

# **SINIR BİRİM İŞGÖRENLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE BAKIŞI: ANKARA'DAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

\* Yasin BOYLU

\*\* Alptekin SÖKMEN

## **ÖZET**

İşletmeler performans geliştirme ve değerlendirme yöntemlerini eksiksiz olarak uygulayarak daralan pazarlarda tüketici tatmini sağlayabilir ve rekabet şartlarında avantaj elde edebilirler. İşgören performansının geliştirilmesi ve artırılması diğer işletmeler gibi otel işletmeleri açısından da son derece önemlidir.

Bu çalışmada, yöneticilerin gerçekleştirdiği performans değerlendirme çalışmalarına otel sınır birim işgörenlerinin (servis ve önbüro departmanlarında çalışanlar) bakışı ampirik olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikli olarak performans ve performans yönetimi kavramları verilecek ve ilgili literatüre göre otel işletmelerinde kullanılan performans değerlendirme kriterleri üzerinde durulacaktır. İlerleyen bölümlerde ise, Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen ampirik araştırma üzerinde durulacak ve elde edilen bulgular tartışılacaktır.

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

## **VIEWPOINTS OF BOUNDARY-SPANNING-ROLE EMPLOYEES UPON THE PERFORMANCE EVALUATION: A RESEARCH ON HOTELS IN ANKARA**

### **ABSTRACT**

Firms may achieve customer satisfaction and gain competitive advantages in markets through the complete implementation of performance development and appraisal methods. The development and enhancement of employee performance is also of great importance to hotels as is the case with other organizations.

---

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Arş.Gör.)

\*\* Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu (Öğr. Gör.)

In this study, the intention was to evaluate the viewpoints of hotel boundary-spanning-role employees on the performance evaluations of management on an empirical basis. First, the study starts with the literature on performance and the concepts of performance management, and highlights the criteria for performance evaluation in hotels. The next section consists of the results of the empirical research in five-star hotels in the Ankara region, and concludes with discussion of the results.

**Key Words:** Performance, Performance Management, Lodging Operations

## **Giriş**

İşletmeler için performans, işgörenin işletme amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Performans değerlendirme ise, işgörenin işletme amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Canman, 2000; Yüksel, 1997). Performans denetiminin amacı, kısaca işgören hakkında değerlendirme yapmak ve bir görüş ortaya koymaktır. Ortaya konacak bu görüşün inandırıcı, güvenilir ve saygın olabilmesi için mümkün olduğu kadar açık, belirgin ve hepsinden önemlisi objektif olması gerekir.

Otel işletmelerinde, sınır birim işgörenlerinin performansının konuk tatmini ve konunun oteli tekrar seçmesi açısından son derece belirleyici olduğu bilinmektedir. Sınır birim işgörenleri, konuklarla doğrudan ve yüz yüze iletişim kuran bölüm ve/veya departmanlarda çalışan işgörenlerdir (Kasavana ve Brooks, 2001:23-24). Bu bölüm veya departmanlara örnek olarak servis, bar ve önbüro verilebilir (Kappa, Nitschke ve Schappert, 1997:33-34).

## **1. Performans, Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirilmesi**

İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de işgören performansının artırılmasıdır. Bunu yöneticinin iş gücünü mümkün olabilecek en etkin

şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade edebilmek mümkündür (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 37).

İşgören performansının ne anlama geldiğini inceleyecek olursak, bu konuda çok ve çeşitli tanımlarla karşı karşıya kalmaktayız. Genel bir tanıma göre performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş ve Tartar, 1991: 13). Başarı veya başarımlar terimleri ile de ifade edilebilen performans, işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan, 1991: 154).

Performans planlaması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içine alan *Performans Yönetimi* süreci günümüzün çağdaş yönetim anlayışına uygun dinamik bir süreci ifade etmektedir. Performans yönetimi ile, işgörenlerin bireysel performanslarının sağlıklı, adil standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda işgörelere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır (Uyargil, 1994:140-143).

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Canman, 2000: 135). Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır.

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. Bu işlemin önemini kavrayan işletmeler süreklilik taşıyan bir performans yönetimi geliştirmektedirler. Belirli aralıklarla ve formel şekilde performansın gözden geçirilmesinin yanı sıra, sürekli gözlem, değerlendirme, belgelendirme ve yönlendirme de bu sürecin içinde yer almaktadır.

Performansın, yukarıdaki tanımlara uygun olarak değerlendirilebilmesi için bazı özellikleri de taşıması gereklidir. İşgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda çaba sarf ediyor olmaları; işgörenin, kendisine verilen iş istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması; örgütün, işgörelere bireysel destek

sağlayabilecek ve uyuşmazlıkları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olması gerekir. Bunların yanı sıra, işgörenlerin talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmaları da gerekmektedir (Seymen, 1995: 17).

## **2. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Çabaları ve Kriterleri**

Otel işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Olalı ve Korzay, 1993: 16). Daha geniş bir tanımla otel işletmelerini, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler olarak ifade etmek mümkündür (Çakıcı ve başk., 2002:2).

Konaklama işletmelerinde, toplam harcamaların yaklaşık %30'unun iş gücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluştuğu bilinmektedir (Olalı ve Korzay, 1993: 137). Bütün satış gelirlerinin yaklaşık üçte birinin işgören ücretlerinin ödenmesinde kullanılması, işgören performansının optimum düzeyde olmasının gereğini en çarpıcı biçimde gözler önüne sermektedir.

Performans değerlendirilmesinde zaman kuralı genellikle olmamaktadır. Zaman genelde işin doğasına ve organizasyonun yapısına göre değişir. Özellikle otel işletmelerinde sürekli bir performans değerlendirme süreci oluşturma zorunluluğu vardır (Drummond, 1990:118-119). Bilindiği gibi performans değerlendirme yöntemleri iki grupta incelenebilir (Canman 2000; Yüksel 1997); bireysel değerlendirme teknikleri ve karşılaştırmalı değerlendirme teknikleri. Bu teknikler, kendi içlerinde de çeşitli alt başlıklara ayrılmaktadır. Bu çalışmada otel işletmelerinde kullanılan tekniklerden ziyade kullanılan değerlendirme kriterleri üzerinde durulmuştur. Otel işletmelerinde kullanılan değerlendirme kriterleri üç grupta incelenebilir; kişisel özelliklere dayalı performans değerlendirme, iş sırasındaki davranışlara dayalı performans değerlendirme ve sonuçlara dayalı performans değerlendirme.

Kişisel özelliklere dayalı performans değerlendirme de işgörenlerin kişisel özellikleri incelenir. Bu değerlendirmeler; işletmeye bağlılık, iletişim kurma yeteneği, yöneticilere karşı geliştirilen tutum, ekip içinde çalışma becerisi ve karar verme yeteneği gibi tutum ve özellikleri incelemek amacıyla yapılır. Emek yoğun bir sektör olan otelcilik sektöründe özellikle sınır birim işgörenlerinin kişisel özellikleri ve konuklara verdikleri izlenim son derece önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinde kullanılan önemli değerlendirme kriterlerinden birisi de iş sırasındaki davranışlardır. Örneğin, işgörenlerin konuklara gösterdikleri yakınlık, yardımseverlik, kendi işletmelerini seçtikleri için onlara minnettarlıklarını ifade etmeleri gibi. Özellikle otel işletmelerinde, bilgi ve becerinin yanı sıra, işgörenlerin konuklara ve iş arkadaşlarına yönelik sergiledikleri tutum ve davranışlarda özen beklenmektedir (Woods, 1992:88-89). Dolayısıyla, işgörenlerin insanlarla yüz yüze çalıştıkları işletmelerde en yaygın kullanılan değerlendirmelerin davranış kökenli olduğu söylenebilir (Jones ve Lockwood, 1990:210-212).

Davranışlara dayalı değerlendirmeler, bir önceki gruba oranla yargısal açıdan savunulabilir nitelik taşımaktadır. Çünkü, davranışlar daha göz önünde olacağından sonuçların savunulması daha kolay olacaktır. Bununla birlikte bazı yöneticilere göre bu sistemde, çoğu davranışların bir kişiden diğerine tümüyle değişik algılanabilmesinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılabilir (Drummond, 1990:119). Farklı hizmet düzeylerinde (service level) olan otel işletmelerinin, farklı davranışlara kabul edilebilir nitelik kazandırması da rastlanan bir durumdur (Kasavana ve Brooks, 2001:68-69).

Örnek vermek gerekirse; giriş kaydı yapan bir önbüro görevlisi, aynı alanda çalıştığı diğer görevlilere oranla aynı sürede daha çok kişiye hizmet edebilmekte ve sürekli kendisinden hizmet bekleyen bir grup yaratabilmektedir. Ancak bu resepsiyon görevlisinin iş sırasındaki davranışları otel yönetiminin belirlediği normlara uymuyorsa; örneğin, istenen ölçüde ciddi tavırla çalışmıyor, tam tersine konuklarla gereğinden fazla diyaloga giriyorsa, layıkıyla yapılacak bir performans değerlendirmesi sonucunda bu iş gören düşük bir puan alabilecektir (Kavanaugh ve Ninemeier, 1991:218-219).

Bazı durumlarda davranışlar ve kişisel özellikler yerine bunların getirdiği sonuçlar daha fazla önemli kabul edilebilir. Bu durumda sonuçlara dayalı performans

değerlendirmesi uygulanabilir. Örneğin; yukarıda verilen örnekteki işgöreni sonuçlara dayalı bir değerlendirmeye tabi tutacak olursak, yüksek performanslı çıkacağı açıktır. Ancak, otel işletmelerinde bu durumda da bazı sorunların ve çelişkilerin yaşanması olasıdır (Angelo ve Vladimir, 1998:326).

Örneğin, servis elemanlarının değerlendirildiği bir sistemin, belli bir zaman sürecinde bir işgörenin kaç masa ile ilgilenbildiğini ele aldığını düşünelim. Eğer kullanılan yöntem yalnızca sonuçları dikkate alıyorsa, bu süre zarfında daha fazla masa ile ilgilenenin, diğer bir servis elemanına oranla daha yüksek puan alabileceği açıktır. Öte yandan, çok fazla sayıda masayla ilgilenen işgören, restorandaki konuklar üzerinde iyi bir etki bırakmayabilir ve otel imajını olumsuz olarak etkileyebilir. Objektif olma açısından, sonuçlara dayalı değerlendirme daha faydalı görünse de, bazı işler için tek başına bu yaklaşımın kullanılması sakıncalar doğurabilecektir.

Otel işletmelerinde görev yapan sınır birim işgörenleri açısından bu üç yaklaşımın birlikte kullanılması gerekmektedir. Bölüm veya departmanlara göre bu kriterlerin değerlemeye katılım oranları farklılaştırılabilir. Gerek işgörenler, gerekse yönetim açısından birçok getirisi olan performans değerlendirmesinin aynı departman veya bölümdeki tüm işgörelere aynı standartlarla uygulanması önem taşımaktadır.

Performans değerlendirmesinin önemine ve objektifliğine inanan sınır birim işgörenlerinin daha yüksek performans göstermesi beklenebilir. Bu sayede daha fazla konuk tatmini, daha fazla doluluk oranı ve bunlara bağlı olarak da daha yüksek gelir elde edilebilecektir. Aşağıdaki araştırma bölümünde, zincir otel niteliğindeki üç işletmede, sınır birim işgörenlerinin işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntem ve kriterlerine bakışı incelenmeye çalışılmıştır.

### **3. Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Çalışmalarına Bakışı ile İlgili Araştırma**

Çalışmanın bu bölümünde otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerine yönelik olarak uygulanan bir anket formundan elde edilen bulgu ve sonuçlarla ilgili

bilgiler verilecektir. Anket formunda yer alan ifadeler; sınır birim işgörenlerinin, işletmelerindeki performans değerlendirme çalışmalarını değerlendirmelerine yöneliktir.

### **3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi**

Otel işletmelerinde konukların tekrar aynı işletmeyi seçmeleri konusunda sınır birim işgörenleri son derece kritik bir rol oynamaktadır. Tüketicilerle aynı alanı paylaşımları ve tüketicilerle gerek sözel gerekse fiziksel (servis departmanında olduğu gibi) temas sağlamaları, konuk tatmini ve memnuniyetinde önemli bir rol oynamalarına neden olmaktadır.

Bu araştırma ile, otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin (front line employees) işletmelerindeki performans değerlendirme çalışmaları hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Bu yönüyle araştırmanın, farklı akademik çalışmalarla desteklenerek sektörel anlamda yararlı sonuçlar ortaya koyabilmesi beklenmektedir.

Araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren, üç adet beş yıldızlı zincir otel işletmesinin sınır birim işgörenleri oluşturmaktadır. Bu işgörenlerin toplam sayısı 230’dur. Çalışmanın örneklemini ise, evrenden oransız kademeli tesadüfi örneklem ölçütüne göre çıkarılan toplam 101 sınır birim işgöreni oluşturmaktadır. Seçilen bu örneklemin güvenilirlik derecesi hesaplandığında, örneklemin ortalama 0,90 güvenilirlik düzeyinde, değişkenlerin değerlerini (+,-) 0,12 (W) hata ile tahmin edebilecek durumda olduğu bulunmuştur.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Performans yönetimi ve değerlendirmesi kavramları çerçevesinde farklı araştırmalarda kullanılan soru kağıtları ve ifadeler gözönünde bulundurularak, konaklama işletmelerine uyum sağlayabilecek toplam 12 ifade geliştirilmiş ve bu doğrultuda bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada, anket formuna cevap veren işgörenlerin bu ifadelere ne derece katıldığını gösteren 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Toplanan anket formları, daha sonra SPSS 8.0 paket programında istatistik açıdan analiz edilerek ilgili tablolar oluşturulmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Uygulanması ve Sınırlılıkları

Araştırma 2002 yılı, Nisan ve Mayıs aylarında ilgili üç otel işletmesine birkaç kez gidilerek gerçekleştirilmiştir. Uygulamada kolaylık sağlaması açısından, her departmanda özellikle iş yükünün hafif olduğu saatlerde ilgili yöneticilerden alınan izinler çerçevesinde, işgörenlere anket formları dağıtılarak tek başlarına doldurmaları sağlanmıştır. Anket uygulamaları, doğrudan araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Anlamli farklılıkları ortaya koyabilmek amacıyla işgörenlerin, cinsiyetleri ve yaşları gibi demografik veriler ile çalıştıkları departmanların da anket formlarına yazılması sağlanmıştır. Yapılan araştırmanın sınırlılıklarıyla ilgili verilmesi gereken önemli bir bilgi ise, sosyal beğenilirlik etkisinin bulunma ihtimalidir. Araştırma sırasında yüzeysel geçerliliğe ilişkin önemli bir sıkıntıyla karşılaşılmanmıştır. Bununla birlikte kimi işgörenler, demografik verilerin alınmasını kuşkuyla karşılamışlardır. Bu da, çalışmada sosyal beğenilirlik etkisinin bulunabileceğini işaret etmektedir.

### 3.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerinin çalıştıkları departmanlara göre dağılımı Tablo 1’de görülmektedir. Tablo 1’e göre araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerinin % 61.4’ü önbüro departmanında, % 38.6’sı ise servis departmanında çalışmaktadır.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörenlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı**

Departman	Frekans	Yüzde (%)	Yüzdelik Değer (%)
Önbüro	62	61.4	61.4
Servis	39	38.6	38.6
Toplam	101	100.0	100.0

Araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerinin cinsiyete göre dağılımı Tablo 2’de görülmektedir. Tablo 2’ye göre araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerin % 48.5’lik bölümünü erkek işgörenler, % 51.5’ini ise bayan işgörenler oluşturmaktadır.



**Tablo 2: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Yüzdelik Değer (%)
Bay	49	48.5	48.5
Bayan	52	51.5	52.5
Toplam	101	100.0	100.0

Araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerinin yaşları 18 ve 37 arasında değişim göstermiştir. Bu doğrultuda yaş değişkeninin medyanının hesaplanması yoluna gidilmiş ve elde edilen medyan değeri 23 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanlar, yaş değişkenine göre; yaşı 23 ve altı olanlar birinci grup, yaşı 23'ten fazla olanlar ikinci grup olarak iki gruba ayrılmıştır.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörenlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)	Yüzdelik Değer (%)
23 yaş ve altı	55	54.5	54.5
23 yaş üzeri	46	45.5	45.5
Toplam	101	100.0	100.0

Araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerinin yaş gruplarına göre dağılımı ise Tablo 3'de görülmektedir. Tablo 3'e göre araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerin % 54.5'lik bölümünü 23 yaş ve altı oluşturmaktadır. % 45.5'lik bölümü ise 23 yaş üzerindedir.

Performans değerlendirmeye ilişkin sorulara verilen cevapların toplu dağılımı Tablo 4'de gösterilmiştir. Tablo 4'e göre sınır birim işgörenlerinin; çalıştıkları işletmede performans değerlendirmesinin sürekli yapıldığı, yöneticilerinin performans değerlendirmesi konusunda bilgili olduğu, performanslarının değerlendirilmesinde özel hayatlarının dikkate alınmadığı, performanslarını artırabilmeleri için sürekli destek ve eğitim aldıkları ve performans değerlendirme sonuçlarının kendilerine en kısa sürede bildirildiği görüşünde oldukları görülmüştür.

Tablo 4'te de görüleceği üzere sınır birim işgörenleri; performanslarının değerlendirilmesinde cinsiyet ayrımının yapıldığı ifadesine katılmamışlardır.

Tablo 4’te dikkat çekici bir diğer nokta ise, sınır birim işgörenlerinin; performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilme, aynı pozisyonda çalıştığı arkadaşlarıyla eşit ücret alma, çalıştıkları işletmede performans değerlendirmelerinin adil yapılıyor olması, kademe ilerlemeleri, boş pozisyonlara atamalar ve ücret artışlarında performansa bakılması ve yapmak istemedikleri işlerin yöneticiler tarafından kendilerine zorla yaptırılması ifadeleri karşısında kararsız kalmış olmalarıdır.

**Tablo 4: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirmeye İlişkin İfadeler Hakkındaki Düşüncelerinin Toplu Dağılımı**

<i>Performans Değerlendirmesine İlişkin İfadeler</i>	N	Ortalama	St. sapma	Sonuç
Çalıştığım işletmede performans değerlendirmesi sürekli yapılmaktadır.	101	4,6535	0,53732	Tamamen Katılıyorum
Yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir.	101	3,5743	1,35902	Katılıyorum
Performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim.	101	2,6733	1,45677	Kararsızım
Aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim.	101	3,1287	0,90181	Kararsızım
İşletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum.	101	2,8218	1,36672	Kararsızım
Performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.	101	2,5743	1,57065	Katılmıyorum
Kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır.	101	3,0693	1,17692	Kararsızım
Ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır.	101	3,2178	1,08263	Kararsızım
Yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez.	101	3,5743	1,63919	Katılıyorum
Performansımı artırmam için bana sürekli destek ve eğitim verilmektedir.	101	3,6238	1,27162	Katılıyorum
Yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır.	101	2,604	1,47023	Kararsızım
Performans değerlendirme sonuçlarımız bize en kısa sürede bildirilir	101	3,7723	1,41337	Katılıyorum

Araştırmanın yapıldığı otellerde çalışan sınır birim işgörenlerinin performans değerlendirilmesine ilişkin düşüncelerinin çalışılan departman açısından dağılımı ve bu dağılıma ait t Testi değerleri Tablo 5’de görülmektedir. Tablo 5’e göre:

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile ön büro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “işletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “performansımı artırmam için bana sürekli eğitim ve destek verilmektedir” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “yöneticilerimiz yapmak istemediğimiz işleri bize zorla yaptırır” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

**Tablo 5: Performans Değerlendirmeye İlişkin Sorulara Verilen Cevapların Çalışılan Departmanlara Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları**

<i>Performans Değerlendirmesine İlişkin İfadeler</i>	Departman Ortalamaları		t	$\alpha$	Anlamlı Farklılık
	<i>Servis</i>	<i>Onburo</i>			
Çalıştığım işletmede performans değerlendirmesi sürekli yapılmaktadır.	4,7097	4,5641	1,331	0,186	Yok
Yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir.	3,1452	4,2564	-4,344	0,000	Var
Performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim.	2,2581	3,3333	-3,854	0,000	Var
Aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim.	3,3548	2,7692	3,334	0,001	Var
İşletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum.	2,4677	3,3846	-3,458	0,001	Var
Performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.	2,7258	2,3333	1,226	0,223	Yok
Kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır.	2,7419	3,5897	-3,747	0,000	Var
Ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır.	3,2903	3,1026	0,847	0,399	Yok
Yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez.	3,0000	4,4872	-4,929	0,000	Var
Performansımı artırmam için bana sürekli destek ve eğitim verilmektedir.	3,2581	4,2051	-3,894	0,000	Var
Yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır.	3,0645	1,8718	4,303	0,000	Var
Performans değerlendirme sonuçlarımız bize en kısa sürede bildirilir.	3,7742	3,7692	0,017	0,986	Yok

**Tablo 6: Performans Değerlendirmeye İlişkin Sorulara Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları**

<i>Performans Değerlendirmesine İlişkin İfadeler</i>	Cinsiyet Ortalamaları		t	$\alpha$	Anlamlı Farklılık
	Erkek	Bayan			
Çalıştığım işletmede performans değerlendirmesi sürekli yapılmaktadır.	4,5714	4,7308	-1,499	0,137	Yok
Yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir.	3,7347	3,4231	1,154	0,251	Yok
Performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim.	2,102	3,2115	-4,120	0,000	Var
Aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim.	3,0204	3,2308	-1,174	0,243	Yok
İşletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum.	2,8163	2,8269	-0,039	0,969	Yok
Performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.	1,8776	3,2308	-4,766	0,000	Var
Kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır.	3,5714	2,5962	4,555	0,000	Var
Ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır.	3,0612	3,3654	-1,418	0,159	Yok
Yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez.	4,2653	2,9231	4,489	0,000	Var
Performansımı artırmam için bana sürekli destek ve eğitim verilmektedir.	3,5306	3,7115	-0,713	0,478	Yok
Yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır.	2,3878	2,8077	-1,442	0,152	Yok
Performans değerlendirme sonuçlarımız bize en kısa sürede bildirilir.	3,5714	3,9615	-1,393	0,167	Yok

Araştırmanın yapıldığı otellerde çalışan sınır birim işgörenlerinin performans değerlendirilmesine ilişkin düşüncelerinin cinsiyetlerine göre dağılımı ve bu dağılıma ait t Testi değerleri Tablo 6'da görülmektedir. Tablo 6'ya göre:

- Erkek sınır birim işgörenleri ile bayan sınır birim işgörenleri, “performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Erkek sınır birim işgörenleri ile bayan sınır birim işgörenleri, “performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Erkek sınır birim işgörenleri ile bayan sınır birim işgörenleri, “kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Erkek sınır birim işgörenleri ile bayan sınır birim işgörenleri, “yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

Tablo 7'de araştırmanın yapıldığı otellerde çalışan sınır birim işgörenlerinin performans değerlendirilmesine ilişkin düşüncelerinin yaş gruplarına ait dağılımı ve bu dağılıma ilişkin t Testi değerleri görülmektedir. Tablo 7'ye göre:

- 23 yaş ve altı grubundaki sınır birim işgörenleri ile 23 yaş üzerindeki sınır birim işgörenleri, “performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim” ifadesini  $\alpha < 0,10$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- 23 yaş ve altı grubundaki sınır birim işgörenleri ile 23 yaş üzerindeki sınır birim işgörenleri, “performans değerlendirilmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır” ifadesini  $\alpha < 0,10$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörenlerinin İşletmelerindeki Performans Değerlendirme Çalışmaları ile İlgili Düşüncelerinin Yaş Grubuna Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları**

<i>Performans Değerlendirmesine İlişkin İfadeler</i>	Yaş Grubu Ort.		t	$\alpha$	Anlamlı Farklılık
	23 ve altı yaş grp	23 üzeri yaş grp			
Çalıştığım işletmede performans değerlendirmesi sürekli yapılmaktadır.	4,6727	4,6304	0,392	0,696	Yok
Yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir.	3,5455	3,6087	-0,232	0,817	Yok
Performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim.	2,9091	2,3913	1,799	0,075	Var
Aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim.	3,1273	3,1304	-0,017	0,986	Yok
İşletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum.	2,7455	2,913	-0,612	0,542	Yok
Performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.	2,8182	2,2826	1,723	0,088	Var
Kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır.	2,9818	3,1739	-0,816	0,417	Yok
Ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır.	3,4182	2,9783	2,067	0,041	Var
Yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez.	3,2182	4,0000	-2,446	0,016	Var
Performansımı artırmam için bana sürekli destek ve eğitim verilmektedir.	3,6182	3,6304	-0,048	0,962	Yok
Yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır.	2,6	2,6087	-0,029	0,977	Yok
Performans değerlendirme sonuçlarımız bize en kısa sürede bildirilir.	3,7273	3,8261	-0,348	0,728	Yok

- 23 yaş ve altı grubundaki sınır birim işgörenleri ile 23 yaş üzerindeki sınır birim işgörenleri, “ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır” ifadesini  $\alpha < 0,05$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- 23 yaş ve altı grubundaki sınır birim işgörenleri ile 23 yaş üzerindeki sınır birim işgörenleri, “yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez” ifadesini  $\alpha < 0,05$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

## Sonuç

Otel işletmelerinde uygulanan performans yönetimi çalışmalarının işgörenler tarafından olumlu karşılanmasının işletmeye sağlayacağı getiriler oldukça fazladır. İşgöreni yüksek performans gösteren işletmenin pazarda rakip işletmelere oranla avantaj sağlayacağı düşünülebilir. Bunu sağlamanın en temel yolu ise, işgörenin gerçekleştirilen performans yönetimi ve değerlendirme çalışmalarının objektif olduğuna inanmasıdır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmada anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Elde

edilen bu farklılıklar, bulgular bölümünde verilmiştir. Bununla birlikte birtakım önerilerde bulunabilmek amacıyla önemli görülen farklılıklar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Departmanlar karşılaştırıldığında, servis departmanında çalışan işgörenlerin, önbüro departmanında çalışan işgörenlere oranla yöneticilerinin, performans değerlendirme konusunda daha az bilgili olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Servis departmanında çalışan işgörenler, yapılan performans değerlendirmelerinin adil olmadığını, önbüro çalışanları ise, kademe ilerlemelerinde performansın gözönünde bulundurulmadığını düşünmektedirler.

Çalışmadan elde edilen diğer önemli bir bulgu ise, bayan işgörenlerin cinsiyet ayrımının yapıldığını düşünmeleridir. Aynı şekilde bayan işgörenler, performans değerlendirmelerinde özel hayatlarının önemsendiğini belirtmektedirler. İlgili otel yöneticilerinin, bayan işgörenlerin bu izlenimlerini yok etmek amacıyla birtakım uygulamalara gitmeleri gerekmektedir. Bu uygulamalara örnek olarak; düzenlenecek iş toplantılarında, özel hayatın iş yaşamından ayrı olduğunun vurgulanması gösterilebilir.

Yaş grupları arasındaki farklılıklar incelendiğinde de bazı anlamlı farklılıklar görülmüştür. 23 yaş üstü grup, ücret artışlarında performans değerlendirmesinin etkisinin bulunmadığını düşünmektedirler. Daha genç yaşta olanlar ise, daha yüksek performans göstererek daha yüksek ücret alabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, 23 yaş altı grubun daha yüksek performansla çalıştığı izlenimi vermektedir. 23 yaş altı grup, performans değerlendirmelerinde özel hayatlarının önemsendiğini düşünürken, 23 yaş üzeri grupta önemsenmediği düşüncesi hakimdir. Genç işgörenlerin bu kuşkularını gidermek amacıyla birtakım çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde farklı departmanlarda çalışan işgörenlerin farklı sosyal çevrelerden gelmiş olmaları ve farklı eğitim düzeylerine sahip olmaları gibi özellikler, departmanlar arasındaki kimi farklılıkların daha rahat anlaşılmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte özellikle cinsiyet ile ilgili farklılıklarda, yaş ve departman gibi unsurların etkili olmadığı gözükmemektedir.

Sonuç olarak, sınır birim işgörenlerinin işletme için bilgi temin edici ve işletmeyi tüketicilere ve dış çevreye karşı temsil edici roller üstlendikleri gerçeğinden hareketle,

yöneticilerin performans yönetimi kapsamında çok titiz ve objektif davranmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın, otel işletmelerinde gerçekleştirilecek benzer nitelikteki çalışmalarla desteklenmesi, elde edilen bulguların güvenilirliği açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

ANGELO, Rocco M. ve Andrew N. VLADIMIR (1998), *An Introduction to Hospitality Today*, 3<sup>rd</sup>. Ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

BAŞ, M. ve A. TARTAR (1991), "İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme Değerleme Modelleri," *Verimlilik Dergisi*, 435: 12-18.

CANMAN, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

ÇAKICI, Celil ve başk. (2002), *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.

DRUMMOND, Karen E. (1990), *Human Resources Management For The Hospitality Industry*, New York: Van Nostrand Reinhold.

ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul: Küre Ajans.

JONES, Peter ve A. LOCKWOOD (1990), *The Management of Hotel Operations*, London: Cassel Education Ltd.

KAPPA, Margaret M., Aleta NITSCHKE ve Patricia B. SCHAPPERT (1997), *Housekeeping Management*, 2<sup>nd</sup>. Ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

KASAVANA, Micheal L. ve Richard M. BROOKS (2001), *Managing Front Office Operations*, 6<sup>th</sup>. Ed., Michigan: Educational Institute of AHLA.



KAVANAUGH, Raphael R. ve Jack D. NINEMEIER (1991), *Supervision In The Hospitality Industry*, 2<sup>nd</sup>. Ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

OLALI, Hasan ve Meral KORZAY (1993), *Otel işletmeciliği*, 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

SEYMEN, Oya (1995), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansı Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Tarafından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi," *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, SBE.

TOPALOĞLU, Melih ve Alptekin SÖKMEN (2001), "Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama," *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12 (Bahar): 34-44.

UYARGİL, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti.

WOODS, Robert H. (1992), *Managing Hospitality Human Resources*, Michigan: Educational Institute of AHMA.

YÜKSEL, Öznur (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Volkan Matbaacılık.