden, işgörenin nitelikleri ve yetenekleri ile, üstün ve zayıf tarafları hakkında, bir ya da birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir. Yöntem, personeli yakından tanıyan kişilerden gerek sözlü gerekse yazılı olarak doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamanın, çok kez daha biçimsel ve karmaşık nitelikteki yöntemler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yol sayılması gerektiği varsayımına dayanır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995, s.182). Yazılan kompozisyonların içerik açısından farklılık göstermesi ve performansa bakış açısının farklı olmasından dolayı öznellik taşıması bu yöntemin sakıncasını oluşturur.

### 2.7.10.13. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde öteki yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verilir. Yanıtlarla ilgili değerlendirme insan kaynakları departmanı tarafından yapılır (Sabuncuoğlu, 1994, s.183). Eğer isteniyorsa, işletmenin yapısına göre gerekli kontrol listeleri hazırlandıktan sonra, değerlendirilecek işgörenler bu liste üzerinde denetlenip, her bir işgören için puan analizi yapılabilir. Esasında kontrol listesi yöntemi "grafik değerlendirme" yönteminin çok basit hale indirgenmiş şekli olarak görülebilir ( Erdoğan, 1991, s.197 ).

Bu değerlendirme yöntemi değerlemeyi yapacak olan kişi tarafından kolaylıkla ve hızlı bir şekilde uygulanabilir. Kullanılacak olan ağırlık puanları işten işe değişmekle birlikte, toplam puanın 100 üzerinden düzenlenmesinde yarar vardır.

Bu yöntemin iyi işleyebilmesi ve doğru sonuçları verebilmesi için her iş grubuna göre bir kontrol listesinin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu da, yöntemi biraz pahalı yapmaktadır.

İşgörenin Adı Soyadı:	Bölümü:
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi:
<b>ÖZELLİKLER</b>	<b>VERİLEN DEĞERLER</b>
1- Elemanınız işine zamanında geliyor mu?	
2- Elemanınız işini bitirmek için çalışma gücünü planlıyor mu?	
3- Sorduğunuzda işini yapmış oluyor mu?	
4- Size vereceği raporları zamanında veriyor mu?	
5- Elemanınız gerektiğinde iş arkadaşlarına yardım ediyor mu?	
8- İş arkadaşlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyor mu?	
.	
30-Öteki işgörenlerin tavsiyelerini dinliyor mu?	
Toplam Puan	

Şekil 2.14 Kontrol Listesi Örneği

Kaynak: (Werther, Davis, 1993,s. 313).

### 2.7.10.14. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim 1954 yılında Peter Drucker tarafından geliştirilmiş ve günümüzde bir çok işletmede kullanılmaktadır (Smither, 1998, s.180).

Amaçlara göre yönetim çağdaş değerlendirme yöntemlerinin özünü oluşturmaktadır. Öteki değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede işgörenin işteki başarısını ön planda tutmak çabasıyla geliştirilen bir yöntemdir (Bingöl, 1997, s. 235).

Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin, hedefleri alt yöneticiler ile birlikte saptaması, her birinin görev alanları ile kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının belirlenmesi ve ulaşılmak istenen sonuçlara erişilip erişilmediğini bakılarak değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1999, s.301). Temel alınan nokta işgörenin ve yöneticinin performansını yapacağı işe uygun olarak hazırlamaktır. Bu yöntemle örgütsel ve bireysel amaçlar bir arada değerlendirilirler.

#### 2.7.10.14.1. Amaçlara Göre Yönetimin Temel Evreleri

Amaçlara göre yönetimin dört evresi bulunmaktadır. Bunlar; (1) amaçların belirlenmesi, (2) faaliyet planlaması, (3) kendi kendini kontrol ve (4) periyodik değerlemeler oluşturmaktadır.

#### Temel Öğeler

#### Başlıca Evreler

#### 1. Amaçların Belirlenmesi

- a) Uzun dönemli amaçların belirlenmesi ve stratejik planlama
- b) Spesifik örgütsel amaçlar
- c) Departman düzeyinde amaç belirlenmesi
- d) İş ile ilgili kişisel amaçların belirlenmesi
- e) Faaliyet planlarının hazırlanması
- f) Plan uygulamasının gözlemlenmesi ve sapmaların düzeltilmesi

#### 2. Faaliyet Planlaması

#### 3. Kendi Kendini Kontrol



#### 4.Aralıklı değerlemeler

- g) Amaçlara ulaşımın değerlendirilmesi
- h) Performansın tüm olarak değerlendirilmesi
  - Yönetici eğitimi ve geliştirilmesi
  - Ücretlendirme
  - İşgücü planlaması yolu ile davranışların güçlendirilmesi ve güdülenmenin artırılması

**2.7.10.14.1.1. Amaçların Belirlenmesi:** Burada, ifade edilen satış hedefleri, pazar payları, performans gelişimi gibi işletmenin ulaşmak istediği amaçlardır. Amaçlardan bir tanesi olan performans gelişiminde, gelecekte gerçekleştirilmek istenen amaçların açıkça ortaya konması ve işgörenlerin bu amaçla ulaşmak üzere isteklendirilmeleri önemlidir.

**2.7.10.14.1.2. Faaliyet Planlaması:** Faaliyet planlamasında önemli olan işletmenin dönem başında belirlediği standartlara ulaşmada, ast ve üstün birlikte hareket etmesinin planlanmasıdır. İlke olarak astın istekliliği ve üstün astı amaçlara doğru yönlendirmesi benimsenmelidir.

**2.7.10.14.1.3. Kendi Kendini Kontrol:** Amaçlara ulaşmayı sağlayan planlar ile uygulamalar arasındaki bağlantıların belirlenmesidir. Kendi kendini kontrolde uygulama esnasında ortaya çıkabilecek sapmaların önlenmesine yönelik önlemlerin alınması önemlidir. Bu da büyük ölçüde yöneticilere düşmektedir. Kendi kendini kontrol, hem yöneticiler, hem de işgörenler düzeyinde ele alınabilir. Her ne kadar uygulamada daha çok işgörenler düzeyinde kontrol işlevi düşünülürse de, özellikle yöneticilerin amaçlara ulaşmada varsa kendi eksiklerini de görüp gerekli düzenlemeleri yapmaları zorunludur.

**2.7.10.14.1.4. Aralıklı Değerlendirmeler:** Amaçlara göre yönetimin son temel ögesini aralıklı değerlemeler oluşturmaktadır. Bu evrede yapılan işlem daha önce saptanmış olan amaçların uygulamaya konulmaları sonucu ne derecede geliştirildiklerinin belirli zaman



değerlemeye alınmasıdır. Değerlemenin sonucuna göre ödüllendirmeye gidilmesi bilim adamlarının çoğunluğunun onayladığı bir düşüncedir.

Aralıklı değerlemelerde amaçlara doğru gidişin ve performansın bütün olarak değerlendirilmesi ele alınmaktadır. Başka bir deyişle, yönetici eğitimi ve geliştirilmesi, ücretleme, işgücü planlaması yolu ile insan davranışlarının güçlendirilmesi ve motivasyonun artırılması konuları üzerinde durulmalıdır (Akat, Budak ve Budak,1999, s.306 ).

Şekil. 2.15' de bir otel için "amaçlara göre yönetim değerlendirme" formu görülmektedir.

Amaçlara Göre Yönetim Değerleme Formu		
Otel _____	Yöneticinin Adı-Soyadı: _____	
Değerleme Dönemi: _____	İnceleyen : _____	
Performans Hedefleri	Kriterler	Sonuçlar
(1) Pazar payı	Geceleme Sayısı	%3 artış
(2) Müşteri Hizmeti	Olumlu Müşteri Görüşleri	%90'dan %94'e artış
(3) Odaların departman bazında karı	Odalardan departmanlara gelen gelir yüzdesi	%1 artış
(4) Çalışanların Morali	Şikayet oranı	%15 azalma
(5) Gelişme	Eğitim sayısı	% 10 artış
(6) Fiziksel koşullar	Kaza sayısı	%10 azalma
(7) Otelin dış ilişkileri	Liderlik pozisyonunun sayısı	Değişim yok.

Şekil 2.15 Amaçlara Göre Yönetim Değerleme Formu

Kaynak: (Rutherford, 1995, s.420)

Amaçlara göre yönetim, bireysel yönetsel sorumlulukların tüm örgütün amaçları açısından tanımlanmasını gerektirir. Bu da her yöneticinin plan yapmasını ve astlarının olduğu kadar kendi performansını da somut sonuçlar açısından değerlemesini mümkün kılar (Bingöl,

1997, s.236). Ayrıca bu yaklaşım, iş ile ilgili örgütlenme ve grup çalışmasını geliştirme olarak da görülmelidir (Erdoğan, 1991, s.201).

Amaçlara göre yönetimin uygulaması belirlenen performans kriterlerinin zaman zaman yüksek belirlenmesinden dolayı uygulanması kolay olmamaktadır. Kriterlerin yüksek olması da işgörenin performansını değerlendirme de doğru sonuçlar vermeyebilir (Hellriegel, Slocum, 1992, s.298).

### 2.7.10.15. Psikoteknik Test Ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Psikoteknik yöntemi, işgücünü verimli ve etkin kullanmayı amaçlayan çağdaş bir tekniktir. Günümüzde işletmeler başta personel seçimi olmak üzere, eğitim, yükselme, işe uyarlama, ücretleme ve iş kazalarını önleme konusunda psikoteknikten çok boyutlu olarak yararlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994, s.232). Psikoteknik yöntemi ile işgörenlerin performans değerlemeleri de yapılabilmektedir.

Bazı işlerde performans değerlendirme test yöntemi ile yapılabilir. Özellikle, işgörenleri geleceğe dönük olarak değerlemek gerektiğinden, gelecekte kişinin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin nasıl olacağı, bilgi kullanımlarının ve sosyal gelişme yönünün ne olacağı araştırıldığında, test yöntemi en güvenilir ve geçerli bir değerlendirme tekniği olarak düşünülmektedir (Erdoğan, 1991, s.209). Geleceğe dönük performans değerlemede kullanılacak psikoteknik özellikli testler, kağıt-kalem testleri ve aletli test türünden ölçüm araçları olabilir. İşgörene zeka, yetenek, kişilik, bilgi ve ilgi testlerinden oluşan bir test bataryası uygulanır (Sabuncuoğlu, 1994, s.235).

#### 2.7.10.15.1 Psikoteknik Testlerden Gelen Sonuçların Kullanıldığı Alanlar

2.7.10.15.1.1. Terfi kararları: İşler arasında geçiş yapmak için her işin özellikleri belirlenir. İş için gerekli olan özellikler belirlendikten sonra, ölçülebilir özellikleri olan işlerin ve bu işler arasında ne gibi bilgi ve yetenek yönünden benzerliklerin olduğu, hangi işler arasında olmadığı saptanır. İşler arasındaki ilişkiler incelendiğinde bir işletmenin kişisel ilişkiler, örgütsel süreç, örgüt yapısı ve diğer araç-gereçleri ile karşılıklı etkileşim ilişkilerine dayanan bir sistem olduğu görülür. İş incelemesi ile işlerin gruplamasının yapılması ve işlerin gerektirdiği bireysel özellikler, psikoteknik testler ile analiz edilir.

**2.7.10.15.1.2. Eğitim Kararları:** İşgörenin eğitimi, işin gerektirdiği bazı yetenek ve bilgisinin doğrultuda geliştirilmesi, kişinin öğrendiklerinin yanı sıra, öğrenme arzusunun da saptanması gerekir. Psikoteknik yöntem ile yapılacak eğitim açığı analizinde, ilk adım işlere göre standart yetenek ve bilgi düzeylerinin saptanmasıdır. Daha sonra olumsuz saptmaların bulunması gelir. Bu amaçla test bataryalarından yararlanır.

**2.7.10.15.1.3. Ücret Kararları:** Psikoteknik yöntem ile kişiler arası karşılaştırmalar objektif bazı kıstaslara dayandırıldığından, bu yöntem ile işgörenler arasındaki ayrıcalıkların saptanması sonucunda ücret düzeyi belirlenebilir (Erdoğan, 1990, s.204-263).

Bir diğer yöntem ise, psikologların yaptıkları değerlemelerdir. İşletmede sürekli olarak bulunan bir psikolog tarafından değerlendirme için bilgi oluşturulur. Değerleme, normal olarak işgörenlerle derinlemesine yapılan mülakatlardan elde edilen bilgilere, testlere, yöneticiler ile yapılan görüşmelere ve kişide görülen öteki değişimlere bağlı olarak yapılır. Görevli uzman, işgörenin zaman içerisinde zihinsel, iş görmeye dönük bedensel ve davranışsal özellikleri ile, motivasyonel ve bunun dışındaki işle ilgili karakteristik özelliklerindeki değişimleri saptar. Bu bilgiler doğrultusunda işgörenin gelecekte göstereceği performansın nasıl olacağını tahmin edilmeye çalışılır (Erdoğan, 1991, s.209). Ancak bu yöntemler aracılığı ile ölçülen işgören özellikleri işine tam olarak yansımayaabilir. Bu durum değerlemenin güvenilirliğini azaltabilir.

#### **2.7.10.16. Kendi Kendisini Değerleme Yöntemi**

Kendi kendini değerlendirme yönteminde, işgörenlerin katılımı ile işgörenler dürüst ve açık sözlü olmaya ve yöneticilerinin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca çalışanlar kendilerini olduklarından farklı göstermemeye de çalışırlar. Burada önemli olan işgörenlerin davranışlarında meydana gelecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimidir. Çalışanların öz değerlendirme yapması, onlara önerilerde bulunulması ve her bir elemana ilişkin çalışma programlarının yapılabilmesi için mükemmel bir araçtır (Palmer, 1993(a), s.53).

### 2.7.10.17. Yönetici Değerleme Yöntemleri

Yönetici düzeyinde çalışanların performans değerlemeleri, diğer işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesine göre daha ayrıcalıklıdır. İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler, yöneticilerin performansını değerlemek için de kullanılabilir. Değişik kademelerde çalışan yöneticileri çok değişkenli yöntemler ile değerlendirip, kişiler arası karşılaştırma yapma yaklaşımı, yönetici değerlemede izlenen bir davranıştır. Yönetici değerlemede, yerinde değerlendirme yöntemi kullanılır ve işgörenin yöneticisi ile görüşme yapılarak bilgi elde edilir. Bu bilgi, işgören ile birlikte izlenerek doğrulanır. Değerlemeyi yapan, değerlendirilen yönetici hakkında elde ettiği bilgi ile bir üst yöneticinin verdiği bilgileri karşılaştırılarak tarafsız bir değerlendirme sonucu oluşturmaya çalışır.

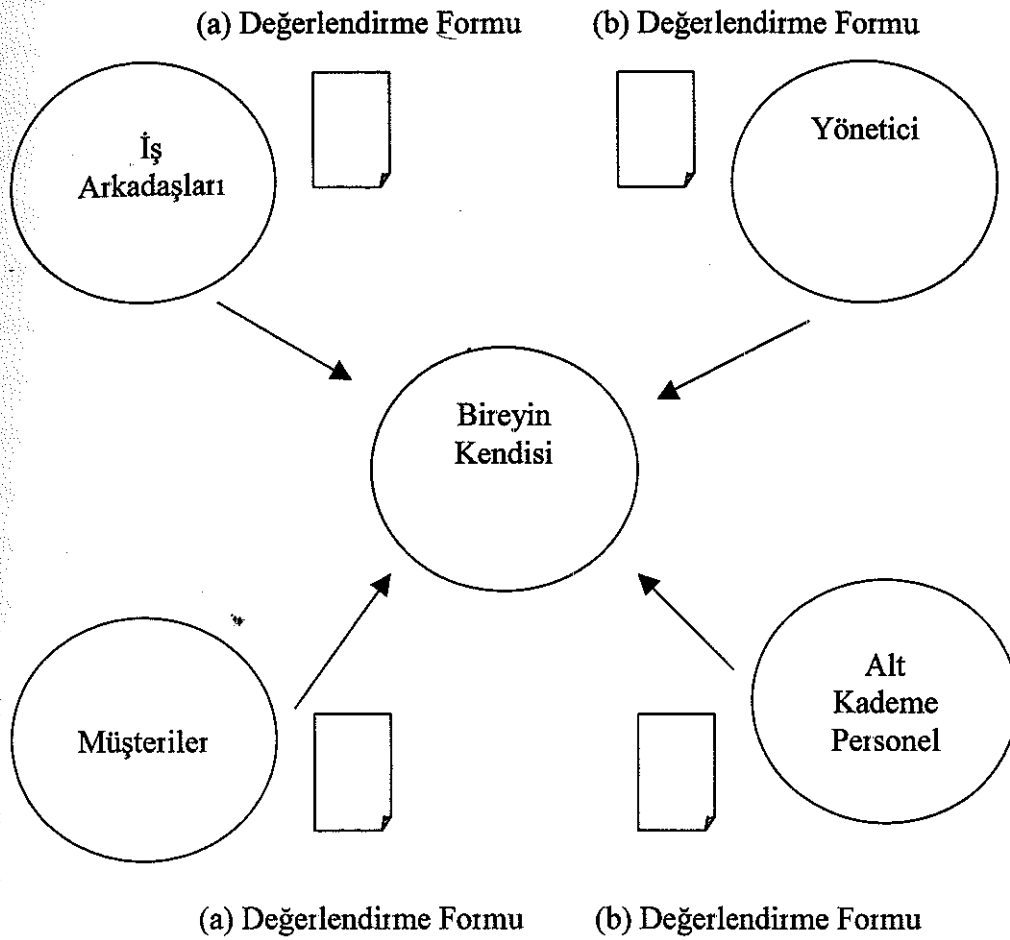
Yönetici, işletmeye sağladığı verimlilik ve karlılığa bağlı olarak da değerlendirilebilir. Burada objektif parametreler doğrultusunda değerlendirme yapılır (Erdoğan, 1991, s.214-215).

### 2.7.10.18. Performans Değerlemede Yeni Eğilimler

Günümüzde gerek ulusal, gerekse uluslar arası rekabette yaşanan değişiklikler, küreselleşme ve teknolojik değişiklikler gibi etmenlerden dolayı alışlagelmiş performans yöntemlerinde ve kriterlerinde bazı değişiklik uygulamalara rastlanılmaktadır. Yeni uygulamalardan en önemli iki tanesi 180/360 Derece Değerleme Yöntemi ile Dengelenmiş Gösterge Sistemi (Balanced ScoreCard) dir.

#### 2.7.10.18.1. 180/360 Derece Değerleme Yöntemi:

180 veya 360 derece değerlendirme yöntemi, değerlemelerin bir kişi tarafından yapılmasında karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Organizasyonların daha basık, daha az hiyerarşik, esnek, takım bazlı hale gelmesi bu yöntemi ön plana çıkarmaktadır (Erdil, 1998, s.169). Yöntemin içeriğinde, astın üstünü ve çalışanın beraber çalıştığı kişiler tarafından ve hatta müşteriler tarafından değerlendirilmesi yer almaktadır. Bu tip bir değerlendirilmede başarı, işletmenin kültürüne, açık ve güvenilir bir ortam olup olmasına bağlıdır. Ayrıca işletme çalışanlarının üstlerini değerlendirirken objektif kriterlere bağlı kalmaları ve keza duygusallıktan uzaklaşmaları, yöntemin başarıya ulaşma düzeyini arttıracaktır (Menekşe, 1998, s.74). Bu yöntemin işleyişi;



**Şekil 2.16 360 Derece Değerleme Şeması**  
**Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000, s.163).**

360 derece değerlemede, çalışanın işindeki ilişkileri hakkında geribildirim alınmaktadır. Alınan bu geribildirim olumlu veya olumsuz olabilir. Değerlemeyi yapan kişiye yardımcı olabilir veya olamayabilir. Ancak, 360 derece değerlemeden alınabilecek iyi, doğru ve belirgin bir geribildirim çalışanın gelişimi açısından önem taşımaktadır. Bu yöntemde bilgiler genellikle, anket formları aracılığı ile elde edilir. Ama söz konusu performans işgören ve yönetici arasında tartışılabilir. 360 Derece değerlemenin daha etkili olarak kullanılabilmesi için, raf dışı elemanları gözönüne alarak araştırmanın amacının incelenmesi gerekir. Burada, “performans değerlemesine ve geliştirmeye yönelik geri bildirim için araştırma nasıl düzenlenecektir” sorusunun yanıtı aranır. Şayet araştırmanın nasıl olacağı geliştirilmiş ise, değerlendirme uzmanları ile birlikte değerlemeden tam olarak ne istendiği tartışılır. Performans değerlendirme, zamanından altı ay önce 360 derece değerlendirme araştırması yapılmaya başlanır ve bir yıl sonra da bu araştırma tekrar edilir (Wilson, 1997, s.44-45).



### 2.7.10.18.2. Dengelenmiş Gösterge Denetimi (Balanced Scorecard):

Dengelenmiş Gösterge Denetimi (Balanced Scorecard) yöntemi, bir işletmenin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulamaktadır. Balanced Scorecard'da yer alan hedef ve ölçüler sadece tek bir işleve hizmet etmek amacıyla bir araya toplanmış bir dizi ölçüden ibaret değildir. Bu hedef ve ölçüler işletmenin veya işletmedeki departmanların misyon ve stratejilerinin detaylı bir şekilde incelenmesi sonucunda elde edilmiştir. Balanced Scorecard bir işletmenin misyon ve stratejilerinin fiziksel ölçütler haline dönüştürülmesidir. Meydana çıkan ölçütler işletme ortakları ve müşterileri için olan dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil eder. Geçmişteki çalışmaların sonuçlarını ortaya koyan ölçüler ile gelecekteki performansı yönlendiren etkenlerin ölçüleri arasında da bir denge mevcuttur. Dengelenmiş Gösterge Denetimi (Balanced Scorecard) yönteminin başlıca dört boyutu vardır:

**2.7.10.18.2.1. Finansal Boyut:** Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi, ölçülebilen karlılık ile ilgilidir. Alternatif finansal amaçlar ise, satışlarda hızlı bir artış sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilir. Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olduğu için, Dengelenmiş Gösterge Denetimi (Balanced Scorecard) yöntemi finansal boyutu olduğu şekilde muhafaza eder.

**2.7.10.18.2.2. Müşteri Boyutu:** Dengelenmiş Gösterge Denetimi (Balanced Scorecard)'nin müşteri boyutu yöneticileri, işletmenin rekabet edeceği firma ve pazar kesimlerini ve hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın ölçülerini tanımlar. Bu boyut içine, genellikle iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçümleri dahil edilir. Temel sonuç ölçümleri; müşteri tatmini, müşteri bağlılığı, yeni müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar payları gibi konulardaki ölçümleri kapsar.

**2.7.10.18.2.3. İşletme İçi İşlemler Boyutu:** Bu boyutta, yöneticiler işletmenin hangi önemli iç işleyiş yöntemlerinin geliştirilmesi ve mükemmel hale getirilmesi gerektiğini saptarlar. Böylece işletmenin;



-Hedeflenen pazar kesimlerindeki müşterileri çekecek ve müşteri bağlılığı yaratacak değerler sunması,

-Ortaklarının mükemmel finansal kar beklentilerini karşılama beklentisi.

İşletme içi işlemlerde yer alan ölçüler, müşteri tatmini ve işletmenin finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanır.

**2.7.10.18.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu:** İşletmede uzun dönemli büyüme ve gelişme kaydedilmesi için gereken alt yapıyı belirler. İşletmelerin bugünün teknoloji ve olanaklarını kullanarak, müşteriler ve işletme içi yöntemler ile ilgili uzun dönem hedeflerini gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Ayrıca küresel ölçekli yoğun rekabet koşulları, işletmelerin müşteri ve ortaklarına artı değerler aktarma yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Kurumsal eğitim ve gelişim üç ana kaynaktan elde edilmektedir: İnsanlar, sistemler ve işletme içi yöntemler. Balanced scorecard da yer alan finansal, müşteri ve işletme içi yöntemlerin boyutları, insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koyabilecektir. İşletmeler, bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır. Bu amaçlar ise balanced scorecard'ın gelişme boyutunda açıklanmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999, s.36-37).

Dengelenmiş Gösterge Denetimi (Balanced scorecard) yöntemi, geleceğin öngörümlemesi ve işletmelerin başarı sonuçlarının ortaya çıkmasını sağlayan ve kısacası performans değerlendirmesine yeni bir bakış açısı sağlayan bir yöntemdir (Parker, 2000, s.2).

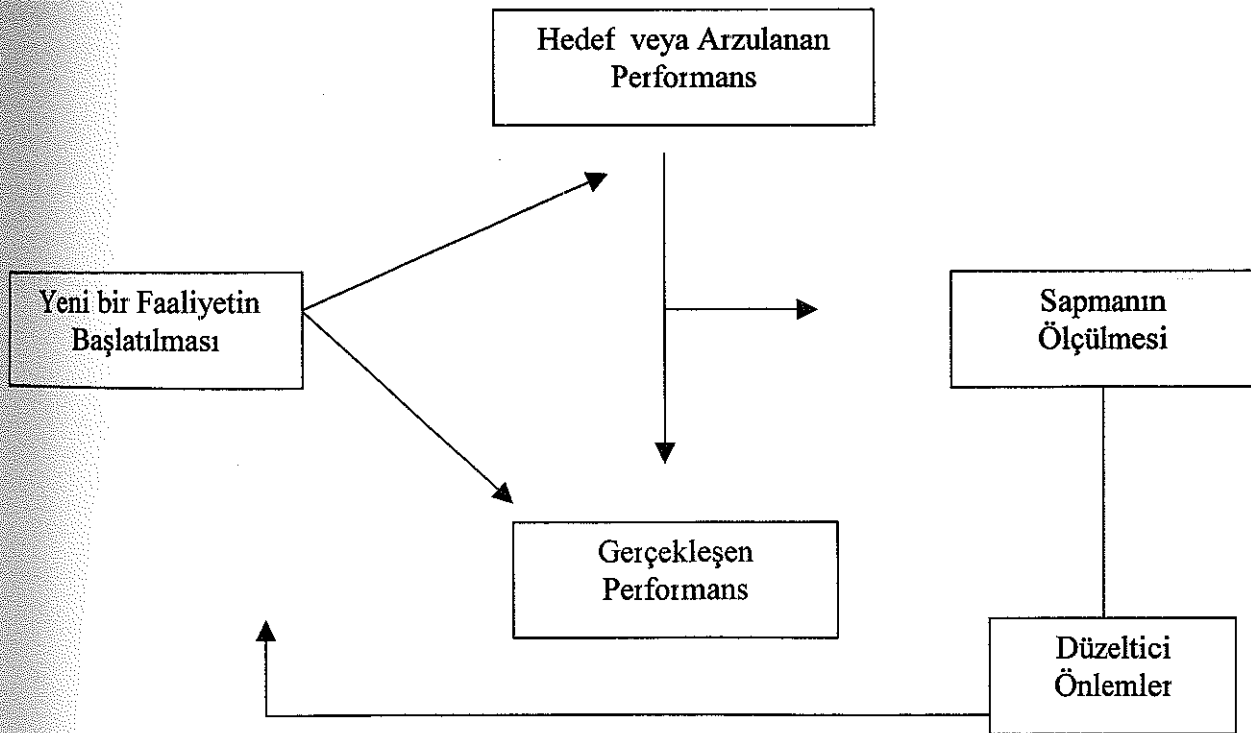
#### **2.7.11. HANGİ PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ KULLANILMALIDIR?**

Hangi performans değerlendirme yönteminin kullanılacağına karar vermek oldukça zor bir iştir. Her yöntemin diğer bir yöntemle göre avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Ayıntılı bir analiz yapılarak, en uygun değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Bu değerlendirme yöntemi seçilirken genellikle, gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi değerler ölçüt alınmaktadır (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1999, s.227).

## 2.7.12. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

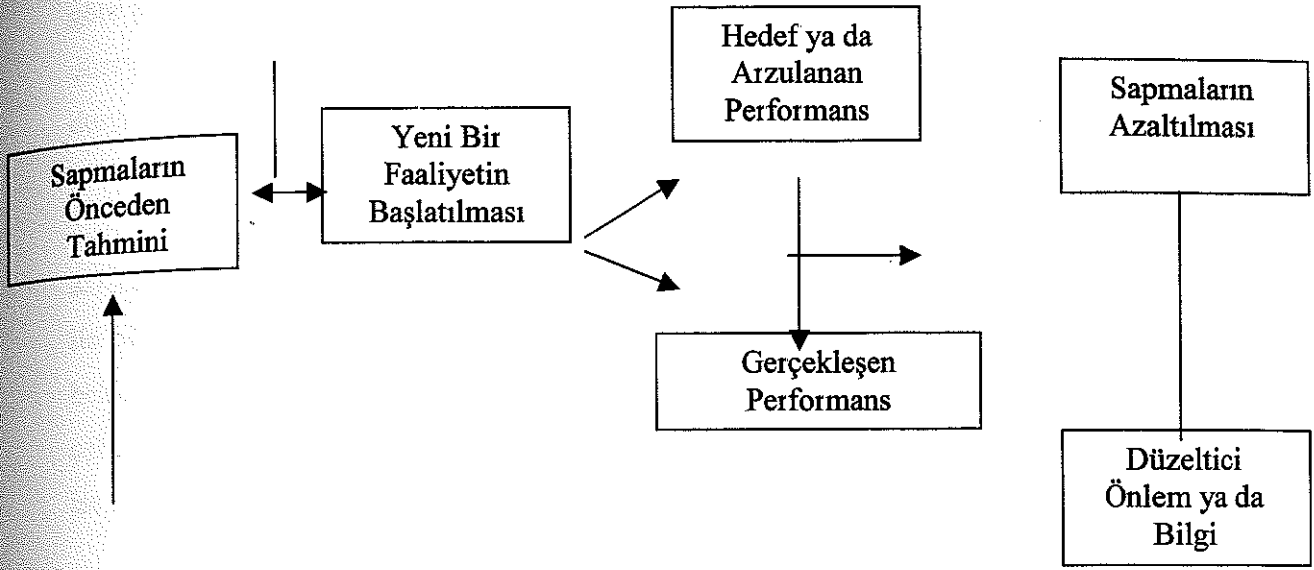
Performansın planlanma aşamasından sonra değerlendirme dönemi süresince yönetici ve işgören sürekli iletişim halindedir. Bu iletişim sonucunda işgörenin performansı gözlemlenerek geribildirim sağlanmaktadır.

**2.7.12.1. Gerçekleşen Sonuçlar ile Standartların Karşılaştırılması:** İşletmelerde planlanan faaliyetlerin ne derece gerçekleştiğini anlamak için, kontrol süreci kullanılarak gerçekleşen ve belirlenen standartların karşılaştırılması yapılır. Bu kontrol sürecinde Şekil 2.17'de görüldüğü gibi iki ayrı şekilde açıklanabilmektedir. Birincisi, düzeltici önlemleri içeren reaktif nitelikte kontrol olup ikincisi ise koruyucu nitelikte olması sonucu sapmaların önceden tahmin edilmesini bir başka deyişle, sorun ortaya çıkmadan önlem alınmasını açıklamaktadır.



Şekil 2.17 Sapmalar Oluştuktan Sonra Düzeltmeyi Amaçlayan Reaktif Nitelikli Geri Bildirim

## Sapmaların Azaltılmasına Yönelik Önlemler



**Şekil 2.18 Önleyici Nitelikte kontrol**  
 (Sapmaları Azaltmak için Önleyici Planlamaya Önem Veren)  
 Kaynak: (Uyargil. 1994, s.67)

Bu aşamada geleneksel değerlendirme ölçeklerinde işin gerektirdiği kişilik özelliklerine dayalı olarak yapılan değerlendirmeler sırasında, standartlar ile gerçekleşen performans arasındaki sapmayı belirlemek oldukça güç olmaktadır. Sapma, sayısal hedeflerde olduğu gibi, açık ve net değil ise, işgörenin ikna edilmesi zor olacaktır. Gerçekleşen performans ile hedeflenen sonuçlar arasında sapma var ise, bu sapmanın neden meydana geldiğinin ve öneminin tespit edilmesi gerekir. Bu işlem, sadece negatif sapma için değil, pozitif sapma için de yapılmalıdır. Çünkü işletme içinde ve dışında değişiklikler meydana gelmiş ve bunlar henüz standartlara yansıtılmamış olabilir. Bu değişiklikler; ülkedeki ekonomik göstergelerin değişmesi, işsizliğin artması gibi işletme dışı faktörlerden kaynaklanabileceği gibi, işgörenin yetenek ve bilgi düzeyinin işe uygunluğu, eğitim programlarına katılımı gibi işletme içi etmenlerden de kaynaklanabilir.

**2.7.12.2. İşgörenin Performansının Geçmiş Yıllar İle Karşılaştırılması:** İşgörenin yıllara göre performans gelişimi de önemlidir. İşgören geçmiş yıllara göre yükselen bir performans düzeyinde ise işletme ve kendi açısından olumlu bir sonuç ortaya çıkar. Bunun tersi bir durum olarak yıllara göre düşüş gösteren bir eğilim var ise de bunun nedenleri araştırılmalıdır.

**2.7.12.3. İşgörenin Performansının Grup Performansı İle Karşılaştırılması:** Bu yaklaşım ile bireyin grup içerisindeki konumu belirlenir. İşgörenin performansı, işgörenin kendisinden beklenen performansa ve grubun performansına göre değerlendirilir. Örneğin, aynı vardiyada çalışan restoran servis görevlilerinin ortalama performans puanları 200; işgörenin puanı 100 ise düşük performans gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir.

**2.7.12.4. Grupların Performansının Karşılaştırılması:** Bu karşılaştırma çok sayıda departmanı olan işletmeler için kullanılabilir. Örneğin, bir otel için departmanların performansı karşılaştırılır ve sıralama yapılır (Benligiray, 1999, s.230 ).

### 2.7.13 . PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN DENETİMİ

Performans değerlemesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştıklarını ölçmek için sonuçların denetlenmesi gerekmektedir. Beklenen etkinlik sağlanmamış ise uygulanan yöntem ya tamamen değiştirilir ya da geliştirilebilir (Sabuncuoğlu, 1994, s.184). Ayrıca denetim yapılmasının bir başka amacı da performans değerlemesi yapacak olan kişilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olup olmadığının anlaşılmasıdır. Performans değerlemesinin denetimi için bazı yöntemler geliştirilmiştir

#### 2.7.13.1. Hale Etkisi

Hale etkisi performans değerlemesi yapan kişinin, işgörenin performansında herhangi bir özelliği değerlendirirken bilinçli veya bilinçsiz olarak diğer özelliklerinin etkisinde kalıp kalmadığının araştırılmasıdır. Genel olarak yapılan değerlendirme normal düzeyde seyrederek. Oysa hale etkisi taşıyan değerlemelerde bu dağılım gerçekleşmez. Bir başka deyişle; işgöreni değerlendirirken, tüm kategorilerde işgöreni yüksek veya düşük ölçme eğilimidir. Bunun nedeni ise değerleyen kişinin işgöreni yüksek ve düşük olmak üzere iki alanda görmesidir(<http://www.themestream.com> erişim tarihi 25.09.2000).

## Değerleme Faktörleri:

İnsiyatif Yeteneği					
İşbirliği Yeteneği					
İş Çıkarma Yeteneği					
İş Başarı Yeteneği					
İş Bilgisi					

1 2 3 4 5 Değerleme Derecesi

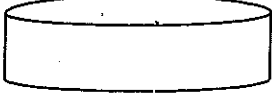



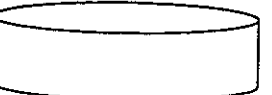

## Şekil 2.19 Hale Etkisi

Kaynak: ( Sabuncuoğlu, 2000, s.182).

Yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi, değerlendirme faktörlerinin aynı alan üstünde bulunduğu ölçüde hale etkisi artmaktadır. Örneğin; iş bilgisi konusunda iyi durum gösteren bir iş gören, inisiyatif ve işbirliği gibi faktörlerde de iyi olarak değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 1994, s.185).

Değerlemeyi yapan kişinin hale etkisi altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. İlk izlenime göre hatalı değerlendirme eğilimi olması, işgörenin performansında bir yönün olağan üstü iyi veya kötü olmasından etkilenerek, tüm değerlendirmenin bu yönde yapılması bu nedenler arasında sayılabilir (Kaynak, Adal, Ataay ve diğerleri, 1998, s.222). Bu durumun ortaya çıkmasına neden olan bir diğer durum ise, değerlendirme yapan kişinin değerlendirdiği kriterler arasındaki farkı anlamamasıdır. Değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar değerlendirme yapan kişinin sorunlarla karşılaşmasına neden olabilir. Hale etkisinin

giderilmesi için eğitim gerektiği düşüncesi hakimdir. Eğitim ile değerlemeyi yapan kişinin objektif değerlendirme yapmasının sağlanması amaçlanır. Bütün bunların sonucu olarak da değerlendirme doğru sonuçları vermeyebilir. Genellikle hale etkisi altında değerlemecinin yaptığı hatalar şu şekilde tanımlanabilir.

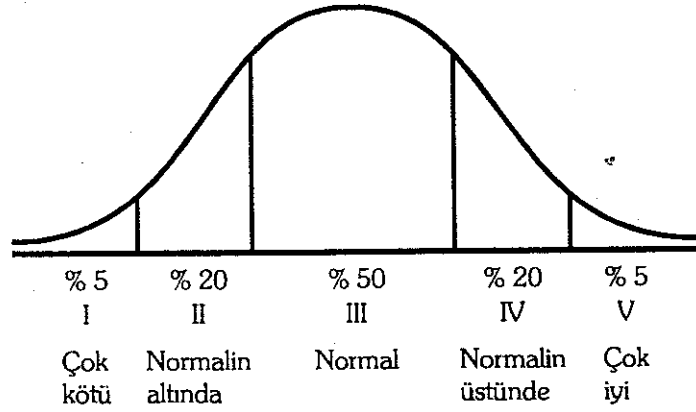
	<b>Yakınlık:</b> Geçen ay veya hafta neler olduğunu hatırlama.
	<b>Fazla Etkilenme:</b> Bireyin iyi ya da zayıf yönünden aşırı düzeyde etkilenme
	<b>Affetme:</b> Geçmişte bireyin yetersiz olarak değerlendirilmesinden dolayı şimdiki performansının göz ardı edilmesi
	<b>Önyargılar:</b> Bireyin kişiliğinden kaynaklanan önyargı nedeniyle başarılı çalışmaların göz ardı edilmesi
	<b>Taraf Tutma:</b> Bireyin zayıf performansına karşılık bireye sempati duyulması nedeni ile hatalı değerlendirme
	<b>Gruplandırma:</b> Genelleme yaparak çalışanların performansı yetersiz olarak gruplandırma

Şekil 2.20 Hale Etkisi Sıralaması

Kaynak: (Bittel, 1985, s.236)



**2.7.13.2. Gos Eğrisi:** Bu yöntemde beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler vardır.



**Şekil 2.21 GOS Eğrisi**

**Kaynak: ( Sabuncuoğlu, 2000, s.181)**

Bu derecelerden III. derecede bulunan işgören; işine uyum sağlayan, bilgi, yetenek ve kişiliği ile göz dolduran kişidir. I. derecede yer alan işgörenin işin gereklerine yetersiz kaldığı görülmekte, V. derecede yer alan işgörenin ise işin gereklerinin çok üstünde olmasına karşın, uyumsuzluk nedeni ile verimli kullanılmadığı görülmektedir. Burada GOS eğrisine yakın sonuçlar elde edilmezse, değerlemenin doğruluğundan şüphe duymak gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, 181).

### 2.7.13.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Bir çok işletme performans değerlendirme çalışmasında genellikle, değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, değerlemecinin aklındaki taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç zarfında yaşadıklarıdır (Kaynak, Adal, Ataay ve Diğerleri, 1998, s.225). Bu nedenle değerlemede yakın geçmişteki olaylar temel alınır. Böyle bir durumun olmaması için değerlemeyi yapanların not tutmaları uygun bir davranış biçimidir. Çünkü işgören yakın geçmişte yüksek performans gösterirken gerçekte dönem içerisinde düşük performans göstermiş olabilir ya da bu durumun tersi olarak dönem içinde yüksek ancak geçmişte düşük performans göstermiş olabilir.

Bazı işgörenler dönem sonuna doğru performanslarını yükseltmektedir. Yüksek puan aldıktan sonra eski performanslarına dönmektedir. Değerlemeyi yapanların bu noktalara dikkat etmesi ve değerlendirme yaparken tüm yılı baz alarak sonuçlara ulaşması değerlemenin doğru ve objektif olmasını sağlar.

#### 2.7.13.4. Kontrast Hataları

Değerlemeyi yapan kısa bir zaman süreci içerisinde çok kişiyi değerlendiriyorsa, peşpeşe yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Başka bir ifade ile önce değerlendirilen kişinin performansından etkilenerek ötekiler değerlendirilebilir. Bu tarz hatalara düşmemek için kişiler başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmelidir (Kaynak, Adal, Ataay ve Diğerleri, 1998, s.226).

#### 2.7.13.5. Kişisel Önyargılar

Değerleme yapan kişinin gözlemleri ve önyargılarının etkisi altında kalarak değerlendirme yapmasından kaynaklanır. Bu önyargılar, değerlendirme yapan kişi ile değerlendirilen kişinin geçmişteki ilişkileri ile, yaş, cinsiyet, din ve ırk farklılıkları, kişisel ön yargıların en tipik örneklerini oluşturur (Kaynak, Adal, Ataay ve Diğerleri, 1998, s.226). Performans değerlendirme, bu ön yargılar ile yapılsa gerçek sonuçları yansıtmayabilir.

#### 2.7.13.6. Konumdan Etkilenme

Değerlemeyi yapan kişi, değerlendirilen işgörenin işletme içerisindeki önemli kabul edilen bir konumda ise işgöreni düşük performans gösterse dahi yüksek performans gösteriyor şeklinde değerleyebilir ya da önemsiz olarak kabul edilen bir konumda ise, yüksek performans gösteren işgöreni düşük performans gösteriyor olarak değerleyebilir. Bu durumun önlenmesi için iş tanımlarının titizlikle hazırlanması gerekmektedir.

#### 2.7.13.7. Merkezi Eğilim

Değerlemeyi yapan kişinin, değerlendirilen işgörenlerin tamamını ortalama değerlerle değerlemesidir. İşgörenlerin performansını yüksek veya düşük olarak değerlendiremezler. Her bir işgörenin ortalama bir eğilim göstermesi mümkün olmadığı için yapılan değerlendirme gerçek sonuçları yansıtmayacaktır.

### 2.7.13.8. Tanıma Etkisi

Değerlemeyi yapan kişi, değerlendirilen işgören ile iş ilişkisi dışında arkadaşlık ilişkisi de var ise, işgöreni tanıma etkisi altında kalacaktır. Arkadaş olarak gördüğü kişinin olumsuz yönlerini olumlu olarak değerleyebilecektir.

### 2.7.13.9. Belli Derecelere/Puanlara Yönelme

Değerleme yapan bazı kişiler, değerlendirilen işgörene devamlı olarak gerçek performanslarının üstünde veya altında puan verme eğiliminde olabilirler. Bunun başlıca nedenleri:

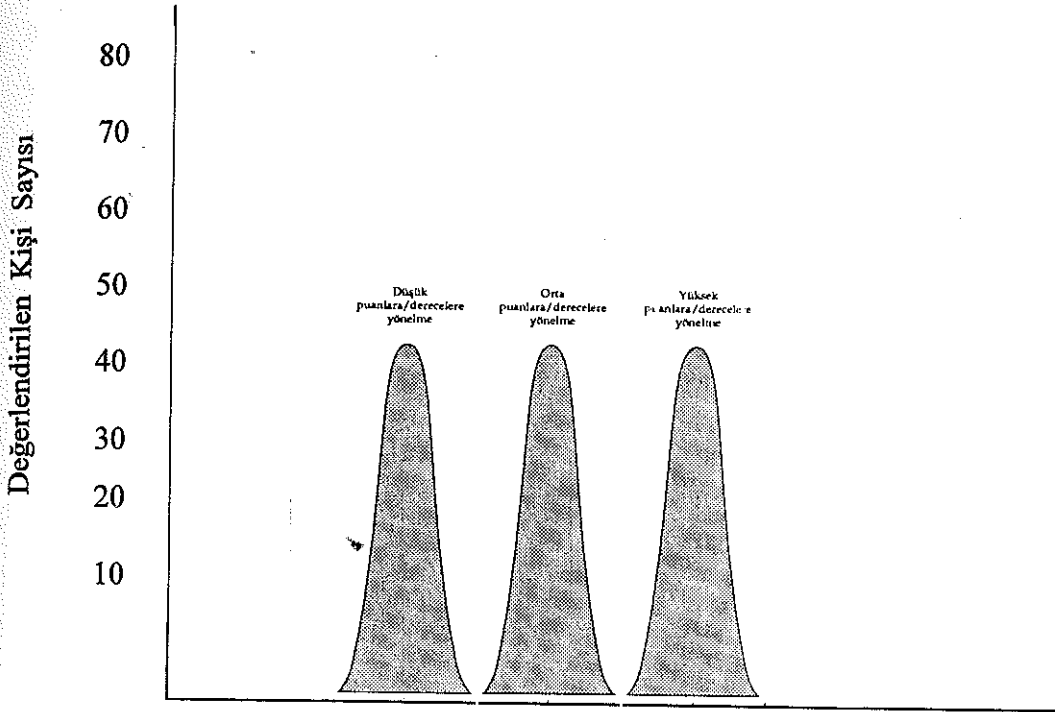
Puanlar yüksek çıkıyor ise:

- İşgörenler tarafından sevilme arzusu,
- Mülakat sırasında işgörenler ile çatışmamak ve işgörenin düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Kendi dışındaki yöneticilerin yüksek puanlar verecekleri düşüncesi ile kendi işgörenlerinin yükselme, ücret artışı olanağından yararlanmayacağı endişesi,
- Fazla puan vererek işgörenleri motive etmek,
- İyi bir yönetici olduğunu ispat etme isteği,
- Hoşlanılmayan bir işgörenin terfi ettirerek başka departmana geçmesini sağlamak,
- İşletmedeki standartların aşırı derecede düşük olmasıdır.

Puanlar düşük çıkıyor ise:

- Yüksek performansa sahip işgörenin gelecekte kendi yerinin alabileceği endişesi,
- Yönetici olarak mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir kişi olduğunu hissettirme isteği,
- İşletmedeki standartların aşırı derecede yüksek olmasıdır.

Belirtilen nedenlerden herhangi birisinin işletmede gerçekleşmesi durumunda, belirli derecelere/puanlara yönelme eğilimi işletmeye zarar vermektedir. Bu durumun önüne geçilmesi için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması; bunun sonucunda da normal dağılım eğrisine ulaşılması gerekir. Şekil 2.21' de düşük puanlar, yüksek puanlara ve orta derece puanlara yönelme eğilimi görülmektedir.



Düşük                      1      2      3      4      5      6      7                      Yüksek  
Puanlar

Şekil 2.22 Belli Derecelere Yönelme

Kaynak: (Uyargil, 1994, s.77)

Belli puanlara yönelme eğilimini yönetici dışındaki müşteriler, iş arkadaşları ve başka verilerden yararlanılması önleyecektir. (Uyargil, 1994, s.76-77-78 den özetlenmiştir)

#### 2.7.13.10. Atıf Hataları

Kişisel davranışların nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın kişiliklere atfetme eğilimidir. Sosyal psikolojide, insan davranışının nedenini bulma çabasına "atfetme problemi" denilmektedir. Atfetme bir gözlemcinin açık davranışına bakarak bir kişinin içsel durumu hakkında yaptığı yorum olarak tanımlanabilir.

İnsan davranışlarının nedenlerini bulma konusunda atfetme süreci kullanılmaktadır. Atfetme sürecinde belirgin tutarlılık ve fikir birliği ölçütlerinin birlikte bulunması gerekir. Başarı ya da başarısızlığın içsel ve dışsal nedenlerle atfedilmesi ile ilgili çalışmalarda; başarının genellikle içsel faktörlere, başarısızlığında ise dışsal faktörlere atfedildiği görülmektedir. Bireyler, başarıyı kendi kişisel özelliklerine (içsel nedenlere), başarısızlığı ise çevreye (dışsal nedenlere) atfetmişlerdir. Yöneticiler, performans değerlendirme sürecinde atfetme hatası yapmaktadırlar. Yönetici, işgörenin performansını değerlendirirken performans düşüklüğünü işgörenin kişisel özelliklerine ( içsel nedenlere), kendi performansını değerlendirirken ise durumsal etmenlere ( dışsal nedenlere) atfetmektedir (Erdoğan, Beyat, 1999, s.31).

Buraya kadar anlatılan değerlendirme hataları ve yanlış değerlendirme davranışları Tablo 2.2'de görülmektedir.

**Tablo 2.2 Yanlış Değerlendirme Davranışları Ve Değerlendirme Hataları**

<p><b>Olumlu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İşgöreni motive etme</li> <li>* Başarıya dayalı ücret artışı maksimize etmek,</li> <li>* İş iyi yapabilmek için gösterilen çabayı ödüllendirmek</li> <li>* Değişmez nitelikte personel kayıtlarının oluşumunu önlemek,</li> <li>* Yüksek performansı ödüllendirmek,</li> <li>* İşgörelere kişisel sorunlarında yardımcı olmak,</li> <li>* İşgörelere bireysel olarak sevmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Performansları yüksek olan işgörelere, bu performansın sürekli olması için daha da yüksek performans teşvik etmek</li> <li>* Başarıya ulaşmak üzere olan işgörelere karşısına daha güç bir sorun çıkartarak sınamak,</li> </ul>
<p><b>Değerlendirme Yapan Kişiyi Motive Eden Faktörler</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kirli çamaşırların ortaya çıkmasını engellemek</li> <li>* Kendini başarılı olarak tanıtmaya çalışmak</li> <li>* İşgörelere tartışmak veya yüzleşmekten kaçınmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İşgörelere cezalandırmak</li> <li>* İşgörelere işten ayrılmak için cesaretlendirmek</li> <li>* Başarıya dayalı ödemeleri minimize etmek</li> <li>* Üst yönetimin isteği doğrultusunda performans değerlendirmelerini düşük tutmak</li> </ul>
<p><b>Olumsuz</b></p>		

Çok Yüksek Değerlendirmeler

Çok Düşük Değerlendirmeler

Kaynak: (Woods, 1998, s.203)



## 2.7.14. DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Performans değerlemesinde bazı güçlükler ile karşılaşılmaktadır. Bunlar;

- İşgörenlerin performanslarının biçimsel olarak değerlendirilmesi için değerlendirme yapacaklar tarafından yakın gözlem yapılması gerekmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işlerin tek tek ayrıntılı olarak incelenmesi güç bir durumdur.
- Kişisel önyargılar ve normal tutumdan sapmalar, zaman zaman örgütlerde konulmuş olan standartların yerini almaktadır.
- Kişisel yakınlık nedeni ile performansı değerlendirilen işgörene hoş görülmesi objektifliği engellemektedir.
- İletişim sisteminin iyi işlememesinden dolayı işgörenler nasıl bir değerlemeye tabi tutulduklarını bilemeyebilirler. Bu durumda işgörenler kendilerinden ne beklediğini kestiremeyebilir.
- Değerleme yapacak olan kişiler, bu konuda isteksiz davranabilir. Bu durumda değerlemenin geçerliliği azalır.
- Performans değerlemesi yapanların, konuya hakim olma dereceleri sonuçları etkileyecektir. Performans değerlendirme kavramını tanımaları ve işletmedeki uygulanan sistemi iyi bilmeleri bakımından eğitim programına tabi tutulmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1994, s.186).
- Performans değerlendirme sonuçları, ücret belirlemede yararlanılması en kritik noktalardan birini oluşturmaktadır. Bireysel performanstaki farklılıkların işletmenin ödül sistemine yansıtılması, performans değerlemenin temel amaçlarındandır. Ancak işletmelerin öncelikle bilimsel ve sağlam temeline dayalı ücret sistemlerine sahip olmaları, bu konuda yaşanacak sorunları ortadan kaldıracığı gibi, değerlendirilenlerin çabaları ile ödülleri arasındaki ilişkiyi de adil olarak algılamaları sonucunu doğuracak; bu

da performans değerlendirme çalışmalarının başarısı artıracaktır(Kaynak, Adal, Ataay ve Diğerleri, 1998, s.227).

- Performans değerlendirme sonuçları işgörenlere bildirildiği zaman, performans değerlemesi amacına ulaşmış sayılabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Bunlar performans değerlendirme sonrası görüşmeler kısmında belirtilmektedir.

### 2.7.15. PERFORMANS DEĞERLEME SONRASI GÖRÜŞMELER

Performans değerlendirme sisteminde, geribildirim uygulanması, performans değerlendirme sistemini başarıya ulaştıracaktır. Geribildirim sistemi, hem işgören hem de performans değerlemesini yapacak kişinin karşılıklı görüşmesine dayanır(<http://humanresources.about.com/careers/humanresources/library/blperformancemanagement1200.htm>).

İşletmelerde performans değerlendirme görüşmesi, temelde yönetici ile değerlendirme yapılan işgören arasında, zamanla işgören tarafından geliştirilmesi gereken bireysel özelliklerin, giderilmesi gereken yetersizliklerin açıkça saptanmasıdır. Değerleme sonrası görüşmeleri de bu doğrultuda bir beklenti taşımaya rağmen işletmelerin çoğunda yapılmamaktadır(Erdoğan, 1991, s.226). Yapılmama nedenlerinin başında işgörenlerden performansı düşük çıkanların demotive olmalarından çekinilmesi gelmektedir. İşgören sayısının fazla olması da görüşme yapılmasını engelleyen bir başka noktadır. Ancak performans değerlemesinin amacına ulaşabilmesi için görüşme yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme görüşmesinin hem örgüte hem de çalışana yarar sağlaması için saptanan amaçlar;

- İşgörenin mevcut olan olumlu tutumlarını geliştirmek,
- İşgörenin performans hedefleri üzerinde anlaşmaya varmak,
- Görüşme yapılan İşgörenin özellikle güçlü yönlerini saptamak,
- İşgörenin geliştirilmeye ihtiyaç duyulan performans alanlarını belirlemek,
- İşgörene ücret ve terfi kararlarını iletme,
- Gelecekte işgörenden beklenen performans düzeyini ortaya koymak,
- İşgören-yönetici ilişkisini geliştirmektir (Palmer, 1993(a), s. 56).

### 2.7.15.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi Süreci

#### 2.7.15.1.1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Planlanması:

Performans değerlendirme görüşmesi, görüşmeye hazırlık ve görüşme olmak üzere iki adımdan oluşmaktadır.

##### 2.7.15.1.1.1. Hazırlık aşaması

1. Yönetici değerlendirmeye ait verileri toplar: Yönetici, işgörenin ortaya koymuş olduğu performans düzeyi ile mevcut standartların karşılaştırmasını yaparak, işgörenin olumlu ve olumsuz yönleri saptar. Objektif olabilmek için ilgili diğer kişilerin de görüşleri alınır (Uyargil, 1994, s.89).
2. Değerleme görüşmesi için yer ve zaman belirlenir. Değerleme görüşmesinin resmîyetinin ve geçerliliğinin korunması için görüşme yeri ve zamanı işgörene daha önce bildirilmelidir. Bu yolla, görüşme zamanına kadar işgörende hazırlanabilmelidir. Görüşme yapılacak olan mekan sessiz olmalıdır. Görüşme işgörenin kendisini rahat hissedebilmesi için, yöneticinin veya işgörenin odasında değil tarafsız bir mekanda gerçekleşmelidir. Görüşme süresi konusunda yeterli süre ayrılmalıdır.
3. Kendi-kendini Değerleme Formunun Doldurulması: İşgörenin kendi kendini değerlendirme formunu doldurması sağlanmalı ve bu sürecin önemi kendisine anlatılmalıdır.
4. Performans değerlendirme formu yönetici tarafından doldurulmalıdır. Eğer kullanılabiliyorsa işgörenin kendi kendini değerlendirme formundan yararlanılmalıdır.
5. Yönetici hangi konuları, hangi sıra ele alacağını, görüşme ortamının nasıl olacağını planlamalıdır.

##### 2.7.15.1.1.2. Görüşme aşaması

1. Arkadaşça ve rahat bir atmosferin yaratılması yönünden,
  - Yanyana oturma
  - Göz temasını kurma
  - İşgörenin performansını dürüst olarak anlatma ve üzerinde tartışma,
  - Amaçları ve gündemde olan konuları belirleme,

- Negatif bir anlatım yerine pozitif öğeler içeren bir anlatımın benimsenmesi
- İşgöreni dinleme,
- Açıklamalar yapma,
- 2. Performans değerlendirme formunun kullanılması ,
- 3. Tartışmanın başlaması: işgörenin güçlü ve zayıf olduğu hususların tartışılması,
- Performans değerlendirme formunun okunmasından kaçınılmalı,
- İşgörene performansını nasıl gördüğü sorulmalı,
- Evet, hayır cevabı olan sorulardan mümkün olduğunca yöneltilmemeli.
- 4. Görüşmede işgörenin performansı dışında tartışma yapmaktan kaçınılmalı,
- 5. Eğer işgören sorunlu alanlara katılmıyor ise bunun sebebini açıklamalı,
- 6. Hangi alanlarda gelişmeye ihtiyacı olduğu planlanmalıdır. Bu planlama belirgin ve gerçekçi olmalıdır.
- 7. İşgörene, işletme performansı konusunda bilgi verilmelidir.
- 8. Pozitif bir yaklaşım ile konu özetlenmeli ve işgörenin işletme için vazgeçilmez olduğu kendisine hissettirilmelidir ( Drummond , 1996, s.99-100).

Görüşme aşamasından sonra görüşme safhaları ve işgörenin performansı kayda geçirilir.

#### 2.7.15.1.2. Performans Değerleme Görüşmesi Tipleri:

Performans değerlendirme sonrası görüşmeleri, sınıflandırılması aşağıdaki gibidir:

1. *Yeterlidir/ terfi eder* görüşmesi: Bu tür görüşmeler, performans değerlemesi sonucu yeterli görülen ve terfi etmesi ve ücretinin artırılması uygun olan işgörenler ile yapılır. Bu tür görüşmenin temelinde işgörenin yeni konumu ile ilgili işlere hazırlanması için gerekli olan eğitim ve benzeri çalışmaların saptanması oluşturur.

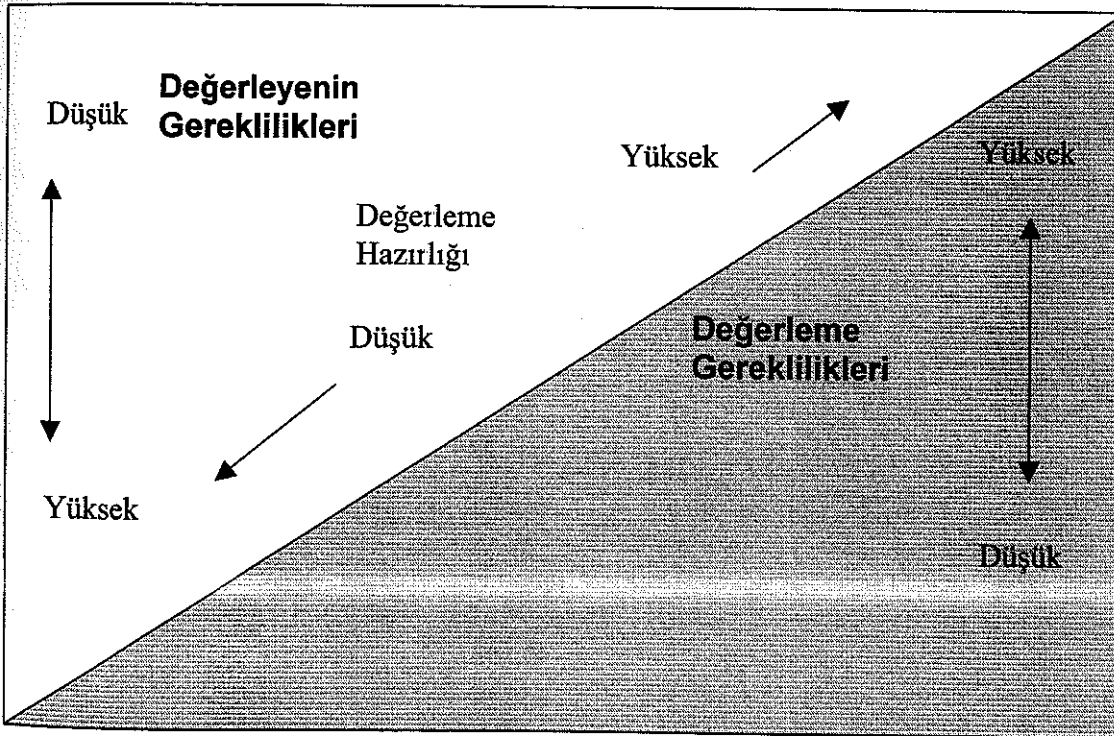
2. *Yeterli/terfi edemez* yaklaşımı içerisinde olan görüşme: Bu durumda işgören performans açısından yeterlidir, ancak terfi etmesi mümkün değildir. Bunun sebepleri olarak kadroların dolu olması, kıdem ve eğitim faktörleri görülmektedir. Bu tür görüşmelerin temel amacı işgörenin yetişmesi veya geliştirilmesi için fikir üretilmesi değil, mevcut olan performansını sürekli kılmaktır. Bunun içinde yeni motivasyon faktörlerinin bulunması doğru olacaktır. Örneğin ilave tatiller, iş açısından özel yetkiler gibi.

3. *Yetersizdir/düzelebilir* görüşmesi: İşgörenin performansı olması gerekene göre yetersizdir ancak düzelebilir görüşü hakimdir. Bu tür görüşme kolay değildir ve iyi hazırlanılması gerekir. Aksi takdirde işgören yetersizliğini kabul etmekte direnecek, işgören ile yönetici arasında sürtüşme ortaya çıkacaktır.

Bu görüşmelere ek olarak *yetersizdir/düzeltilemez* görüşmesini de eklemek mümkündür. Ancak böyle bir yaklaşım çoğu kez yapılmaz. Zira, bu tür görüşme işletmeye ve kısa dönemde işgörene bir yarar sağlamaz. Yönetim böyle bir görüşme yerine karar alıp uygulamayı tercih etmelidir. (Erdoğan, 1991, s.229).

### 2.7.15.1.3. Değerleme Görüşmesi Yaklaşımları

Değerleme görüşmesini yapacak kişi çeşitli görüşme tarzlarından bir tanesini seçebilir. Görüşme tarzları değerlendirme sürecine katılma derecesine göre sınıflandırılır. Bu sınıflandırmayı şekil üzerinde gösterecek olursak;



Açıkla- Açıkla ve İkna Et- Açıkla ve Dinle- Sor ve Açıkla- Ortaklaşa Problem Çözümü- Sor ve Dinle

**Şekil 2.23 Görüşme Yaklaşımları**  
Kaynak: (Foot, Hook, 1999, s.243-244)

- 1) **Açıkla:** Şekil 2.23' de görüldüğü gibi ölçeğin en solunda bulunan "açıkla yaklaşımı" az gerekliliğe yer vermektedir. Bu yaklaşımda otokratik olarak tanımlanan yönetici, işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini anlatmakta ve buna bağlı olarak görüşme kısa sürmektedir. İşgörenin performansı ile ilgili olarak açıklık getirmemekte ve işgörenin gelişimi ile ilgili plan ve programlar yapılmamaktadır.
- 2) **Açıkla ve İkna Et:** Bu yaklaşımda yönetici söz alır ve işgöreni adil bir biçimde değerlendirildiği konusunda onu ikna etmeye çalışır. Ancak yine de işgören görüşmeye katılımı sınırlıdır.
- 3) **Açıkla ve Dinle:** Bu yaklaşımda yönetici işgören performansının nasıl olduğu konusunda konuştuğundan sonra, kendi hakkında söyleyeceklerini dinler. Bu yaklaşımda katılım ve özdenetim hakkı verilmekle birlikte kontrol yine yöneticidedir.
- 4) **Sor ve Açıkla:** Yönetici sorular sorarak değerlendirme sürecine daha yüksek bir katılımı sağlar. Birlikte hedefler belirlenerek görüşme sona erer.
- 5) **Ortaklaşa Problem Çözümü:** Değerleme görüşmelerinde bu yaklaşım önerilir. Bu yaklaşımda yönetici ve işgörene eşit konuşma olanağı verilmektedir. Gerçekleşen performans düzeyi ve gelecekte gerçekleşecek olan performans düzeyi konusunun incelenmesi fırsatını verir. Yönetici, işgöreni kariyeri konusunda cesaretlendirir.
- 6) **Sor ve Dinle:** Bu yaklaşımda yönetici soru sormak suretiyle çalışanın yanıtlarını dinler. Kontrol mekanizması yöneticinin elindedir. Performans ile ilgili bilgiler sağlamanın yanında hedeflerin belirlenmesini de sağlar (Foot, Hook, 1999, s.243-244).

#### 2.7.16. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ:

Performansın geliştirilmesi için öncelikle yetersiz performansın nedenlerini ortaya çıkarmak gerekir.

Performans yetersizliğine neden olan faktörler (4) grupta ele alınmaktadır.



### 1. İşletme Politika ve Uygulamaları İle İlgili Faktörler:

- Kadrolama hataları,
- Eğitim yetersizliği,
- Yetersiz istihdam uygulamaları,
- Başarılı olmayan yönetim,
- Raporlamanın olmaması,

### 2. İş ile İlgili Faktörler:

- Açık olmayan iş gerekleri,
- İşten bıkmama,
- İşletmede yükselme olanağının az olması,
- İş arkadaşları ile anlaşamama,
- Güvenli olmayan iş koşulları,
- Aşırı iş yükü,
- İşin gerektirdiği becerilere sahip olmamak,

### 3. Kişisel Faktörler:

- Aile sorunları,
- Maddi sorunlar,
- Ruhsal bozukluklar,
- İşin yapılmasına engel olabilecek fiziksel özürler,
- İş ahlakının olmaması,
- İşini daha iyi yapabilmek için gereken çabayı göstermemesi.

### 4. Dış Faktörler:

- İş yaşamında aşırı rekabet,
- Yasal kısıtlamalar,
- Yönetici-işgören çatışması.

## 2.7.17. YETERSİZ PERFORMANSIN GİDERİLMESİ

Yukarıda açıklanan nedenlerden kaynaklanan yetersiz performans, yapılan işin kalitesine yansiyacak, dolayısıyla işletmeye ve kişiye zarar verebilecektir. Yetersiz performans; eğitim, işlerin yeniden tasarlanması, işgörene danışmanlık sağlanması, disiplin programlarının oluşturulması v.b. ile giderilebilir. Aşağıda bu konulara ayrıntılı olarak değinilmektedir.

**2.7.17.1. İşgörenin Eğitimi:** Yeterli performans göstermeyen işgören, işi yapmak için gerekli bilgi ve beceri düzeyine sahip değilse, eğitime tabii tutulması gerekecektir. Eğitim, hizmet içi ve hizmet dışı olmak üzere iki şekilde olabilir. Hizmet içi ve dışı eğitimde amaç işgörenin başarısını arttırmak kadar terfi edecek olan işgöreni yeni işine hazırlamaktır (Yüksel, 1998, s. 184). İşgörenin hizmet içi eğitimi; yetki devri, rotasyon, kıdemli bir işgören yardımı ile olabileceği gibi, hizmet dışı eğitim olarak da konferanslar, seminerler, kurslar, gezi-gözlem ile de olabilir. İşgören için ne tür bir eğitim programı düzenleneceğine karar verilebilmesi için işgörenden beklenen değişimin ne olduğunun ortaya konması gerekir.

**2.7.17.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması:** Yetersiz performans işe uyumsuzluktan da kaynaklanıyor olabilir. İşgörenin bilgi ve yetenek düzeyi, işin gerekliliklerine göre yüksek ise, işgören işi anlamlı bulamayacaktır ya da tersi olarak düşük ise yine anlamlı bulamayacaktır. Bunu sonucunda işgörenin, iş şevki kaybolabilmektedir (Erkan, 1997, s. 210) Bunu gidermek için iş zenginleştirme çalışmalarına gidilebilir.

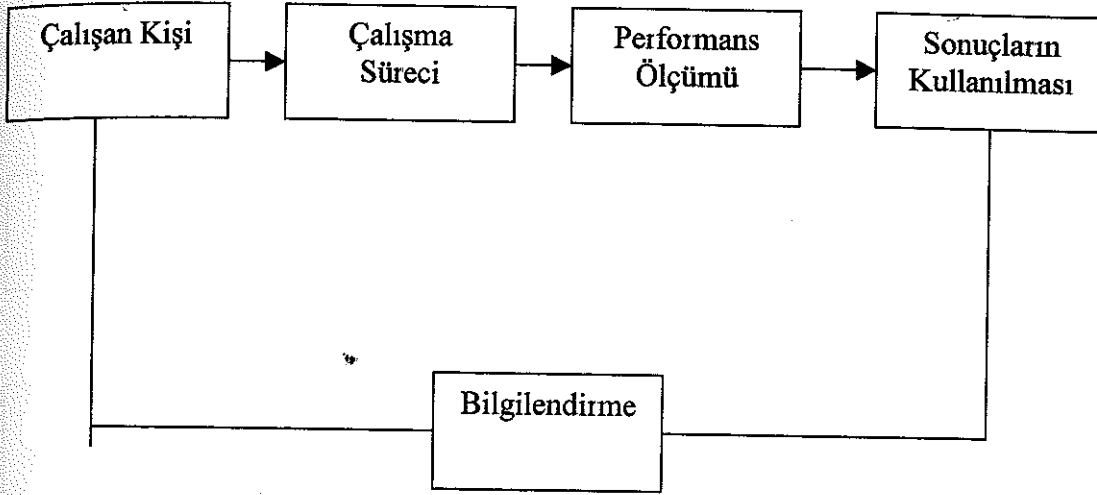
**2.7.17.3. Danışmanlık:** Performans yetersizliklerini ortadan kaldırmak için işgörene danışmanlık yapılması gerekir. Danışmanlık yapılacak olan konuların başında engelleme, çatışma ve stres gelmektedir. Engelleme, işgörenin günlük işleri esnasında amacına ulaşmasına engelleyecek durumların ortaya çıkmasıdır (Werther, Davis, 1995, s.562-565).

Danışmanlık süreci, işgörene bilgi ve beceri kazandırmanın yanında, işgörenin tutum ve davranışlarını da değiştirmeyi amaçlar. Danışman işgörene güven vererek, işgören üzerindeki gerilimin azaltılmasına yardımcı olur (Benligiray, 1999, s.249).

**2.7.17.4. Disiplin Programları Uygulanması:** Yetersiz performansın giderilmesi konusunda danışmanlık ve eğitim yeterli olmuyor ise, disiplin programlarına gerek duyulur. Disiplin programları önleyici ve düzeltici olmak üzere iki tür olabilir. Önleyici disiplin programında herhangi bir durum oluşmadan gerekli önlemler alınmasını öngörülmektedir. Düzeltici disiplin programında ise, kurallara uyulmadığında kişiye verilecek disiplin cezaları gündeme gelir. Verilecek olan cezalar işgörelere uyarılmadan verilmemelidir. Ceza verilecekse, olumsuz davranışın ardından verilmemelidir. Verilecek olan cezalar tutarlı olmalıdır. Ceza kişisel olmamalıdır (Uyargil, 1994, s.113) .

## 2.7.18. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILMASI

Performans değerlendirme çalışması zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonucunda hedeflenen kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek ve işgörenleri yeni çabalar için cesaretlendirmektir.



Şekil 2.24 Performans Değerleme Süreci

Kaynak:(Fındıkçı, 2000, s.337)

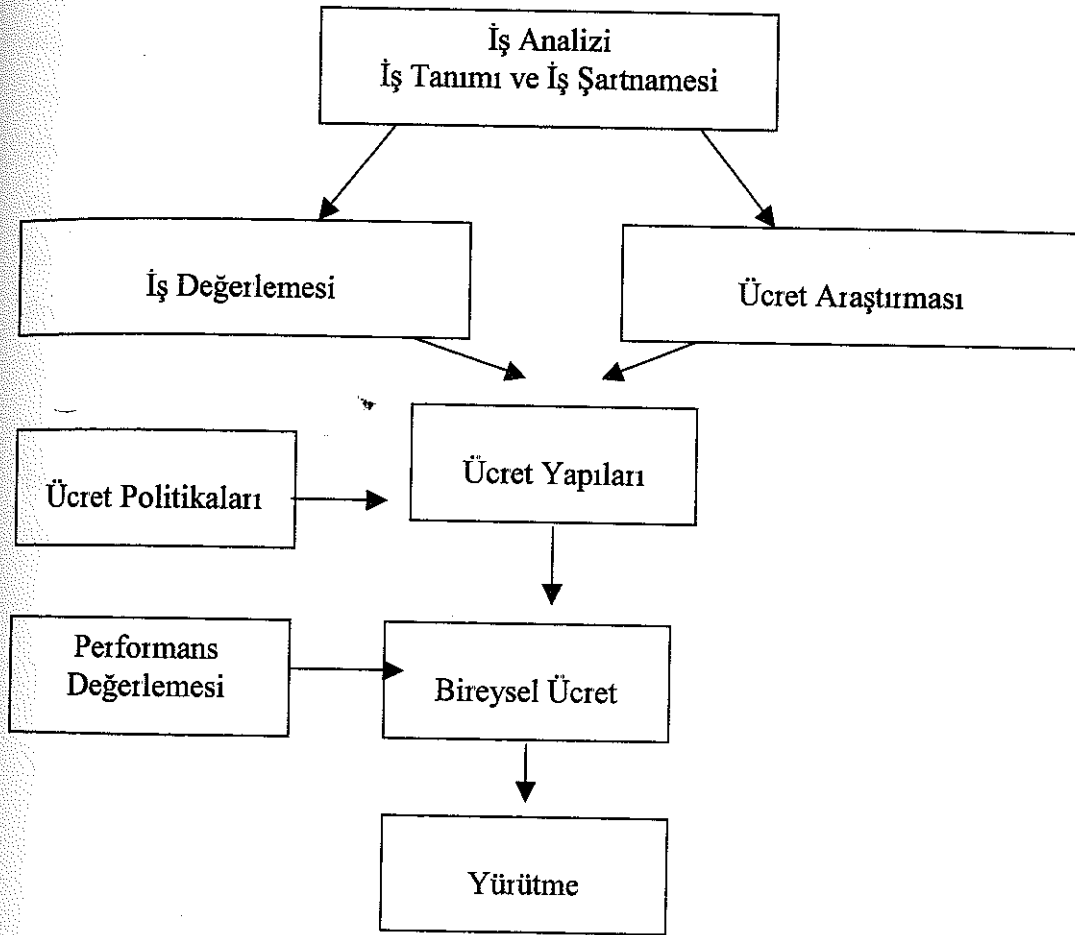
Şekil 2.24'de görüldüğü gibi elde edilen sonuçların işgörene yansıtılması gerekir. Performansı değerlendirme ile elde edilen sonuçların verimli ve etkin biçimde kullanılması ile performans değerlendirme amaçlarına ulaşacaktır(Fındıkçı, 2000, s. 337).

### 2.7.18.1. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları

#### 2.7.18.1.1. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. İşgörenlerin maddi kazançlarının oranı ile performansları arasında ilişki bulunmaktadır. (Fındıkçı,2000, s.338) Ücretin motive edici bir faktör olduğu bilinmekte ve performansa dayalı ücret yönetimi çalışmalarına rastlanmaktadır (Uyargil, Dündar, 1998, s.190). Performansa dayalı ücret yönetiminin uygulanabilmesi için performansın nitel ve nicel

yönden ölçülebilir olması gerekir. Performansa dayalı ücret yönetimi işgörenlerin yetkinlik düzeyinin yükseltmeyi amaçlamalıdır. Bu nedenle her işgören için performans ölçümüne dayalı bir gelişme planı hazırlanmalıdır ( İncir, 2000, s.5). Performans değerlemesi sonucunda yüksek performans gösteren işgörenin bu performansı ücretine yansıtılır. Ücret yönetimi süreci içerisinde performans değerlendirme şekil 2.25'de görülmektedir.



Şekil 2.25 Ücret Yönetim Sistemi

Kaynak: (Mathis, Jackson, 1994, s. 369).

Performans sonucuna dayalı olarak yapılan ücret artışının temel amacı, işletme için değerli olan işgörenleri motive etmek ve işletmede kalmasını sağlamaktır. Ücret yönetimi sistemlerinde ortaya çıkan başlıca sorun sistemin adil bir sistem olup olamamasıdır. Çünkü, işgören aldığı ücreti performansının karşılığı olarak görmez ise, adalet duygusu sarsılır ( Benligiray, 1999, s.256).

İşletmeleri performansa dayalı ücret yönetimine yönelten nedenler arasında, stratejik hedefleri başarmak, verimlilik, kalite ve karlılık gibi konularda işletmenin daha yüksek

performansa erişmesini sağlamak ya da işgücü maliyetlerini arttırmadan yüksek performansı ödüllendirmek sayılabilir( <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srpsysy.htm>, erişim tarihi, 20.08.2000).

### 2.7.18.1.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ait deneyim ve faaliyetlere ilişkin olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir (Werther, Davis, 1993, s. 376). Kariyer kavramı, insanın belirli gereksinim ve isteklerini karşılayan eylemlerin tümüne verilen genel bir ifadedir. Kariyer geliştirme ise, iş olanaklarının belirlenmesi, işgörenlerin çeşitli açılardan, çalışma yaşamı boyunca değerlendirilmesi, iş analizlerinin yapılması, danışman ve yönetici kavramının yerleştirilmesi, staj olanaklarının sağlanması ve insan kaynakları politikalarının üretilmesini içerir (Aydemir, 1999, s. 9).

Özellikle meslek hayatının ortalarına gelmiş ya da sonuna yaklaşmış işgörenlerin becerilerinin güncelleştirilmeleri, performansı yükseltmek ve çalışanları işletmede tutmak açısından önemlidir (Palmer, 1993(b), s.82).

Kariyer yönetiminde işletme,

- Nereye gitmek istediğini ve erişmek istediği noktaya nasıl ulaşmayı planladığını işgörelere açıkça iletme,
- İşgöreleri içinde bulunulan iş kolu ve yapılan iş hakkında mümkün olan tüm bilgiyi elde edilmesini sağlamak,
- İşgörelerin yeni kariyer girişimlerini tam ve tarafsız olarak yanıtlamalı,
- İşgörelerin mevcut performans düzeyleri hakkında geribildirim sağlamalıdır (Acar, 1999, s.44).

Kariyer yönetimi, işgörelenin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kariyer yönetimi, işgörelerin bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırılmasını içerir (Aytaç, 1997, s. 108). Kariyer yönetimi, işgörelenin işletme içindeki statüsü, itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere yönlendirilmesini içeren zorlu bir süreçtir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarı kanıtlanan işgörel kariyerinin geliştirilmesi ve daha üst kademelere hazırlamaları söz konusu olmaktadır. (Fındıkçı, 2000, s. 338). Organizasyon

açısından, işgörenin potansiyeli belirlenerek işletme hedeflerine uygun bir kariyer planı oluşturmak, bireyin yeteneklerini belirleyerek, işletmenin kendisine verdiği hedeflere ulaşmasında ortaya çıkabilecek eksiklikleri eğitim ile önceden giderebilmek, performansı değerleyerek işletme hedeflerine ulaşmada yararlanılan pozitif değeri gözlemleyebilmek konuları kariyer yönetimi süreci içerisinde yer alır. Bireysel açıdan irdelendiğinde kariyer planı, kişisel tatmini sağlayabilecek ve destekleyecek, sahip olunan tecrübe, bilgi, beceri ve başarılar doğrultusunda yükseltilebilecek bir performans sistemidir( Savan, 1998, s. 300).

#### 2.7.18.1.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını da ortaya koymaktadır. Bu veriler işgörenlerin zayıf ve güçlü olduğu yönleri ve yetersizliklerini ortaya koymak için kullanılır (Kaynak, Adal ve Diğerleri, 1998, s. 183). Performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeyi ile bireysel performans arasındaki farktır. Performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak belirlenen işgörenin mevcut performansı, istenen performans düzeyi ile karşılaştırılarak aralarında fark olup olmadığına bakılır. Şayet fark var ise, bu farkın bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, motivasyon eksikliğinden mi, ücret veya benzeri eksikliklerden mi kaynaklandığı araştırılır (Cengizhan, Ersun, 2000, s. 733). Aradaki fark eğitim eksikliğinden kaynaklanıyor ise, işgörenin eksik olduğu yönlerin giderilmesi için eğitim programları düzenlenerek işgörenin katılımı sağlanır.

#### 2.7.18.1.4. Rotasyon

Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgiler ile işgörenin daha yüksek performans göstereceğine inanılan başka bir göreve rotasyonu söz konusu olabilir. Rotasyon ile yeni görevini öğrenmeye başlayan bir işgören daha yüksek performans düzeyi gösterebilir. Böylece aynı işletme içerisinde farklı bir görevde işgörenden yararlanılır ( Rue, Byars, 1996, s.196).



### 2.7.18.1.5. Sözleşmenin Yenilenmesi ya da İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen veriler, işgörenin işinden çıkartılma kararlarında kullanılabilir. Ancak bu veriler bu derece önemli bir karar için tek temel oluşturamamalıdır. Bu durumun tersi olarak da yüksek performans gösteren işgörenlerin de sözleşmesi yenilenebilir. Yüksek performans gösteren işgörenin emeğinin karşılığını görmesi kadar, işletmenin performans beklentilerinin altında kalan işgörene yönelik gerekli tedbirlerin alınması da doğal karşılanmalıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Konaklama endüstrisinin başarısını, günümüzde işletme dışı faktörler olarak nitelendirdiğimiz küreselleşme, bilgi çağı ve teknolojisi, müşteri beklentilerinin değişmesi, yatay ve dikey entegrasyonlar etkilemektedir. Konaklama endüstrisinin çok sayıda işgöreni istihdam etmesi ve emek-yoğun bir endüstri olması nedeniyle, değişen çevre koşullarına uyum sağlamada insan faktörü ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla, işletmelerin başarılı olabilmeleri işgörenderin performansları ile ilişkilidir. Bu nedenle, işletmelerin geçmişten farklı olarak işgörenderin performanslarına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada temel amacımız, bu derece önemli olan performans değerlendirme çalışmasının yapıp yapılmadığını, performans değerlendirme çalışması yapılıyor ise, uygulamada karşılaşılan güçlükleri, performans değerlendirme çalışması için kullanılan yöntemleri, performans değerlendirme çalışmasının sonuçlarının işgörene nasıl yansıtıldığını araştırmaktır. Bir diğer amacımız ise, insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme uygulamalarına bakış açılarının ne olduğu ve uygulamanın nasıl yapılması gerektiğini ortaya koymaktır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın evrenini, konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri, örneklem kapsamını Antalya Yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmeleri ile çalışılmasının nedeni, büyük otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmasının yapılıyor olmasıdır. Büyük otel işletmelerinden elde edilen verilerin güvenilir olması da örneklem seçiminde etkili olmuştur.

Örneklemin Antalya Yöresi olarak seçilmesi, Antalya Yöresinin Türkiye turizminde diğer yörelere oranla özellikli bir yere sahip olmasından ve beş yıldızlı otel sayısı açısından aranan özellikleri taşımasından kaynaklanmaktadır.

Araştırma, Antalya Yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tamamına yönelik olmuştur. Antalya Turizm İl Müdürlüğünden 30.09.2000 tarihi itibarıyla alınan bilgilere göre faal durumda olan beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 55' tir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada Antalya Yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. İnsan kaynakları müdürlerinin performans değerlendirme çalışması ile doğrudan ilgili olmaları nedeni ile anketler insan kaynakları müdürleri tarafından cevaplandırılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır.

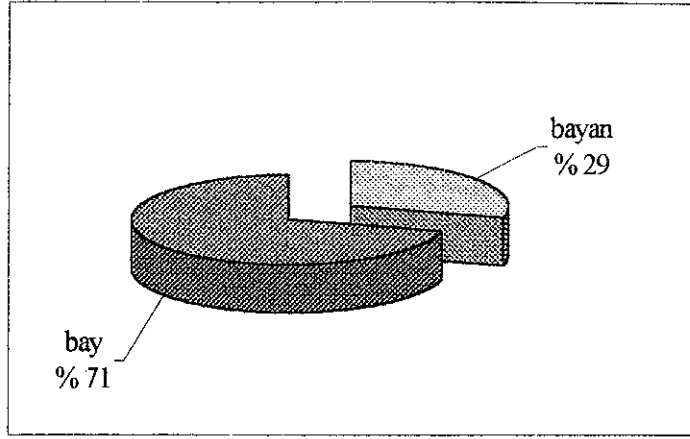
Birinci bölümde, çalışılan otel işletmesinde uygulanan performans değerlendirme çalışması, ikinci bölümde anketi yanıtlayan kişinin performans değerlendirme konusundaki kişisel görüş ve düşünceleri, üçüncü bölümde anketi yanıtlayan kişinin kişisel bilgileri araştırılmaktadır. Anket 36 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır.

Anket çalışması 01.10.2000-15.11.2000 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketlerin analizinde SPSS 9.0 (Statistical Package of Social Sciences) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada, Antalya Yöresindeki faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tamamını ankete dahil etmeyi hedeflememize rağmen, araştırma döneminde faal durumda olan 55 otelin 48'i anketimizi yanıtlamıştır. Anketin geri dönüş oranı % 87.27' dir.

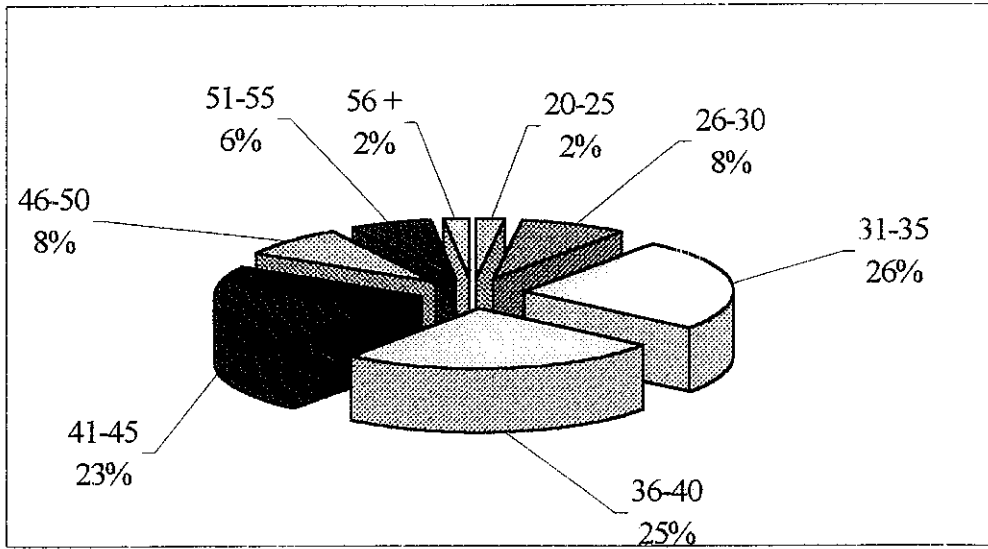
### 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

#### 3.4.1. Demografik Özellikler



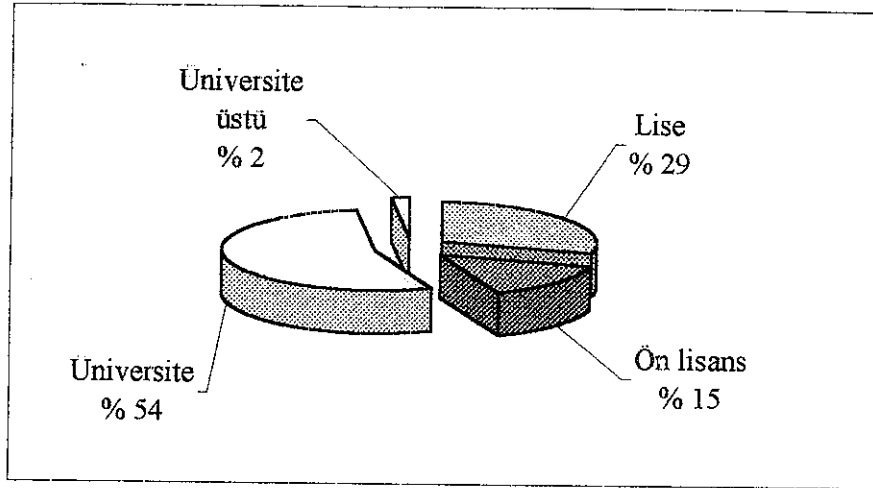
Şekil 3.1 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Cinsiyet Dağılımı

Örneklem kapsamında Antalya Yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürlerinin % 71' nin bay, % 29' nun bayan olduğu tespit edilmiştir.



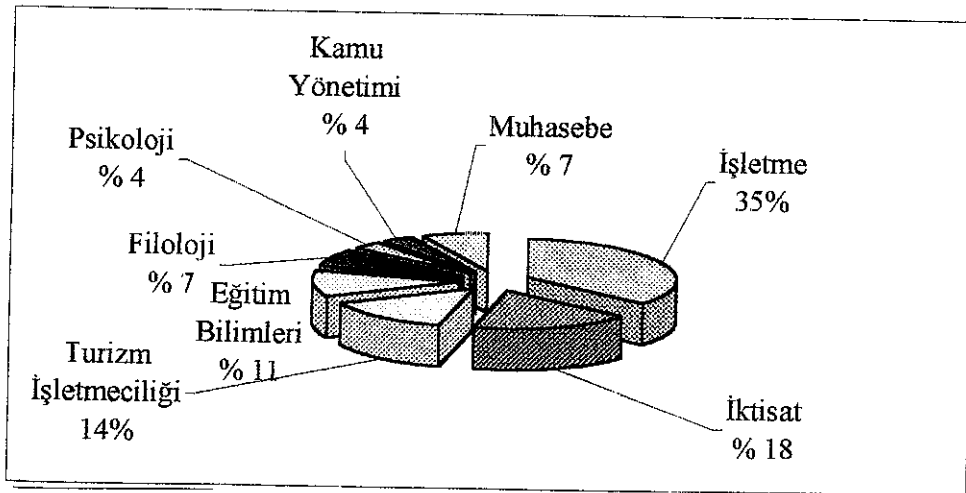
Şekil 3.2 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Yaş Dağılımı

Anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin yaş itibariyle dağılımı incelendiğinde birinci sırayı % 26 ile 31-35 yaş arası alırken bunu sırasıyla % 25 ile 36-40 yaş, % 23 ile 41-45 yaş, % 8 ile 46-50 ve 26-30 yaş grupları izlemektedir. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları müdürlerinin çoğu gençlerden oluşmaktadır.



**Şekil 3.3 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Eğitim Durumu**

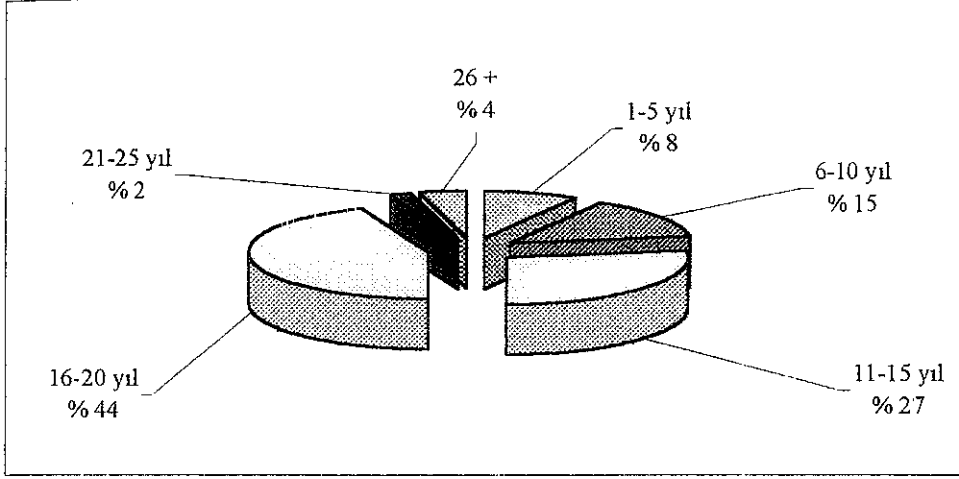
Anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin yarısından fazlasının (%54) üniversite mezunu oldukları tespit edilmiştir. %29'u lise, % 15'i ön lisans, %'2'si üniversite üstü eğitim almışlardır. Lise üzeri bir eğitim olması nedeni ile 3. sırada yer alan ön lisans eğitimi alanlar ile üniversite ve üniversite üstü eğitim alanların toplamına bakıldığında %71'lik bir yükseköğretim mezunu oranına ulaşılmaktadır. Bu sonuç eğitilmiş insanın sektörde özellikle olması gereğinden dolayı oldukça olumludur.



**Şekil 3.4 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Eğitim Gördüğü Alan**

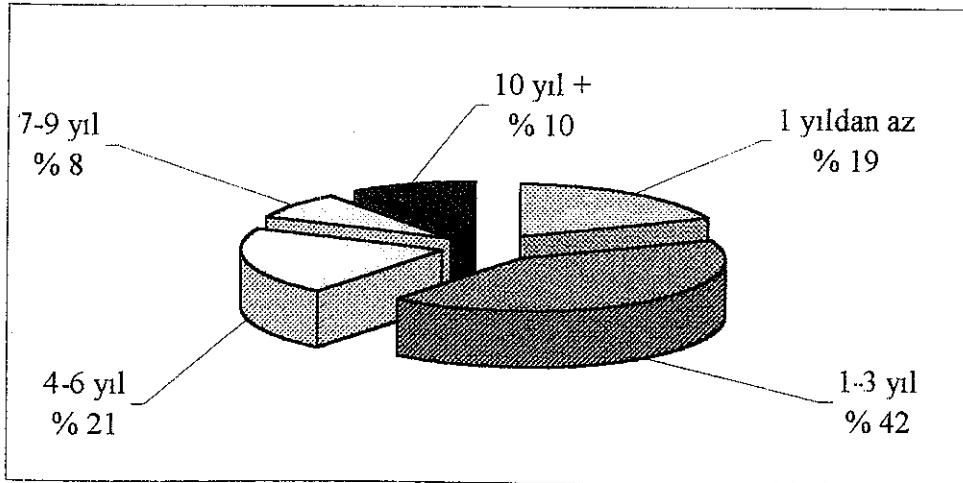
İnsan kaynakları müdürlerinin eğitim gördüğü alanlar incelendiğinde; %35 ile işletme birinci sırada yer alırken, %18 ile iktisat ikinci sırada, % 14 ile turizm işletmeciliği üçüncü sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla, % 11 ile eğitim, % 7 ile filoloji ve muhasebe, % 4 ile psikoloji ve kamu yönetimi takip etmektedir.

Bilindiği üzere otel işletmeleri turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Turizm işletmeciliği mezunları oranının daha da artması, işletme ve iktisat mezunlarından daha ön plana çıkmasının turizm açısından tercih edilebilir.



Şekil 3.5 İnsan Kaynakları Müdürlerinin Toplam Çalışma Süresi

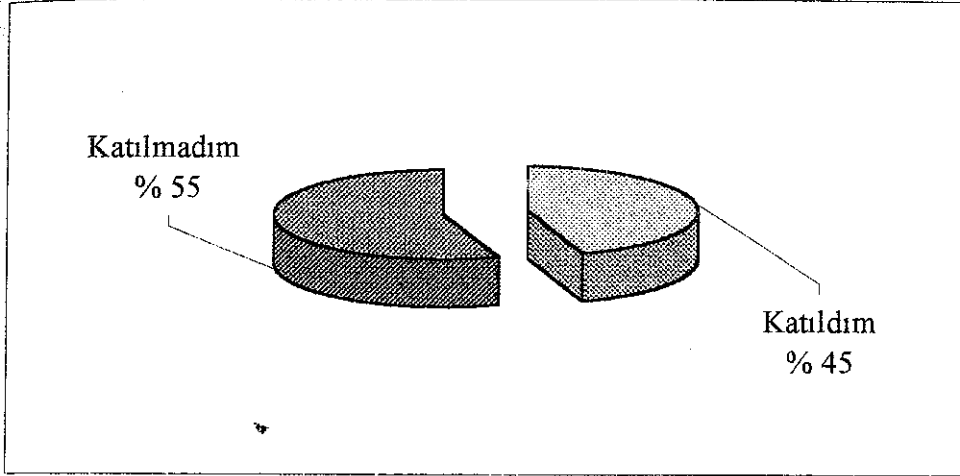
İnsan kaynakları müdürlerinin turizm alanındaki deneyimlerini belirlemek amacıyla toplam çalışma süresi araştırılmıştır. İnsan kaynakları müdürlerinin % 44' ünün 16-20 yıl arasında en yüksek oranda çalıştıkları görülmektedir. Bunu % 27 ile 11-15 yıl, %15 ile 6-10 yıl takip etmektedir. Toplam çalışma süresinin düşük olması da insan kaynakları müdürlerinin yaş olarak gençlerden oluşması ile açıklanabilir.



Şekil 3.6 İnsan Kaynakları Müdürlerinin İşletmedeki Çalışma Süresi



İnsan kaynakları müdürlerinin işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında, % 42 ile 1-3 yıl arası birinci sırada yer almaktadır. % 21'i 4-6 yıl ile ikinci sırada yer almaktadır. Şu anda işletmede çalışma süresinin az olması otel işletmelerinde yer değiştirme oranının yüksek olması ve insan kaynakları müdürlerinin nispeten gençlerden oluşması ile açıklanabilir.

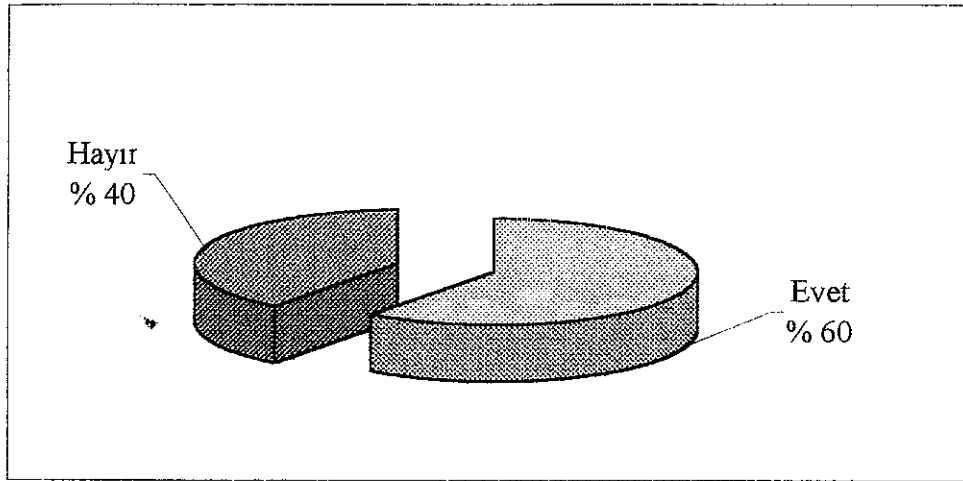


**Şekil 3.7 Performans Değerleme İlgili Eğitim Programına Katılım**

Örnekleme kapsamındaki insan kaynakları müdürlerinin araştırma konusu ile ilgili olarak eğitim alıp almadıklarını belirlemek amacıyla sorulan soruya, % 55'i eğitim programına katıldıklarını, % 45 ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Eğitim programına katılanlar eğitimlerini, üniversitelerden, derneklerden, çeşitli kuruluşların seminer programlarından, kurum içi eğitim programlarından aldıklarını belirtmişlerdir.

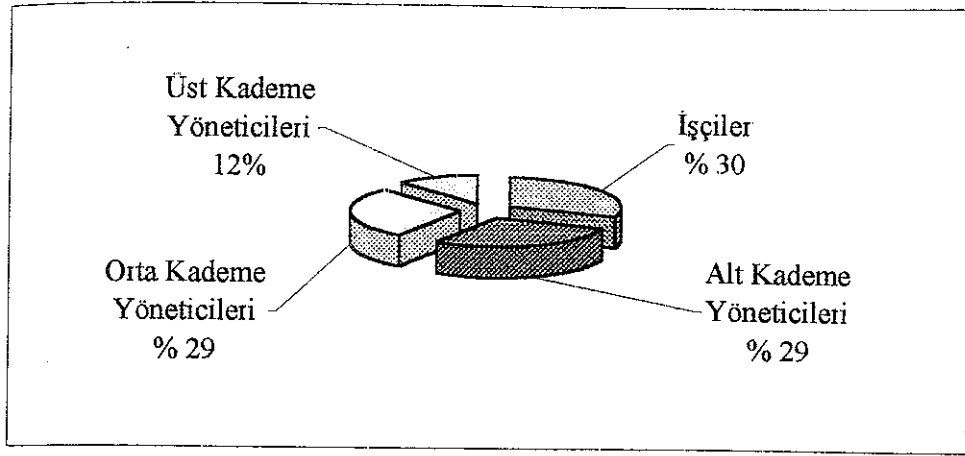
### 3.4.2. Araştırma İçerisindeki Otel İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Etkinliği İle İlgili Bulgular

Anket formunun bu bölümünde tez konusuna temel olan ve örneklem kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinin performans değerlendirme konusundaki durumları araştırılmıştır.



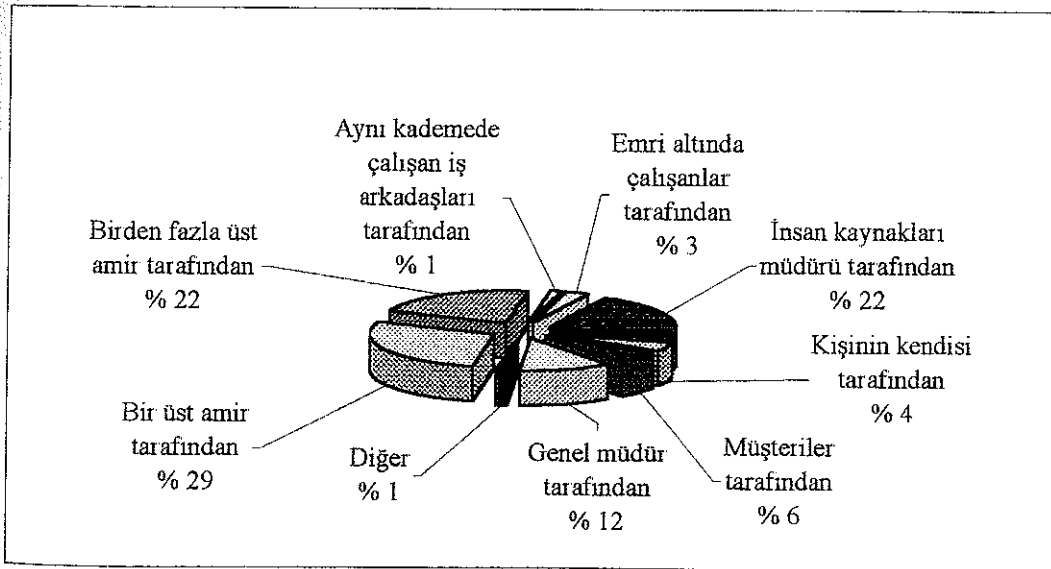
Şekil 3.8 Performans Değerleme Çalışmasının Varlığı

Örneklem kapsamındaki beş yıldızlı otellerin % 60'ında performans değerlendirme çalışması yapıldığı tespit edilmiştir. Turizmin başkenti olarak nitelendirilen Antalya Yöresinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin yarısından fazlasında performans değerlendirme çalışmasının yapılıyor olması, gerek sektör, gerekse açıdan işletme ve işgörenler için olumlu bir durum olarak yorumlanabilir.



**Şekil 3.9 Performans Değerleme Çalışmasının Düzenli Olarak Yapıldığı Personel Düzeyi**

Performans değerlendirme çalışmasının düzenli olarak yürütüldüğü personel kategorisinde % 30 ile işçiler ilk sırayı alırken bu oranı, % 29 ile alt ve orta kademe yöneticileri, %12 ile üst kademe yöneticileri takip etmektedir. Sonuçlardan da anlaşılacağı gibi performans değerlendirme çalışmasının her düzeydeki personele uygulandığı görülmektedir. Ancak yönetici düzeyinde performans değerlendirme çalışmasının daha az oranda yapılması, yönetici performansını değerlemenin daha zor ve daha zaman gerektiren bir işlem olması ile açıklanabilir.



**Şekil 3.10 İşgörenlerin Performansının Kimler Tarafından Değerlendirildiği**

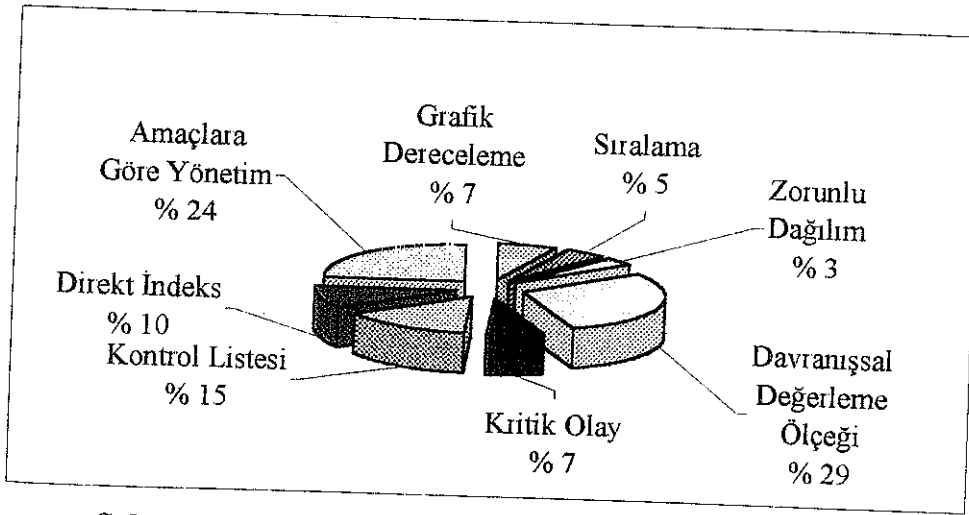
Örnekleme kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinde, performans değerlemenin % 29'unun bir üst amiri tarafından, % 22'sinin birden fazla amir ve insan kaynakları müdürü tarafından, %12'sinin genel müdür tarafından, % 6'sının müşterileri tarafından, % 4'

nün kişinin kendisi tarafından, %3' nün emri altında çalışanlar tarafından, %1' nin aynı kademedeki çalışan iş arkadaşları tarafından yapıldığı görülmektedir.

Performans değerlemenin bir üst amir tarafından yapılması, bir üst amirin performansı değerlendirilen işgöreni daha yakından tanıyor olması ve doğrudan birlikte çalışıldığı için gözlemleme imkanının olması nedeniyle tercih edilmektedir. Ancak, bir üst amirin değerlemesinde birlikte çalışmaktan doğabilecek olan yakınlıktan dolayı objektif olamama durumundan kaçınılmak için birden fazla amirin değerlendirilmesi de genellikle tercih edilmektedir. Kişinin kendisini değerlemesi ya da aynı kademedeki çalışan iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi taraflı davranılabileceği ve elde edilen sonuçların gerçeği yansıtmayacağı düşüncesi ile daha seyrek tercih edilmektedir.

Performans değerlendirme çalışmasında sonuçlar insan kaynakları departmanı tarafından değerlendirildiği için departman müdürlerinin de değerlendirme yaptıkları görülmektedir.

Genel olarak incelendiğinde, performans değerlendirme ile ilgili olarak alt, üst ve aynı kademedeki gelen değerlendirmelerin yapıldığı ve sonuçların insan kaynakları müdürlerinde toplandığı söylenebilir.



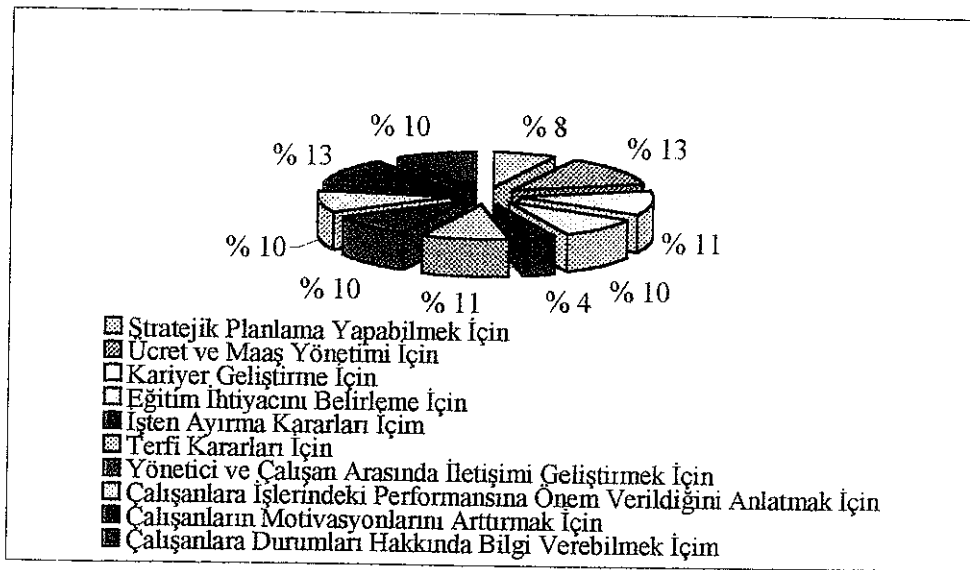
**Şekil 3.11 Kullanılan Performans Değerleme Yönetimi**

Örnekleme kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinde kullanılan performans değerlendirme yöntemine bakıldığında % 29 ile davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi, % 24 ile amaçlara göre yönetim, % 15 ile kritik olay yöntemi ilk üç sırayı almaktadır. Bu yöntemleri

%10 ile direkt indeks, % 7 ile grafik dereceleme ve kritik olay, % 5 ile sıralama, % 3 ile zorunlu dağılım yöntemi izlemektedir.

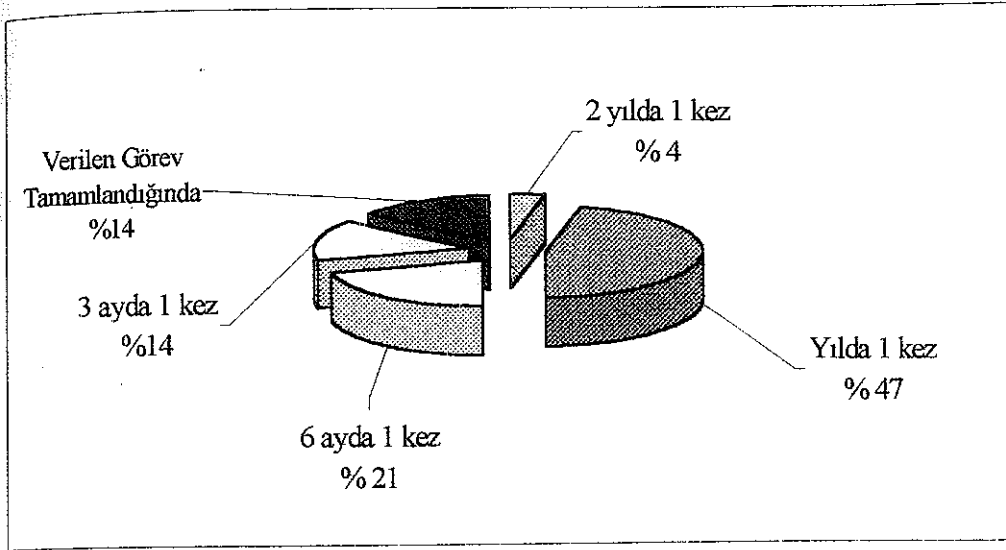
Elde edilen sonuçlar, örneklem kapsamındaki otel işletmelerinde geleneksel değerlendirme yöntemlerinden ziyade çağdaş değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığını göstermektedir. Ancak, performans değerlemede yeni eğilimler olarak görülen dengelenmiş gösterge denetimi (balanced scorecard) ve 360 derece geribildirim yöntemlerinin henüz kullanılmadığı görülmektedir.

En çok hangi yöntem kullanıldığı ile bağlantılı olarak yöneltilen ve çalışanların sürekli aynı yöntem ile değerlendirilip değerlendirilmediği sorusuna % 82'i evet yanıtı verilirken, % 17,9'u da olumsuz yanıt vermiştir. Olumsuz yanıt verenler, kritik pozisyonlarda görev alan işgörenler için, değerlemenin güvenilirliğini ve doğruluğunu tespit edebilme de zaman zaman farklı yöntemlerin kullanılmasının zorunlu olduğunu belirtmişlerdir.



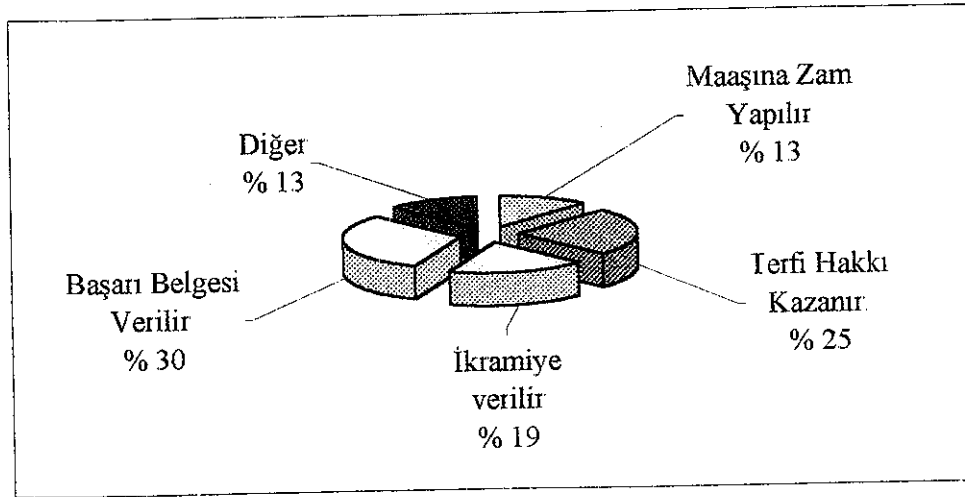
Şekil 3.12 Performans Değerleme Çalışmasının Yapılma Amaçları

Örneklem kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinde, % 13 ile ücret ve maaş yönetimi ile işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak, % 11 ile terfi kararlarını verebilmek ve kariyer geliştirmeyi yapabilmek, % 10 ile eğitim ihtiyacını belirleme, % 10 ile yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi geliştirme, %10 işgörelere işlerindeki performanslarına önem verildiğini anlatmak ve % 10 işgörelere durumları hakkında bilgi verebilmek, % 8 ile stratejik planlama yapabilmek ve % 4 ile işten ayırma kararlarını uygulayabilmek için performans değerlendirme çalışmasının yapıldığı görülmektedir.



**Şekil 3.13 Performans Değerleme Sıklığı**

Örnekleme kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinin % 47'sinde performans değerlendirme çalışmasının yılda bir kere, % 21'inde altı ayda bir, %14'ünde üç ayda bir ve % 14'ünde verilen görev tamamlandığı zaman, % 4'ünde iki yılda bir kere yapıldığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirme çalışmasının yılda bir kere yapılması işgörenin gelişiminin takip edilmesi açısından olumlu bir durum olarak düşünülse de işletmedeki çalışma temposunu ve ahengini aksatmamak kaydıyla dönembaşı ve dönemsonu olmak üzere yılda iki kez performans değerlendirme yapıldığı söylenebilir.



**Şekil 3.14 Performans Değerleme Sonucunda Başarılı Bulunanların Ödüllendirilmesi**

Performans değerlendirme çalışması sonucunda başarılı bulunanlara, örnekleme kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinin %30'unda başarı belgesi verilirken, % 25'inde terfi hakkı sağlanmakta, % 19'unda ikramiye verilmekte, % 13'ünde maaşa zam

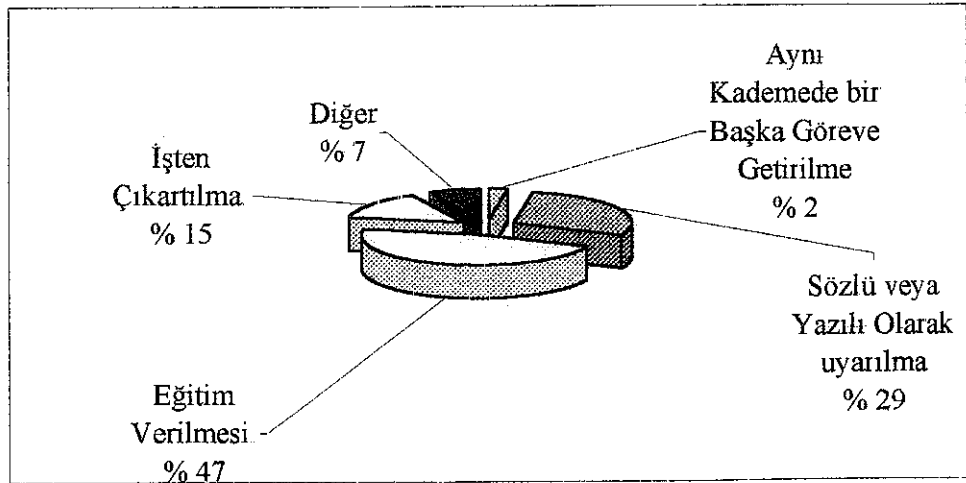


yapılmaktadır. % 13 oranında görülen "diğer" seçeneği yanıtından çıkan ifadelerle göre de gösterdiği performansı daha da yükseltmek koşulu ile iş garantisi verilmektedir. Anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürleri, turizm sektöründe çok sayıda işgörenin istihdam edilmesi ve işgören devrinin yüksek olmasından dolayı iş garantisinin verilmesinin iyi bir ödül şekli olduğunu belirtmişlerdir.

Şekil 3.12'de otel yönetiminin performans değerlendirme yapmadaki amaçları öncelikle; ücret ve maaş yönetimi olmakta birlikte, ancak başarılı bulunan işgörenlerin ödüllendirilmesinde, sonuçlardan da görüleceği üzere ücret ve maaş artırımını düşük oranda dikkate alınmaktadır.

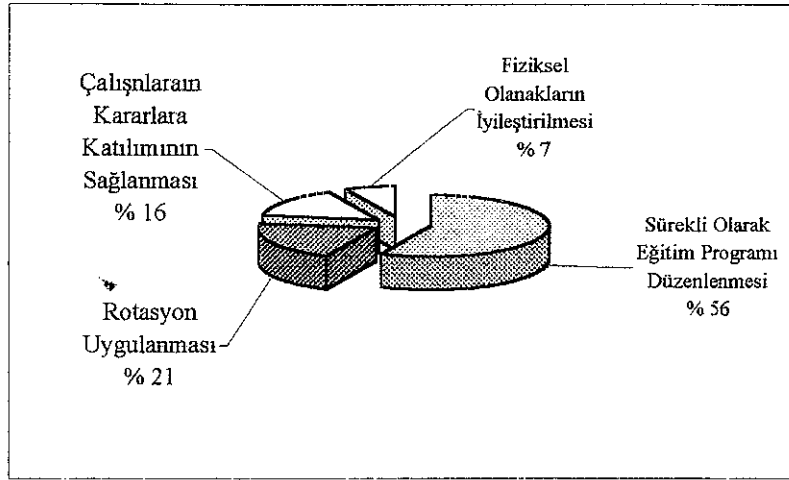
Başarılı bulunanların ödüllendirilmesinde maddi ödüllerden ziyade manevi ödüllere önem verildiği görülmektedir.

Esasen ülkemizde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerde çalışanların yaşadığı sorunların başında ücret ve sosyal yardımların yetersizliği gelmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sonucunda başarılı bulunan işgörene maddi ödüllerin sağlanması manevi ödüllere göre daha fazla motive edilmelerine, işe ve işletmeye bağlılıklarının artmasına katkıda bulunabilir.



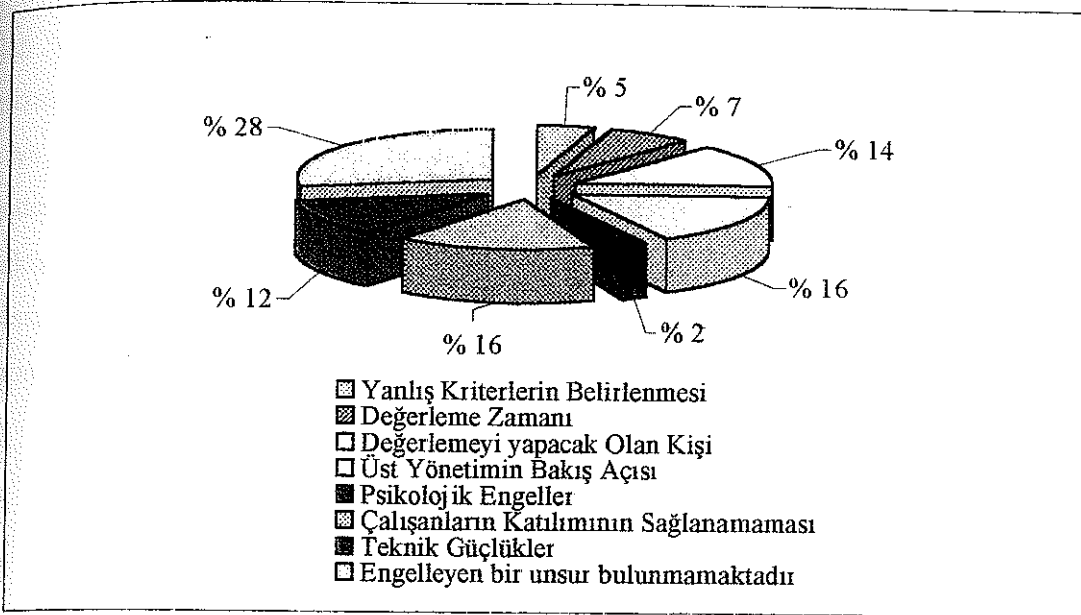
Şekil 3.15 Performans Değerleme Sonucunda Başarısız Bulunanlara Yapılan Uygulama

Performans değerleme çalışması sonucunda başarısız bulunanlara, örnekleme kapsamındaki beş yıldıızlı otel işletmelerinin % 47'sinde eğitim verilirken, % 29'unda sözlü ve yazılı uyarı yapılmakta, % 15'inde işten çıkartılmakta, % 2'sinde aynı kademedede başka göreve getirilmektedir. % 7'lik diğer seçeneğinde ise sonucun gizli tutularak herhangi bir uygulama yapılmadığı ancak işgörenin gözlemlendiği belirtilmiştir. Ancak sonucun gizli kalması durumunda işgören performansını yüksek sanabilir ve sonuçta düşük performansını yükseltmek için yeterli çabayı sarfetmeyebilir.



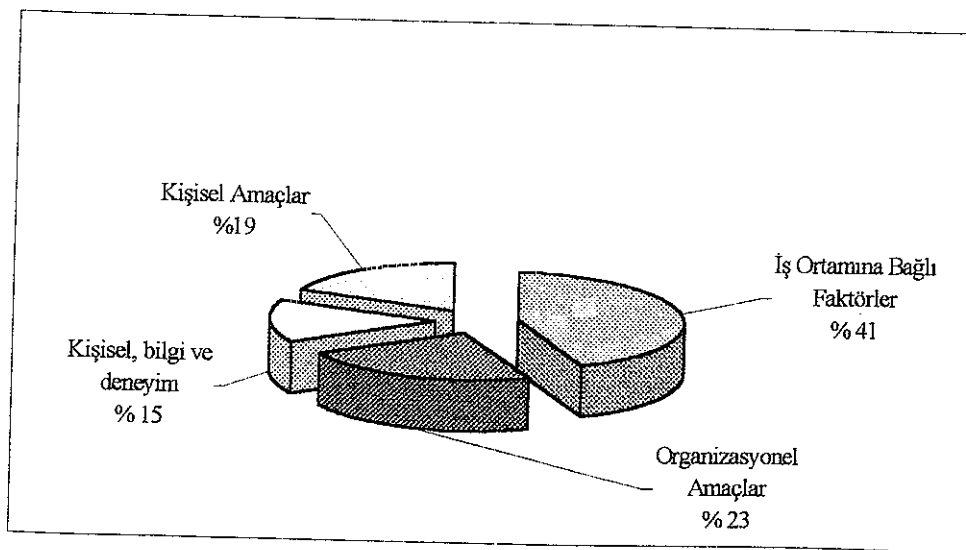
şekil 3.16 Performansın Arttırılması İçin Yapılan alışmalar

Örnekleme kapsamındaki beş yıldıızlı otel işletmelerinde performansın arttırılması için; % 56 ile eğitim programlarının düzenlendiği, % 21 ile rotasyon uygulandığı, % 16 ile çalışmaların kararlara katılımının sağlandığı, % 7 ile fiziksel olanakların iyileştirildiği tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin yarısından fazlasında performansı arttırmak için eğitim programlarının uygulanması işgörenin gelişimi açısından oldukça olumlu bir uygulamadır.



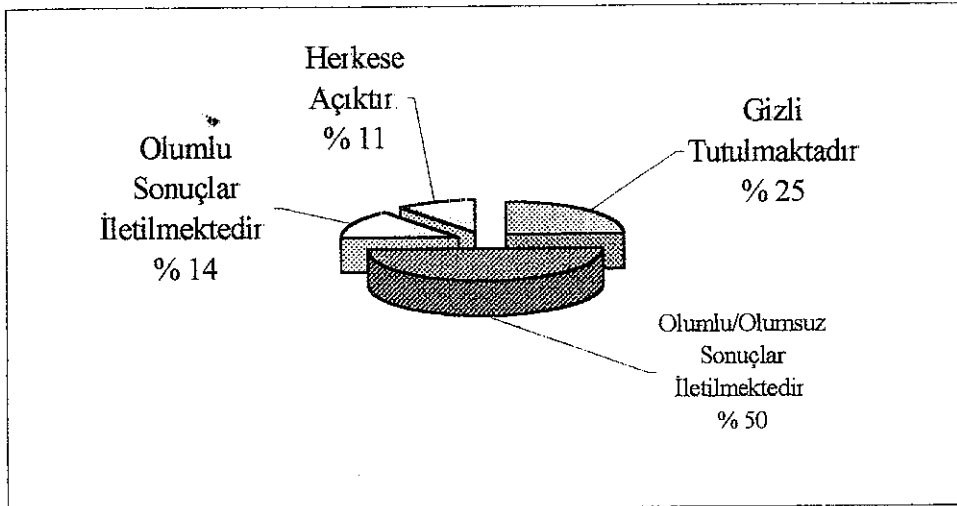
**Şekil 3.17 Performans Değerleme Çalışmasını Engelleyen Etmenler**

Performans değerlendirme çalışmasını engelleyen etmenlerin ne olduğu sorusuna verilen yanıtlarda; % 28 ile engelleyen bir öğe bulunmadığı yanıtı birinci sırayı alırken; engelleyen etmenlerden sırasıyla; % 16 ile üst yönetimin bakış açısı ve %16 ile çalışanların katılımının sağlanamaması, % 14 ile değerlemeyi yapacak olan kişi, % 7 ile değerlendirme zamanı, % 5 oranında yanlış kriterlerin belirlenmesi, % 2 ile teknik güçlükler olarak belirtilmiştir. Performans değerlemeyi engelleyecek hiçbir öğe bulunmamaktadır yanıtının birinci sırada gelmesi performans değerlendirme çalışmasının başarı ile yapılması açısından önemlidir.



**Şekil 3.18 Performansı Belirleyen Faktörler**

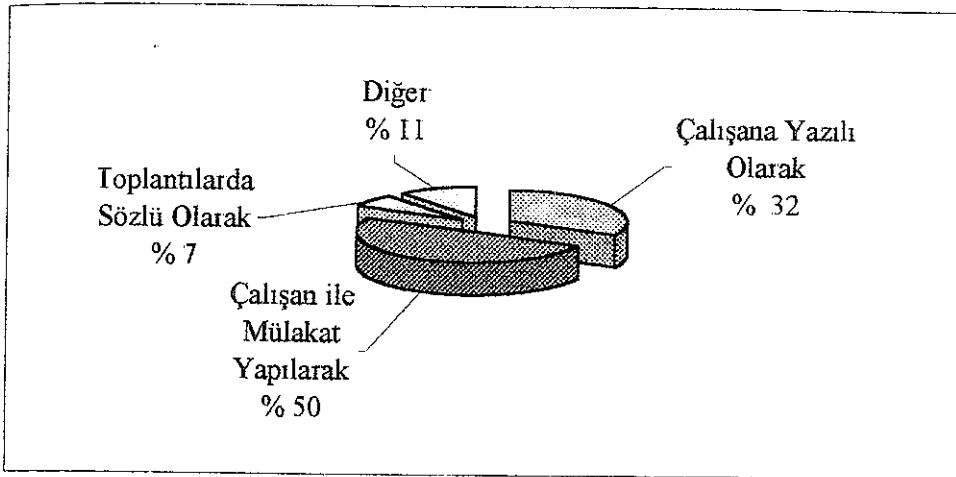
Ankete katılan otel işletmelerinin işgörenin başarısını etkileyen faktörlere ilişkin sorulan soruya verilen yanıtlar ise; iş ortamına bağlı faktörler % 41 ile birinci sırada, organizasyonel amaçlar % 23 ile ikinci sırada, kişisel amaçlar % 19 üçüncü sırada, kişisel bilgi ve deneyim % 15 ile son sırada yer almaktadır. Konaklama sektöründe işgörenler yönünden iş ortamının huzurlu ve çalışma koşullarının uygun olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bir başka yorum olarak da bu sonuç yönetim tarafından organizasyon amaçlarının ve kişisel bilgi ve deneyimin önemini işgörene anlatmakta yetersiz kaldığı kanaatini de yaratmaktadır.



Şekil 3.19 Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılması

Ankete katılan otel işletmelerinin, % 50' si olumlu ve olumsuz performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere iletildiğini, % 25'i gizli tutulduğunu, %14'ü sadece olumlu sonuçların iletildiğini, %11'i ise herkese açık olduğunu belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme çalışmasının tam anlamı ile başarıya ulaşabilmesi geribildirim mekanizmasının çalışması ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle olumlu ve olumsuz sonuçların, işgörenin kendi durumunu bilmesi ve gerekli önlemleri alması bakımından kendilerine iletilmesi gerekmektedir. Sonuçların gizli tutulması ve sadece olumlu sonuçların iletilmesi, sistemin sağlıklı işleyebilmesi açısından yetersiz kalmaktadır.



**Şekil 3.20 Performans Değerleme Sonuçlarının İletilmesi**

Şekil 3 19 ile bağlantılı olarak performans değerlendirme sonuçlarını işgörenlere yansıtan otel işletmelerinin, bu sonuçları, % 50'sinin çalışan ile mülakat yaparak, % 32'sinin çalışana yazılı olarak, % 7'sinin toplantılarda sözlü olarak bu sonuçları bildirdikleri görülmektedir. % 11 ile diğer seçeneğinde ise performans değerlendirme formuna işgörenin imzası alınırken işgörenin sonuçları gördüğü belirtilmiştir.

İşgören ile mülakat yapılarak sonuçların iletilmesi seçeneği, işgörenin de görüşmeye katılımı sağlanacağı için hem yönetici hem de işgören açısından yararlı olmaktadır. Bu yolla, yönetici ve işgören birbirlerinden neler beklediklerini açıklıkla öğrenebilirler.

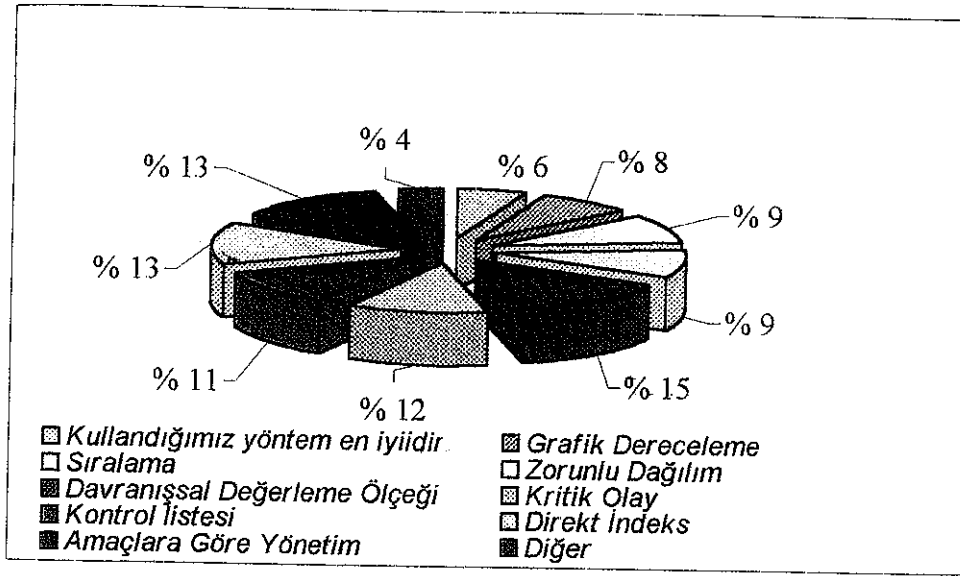
Örnekleme kapsamındaki otel işletmelerinin,

- % 82,1 oranı ile otelin misyon ve vizyonunu belirgin olarak ve yeterli düzeyde tüm personele açıklandığı,
- % 82,1 oranı ile otel işletmesinin amaç ve hedeflerinin tüm personele gerçekçi ve yeterli düzeyde iletildiği,
- % 92,9 oranı ile her işin tanımlandığı ve iş gereklerinin belirlendiği,
- %57,1 oranı ile her pozisyon için ölçülebilir ve objektif performans kriterleri ve standartlarının belirlendiği,

- % 39,3 oranı ile performans kriterleri ve standartları belirlenirken personelin görüş ve önerilerinin alındığı tespit edilmiştir.

### 3.4.3. Anketi Yanıtlayan İnsan Kaynakları Müdürlerinin Performans Değerleme Konusundaki Kişisel Görüş ve Düşünceleri İle İlgili Bulgular

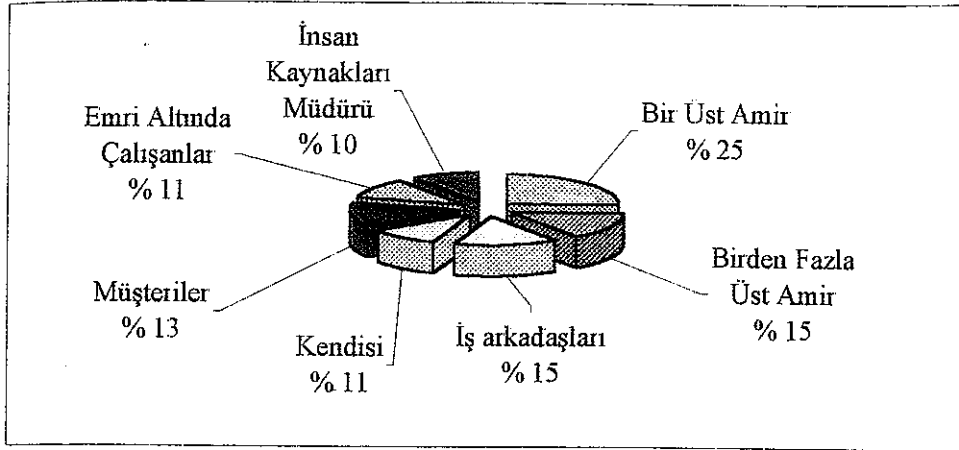
Anketin bu bölümünde anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin performans değerlendirme konusuna bakış açıları araştırılmıştır.



Şekil 3.21 Çalışanın Performansını Değerleyen En İyi Yöntem

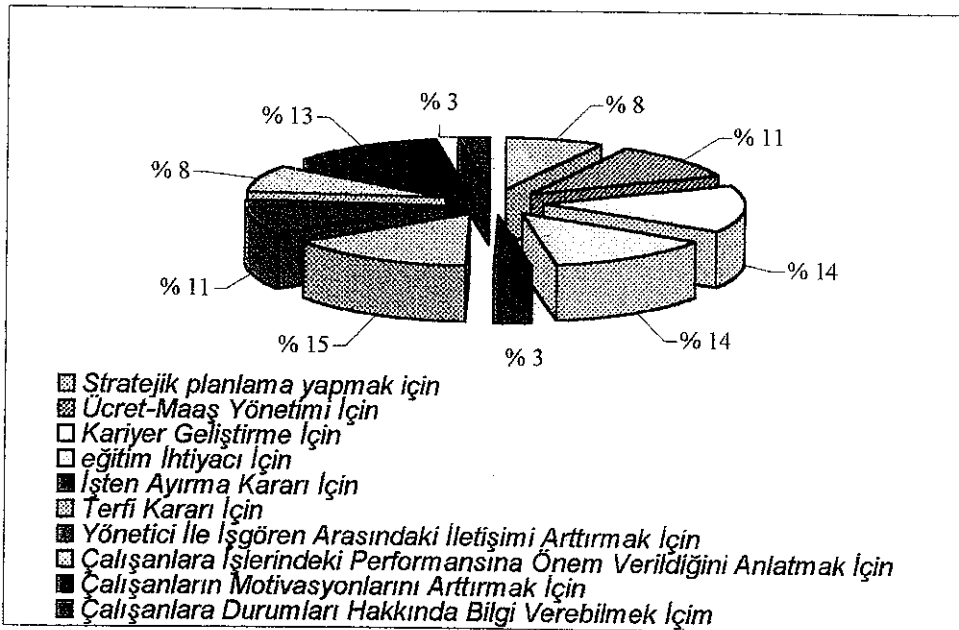
İnsan kaynakları müdürlerinin, % 15'i davranışsal değerlendirme ölçeğini, %13'ü amaçlara göre yönetimi ve yine %13'ü direkt indeks yöntemini, % 12'si kritik olay yöntemini, % 11'i kontrol listesi yöntemini, % 9' u zorunlu dağılım ve sıralama yöntemini, % 8'i grafik dereceleme yöntemini, % 6'sı ise şu anda kullandıkları yöntemin çalışanların performansını değerleyen en iyi yöntem olduğunu belirtmişlerdir. % 4'ü diğer seçeneği ile 360 derece değerlendirme yöntemini etkin bir yöntem olarak belirtmişlerdir.





Şekil 3.22 Çalışanların Performansını En İyi Şekilde Değerleyenler

İnsan kaynakları müdürlerinin, % 25'i bir üst amir tarafından, %15'i iş arkadaşları ve birden fazla üst amir tarafından, %13'ü müşteriler tarafından, % 11'i emri altında çalışanlar ve kişinin kendisi tarafından, % 10'u insan kaynakları müdürü tarafından performans değerlemenin yapılmasının etkin şekilde olacağını belirtmişlerdir.

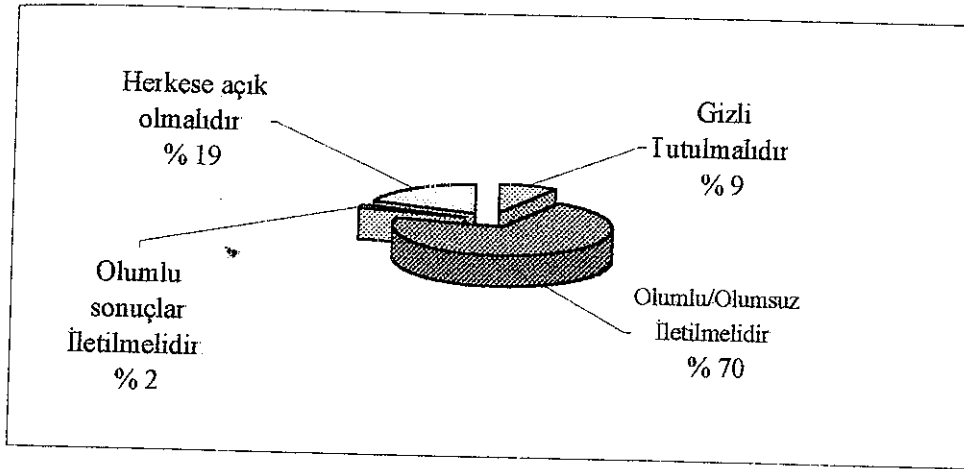


Şekil 3.23 Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Amaçları

Örneklem kapsamındaki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürlerinin %15'i terfi kararları, %14'ü kariyer geliştirme ve eğitim ihtiyacını belirleme, % 13'ü çalışanların motivasyonunu arttırmak, %11'i ücret-maaş yönetimi, % 8'i stratejik planlama yapabilmek ve % 8'i çalışanlara işteki performanslarının önemli olduğunu anlatmak, % 3'ü işten ayırma

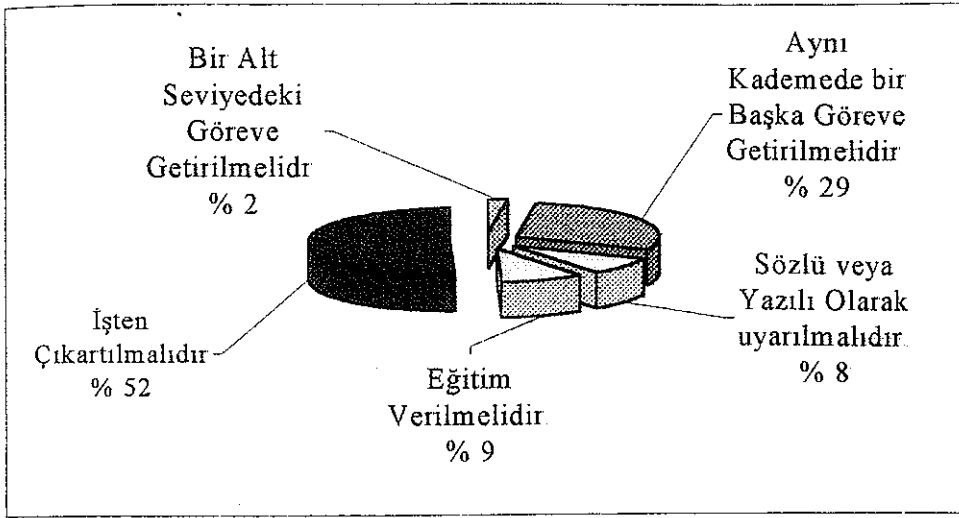
kararı için performans değerlendirme çalışmasının sonuçlarının kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Örnekleme kapsamındaki otellerdeki mevcut uygulamada; performans değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş yönetiminde kullanılması başlıca amaç olarak benimsenirken insan kaynakları müdürlerine göre de birinci amaç terfi kararlarında kullanılması en belirgin amaç olarak kabul edilmektedir.



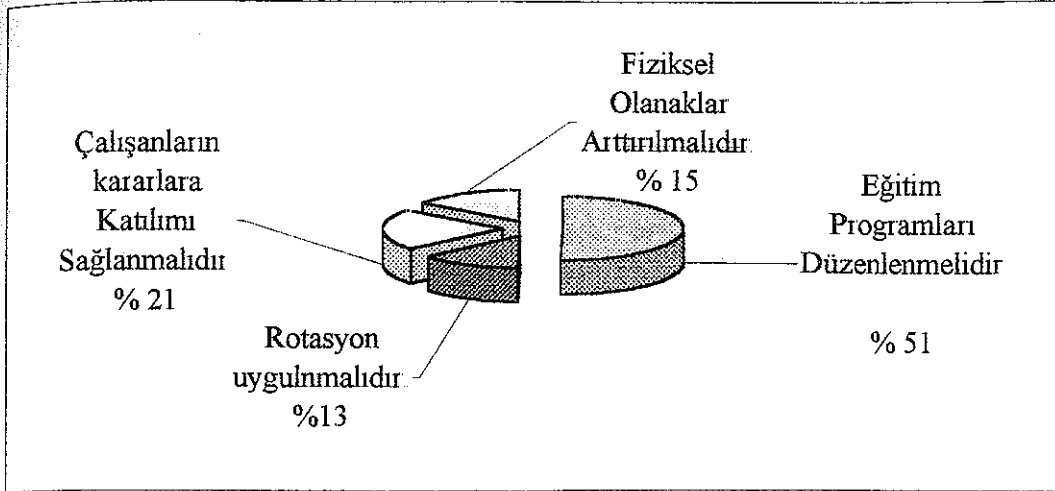
Şekil 3.24 Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılması

Örnekleme kapsamındaki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürlerinin büyük çoğunluğunun (%70) sonuçları olumlu veya olumsuz olsun, çalışanlara yansıtılması gerektiği düşüncesindedir. Kalan % 19'u herkese açık olması, % 9'u gizli tutulması ve % 2'si sadece olumlu sonuçların iletilmesi gerektiği kanaati paylaşılmaktadır.



**Şekil 3.25 Performans Değerleme Sonucunda Başarısız Çıkanlara Yapılacak Olan Uygulama**

Örneklem kapsamındaki insan kaynakları müdürlerinin %52'si başarısız performans gösteren işgörenin işten çıkartılması görüşündedir. Yarıdan fazla bir oranda bu düşüncenin hakim olması düşündürücü bir durumdur. İşgöreni, doğrudan işten çıkarmak yerine eğitim programları ile aynı kademedeki başka bir göreve getirerek performansını yükseltmeyi denemek hem işletme hem de işgören açısından daha iyi sonuçlar verebilir.



**Şekil 3.26 Performansı Arttırmak İçin Yapılacak Çalışmalar**

Performansı arttırmak için yapılacak çalışmalara, insan kaynakları müdürlerinin % 51'i eğitim programları düzenlenmesi, % 21'i çalışanların kararlara katılımının sağlanması, % 15'i fiziksel olanakların arttırılması, % 13'ü rotasyon uygulanması görüşündedir. Performansı arttırmak için eğitim programları düzenlenmesi, çalışanların kararlara katılımının sağlanması, fiziksel olanakların arttırılması ve rotasyon gibi uygulamalar yapılmalıdır görüşü Şekil 3.24 da yer alan başarısız performans gösteren işgörenin işten çıkartılmalıdır düşüncesi ile çelişmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Otellerin büyük bir çoğunluğunda her pozisyon için, iş tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Performans değerlendirme çalışmasının başlangıç aşaması olarak nitelendirebileceğimiz iş tanımlarının yapılmış olması performans değerlendirme çalışması açısından olumlu bir durumdur.

Otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda, otelin misyon ve vizyonunun belirgin olarak ve yeterli düzeyde tüm personele açıklandığı belirtilmiştir. Vizyon ve misyon ifadelerinin yeterli düzeyde personele iletilmesi işgörenin yüksek performans düzeyine ulaşmasında etkinlik sağlayacaktır.

Aynı şekilde amaç ve hedeflerin tüm işgörelere iletildiği belirtilmiş ancak amaç ve hedefler belirlenirken işgörelerin katkısının alınmadığı görülmektedir. Böyle bir durumda amaç birliği ilkesine ters düşeceği için, işgörenin yüksek performans göstermesi zorlukla karşılaşılabilecektir. Çünkü günümüz işletmelerinde katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. %24'lük bir kesimin amaçlara göre yönetim anlayışı çerçevesinde performans değerlemesi yapmaları bu kesim içerisinde yer alan otel işletmelerinin katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı ile hareket ettikleri söylenebilir. İdeal olan, bu oranın mümkün olduğunca yüksek seviyelerde olmasıdır.

Otel işletmelerinde üst yönetimin performans değerlemeye bakış açısının çok olumlu olduğu söylenemez. Bununla birlikte her pozisyon için ölçülebilir ve objektif performans kriterleri ve standartlarının belirlenmemiş olması ve bu standart ve kriterlerin belirlenmesinde işgörelerin görüş ve önerilerinin alınmamasından dolayı işgörelerin performans değerlendirme çalışmasına katılımı düşük oranlarda olmaktadır. Performans değerlendirme çalışması, işgörenin kendi performansını belirleyecek olan kriter ve standartların ortaya konulmasında yöneticisi ile birlikte uzlaşmaya vardıkları bir süreci içermelidir. Üst yönetiminde bu süreci desteklemesi, işgören açısından kendilerine değer verildiğini, görüşlerinin öncelikli olduğunu, işletme için vazgeçilmez bir eleman olduğunu hissettirerek, işgörelerin performans düzeylerini yükseltme açısından yararlı olacağı düşünülebilir.

Otel işletmelerinde, performans değerlendirme sisteminde etkili bir geribildirim sisteminin sağlandığı görülmektedir. Olumlu ya da olumsuz olmak üzere performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere aktarılması ve aktarımın işgören ile mülakat şeklinde yapılıyor olması etkili bir geribildirim sisteminin en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. İşgörenlere geribildirim sağlanması ile işgörenin kendi durumu hakkında bilgi sahibi edinme olanağına ve yetersiz yönlerinin geliştirme çabası başlatılacağı düşünülürse geribildirimün önemi bir kez daha vurgulanmış olmaktadır. Geribildirim sonucunda işgören ve yöneticilerin bir gelişim planı hazırlamaları önerilebilir.

Performans değerlendirme çalışmasının ağırlıklı olarak yılda bir kez yapıldığı görülmektedir. Ancak yılda bir kez yapılan değerlendirmelerde, değerlemeyi yapan kişinin bir yıl içerisinde gerçekleşmiş olayları hatırlamada güçlük çekmesi değerlemenin geçerliğini ve güvenilirliği yitirme sorunu ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, yıl içerisinde düşük performans gösteren bir işgören değerlendirme zamanı yaklaştığında yüksek performans gösterebilir. Ya da tersi bir durum olarak performansı yüksek ise çeşitli sebeplerden dolayı değerlendirme zamanında düşük performans gösterebilir. Ancak değerlemenin çok sık aralıklarla yapılması da işgöreni huzursuz edeceği gibi, zaman ve mali açıdan da külfet getirecektir. Bu olumsuz durumları bertaraf edebilmek ve işgörenin gelişimini sağlıklı olarak takip edebilmek için değerlendirme aralığının, biri dönem başında diğeri dönem sonunda olmak üzere yılda iki kez ve düzenli olarak yapılması önerilebilir. Çünkü performans değerlendirme çalışması düzenli olarak yapıldığı zaman çalışmadan yüksek verim sağlanması söz konusu olmaktadır.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmasının ağırlıklı olarak işgörenler düzeyinde düzenli olarak yapıldığı görülmektedir. Bu noktada önerilen, işletmenin genel durumu hakkında doğru bilgiler vermesi açısından performans değerlendirme çalışmasının otelde çalışan tüm işgörenlere uygulanmasıdır.

Otel işletmelerinde değerlendirme sonucunda başarılı bulunanlara başarı belgesi verildiği sonucu ortaya çıkarken insan kaynakları müdürlerinin bu konudaki görüşleri çakışmaktadır. Maddi ödüllerden ziyade manevi ödüllerin daha ön planda olduğu görülmektedir. Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik koşullar ve işgörenlerin ücretlerinin düzeyi dikkate alındığında



maddi ödül verilmesinin işgören performans seviyesinde olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. maddi ödül verilmesi önerilmektedir.

Değerleme sonucunda başarısız çıkan işgören eğitim programına alınmaktadır. Ancak insan kaynakları müdürlerinin bu konudaki düşünceleri başarısız bulunan işgörenin işten çıkartılması yönündedir. Bu düşüncenin işgören ve işletme açısından çok olumlu olduğu söylenemez. Başarısız bulunan işgörenlerin eğitim programlarına alınması performansı üzerinde olumlu etkiler yapabilir. Bu konu ile bağlantılı olarak, otel işletmelerinde performans artırılmasına yönelik çalışmalarda eğitim programları birinci sıradadır. İnsan kaynakları müdürlerine göre performans artırımı için sürekli eğitim programları olması gerektiği sonucu çıkmakta, ancak bu düşünce performansı düşük olan işgörenin işten çıkarılması düşüncesi ile büyük ölçüde çelişki yaratmaktadır.

Değerleme yöntemleri açısından bakıldığında en yüksek oranda davranışsal değerlendirme ölçeği gelmektedir. İnsan kaynakları müdürleri de bu ölçeğin yoğun olarak kullanılması yönünde fikir beyan etmişlerdir. Ancak performans değerlemede yeni yöntemlerin kullanılmadığı görülmektedir. Yeni eğilimlerden 360 derece geribildirim yöntemi her açıdan işgörenin performansını değerlediği için kullanılması önerilebilir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarında ilk sırayı ücret ve maaş yönetiminin aldığı görülmektedir. Ülkemizde genel olarak yaşanan ekonomik güçlükler karşısında başarılı performansın ücret ve maaşa yansması işgöreni motive etme açısından önemlidir.

Performans değerlendirme çalışmasının başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için yönetim anlayışı ve örgüt yapısı içerisinde çalışmanın hak ettiği yeri alması, tüm işgörenler tarafından benimsenmesi, işgörenlerin katkılarının alınması önerilebilir.

Performans değerleme konusu gerek işgörenler gerekse işletmeler açısından işletme amaçlarını bireysel amaçlarla birleştirmede önemli rol oynamaktadır. Performans değerleme çalışmalarında kullanılacak yöntem ne olursa olsun değerlemede başarıya ulaşmanın birinci şartı çalışanların ve işletme yönetiminin tam desteğini sağlamaktır. Bu noktada işletmenin sahip olduğu kültür düzeyi ve çalışanlarda yaratılan güven duygusu büyük ölçüde değerlemeye olan desteği belirleyecektir. Günümüzün ağdaş yöneticileri geleneksel performans değerleme yöntemleri ile yetinmeyerek gelişen yeni yönetim yaklaşımlarının da etkisinde kalarak çağa uygun, çalışanların ve müşterilerin istek ve beklentilerini de dikkate alan yeni performans değerleme yöntemlerine yönelmeleri önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar N., İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara, 1999.
- Akat İ., Budak G., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1999.
- Akbaba A., Meriç P.Ö., Tavmergen İ.P., "Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme ve İzmir İlinde Bir Uygulama", VII. Hafta sonu Semineri, Nevşehir, 23-25 Kasım 2000.
- Aksu A., "Personel Yönetimi anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Geçiş, Ansiad Yayın Organı, No.42 (1999), 24-26.
- Aldemir C., Atal A., Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1993.
- Aydemir N., 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1999.
- Aykaç B., İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- Aytaç S., Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Benligiray S., İnsan Kaynakları açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1999.
- Bittel L.R., What Every Supervisor Should Know, McGraw-Hill Book Company, USA, 1985.
- Buluç B., "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri", Yeni Türkiye, vol.4 No.19 (1998), 781-788.
- Can H., Akgün A., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

Casio W.F., Managing Human Resources, McGraw-Hill, Inc, USA, 1995.

Cemalcılar İ., Bayar D., İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1993.

Cengizhan S., Ersun o., "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi Kitabı, Nevşehir, 2000.

Dinçer Ö., Fidan Y., İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 1996.

Drummond K.E., Human Resource Management For The Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold, Newyork, 1990.

Eke A.E., "Başarı Değerleme ve KİT'ler İçin Öngörülen Yöntem", MPM Dergisi, No. 3(1988), 108-147.

Erdem F., İşletme Kültürü, Freidrich-Naumann Vakfı, Ankara, 1996.

Erdil O., "İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Kitabı, Antalya, 1998, 196-180.

Erdoğan İ., İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans, İstanbul, 1990.

Erdoğan İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, Küre Ajans, İstanbul, 1991.

Erdoğmuş N., Beyaz M., "Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Uygulama", 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 27-28-29 Mayıs 1999.

Erkan N., Ergonomi Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği, MPM Yayınları, Ankara, 1997.

Fındıkçı İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000.

Foot M., Hook C., Introducing Human Resource Management, Longman, UK, 1999.

Geylan R., Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.

Hatipoğlu D., Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Üzerine Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.

Hellriegel D., Slocum J., Management, Addison-Wesley Publishing Co., USA, 1992.

[http:// humanresources.about.com/careers/human resources/library/weekly/aa102300b.htm](http://humanresources.about.com/careers/human_resources/library/weekly/aa102300b.htm),  
Erişim Tarihi. 18.12.2000.

[http:// humanresources.about.com/careers/human resources/library/weekly/aall2500.htm](http://humanresources.about.com/careers/human_resources/library/weekly/aall2500.htm),  
Erişim Tarihi. 30.11.2000.

[http:// performance-appraisal.com](http://performance-appraisal.com), Erişim Tarihi. 23.08.2000.

[http:// www.zigonperf.com/hardstuff.htm](http://www.zigonperf.com/hardstuff.htm), 18.07.1999

[http:// www.opm.gov/perform/overview.htm](http://www.opm.gov/perform/overview.htm), Erişim tarihi. 12.06.2000.

<http://humanresources.about.com/careers/humanresources/library/blperformancemanagement1200.htm>, Erişim Tarihi. 15.11.2000.

<http://themestream.com>, Erişim Tarihi 25.09.2000.

[http://www.gasou.edu/human\\_resources/perform.html](http://www.gasou.edu/human_resources/perform.html), Erişim Tarihi: 08.09.1999.

<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srpsys.htm>, Erişim Tarihi,  
20.08.2000.

İncir G., "Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı mıdır?", Anahtar Dergisi, No 134 (2000), 5.

Jacobs R., Kozlowski J., "A Closer Look At Halo Error in Performance Ratings", Academy of The Management Journal, March 1985, 201-212.

Kaplan R.S., Norton D.P., Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Çev.Egeli S., sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Kavanaugh R., Ninemer J., Supervision in The Hospitality Industry, Educational Institute, USA, 1991.

Kaynak T., Adal Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım Yayım, İstanbul, 1998.

Lee C., "Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process and Rater Training", Academy of Management Review, Vol 10 No.2(1985), 322-331.

Mathis R.L., Jackson J.H., Personnel and Human Resource, West Publishing Corp, USA, 1994.

Mayo A., "The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital", Personnel Review, Vol.29 No.4 (2000), 15-25.

Menekşe N., "Performans Değerlendirme Sanatı", Kariyer Dünyası, Yıl 2, No.1(1998), 74-76.

Murphy K., Constans J., "Behavioral Anchors as a Source of Bias in Rating", Journal of Applied Psychology, Nov 1987, 573-574.

Noe R.A., Hollenbeck J.R., Human Resources Management, Irwin McGraw-Hill, USA, 1996.

Oberg W., "Make Performance Appraisal Relevant, Appraising Performance Appraisal", Harvard Business Review, no.90070(1991), 49-50.

Okumuş F., "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliğini ve Hizmet Kalitesini Arttırma Çalışmaları", Verimlilik Dergisi, No. 4 (1993), 75-82.



Olson R., Performance Appraisal: A Guide to Greater Productivity, John Wiley&Sons, Inc., USA, 1991.

Palmer M.J., Performans Değerlendirmeleri, Çev. Şahiner D., Rota Yayın, İstanbul, 1993 (a).

Palmer M.J., Winters K.t., İnsan Kaynakları, Çev.Şahiner D., Rota Yayın, İstanbul, 1993(b).

Parker C., "Performance Measurement", Work Study, Vol.49, No.2 (2000).

Rue J.W., Byars L.L., Supervision Key Link to Productivity, Irwin-McGraw-Hill, USA, 1996.

Rutherford D.G.,Hotel Management and Operations, John Willey&Sons Inc , USA, 1995.

Sabuncuoğlu Z., Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa, 1994.

Sabuncuoğlu Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa,2000.

Savcı C., "Performans Sonuçlarının Kariyer Planlamaya Yanıtılması", 1.Performans Yönetimi Zirvesi, İstanbul, 1998.

Scbuler, Randal S., Human Resource Management: Positioning for 21st Centry, West Publishing Company, USA, 1996.

Smither R.D., The Psychology of Work And Human Performance, Longman Inc., Usa, 1998.

Telimen O., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.

Torrington D , Hall L., Personnel Management A New Approach, Prentice Hall, USA, 1987.

Umreit W.T., Eder R.W., Performance Appraisal; Making Them Fair and Making Them Work, John Wiley&Sons Inc, Usa, 1995.

Uyargil C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaası, İstanbul, 1994.

Uyargil C., Dündar G., "Performansa Dayalı Ücret Planlarının Etkililiği, Başarısı ve Örgütsel Etkinlik ile İlişkisi", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Kitabı, Antalya, 1998.

Werther B.W., Davis K., Personnel Management and Human Resources, McGraw-Hill, Inc, Usa, 1985.

Werther W.B., Davis K., Human Resources And Personnel Management, McGraw-Hill International Editions, USA, 1995.

Wiese D.S., Buckley M.R., "The Evaluation of The Performance Appraisal Process", Journal of Management History, Vol.4, No.3(1998), 233-249.

Wilson J.L., "360 Appraisal", Training And Development, Vol.51, No.6(1997), 44-47.

Woods R.H., Human Resources Management, Educational Institute, Usa, 1995.

Woods R.H., Scianni M., "Performance Appraisal in Hotels", Cornell, Vol.39, No.2(1998), 25-29.

Yalçın S., Personel Yönetimi, Küre Ajans, İstanbul, 1991.

Yücel R., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No.3(1999), 110-128.

Yüksel Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

## EK-1

Sayın Yetkili,

Bu araştırma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında Prof. Dr. Hasan TEKELİ danışmanlığında Yüksek Lisans Tez çalışması olarak yapılmaktadır. Araştırmanın amacı "*Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Önemi*" ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen bilgiler kesinlikle işletmeye ve şahısa bağlı olarak açıklanmayacaktır. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan sizlerin düşüncelerinizi ve verdiğiniz bilgilerin doğru olarak ortaya konmasıdır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırmaya katılan işletmelere duyurulacaktır.

Göstereceğiniz ilgiye teşekkür eder, içtenlikle yanıtlayacağımıza inandığımız cevapların turizm sektörüne, işletmenize ve üniversitemize olumlu katkılarda bulunmasını dilerim.

**Arş. Gör. Ebru TARCAN**

İletişim:

Akdeniz Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Kampüs 07058

ANTALYA

Tel: 0 (242) 227 45 51 ( 117 )

Fax: 227 46 70

**BÖLÜM 1:** Bu bölümde çalıştığınız otel işletmesinde uygulanan *performans değerlemesi* (başarı değerlemesi) konusu araştırılmaktadır.

1. Çalıştığınız otel işletmesinde performans değerlendirme çalışmaları yapılıyor mu?( Cevabınız hayır ise 21 numaralı soruya geçiniz.)
  - Evet
  - Hayır
2. Çalıştığınız otel işletmesinde hangi düzey personele performans değerlemesi düzenli olarak yapılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
  - İşçiler
  - Alt kademe yöneticileri ( şefler, şef yardımcıları, supervisorlar....)
  - Orta kademe yöneticileri ( departman müdürleri, yardımcıları....)
  - Üst kademe yöneticileri ( genel müdür, yardımcıları...)
  - Hiçbiri
3. Çalıştığınız otel işletmesinde yönetici ve personelin performansı kimler tarafından değerlendirilir?(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
  - Bir üst amiri tarafından
  - Birden fazla üst amir tarafından
  - Aynı kademe çalışan iş arkadaşları tarafından
  - Emri altında çalışanlar tarafından
  - İnsan kaynakları müdürü tarafından
  - Kişinin kendisi tarafından
  - Müşteriler tarafından
  - Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_
4. Çalıştığınız otel işletmesinde kullanılan performans değerlendirme yöntemi hangisidir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
  - Grafik dereceleme yöntemi (Form üzerinde yer alan çeşitli niteliklere göre grafik bir ölçek üzerinde değerlendirme yöntemi)
  - Sıralama yöntemi ( Kişileri birbiri ile kıyaslamak suretiyle iyiden kötüye doğru sıralama)
  - Zorunlu dağılım yöntemi ( Kişilerin, performans durumlarını önceden saptanan yüzdelere çerçevesinde sınıflandırma yöntemi)
  - Davranışsal beklenti skalası yöntemi (kişilerin, iş gereklerini etkinlikle yerine getirebilecek davranışları ne oranda sergileyebildiğine göre değerlendirme)
  - Kritik olay yöntemi ( Kişinin başarı ve başarısızlıklarını gösteren önemli olayların kaydedilmesi yöntemi)
  - Kontrol listesi yöntemi ( kişinin çeşitli nitelik ve davranışlarına ait tanımlayıcı ifadelerin yer aldığı formun değerlendirilmesi)
  - Direkt indeks yöntemi (yönetici ve astın görüşmesi sonucu belirlenen performans standartlarının puanlanması)
  - Amaçlara göre yönetim ( Çalışan ile birlikte saptanan performans amaçlarına ve hedeflerine ulaşılabilir derecesi yöntemi)
  - Diğer (Lütfen açıklayınız) \_\_\_\_\_

5. Çalıştığınız otel işletmesinde çalışanların performansında her zaman aynı yöntem ile mi değerlendirme yapılır?

Evet

Hayır

6. Çalıştığınız otel işletmesinde performans değerlemesi hangi amaçlara yönelik yapılmaktadır?(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

Stratejik planlama yapabilmek için

Ücret ve maaş yönetimi için

Kariyer geliştirme için

Eğitim ihtiyacını belirleme için

İşten ayırma kararları için

Terfi kararları için

Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirme için

Yönetimce, çalışanlara işlerindeki performansla önem verildiğini anlatmak için

Çalışanların motivasyonunu arttırmak için

Çalışanlara durumları hakkında bilgi verebilmek için

Diğer (Lütfen açıklayınız)

7. Otelinizin vizyonu ve misyonu belirgin olarak ve yeterli düzeyde tüm personele açıklanmış mıdır?

Evet

Hayır

8. Otelinizin amaç ve hedefleri tüm personele gerçekçi ve yeterli düzeyde iletilmiş midir?

Evet

Hayır

9. Performans kriterleri ve standartları belirlenirken personelin görüş ve önerileri alınmakta mıdır?

Evet

Hayır

10. Otelinizde yapılan her iş açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gerekleri belirlenmiş midir?

Evet

Hayır

11. Bireysel performans kriterleri ve standartlar belirlenirken grup kriterleri ve standartları da belirlenmiş midir?

Evet

Hayır

12. Her pozisyon için ölçülebilir ve objektif performans kriterleri ve standartlar belirlenmiş midir?

Evet

Hayır

13. Çalıştığınız otel işletmesinde çalışanların performansı hangi sıklıkta değerlendirilir?

- 2 yılda 1
- Yılda 1
- 6 ayda 1
- 3 ayda 1
- Verilen bir görev sonuçlandığı zaman
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

14. Çalıştığınız otel işletmesinde performansın artırılması için hangi çalışmalar yapılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Sürekli olarak eğitim programları düzenlenmektedir.
- Rotasyon uygulanmaktadır.
- İşbaşı eğitimi verilmektedir.
- Çalışanların kararlara katılımı sağlanmaktadır.
- Fiziksel olanaklar ( ışıklandırma, havalandırma, uygun teknoloji vb.) iyileştirilmektedir.
- Diğer ( lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

15. Çalıştığınız otel işletmesinde performans değerlemesi uygulamasını engelleyen unsurlar nelerdir?

- Yanlış kriterlerin belirlenmesi
- Değerleme zamanı
- Değerlemeyi yapacak kişi
- Üst yönetimin bakış açısı
- Psikolojik engeller
- Çalışanların katılımının sağlanamaması
- Teknik açıdan güçlükler
- Engelleyen herhangi bir unsur bulunmamaktadır.
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

16. Çalıştığınız otel işletmesinde performansı belirleyen faktörler nelerdir?

- İş ortamına bağlı faktörler ( çalışma koşulları)
- Organizasyonel amaçlar
- Kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe
- Kişisel amaçlar
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_



17. İşyerinizde yapılan performans değerlendirme bitiminde elde edilen sonuçlar çalışanlara nasıl yansıtılmaktadır?

- Gizli tutulmaktadır.
- Değerleme sonucu olumlu veya olumsuz değerlendirilen çalışana iletilmektedir.
- Sadece olumlu değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmektedir.
- Sadece olumsuz değerlendirmeler, değerlendirilen çalışana iletilmektedir.
- Herkese açıktır.
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

18. Çalıştığınız otel işletmesinde performans değerlendirme sonuçları çalışanlara hangi yol ile iletilmektedir?

- Çalışana yazılı olarak
- Çalışan ile karşılıklı mülakat yapılarak
- Çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

19. Çalıştığınız otel işletmesinde performans değerlendirme sonucunda başarılı bulunanlar nasıl ödüllendirilir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Maaşına zam yapılır.
- Bir üst dereceye terfi etmeye hak kazanır.
- İkramiye verilir.
- Başarı belgesi ile ödüllendirilir.
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

20. Çalıştığınız otel işletmesinde performans değerlendirme sonucunda başarısız bulunanlar için nasıl bir uygulama yapılır?(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Bir alt seviyedeki göreve getirilir.
- Aynı kademedeki bir başka göreve getirilir.
- Sözlü veya yazılı olarak uyarılır.
- Yetersiz yönleri ile ilgili olarak eğitim verilir.
- İşten çıkartılır.
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

**BÖLÜM II:** Bu bölümde anketi cevaplayan kişinin *performans değerlendirme (başarı değerlendirme)* konusundaki kişisel görüş ve düşünceleri araştırılmaktadır.

21. Performans değerlendirme ile ilgili olarak bir eğitim programına katıldınız mı?

- Evet \_\_\_\_\_
- Hayır \_\_\_\_\_

22. Sizce otel işletmenizde çalışanların performansı en iyi hangi yöntemle değerlendirilebilir? Lütfen önem sırasına göre, en önemli 1 olmak üzere 10'a kadar sıralayınız.

- Kullandığımız yöntemin çalışanların performansını en iyi şekilde değerlediğine inanıyorum.
- Grafik dereceleme yöntemi (Form üzerinde yer alan çeşitli niteliklere göre grafik bir ölçek üzerinde işaretleme yöntemi)
- Sıralama yöntemi ( Kişileri birbiri ile kıyaslamak suretiyle iyiden kötüye doğru sıralama)
- Zorunlu dağılım yöntemi ( Kişilerin, performans durumlarını önceden saptanan yüzdeler çerçevesinde sınıflandırma yöntemi)
- Davranışsal beklenti skalası yöntemi (kişilerin, iş gereklerini etkinlikle yerine getirebilecek davranışları ne oranda sergileyebildiğine göre değerlendirme)
- Kritik olay yöntemi ( Kişinin başarı ve başarısızlıklarını gösteren önemli olayların kaydedilmesi yöntemi)
- Kontrol listesi yöntemi ( kişinin çeşitli nitelik ve davranışlarına ait tanımlayıcı ifadelerin yer aldığı formun işaretlenmesi)
- Direkt indeks yöntemi (yönetici ve astın görüşmesi sonucu belirlenen performans standartlarının puanlanması)
- Amaçlara göre yönetim ( Çalışan ile birlikte saptanan performans amaçları ve hedeflerine ulaşılabilir derecesi yöntemi)
- Diğer (Lütfen açıklayınız) \_\_\_\_\_

23. Sizce çalışanların performansı kim/ler tarafından en iyi değerlendirilebilir? Lütfen önem sırasına göre, en önemli 1 olarak 8'e kadar sıralayınız

- Bir üst amiri tarafından
- Birden fazla üst amir tarafından
- Aynı kademede çalışan iş arkadaşları tarafından
- Emri altında çalışanlar tarafından
- İnsan kaynakları müdürü tarafından
- Kişinin kendisi tarafından
- Müşteriler tarafından
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

24. Sizce performans değerleme sonuçları hangi amaçlar ile kullanılmalıdır? ( Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Stratejik planlama yapabilmek için
- Ücret ve maaş yönetimi için
- Kariyer geliştirme için
- Eğitim ihtiyacını belirleme için
- İşten ayırma kararları için
- Terfi kararları için
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirme için
- Yönetimce, çalışanlara işlerindeki performansla önem verildiğini anlatmak için
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak için
- Çalışanlara durumları hakkında bilgi verebilmek için
- Diğer (Lütfen açıklayınız) \_\_\_\_\_

25. Sizce, işyerinizde yapılan performans değerleme bitiminde elde edilen sonuçlar çalışanlara nasıl yansıtılmalıdır?

- Gizli tutulmalıdır.
- Değerleme sonucu olumlu veya olumsuz değerlenen çalışana iletilmelidir.
- Sadece olumlu değerlendirmeler, değerlenen çalışana iletilmelidir.
- Sadece olumsuz değerlendirmeler, değerlenen çalışana iletilmelidir.
- Herkese açık olmalıdır.
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

26. Sizce performans değerleme sonuçları çalışanlara nasıl iletilmelidir?

- Çalışana yazılı olarak
- Çalışan ile karşılıklı mülakat yapılarak
- Çalışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

27. Sizce çalıştığınız otel işletmesinde performans değerleme sonucunda başarılı çıkanlar nasıl ödüllendirilmelidir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Maaşına zam yapılmalıdır.
- Bir üst dereceye terfi etmeye hak kazanmalıdır.
- İkramiye verilmelidir.
- Başarı belgesi ile ödüllendirilmelidir.
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

28. Sizce çalıştığınız otel işletmesinde performans değerlendirme sonucunda başarısız çıkanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır?(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Bir alt seviyedeki göreve getirilmelidir.
- Eğitime gönderilmelidir.
- Aynı kademedeki bir başka göreve getirilmelidir.
- Sözlü veya yazılı olarak uyarılmalıdır.
- Yetersiz yönleri ile ilgili olarak eğitim verilmelidir.
- İşten çıkartılmalıdır.
- Diğer (lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

29. Sizce çalıştığınız otel işletmesinde performansın artırılması için hangi çalışmalar yapılmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Sürekli olarak eğitim programları düzenlenmelidir.
- Rotasyon uygulanmalıdır.
- İşbaşı eğitimi verilmelidir.
- Çalışanların kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- Fiziksel olanaklar ( ışıklandırma, havalandırma, uygun teknoloji vb.) iyileştirilmelidir.
- Diğer ( lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

30. Performansını değerlendirdiğiniz kişileri tarafsız bir biçimde değerlendirdiğinize inanıyor musunuz?

- Evet                       Hayır                       Kısmen

**BÖLÜM III : Bu bölümde anketi cevaplayan kişi ile ilgili kişisel bilgiler araştırılmaktadır.**

31. Cinsiyetiniz

- Bayan                       Bay

32. Yaşınız \_\_\_\_\_

33. Eğitim durumunuz

- Lise                       Ön lisans                       Üniversite                       Üniversite üstü                       Diğer \_\_\_\_\_

34. Eğitim durumunuz üniversite ise, eğitim gördüğünüz alan nedir? \_\_\_\_\_

35. Toplam çalışma süreniz

- 1-5 yıl     6-10 yıl     11-15 yıl     16-20 yıl     21-25 yıl     26+

36. Şu an çalıştığınız işletmede çalışma süreniz

- 1 yıldan az     1-3 yıl     4-6 yıl     7-9 yıl     10 yıl +

**\*\*\*\*\* Çalışmaya gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim.\*\*\*\*\***

## EK- 2

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU / PERFORMANCE APPRISAL FORM

ADI SOYADI / NAME & SURNAME :  
 DEPARTMANI / DEPARTMENT :  
 POZİSYONU / POSITION :  
 İŞE BAŞLAMA TARİHİ / DATE HIRED :  
 DEĞERLENDİRME NEDENİ / REASON FOR APPRAISAL :

- a) 1Aylık deneme süresi  
 1 Month probation period  
 b) Transfer için talep  
 Transfer request  
 c) Yıllık değerlendirme  
 Yearly appraisal

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNE İADE EDEN  
 RETURNED TO HUMAN RESOURCES DEPARTMENT

1 - MESLEKİ DAVRANIŞ PROFFESIONAL BEHAVIOR	5	4	3	2	1
İş bilgisi ve becerisi Job knowledge and skills					
Özel görevlerin yerine getirilmesi Completion of special tasks					
Standartları başarmak Achievements of standards					
Baskı altında çalışma yeteneği Ability to work under pressure					

ULAŞILABİLİR MAKSİMUM PUAN SAYISI : 20 Puan  
 Max Points of Achievement : 20 points  
 ULAŞILAN PUAN SAYISI :  
 Points Achieved :

2 - KİŞİSEL DAVRANIŞLAR PERSONAL BEHAVIOR	5	4	3	2	1
Misafirlere karşı davranışları Behavior towards guests					
İş arkadaşlarına karşı davranışları Behavior towards colleagues					
Şirketine karşı davranışı ve iş alakası Behavior towards company & work itself					
Öğrenme ve gelişme yeteneği Ability to learn and advanced					
Zor durumları idare etme yeteneği Capability to handle conflict situations					

ULAŞILABİLİR MAKSİMUM PUAN SAYISI : 25 Puan  
 Max Points of Achievement : 25 points  
 ULAŞILAN PUAN SAYISI :  
 Points Achieved :



3 - KİŞİSEL KARAKTER ÖZELLİKLERİ PERSONAL CARECTERISTICS	5	4	3	2	1
Güvenilir olma Reliability					
Dakiklik, verilen zamanda işi bitirme Timekeeping					
Devamlılık Attendance					
Kişisel görünüm Personal appearance					
Hifabet ve sunuş Rhetoriesand presentation					

ULAŞILABİLİR MAKSİMUM PUAN SAYISI : 25 Puan  
 Max Points of Achievement : 25 points  
 ULAŞILAN PUAN SAYISI :  
 Points Achieved :

4 - YÖNETİCİLİK BECERİLERİ MANAGEMENT SKILLS	5	4	3	2	1
Organizasyon becerileri *** Organisation skills					
Liderlik becerileri *** Leadership skills					
Sorumluluk alma gönüllülüğü ve beceri Willingness to take responsibility and ability					
Yaratıcılık kabiliyeti Creation ability					
Sosyal yetenek Social competence					
İletişim becerileri Communicational skills					

ULAŞILABİLİR MAKSİMUM PUAN SAYISI : 30 Puan  
 Max Points of Achievement : 30 points  
 ULAŞILAN PUAN SAYISI :  
 Points Achieved :  
 ( \*\*\* Eğer uygulanırsa / if applicable )

TOPLAM ULAŞILABİLİR MAKSİMUM PUAN SAYISI : 100 Puan  
 Total maximum points achieved : 100 Puan  
 TOPLAM ULAŞILAN PUAN SAYISI :  
 Total achieved :  
 TOPLAM ULAŞILAN PUAN YÜZDESİ : %  
 Percentage of total point achieved : %

## PERSONEL DEĞERLENDİRME FORMU

Personelin Adı Soyadı :  
 Sicil Numarası :  
 Departmanı :  
 Görevi :  
 İşe Başlama Tarihi :  
 Değerlendirme Periyodu :  
 Değerlendirme Notu ( Puan x 2 ) :  
 Tarih :

## 1. BÖLÜM : Performans Değerlemesi

Değerlendirme KD (Kesin Değil) Değerlemenin yapıldığı 1 Zayıf 2 Yetersiz 3 Orta 4 İyi 5 Çok İyi  
 tarih itibarı ile kesin bir karara varılmadı

1 - İŞ BİLGİSİ 1 2 3 4 5  
 Yapılan işin prosedürlerin işletme politikasının anlaşılma ve özümleme derecesi  
 Görüşler :

2 - VERİMLİLİK 1 2 3 4 5  
 Özel görevleri yerine getirme ve sorumluluk alma becerisi işi zamanında ve eksiksiz tamamlama kabiliyeti  
 Görüşler :

3 - İNİSİYATİF KULLANMA VE MOTİVASYON 1 2 3 4 5  
 Yenilik yaratma fikir üretme ve geliştirme kabiliyeti enerjisi şevk ve sorumluluğu işine olan ilgisi özeni ve motivasyonu  
 Görüşler :

4 - PLANLAMA VE ORGANİZASYON 1 2 3 4 5  
 Hedefleri belirleme ve öncelikleri uygulama kabiliyeti işgücünü materyal ve teknik ekipmanları etkili kullanma yeteneği  
 Görüşler :

5 - KARAR VERME VE UYGULAMA 1 2 3 4 5  
 Akılcı ve pratik karar verme ve kararları uygulamaya koyma becerisi  
 Görüşler :

6 - AMİRLİK YETENEKLERİ 1 2 3 4 5  
 Astlarını geliştirme görev ve yetki verme ve teşvik etme becerisi  
 Görüşler :

7 - KİŞİSEL İLİŞKİLERİ 1 2 3 4 5  
 Mesai arkadaşları ile işbirliği iş arkadaşları ile olan münasebetleri Amirlerine karşı tavırları  
 Görüşler :

8 - ÖĞRENME İSTEĞİ VE KABİLİYETİ 1 2 3 4 5  
 Yeni metodları öğrenme ve tatbik etme kabiliyeti  
 Görüşler :

9 - MESAI SAATLERİNE RİAYETİ 1 2 3 4 5  
 Görüşler :

10 - KİŞİSEL PORTRESİ 1 2 3 4 5  
 Kişisel görünüşü intizamı sağlığına dikkat etmesi konuşması hali tavır ve genel olarak bıraktığı etki  
 Görüşler :

**2. BÖLÜM : KARIYERİ İLE İLGİLİ GELECEK PLANLARI****A - PERSONELİN KISA DÖNEM HEDEFLERİ :**

Değerlemeyi Yapanın Görüşleri :

**B - PERSONELİN UZUN DÖNEM HEDEFLERİ :**

Dth

Değerlemeyi Yapanın Görüşleri :

**3. BÖLÜM : TERFİ DURUMU****PERSONELİN PERFORMANSI VE KARIYERİ İLE İLGİLİ PLANLARI GÖZÖNÜNE ALINARAK TERFİ DURUMU**

- Değerlendirmek için çok erken  Nedeni :
- Uygun kadro açılır açılmaz terfi ettirilmeli  Nedeni :
- 1 Yıl içinde terfi ettirilebilir  Nedeni :
- 2 Yıl içinde terfi ettirilebilir  Nedeni :
- Şu an için değişikliğe gerek yok  Nedeni :

**4. BÖLÜM : GELİŞTİRME PLANLARI**

Personelin mevcut performansını geliştirmek ve desteklemek için tavsiyeler

0000

**5. BÖLÜM : DEĞERLEMİYİ YAPANIN PERSONEL İLE İLGİLİ GENEL KANAATI**

Genel ve özet olarak Değerlemeyi Yapanın Personel ile ilgili kanaati

**6. BÖLÜM : DEĞERLEMENİN , PERSONEL İLE BİRLİKTE İNCELENMESİ**

Değerleme, Personel ve değerlemeyi yapan kişi arasında tartışılır ve Personel de , değerlendirme ile ilgili kendi görüş,duygu ve düşüncelerini belirtebilir. Değerleme değerlendirme yapan ve Personel tarafından imzalanır. Personelin değerlendirme imzalaması, tamamen hemfikir olduğu anlamına gelmez.

Personel (imza) :

Tarih :

Değerlendiren (imza) :

Tarih :

Onaylayan (imza) :

Tarih :

PRINT OR TYPE

NAME \_\_\_\_\_ REVIEW TYPE  PERFORMANCE ONLY  MERIT

POSITION \_\_\_\_\_ RATER'S POSITION \_\_\_\_\_

LOCATION (UNIT NAME) \_\_\_\_\_ SCHEDULED APPRAISAL MO. DAY YR.

DEPARTMENT \_\_\_\_\_ LAST APPRAISAL MO. DAY YR.

GENERAL INSTRUCTIONS

1. However, the \_\_\_\_\_ must be completed once a year on all management personnel in the company.
2. Complete the entire form, being objective and constructive in your appraisal of the employee's performance.
3. Management personnel who prepare the \_\_\_\_\_ on subordinate managers must discuss their conclusions with their supervisor prior to the evaluation with the employee. Only after obtaining concurrence, should the \_\_\_\_\_ be discussed and reviewed with the employee.

PREPARING THE

- I. The \_\_\_\_\_ is divided into several sections. The first consists of nine defined performance factors. Upon determining the performance level for the employee in each of the nine performance categories and assigning the appropriate performance rating (see performance rating key below) an overall rating must then be determined logically based on the ratings in the nine categories. The overall rating should be indicated below (✓) accordingly.
- II. Upon completion of the performance rating section, the next step is to complete the \_\_\_\_\_ section. This is not to be confused with annual M.B.O.'s which is a separate process. However, specific and measurable development objectives must be set.
- III. Finally, after completing the merit review portion (if applicable), the last step is the Human Resources Planning section which is self-explanatory.

PERFORMANCE RATING KEY

Performance Rating Definitions	Performance Level	Check Corresponding (✓) Overall Performance Level
UNSATISFACTORY—Performance is consistently and notably below required standards—immediate improvement is essential	(1)	<input type="checkbox"/>
MARGINAL—Performance does not regularly meet basic standards prescribed for the position—needs some improvement.	(2)	<input type="checkbox"/>
SATISFACTORY—Competent performance—regularly meets basic standards prescribed.	(3)	<input type="checkbox"/>
COMMENDABLE—Performance exceeds the normal requirements of the position on a consistent basis. Frequently excels in one or more job aspects	(4)	<input type="checkbox"/>
OUTSTANDING—Performance is exceptional and rarely achieved by others. Consistently achieves results well in excess of prescribed standards.	(5)	<input type="checkbox"/>

Rating Manager's Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_ Appraised individual's Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Division Head \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_ Personnel Directors \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

General Manager \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_ Director of Human Resources \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

V.P. Operations \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_







MANAGEMENT DEVELOPMENT OBJECTIVES (Continued)


COMMENTS OF APPRAISED INDIVIDUAL

This section is provided for you to express your feelings and thoughts regarding this evaluation. (Use a separate piece of paper if necessary.)

HUMAN RESOURCE PLANNING

For Human Resources Planning complete this section in conjunction with the performance appraisal.

1. Immediately promotable to \_\_\_\_\_

a. If promotable is the employee transferable? Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

b. If not, please explain \_\_\_\_\_

c. Geographical preference \_\_\_\_\_

2. Promotable in 6-12 months.

3. Promotable in 12-18 months

4. Needs further development in current position.

5. N/A: Too soon to tell not enough time in position.

6. Adjustment/Probation

— Set a date for the next appraisal which will be in 90 days or \_\_\_\_\_

— Devise a development/improvement plan for this individual and advise Corporate Human Resources Department when necessary or appropriate.

Potential

To what extent do you feel the employee has the capacity to advance in the future?

1. N/A: Too soon to tell, not enough time in position.      4. Has substantial potential.

2. Potential now being fully realized.      5. Has unlimited potential.

3. Has potential, but extent cannot yet be specifically determined.

MERIT REVIEW

If merit review is being given, please complete the following information.

Current Salary \$ \_\_\_\_\_ Annually      Social Security Number --

New Salary \$ \_\_\_\_\_ Annually      Hotel Department Number

Increase Amount % \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ Annually      Actual Appraisal Date:  MO.  DAY  YR.

Effective Date of Increase  MO.  DAY  YR.      Next Appraisal Date:  MO.  DAY  YR.

Change Next Appraisal Date to (if desired)  MO.  DAY  YR.

# Employee Performance Review

Employee \_\_\_\_\_ Date of Hire \_\_\_\_\_  
 Position \_\_\_\_\_ Date of Review \_\_\_\_\_  
 Department \_\_\_\_\_ Type \_\_\_\_\_ Probationary \_\_\_\_\_ Annual \_\_\_\_\_

**INSTRUCTIONS:** for each factor (✓) the square which, in your estimation, best fits the performance of the employee on their present assignment. Appraisers are urged to use freely the "Explanation" sections for additional comments.

## KNOWLEDGE OF WORK

How well does the employee know their job? Consider prior or on-the-job training, experience, familiarity with the job, etc.

Needs instruction or guidance	Has required knowledge of own and related work	Has exceptional knowledge of own and related work
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Explanation: \_\_\_\_\_

## QUALITY OF WORK

How well does the employee do their job? Consider how their work measures up to the department's standards, accuracy, neatness, thoroughness, completeness, etc.

Needs improvement	Regularly meets recognized standards	Consistently maintains high quality
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Explanation: \_\_\_\_\_

## INITIATIVE

Does the employee make good independent decisions and take steps to complete work on their own, within limits of the job? How much supervision is required? Consider any new ideas proposed, etc.

Lacks imagination Needs close supervision	Meets necessary requirements	Unusually resourceful
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Explanation: \_\_\_\_\_

## QUANTITY OF WORK

How much work does the employee produce? Consider punctuality, attendance, length of lunch periods, time outside the department, etc.

Output should be increased	Regularly meets recognized standards	Unusually high output
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Explanation: \_\_\_\_\_

## ATTITUDE AND COOPERATION

How well does the employee get along with coworkers and supervisors? Consider willingness to help others, work overtime when required, attitude towards supervision

Has difficulty in getting along with others	Liked and respected	Highly respected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Explanation: \_\_\_\_\_

**SIMPLY THE BEST ... QUALITIES**

Check the appropriate box at right which most clearly indicates the Employees achievement of "Simply the Best ..." qualities:

	Excellent	Average	Poor
A. Courteous Service	_____	_____	_____
B. Smiles Sincerely	_____	_____	_____
C. Grooming	_____	_____	_____
D. Positive Attitude	_____	_____	_____
E. Sells the Hotel	_____	_____	_____

**EMPLOYEE'S MAJOR STRENGTHS ARE:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

How can these strengths be put to use more effectively? \_\_\_\_\_

**EMPLOYEE'S MAJOR WEAKNESSES ARE:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

What goals and objectives can be set in order to overcome these weaknesses?

Completion Date

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**OVERALL APPRAISAL**

All areas considered, how do you feel about the employee's work?

Fair	Average	Above Average
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Explanation: \_\_\_\_\_

Employee Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Employee Comments: \_\_\_\_\_

Department Manager      General Manager      Corp Dir. of Personnel      Executive Committee

SKILL DIMENSIONS	REVIEW OF PERFORMANCE
<b>MANAGEMENT SKILLS</b>	
<b>MANAGING OTHERS</b> The ability to: <ul style="list-style-type: none"> <li>● negotiate</li> <li>● motivate</li> <li>● coach and counsel</li> <li>● delegate</li> <li>● communicate</li> </ul>	
<b>MANAGING SELF</b> The ability to: <ul style="list-style-type: none"> <li>● plan</li> <li>● organise</li> <li>● prioritise</li> <li>● control</li> </ul>	
<b>PROBLEM SOLVING &amp; DECISION MAKING</b> The ability to: <ul style="list-style-type: none"> <li>● extract information</li> <li>● analyse</li> <li>● validate</li> <li>● generate alternatives</li> <li>● evaluate</li> <li>● select</li> </ul>	
<b>PRO-ACTIVE ACHIEVEMENT</b> The ability to: <ul style="list-style-type: none"> <li>● take risks</li> <li>● take responsibility</li> <li>● to achieve agreed objectives</li> </ul>	
<b>BUSINESS SKILLS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● financial ability</li> <li>● understanding of the business plan</li> <li>● commercial approach</li> </ul>	
<b>TECHNICAL SKILLS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● level of specialist knowledge and the expertise within the individual's defined role</li> </ul>	



NAME \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

POSITION \_\_\_\_\_

DEVELOPMENT NEEDS	PROPOSED ACTIONS / RESOURCES

1. GENERAL COMMENTS (INCLUDING AREA SPECIALIST IF REQUIRED)

2. EMPLOYEE COMMENTS

3. PROMOTABILITY AND POTENTIAL

a. IS THE INDIVIDUAL RECOMMENDED AS HAVING POTENTIAL TO MOVE INTO THE NEXT LEVEL POSITION? YES / NO

POSITION PROMOTABLE TO	COMP.	LARGER	SMALLER	WHEN QUALIFIED
1.				
2.				
3.				

b. WOULD THE INDIVIDUAL CONSIDER A TRANSFER? YES / NO  
COMMENTS

c. SUCCESSION PLAN: IDENTIFY POTENTIAL INTERNAL CANDIDATES

CANDIDATE	PRESENT POSITION	WHEN QUALIFIED
1.		
2.		

EMPLOYEE SIGNATURE

SUPERVISOR SIGNATURE

NEXT LEVEL MANAGER SIGNATURE

NAME

NAME

TITLE

TITLE

NAME \_\_\_\_\_

POSITION \_\_\_\_\_

## KEY BUSINESS OBJECTIVES FOR THE COMING YEAR

DATE SET	OBJECTIVE/S	DATE OF COMPLETION

EMPLOYEE SIGNATURE \_\_\_\_\_

SUPERVISOR SIGNATURE \_\_\_\_\_

NEXT LEVEL MANAGER  
SIGNATURE \_\_\_\_\_

NAME \_\_\_\_\_

NAME \_\_\_\_\_

TITLE \_\_\_\_\_

TITLE \_\_\_\_\_

MANAGEMENT EVALUATION  
PERFORMANCE AND DEVELOPMENT REVIEW

EMPLOYEE \_\_\_\_\_ POSITION \_\_\_\_\_

DATE IN POSITION \_\_\_\_\_ MONTH/YEAR  
COMPLETED \_\_\_\_\_

---

1 SUMMARY OF THE INDIVIDUAL'S JOB PERFORMANCE AGAINST JOB  
DESCRIPTION \_\_\_\_\_

---

2 REVIEW OF KEY BUSINESS RESULTS AND ADDITIONAL ACHIEVEMENTS

---

3 CONTRIBUTION MADE TO QUALITY, PRODUCTIVITY, AND PROFITABILITY

1. ADDITIONAL COMMENTS (INCLUDING AREA SPECIALIST IF REQUIRED)

2. EMPLOYEE COMMENTS WHAT ARE YOUR CAREER GOALS? WHAT DO YOU WANT TO DO? PLEASE GIVE US IDEAS FOR IMPROVEMENT OF THIS HOTEL

EMPLOYEE SIGNATURE

SUPERVISOR SIGNATURE

NEXT LEVEL MANAGER SIGNATURE

DATE

NAME

NAME

TITLE

TITLE

DATE

DATE

**PERSONEL DEĞERLENDİRME FORMU**

Personelin Adı Soyadı :  
 Sicil Numarası :  
 Departmanı :  
 Görevi :  
 İşe Başlama Tarihi :  
 Değerlendirme Notu :

Değerlendirme 1. Zayıf 2. Yetersiz 3. Orta 4. İyi 5 Çok İyi

**DEĞERLENDİRİLEN KONULAR****DEĞERLENDİRME DERECELERİ**

	1	2	3	4	5
Mesleki Ve Teknik Bilgisi					
Yabancı Dil Bilgisi					
Görev Tanımı Hakkındaki Bilgisi					
Öğrenme arzusu ve kendini geliştirme yeteneği					
İş üretme kapasitesi-Etkili çalışma yeteneği					
İşi kendi başına sonuçlandırma yeteneği					
Takım çalışmasına katılma yeteneği					
Uygun ve Tutumlu Malzeme Kullanma yeteneği					
Yenilik yaratma ve girişimcilik yeteneği					
Mesai saatlerine riayeti					
Teknik ekipmanlarını kullanma yeteneği					
Müşteriye karşı tutum ve davranışları					
İş arkadaşlarına karşı gösterdiği nezaket-sosyal ilişki					
İşine karşı duyduğu ilgi ve özen					
Toplam kalite felsefesine uygunluğu, iş üretme bilinci					
Dürüstlüğü ve İşletmeye verdiği güven duygusu					
Amirlerine ve üstlerine karşı saygı ve nezaketi					
İşe olan motivasyonu, İşyerindeki genel davranışları					
Kişisel görünüşü, intizamı, sağlığına riayeti					
Amirlerine zamanında bilgi verme davranışı					

Değerlendiren Amirin Kanaati

İnsan Kaynakları Müdürü'nün Kanaati

İnsan Kaynakları Müdürü

Değerlendiren Amir



GELECEK İÇİN HEDEFLER ( KARIYER PLANLAMA ) / Objectives for the future ( also career plans )

---

---

---

İHTİYACI OLAN EĞİTİM FAALİYETLERİ / Further training required

---

---

---

NOT VE TAVSİYELER / Comments and recommendations

---

---

---

GENEL MÜDÜR  
GENERAL MANAGER

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ  
HUMAN RESOURCES MNG

BÖLÜM MÜDÜRÜ  
DEPARTMENT MNG

PERSONEL  
PERSONNEL

## Management Performance Appraisal

Member \_\_\_\_\_ Property \_\_\_\_\_  
 Position \_\_\_\_\_ Supervisor \_\_\_\_\_  
 Review Date \_\_\_\_\_ Appraisal Date \_\_\_\_\_  
 Last Appraisal Date \_\_\_\_\_

### INTRODUCTION

The company is committed to the principle of delivering on and rewarding those individuals who achieve the organization's goals and performance expectations.

This performance appraisal is designed:

To focus, measure and reinforce effective performance that is important to the success of the company and the individual employee.

To promote communication between the supervisor and employee to discuss what is expected and at what level those expectations are being accomplished.

To provide an opportunity for the supervisor and the employee to develop goals and actions for the upcoming evaluation period and to reach a mutual understanding of what needs to be accomplished.

Introductory Review  
  Semi-Annual Review  
  Annual Review  
  Interim Review

### SECTION I GOAL PLANNING (30 Points)

List below, your previously identified top six goals to be evaluated, based on results achieved. List one goal from each distinct group of customer, owner, and employee; and three additional goals selected from any respective area.

#### Rating Scale to Evaluate the Following Six Goals

Not applicable/too early to	Did not achieve stated goals.	Partial achievement of stated goal(s).	Achievement of stated goal(s).	Above average	Exceptional, stated goal(s) exceeded.
Point 0 <input type="checkbox"/>	Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input type="checkbox"/>	Point 4 <input type="checkbox"/>	Point 5 <input type="checkbox"/>
Goals			Results		Rating
Goal #1	Type: <u>Meet or beat Room Service Revenue</u>  OWNER   OWNER		<524> <1.02%>  Exceeded budgeted sales 4 of 6 months in the measurement period (66.6%) if more than 25% of action steps had been completed, Jerry may have exceeded his goal.		2
Goal #2	Type: <u>Meet/beat labor cost YTD</u>  ACT BUD      ACT BUD HOST 3.1 vs. 3.6    DISH 4.8 vs. 5.0 WAIT 2.9 vs. 3.6    BQT. 3.4 vs. 3.2 BUS 4.2 vs. 3.6    TOTAL 428004 vs. 457833 COOK/PREP 159443 vs. 166249    29829/0.7%		Very good cost management on less than desirable sales.		5

Goals			Results			Rating		
Goal #3	Type: <u>Achieve quality scores</u>					2		
		JUN	SEP	JUN	SEP			
Hotel Service Quality		83.5	84.0	81.0	78.6			
Hotel R/Service		83.5	85.0	86.0	86.7			
Rest. Friendliness		96.0	96.5	96.0	95.4			
Rest. Cleanliness		93.0	93.5	93.5	92.9	50% Achiev.		
Goal #4	Type: <u>Employee</u>					5		
Achieve 60% turnover			YTD 55%					
Goal #5	Type: <u>Owner</u>					1		
Achieve budgeted restaurant beverage sales			Actual: 61,542					
		75,520		<13978>	<18.5%>			
Goal #6	Type: <u>Owner</u>					5		
Meet or beat budgeted walk/out			A	M	J	J	A	S
			0	0	0	0	0	333=333
Bad Debt.	A	M	J	J	A	S		
YTD Budget:	2414/220	225	234	173	175	210=1237		
<b>Section I Subtotal</b>						20		
<b>(Add 1-6)</b>								

Supervisors Comments: This evaluation is based on his supervisor's being on property for 45 days, but been able to track goals accomplishment based on company reports, etc. exceeded three goals: on cost management, employee turnover and bad debt exceptionally well. Improvement is needed to increase the restaurant quality scores as indicated above, and as discussed, needed to follow through on promotion up-selling training to increase beverage sales.

**SECTION II. STANDARD ACHIEVEMENT (30 Points, See Separate Insert by Position. Check which insert is applicable.)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> General Manager           | <input type="checkbox"/> Director of Sales  |
| <input type="checkbox"/> Assistant General Manager | <input type="checkbox"/> Executive Chef   |
| <input type="checkbox"/> Banquet Manager           | <input type="checkbox"/> Executive Housekeeper                                    |
| <input type="checkbox"/> Catering Director         | <input type="checkbox"/> Food and Beverage Director                               |
| <input type="checkbox"/> Sales Manager             | <input type="checkbox"/> Guest Service Manager                                    |
| <input type="checkbox"/> Catering Sales Manager    | <input type="checkbox"/> Human Resources Manager                                  |
| <input type="checkbox"/> Chief Engineer            | <input type="checkbox"/> Sales Manager  |
| <input type="checkbox"/> Controller                | <input type="checkbox"/> Exempt Supervisor (Assistant Food and Beverage Director) |
|  | (For all exempt positions not previously listed)                                  |

**SECTION II: STANDARD ACHIEVEMENTS (30 Points)**

**Cost Management (Ability to financially manage cost within respective area of responsibility.)**

Does not consider cost impact of actions and decisions. Does not seek out information about existing financial controls. Frequently fails to comply with existing cost controls. Decisions and actions repeatedly result in increased operating costs.	Considers cost impact of actions and/or decisions, but sometimes chooses alternatives which are not cost effective. Occasionally needs assistance to define alternatives and their financial impacts. Awareness of existing financial cost controls is limited or compliance with controls is inconsistent. Identifies and recommends ways to reduce costs, but suggestions are not fully developed or justified.	Considers cost impact of actions and/or decisions and chooses most cost effective alternatives. Demonstrates awareness of existing financial cost controls through compliance with established policies and procedures. Identifies and recommends ways to reduce costs and provides appropriate justification.	Analyzes short and long term cost implications of actions and/or decisions. Sometimes researches undefined costs to determine most cost effective solution. Sought out by others for information on existing financial cost controls. Frequently recommends cost reduction measures. Occasionally identifies cost saving ideas which ultimately result in long term savings.	Assimilates and researches defined and undefined costs to identify and develop most cost effective alternatives. Weighs the impact of existing financial cost controls on the efficiency of operations and recommends the most appropriate alternative. Frequently proposes ideas that result in substantial cost savings. Fully develops and communicates new financial cost controls to the team.
Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input type="checkbox"/>	Point 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Point 5 <input type="checkbox"/>

Comments: \_\_\_\_\_

**Accuracy (Ability and accuracy to produce accepted work which meets company standards.)**

Does not produce accurate results. Consistently overlooks obvious details and fails to follow through. Results are erroneous or substandard. Compromises quality and accuracy to save time and effort. Negatively influences customer/client relationship.	Typically produces accurate results. Overlooks some details and occasionally fails to follow through. Reviews project results but may miss errors or neglect to validate conclusions. Strives to positively influence customer/client confidence in the team.	Produces accurate results. Thinks of and follows through on most details. Reviews project results to eliminate errors and validate conclusions. Willingly exerts extra effort to produce a quality product. Positively influences customer/client confidence in the team.	Produces accurate, thorough, complete results which exceed expectations. Frequently thinks of and follows through on details that others would overlook. Consistently produces quality/accurate results on difficult projects. Promotes hotel's and team's commitment to quality.	Commitment to excellence inspires others to achieve quality and accurate results. Recommends methods resulting in improved accuracy and quality. Relied on by customer/client and management to produce exceptional results on difficult and critical projects.
Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input type="checkbox"/>	Point 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Point 5 <input type="checkbox"/>

Comments: \_\_\_\_\_

**Time Management (Ability to effectively prioritize tasks, estimate timeframes, meet deadlines, plan and use available resources, and coordinate work assignments with others.)**

Rarely meets deadlines, resulting from poor planning, lack of organization, or prioritization. Does not advise others that deadlines will not be met.	Often misses deadlines through lack of adequate planning, organizing, or prioritization. Sometimes neglects to advise others when deadlines are not going to be met.	Adequately plans, organizes and prioritizes workload so that all critical deadlines are met, as well as most others. Lets others know when deadlines are not going to be met.	Demonstrates the ability to plan, organize, and prioritize workload and job assignments. Deadlines are met with limited exceptions.	Consistently demonstrates the ability to plan, organize and prioritize workload and assignments meeting all deadlines.
Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input type="checkbox"/>	Point 4 <input type="checkbox"/>	Point 5 <input checked="" type="checkbox"/>

Comments: \_\_\_\_\_

ASSISTANT FOOD & BEVERAGE DIRECTOR (CONT'D)

Supervisory Skills (Demonstrated ability to select, train, motivate and develop subordinates.)

Does not take full charge of assigning or assignment responsibilities. Needs assistance in identifying and controlling training costs.	Relies on assistance in defining staffing and selection of appropriate candidates. Awards both positive and negative feedback to subordinates.	Responsibly delegates work. Requires guidance in assigning appropriate responsibility and authority.	Makes effective assignments to subordinates based on skills and knowledge. Shows ability to delegate work. Counsels employees both positively and negatively. Follows through to see that assignments are accomplished.	Assigns work to maximize department's strengths; involves employees in the identification and solution of work-related problems; promotes teamwork and cooperation. Exercises discipline and resolves conflict fairly. Trains, coaches, and develops subordinates. Delegates responsibility and authority.
Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input type="checkbox"/>	Point 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Point 5 <input type="checkbox"/>

Comments: His low turnover ratio and many long term employees testify to Jerry's ability to select, train and motivate employees. Although not an issue at this time, must remember to be an effective supervisor, he can be friendly to staff, but not always friends with the staff.

Employee Development (Ability to work with others toward common goals. Increase the skills of others through training. Conducts performance reviews and training outlines in a timely manner utilizing goals and actions as a tool for development.)

Does not provide coaching or feedback to employees. Does not start need for training. Standards for performance not fully set.	Not always available for employee interaction relating to goals and objectives. Minimal training.	When necessary, provides feedback that assesses performance.	Provides information feedback on an on-going basis on performance. Challenges employees to learn and develop.	Sets and clearly conveys standards for performance that challenges and helps employees learn and develop. Provides training, acts as role model. Coaches to develop employees.
Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input type="checkbox"/>	Point 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Point 5 <input type="checkbox"/>

Comments: Regularly and quickly counsels team members for success. Reviews are timely and well written. Wrote a custom training outline for who was a particularly difficult challenge due to unknown religious beliefs she held and had not communicated at the time of her hiring.

Teamwork (Ability to create a cohesive and productive department or project, organized around roles, purposes, and goals. Ability to foster a cooperative and productive climate.)

Sacrifices individual performance at the expense of team cooperation. Allows department or project to function without clear goals or measures of productivity.	Allows department or project to function without clear goals or measures of productivity. Does not set positive standards for behavior.	Sets clear goals for the department or project. Provides regular feedback. Encourages open communication.	Sets a clear purpose, mission, and goals for department or project and provides regular feedback. Encourages sharing and needing of one another.	Sets a clear purpose, mission, goals and specific measures of productivity for the department or project. Motivates the group. Open communication.
Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input type="checkbox"/>	Point 4 <input type="checkbox"/>	Point 5 <input checked="" type="checkbox"/>

Comments: Excellent team player. Clearly communicates the common goals (e.g., bulletin boards, comment scores, posted daily, weekly revenue goals) to the team. Never a doubt as to where we stand, both versus budget and the rest of the Division.

Section II Subtotal: 26  
(Add 1-6)

**SECTION III CORE JOB COMPETENCIES (40 Points)**

**Employee Relations/ Communications** (Ability to effectively relate and communicate to employees, share information, actively listen and respond, satisfactorily resolve conflict, allow participation, recognize substandard performance of work habits and accomplishments in an oral and written manner; clear and persuasive in speech; encourages input from others.)

Communicates in a rude, unresponsive manner, and is unavailable or unapproachable when needed. Gives no recognition. May inaccurately state facts, improperly reflect company policy.	Is often unavailable when needed. Sometimes acts in an unapproachable or unresponsive manner when employees give feedback or present problems. Little written communication with frequent editing or re-writing.	Makes him/herself available to listen and solve employees' problems, when necessary. When possible, responds with action to complaints and problems. Demonstrates adequate verbal and writing skills.	Listens actively to employee feedback. Gives responsibility to employee for solutions when possible. Verbal communication is accurate and effective. Writing occasionally requires editing.	Seeks out employee feedback and listens actively to understand. Responds quickly and competently. Consistently demonstrates verbal and written communication, the ability to accurately state facts, reflect organizational policy to intended audience.
Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input type="checkbox"/>	Point 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Point 5 <input type="checkbox"/>

Comments: \_\_\_\_\_ is immediately sought out by team members to resolve conflicts and solve problems. Counsels quickly and effectively, when directed. Must be aware that there is a demarcation between management and line staff in regards to communication of property issues, i.e., there are, at times, issues discussed at management staff meetings that should not be shared with line staff. nominations for employee of the month, upcoming counseling sessions are two specific instances in May.

**2. Planning and Organizing** (Ability to formulate general, intermediate range plans for a department, to set goals and actions and organize the work to be performed. Effectively prioritize tasks, meet deadlines, plan and use available resources, and coordinate work assignments with others.)

Does not plan for specific results, nor set schedules and priorities accordingly. Does not involve employees. Rarely meets deadlines resulting from poor planning, lack of organization.	Sets vague or unrealistic plans and schedules. Priorities of work may not match plans. Some deadlines may not be met because of poor planning.	Plans for results and adheres to a pre-arranged schedule. Adequately organizes workload so critical deadlines are met. Communicates to employees. Reacts to changes/problems by modifying plans and setting new priorities.	Plans short- and long-term results and sets priorities accordingly. Communicates schedules and priorities to employees, delegates, motivates and holds them accountable. Deadlines are met with limited exceptions.	Has a vision for the department and initiates short and long-term plans to achieve it. Consistently demonstrates the ability to organize and prioritize workload meeting all deadlines. Gets employees interested.
Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input type="checkbox"/>	Point 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Point 5 <input type="checkbox"/>

Comments: \_\_\_\_\_ Detail oriented. Good at task completion. Rarely misses a deadline. Time sensitive tasks (schedules, forecast, etc.) are timely. \_\_\_\_\_ did a particularly good job with planning and organizing the June Wedding Show which involved over 50 vendors and 500+ attendees.

**3. Technical Expertise** (Ability to thoroughly understand the purpose, general tasks, knowledge and skill requirements of the jobs being supervised.)

Unable to display knowledge of areas managed. Makes no effort to keep current on developments in area of responsibility. Unable to answer technical questions.	Displays knowledge of some areas managed, but not all areas. Makes little effort to keep current on developments in areas of responsibility. Unable to answer technical questions.	Displays a thorough knowledge of most areas managed and a general knowledge of other areas. Able to answer some technical questions.	Displays a thorough knowledge of areas managed. Keeps current on most developments in area of responsibility. Able to answer many technical questions.	Displays a thorough knowledge of areas managed. Keeps current on developments in area of responsibility. Able to answer difficult technical questions.
Point 1 <input type="checkbox"/>	Point 2 <input type="checkbox"/>	Point 3 <input checked="" type="checkbox"/>	Point 4 <input type="checkbox"/>	Point 5 <input type="checkbox"/>

Comments: \_\_\_\_\_ Good knowledge of 'front-of-the-house' tasks and skills required. Will be mentored on forecasting, food/beverage cost analysis as part of his development. Will need to acquire, for his continued development, more knowledge of other hotel departments as they relate to Food and Beverage (e.g., Front Desk, Sales, Housekeeping.)



**Management Skills****Technical Skills**

Level of specialist knowledge and the expertise within the individual's defined role

**Definition and Scale**

To what extent does employee demonstrate technical expertise and is able to apply the knowledge?

- 4: Exceeds standards
- 3: Usually exceeds standards
- 2: Meets standards
- 1: Does not meet standards

**Observed Performance and Rating****Plans and Action****Key Results****Objective:**

(Circle Area)

- 1 Room Division
- 2 F/B Catering
- 3 Accounting
- 4 Sales
- 5 Employee Relations
- 6 Hospitality
- 7 Other

**Due Date****Action Plan:**

**Management Skills****Business Skills**

- \* Financial ability
- \* Understanding of the business plan
- \* Commercial approach

**Definition and Scale**

To what extent does employee demonstrate knowledge of property, business performance, actual to budget, marketing plan? Guest skills?

- 4: Exceeds standards
- 3: Usually exceeds standards
- 2: Meets standards
- 1: Does not meet standards

**Observed Performance and Rating****Plans and Action****Key Results****Objective:**

(Circle Area)

- 1 Room Division
- 2 F/B Catering
- 3 Accounting
- 4 Sales
- 5 Employee Relations
- 6 Hospitality
- 7 Other

**Due Date****Action Plan:**

## Management Skills

150

### Proactive Achievement

The ability to:

- \* Take risks
- \* Take responsibility
- \* To achieve agreed objectives

### Definition and Scale

To what level does employee perform job duties in a timely manner with consideration shown to quality and quantity?

- 4: Exceeds standards
- 3: Usually exceeds standards
- 2: Meets standards
- 1: Does not meet standards

### Observed Performance and Rating

### Plans and Action

#### Key Results

#### Objective:

(Circle Area)

- 1 Room Division
- 2 F/B Catering
- 3 Accounting
- 4 Sales
- 5 Employee Relations
- 6 Hospitality
- 7 Other

#### Due Date

#### Action Plan:

**Management Skills****Problem Solving  
and Decision Making**

The ability to:

- \* Extract information
- \* Analyze
- \* Validate
- \* Generate alternatives
- \* Evaluate
- \* Select

**Definition and Scale**

To what extent does employee recognize early signs of changing conditions and potential problems?  
Does employee assemble appropriate people and solutions?

- 4: Exceeds standards
- 3: Usually exceeds standards
- 2: Meets standards
- 1: Does not meet standards

**Observed Performance and Rating****Plans and Action****Key Results****Objective:**

(Circle Area)

- 1 Room Division
- 2 F/B Catering
- 3 Accounting
- 4 Sales
- 5 Employee Relations
- 6 Hospitality
- 7 Other

**Due Date****Action Plan:**

## Management Skills

152

### Managing Self

The ability to:

- \* Plan
- \* Prioritize
- \* Organize
- \* Control

### Definition and Scale

To what level does employee use time and available resources effectively:

- 4: Exceeds standards
- 3: Usually exceeds standards
- 2: Meets standards
- 1: Does not meet standards

### Observed Performance and Rating

### Plans and Action

#### Key Results

#### Objective:

(Circle Area)

- 1 Room Division
- 2 F/B Catering
- 3 Accounting
- 4 Sales
- 5 Employee Relations
- 6 Hospitality
- 7 Other

#### Due Date

#### Action Plan:

**Management Skills****Managing Others**

The ability to:

- \* Negotiate
- \* Motivate
- \* Coach and Counsel
- \* Delegate
- \* Communicate

**Definition & Scale**

To what level does employee motivate subordinates, maintains consistency, establishes SOP and standards, plans, organizes and promotes teamwork.

- 4: Exceeds standards
- 3: Usually exceeds standards
- 2: Meets standards
- 1: Does not meet standards

**Observed Performance and Rating****Plans and Action****Key Results****Objective:**

(Circle Area)

- 1 Room Division
- 2 F/B Catering
- 3 Accounting
- 4 Sales
- 5 Employee Relations
- 6 Hospitality
- 7 Other

**Due Date**

**Action Plan:**



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Ebru TARCAN

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 20/05/1976 - Antalya

**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Lisesi

**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu

**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce

### Bilimsel Faaliyetler

Toplantı Ve Seminerlerde Sunulan Bildiriler:

TARCAN Ebru, ATILGAN Eda, "2000 Yılına Doğru Türkiye'nin İnanç Turizmi Açısından Önemi ve Antalya'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma", Altıncı Haftasonu Semineri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, (26-28 Kasım 1999).

BOYACI Cemil, AKSU Akın, TARCAN Ebru, ATILGAN Eda, "İşletme İçi Haberleşmenin Önemi ve Antalya'da Faaliyet Gösteren (A) Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, "Yeni Bin Yılda Turizm ve Türkiye", Turizm Haftası Seminerleri II, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu, (22-23 Nisan 2000).

AKSU Akın, TARCAN Ebru, "Malzeme İhtiyaç Planlama (MRP) Tekniği Kullanılarak 5 Yıldızlı Bir Otelin Satın Alma Mekanizmasının Değiştirilmesi Önerisi: Antalya Yöresinde Bir Uygulama", "Yeni Bin Yılda Turizm ve Türkiye", Turizm Haftası Seminerleri II, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu (22-23 Nisan 2000).

BOYACI Cemil, AKSU Akın, TARCAN Ebru, ATILGAN Eda, "Importance of Communication Within Organizations: A Research On Two 5 Star Hotels in Antalya Region, "Challenges For Business Administrators in The New Millennium", First International Joint Symposium on Business Administration, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gökçeada Meslek Yüksekokulu, (1-3 Haziran 2000).

BOYACI Cemil, AKSU Akın, TARCAN Ebru, "An Effective Tool In Reflecting Cultural Tourism; Web Site Designs Of 5 Star Hotels A Research in Antalya Region", "Technology Impact Cultural Tourism Conference", Boğaziçi University, Istanbul (27-29 Haziran 2000).

TEKELİ Hasan, TARCAN Ebru, "Küresel Eğilimler Ülkemizin Turizm Pazarlamasını Olumsuz Etkilemektedir." "1. Ulusal Türkiye Sempozyumu", Türk Turizmini Araştırma Enstitüsü, İzmir (1-3 Kasım 2000).

AKSU Akın, TARCAN Ebru ATILGAN Eda, "İşgören Devrinin Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma", Yedinci Haftasonu Semineri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, (24-26 Kasım 2000).

AKSU Akın, TARCAN Ebru, ATILGAN Eda, , "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma", Yedinci Haftasonu Semineri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, (24-26 Kasım 2000).

### İş Deneyimi

Stajlar	: Talya Oteli, Antalya, (1995-1996).
Çalıştığı Kurumlar	: Talya Oteli, Antalya, (1997- 1998).
Adres	: Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 07058 Kampüs, Antalya.
Tel. No	: (242) 227 45 51