

# ***TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİ OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE SORUNLAR: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME***

**Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

Afyon Kocatepe Üniversitesi

elbeyipelit@aku.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-6418-801X>

**Öğr. Gör. Ahmet ÇETİN**

Pamukkale Üniversitesi

cetina@pau.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-0753-8175>

## **ÖZ**

Bu çalışma, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin doğrudan çalışan performansına bağlı olduğu turizm işletmelerinde, performans değerlendirme faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunların belirlenmesi, önlenmesi ve önlenmesinde insan kaynakları biriminin rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Performans değerlendirme, özellikle emek faktörünün üretimde belirleyici olduğu hizmet işletmeleri için en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biridir. Performans değerlendirme, işletme içinde yer alan çalışanlar, yöneticiler ve işletmenin kendisi için çeşitli faydalar sağlayan bir süreçtir. İşletme verimliliğine doğrudan etki eden bu sürecin hatasız planlanması, yürütülmesi, sonuçlandırılması ve sonuçların değerlendirilmesi çok önemlidir. Ancak performans değerlendirmenin bu önemine rağmen, ne kadar doğru gerçekleştirildiği ve sonuçlarının ne kadar doğru olduğu konusunda tartışmalar sürmektedir. Çalışan performansının hizmet işletmelerindeki önemi göz önünde bulundurularak, bu çalışmada performans değerlendirme ile ilgili gerçekleştirilmiş kuramsal ve uygulamalı çalışmalar ile mevcut uygulamalar dahilinde elde edilen bilgileri değerlendirmek amacıyla ulaşılabilen kaynaklar doküman

*Geliş Tarihi: 02.01.2019, Kabul Tarihi: 15.03.2019, DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.165-203*

*Araştırma Makalesi - Bu makale Turnitin programıyla kontrol edilmiştir.*

*Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi*

incelemesi yöntemiyle taranmıştır. Ayrıca yazarların turizm sektöründeki yaşamış oldukları bireysel deneyim ve gözlemlerine dayanarak elde ettikleri sonuçları literatürden elde ettikleri verilerle birleştirerek turizm işletmelerindeki performans değerlendirmeye ilişkin sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda belirlenen sorunların çözümüne ilişkin insan kaynakları departmanının rolüne ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Performans Değerlendirme, Turizm İşletmeleri, İnsan Kaynakları İşlevleri*

## **PERFORMANCE APPRAISALS AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION AND ITS' PROBLEMS IN TOURISM ESTABLISHMENTS: A CONCEPTUAL EVALUATION**

### **ABSTRACT**

This study was conducted to investigate the performance appraisal errors, prevention of these errors and the role of the human resource units in the identification and prevention of errors in the performance appraisal activities in tourism enterprises where service quality and customer satisfaction are directly related to employee performance. Performance appraisal is one of the most important human resource functions for service enterprises, in which the labor is the predictive factor in production. Performance appraisal is a process that provides various benefits for employees, managers, and the business. It is crucial to plan, execute, finalize and evaluate the results without error in this process, which has a direct impact on the efficiency of the business. Despite this importance of performance evaluation, the debate continues over the accuracy of the performance appraisal processes and results. Considering the importance of employee performance on service performance, in the study, the resources that can be reached to evaluate, the theoretical and practical studies about the performance appraisal and the information obtained within the existing applications have been scanned using the document review method. It is also aimed to determine the errors related to performance appraisals in tourism enterprises by combining the results obtained by the authors based on their individual experiences and observations in the tourism sector. At the end of the study, the role of the human resources department in resolving the identified problems was discussed and solution suggestions were given.

**Keywords:** *Performance Appraisal, Tourism Enterprises, Human Resource Functions*

## GİRİŞ

Teknolojideki gelişmelerin klasik istihdam alanlarında yarattığı yüksek verim, imalat sanayisi ve hizmetler sektöründe yer alan işletmelerin pek çok alt kolu da dahil olmak üzere, bütün sektörlerde istihdamı azaltıcı bir etki meydana getirmektedir (Savcı, 2011: 95). Buna karşın turizm sektörü emek yoğun yapısı itibariyle gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan istihdam sorunlarını ortadan kaldırmada önemli bir rol oynamaktadır (Yıldız, 2011: 59). Emek faktörünün üretimin temelini oluşturduğu turizm işletmelerinde çalışanların performansının işletmenin verimliliği açısından önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Çünkü performans değerlendirme, **çalışanların bireysel yeterlilik ve potansiyelinin performansı artırmaya temel olacak şekilde değerlendirilmesini ifade etmektedir** (Nickson, 2013: 171). Turizm işletmelerinin müşterilerine iyi hizmet sunabilmeleri, çalışan performansı ile yakından ilgilidir. Performans gelişimini sağlamada öncelikle insan kaynakları faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Kozak, 2012: 147). Çalışanların performansını geliştirebilmek için öncelikle mevcut durumu belirlemek ve bu duruma uygun planlamaları yaparak süreçleri başlatmak, insan kaynaklarının etkinliğini sağlayacak noktalardan biridir.

Çalışanların performans değerlendirmeleri, performans yönetiminin genel amacı olan örgütün etkinliklerini artırmada, çalışanların beceri ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmasını sağlayacak (Cemaloğlu, 2002: 183) verilerin toplanması amacıyla gerçekleştirilir. Örgüt tasarımının ve dönüşümünün gerçekleştirilmesinde performans değerlendirmenin, geri bildirim ve hedef belirlenmesinin önemli bir yeri vardır (Helvacı, 2002: 156). Performans değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapılabilmesi için, kapsamlı ve sürekli yapılması, işletme şartlarına uygun, adil, geçerli, anlaşılır ve güvenilir olması gerekir (İplik, 2004: 196). Performans değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılması işletmeler için hayati önem taşımaya rağmen, birçok işletmede performans değerlendirme işlemleri kolayca ölçülebilir bilgilere dayanmaz. Yöneticilerin subjektif değerlendirmelerine dayalı olarak ortaya çıkan bu sorunlara (Angelovski vd., 2016: 114) bağlı olarak, elde edilen yanlış veriler neticesinde adil, geçerli, anlaşılır ve güvenilir sonuçlar elde etmek mümkün değildir. Performans değerlendirmedeki sorunlar sadece subjektif yönetici değerlendirmelerine bağlı sorunlar olmayıp literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmış sorunlar yer almaktadır (Rothwell, 2012; Sullivan, 2011; Grote, 2002; Swan, 1991). Turizm işletmelerinde performans değerlendirmede hangi yöntemlerin kullanıldığı ve bu yöntemler içerisinde hangi sorunların yoğun olarak ortaya çıktığının belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması, örgütsel performansın artırılması için önemlidir.

İşletmelerde organizasyonel yaşamın ve performansı artırmanın en önemli araçlarından biri de insan kaynakları yönetimi işlevlerinden performans değerlendirmedir (Nickson, 2013: 170). Performans değerlendirme, işletmelerde sosyal adaletin varlığının bir göstergesi, personelin değerlendirme ve eğitim ihtiyacının bir belirleyicisi olarak insan kaynakları biriminin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol üstlendiği faaliyetlerden biridir (DeNisi, 2005; DeNisi ve Pritchard, 2006; Falcone ve Sachs, 2007; Benligiray, 2013). Turizm işletmeleri gibi hizmet temelli işletmelerde müşteri memnuniyetinin oluşması, çalışan performansına ve çalışanın performansı da işletmeden memnuniyetine bağlıdır (Kaya, 2007; Toker, 2007; Davras ve Gülmez, 2013). Çalışan memnuniyeti, işletmenin hangi iş kolunda olduğuna bakılmaksızın müşteri memnuniyeti ve verimliliğin sağlanmasında en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Gupta ve Kamboj, 2014: 12). Turizm işletmelerinde çalışan memnuniyeti fiziksel şartların uygunluğu ile birlikte, iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim (Davras ve Gülmez, 2013: 182) gibi faktörlere bağlıdır. Bu konulardaki değerlendirmenin ne derece adaletli olduğu da çalışan memnuniyetini doğal olarak etkileyebilecek bir unsurdur. Dolayısıyla insan kaynakları birimleri performans değerlendirme süreçlerini oldukça dikkatli planlamalı ve gerçekleştirmelidir. Bu çerçevede, bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirmenin turizm işletmeleri özelinde yeri, önemi, yöntemleri ve performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ve söz konusu bu sorunların giderilmesinde insan kaynakları yönetimi birimlerinin rolü üzerinde durulmuştur. Konuya ilişkin yapılmış çalışmalardan elde edilen veriler detaylıca tartışılmış ve sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, bu yönüyle kaynak taramasına dayanan teorik nitelikte bir çalışma olmakla birlikte, yazarların turizm sektöründeki deneyim ve gözlemlerine dayanması açısından nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Bu çalışmada özellikle, konuyla ilgili taraflara öneriler getirilmesi ve gerçekleştirilecek uygulamalı çalışmalara bir alt yapı oluşturulması hedeflenmektedir.

## **TURİZM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ, ÖNEMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Performans, bir görevin yerine getirilme seviyesi, belirlenen koşullara göre bir çalışanın belirli bir zaman diliminde vazifesini yerine getirerek elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanabilir (Aktaş, 2010: 4). Literatürde başarımlı değerlendirme olarak da ifade edilen performans değerlendirme ise önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde görev şartlarının yerine getirilmesinin nesnel olarak değerlendirilmesini ifade eder (Apak vd., 2016: 105). Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek,

yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir (Benligiray, 2013: 14). Performans değerlendirmeyi insan kaynakları içinde önemli bir yere konumlandıran konuların başında, çalışan seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, çalışanların yetenekleri, işe ilgileri ve uyumlarının daima farklılıklar göstermesi nedeniyle insan kaynakları yönetiminin bu farklılıkları izleyip, ölçerek ve objektif olarak değerlendirerek geleceğe yönelik planlamaları gerçekleştirmesi zorunluluğudur (Sabuncuoğlu, 2009: 183).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında kilit rol oynayan birimlerin başında gelmektedir. İşletmelerde üretim yapabilmek için çalışanlar dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Ancak bu faktörleri birbiriyle ilişkili-uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, yani bir sistem oluşturmak insanın varlığı ile mümkündür (Yüksel, 2000: 1). İşletmelerde böyle bir role sahip insan faktörünün yönetilmesi de önemli bir faktör halindedir. Modern işletmelerin neredeyse tamamında çalışanlar ile ilgili kararların alınmasında insan kaynakları biriminin katkısı vardır. Bu kararlar verilirken değerlendirmeler, performans değerlendirme yöntemlerinden elde edilen sonuçlara göre verilmektedir. Çünkü performans değerlendirme, organizasyonu bazı kritik noktalar hakkında bilgilendirir (DeNisi, 2005: 157).

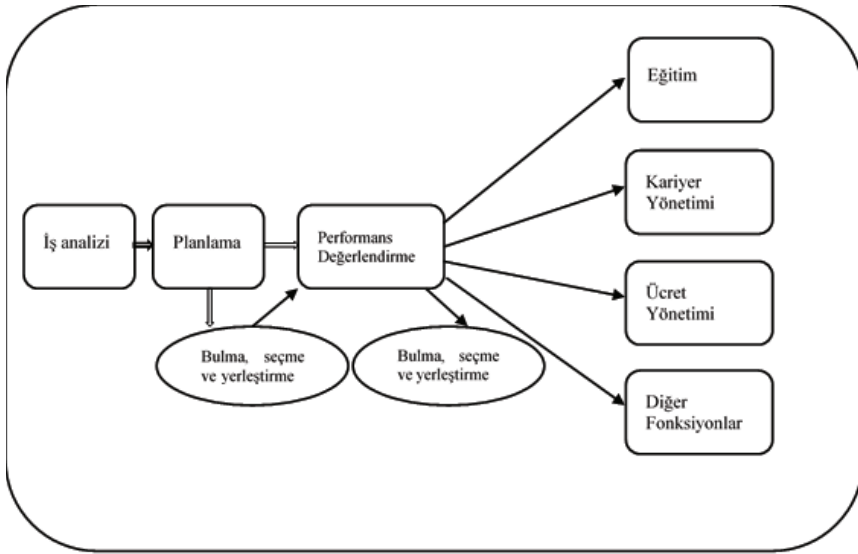
Performans değerlendirmenin insan kaynakları içindeki yeri ve önemini anlamak için insan kaynakları kuramlarının performans değerlendirmeyi, insan kaynakları içinde konumlandığı yeri iyi analiz etmek gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik insan kaynaklarının dayandığı temel kuramlar olarak kabul edilen **evrensel yaklaşım, koşul bağımlılık ve yapısalcı kuramlar** (Gürbüz, 2013: 3), performans değerlendirmeyi insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olarak ele almıştır. **Evrensel kuramı** savunanlar, örgütsel performansa en iyi katkı sağlayan insan kaynakları uygulamalarının çevresel koşullardan bağımsız olarak bütün örgütlerde geçerli olacağını ileri sürerler (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 73). Literatürde bu uygulamalardan genel kabul gören yedi tanesi, örgüt içi kariyer **imkânları, eğitim, sonuç odaklı performans değerlendirme, performansa dayalı kâr paylaşımı, iş güvencesi, katılımçılık, alt kademelerle bilgi paylaşımı ve kapsamlı iş tanımları** olarak ifade edilmektedir (Delery ve Doty, 1996: 806-807). Bu kurama göre yüksek performans gösteren çalışanları ortaya çıkaran bir performans değerlendirme sistemi, elde edeceği sonuçların diğer insan kaynakları uygulamalarına sağlayacağı veriler nedeniyle örgütün performansına olumlu katkı sağlayacaktır (Huselid, 1995: 642).

**Koşul bağımlılık ya da durumsallık yaklaşımı** ise evrensel yaklaşımın en iyi uygulamalar tezinin aksine içsel ve dışsal faktörlerin de etkisiyle işletmelerin hepsinde aynı uygulamaların en iyi sonuçlar vermeyeceğini savunmuştur (Burns ve Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965; Lawrence ve Lorsch, 1967; Pugh, 1973). Koşul bağımlılık yaklaşımını Delery ve Doty (1996: 807), evrensel yaklaşımdaki en iyi uygulamaların oluşturduğu bağımsız değişkenlerin, örgütsel performans bağımlı değişkenine olan etkisinin, koşul bağımlılık teorilerinde, ilgili bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin, çeşitli koşullara göre farklılık göstereceğini ifade etmektedir. Bu farklılıklardan dolayı insan kaynakları yönetimi çalışmalarında **dikey ve yatay uyumun** gerekliliği söz konusudur. Dikey uyum, insan kaynakları uygulamalarının belirli bir örgütsel bağlam ile uyumluluğunu; yatay uyumsa insan kaynakları uygulamalarının kendi aralarında uyumlu hale getirilmesini ifade etmektedir (Gürbüz, 2013: 15). İnsan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejileri ile nasıl uyumlaştırılabileceği konusunda çalışma yapan Miles ve Snow (1984), örgüt stratejilerini **fırsatçı, analizci, savunmacı** ve **tepkici** olmak üzere dört grupta toplamışlardır. Bu stratejiler ile insan kaynakları faaliyetlerinin uyumunu sağlamada performans değerlendirmenin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Örneğin fırsatçı stratejileri benimseyen işletmeler daha çok yenilikçi ve teknoloji için örgüt dışından insan kaynağı temin eden ve performans değerlendirmeye önem veren işletmelerdir. Pazarın hızlı değişen yapısı performansı önemli hale getirir. Tepkici stratejiyi benimseyen işletmeler için istikrarlı bir ortamda faaliyetler söz konusudur ve insan kaynağı işletme içinden temin edilir (Gürbüz, 2013: 18-19); ancak örgüt içindeki insan kaynağındaki değişimler yine performans değerlendirme verileri ile gerçekleştirilir.

**Yapısalcı yaklaşım**, evrensel ve koşul bağımlılık yaklaşımından farklı olarak insan kaynakları sistemini oluşturan uygulamalar arasındaki karşılıklı etkileşime ve birbirlerine etkilerini artırmaya yönelik bütüncül bir yaklaşımı savunur (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 79). Bu bakış açısına göre insan kaynakları fonksiyonu çok boyutlu bir sistem olarak ele alınmakta ve bünyesindeki elemanlar farklı şekillerde birleştirilerek sonsuz sayıda farklı konfigürasyonlar elde edilebilmektedir. Bu bağlamda fonksiyonun içsel özellikleri ve elemanları arasındaki sinerjik ilişkilere odaklanılmaktadır (Keçecioğlu ve Unnu, 2009: 1179). Bu kuram koşul bağımlılık kuramıyla benzerlik taşımasına rağmen, koşul bağımlılık kuramından bakış açısı üstünlüğüne sahiptir. Bütünün, parçalarının toplamından daha büyük olacağı görüşüne sahip olan yapısalcı kuram, insan kaynakları uygulamalarını sistemin geneli için bir güç olarak ele almaktadır (Colbert, 2004: 345). Yapısalcı kuramda da örgüt stratejileri kullanılmaktadır; bu stratejiler içerisinden benimsenen strateji, insan kaynakları yönetim sistemleri ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Performans değerlendirme işlevi açısından

konuyu örneklendirmek gerekirse, savunmacı ve analizci örgütler süreç odaklı bir performans değerlendirme yöntemi tercih ederken, fırsatçı örgütler sonuç odaklı bir yöntemi tercih edecektir (Gürbüz, 2013: 22-23).

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme öncesinde gerçekleştirilen insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin ne derece doğru yapıldığının belirlenmesi, performans değerlendirme sonrasında yapılacak faaliyetlerin planlanmasında önemli bir yer tutar (Yeşiltaş, 2015: 327). Daha ayrıntılı olarak performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetiminin diğer temel fonksiyonlarla olan ilişkisi genel hatlarıyla Şekil 1’de sunulmuştur.



**Şekil 1:** Performans değerlendirmenin insan kaynakları içindeki yeri

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1’de görüldüğü üzere iş analizi ile elde edilen sonuçlar, planlamanın temel girdilerinden birini oluşturmaktadır. Planlama ile hangi işe kimin ne zaman alınacağı, insan kaynağı talebinin hangi kaynaklardan belirleneceği ve diğer planlamaya konu olan hususlar belirlenerek bu süreçler başlatılmaktadır (Bingöl, 2016; Calp, 2016). İş analizleri sonucunda ortaya çıkan verilerin kullanım amaçlarından biri de performans değerlendirmesi için iş gereklerini belirlemektir (Çavuş, 2005: 5). Belirlenen bu iş gereklerine göre değerlendirme kriterleri belirlenerek işe özgü ve daha gerçekçi performans değerlendirme gerçekleştirilebilir. Personel bulma, seçme ve değerlendirme sonucu işletmeye alınan personelin, yapılan performans değerlendirme ile işletmeye uygunluğu



veya uyumsuzluğunun belirlenmesi, performans değerlendirme öncesinde gerçekleşen bu işlemin ne derece başarılı olduğunun kontrolünü sağlaması açısından, sonrasında ise bu personelin eğitim ihtiyaçlarının ve diğer ihtiyaçların belirlenmesinde yardımcı olması açısından önemlidir. Eğitim, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve diğer fonksiyonlar için performans değerlendirme sonuçlarında sağlanan veriler sayesinde bu işlevlerin yerine getirilmesine imkân sağlamaktadır.

Performans değerlendirmeyi önemli kılan unsurlardan biri de, performans değerlendirmenin amaçlarıdır. Sabuncuoğlu (2009: 186), performans değerlendirmenin amaçlarını; işgücü planlaması yapmak için personel envanteri hazırlamak, çalışan eğitim gereksinimlerini saptamak, ödüllendirme, ücretlendirmede adalet, personel gelişimi, cezalandırma, işten çıkarma, terfi, iş zenginleştirme, personel bulma, yerleştirme ve yetki devri gibi konular olduğunu belirtmektedir. Modern yönetim anlayışı işletme içindeki bu bilgi kaynağını temel almaktadır ve değerlendirmelerini buna göre yapmaktadır (Akal, 2005: 65). İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için performans değerlendirme süreçlerinin doğru işletilmesi ve yukarıda belirtilen amaçların doğru şekilde gerçekleşmesi önemlidir.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminde önemli bir yer tutmasının yanında, yönetici ve denetleyiciler için önemli bir sorumluluk alanıdır. Çünkü örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütün kendi pozisyonunu ve durumunu iyi bilmesi gerekir (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015: 287). İşletme açısından bir önemli nokta da performans değerlendirmenin işletmeye insan kaynağı sağlarken, var olan insan kaynağı eksik noktalarının belirlenmesidir. Bu hem yönetim kadroları hem alt kadrolar için geçerlidir (Rosen, 1998: 358).

Performans değerlendirme, işletme açısından önemli olduğu kadar personel açısından da önemli bir süreçtir. DeNisi ve Pritchard (2006), performans değerlendirmenin nihai amacının personel motivasyonunu artırmak olduğunu iddia etmektedir. Longenecker ve Nykodym (1996: 152) yaptıkları çalışma sonucunda, yönetici ve astların; değerlendirme sürecinin, çalışanları konumları konusunda bilgilendirdiğine, çalışanların performans ve hedeflerini açıklığa kavuşturmaya yardımcı olduğuna, çalışanların gelişimine ilişkin değerlendirmeleri kolaylaştırdığına ve bu şekilde çalışanların işleriyle ilgili girdilerini teşvik ettiğine inandıklarını ortaya koymuştur. Rosen (1998: 357), Amerika kamu ulaştırması alanında yaptığı araştırmada, yaptığı mülakat ile yönetici değerlendirmelerini aktararak insanların önemli olmak istediklerini, hedeflerine ulaşmak ve çalıştıkları kuruma nasıl bir katkıda bulunmayı bilmek istediklerini, performansını bilen ve bundan memnun olan çalışanlarda gurur duygusu oluştuğunu belirtmektedir.



Ayrıca ücret ile performans arasında iş dünyasında bir bağ oluşturulduğunu, bunun mantıklı bir uygulama olduğu ve çalışanların performanslarının karşılığının verilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Yukarıda ele alınan değerlendirmeler çerçevesinde performans değerlendirmenin hem yönetim, hem işletme hem de çalışan açısından üç boyutta önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışan açısından motivasyon, kendi eksik yönlerini görme, gelişime açık yönlerini bilmek ve bu şekilde bireysel kariyer planlamasında daha bilinçli hareket edebilmek ve sergilediği performans karşılığında maddi kazanç sağlamak gibi avantajları yanında, sosyal bir ihtiyaç olan kendisiyle gurur duymayı da sağlayabilmektedir. İşletme açısından temel önemi ise hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan değerlendirmeler neticesinde insan kaynağı ihtiyacı, gelişimi ve motive edilmesi noktalarında yoğunlaşmaktadır. Falcone ve Sachs, (2007: 5), çalışanlar, yönetim ve işletme açısından verimli bir performans değerlendirmenin faydalarını şu şekilde belirtmişlerdir: Çalışanlar zayıf yönlerine ek olarak kendi güçlü yönlerini öğrenirler, yeni hedefler ve amaçlar üzerinde uzlaşmayı kolaylaştırır, çalışanlar değerlendirme sürecinde aktif katılımcılardır ve bu onların kendilerini işyerine ait hissetmelerine yardımcı olur; çalışanlar, “dikkate alındıkların” hissederler ve “birey” olarak işletmenin onların farkında olduğunu, onların ihtiyaçları ve hedefleri konusunda yönetimin gerçekten duyarlı olduğunu hissederler. **Yönetim açısından** faydaları, yönetim ile çalışan arasındaki denetim ilişkisini yetişkinler arası boyuta taşır. Yani çalışanların denetlenmesi yerine özdenetim anlayışının yaratılmasına yardım eder; yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirirken daha rahat olur; para ile ilgili meselelerden ziyade iş kalitesi ile ilgili meselelere zaman ayrılır ve çalışma ekipleri maksimum verimlilik için yeniden yapılandırılabilir. İşletme açısından ise çalışanların kuruluşun bir parçası olma konusundaki ilgilerinin artmasını sağlar; eğitim ihtiyaçları belirlenir ve iş akışını engelleyen kurumsal engeller tespit edilebilir.

Emeğin yoğun olarak kullanıldığı turizm işletmelerinde, fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır. Diğer sektörlerin hiçbirinde, turizm işletmelerindeki gibi çalışan ve müşteri arasındaki yoğun ilişki yaşanmamaktadır (Angelo, 1998; 403). Özellikle zorlu rekabet ortamında turizm işletmeleri için müşterinin devamlılığının sağlanması, mevcut olanların korunması ve yüksek kârlılığın yakalanması, artan oranlarda hizmet kalitesine bağlı hale gelmektedir (Yılmaz, vd., 2010: 90). Turizm işletmeleri gibi emek yoğun işletmelerde örgütsel performansın, ağırlıklı olarak çalışan performansına bağlı olduğu sektörlerde (Luthans and Stajkovic, 1999: 56), çalışanın sergilediği yüksek performans, müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamakta; düşük performans ise müşteri şikâyetlerinin artmasına ve marka değişimine neden olmaktadır (Jana

ve Chandra, 2016: 13). Performans değerlendirmesi, çalışanların işletme için taşıdıkları önemin niteliksel ve niceliksel yönleriyle belirli süreler içerisinde ifade edilmesidir. Sorunları en aza indirilmiş, adil ve güvenilir bir performans değerlendirme sayesinde çalışanların işletmeye inancı ve motivasyonu artacak ve emeğin kaliteyi belirlediği turizm işletmelerinin genel performansına olumlu yansıtacaktır.

Turizm işletmelerinde karmaşık örgüt yapıları nedeniyle yöneticilerin çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması oldukça zordur (İplik, 2004: 196; Güzel vd., 2007: 143). Bu durum insan faktörünün önemli bir yer tuttuğu turizm işletmeleri açısından performans değerlendirme sonucunda sağlanabilecek faydalardan en yüksek seviyede yararlanmak gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak turizm işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin ne derece etkili olduğu ve sonuçlarının ne derece geçerli olduğu önemli bir tartışma konusudur. Turizm sektörünün kendine özgü yapısı nedeniyle büyük önem taşıyan insan kaynakları uygulamaları, yine sektörün kendine has özelliklerinden dolayı bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. İleride detaylı olarak ele alınacak olan bu sorunların aşılması turizm işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, işletmede çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve işletmeye bağlılıklarının artmasını sağlayacak (Falcone ve Sachs, 2007) ve sektörün en temel sorunları olan nitelikli insan gücünü koruma ve çalışan devrini azaltıcı bir rol oynayacaktır (Benligiray, 1999: 27).

İşletmelerde performans değerlendirme yöntemleri literatürde aynı adlarla anılmalarına rağmen, süreçlerin nasıl gerçekleştirileceği ya da işletme içerisinde kim tarafından yapılacağı soruları, performans değerlendirmeye yönelik farklı bakış açılarını ve yöntemlerini ortaya çıkarmıştır (Helvacı, 2002: 159).

Bakan ve Kelleroğu (2003: 77), Cheung ve Law (1998: 404), Eichel ve Bender (1984) yaptıkları çalışmalarda; karşılaştırmalı, mutlak ve sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri, geçmişe ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri, bireysel yöntemler ve karşılaştırmaya imkân veren yöntemler ile geleneksel ve modern yöntemler şeklindeki gruplandırmaların literatürde yer aldığını ifade etmektedirler. Ayrıca Çolakoğlu (2005: 130), biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemler olarak da değerlendirme yöntemlerinin gruplandırıldığını, biçimsel olmayan performans değerlendirme yönteminin yöneticilerin takdirine göre yapılan değerlendirmelerden ibaret olduğu, biçimsel değerlendirme yöntemlerinin ise işletme tarafından çalışanların düzenli ve sistematik bir biçimde performans değerlendirilmesi için oluşturulmuş sistemler olduğunu belirtmektedir. Bu gruplandırmalardan genellikle kullanılan geleneksel ve modern yöntemler şeklindeki sınıflandırmaya göre Tablo 1’de bu yöntemler verilmiştir.

Sıralama yöntemleri, astların sıralamasının amirleri tarafından başarılarına göre yapıldığı bir yöntemdir. Sıralama yöntemlerinin uygulanmasında Tablo 1’de belirtilen alt yöntemlerin uygulama şekilleri farklılık göstermektedir ve bu yöntemler içerisinde ikili karşılaştırma yöntemi diğerlerine göre daha nesnelidir. Bu yöntemde tüm bireylerin birbiriyle karşılaştırması yapılır (Çolakoğlu, 2005: 136). Sıralama yöntemleri uygulama kolaylığı sebebiyle turizm sektörü içinde önemli bir yer tutan otel işletmelerinde ve seyahat acentelerinin satış pazarlama departmanlarında uygulanmaktadır. Ancak ikili karşılaştırma zaman alıcı bir yöntem olduğu için personel sayısı az departmanlar tarafından tercih edilir. Turizm işletmelerinde kullanılan bir diğer yöntem, zorunlu dağılım yönteminde değerlendirici, çalışanları belirli dağılımlar için de değerlendirir. Beş ya da yedi derece ve bunları değerleyen yüzdeler vardır (Sabuncuoğlu, 2009: 216). Çalışanlar yönetici tarafından bu yüzdeler içinde uygun yere yerleştirilerek değerlendirilir. Turizm işletmelerinde grafik derecelendirme yönteminde değerlendirme, bir form kullanılarak yapılır. Değerlendirmesi yapılacak her işgören için birer form ile değerlendirici formda yer alan ölçütlere göre değerlendirmesini yapar (Budak vd. 2004:305).

**Tablo1:** Performans değerlendirme yöntemleri

| <b>Klasik Yöntemler</b>   | <b>Modern Yöntemler</b>                                       |
|---|---|
| Sıralama Yöntemleri<br>Basit Sıralama Yöntemi<br>Alternatif Sıralama Yöntemi<br>Puan Verme Yöntemi<br>İkili Karşılaştırma Yöntemi | Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi                              |
| Zorunlu Dağılım Yöntemi   | Değerlendirme Merkezi Yöntemi                                 |
| Grafik Dereceleme Yöntemi   | Takım Bazlı Değerleme Yöntemi                                 |
| Kritik Olay Yöntemi   | Standartlar Yöntemi   |
| Kontrol Listesi Yöntemi   | Çok Kaynaklı Değerlendirme (360 Derece Değerlendirme) Yöntemi |
| Davranışsal Değerlendirme Ölçeği  |   |
| Alan İncelemesi Yöntemi   |   |

**Kaynak:** Yeşiltaş, 2015; Sabuncuoğlu, 2009; Çolakoğlu, 2005’ten yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

**Kritik olay yönteminde** yönetici, gözetimi altındaki personel hakkında personelin olumlu ve olumsuz nitelikteki tutum ve davranışlarıyla ilgili bir takım gerçek olayları not eder ve bunları daha sonra personel ile yüz yüze konuşarak değerlendirir (DeCenzo ve Robbins, 2010: 238). Turizm işletmelerinde **kontrol listesi yönteminde**, çalışanların işteki başarı ve niteliklerini belirleyen ifadeler vardır. Bu ifadelerden çalışanlara uyanlar işaretlenir. İfadelerin önemine göre ağırlık puanları farklılaşabilir; değerlendirme sonucu puanlar toplanır ve bir skalaya oturtulur (DeCenzo ve Robbins, 2010: 238; Sabuncuoğlu, 2009: 215). **Davranışsal değerlendirme** derecelendirilmiş bir seri üzerinden yapılan değerlendirmedir. Bir çalışanın yaptığı işin belirgin faaliyetlerini ya da boyutlarını kritik olayları temel alarak derecelendirir. Bu kriterlerin belirlenmesinde çalışanların da katılımı yöntemin onlar tarafından daha çok kabul görmesini sağlar (Çolakoğlu, 2005: 140). **Alan araştırmasında** değerlendirme konusuna grupça yaklaşılmaktadır. Böylece değerlendirmeye daha adil ve geçerli olabilme niteliği kazandırılmaya çalışılmaktadır. Alan araştırması oldukça uzun ve zaman alıcı bir değerlendirme sürecidir (Canman, 2000: 174).

Modern yöntemler olarak sınıflandırılan yöntemlerden **hedeflere göre değerlendirme**, turizm işletmelerinde üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşıladıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve örgütsel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşturulması gerekir ve bahsedilen amaçların uyumlu hale getirilmesi gereklidir (Sabuncuoğlu, 2009: 212). **Değerlendirme merkezî yöntemi**, personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Canman, 1993: 28). Bu yöntem lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti ve iş oyunları gibi birtakım çalışmalardan oluşur (Sabuncuoğlu, 2009: 208). İşletmelerin çeşitli departmanlarından seçilmiş değerlendiriciler, 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilir ve genellikle sıralı değerlendirme ya da ikili karşılaştırma yöntemlerini kullanarak önceki performanslar ve yapılan çalışmalardaki performanslar değerlendirilir (Canman, 2000: 179). Turizm işletmelerinde -özellikle otel işletmelerinde- bazı departmanlarda oldukça sık kullanılan **takım bazlı değerlendirme**, kişilerin değil de işi yapan ekibin değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu yöntemde takımın başarısını etkileyen dış çevre faktörleri nedeniyle kişilerin ve takımın ayrı ayrı performansları dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu performanslar değerlendirilirken seçilen değerlendirmelerin bir bölümü yapılan işin niteliği ile ilgili olmalı, diğer kısmı ise davranışsal faktörleri ele almalıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 210).

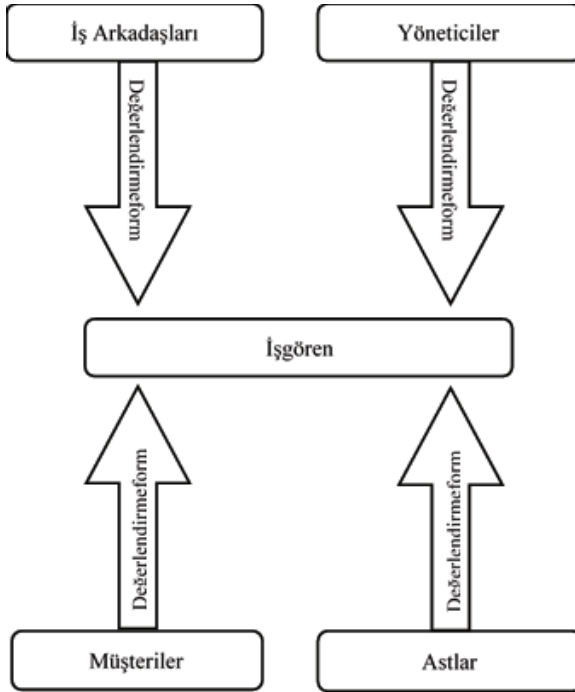
Turizm işletmelerinde **performans standartları (standart yöntem)**, iş analizleri ile belirlenen görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak belirlenmektedir. Bu yöntemde standartlar, çalışanın pozisyonunun gereklerine göre ağırlıklandırılarak her performans standardına bir puan verilmektedir. Yöntemin etkililiği, standartların adil ve açık olmasına bağlıdır (Benligiray, 1999: 160). Belirli bir işi yapan çalışana değerlendirirken, bununla ilişkili herkesi değerlendirme kapsamına alan ve bu kapsamda her yönden gelen geri bildirimleri dikkate alan **360 derece değerlendirme sistemi**, çok sayıda ve farklı kaynaktan veri toplanmasına olanak sağlamaktadır (Mathis ve Jackson, 2008: 340). Çoklu veri kaynağının kullanılması sistemi daha adil ve öznellikten uzak bir zemin üzerine oturtmaktadır.

360 derece değerlendirme sisteminin en önemli işlevlerinden birisi, geri bildirim sağlamasıdır. Bu geribildirim sadece performans değerlemesini değil, kariyer gelişimini de kapsamaktadır. Bu yöntem tüm işgörenler ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunar. 360 derece değerlendirme yöntemi, işgörenlerin değerlemesini içermesinin yanı sıra yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir (Gavcar vd. 2006: 35). Yöntemin avantajlarından biri de çalışana diğer insanlar tarafından nasıl görüldüğü ile birlikte kendisini farklı açılardan görme ve değerlendirme imkânı da sağlar (Çolakoğlu, 2005: 142).

Turizm işletmeleri arasında önemli bir yer tutan otel işletmeleri üzerinde Pınarbaşı'nın (2007: 102) Antalya bölgesinde yaptığı araştırmada, en çok tercih edilen yöntemin davranışsal değerlendirme yöntemi olduğu ve otel işletmelerinin % 61.4'ünün bu yöntemi tercih ettiği, %45.5'inin sıralama yöntemlerini, %29.5'inin standartlar yöntemini, %27.3'ünün 360 derece değerlendirmeyi, %25'inin ise grafik derecelendirmeyi tercih ettiği ortaya konulmuştur. En az kullanılan yöntemin ise %2.3 ile zorunlu dağılım yönteminin olduğu belirtilmektedir. Rakamların bu şekilde dağılımının ise otel işletmelerinin birden fazla yöntemi kullanması ve bunları çalışmada belirtmeleri sebebiyle ortaya çıktığı da araştırmada vurgulanan hususlardandır. Özgen vd. (2008: 342), turizm işletme belgeli 25 konaklama işletmesinde yaptıkları çalışmada, otel yöneticilerinin çoğunluğunun (%28.6) karşılaştırma yöntemini kullandıkları belirtilmiştir.

İnsan kaynakları departmanı, bütün bu yöntemlerin uygulanmasında hazırlık aşamalarından değerlendirme ve geri bildirim aşamalarına kadar mutlaka süreçlerde yer alması gereken en önemli birimdir. Gavcar vd. (2006) Muğla bölgesinde yaptıkları çalışmada, konaklama işletmelerinde değerlendirme işlemlerini yapan kişilerin sadece %30'unun insan kaynakları birimi tarafından yapıldığı, %35'inin personel ve %35'inin de muhasebe birimlerinde yapıldığını ortaya koymuşlardır. Özellikle turizm işletmelerinde yöneticilerin performans

değerlendirmenin amaçları, önemi ve gereği hakkında bilgilendirilmeleri, uygulanacak yöntemlerin, uygulayacak kişilerin ve zamanın belirlenmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi insan kaynaklarının turizm işletmeleri içerisindeki önemli görevlerindedir. İplik, Çukurova bölgesi otellerinde yaptığı çalışmada, performans değerlendirme kullanılan yöntemlerin %19 amaçlara göre yönetim ve davranışsal değerlendirme yöntemi, %15 sıralama yöntemi, %12 grafik değerlendirme, kontrol listesi ve 360 derece değerlendirme ile %4 zorunlu dağılım yöntemi olarak dağıldığını bulgulamıştır. Ancak aynı çalışmada insan kaynakları müdürlerinin %55'inin uyguladıkları değerlendirme yönteminin uygun olduğunu belirtmesine rağmen, yöneticilerin %69'unun performans değerlendirme konusunda herhangi bir eğitim almadığını ifade etmektedir (İplik, 2004: 202). Otel işletmelerinde kendileri dahi performans değerlendirme konusunda eğitim almayan bu yöneticilerin, departman müdürlerini bu konuda eğitmeleri ise çok mümkün görünmemektedir. Performans değerlendirme yapan yöneticilerin, performans değerlendirme doğru bir şekilde yapılması açısından bu konuda eğitim almış olmaları önemlidir. Çünkü turizm işletmelerinde yer alan yöneticilerin performans değerlendirme hakkında yüzeysel bilgilerle ve önemine inanmadan bu süreci yönetmeleri, performans değerlendirme amacına ulaşmasına önemli ölçüde engel olmaktadır.



**Şekil 2:** 360 derece değerlendirme

Çalışan performans değerlendirmelerinin yürütülmesi için yukarıda belirtilen çeşitli yöntemler vardır; ancak tüm yöntemler her işletme için uygun değildir. Bu yöntemlerin her birinin kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Turizm işletmelerinin bu yöntemlerden hangilerini tercih edecekleri işletmenin yönetsel, fiziksel ve organizasyonel yapısı ile ilişkili olduğu kadar, işletmedeki hâkim kültür ve iklim ile de bağlantılı olarak değişebilir. Örneğin bir kıyı oteli ile şehir otelinin uygulaması gereken ya da uygulayabileceği performans değerlendirme yöntemleri aynı olamaz. Kıyı otellerinin kendi içinde bile aynı yöntemleri uygulayarak doğru sonuçlara ulaşması mümkün değildir. Ya da bir karşılayıcı acente ile satış acentesinin veya tur organizasyonu yapan acentenin de değerlendirme yöntemleri farklı göstergeler ve değerlendirmeler içerecektir. Ancak etkin bir performans değerlendirme sistemi adil ve açık olmalı, güçlü ve zayıf yönlerini açıkça tanımlamalı ve çalışanların verimliliğini vurgulamalıdır. Ayrıca turizm işletmeleri mutlaka formal bir değerlendirme sistemine sahip olmalıdır. Bu konuda Özgen vd. (2008: 341) yapmış oldukları çalışmada, görüştükları otel müdürlerinin %94.4'ünün de bu kanaati paylaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu yüzden en doğru yöntemin, işletmenin kendi şartları içerisinde insan kaynakları ve diğer birimlerin birlikte, çeşitli uygulamalar ve süreçte belirleyecekleri, çalışanlar tarafından da kabul gören, nesnel temellere dayalı formal yöntemlerin olacağı söylenebilir.

### **TURİZM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİNİN ROLÜ**

Turizm işletmeleri, hizmet kültürünün hâkim olduğu işletmelerdir. Hizmet kültürü, işletme kültürünün merkezinde hizmetin yer aldığı kültür olarak tanımlanabilir (Teare, 1993). Hizmet sunumunun kendine özgü yapısı ve gerektirdiği kültürün oluşturulması ve devam ettirilmesi, turizm işletmeleri açısından önemlidir. Bu yüzden turizm işletmelerinde insan kaynakları birimleri çalışan tercihlerini, eksikliklerini ve eğitimlerini bu kültürün sağlanması ile uyumlu hale getirmelidir (Boven ve Ford, 2004). Kişiden kişiye mal ve hizmetin sunulduğu işletmelerde, hizmeti sunan personelin hizmeti alan kişiye karşı tutumları, bu mal ve hizmetlerin oluşma ve sunulma sürecinde tamamlayıcı ve kaliteyi belirleyici önemdedir. Bu sebeple turizm işletmelerinde hizmeti sunan kişilerin iş performanslarının ölçülmesi oldukça önemlidir (Tarlın ve Tütüncü, 2001: 142-143).

Bireysel ve örgütsel performansın artırılması, insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetleri içindedir. Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek, yüksek performanslı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir (Benligiray, 2013: 14). İnsan kaynakları birimi -her türlü işletme için önemli bir birim olmakla beraber-



turizm işletmeleri için en önemli birimlerden biridir. İşletmenin verimli çalışması ve devamlılığı açısından emek yoğun bir sektör olan turizmde, çalışana verilen değer önem arz etmektedir. İşgörenlere görevlerini yaparken gerekli koşulları hazırlamak ve beklentilerine göre personel politikaları geliştirmek, başarı için en önemli unsurdur (Pelit, 2015: 61). Performans değerlendirme, çalışanların kendi durumlarını görebilmeleri ve ihtiyaçlarını belirleyebilmeleri açısından önemli bir süreçtir. Ayrıca işletmelerinde çalışanların durumunu anlaması için gereklidir.

Turizm işletmelerinde performans değerlendirmenin verimli ve etkili olabilmesi, insan kaynakları biriminin bu süreci yönetmesine bağlıdır. İnsan kaynakları birimi performans değerlendirme sürecinde performans kriterlerin, değerlendirme aralıklarının, değerlendirme standartlarının belirlenmesi ve değerlemeyi yapacak kişilerin belirlenmesi ve eğitilmesi, yöntemin belirlenmesi, formların hazırlanması ve görüşmelerin yapılıp bu verilerin analiz edilmesi aşamalarını yönetmelidir (Özler, 2013: 115-125). Bunların yanında süreçler sonunda elde edilen verilerin üst yönetime iletilmesi ve değerlendirilmesi, çalışanlara geri dönüşlerin iletilerek gerekli eğitim, ödül ve ceza gibi uygulamaların gerçekleştirilmesini de yerine getirmelidir (Pelit, 2015: 88).

Performans değerlendirme sürecinin başlatılması için insan kaynakları biriminin bir ön çalışma yapması gerekir. Bu ön çalışmada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2009: 186). İnsan kaynakları biriminin bazı aşamalarını diğer birimler ile işbirliği içerisinde gerçekleştirmesi gereken bu süreç, Capko (2003: 43)'ya göre beş aşamadan oluşmaktadır ve şu aşamaları içermektedir:

- Değerlendirme şeklinin geliştirmek,
- Performans ölçütlerini/kriterlerini belirlemek,
- Geribildirim için yönergeleri hazırlamak,
- Disiplin ve fesih prosedürlerini oluşturmak ve
- Değerlendirme takvimini hazırlamaktır.

Grote (1996: 18-20) de performans değerlendirme çemberi olarak adlandırdığı bu sürecin beş aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. İlgili literatür incelendiğinde performans değerlendirme sürecinin aşağıdaki aşamalardan oluştuğu görülmektedir (Nemutlu, 2017: 26-30; Saruhan ve Yıldız, 2012: 345; DeCenzo ve Robbins, 2010: 236-237; Akçanat, 2009: 15-21; İplik, 2004: 196-198; Sabuncuoğlu, 2009: 186; Yüksel 2000: 182-184). Neyin nasıl yapılması gerektiğini belirlemeye yönelik değerlendirme standartlarının saptanması aşamalarıdır. Bu

aşamanın başarılı olabilmesi spesifik, ölçülebilir ve gerçekçi olması şartlarına bağlıdır (Sabuncuoğlu; 2009: 189). Bu aşamalar:

- Birinci aşama, değerlendirme kriterlerinin saptanması aşaması. Bu aşamada kriterlerin doğru seçilmesi, performans değerlendirmenin başarısını artıracaktır. Performans kriterlerinin açık, anlaşılır, işin özelliğine uygun ve objektif olarak ölçülebilir olmaları gerekir (İplik, 2004: 197).

- İkinci aşama, performans kriteri, performansın en önemli unsurunun belirlenmesi aşamasıdır. Benligiray (1999) bu unsurları kişilik özelliklerine dayalı kriterler, davranışlara dayalı kriterler, yetkinliklere dayalı kriterler ve çıktılara dayalı kriterler olarak dörde ayırmaktadır.

- Üçüncü aşama, değerlendirme yönteminin belirleneceği adımdır. İşletmelerin her biri farklı özellikler taşımaktadır. Dolayısıyla işletmelerin kendine özgü yapıları, kültürleri, hedef ve amaçları nedeniyle her işletme çalışanlarıyla ilgili farklı beklentiler içerisindedir (DeCenzo ve Robbins, 2010: 236). Her işletmede farklı görev tanımları, yetki ve sorumlulukları olan çalışanların performans değerlendirme yöntemleri de farklı olmalıdır (Capko, 2003: 46).

- Dördüncü aşama, değerlendirmeyi yapacak olanların saptanması aşamasıdır. Değerlendirmeyi kimin yapacağı, performans değerlendirmede önemli konulardan biridir. Değerlendirmeyi çalışanın ilk amiri, ikinci amiri ve bunlar birlikte yapabilecekleri gibi iş arkadaşları, astları, dışarıdan getirilen uzmanlar ya da çalışanın kendisi de yapabilir (Yüksel, 2000: 184). Değerlendirmeyi yapacak olanlar arasına müşterileri de ekleyen Grote (1996: 20), öncelikli olarak değerlendirmenin çalışanın kendisi tarafından yapılması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca içinde yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının da bulunduğu bir grup tarafından da bu değerlendirmeler yapılabilir (Demir, 2006: 75).

- Beşinci aşama, değerlendirmenin ne zaman ve hangi aralıklarla yapılacağını belirlenmesi aşamasıdır. Performans değerlendirmeleri genellikle belirli aralıklarla yapılır. Bu değerlendirmeler genellikle yıllık ve altı aylık aralıklarla yapılabilmektedir. Ancak daha sık aralıklarla yapıldığı da görülmektedir. Değerlendirme sürecinde her bir işgörene yeterli zaman ayırmak çok önemlidir (DeCenzo ve Robbins, 210: 237). Bir diğer önemli nokta ise başarımların değerlendirilmesinin sağlayacağı geri bildirimden yararlanabilmektir (Yüksel, 2000: 183).

- Altıncı aşama, performans değerlendirmesi yapacak kişilere eğitim verilmesi aşamasıdır. Değerlendirmeye tabi tutulacak kişiler bundan olumlu ya da olumsuz

olarak muhakkak etkilenecektir. Bununla birlikte değerlendirmenin sonuçlarına göre yönetim çeşitli kararlar alacak ve bu kararlar işletmenin geleceğinde etkili olacaktır. Bu yüzden değerlendirmeyi yapacak kişilerin yetkin ve objektif olmaları işletmenin bütünü için oldukça önemlidir. Bunun için değerlendirmeyi yapacak olanların mutlaka bunun için eğitilmeleri gereklidir (İplik, 2004: 197-198).

- Yedinci aşama, değerlendirme hakkında yönetici ve çalışanların yanlış anlamalarına olanak vermeyecek şekilde değerlendirilecek kişilere bilgi verilmesi aşaması. Çünkü hassas bir konu olan değerlendirme, işletme içerisinde yanlış anlaşılmalara ve dedikodular sebebiyle performans değerlendirmenin başarısını azaltacaktır (Sabuncuoğlu, 2009: 190).

- Sekizinci aşama, sonuçların taraflar ile paylaşılması ve değerlendirme sisteminin değerlendirilmesi aşamasıdır. Çalışanlar yapılan değerlendirme sonuçlarını çoğunlukla bilmek isterler. Bu sonuçlar değerlendirilen kişilere iletilirken çalışan hakkında elde edilen sonuçlar, performans veya davranışsal etkinlik, bütüncül bir değerlendirme ve gelişim süreci konularını içeren bir görüşme gerçekleştirilmelidir (Grote, 1996: 21). Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra sistem, insan kaynakları birimi tarafından değerlendirilmeli ve ne ölçüde amacına ulaştığı incelenmelidir. Bu incelemeler ile sistemin eksiklikleri belirlenmeli ve sonuçlar denetlenmelidir (İplik, 2004: 198).

Turizm işletmelerinde performans değerlendirme işlemlerini daha çok otel işletmelerinin uyguladığı, seyahat acentelerinde ise özellikle bazı büyük acentelerin bu işlemi gerçekleştirdiği gerek uygulamada gerekse konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda göze çarpan hususlardandır. Bu doğrultuda konuyla ilgili olarak Köroğlu ve Merter (2012: 230) seyahat acentelerinin turist rehberlerini işe almalarıyla ilişkili İstanbul'da yaptıkları çalışmada, seyahat acentelerinin %66.8'inin belirli dönemlerde rehber performanslarını değerlendirdiğini belirlemişlerdir. Bu değerlendirme sonucuna göre %6.3'ünün ödül uyguladığını, %42.7'sinin performansı artırmaya yönelik çabalara giriştiğini, %68'inin ise bu sonuçlara göre işten çıkarma gibi cezalandırma uygulamalarını gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir. Seyahat sektörü ile ilgili olarak sektör içindeki deneyim ve gözlemlerden yola çıkarak, performans değerlendirmenin daha çok birim amirleri tarafından gerçekleştirilen bir süreç olduğu ve bazı işletmelerde süreci yöneten kişilerin bazı hizmet içi eğitimlerden sonra bu süreci yürüttükleri görülmüştür. Ancak seyahat sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan karşılayıcı seyahat acentelerinde bu değerlendirmelerin daha çok subjektif bir şekilde işletme sahibi ya da işletme müdürü tarafından yapıldığı söylenebilir. Otel işletmelerinde ise İplik (2004) çalışmasında, işletmelerin %81'inin performans değerlendirmeyi uyguladığı, bu otellerin %37'sinde uygulamanın bir üst amir tarafından, %22'sinde

birden fazla üst amir tarafından ve %19'unda insan kaynakları müdürleri tarafından işlemin uygulandığını belirtmektedir. Uygulamanın %41 alt kademe yöneticilere, %35 çalışanlara ve %21 orta kademe yöneticilere yapıldığı, sadece %3 oranında üst yöneticilerin değerlendirildiği çalışmadan anlaşılmaktadır. Pınarbaşı (2007) çalışmasında da, otellerin %65.7'sinin performans değerlendirme uyguladıklarını göstermektedir. Bu örneklerden yola çıkarak turizm işletmelerinin büyük çoğunluğunda performans değerlendirme süreçleri uygulanmaktadır. Ancak bu süreçlere insan kaynakları birimlerinin etkisi ve katkısı olması gerekenin çok altındadır. Dolayısıyla bu durumda süreçlerde ve sonuçlarda önemli sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz görünmektedir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar ve sunulan örneklerden de anlaşıldığı üzere, performans değerlendirme işletme içerisindeki tek bir kişinin gerçekleştireceği bir süreç değildir. Performans değerlendirme süreçleri önemli ve yürütülmesi zorluklarla dolu süreçlerdir. Bu süreçlerin sorunsuz yürütülmesi, genel işletme performansı ve verimliliğini doğrudan etkileyecek ve işletmenin piyasadaki gücünü belirleyecektir (Falcone ve Sachs, 2007; Benligiray, 2013: 14). Performans değerlendirme sürecinin yürütülmesi, insan kaynakları biriminin sorumluluğunda olan önemli bir süreçtir. Ancak performans değerlendirmenin bu önemine rağmen yıllardır ne kadar doğru işlediği ve sonuçlarının ne kadar doğru olduğu konusunda tartışmalar sürmektedir (Sullivan, 2011: 1).

Özellikle turizm işletmelerinde, işletme verimliliğinin temel noktasının insan ve onun sergilediği performans olduğu düşünüldüğünde, bu işletmelerinin çalışan performans ölçümlerine ve sonuçlarına çok dikkat etmesi gerekmektedir. Bu açıdan performans değerlendirme, turizm işletmelerinde yıllık yapılması zorunlu iş yükü olarak değil, gerekli aralıklarda işletmenin geleceğini belirlemeye yönelik bir süreç olarak görülüp ele alınmalı ve bu sayede sorunlardan arındırılmış ve gerçekçi sonuçlar elde edilmelidir.

## **PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜMÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİRİMİNİN ROLÜ**

Performans değerlendirme ile ilgili turizm işletmeleri açısından en önemli sorunlardan biri, işletmelerin performans değerlendirmeyi uygulamaktan kaçınmaları olarak gösterilebilir. Önemli bir turizm işletme türü olan otel işletmeleri üzerinde Pınarbaşı (2007)'nin yaptığı çalışmada, performans değerlendirme yapmayan işletmelerin (%34.3) büyük çoğunluğunun (%43.5) bu işlemi yapmama nedeni olarak yönetimin yaptığı değerlendirmeyi yeterli görmesi, %13'ünün ise gereksiz görmesi olarak belirtilmiştir. Halbuki yukarıda da belirtilmeye çalışıldığı üzere, performans değerlendirme uzmanlık gerektiren, bir süreç içerisinde gerçekleşmesi gereken ve hizmet işletmelerinde işletme

performansına önemli etkisi olan bir faaliyettir (DeCenzo, 2010; Griffin, 2007; DeNisi, 2005). Öyle ki performans değerlendirme bu konuda uzman insan kaynakları yöneticilerini bile en çok zorlayan süreçlerden biridir. Bunun temel sebepleri, muhakkak ki bu süreç sonunda elde edilecek verilerin insan kaynaklarıyla ilgili diğer bazı uygulamalara kaynak teşkil etmesi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada alınacak kararları etkilemesi ve yüksek maliyet gerektiren bir süreç olmasıdır. İnsan kaynakları liderleri ve yöneticileri ile yapılan görüşmelerde sürecin, sahiplerinin bile korktuğu süreçlerden biri olarak göze çarpmaktadır (Sullivan, 2011). Bu yüzden bu sürecin doğru işletilmesi, sorunların ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Performans değerlendirme sürecinde meydana gelen sorunlar, değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini etkileyecek ve bu sonuçların kullanılmasından beklenen fayda elde edilemeyecektir (Yeşiltaş, 2015: 336). İplik (2004: 203), otel işletmelerinde değerlendirme faaliyetlerini engelleyen unsurlardan öne çıkanların çalışanların katılımının olmaması, yanlış kriterler ve değerlendirme zamanı olarak belirtmektedir. Bu sorunların yanı sıra performans değerlendirmede en çok ortaya çıkan sorunlar ve sebepleri genel hatlarıyla şu konularda yoğunlaşmaktadır (Çolakoğlu, 2005: 143-145; Mathis ve Jackson, 2008: 350; Sabuncuoğlu, 2009: 219-221; DeCenzo ve Robbins, 2010; 244-246; Lunnenburg, 2012: 7-8; Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015: 289-296):

- Değişken standartlar: Benzer performansların farklı derecelerle değerlendirilmesini ifade etmektedir.
- Yakın zaman etkisi: Bilginin sağlandığı zamanın değerlendirmeye etkisidir.
- Merkezi eğilim: Aşırı merhametli olma ve aşırı katı bir tutum, değerlendiricinin kişisel özellikleri etkisiyle yaptığı yanlış değerlendirmeleri belirtmektedir.
- Kişisel önyargılar: Değerlendiricinin sahip olduğu inanç, değer ve yargıların, değerlendirmelere yansımaları sonucu oluşan hataları.
- Halo ve Horn etkisi: Değerlendirilen kişinin tek bir olumlu ya da olumsuz hareketine dayalı değerlendirme etkisiyle oluşan hataları ifade etmektedir.
- Kontrast etkisi: Performans standartlarına göre değil, en başarılı ya da başarısız diğer kişilere göre değerlendirme sonucu oluşan hatalar.
- Benim gibi ve benden farklı görme etkisi: Değerlendiricinin çalışanı kendi özelliklerini dikkate alarak değerlendirmesi sonucu düştüğü hatalar.
- Teknik sorunlar: Eldeki değerlendirme verilerinin yetersiz ve uygun olamamasının etkisiyle meydana gelen performans değerlendirme sorunları olarak ifade edilmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde, performans değerlendirme konusuna ilişkin sorunların, yukarıda bahsedilen sorunlara ek olarak farklı araştırmacılar tarafından daha da çeşitlendirildiği görülmektedir. Örneğin Swan (1991) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, performans değerlendirme ile ilgili söz konusu bu sorunları sekiz başlık altında ele almıştır. Bunlar:

- Yetersiz tanımlanmış performans standartları,
- Son zamanlardaki performansa aşırı vurgu,
- İçgüdülere güvenme,
- Çalışanların performans standartlarının yanlış anlaşılması,
- Yetersiz veya belirsiz performans belgeleri,
- Performans tartışması için yetersiz zaman tahsisi,
- Çalışanların yeterince dinlenilmemesi/yöneticinin çok konuşması,
- Bir takip planının bulunmaması/eksikliğidir.

Performans değerlendirmede karşılaşılan bir diğer sorun sınıflaması ise Sullivan (2012)'ın yapmış olduğu çalışmada detaylandırılmaktadır. Söz konusu çalışmada Sullivan sorunları altı boyutta toplamış ve elli sorun türü belirlemiştir. Bu sorunların toplandığı altı boyut ve alt maddeleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

- *En ciddi değerlendirme sorunları* olarak gerçek performansın değerlendirilememesi, seyrek geribildirim, veri tabanına dayanmayan değerlendirme, etkinlik ölçütlerinin eksikliği ve değerlendiricinin sorumluluk eksikliği/sorumlu tutulmamasını, performans değerlendirmede en önemli sorunlar olarak ele almıştır.

- *Sürece ilişkin sorunlarsa* en fazla alt maddenin bulunduğu sorun grubudur. Performans değerlendirmelerin gizli tutulması, süreç yöneticisinin güçlü olamaması, sürecin hedeflerinin belirgin olmaması, küresel olmaması/kültürel farkları dikkate almaması, süreç yatırımının getirisinin olmaması, ödül ve performans uyumsuzluğu, performans sürecinin entegrasyon eksikliği, bireysel puanların takım performansının önüne geçmesi, her yılın ayrı olarak ele alınması, kapsamlı bir takım değerlendirmenin olmaması, performansı en düşük olana odaklanma, yasal desteğin/bağlayıcılık olmaması, ikinci bir değerlendirmenin yapılmaması, geçerli ve güvenilir olmaması, çapraz karşılaştırmalar yapılması, zorunlu sıralama ile ilgili sorunlar bu grubu oluşturmaktadır.

- *Değerleme aracı/form sorunları* olarak adlandırılan Sullivan, herkese aynı formun uygulanması/, çeşitliliğin göz ardı edilmesi, işteki değişikliklere uygun esnek olmaması, değerlendirme faktörlerinin hepsinin eşit olması, aynı formdaki tutarsız derecelendirmeler ve iş tanımları ile bağlantısız ifadelerden oluşan formların bu grupta bulunduğunu ifade etmektedir.

- *Yönetici/uygulama sorunları* ise süreçle ilgili eğitilmemiş, korkak, oyuncu/dürüst olmayan yöneticiler, yakın zaman etkisi, örgüt kültürü sorunları ve yöneticiler arasında tutarsızlıktır.

- *Çalışan/özne sorunları* olarak yüksek endişe, tek yönlü iletişim, öz değerlendirme yokluğu, ani performans düşüşlerini belirleyecek bir sistemin bulunmayışı, görüşmeci tercihi yapılamaması, tek yönlü süreç, itirazlarda tarafsız bir tekrar değerlendirmeye gidilmemesi, iyi ve kötü performansın karşılıksız kalması, haksız değerlendirme ve olası negatif duygusal sonuçların varlığını ifade etmektedir.

- *Zamanlama sorunları* olarak nitelendirdiği sorun grubunda ise sürecin uzun olması, tarih (sürecin) önceki/geçmiş yıla yoğunlaşması, işin döngüsüyle koordine olamaması ve tüm takımın aynı anda değerlendirilmemesinin performans değerlendirmede hataların ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmektedir.

Yukarıda belirtilen bu sorunlar işletmelerin genelinde farklı isimlerle ifade edilse de, benzer şekillerde sıklıkla ortaya çıkan sorunlardır. Bu sorunlar içerisinde turizm işletmelerinde en sık karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların ortaya çıkmasının önlenmesine ve çözümüne ilişkin öneriler ve sorunların çözümünde insan kaynakları biriminin rolü Tablo 2’de verilmiştir.



**Tablo 2:** Turizm işletmelerinde performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar çözüm önerileri ve çözümünde insan kaynakları biriminin rolü

| Performans değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar | Sorunların Çözümünde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Biriminin Rolü   | Öneriler (İşletme ve İKY birimlerine)  |
|--|---|--|
| <b>Değişken standartlar</b>                      | İKY birimi turizm işletmeleri içinde yer alan departman yöneticileri, çalışanlar ve üst yönetim ile her departmana özgü performans kriterlerinin değerlendirme öncesinde belirlenmesi ve bunların tüm örgüt üyelerince bilinmesini sağlamalıdır. İnsan kaynakları standartları belirlerken spesifiklik, ölçülebilirlik ve gerçeklik şartlarını yerine getirdiğine dikkat etmelidir. | Turizm işletmeleri yapısı gereği diğer işletme türlerinden ayrılmaktadır. İnsan unsurunu ön planda olduğu ve karmaşık bir organizasyon yapısına sahip işletmelerdir. Dolayısı ile bu tür işletmelerdeki insan kaynakları birimlerinin sektörü tanıyan, tüm departmanlar ile koordine çalışabilen bir yapıda olması gerekir. Her bir departmanın iş tanımlarının, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirlenmesi ve bunlara uygun performans kriterlerinin saptanması, bu sorunu ve bu durumdan kaynaklı sorunları düzelterektedir. |
| <b>Yakın zaman etkisi</b>                        | İKY bu tür sorunları önlemek için işletme içinde performans değerlendirme ile ilgili eğitimleri yerine getirmelidir. Bunun yanında hizmet içi eğitimlerde çalışanların yeteneklerini ve becerilerini ne ölçüde geliştirdiğine ilişkin verileri denetleyiciler ile paylaşmalı ve denetleyicilere zaman zaman çalışanlar hakkında not almalarını hatırlatmalıdır.                     | Bir kişinin son dönemdeki davranışlarına bakarak kişiyi değerlendirmeyi ifade eden bu sorunun önlenmesinde kişilerin değerlendirme dönemlerinin bütünü göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için değerlendirmeyi yapan kişilerin değerlendirecekleri kişiler hakkında düzenli gözlemler ile not tutması doğaçlama ortaya çıkan kritik olayları ve iş gerekleri ile ilgili davranışlarını kaydetmeleri gerekir. Değerlendirme raporları hazırlanırken bu notlar ve olaylar bir bütün olarak göz önünde bulundurulmalıdır.                |

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Merkezi eğilim</b>            | <p>Bu tür sorunların ortaya çıkmasında çok farklı endişeler ve sebepler olabilir, dolayısıyla insan kaynakları değerlendirmeyi yapacak kişilerin bu tür endişelere sahip olup olmadığını belirleyecek değerlendirmeyi yapmalıdır. Gerekli gördüğü durumda üst yönetime bu konuda bilgi vererek değerlendirmeyi yapacak kişilerin değiştirilmesi sağlanmalıdır. İKY çalışanlar hakkında gerekli bilgileri değerlendiricilerle paylaşmalı, önceki dönemlere ait verilerin de gerekirse incelenmesine yardımcı olmalıdır.</p>                                       | <p>Merkezi eğilim genellikle değerlendiricinin çalışan performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı durumlarda risksiz yol olarak orta puanlara yönelmesi ile olur. Bu yüzden çalışanların değerlendirici tarafından düzenli takibi sağlanmalıdır. Ancak bazı durumlarda düzenli takip edilemeyebilir. Örneğin havaalanı operasyonunda çalışan bir kişi sürekli operasyon müdürü tarafından izlenemez, bu durumda diğer çalışanlar ve müşteriler gibi kaynaklardan da veri sağlamak gerekir.</p>   |
| <b>Aşırı merhamet ve katılık</b> | <p>Aynı merkezi eğilimde olduğu gibi bu sorunlarda da değerlendirmecinin çeşitli endişeleri sorunun ortaya çıkmasına sebep olur. Örneğin otel işletmesi departmanları arasında kendi departmanının yüksek puanlar almasını sağlamak isteyen bir yönetici, kendi elemanlarına yüksek puan verebilir. Bir diğeri ise çok mükemmeliyetçi bir yapıda olup, kendi personelinin yaptığı pek çok şeyi yeterli görmeyebilir. Bu tür kişilerin İKY tarafından tespit edilmesi, farklı yöntemler ve ekipler kullanılması ile İKY sorunun önlenmesinde etkili olabilir.</p> | <p>Bu sorunlar çok merhametli olma ya da çok katı davranma şekillerinden doğan sorunlardır. Bu durumda eğer bütün herkes aynı kişi tarafından değerlendirilirse, hepsi aynı soruna maruz kalacağı için adalet anlamında belki çok problem olmayabilir. Ancak farklı değerlendirmecilerin farklı yaklaşımları ortaya çıkarsa, çok büyük sorunlara neden olabilir; bu yüzden değerlendirmeyi yapacak kişilerin önceden değerlendirmeden geçirilmeleri ve bu tür eğilimleri varsa bunların belirlenmeleri gerekir. Bu tür durumlarda bir ekip tarafından değerlendirmenin yapılması ve belirli kriterlerin konulması önemlidir. Bu tür sorunların önlenmesi için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilebilir.</p> |

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| <b>Kişisel önyargılar</b>  | <p>Bu tür sorunların önlenmesi için İKY biriminin performans değerlendirmenin ahlaki boyutunu ve işletme içerisinde çalışanların iş yaşamlarını önemli ölçüde etkileyebileceğini değerlendiricilere anlatmalıdır. Önyargıya bağlı yanlış değerlendirmeden doğabilecek yasal sorunların da herkes için ciddi sonuçları olabileceğini açıkça herkese belirtmelidir. Bu konuda çalışanlardan gelen şikâyetleri önemsemeli ve üst yönetime durumu bildirmelidir. Gerekirse dışarıdan uzman değerlendirme talep edebilmelidir.</p> | <p>Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle sıralama yöntemi bu sorunun yapılması için oldukça müsaittir. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından, değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek, ayrıca farklı değerlendirme yöntemleri kullanmak, bir ölçüde bu sorunu engelleyecektir. Ancak yine de tam olarak engellenmesi için hem farklı yöntemleri bir arada kullanıp hem de o konuda uzman, ama işletme dışından kaynak kullanmak en etkili yöntem olabilir.</p>  |
| <b>Halo ve Horn etkisi</b> | <p>Halo ve Horn etkisini önleyebilmek için İKY gerekli eğitimleri gerçekleştirmelidir. Ayrıca iş gereklerini gerektiği gibi ölçmeyi ve çalışanları farklı açılardan ve farklı zamanlarda değerlendirmeyi sağlayacak yöntemleri bir arada kullanarak görüşme soruları ve değerlendirme formları oluşturmalıdır.</p>  | <p>Çalışanın performansının bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenecek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasını ifade eden bu etkinin önlenmesi için, eğer değerlendirmeci bu sorunu bilinçli olarak yapmıyorsa, verilecek eğitimler faydalı olabilir. Bununla birlikte bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme sorunları önlenmeye çalışılabilir. Örneğin resepsiyonda müşteriler ile fazla konuşan ve bu yüzden yavaş çalışan bir resepsiyonistin müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine katkısı, güçlü iletişimi ve diğer becerileri bu etki yüzünden fark edilmeyebilir. Bu yüzden farklı açılardan değerlendirmeyi sağlayacak yöntemler önemlidir.</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Kontrast etkisi</b>                          | <p>İnsan kaynakları birimi bu tür sorunların önlenmesi için değerlendirme planlamasını yaparken sıralamayı belirlemede rastgele yöntemler belirleyerek karışık bir sıra oluşmasını sağlamayabilir. Değerlendirme için zaman planlamasını da uygun ve yeterli şekilde ayarlamalıdır.</p>               | <p>Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme hatasına düşeceklerdir. Örneğin ortalama bir çalışan çok başarısız birkaç kişinin ardından oldukça başarılıymış gibi görünebilir. Bunun tam tersi bir durumda yaşanabilir. Bu sorunun engellenmesi kişilerin uzun dönemde izlenmesi ve değerlendirmelerin belirli bir düzenden ziyade karışık olarak yapılması ile olabilir.</p> |
| <b>Benim gibi ve benden farklı görme etkisi</b> | <p>İnsan kaynakları birimi değerlendirmeyi yapacaklara, çalışanlardan beklentilerin iş gerekleri ölçüsünde olduğunu hatırlatmalıdır. Örneğin doktora sahibi bir yönetici önlisans dercesine sahip bir servis görevlisinden kendisinin sahip olduğu birikim ve iletişim becerisini beklememelidir.</p> | <p>Değerlemeyi yapan kişinin kendininkine benzer davranışlar sergileyen çalışanı hak ettiğiinden yüksek değerlendirmesi veya tam tersi durumdur. Bu durum genellikle kişilerde istemsizce oluşan bir durumdur. Eğitim ve farkındalığın sağlanması bu durumun aşılmasını sağlayabilir. Ancak bu şekilde değerlendirme bilinçli yapılıyorsa işletmedeki değerlendirmenin adaletli olmadığı fikrinin çalışanlar arasında yayılmasına neden olacağından oldukça tehlikelidir.</p>                                  |

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
| <p><b>Teknik sorunlar</b></p> | <p>Performans değerlendirme formlarının düzgün hazırlanmaması, değerlendirme süre ve zamanlarının uygun belirlenmemesi, ölçütlerin belirlenmesinde geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yapılmaması, tercih edilen mesleki dilin çalışan tarafından tam anlaşılabilmesi, değerlendiricinin gerekli eğitimi almaması gibi sürece ait teknik konulardaki sorunları içerir. İKY'nin yönetim fonksiyonlarını ne derece iyi kullandığı ve hangi sorunların ne derecede ortaya çıktığını belirlemesi bu sorunların önlenmesinde önemli olacaktır. İşe uygun ölçme araçlarının tespit edilmesi ve bunların kullanılması gerekir. Bazı işler somut çıktılara sahip olduğu için onları değerlendirmek daha kolay olabilir. Ancak bazı işler daha soyut verilere dayandığı için değerlendirmeler çok daha zordur.</p> | <p>Bu tür sorunların önlenmesi performans yönetimi içerisinde planlamanın uygun yapılmasına bağlıdır. Formlar hazırlanırken İKY'nin departmanlarla işbirliği yapması, çalışanlardan fikir alması, belirli ve gerçekçi standartlar üzerinden formları hazırlaması gerekir. Değerleme için yeterli zaman ve uygun zaman sağlanması, çalışana da konuşması için yeterli zaman verilmesi gerekir. Değerlendirmecinin çok konuşan değil, iyi dinleyen olması önemlidir. Tercih edilen dil hem çalışanlar hem de değerlendiriciler tarafından anlaşılabilir derecede sade, fakat işin yapılmasında gerekli terimlerin bilinip bilinmediğini belirleyecek derecede teknik olmalıdır. En önemlisi de değerlendiriciler mutlaka performans değerlendirmenin önemi ve kullanılacak yöntemler hakkında gerekli eğitimleri almış olmalıdır.</p> |
|-------------------------------|---|---|

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Kültürel farklılıkların dikkate alınmaması</b></p>     | <p>Turizm işletmelerinde en sık karşılaşılan sorunlardan biri de farklı bölgelerden ve ülkelerden insanların birlikte çalıştığı otel, acente, restoran gibi turizm işletmelerinde, bütün personelin tek tip bir performans değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. İKY bu tür sorunlardan doğan sorunları önlemek için işletme içerisinde iş standartlarına göre hazırlanmış formlar geliştirmelidir. Ancak bununla beraber bu insanların işleri yerine getirme ile ilgili standartlarını da göz önünde bulundurmalıdır.</p> | <p>Bu tür sorunların ortaya çıkmasında kişilerin kültürel farklılıklarından doğan iş standartları ve sorumlulukları dikkatle belirlenmelidir. Örneğin havaalanında çalışan bir acentenin sorumlularından biri İngiliz biri Türk olabilir; bunlardan İngiliz, mesai saati dolduğunda eğer kendisine bilgi verilmemişse, alandan ayrılıp evine gidebilir. Diğer arkadaşının gelmesini beklemeyiz. Bu durumda bu kişi işyerini erken terk etti diye değerlendirilemez, çünkü o kişiye göre mesaisi bittiği anda sorumluluğu bitmiştir. Kendisine bilgi verilmediği için herhangi bir sorumluluk hissetmez. Bu tür sorunlar, değerlendirmede sorunlara yol açar. Bu yüzden işle ilgili kurallar, standartlar açık olmalı ve bunların değerlendirmesinde de bu standartlara ve kişisel farklılıklara dikkat edilmelidir.</p> |
| <p><b>İyi ve kötü performansın karşılığının olmaması</b></p> | <p>İKY birimi bu tür sorunların önlenmesi için değerlendirme sonuçlarını çalışanlara bildirmeli ve sonuçlara göre gerçekleşen uygulamaların işletme içerisinde duyulmasını sağlamalıdır. Bu sorun, değerlendirme sonrasında çalışanların uygun şekillerde ödüllendirilmemesi ya da kötü performansa herhangi bir yaptırım uygulanmaması sonucu, çalışanların sürece ve işletmeye güvenlerinin kalmaması ve performans değerlendirmeyi ciddiye almamaları sonucu ortaya çıkar.</p>                                       | <p>Bu tür sorunları engellemek özellikle terfi, ücret artış oranları vb. uygulamalarda mutlaka performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmalı, ayrıca performans değerlendirme sonuçlarına göre maddi olarak çok büyük olmasa da yüksek performanslar ödüllendirilmeli ve düşük performanslar da cezalandırılmalıdır.</p>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Yüksek endişe ve olumsuz sonuçlarda duygusal düşüşler</b></p> | <p>İKY birimi yüksek endişeyi ortadan kaldırmak için gerekli bilgilendirmeleri, zaman içerisinde aralıklarla tekrarlayarak, performans değerlendirmenin çalışanlar açısından bir fırsat olarak görülmesini sağlamalıdır. Sonuçların bildirilmesi ve gerekli yaptırımların uygulanması sırasında da departman yöneticilerinin yanında bulunarak profesyonel destek sağlamalıdır. Gerekirse büyük etkiyi atlatması için çalışana belirli süre izin verilmesini sağlamalıdır.</p> | <p>Bu tür sorunlar sürecin anlaşılmasından kaynaklı, yüksek endişeye bağlıdır. Bunların önlenmesi doğru ve etkili bir iletişim ve enformasyon ile sağlanabilir.</p> <p>Olumsuz sonuçlarda duygusal düşüşler ise turizm işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Çünkü böyle zamanlarda düşüş yaşayan personelin müşteriye yansması da olumsuz olacak ve müşteri memnuniyetinde düşüş yaşanacaktır bu yüzden bu tür sonuçların çalışanlara bildirilmesi profesyonelce yapılmalı, gerekirse duygusal destek sağlanmalı. Bunların, kişinin kendi gelişimine yön vermesi açısından fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiği anlatılmalıdır.</p> |
| <p><b>Süreçle ilgili eğitilmemiş yöneticiler</b></p>                | <p>Değerlendirmeyi yapacak ve hatta yapmayacak olsa bile, bütün yöneticilerin, performans değerlendirme ile ilgili olarak İKY birimi uzmanları tarafından ya da bu konuda dışarıdan sağlayacağı eğitmenler tarafından eğitimden geçirilmelerini sağlamalıdır.</p>  | <p>Turizm işletmelerinde karşılaşılan sorunlardan belki de en önemlisi, eğitimsiz yöneticilerin süreçte yer almaları ve hatta değerlendirmeyi yapmalarıdır. Bu durum yöneticilerin hem cesaretini, hem inancını, hem de adaletini etkileyeceği için aslında ortaya çıkabilecek bütün sorunların da temelini oluşturmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin performans değerlendirme süreci, yöntemleri, zamanı, kimlerin değerlendirme yapması gerektiği, değerlendirmenin nesnellığı, sonuçların bildirilmesi, ödül ceza uygulamaları, süreç öncesi, anı ve sonrasındaki iletişim konularında mutlaka eğitime alınmaları gereklidir.</p>          |

**Kaynak:** Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015; Lunenburg, 2012; Sullivan, 2012; DeCenzo, ve Robbins, 2010; Sabuncuoglu, 2009; Mathis, ve Jackson, 2008; DeNisi, ve Pritchard, 2006; Gavcar vd. 2006; Çolakoğlu, 2005; Swan, 1991’ den derlenerek yazarların katkılarıyla oluşturulmuştur.



Tablo 2’de belirtilen sorunlar, bu sorunların önlenmesinde insan kaynakları biriminin rolü ve çözüm önerileri, incelenen literatür ve turizm sektöründeki deneyimler neticesinde bir araya getirilmiştir. Bu sorunların yanında Swan (1991) ve Sullivan (2012) gibi araştırmacıların belirttiği literatürde yer alan sorunlar incelendiğinde, aslında bu sorunların da Tablo 2’de genelleyerek ifade edilmeye çalışılan sorunlar içerisinde yer alabileceği görülmektedir. Dolayısıyla burada yer alan önerilerin aslında tüm belirtilmiş sorun gruplarının büyük kısmını kapsayan nitelikte olduğu söylenebilir. Genel olarak bu sorunları değerlendirmek gerekirse, **subjektif değerlendirmelere dayalı sorunlar, sürece yönelik teknik sorunlar, zaman ile ilgili sorunlar** ve iş standartlarına ilişkin **sorunlar** olarak genellemek mümkündür. Öne çıkan çözüm önerilerinin ise daha çok eğitim üzerinde yoğunlaştığı ve nesnel yöntemlerin kullanımının sağlanmasına ilişkin olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin rolüyle ilgili olarak ise eğitimlerin sağlanması, koordinasyon ve planlamanın gerçekleştirilmesi, üst yönetim ile iletişimde aracılık sağlamanın ağırlık kazandığı belirtilebilir.

## **SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME**

Turizm işletmeleri de diğer tüm işletme grupları gibi küreselleşme, çeşitlenen tüketici ihtiyaçlarının temininde kalite-fiyat dengesi ve artan rekabet gibi sorunlarla mücadele etmektedir. Turizm işletmeciliğinin emek yoğun bir özellik taşıması, sunulan hizmetlerin önemli bir bölümünün insan unsuruna dayalı olmasını da beraberinde getirmektedir (Sökmen ve Boylu, 2001: 33) Dolayısıyla emek faktörünün çok önem taşıdığı bu işletmelerde (Angelo, 1998; 403) modern insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi içerisinde gittikçe önem kazanmaya başlayan performans değerlendirme kavramı, büyükten küçüğe işletmeler içerisinde her geçen gün daha fazla kullanılmaya başlanmaktadır. Önceden saptanmış kriterler çerçevesinde karşılaştırma ve ölçme aracılığıyla çalışanların bilgi, yetenek ve iş yapış yöntemlerini nesnel olarak değerlendirerek, işletmedeki performansının ölçülmesini (Akdağ, 2016; Apak vd., 2016) ifade eden performans değerlendirme, turizm işletmelerinde verimliliğe doğrudan etkisi, çalışan devir hızını azaltması, kaliteli işgücünün korunması, sağlıklı bir iş yapısının sağlanması, işletme, yönetim ve çalışanlar açısından karar almayı kolaylaştırması gibi sebeplerle üzerinde önemle durulması gereken insan kaynakları işlevlerinden biridir. İşletmenin amaçlarının çalışan personel tarafından ne düzeyde anlaşıldığı ve bu amaçlara ulaşmak için yapılan işlerin ne ölçüde başarılı olduğunun değerlendirilmesi, işletmenin hedefleri ile çalışan amaçlarının uyumlaştırılması için önemlidir (Benligiray, 2013; Arslantürk, 2009).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme uygulamalarının turizm işletmeleri açısından önemi ve sağladığı yararlar oldukça fazladır. Değerlendirilen kişiler açısından mesleki, teknik ve kişisel gelişim sağlanması, işletmeye güven duygusunun artması, örgütsel bağlılık (Falcone ve Sachs, 2007) ve motivasyon gibi yararlar sağladığı (Mathis ve Jackson, 2008) gibi, değerlendirmeyi yapanlar açısından da çalışanlarının eksik yönlerini belirleyebilmek, tutarlı ve adil bir ücret yönetimi oluşturabilmek, yönetim işlevlerinde daha etkin olabilmek ve örgütün etkinliğini sağlayabilmek gibi faydalar yaratır (Çolakoğlu, 2005). Turizm işletmeleri açısından ise verimlilik artışını sağlar, işletmenin etkinliğini artırır ve hedefler ile amaçlar üzerinde uzlaşmayı kolaylaştırır (Falcone ve Sachs, 2007; Mathis ve Jackson, 2008).

Turizm işletmelerinde performans değerlendirme işlevinin yerine getirilmesi sürecinin planlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve geri dönüşlerin sağlanması konularında insan kaynakları biriminin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Bu görev ve sorumlulukların bir kısmı insan kaynakları yönetiminin dayandığı temel kuramlar içerisinde performans değerlendirmeye atfedilen önemden kaynaklanırken, bir kısmı da buna bağlı olarak gerçekleştirilen uygulamalarda işletme verimliliğini artırmadaki rolüyle ilişkilidir. İşletmelerle ilgili her türlü kararın, özellikle çalışanlar ile ilgili kararların alınmasında söz sahibi olan insan kaynakları birimleri (DeNisi, 2005), üretimde emek faktörünün başat unsur olduğu turizm işletmelerinde çalışanlar hakkında alınacak her kararın verimliliği doğrudan etkilemesine sebep olacaktır. Çalışanlar hakkında karar alabilmek için nesnel ve gerçek verilere ihtiyaç duyan yönetim, bu verilerin sağlanmasında performans değerlendirmeyi etkili olarak uygulamalıdır. Bu uygulamalar ise insan kaynakları biriminin bu konudaki yeterliliği ile sağlanabilir.

Performans değerlendirme faaliyetleri işletmelerin geleceği görmesine ışık tutan uygulamalardır. Bu sebeple bu uygulamaların olabildiğince sorunlardan uzak, verimli ve nesnel temellere dayanan uygulamalar olması gerekmektedir (Akdağ, 2016). Ancak bu her zaman mümkün olabilen bir durum değildir. Bu değerlendirmelerin doğru ve verimli bir şekilde yapılamamasının bazı nedenleri bulunmaktadır. Ölçme yönteminden, kişilerden, uygulama zamanından ve sıklığından veya süreçten kaynaklanan performans değerlendirme sorunları, çalışanların düzgün bir şekilde analiz edilememesine ve doğru veriler sağlanamamasına neden olmaktadır. Bu da işletmelerin uzun vadede karşılaşıacağı sorunları artıracaktır. Bu yüzden bu sorunların tespit edilerek, bunların önlenmesi ve çözümü ile ilgili olarak yapılması gerekenlerin bilinmesi, turizm işletmelerinde daha doğru süreçler ile daha gerçek veriler elde etmeyi sağlayacaktır. Buna bağlı olarak da işletmeler geleceğe ilişkin daha isabetli kararlar alabileceklerdir.

Bu araştırmada, performans değerlendirmede turizm işletmelerinde en çok karşılaşılan sorunlar literatür taraması ve sektörel deneyimlerden faydalanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda da literatürde sıklıkla karşılaştığımız sorunlar, değişken standartlar, yakın zaman etkisi, merkezi eğilim, aşırı merhamet ve katılık, kişisel önyargılar, Halo ve Horn etkisi, kontrast etkisi, benim gibi ve benden farklı görme etkisi, teknik sorunlar, kültürel farklılıkların dikkate alınmaması, iyi ve kötü performansın karşılığının olmaması, yüksek endişe ve olumsuz sonuçlarda duygusal düşüşler, süreçle ilgili eğitilmemiş yöneticiler olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu sorunların ortadan kaldırılması veya düzeltilmesi, işletme içerisinde insan kaynakları biriminin sorumluluk alanına giren bir konudur. Her sorunun kendine özgü bir kaynağı ve çözüm olanağı mevcuttur. Örneğin kişilerden kaynaklı sorunlar içerisinde değerlendirebileceğimiz, turizm işletmelerinde çalışanların performans değerlendirmesine olan bakış açıları, değerlendirme sonuçlarını etkilemektedir. Tarlan ve Tütüncü (2001: 143)'ye göre bazı işletmelerin performans değerlendirme uygulamasını çalışanın işini tehdit eden bir uygulama haline dönüştürmesi, performans değerlendirmesinin gerçek amacına ulaşmasını engellemektedir. Bu gibi durumlarda ölçmeye tabi tutulacak personelin performans değerlendirme süreci hakkında bilgilendirilmesi ve işe uygun ölçme aracının belirlenmesinde ilgili departmanla koordine şekilde çalışması, insan kaynakları biriminin sorumluluğudur. Ayrıca iş tanımları, iyi bir performans değerlendirmenin ön şartlarından biridir (Özgen vd. 2008: 340), bu gibi durumlarda iş tanımlarının çalışan tarafından tam olarak bilinmesi ve çalışanın tanımlanan işi yerine getirdiğini/getiremediğini bilmesi, gerginliği azaltacak ve değerlendirmenin daha doğru sonuçlar vermesini sağlayacaktır.

Performans değerlendirmenin olabildiğince hatalardan arındırılabilmesi, nesnel temellere dayandırılmış bir sistem içerisinde gerçekleşmesine bağlıdır. Bu sistemin oluşturulması da insan kaynakları biriminin görevlerinden biridir. Bu nesnellığı oluşturmak, özellikle turizm işletmeleri gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesinde oldukça güçtür. Bu yüzden sürece ve yöntemle ilişkin düzenlemelerin, değerlendirme sıklıklarının ve değerlendiricilerin belirlenmesi oldukça önemlidir. İnsan kaynakları, işletme içinde iş ve süreçlerin planlanması, diğer departmanlarla koordinasyonu, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesinde aktif olarak yer almalıdır. Bu çalışmada ortaya çıkan önemli sonuçlardan biri de, turizm işletmelerinde ortaya çıkan sorunların önemli bölümünün değerlendirici kaynaklı hatalara dayalı olduğu ve bunların aşılmasında performans değerlendirme konusunda, değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin mutlaka eğitilmesi gerektiğidir.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre turizm işletmeleri açısından performans değerlendirme, işletme verimliliği ve gelecek planlaması açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Değerlendirmenin sonuçlarının başarılı olabilmesi, bu sürecin hatasız bir şekilde yürütülmesi ile mümkündür. Sürekli değişimin yaşandığı turizm sektöründe performans değerlendirme işletmelerin değişim karşısında nerde olduğunu görmesi ve değişimi yakalayabilecek eğitim ihtiyaçlarını ve işgücü ihtiyaçlarını planlayabilmesi açısından en önemli insan kaynakları işlevlerinden biridir. İnsan kaynaklarının performans değerlendirme sürecinin hazırlık aşamasından geri bildirim aşamasına kadar süreç içerisinde etkin olarak var olması ve her aşamada çalışan ile değerlendirici arasındaki iletişimin düzenini sağlaması gerekmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, turizm işletmelerinin verimliliğinin, müşteri memnuniyeti ve buna bağlı müşteri sadakatini yaratabilmeye bağlı olduğu ve bunun için de çalışan performansının, yetenek ve kapasitesinin bilinmesinin, bu bilgiler doğrultusunda işletmenin gelecek hedefleri ile uyumlu insan kaynağı planlamalarının gerçekleştirilmesi gerektiği görülmektedir. İşletmeler bu amaçla bünyelerinde etkin ve uzman kadrolardan oluşan insan kaynakları birimlerini oluşturmalıdır. Kuşkusuz insan kaynakları faaliyetlerinin hepsi işletmeler için oldukça önemlidir, ancak turizm işletmeleri için kritik öneme sahip olduğu görülen performans değerlendirme ile ilgili olarak değerlendirme yöntemleri, değerlendirme yapacak kişiler ve bunların eğitimleri, değerlendirme zamanı ve sıklıkları gibi konular insan kaynakları birimleri önderliğinde belirlenerek uygulamaya geçirilmelidir.

Turizm işletmelerinde performans değerlendirmeye ilişkin çalışmalar oldukça kısıtlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu çalışmaların da ağırlıklı olarak otel işletmeleri üzerine yapıldığı, seyahat acenteleriyle ilgili bir iki çalışmanın bulunduğu görülmüş ve turizm sektörü içerisinde yer alan yiyecek içecek ve rekreasyon işletmeleri gibi temel işletmelerle ilgili çalışmalara ise rastlanılmamıştır. Bu yüzden turizm işletmeleri ile ilgili ayrı ayrı görgül çalışmaların yapılarak mevcut durumlarının saptanması, ülkemiz turizm sektörü açısından önemlidir. Ayrıca turizm işletmeleri içerisinde performans değerlendirme sistemlerini uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasındaki verimlilik ve etkinlik farklılıklarının tespit edilmesi yönünde çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bir diğer öneri ise performans değerlendirme sistemlerini kullanan turizm işletmelerinin süreç içerisinde karşılaştıkları sorunlardan kaynaklı hataların farkındalık derecelerinin daha geniş çaplı olarak incelenmesi, bu sorunların önlenmesinde önem arz ettiği için bu yönde çalışmalar da gerçekleştirilebilir.

## **KAYNAKÇA**

*Akal, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No. 473, Ankara, 2005.*

*Akçakanat, T., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2009.*

*Akdağ, G., Performans Değerleme: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Tuna, M., Detay yayıncılık, 330-389, Ankara, 2016.*

*Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

*Angelo M. R., Vladimir N. A., An Introduction To Hospitality Today, Educational Institue American Hotel & Motel Association, Orlando, 1998.*

*Angelovski, A., Brandts, J., Sola, C., Hiring And Escalation Bias in Subjective Performance evaluations: A Laboratory Experiment, Journal of Economic Behavior & Organization, 121, 114-129, 2016.*

*Apak, S., Gümüş, S., Öner, G., Gümüş, H.G., Performance Appraisal and A Field Study, 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 229, 104-114, 2016.*

*Bakan, İ., Kelleroğlu, H., Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması, Yönetim ve Ekonomi, C: 10, S :2, 75-97, 2003.*

*Bayraktaroğlu, S., Atay, E. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller. İstanbul: Beta Basım Yayım, İstanbul, 2016.*

*Benligiray, S., İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1999.*

*Benligiray, S., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Geylan, R. ve Tonus H.Z., Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2-33, Eskişehir, 2013.*

*Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, 10. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2016.*

Bowen, J., Ford, R. C., *What Experts Say About Managing Hospitality Service Delivery Systems, International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 16, S: 7, 394-401, 2004.

Budak, G., Aldemir, C., Ataol, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

Burns, T., Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961.

Calp, M. H., *İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veri Tabanı Kullanımının Önemi*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: 18, S: 2, 539-557, 2016.

Canman, D., *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, No: 252, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993.

Canman, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

Capko, J., *Five Steps to a Performance Evaluation System. Family Practice Management*, March, 43-48, 2003. <https://www.aafp.org/fpm/2003/0300/p43.pdf>. Erişim tarihi: 08.04.2018.

Cemaloğlu, N., *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi*. Milli Eğitim Dergisi, Kış-Bahar, 153-154, 2002. [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli\\_egitim\\_dergisi/153-154/cemaloglu.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/153-154/cemaloglu.htm). Erişim tarihi 18.03.2018.

Chandler, A. D., *Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, 1962.

Cheung, C., Law, R., *Hospitality service Quality and The Role of Performance Appraisal. Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 402-406, 1998.

Colbert, B. A., *The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management*, *The Academy of Management Review*, 29(3), 341-358, 2004.

Çavuş, Ş., *İş Analizi ve İş Tasarımı*, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ed., Demir, C., Nobel Yayın, Ankara, 2005.

Çolakoğlu, Ü., *Başarım Değerlemesi*, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ed. Demir, C., Nobel Yayın Dağıtım, 129-147, Ankara, 2005.

*Davras, Ö., Gülmez, M., Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, Turizm Araştırmaları Dergisi, C: 24, S: 2, 167-184, 2013.*

*DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., Human Resource Management. (10th Ed.), Asia Print, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.*

*Delery, J. E., Doty, D. H., Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, The Academy of Management Journal, C: 39, S: 4, 802-835, 1996.*

*Demir, Y., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.*

*DeNisi, A. S., A cognitive approach to performance appraisal: A program of research, (E-Book Version), Routledge, London, 2005.*

*DeNisi, A. S., Pritchard, R., Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. Management and Organization Review, C: 2, S: 2, 253-277, 2006.*

*Eichel, E., Bender, H.E., Performance Appraisal: A Study of Current Techniques, American Management Association, New York, 1984.*

*Falcone, P., Sachs, R., Productive Performance Appraisals. (2nd Ed.), AMACOM, New York, 2007.*

*Gavcar, E., Bulut, Z.A., Engin, K., Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla ili Örneği), Yönetim ve Ekonomi, C: 13, S: 2, 31-45, 2006.*

*Griffin, H. R., Human Resources Practice in the Public Sector. Managing Human Resources in Healthcare Organizations, 73-79, Ed. Shi, L., Jones and Bartlett Publishers, Massachusetts, 2007.*

*Grote, R. C. (1996). The Complete Guide to Performance Appraisal. New York AMACOM.*

*Grote, D., The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide For Managers, AMACOM, New York, 2002.*

*Gupta, P., Kamboj, N. K., Employee Satisfaction: An Organizational Development Approach A Case Study of BHEL Ranipur Hardware. International Journal of Management and Social Sciences Research, 3(10), 12-15, 2014.*



Gürbüz, S., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar*, *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 15(1), 1-35, 2013.

Güzel, T., Adın, Ş., Eriş, E. D., *Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Örneği*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 140-155, 2007.

Helvacı, M. A., *Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169, 2002.

Husselid, M. A., *The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672, 1995.

İplik, F. N., *Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 195-205, 2004.

Jana, A., Chandra, B., *Mediating Role Of Customer Satisfaction in the Mid-Market Hotels: An Empirical Analysis*, *Indian Journal of Science and Technology*, 9(1), 1-16, 2016.

Javidmehr, M., Ebrahimpour, M., *Performans Appraisal Bias and Errors: The Influences and Consequences*. *International Journal Of Organizational Leadership*, 4, 286-302, 2015.

Kaya, İ., *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminin Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372, 2007.

Keçecioğlu, T., Unnu, N. A.A., *İnsan Kaynakları Yönetiminden "Stratejik" İnsan Kaynaklarına Dönüşüm*. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 9 (4), 1171-1192, 2009.

Kozak, M.A., *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayınevi, Ankara, 2012.

Koroğlu, Ö., Merter, B., *Seyahat Acentelerinin Turist Rehberlerini Seçme ve İşe Alma Sürecindeki Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 213-238, 2012.

Lawrence, P., Lorsch, J., *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-30, 1967.

*Longenecker, C. O., Nykodym, N., Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study. Public Personnel Management, 25(2), 151-164, 1996.*

*Lunenburg, F. C., Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity 14(1), 1-9, 2012.*

*Luthans, F., Stajkovic, A.D., Reinforce For Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Reward. Academy of Management Executive, 13, 49-57, 1999.*

*Mathis, R. L., Jackson, J.H., Human Resource Mangement. (12th Ed.), Mason: Thomson South-Western, 2008.*

*Miles, R. E., Snow, C. C., (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. Organizational Dynamics, 13(1), 36-52, 1984.*

*Nemutlu, M. C., Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2017.*

*Nickson, D., Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries, (2nd Edition), Routledge, New York, 2013.*

*Özgen, H., Başer, R., Mimaroğlu, H., Performance Appraisal Practices At Tourist Accomodation and Hospitality Organizations. Çukurova Üniversitesi, 335-348, 2008.*

*Özler, S., Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Geylan, R., Tonus H.Z., Anadolu Üniversitesi Yayınları, 112-157, Eskişehir, 2013.*

*Pelit, E., Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi: Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed.) Pelit, E., Grafiker Yayınları, 61-127, Ankara, 2015.*

*Pınarbaşı, C., Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir, 2007.*

*Pugh, D.S., The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form? Organizational Dynamics, 1(4), 19-34, 1973.*

*Rosen, R.H., İnsan Yönetimi, Çev. Bulut, G., MESS Yayın, İstanbul, 1998.*

*Rothwell, W.J., Encyclopedia Of Human Resource Management Set-3 Volumes, New York, 2012.*

Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2009.

Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.

Savcı, İ., *Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.

Sökmen, A., Boylu, Y., *Otel İşletmeleri ve Yöneticileri Açısından Etik Kavramı ve Uygulamaları: Ankara'da Ampirik Bir Araştırma*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (5), 31-55, 2001.

Sullivan, J., *Performance Appraisal, the Most Dreaded HR Process—A List of the Top 50 Problems*, 2011. <http://www.drjohnsullivan.com/uncategorized/performance-appraisal-the-most-dreaded-hr-process-a-list-of-the-top-50-problems/> Erişim tarihi: 10.03.2018.

Swan, W.S., Margulies, P., *How To Do A Superior Performance Appraisal*. New York, 1991.

Tarlan, D., Tütüncü, Ö., *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3)2, 141-163, 2001.

Teare, R., *Designing A Contemporary Hotel Service Culture*. *International Journal of Service Industry Management*, 4(2), 63-73, 1993.

Toker, B., *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1): 92-107, 2007.

Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, New York, 1965.

Yeşiltaş, M., *Turizm İşletmelerinde Performans Değerlendirme*, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed. Pelit, E., Grafiker Yayınları, 327-345, Ankara, 2015.

Yıldız, Z., *Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 3(5), 54-71, 2011.

Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S., *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 87-107, 2010.

Yüksel, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

[http://www.eiu.edu/humanres/forms/appraisal\\_handbook.pdf](http://www.eiu.edu/humanres/forms/appraisal_handbook.pdf) Erişim tarihi: 08.04.2018.