

43522

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK
ANA BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
"İŞGÖREN PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİ SÜRECİ" NİN
KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Oya (Aytemiz) SEYMEN

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

BALIKESİR 1995

**-Yaşadığım sürece
atacağım her önemli
adımda manevi desteğini
hissedeceğim; en
Büyük Dostum
Özer SEYMEN'in aziz
anısına.....**



ÖNSÖZ

İşletme yönetiminde yetkinlikten sözedebilmek için, herşeyden önce, mevcut kaynakların, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyete geçirilmesi ve verimli kullanılabilmesi gerekmektedir. Sözü edilen kaynaklar içerisinde en önemlisi, elbette ki, insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla, mevcut insan kaynaklarının işletme açısından taşıdığı önemin bilincinde olan ve onu en iyi şekilde değerlendirebilen işletmelerin, başarıya ulaşma yolunda ilk adımı atmış olacakları açıktır.

İşgören performansının değerlendirilmesi ise başarılı bir insan kaynakları yönetiminin temel taşlarından birisidir. Özellikle, gerek üretime konu olan hizmetin nitelikleri, gerekse ürünlerini sunduğu müşteri kitlesi ile olan iletişim yoğunluğu açısından "insan" kaynağına birincil derecede önem vermek zorunda olan konaklama işletmelerinde bu süreç daha büyük bir önem kazanmaktadır.

Konaklama endüstrisi hızla büyüyüp gelişirken, bu endüstri kapsamında yer alan işletmelerde de çağdaş yönetim yaklaşımlarının bütün ilke ve kurumlarıyla yerleşmesi gereği, giderek daha fazla kendisini hissettirmektedir. Bu anlamda, insan kaynakları işlevinin kapsamına giren diğer bütün alt başlıklar kadar, işgören performansının değerlendirilmesi de başlıbaşına yaşamsal bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ne yazık ki, çalışmanın bütünü içinde de vurgulanacağı gibi, konaklama işletmelerinin, bu alanda -global düzeyde- etkin uygulamalar gerçekleştirdiği söylenemez. Elde edilen bilgiler, performans değerlendirme sürecinin bilimsel normlarda yani biçimsel, sistemli ve periyodik bir şekilde uygulanması konusunda konaklama işletmelerinin -bazı istisnalar dışında- önemli gelişmeler kaydetmemiş olduklarını göstermektedir.

Bu nedenle, çalışmanın bütünü içerisinde, öncelikle konaklama işletmelerinin insan kaynakları yönetimine nasıl yaklaşımları gerektiğinden hareketle, işgören performansının değerlendirilmesi sürecinin anlam ve önemi, aşamaları ve bu süreçten nasıl yararlanılacağı ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmanın desteklenmesi ve pekiştirilmesi amacıyla da, bir konaklama işletmesi için uygulanabilir bir model önerilmektedir.

Bu çalışmanın, bir yüksek lisans tezi kapsamında olduğu gözönünde tutularak, olası bütün eksiklik ve hatalarına karşın, bu alanda çalışmakta olan akademisyenlere, öğrencilere ve işletme yöneticilerine bir nebze olsun ışık tutabilmesi beni çok mutlu edecektir. Çalışmanın süresi ve kapsamı itibariyle yalnızca bir model önerisi geliştirilebilmiş olup, zaman içerisinde bu modeli uygulama olanağı bulabildiğim takdirde geliştirdiğim PD sürecine ilişkin hata ve eksiklikleri azaltabileceğimi ve daha yetkin bir çalışmayı gerçekleştirebileceğimi umuyorum.

Çalışmanın her aşamasında benden yakın ilgi ve yardımlarını esirgemeyen, Danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Ömer. L. MET'e; görüşlerine sıkça başvurduğum Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU'na; çok önemli katkıları için İstanbul Ün.'den Doç. Dr. Cavide UYARGİL'e; Bursa Anatolia Oteli'nin Genel Müdürü İlhan BERİŞ ve Ön Büro Şefi Güngör AKTEPE başta olmak üzere tüm idarî kadroya ve tezin yazımı sırasında gösterdikleri özen için Alem Kırtasiye'nin sahibi Halil BAYRAK ve personeline teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans çalışmamın bütününde ise, en büyük desteği ve özveriyi, her zamanki gibi Erten ve Özer Ege SEYMEN'e borçlu olduğumu ayrıca belirtmek isterim.

Balıkesir, Ağustos, 1995

Oya (Aytemiz) SEYMEN

İÇİNDEKİLER

Sayfa
No

GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

- 1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE EN AYIRDEDİCİ ÖZELLİK:
İNSAN UNSURUNUN ÖNEMİ..... 4
- 1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ..... 5
- 1.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE "İNSAN KAYNAKLARI
İŞLEVİ" NİN DEĞERLENDİRİLMESİ..... 8
- 1.3.1. Etkin Bir İnsan Kaynakları Politikasının Konaklama İşletmeleri
Açısından Gerekliği..... 8
- 1.3.2. İK İşlevinin Kapsamı ve Bu İşlevin Yürütülmesi Açısından
Ortak Sorumluluk İlkesi..... 10
- 1.3.3. Konaklama İşletmelerinde İK İşlevinin Yerine Getirilmesi ve
Karşılaşılan Sorunlar..... 13

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

- 2.1. GENEL OLARAK PERFORMANSIN ANLAMI VE TAŞIDIĞI
ÖZELLİKLER..... 16
- 2.2. PERFORMANS YÖNETİMİ KAPSAMINDA PERFORMANS
DEĞERLENDİRMENİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ
YERİ VE ÖNEMİ..... 18
- 2.2.1. Performans Yönetiminin Tanımlanması..... 18
- 2.2.2. Performans Değerlendirmenin Konaklama İşletmeleri Açısından
Önemi..... 20
- 2.2.3. PD Çalışmalarından Tarafların Beklentileri ve Sağladıkları Faydalar... 21

2.2.3.1. İşgörenler Açısından PD'nin Avantajları	21
2.2.3.2. Yöneticiler Açısından PD'nin Avantajları	22
2.2.3.3. İşletme Yönetimi Açısından PD'nin Avantajları	22
2.2.3.4. Müşteriler Açısından PD'nin Avantajları	23
2.3.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PD SÜRECİNİN	
GELİŞTİRİLMESİ	24
2.3.1. PD'de Dikkate Alınabilecek Özellikler	24
2.3.1.1. Kişisel Özelliklere Dayalı PD	24
2.3.1.2. İş Sırasındaki Davranışlara Dayalı PD	25
2.3.1.3. Sonuçlara Dayalı PD	26
2.3.2. Performans Standartlarının Geliştirilmesi	27
2.3.2.1. Performans Standartlarının PD Açısından Önemi	27
2.3.2.2. Performans Standartlarının Geliştirilmesi	28
2.3.2.2.1. İş Analizinin Tanıtımı	28
2.3.2.2.2. İş Tanımının Düzenlenmesi	29
2.3.2.2.3. İş Gereklere Belirlenmesi	29
2.3.2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Performans	
Standartlarının Belirlenmesinde	Uygulama 33
Örneği	
2.3.2.3. Performans Standartlarının Geliştirilmesinde Ekip Yaklaşımı	34
2.3.2.3.1. Ekip Yaklaşımına Göre Performans Standartlarının	
Geliştirilmesinde Temel İlkeler	35
2.3.3. Uygulanacak PD Yöntemlerinin İncelenmesi ve Seçimi	36
2.3.3.1. PD Yöntemlerinin Sınıflandırılması ve Tanıtımı	37
2.3.3.1.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler	37
2.3.3.1.2. Bireysel Performansı Ölçmeye Dayalı Yöntemler	45
2.3.3.1.3. Daha Sınırlı Kullanım Alanına Sahip Diğer PD	73
Yöntemleri.	
2.3.3.2. PD Yöntemlerinin Karşılaştırılması ve Karma Sistemler	76
2.3.4. PD Kimler Tarafından Yapılmalıdır?	79
2.3.4.1. İlk Yöneticilerin Değerlendirmeleri	79

2.3.4.2. İş Arkadaşlarının Değerlendirmeleri	79
2.3.4.3. Astların Değerlendirmeleri	80
2.3.4.4. Kendi Kendini Değerlendirme	81
2.3.4.5. Müşterilerin Değerlendirmeleri	83
2.3.5. PD Hangi Sıklıkla Yapılmalıdır?	84
2.3.6. PD Çalışmalarından İstenen Sonuçların Alınamamasının Nedenleri? .	85
2.3.6.1. PD'de Hata Olasılıklarını Arttıran Faktörler	85
2.3.6.2. "Tarafılık" Hatasından Kaynaklanan Sorunların İrdelenmesi . .	86
2.3.6.3. PD Sürecinde Yöneticilerin Düştükları Diğer Bazı Yanılgılar . .	87
2.4. PD KONUSUNDA YÖNETİCİ VE İŞGÖRENLERİN EĞİTİLMESİ . .	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PD ÇALIŞMALARININ OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

3.1. ÖNERİNİN AMACI VE İÇERİĞİ	92
3.2. MODELİN GELİŞTİRİLMESİNDE ÖN HAZIRLIK SÜRECİ	93
3.2.1. İlgili Otel İşletmesinin Tanıtılması	93
3.2.2. Otelde Çalışan İşgörenlere ve Otelin Organizasyon Yapısına İlişkin Bilgilerin Elde Edilmesi	95
3.2.3. Otelin Organizasyon Şemasının Düzenlenmesi	97
3.2.4. Otelde "İnsan Kaynakları" İşlevinin Yürütülmesine İlişkin Bilgilerin Elde Edilmesi	99
3.2.5. Otel Yönetiminin PD Çalışmalarına Bakışları ve Bu Konudaki Uygulamaların İncelenmesi	100
3.3. MODELİN GELİŞTİRİLMESİNDE İZLENEN YÖNTEM	102
3.3.1. Uygulama Kapsamına Alınacak İşgörenlerin Belirlenmesi	102
3.3.2. PD Çalışmalarından Sorumlu Yöneticilerin Belirlenmesi	103
3.3.3. PD Takviminin Düzenlenmesi	104
3.3.4. PD'den Neler Beklendiğinin Belirlenmesi	104
3.3.5. PD Sonuçlarının Yönetimsel Kararlarda Veri Oluşturması Yönündeki Öneriler	105
3.3.6. Performans Standartlarının Belirlenmesi	109

3.3.7. Uygulanacak PD Yöntemlerinin Seçimi ve PD Formlarının Düzenlenmesi	118
3.3.8. PD Süreci Hakkında İşgörenlerin Bilgilendirilmesi	139
3.3.9. PD Görüşmelerinin Başarılı Geçmesi Yönünde Öneriler	139
SONUÇ	143
YARARLANILAN KAYNAKLAR	145
EK 1: HOTEL ANATOLIA PERSONEL GÖREV-YETKİ VE SORUMLULUKLAR YÖNETMELİĞİ	149
EK 2: ANATOLIA OTELİ İŞGÖREN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİ İÇ YAZIŞMA NOTU (Öneri)	160

TABLO LİSTESİ

TABLO 1	PERSONEL YÖNETİMİ İŞLEV VE FAALİYETLERİ.....	11
TABLO 2	PD ÇALIŞMALARININ TEMEL KULLANIM ALANLARI.....	23
TABLO 3	BİR İŞ TANIMI FORMU ÖRNEK 1.....	30
TABLO 4	BİR OTELİN "KATLAR SORUMLUSU" İÇİN GELİŞTİRİLMİŞ AYRINTILI İŞ TANIMI ÖRNEK 2.....	31
TABLO 5	BİR İŞ GEREKLERİ FORMU ÖRNEĞİ.....	32
TABLO 6	ÖĞLEN VARDİYASINDA GÖREVLİ BİR GARSONUN PERFORMANS STANDARTLARINA İLİŞKİN ÖRNEK.....	33
TABLO 7	ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİNE ÖRNEK 1.....	38
TABLO 8	ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİNE ÖRNEK 2.....	39
TABLO 9	BASİT BİR "ÇİFTLERİ KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ" UYGULAMASI ÖRNEK 1.....	41
TABLO 10	ÇİFTLERİ KARŞILAŞTIRMA ÖLÇEĞİNE ÖRNEK 2.....	42
TABLO 11	10 VE 20 KİŞİLİK İKİ GRUPTA İŞGÖRENİN ZORUNLU DAĞILIM YÖNTEMİNE GÖRE KIYASLANMALARI.....	44
TABLO 12	GDÖ'DE KULLANILAN ÇEŞİTLİ ÖLÇEK ÖRNEKLERİ.....	47
TABLO 13	GDÖ ÖRNEK 1.....	48
TABLO 14	BAŞARI FAKTÖRLERİNE GÖRE BİREYSEL DEĞERLENDİRME YAPAN BİR GDÖ UYGULAMASI ÖRNEK 2.....	49
TABLO 15	SIRALI ŞEKİLDE DERECELENDİRİLMİŞ GDÖ ÖRNEK 3.....	50
TABLO 16	GDÖ'NE DAYALI DEĞERLENDİRME TABLOSU ÖRNEK 4.....	52
TABLO 17	ÇİFT SÜTUNLU GDÖ ÖRNEK 5.....	54
TABLO 18	İŞ BOYUTU ÖLÇEĞİNİN KULLANILDIĞI BİR PD FORMU ÖRNEĞİ.....	56
TABLO 19	KRİTİK OLAYLAR METODUNUN UYGULANMASINA BİR ÖRNEK.....	60
TABLO 20	BİR OTELİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNDEN BİRİNİN "İLETİŞİM KURMA YETENEĞİ"Nİ DEĞERLENDİRMEK İÇİN UYGULANAN DAVRANIŞSAL DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ ÖRNEK 1.....	62

TABLO 21	DAVRANIŞSAL DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ ÖRNEK 2.....	63
TABLO 22	MUTFAK GÖREVLİSİ İÇİN DÜZENLENMİŞ BİR KONTROL LİSTESİ ÖRNEK 1.....	65
TABLO 23	KONTROL LİSTESİ ÖRNEK 2.....	66
TABLO 24	AĞIRLIKLI KONTROL LİSTESİ ÖRNEĞİ.....	67
TABLO 25	ZORUNLU SEÇİM YÖNTEMİNİN UYGULANDIĞI BİR ÖRNEK	68
TABLO 26	PD YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	78
TABLO 27	BİR OTEL İŞLETMESİNDE KENDİ KENDİNİ DEĞERLENDİRME ÖRNEĞİ.....	82
TABLO 28	DEĞERLENDİRME HATALARI VE YANLIŞ DEĞERLENDİRME DAVRANIŞLARI.....	89

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1	PERFORMANS YÖNETİMİ ÇEMBERİ.....	19
ŞEKİL 2	ZORUNLU DAĞILIM ÖLÇEĞİ ÖRNEĞİ.....	43

GİRİŞ

Günümüzün modern yönetim anlayışı, işgörenlerin işleriyle daha çok bütünleşmelerini, daha fazla sorumluluk alabilmelerini, yönetsel kararların verilmesinde ve organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde daha fazla katkı sağlamaları gerektiğini ön plana çıkarmaktadır. Bu anlayış, en vazgeçilmez üretim unsuru olan "insan kaynakları"nın verimliliğini arttırmak, daha kaliteli bir çalışma zemini hazırlamak ve yönetim alanında ortaya çıkan çağdaş düşünce ve yeniliklere uyum sağlamak yönündeki gereksinimlerin sonucudur.

Bütün bu gelişmeler, son yıllarda önemi ve potansiyeli giderek artan ve ülkelerin ekonomik yaşantılarını hızla etkilemeyi sürdüren turizm ve -buna bağlı olarak- konaklama endüstrilerindeki yönetim yapılarında da değişimi zorunlu kılmaktadır. "İnsan" unsurunun turizm ve konaklama işletmelerinin bütünsel başarısı içinde taşıdığı önem gözönüne alındığında; bu işletmelerde kaliteli hizmet üretmenin temel şartının işgörenler ile yönetim arasında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi olduğu ortaya çıkacaktır. Bu noktada, "kaliteli hizmet üretimi" ifadesinin, müşterilerde güvenlik, fiziksel ve psikolojik konfor duygusu uyandırmak anlamına geldiğini de vurgulamak gerekir.

Dolayısıyla, çağdaş anlamda etkin bir insan kaynakları yönetimi, konaklama işletmelerinin birincil derecede önem vermeleri gereken bir işlevdir ve bu işlev bütün ilke ve araçlarıyla sağlıklı bir altyapıya kavuşturulmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde çok önemli bir fonksiyonu üstlenen "işgören performansının değerlendirilmesi" ise, işgörenlerle yönetim arasındaki iletişimin güçlendirilmesine; işgörenlerin işlerinde güçlü ve zayıf oldukları yanlarını görerek kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamada ve işletme yönetiminin insan kaynakları potansiyeli hakkında düzenli ve sağlıklı bilgiler edinerek yönetsel kararları daha doğru biçimde verebilmesine imkan tanır. Çalışanların kişisel bilgi, beceri ve gayretlerini objektif kriterlere göre değerlendiren; kariyer planlamalarını sağlıklı bir altyapıya kavuşturan; tüm işgörenlerine adil ve huzurlu

bir çalışma ortamı sunabilen konaklama işletmeleri, uzun vadede başarıyı garantileyebilmeye, daha nitelikli işgörenleri istihdam etmeye ve dolayısıyla daha verimli sonuçlar elde etmeye adaydırlar.

Ancak elde edilen veriler, üyesi oldukları turizm endüstrisinin gelişiminde ve bir endüstri kolu olarak kabul görmesinde yaşanan gecikmeler nedeniyle; konaklama işletmelerinde söz konusu yapılaşmanın istenen düzeyde gerçekleşmesini olanaklı kılmamıştır. Yakın zamanlara kadar, ancak yönetim maliyetlerinin kontrolü ve "personel"e ilişkin rutin faaliyetlerle ilgilenmek zorunda kalan konaklama işletmelerinin, çağdaş anlamda insan kaynakları yönetimini bütün ilke ve araçlarıyla uygulamaya geçirdiğini -global düzeyde- söyleyebilmek güçtür.

Bu bağlamda, Çalışmanın konusu olan "performans değerlendirme süreci"nin de konaklama işletmelerinde sistemli bir biçimde sürdürüldüğünü belirtmek pek gerçekçi olmayacaktır. Özellikle son yıllarda, büyük ve köklü işletmelerin, uluslararası zincir otellerin ya da holdinglere bağlı bazı seyahat ve konaklama şirketlerinin, insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmış kadrolar oluşturarak dinamik bir yapı arayışına girmeleri istisna tutulursa; sektörde genel anlamda kayda değer gelişmelere rastlandığı söylenemez. Elbette bunda, turizm ve konaklama endüstrisinin gelişiminden kaynaklanan sorunlar kadar, ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel bazdaki sorunlarının çalışma koşulları üzerinde yarattığı çok çeşitli etkilerin de rolü büyüktür.

ÇALIŞMANIN AMACI VE İÇERİĞİ

Bu çalışmanın temel amacı; konaklama işletmelerinde, insan kaynakları yönetiminin yeri ve öneminin vurgulanmasından hareketle, işgören performansının değerlendirilmesi sürecini ayrıntılı bir şekilde irdeleyebilmektir.

Çalışma, üç ana bölümden oluşmakta; ilk iki bölüm konuyla ilgili teorik açıklamalara, üçüncü bölüm ise uygulamayı kapsayan bir model önerisine ayrılmaktadır.

"Giriş" niteliğindeki Birinci Bölüm'de, öncelikle konaklama işletmelerinin diğer işletmelerden ayırdedilmesini sağlayan "hizmet üretimi" ve "insan unsuruna verilen önem" üzerinde durularak, insan kaynakları yönetiminin konaklama işletmeleri açısından değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Bu bölümde ayrıca, konaklama işletmelerinde insan kaynakları işlevinin nasıl yürütülmesi gerektiği

ve bu konuda karşılaşılan temel sorunlara ilişkin açıklamalara da yer verilmektedir.

"Gelişme" niteliğindeki İkinci Bölüm ise, konaklama işletmelerinde işgören performansının değerlendirilmesi konusuna ayrılmaktadır. Bu bölümde önce genel anlamda performans değerlendirme süreci, tanımı, amaç ve ilkeleri, uygulanan yöntem ve benimsenen yaklaşımlar ele alınarak ayrıntılarıyla irdelenmeye çalışılmakta; daha sonra ise söz konusu sürecin konaklama işletmelerinde en etkin şekilde nasıl geliştirilebileceği tartışılmaktadır. Bu nedenle, işletme literatüründe yer alan performans değerlendirme sürecine ilişkin yöntem ve yaklaşımların hemen hemen tümüne yer verilerek bunların konaklama işletmeleri açısından geçerliliği, uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar örneklerle açıklanmaya çalışılmaktadır.

"Uygulama" niteliğindeki Üçüncü Bölüm'de ise, seçilen bir konaklama işletmesinde performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik bir model önerilmektedir. Böylelikle, ilk iki bölümde yapılmış olan teorik açıklamaların somut bir model üzerinde desteklenmesi amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

1.1 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE EN AYIRDEDİCİ ÖZELLİK:İNSAN UNSURUNUN ÖNEMİ

Doğal kaynaklar, emek, sermaye ve organizasyon olmak üzere dört temel unsurdan oluşan; bu unsurları toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üretebilmek için belli oranlarda ve belli bir düzen içerisinde biraraya getiren endüstriyel birimler işletmelerdir. Ürettikleri mal ve hizmetlerin nitelikleri, organizasyonel yapıları ve içinde yer aldıkları endüstri kolları gibi çeşitli kriterlere göre sınıflandırmalara konu olan işletme türlerinden birisi de konaklama işletmeleridir. Tanımı gereği, turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan konaklama işletmelerinin endüstriyel olma özelliği ise hizmet üretiminden kaynaklanmaktadır¹. Herşeyden önce, konaklama işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetlerin çoğunluğu, insanların psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına yöneliktir². Bu işlevin yerine getirilmesinde görev alan işgörenlerin büyük bölümü müşterilerle doğrudan ilişki içindedirler ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında doğrudan rol oynarlar. "İnsanın insana hizmeti" olgusunun en yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinden birisi olan konaklama işletmelerinde, geliri de, gideri de yaratan, "insan" unsurudur³.

Konaklama işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması açısından da "insan" unsurunun önemi diğer işletme türlerine kıyasla çok daha belirgindir. Çünkü bu sektörde çalışan işgücü, müşterilerin parasal bir bedel ödeyerek satın aldıkları ve yararlandıkları "tamamlanmış ürün"ün bir parçasıdır. Sunulan hizmetin kalitesi, salt maddî değil aynı zamanda manevî unsurlarla da

¹ Hasan Olalı ve Meral Korzay., *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul, 1993, s.16.

² İsmet S. Barutçugil., *Turizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Gözden geçirilmiş 2. Baskı, Bursa, 1984, s. 133.

³ O. Kemal Ağaoğlu., *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*, Millî Prodüktivite Yayın, No: 457, Ankara, 1992, s. 64.

ölçülmektedir. Örneklemek gerekirse; bir otelin lokantasında yemek yiyen bir müşteri, yalnızca yiyecek ve içeceğe değil; servis şefinin sunum konusundaki yeteneklerine, servisi yapan garsonun özen ve davranışlarına da para ödemektedir. Müşterilerin tatmin edilebilmesi, her iki unsurun birarada uyum içinde gerçekleştirilmesine bağlıdır.

Üzerinde durulması gereken bir diğer farklılık ise, konaklama işletmelerinin işgücü yapısından kaynaklanmaktadır. Emeğin yoğun olduğu; otomasyonun, mekanizasyonun çok sınırlı kullanım alanı bulabildiği; yüksek işgücü devir oranına sahip; sezonluk olma ve part-time çalışma gibi uygulamaların sıkça rastlandığı; kalifiye olmayan işgücünün oransal olarak yüksek olduğu ve sektördeki işletme sayısına oranla meslekî örgütlenmelerin son derece yetersiz olduğu bir işgücü yapısı konaklama işletmelerinin diğer belirgin bir ayırdedici özelliğidir⁴.

Özetle ifade etmek gerekirse, gerek hizmet sunduğu müşteri kitlesinin beklentileri, gerek sunduğu hizmetlerin nitelikleri ve gerekse işgücü yapısının özellikleri itibarıyla konaklama işletmeleri, yönetim anlayışlarında "insan" unsuruna birincil derecede önem vermek zorundadırlar. Mevcut işgücünün belirlenen amaçlar doğrultusunda davranışa geçirilebilmesi, yani yönlendirilmesi ve işgücünden, verimli, yüksek motivasyonlu ancak tatmin düzeyleri de benzer şekilde yüksek elemanlar olarak yarar sağlanabilmesi de buna bağlı olacaktır. Kaldı ki günümüzde Modern Yönetim Düşüncesi'nin özüne inildiğinde, tüm işletmeler açısından birincil önem taşıyan ve ekonomik faaliyetlerin temel nedenini oluşturan "ferdî kazanç" unsurunun, yerini "insanî ve toplumsal değerlere ilişkin kazanç" bırakmaya başladığı görülebilir. Öyleyse en değerli üretim kaynağı insan olan konaklama işletmelerinin bu anlayışın dışında kalması zaten sözkonusu edilemez.

1.2 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Herşeyden önce kavramsal olarak ele alındığında, "personel yönetimi"nin yerini giderek "insan kaynakları yönetimi" ne bırakması, konunun

⁴ Laurie J. Mullins., *Hospitality Management*. Pitman Publishing. London. 1992. s. 140.

farklı bir boyut kazanmakta oluşunun en somut göstergelerinden birisidir. Sözkonusu kavram değişikliğinin en önemli nedenleri, daha sağlıklı işgören-işletme ilişkilerinin kurulması yönünde giderek yoğunlaşan ilgi, işgücünün güvence altına alınmasının önemi ve daha da önemlisi işletmelerin amaçlarına ulaşabilmede işgücünün sağladığı katkının daha net bir biçimde farkedilmesi olarak açıklanabilir⁵.

1970 öncesinde -özellikle 1946-60 arasında- ağırlıklı olarak ücret ve maaş yönetimi, kâr yönetimi ve eğitim konuları üzerinde yoğunlaşan işletme yönetimleri, 1970 sonrasında insan kaynakları yönetimine ve buna bağlı olarak, insan kaynaklarının verimliliğini arttırmak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, demografik-teknolojik ve kültürel yeni oluşumlara uyum sağlamak gibi konulara ağırlık vermeye başlamışlardır⁶.

Sözkonusu gelişim çizgisini konaklama endüstrisi açısından değerlendirecek olursak; insan kaynakları yönetiminin diğer sektörlerle aynı hızda bir ilerlemeye sahne olduğunu söylemek güçtür. Tersine olarak, yakın zamanlara kadar, konaklama işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının, insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir trend izlediği görülmektedir⁷.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin gelişmenin diğer işletmelere oranla daha geç olmasının nedenleri, öncelikle üyesi oldukları turizm endüstrisinin gelişmesi ve bir endüstri kolu olarak kabul edilmesi süreci ile ilişkilendirilebilir. Turizm bir endüstri olarak daha fazla kabul gördükçe, bu alanda çalışmaya yönelen işgücünün yapısında ve beklentilerinde de gelişmeler görülmeye başlanmış; bu durum da konaklama işletmelerinin konuya farklı yaklaşımlarını gerektirmiştir.

Howarth and Howarth'a göre, pek çok ülkede, konaklama endüstrisi halen dikkate değer bir endüstri kolu olarak kabul edilmediğinden ; bu

⁵ Laurie, J. Mullins., a.g.e., s. 141.

⁶ Füsun (İstanbul) Dinçer., "Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", *Turizm Yılığ* 1994, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Ankara, 1994, s. 179-181.

⁷ Richard Teare and Andrew Boer., *Strategic Hospitality Management*, Cassell Educational Ltd., USA, 1991, s.111.

ülkelerdeki konaklama işletmele-rinde kariyer geliştirmeye yönelik kayda değer çabalara rastlanmamaktadır⁸.

Ancak, çağdaş insanın değişen gereksinimlerine yanıt verebilecek yeni teknolojilerin geliştirilmesi, demografik yapılardaki hızlı değişimler, işgücünün yeni formasyonlara kavuşturulması gereksinimi ve eklenebilecek pekçok yenilik ve değişimin yarattığı "yeni dünyanın yeni insanları" bütün organizasyonlarda kültürel bir doku değişikliğine neden oluyorsa, konaklama işletmelerinin de bundan payını almaması elbette düşünülemez.

Bu açıklamalara, Willman'ın, insan kaynakları yönetiminin, çağımız gerçeklerine uyan modern bir tanımını eklemekte fayda vardır: İnsan kaynakları yönetimi bir işletmenin işgücünü oluşturmak için adaylara müracaat etmesi, onlar arasında seçim yapması, seçilenleri organizasyonun yapısı ve kültürü ile tanıştırmaması, belirlenen görevleri yerine getirebilmeleri ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmede katkı sağlayabilmeleri için onları yönlendirmesi, motive etmesi; bunları sağlayabilmek için adil ve sağlıklı bir ücret politikası oluşturması ve sahip olduğu işgücünün geleceğe yönelik potansiyelini belirleyerek eğitim, geliştirme ve kariyer programlarını ve düzenli bilgi alışverişini gerçekleştirmesini içeren bir süreçtir. Bu süreç, yükselmeler, işgücü planlaması, performansın ölçümü ve değerlendirilmesi, yönlendirme ve işgücü devir hızının dengeli tutulması gibi alt başlıkları da içermektedir⁹.

Yukarıdaki, geniş perspektifli tanımın da ışığında, konaklama işletmelerinin diğer işletmeler gibi, işgücünün yapısı ve rolünü, işletme hedeflerine olan katkılarını ve insan kaynakları yönetimi ile ilgilenecek olan birimlerin görev ve fonksiyonlarını yeniden tanımlamaları gerektiği açıktır.

Yapılan araştırmalar konaklama endüstrisinin kültürel yapısının son derece sağlam olduğunu ortaya koymaktadır; öyle ki geleneklerinin çoğu son yirmi otuz yıl içerisinde ancak çok küçük değişikliklere uğramıştır. Örneğin, sektörde görev yapan yöneticilerin çoğu, planlama-organize etme-yönetme ve denetleme fonksiyonlarının ağırlıklı olduğu klasik yönetim sistemi içinde eğitim görmüşlerdir ve bu sistemde formel kurallar, talimatlar ve yönetmelikler karar alma mekanizması üzerinde son derece etkilidirler. Hiyerarşinin üst kademeleri otoriteyi belirler ve karar alma fonksiyonunun merkezileştirilmesi eğilimi yüksektir. Dolayısıyla, bireysel özgürlük, yaratıcılık ve yenilik gibi kavramlar için

⁸ Richard Teare and Andrew Boer., a.g.e., s.111.

⁹ Laurie J. Mullins., a.g.e., s. 141.

yer bulmak güçleşir¹⁰. Yukarıda açıklanan kültürel doku değişikliği gerçekleştikçe, bu sektörde insan kaynaklarının daha özgür, daha katılımcı ve daha üretken olabilmeleri de sağlanabilecektir.

Bu noktada, Guest'in yapmış olduğu daha farklı bir tanımı ekleyebiliriz: Günümüzün modern anlamda insan kaynakları yönetimi, kısa vadeli görüş açısı yerine uzun vadeli planlarla; dışarıdan kontrol yerine otokontrolle; çoğulcu yaklaşım yerine bireysel yaklaşımla; bürokratik yapı yerine dinamik bir yapıyla; uzmanlık ya da profesyonellik anlayışı yerine hat yönetimiyle entegrasyonla ve maliyet minimizasyonu yerine fayda maksimizasyonu prensipleri ile ilgili ve onlara dayalı olmalıdır¹¹.

1.3 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE "İNSAN KAYNAKLARI" İŞLEVINİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Buraya kadar yapılmış olan tüm açıklamalar, hızla büyüyen ve gelişen konaklama endüstrisi kapsamında, insan kaynakları işlevinin taşıdığı önemi ve bu konuda yeni bir yapılaşmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın ana temasını oluşturan "Performans Değerlendirme" konusuna girmeden önce, bu süreci de içine alan insan kaynakları işlevinin konaklama işletmelerinde nasıl yerine getirildiğine ilişkin bazı somut bilgiler vermekte yarar vardır.

1.3.1 Etkin Bir İnsan Kaynakları Politikasının

Konaklama İşletmeleri Açısından Gerekliliği

Bütün organizasyonlarda, yönetimin başarısı, çalışanların performans düzeylerinden kaynaklanan sonuçlara göre değerlendirilir. Daha önce de vurgulandığı gibi, en önemli üretim faktörü "insan" olan konaklama işletmelerinde çalışanların etkinliği, işletmenin hedeflerine olan katkıları ve sunulan hizmetlerin kalitesiyle ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve beceriler,

¹⁰ J. Bruce Tracey and Timothy R.Hinkin., "Transformational Leaders in the Hospitality Industry", *Cornell The Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 35, Number 2, April 1994, s.18.

¹¹ Laurie J. Mullins., a.g.e., s. 141.

gösterdikleri tutum ve davranışlar, işletme içi olumlu ilişkiler sayesinde geliştirilebilir. İnsan ilişkilerindeki başarının sağlanması ise herşeyden önce işletmede sağlıklı bir insan kaynakları politikası ve uygulamalarının varlığına bağlıdır.

Konaklama endüstrisinde yer alan işletmelerin yönetim düzeylerinde, kurumsallaşmış İK(*) politikaları, uygulama ve normlarının yetersizliği yaygın bir kanıdır. Ancak, giderek bu eksikliğin giderilmeye çalışıldığı ve son yıllarda, çok sayıda büyük konaklama işletmesinin, İKY(**) konusunda uzmanlaşmış kadrolar oluşturma çabasına girdiği görülebilir¹².

İK politikaları, işletmelerin yönetim şeklinin bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla, üst yönetim tarafından sağlıklı bir şekilde oluşturulmalı ve her kademedeki yöneticiler aracılığıyla bütün organizasyon çalışanlarına benimsetilmelidir.

İK politikasının oluşturulması ve uygulanması konusunda sağlıklı bir altyapının kurulabilmesi için, yönetsel davranışlar ile işgören ilişkilerine yönelik ve çağdaş yönetim anlayışına temel teşkil eden bazı düşünce ve ilkelerin dikkate alınması son derece önemlidir. Bunlar şöyle sıralanabilir¹³:

- Bireye saygı duymak;
- Çalışma ortamı içinde, bireylerin beklenti ve gereksinimlerinin farkında olmak;
- Çalışanlara karşı gösterilen tutum ve davranışlarda adaletten ayrılmamak;
- İstikrarlı bir işgücü yapısı oluşturmak;
- Huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak ve kalıcı kılmak;
- Çalışanlara kişisel ilerleme ve kariyer geliştirme olanakları sağlamak;
- Katılımcı, demokratik bir yönetim sistemi geliştirmek;
- Çalışma hayatına ilişkin yasal düzenlemelere tamamiyle uymak.

(*) İK, İnsan Kaynakları ifadesinin kısaltılmışıdır.

(**) İKY, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kısaltılmışıdır.

¹²Laurie J. Mullins., a.g.e., s. 144.

¹³ Laurie J. Mullins., a.g.e., s. 144-145.

1.3.2 İK İşlevinin Kapsamı ve Bu İşlevin Yürütülmesinde Ortak Sorumluluk İlkesi

İK işlevinin alanı ve kapsamı bir hayli geniştir. Çünkü, bu süreç yönetimin işgörenlerle ve işgörenlerin işletmeyle olan tüm ilişkilerini içine alan bir yönetim sürecidir.

İşletmede aktif bir organizasyon içerisinde çalışanları biraraya getirmek, yönlendirmek; gelişmelerini sağlamak; kaliteli işgörenler ve çalışma grupları oluşturmak ve bu kalitenin sürekliliğini temin etmek; bunların yanısıra tüm işgörenlerin kişisel hedefleriyle işletmenin hedefleri ve politikaları arasında uyumu gerçekleştirmek, her organizasyonda İK işlevinin temel amaçları olmalıdır.

İK işlevine daha çağdaş ve dinamik bir yapı kazandıran ve "insan kaynakları yönetimi"nin de temelini oluşturan bu amaçların yerine getirilmesine yönelik personel yönetimi işlev ve faaliyetleri ise şu şekilde gösterilebilir.

TABLO 1: PERSONEL YÖNETİMİ İŞLEV VE FAALİYETLERİ

PERSONEL YÖNETİMİ İŞLEV VE FAALİYETLERİ
PLANLAMA -İnsan Kaynaklarının Planlanması -İş Analizi ve Tasarımı
SEÇİM -Aday Toplama -Seçim ve Yerleştirme
GELİŞTİRME -İK Eğitimi -Kariyer Planı Geliştirme -Sağlık ve Güvenliğin Korunması
DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLEME -Başarı (Performans) Değerlendirmesi -Ücretleme
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİ DÜZENLEME -Sendikalaşma ve Yönetime Etkisi -Toplu Pazarlık

**Kaynak: M. Ceyhan Aldemir., Alpay Ataol ve Gönül
Budak Solakoğlu., Personel Yönetimi, Şafak
Matbaacılık Ltd., 1. Baskı, Ankara, 1993, s.7.**

İK işlevinin organize edilmesi konusunda sorumlulukların kapsamı ve sorumluların belirlenmesi, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. İKY'den sorumlu kişilerin statüleri, ünvanları ve yönetim yapısı içinde aldıkları roller de aynı şekilde çeşitlilik gösterir.

İK işlevinin organize edilmesi konusunda sorumlulukların kapsamı ve sorumluların belirlenmesi, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. İKY'den sorumlu kişilerin statüleri, ünvanları ve yönetim yapısı içinde aldıkları roller de aynı şekilde çeşitlilik gösterir.

The Institute of Personell Management'ın yapmış olduğu tanım, İKY'ni, işletmedeki tüm yönetici ve gözetimcilerin sorumluluklarının bir parçası olarak ifade etmektedir. İK işlevi genel olarak yönetimin bir parçasıdır¹⁴. Örneğin, bir konaklama işletmesinde kat hizmetleri yöneticisinin bir kat valesini geç kaldığı için uyarması ya da ön büro müdürünün bir resepsiyon elemanını ileride almaya başlayacağı rezervasyonlar konusunda eğitmesi, İK işlevinin yerine getirilmesidir.

Departmanlarındaki faaliyetler ve astlarının görev alanlarına ilişkin detaylı bilgiye ve teknik uzmanlığa sahip olan ilk yöneticilerin kendi kadrolarının yönetimi konusunda sorumlulukları çok büyüktür. Herseyden önce kadroyu oluşturan işgörenlerin davranışlarının ve performanslarının kontrolü onlara aittir. Örneğin, bir Baş Aşçı, bir Restoran Şefi ilk yönetici konumundadırlar ve her ikisi de astlarının geç kalması, düşük performans göstermesi, yorgunlukları, eğitim yetersizlikleri, işe ilişkin görev ve sorumluluklarının planlanması gibi konularla ilgilenmek durumundadırlar. Dolayısıyla ilk yöneticilerin aynı zamanda birer İK yöneticisi olduğunu ve işletmenin İKY'den sorumlu yöneticisi ile fonksiyonel bir ilişki içerisinde görevini sürdürmesi gerektiğini gözardı etmemek gerekecektir.

İK yöneticisinin, diğer departmanlarda çalışanlar üzerinde direkt kontrolü sözkonusu değildir. Kaldı ki İK yöneticisinin, sağlık ve güvenlik gibi, yönetim tarafından doğrudan kendisine devredilen sorumluluklar dışında, diğer yöneticiler ve onların astlarına ilişkin sorumluluğunun "uzman bir danışmanlık" niteliği taşıması daha çok kabul görmektedir¹⁵.

Ancak belirtmek gerekir ki, ilk yöneticiler, kendi çalışma alanlarında uzmanlık sahibi olmalarına karşın, İK yönetiminde yeterli uzmanlığa sahip

¹⁴ Laurie J. Mullins., a.g.e., s. 144.

¹⁵ Laurie J. Mullins., a.g.e., s. 145.

olmayabilirler. Bu noktada, İK yöneticisinin, insan kaynakları yönetimi ile görevli ve bu konuda uzmanlığa sahip tek işletme çalışanı olduğunu unutmamak gerekir. Dolayısıyla, ilk yöneticilerin, İK yöneticisinin tavsiyelerini dikkatle dinlemeleri ve ondan mümkün olduğunca yararlanmaları gereklidir. İK yöneticisi, İK politikalarının yorumlanması ve uygulanmasından sorumludur ve bunların bir oteli bütün olarak nasıl etkilediğini gözlemleyebilir. İK politikasının uygulanmasında, oteldeki tüm departmanlar arasında dengeyi korumak, bütün çalışanlarda adil davranış, adil ücret, adil gelişme olanakları duygusunu yaratmak da, İK yöneticisi ile diğer departman yöneticilerin koordinasyonu ile mümkün olabilir. Her ne kadar işgörenlerin en yakın denetimi ilk yöneticiler tarafından sağlanabiliyorsa da nihai kararların üst yönetim tarafından verileceğini de eklemekte yarar vardır.

1.3.3 Konaklama İşletmelerinde İK İşlevinin Yerine Getirilmesi ve Karşılaşılan Sorunlar

Bir konaklama biriminde İK işlevinin gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Bu işlev, ister bir veya daha fazla kişinin tam gün çalışmasını gerektirsin; ister ayrı bir departmanın sorumluluk alanı içerisinde ele alınsın; isterse üst yönetimin bazı üyelerinin sorumluluklarından birisi olarak değerlendirilsin; sonuç olarak mutlaka yerine getirilmesi gereken bir görevdir. İK işlevinin yürütülme tarzı, konaklama biriminin büyüklüğüne, türüne veya üst yönetimin saptamış olduğu politika ve ilkelere göre değişebilir. Ancak bu sayılanların yanısıra, diğer bazı faktörler de, giderek konusunda uzman bir insan kaynakları yöneticisine gereksinim duyurmaktadır¹⁶:

- Çalışma koşullarına ilişkin yeni yasal düzenlemeler
- Endüstriyel mahkemelerin rolü
- Sektörde meslekî örgütlenmelerin artması ve güçlenmesi
- Teknolojik gelişmeler ve bilgisayarların ağırlığı
- Davranış bilimlerinde meydana gelen gelişmeler ve yeni teoriler
- Yükselen personel maliyetleri.

¹⁶ Laurie J. Mullins., a.g.e., s. 142-143.

Tüm bu faktörler, günümüzde yalnızca personel teknik ve uygulamalarına ağırlık veren dar kapsamlı "personel yönetimi" yaklaşımı yerine çalışanların işletmeyle olan ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun önemini üst yönetim tarafından kabullenip benimsenmesini ön plana çıkaran "insan kaynakları yönetimi"ne ağırlık verilmesini zorunlu kılmaktadır¹⁷.

Bütün bu gelişmelere rağmen, global düzeyde incelediğimizde, konaklama endüstrisinin istenen gelişme çizgisine ulaşamaması, sektörde faaliyet gösteren birimlerin özellikle insan kaynakları yönetimi açısından çağrı yakalayabilmesini olanaklı kılmamaktadır. Elbette bu noktada, ülkemizin de içinde bulunduğu pekçok ülkede çağdaş yönetim anlayışının bütün ilke ve kurumlarıyla yerleştirilmesinde gerek sosyo-ekonomik şartların, gerekse kültürel yapıdan kaynaklanan etkilenmelerin rol oynadığını söyleyebiliriz.

Bu konuda, konaklama işletmelerinin çözüm bulmak zorunda oldukları temel sorunların başında, çalışma koşullarına ilişkin olanların bulunduğu görülmektedir. Bunlardan en önemlileri, ücret sorunları, uzun çalışma saatleri ve bunun işgörenlerin sosyal yaşamlarındaki olumsuz etkileri, işgören seçme süreci ve bu süreçten kaynaklanan sorunlar ile işgücü potansiyelinin geliştirilmesine yönelik sorunlar şeklinde sıralanabilir.

Günümüzde, konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunda, iş rotasyonu, iş geliştirme veya çok yönlü beceri kazandırma gibi, fonksiyonel anlamda işgücüne esneklik sağlayan uygulamalara rastlayamamaktayız. İş rotasyonu ve iş geliştirme, işgören için, çalışırken daha çok vaktini alan tekdüze işler yanında zenginleştirilmiş iş-görev fonksiyonunu da ifade eder. Konaklama endüstrisi için her ne kadar sınırlı da olsa, gelecekte artacak olan teknoloji kullanımı daha geniş kapsamlı işlere olan gereksinimi arttıracak ve İK işlevi, işgörenleri daha fazla bilgi ve beceriye sahip kılma görevini de üstlenecektir¹⁸. Tabii ki burada eklenebilecek bir diğer nokta da, sektördeki hareketliliğin getirdiği işgören-müşteri iletişimindeki yoğunluğun, aynı zamanda ilâve sosyal yetenek eğitimlerini gerekli kılacağıdır.

¹⁷ Ayşe Can Baysal., *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993, s. 73-74.

¹⁸ Richard Teare and rew Boer., a.g.e., s. 112-113.

Bunların yanısıra günümüzde iş müracaatında bulunan adayların beklenti ve hedeflerinde İK işlevi üzerinde etkisi olduğu gibi görülmektedir.

Yapılan araştırmalar, günümüzde, konaklama işletmelerine iş başvurusunda bulunan genç adaylardan çoğunun, kariyer geliştirme konusuna büyük önem verdiklerini göstermektedir. Örneğin, Saunders ve Pullen, otellerde çalışan ve odaların temizlik ve düzeninden sorumlu olan oda hizmetlilerini kapsayan araştırmalarında, örnek aday kütesinin %66'lık bölümünün kariyer göstergelerine önem verdiğini saptamışlardır. Yapılan bir diğer araştırma, yeni mezun adayların bir otel işletmesinde çalışmaya başlama yönündeki kararlarını etkileyen en önemli faktörlerin, işletme tarafından sağlanan kariyer olanakları (%93'ü için) ve hizmet-içi eğitim olanakları (%86'sı için) olduğunu ortaya koymaktadır¹⁹.

Görüldüğü gibi, konaklama işletmeleri için de, bundan sonra, insan kaynakları yönetimi kapsamında, çalışma kalitesinin ve işgücü verimliliğinin yükseltilmesi yönündeki faaliyetler gereklilik arz etmektedir. Bu yönde bir yapılanmayı gerçekleştirmeyen işletmeler ise kalifiye işgücünü bulma ve istihdam etme olanağından yoksun kalacaklardır.

¹⁹ Richard Teare And Andrew Boer., a.g.e., s. 113.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1 GENEL OLARAK PERFORMANSIN ANLAMI VE TAŞIDIĞI ÖZELLİKLER

İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici statüsünde görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de, işgören performansının artırılmasıdır. Bunu, yöneticinin "işgücünün mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması" olarak da ifade edebiliriz.

Konaklama işletmelerinde, toplam harcamaların %28,9'unun işgücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluştuğu bilinmektedir¹. Benzer şekilde, 1986 yılında İngiltere'de yapılan "Howarth and Howarth" Araştırması sonuçları da, ülke genelinde 266 otelde, işgücüne ödenen miktarın, toplam satışların %29'una karşılık geldiğini ortaya koymaktadır². Bütün satış gelirlerinin yaklaşık üçte birinin işgören ücretlerinin ödenmesinde kullanılması, işgücü performansının optimum düzeye ulaştırılmasının gereğini en çarpıcı biçimde gözler önüne sermektedir.

İşgören performansının ne anlama geldiğini irdeleyecek 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 teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır³.

¹ Hasan Olalı ve Meral Korzay., a.g.e, s. 137.

² Peter Jones and Andrew Lockwood., *The Management Of Hotel Operations.*, Cassell Educational Limited, reprinted, London, 1990, s. 48.

³ İ. Melih Baş ve Ayhan Tartar., "İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri", *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 435, Ankara, 1991, s. 13.

"Başarı" veya "Başarım" terimleri ile de ifade edilebilen performans, bir diğer tanıma göre, işgörenin, kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir⁴.

Performansa ilişkin tanımları daha da çoğaltmak olasıdır. Ancak daha kısa bir tanımla, kişinin çalıştığı işletmeye sağladığı katkıyı da performans olarak nitelendirebiliriz.

Performansın, yukarıdaki tanımlara uygun olarak değerlendirilebilmesi için bazı özellikleri de taşıması gereklidir. İşgörenden işlerini yaparken gereken miktarda efor sarfediyor olmaları; işgörenin, kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması; gerçek nitelikleri ile belirlenmiş ve işgörene aktarılmış olan işin yapılıyor olması; işletmenin, işgörenden bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olması gerekir. Bunların yanısıra, işgörenden, talebin en yüksek ve en alçak olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmaları kuralı da sözkonusudur⁵.

Dolayısıyla, gerçek bir performanstan söz edebilmek için, DOĞRU ZAMANDA, DOĞRU YERDE, DOĞRU ORTAMDAKİ DOĞRU İŞE, GEREKEN EFORU GÖSTEREN DOĞRU KİŞİ'nin çalışmasını dikkate almak zorundayız. Bunun yanında, performansı bireysel yada kolektif olarak da ele alabilmemiz mümkündür. Bir kadroyu oluşturan üyelerin, bireysel performans düzeyleri dikkate alınabileceği gibi, kadronun tümünün kolektif performans düzeyi yani bütünsel açıdan başarı düzeyi de söz konusu edilebilir.

Genellikle bir işgörenin en iyiyi başarması durumunda, yaptığı işe ilişkin performansının arttığı kabul edilir; ancak iyi bir takım çalışmasının, her bir işgörenin performansını maksimize etmesinin sonucu olduğu tartışma konusudur. Gerçekte bu ayrımı yakalayabilmek pek de kolay değildir. Dolayısıyla, konuya açıklık getirebilmek ve kavram kargaşasına sebebiyet vermemek için, Tez'in bütünü içerisinde "performans" terimi ile yalnızca "bireysel performans"dan söz edildiğini vurgulamak gerekir.

⁴ İlhan Erdoğan., *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, Küre Ajans, İstanbul, 1991, s. 154.

⁵ Peter Jones and Andrew Lockwood., a.g.e., s. 49.

2.2 PERFORMANS YÖNETİMİ KAPSAMINDA

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

2.2.1 Performans Yönetiminin Tanımlanması

Performansın planlanması, 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 ve adil standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda işgörelere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Performans Yönetimi, işletmelere, yalnızca değerlendirme tekniğinin seçilerek ilgili formların doldurulmasını temin eden statik sürecin çok ötesinde getiriler sağlar⁶.

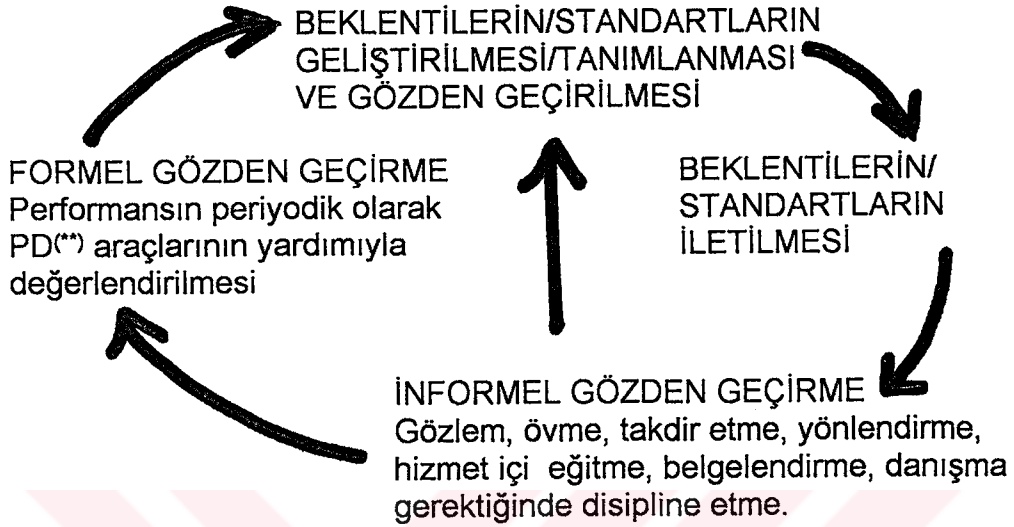
İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları departmanından beklenen yıllık veya dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. Bu işlevin önemini kavramış olan işletmeler süreklilik taşıyan bir performans yönetimi süreci geliştirmektedirler. Belirli aralıklarla ve formel şekilde performansın gözden geçirilmesinin yanısıra, sürekli gözlem, değerlendirme, belgelendirme ve yönlendirme de bu sürecin içinde yer almaktadır.

Aşağıda yer alan Performans Yönetimi (PY)^(*) Çemberi, bu sürecin işleyişini basit bir şekilde açıklamaktadır.

⁶ Cavide Uyargil., *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., İstanbul, 1994, s.1-3.

(*) PY, Performans Yönetimi'nin kısaltılmışıdır.

Şekil 1: PERFORMANS YÖNETİMİ ÇEMBERİ



Kaynak: Karen Eich Drummond., Human Resource Management For The Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold, Newyork, 1990, s. 88.

Yapılan açıklamalar, somut bir organizasyonel faaliyetler bütününe dönüştürülecek olursa, etkin bir PY Sisteminin önemli aşamalarını şöyle sıralayabiliriz⁷:

- 1) Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile bireysel performansın planlanması,
- 2) Bireysel performansın değerlendirilebilmesi için gerekli kriterlerin belirlenmesi, yani PD yöntemlerinin seçimi,
- 3) Seçilen yöntemler doğrultusunda değerlendirme formlarının doldurulması yolu ile performansın değerlendirilmesi,
- 4) Değerlendirme görüşmeleri yapılarak, değerlendirilen işgörelere geri-besleme sağlanması,

(**) PD, Performans Değerlendirme'nin kısaltılmışıdır.

⁷ Cavide Uyargil., a.g.e., s. 2-3.

5) İşgörenlere sağlanan geri-besleme doğrultusunda, performansın geliştirilmesi için kişisel yönlendirme yapılması,

6) Performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması.

Elbette, bu faaliyetlerin, ancak insan kaynakları yönetiminin kapsamına giren diğer sistemler ile uyum içerisinde yürütüldüğü takdirde başarıya ulaşabileceğini de eklemek gerekecektir.

Çalışmanın ana konusu olan "Performans Değerlendirme" yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, "Performans Yönetimi" nin içerisinde ve sistemin bir parçası olarak ele alınacaktır. Tez'in bundan sonraki sayfalarında, "Performans Değerlendirme Süreci" ifadesinin ve bununla ilgili açıklamaların "Performans Yönetimi Sistemi"nin bütünüyle ilişkili olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

2.2.2 Performans Değerlendirmenin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi

Konaklama işletmelerinde yönetim kadrosu, pek çok nedenden dolayı işgörenlerin performanslarını değerlendirmek zorundadır. Herşeyden önce işgörenlerin zayıf performans düzeyleri, gerek elde edilen finansal rakamlar ve gerekse hizmet sunulan müşterilerle ilgili yönetimi kapsayacak şekilde bir departmanın veya tüm işletmenin performans düzeyi üzerinde doğrudan etkilidir. İkinci olarak ekibin moralini de olumsuz yönden etkiler. Bütün bunların yanısıra, yöneticilerin, danışma, düzenli iletişim, karşılıklı fikir alışverişleri, işgücü eğitimi, reorganizasyon, reorganize edilen kadronun seçimi, istihdam edilmesi, yönlendirilmesi gibi konularda büyük zaman harcadıklarını biliyoruz. Zayıf performansın sürekliliği, yöneticilerin, yönetsel görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmede sorunları olduğu anlamına gelir⁸.

Verimlilik ve kaliteli hizmet kavramlarının, konaklama işletmelerinin başarı kriterini gösteren en önemli iki ölçüt olduğu bilinmektedir. Özellikle uzun dönemde kaynaklarını verimli kullanamayan, kaliteli hizmet üretemeyen ve bunun sonucunda da müşterilerini tatmin edemeyen konaklama işletmelerinin

⁸ Peter Jones and Andrew Lockwood., a.g.e., s. 49-50.

başarılı olmaları ve hedeflerine ulaşmaları oldukça zordur⁹. Burada verimlilik kavramı yalnızca işletme ile ilgili gibi görünse de daha çok emek verimliliğinden sözedildiği açıktır.

Dolayısıyla, işgücü verimliliğinin artırılması ve kaliteli hizmetin üretilmesi; bunlara paralel olarak işgücü kaynağının maliyetinin kontrolü konularında etkinlik, modernizasyon, çalışma koşullarının geliştirilmesi, işgören eğitimi, performans değerlendirme, yönlendirme gibi çalışmaların sistemli bir şekilde yapılması gereklidir¹⁰.

2.2.3 PD Çalışmalarından Tarafların

Beklentileri ve Sağladıkları Faydalar

Organizasyonlar açısından PD çalışmalarının sağlayacağı yararlar çok yönlü olarak incelenebilir. Öyle ki, işgörenler, yöneticiler, organizasyon üst yönetimi ve hatta müşteriler, PD'den değişik avantajlar elde edebilirler:

2.2.3.1 İşgörenler Açısından PD'nin Avantajları

PD, kişilerin işlerinde başarılı veya başarısız oldukları yönlerini, böylelikle de gelişme ihtiyacı duydukları alanları ortaya çıkaracağı için işgörenler açısından çok önemlidir. İşgörenlerin organizasyon içerisindeki güvenliğini arttırmak da PD sonucuna bağlıdır.

PD sonuçlarına göre işgörelere ilişkin yönetsel kararlar alınabileceği gibi (terfi, transfer...) ilâve kazanç olanakları (prim, ikramiye...) veya eğitim, kariyer geliştirme programlarına katılım gibi plânlar da yapılabilmektedir¹¹. PD çalışmaları sonucunda yöneticiler, işlerin geliştirilmesinde hangi işgörenlerin daha çok katkısı olabileceğini ve hangi işgörenlerin daha yaratıcı olduklarını görebileceklerdir. Bunun yanısıra PD, işgörenler açısından işe ilişkin problemlerden kaynaklanan danışma ve yönlendirme gereksinimlerini de

⁹ Fevzi Okumuş., "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Arttırma Çalışmaları" *Verimlilik Dergisi*, Millî Prodüktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı, Ankara, 1993, s. 165.

¹⁰ Fevzi Okumuş., a.g.m., s. 167-171.

¹¹ İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 156-157.

karşılabilir. Eğer PD sırasında kişisel problemler ortaya çıkacak olursa bu durumda yönetici astına yardımcı olma şansını elde edebilir.

2.2.3.2 Yöneticiler Açısından PD'nin Avantajları

Yöneticiler açısından sağlanacak en büyük avantaj, kendilerine bağlı olarak çalışan işgörenler ile ilişkilerini güçlendirme olanağına sahip olmalarıdır. PD sürecinde, yönetici-işgören birlikte çalışacaklarından, her ikisi de birbirleriyle ilgili daha geniş bilgiye sahip olabilirler. İdeal bir PD çalışmasında oluşan diyalog ortamı, sonuçlar çok olumlu olmasa bile, karşılıklı anlayışı sağlamaya yarayacaktır. Özellikle yöneticiler, gerek standartlara uyumun izlenmesi, yani denetim; gerekse astlarının gelişimini sağlayabilecek geri-besleme konularındaki yeteneklerini sınamış olacaklardır¹².

Ekleme gerekir ki, ekibi yüksek performans gösteren bir yöneticinin kendi performansının da yüksek olduğu, üst yönetim tarafından izlenmiş olacaktır. Bunun yanı sıra, PD konusunda deneyim kazanmış ve bu süreci benimsemiş olan yöneticilerin, kendi üstleri tarafından değerlendirilmeleri konusunda olumsuz tepki göstermeleri de pek düşünülemez.

2.2.3.3 İşletme Yönetimi Açısından PD'nin Avantajları

İşletme yönetimi, PD sürecinde elde ettiği bilgileri yönetsel kararların alınmasında kullanabilir. Bu bilgilerin en çok kullanıldığı alanları, işgücü kaynaklarının planlanması; ücret, prim, terfi, transfer vb. kararlara temel oluşturması; işletmede kariyer planlama ve geliştirme sistemi kurulmasında veri teşkil etmesi; eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve mevcut eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi; işletme içindeki işbölümünün yeniden gerçekleştirilerek çalışmalara etkinlik kazandırılması ve tüm işgörenleri kapsayan ve çok amaçlı kullanıma hazır bir veri bankasının oluşturulması olarak sıralayabilmek mümkündür¹³.

¹² Raphael R. Kavanaugh and Jack D. Nemeier., *Supervision In The Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 2th. Ed., USA, 1991, s. 32.

¹³ İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 157-160.

2.2.3.4. Müşteriler Açısından PD'nin Avantajları

Etkin bir PD sürecinin, işletme genelinde yaratacağı yüksek performans düzeyinin, otele, tatmin düzeyi yüksek ve dolayısıyla da tekrar müşteri olma olasılığı kuvvetli müşteriler kazandırabileceği açıktır. Elbette bu müşterilerin de, otel hakkındaki olumlu izlenimlerini başkalarına da aktararak otelin tanıtımını yapacakları gözden uzak tutulmamalıdır.

Özetlenecek olursa, periyodik olarak ve kurallara uygun şekilde yürütülen, işletmenin politikasına ve organizasyon yapısına uygun bir PD çalışması, konaklama işletmelerinde, müşterilerin beklentilerini karşılayan ya da bu beklentilerin de üzerine çıkan seviyelerde performansı gerçekleştirebilen, yüksek motivasyonlu işgörenler yaratma amacı güder.

PD çalışmalarının temel kullanım alanlarını ise, aşağıdaki tablo yardımıyla görebilmek mümkündür:

TABLO 2: PD ÇALIŞMALARININ TEMEL KULLANIM ALANLARI

PD'NİN AMACI	İŞLETMELERDE UYGULANMA YÜZDESİ
Ücret/Maaş Yönetimi	% 75
Performans Geliştirme	% 48
Geri-Besleme Sağlama	% 40
Belgelendirme	% 30
Yükselmeler (Terfi)	% 25
Eğitim	% 7
Transfer	% 7
İşten Çıkarma	% 6
Mevkii Düşürme	% 2
Personel Araştırması	% 2
İşgücü Plânlaması	% 2

Kaynak: Karen Eich Drummond., a.g.e., s. 89.

2.3 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PD SÜRECİNİN GELİŞTİRİLMESİ

PD süreci, bütün işletmelerde, işgörenlerin kendi işlerinde başarıya ulaşabilmeleri için gerekli görülen kriterleri yerine getirip getirmediği ya da ne kadarını yerine getirebildiklerini ortaya koymaya yarayan bir gözlem ve karar verme sürecidir. Etkin bir PD sürecinin taşınması gereken aşağıdaki bazı özellikler, aynı zamanda, hazırlık aşamasında da önem taşıyacaktır:

-İşletmedeki tüm yöneticilerin, performans ölçüm ve değerlendirme çalışmalarını, görevlerinin doğal ve vazgeçilmez bir bölümü olarak kabul edip benimsemeleri gerekir¹⁴.

-Benzer şekilde, tüm işgörenler de, bu sürecin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesinin kendileri açısından sağlayacağı avantajları anlayarak, sürecin işlemesine katkıda bulunmalıdırlar.

-İşgörenlerin performans düzeylerinin ölçüm ve değerlendirilmesinde temel amacın, onların performanslarının geliştirilmesine yönelik olması gerekir¹⁵.

2.3.1 PD'de Dikkate Alınabilecek Özellikler

Bir PD süreci geliştirirken, öncelikle "hangi özellikleri" ölçüp değerlendireceğimize karar vermemiz gerekir:

2.3.1.1 Kişisel Özelliklere Dayalı PD

İşgörenlerin kişisel özelliklerini incelemeye yöneliktir. Bu değerlendirmeler, İŞLETMEYE BAĞLILIK, İLETİŞİM KURMA YETENEĞİ, YÖNETİCİLERE KARŞI GELİŞTİRİLEN TUTUM, EKİP İÇİNDE ÇALIŞMA BECERİSİ ya da KARAR VERME YETENEĞİ gibi tutum ve özellikleri incelemek

¹⁴ Zühal Akal., *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Millî Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 473, Ankara, 1992, s. IX-X.

¹⁵ Zühal Akal., a.g.c., s. 88.

amacıyla yapılır. İşteki performans yerine kişisel özelliklere dayalı olduğu için, yargısal kabul edilebilir; ancak yönetim personelinin değerlendirilmesinde çok önemli olabilmektedir.

2.3.1.2 İş Sırasındaki Davranışlara Dayalı PD

Kişisel özelliklerden ziyade, iş sırasında gerçekleştirilen davranışlar üzerinde durulur. Örneğin, İŞGÖRENLERİN MÜŞTERİLERE GÖSTERDİKLERİ YAKINLIK, YARDIMSEVERLİK, OTELE SEÇTİKLERİ İÇİN ONLARA ŞÜKRANLARINI İFADE ETMELERİ gibi.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerden, kendilerine verilen görevleri yerine getirebilecek ölçüde bilgi ve becerinin yanısıra müşterilere ve diğer işletme çalışanlarına gösterdikleri tutum ve davranışlarda da azami özen beklenmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde en yaygın kullanılan değerlendirmelerin davranış kökenli olduğunu söyleyebiliriz¹⁶.

Davranışlara dayalı değerlendirmeler, bir önceki gruba oranla yargısal açıdan daha savunulabilir nitelik taşımaktadırlar. Çünkü davranışlar daha gözönünde olacağından sonuçların savunulması daha kolay olacaktır. Bununla beraber bazı yöneticilere göre bu sistemde, çoğu davranışların bir kişiden diğerine tümüyle değişik algılanabilmesinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılabilir. Farklı işletmelerin, farklı davranışlara "kabul edilebilir" nitelik kazandırması da rastlanılan bir durumdur.

Örnekleme gerekirse; yemek servisi yapan bir garson, oteldeki diğer garsonlara oranla, aynı sürede daha çok müşteriye hizmet edebilmekte ve kendisinden sürekli hizmet bekleyen belli bir müşteri grubu yaratabilmektedir. Ancak bu garsonun iş sırasındaki davranışları üst yönetimin belirlediği normlara uymuyorsa; örneğin istenen ölçüde ciddi bir tavırla servis yapmıyor, tam tersine müşterilerle gereğinden fazla diyaloga giriyorsa, layikiyle yapılacak bir PD sonucunda bu garson düşük bir puan alabilecektir.

¹⁶ Robert H. Woods., *Managing Hospitality Human Resources*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, USA, 1992, s. 194-195.

2.3.1.3 Sonuçlara Dayalı PD

Bazı durumlarda davranışlar veya kişisel özellikler yerine bunların getirdiği sonuçlar daha fazla önemli kabul edilebilir. Örneğin yukarıda verilen örnekteki işgöreni sonuçlara dayalı bir değerlendirmeye tabi tutacak olursak, yüksek performanslı çıkacağı açıktır. Ancak bu durumda da bazı sorunların ve çelişkilerin yaşanması olasıdır.

Örneğin, ön büro görevlilerinin değerlendirildiği bir sistemin, belli bir zaman sürecinde -örneğin bir saat içinde- bir görevlinin kaç müşteriyle ilgilenebildiğini ele aldığını düşünelim. Eğer kullandığımız yöntem yalnızca sonuçları dikkate alıyorsa, bu süre zarfında daha fazla müşteriyle ilgilenebilen bir ön büro görevlisinin, daha az müşteriyle ilgilenebilen diğer bir görevliye kıyasla yüksek puan alacağı açıktır. Öte yandan çok sayıda müşteriyle ilgilenebilen ön büro görevlisi, müşteriler üzerinde iyi bir etki bırakmayabilir. Burada sürat faktörü, soğukluk ve iletişimsizlik yaratabilir¹⁷. Objektif olma açısından, sonuçlara dayalı değerlendirme daha yararlı gibi görünse de bazı işler için tek başına bu yaklaşıma dayanılması sakıncalar doğurabilecektir.

Sonuç olarak, her üç özellikten hangisine dayalı bir değerlendirmenin daha yararlı olacağına karar vermek pek de kolay değildir. Bazı durumlarda yöneticiler, işin ya da görevin kendisinin bu konuda belirleyici olduğunu kabul etmektedirler. Örneğin bir restoran açısından yiyecekleri hazırlama işinin, yani aşçılığın sonuca dayalı bir değerlendirmeyi gerektirdiği kabul edilebilir. Bazı durumlarda ise her üç yaklaşımın kombinasyonunun en iyi çözüm olduğu düşünülebilir¹⁸.

¹⁷ Robert H. Woods., a.g.e., s. 195.

¹⁸ Robert H. Woods., a.g.e., s. 196.

2.3.2 Performans Standartlarının Geliştirilmesi

2.3.2.1 Performans Standartlarının PD Açısından

Önemi

Bütün işgörenler, işlerini yaparken kendilerinden beklenenleri ne ölçüde gerçekleştirebildiklerini bilme gereksinimi duyarlar. Yöneticilerin hangi standartları kullandığını ve hangi ölçütlerin dikkate alınarak kendi performanslarının ölçüldüğünü öğrenmek isterler. Bu durumda karşımıza şu soru çıkmaktadır: Yöneticiler bir işin çok iyi ya da çok kötü (veya ikisinin ortası) yapıldığına nasıl karar verebilirler? Bu soruya verilecek en iyi yanıt, "işgörenlerin bugünkü ve geçmişteki performanslarını sürekli gözlemleyerek ve bunları ekipteki diğer üyelerin başarabilme düzeyleri ile uyumlandırarak" şeklinde olabilir¹⁹. İşte burada, performans standartlarının belirlenmesi gereği karşımıza çıkmaktadır.

Bir konaklama işletmesinde, performans standartlarının belirlenmesinin önemine ilişkin şöyle bir örnek verilebilir: Büyük bir otelin restoran yöneticisi, otelin İK danışmanına, sandviç hazırlamakla görevli elemanı düşük performansından ötürü şikayet ediyordu. Danışman yöneticiye bu işgörenden saatte kaç sandviç hazırlanmasının beklendiğini sorduğunda yönetici, "Şu anda hazırlayabildiğinden daha fazla" yanıtını verdi. Danışman tekrar sordu: "Müşteri yoğunluğunun fazla olduğu bir saatte bu işgören kaç sandviç hazırlayabiliyor?" Yöneticinin yanıtı, "Yeterli sayıda değil" şeklindeydi. Sabırsızlanan danışman, doğru bilgiye ulaşabilmek için bir kez daha sordu: "İyi bir sandviç hazırlayıcısı yoğun bir iş saati süresinde kaç sandviç hazırlayabilir?". Yönetici son kez yanıt verdi: "Bu elemanın yaptığından kesinlikle daha fazla"²⁰.

Yukarıda verilen örnek fazla abartılı gibi görünse de, pek çok konaklama işletmesinde performans standartlarının sağlıklı bir şekilde saptanmamış olması çok sık rastlanan bir durumdur. Halbuki işgörenler, kendilerinden "neyin" beklendiğini tam olarak bilmiyorlarsa ciddi sorunlar olduğu kabul edilmelidir. Dolayısıyla, öncelikle "neyin" ölçülmesinin gerekli olduğu ve "neyin" kabul edilebilir performans düzeyi olarak tanımlanacağıın işletme bazında belirlenmesi gerekecektir.

¹⁹ Lewis C. Forrest., *Training For The Hospitality Industry*, Educational Institute of American Hotel and Motel Association, USA, 1983, s.56.

²⁰ Lewis C. Forrest., a.g.e., s. 56.

2.3.2.2 Performans Standartlarının Geliştirilmesi

Performans standartları, iş analizleri-iş tanımları ve iş gereklerinin farklı bir şekilde ele alınmasından başka birşey değildir. Yalnızca, performans standartlarında bu üç çalışma ölçülebilir formatlar haline dönüştürülmektedir.

Performans standartlarının saptanması için iş analizlerinin, iş tanımlarının ve iş gereklerinin belirlenmiş olması gereklidir. Bu üçünün ölçülebilir formatlar haline getirilmesi ise bir sonraki aşamadır. Ölçü birimleri ne kadar açık ve net belirlenirse performansın değerlendirilmesi de o denli kolay olacaktır.

İşletmelerin organizasyon şemalarının, bu nedenle büyük önem taşıdığı söylenebilir. Çünkü bir organizasyon şemasının çerçevesinde, bir otelin, çevredeki insan kaynaklarının ve fiziksel yerleşim planının, üretim araçlarının özellik ve kapasiteleri dikkate alınarak, işgörenlerinin ve yöneticilerinin görev tanımları yapılabilir. Ancak belirtilmesi gereken bir diğer nokta, her konaklama işletmesinin yapısal özelliğinin kendi görev tanımlarına yansıtacağı ve dolayısıyla standart görev tanımlarının bütün konaklama işletmeleri için aynı şekilde geçerli olamayacağıdır²¹.

Bu noktada, "iş analizi", "iş tanımı" ve "iş gerekleri" kavramlarına kısaca değinmekte yarar vardır:

2.3.2.2.1 İş Analizinin Tanımı

İş analizi en basit tanımıyla işgörenlerin yapmakla yükümlü oldukları işi inceleyen bir çalışmadır. İş analizi yapılırken, bir yandan sözkonusu işi oluşturan eylemler ve ödevler ile bu işin istenen şekilde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi, ustalık, yetenek ve sorumluluklar belirlenirken, öte yandan işin hangi çevre içinde ve hangi koşullar altında yapıldığı araştırılır. İşgörenlerin performanslarının ölçülmesinde iş analizinden önemli ölçüde yararlanılmaktadır. İş analizi yardımıyla, işin yapısı ve özellikleri ortaya konduktan sonra işgörenin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiği saptanabilir²².

²¹ Hasan Olalı ve Meral Korzay., a.g.e., s. 205.

²² Zeyyat Sabuncuoğlu., *Personel Yönetimi*, Teknografik Matbaacılık A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1988,

2.3.2.2.2 İş Tanımının Düzenlenmesi

İş analizlerinin yapılmasından sonra ikinci aşama, iş tanımlarının düzenlenmesidir. İş analizleri sonucunda elde edilen bilgiler, daha açık ve anlaşılır biçimde, kâğıt üzerinde belirli standart kalıplar halinde işlenir²³. İş tanımlarının düzenlenmesi sayesinde, işgören performansının değerlendirilmesi konusunda kullanılmaya hazır bilgiler elde edilmiş olur. Tablo 3'de bütün işletmeler için uygulanabilecek ortak bölümlerden oluşan basit bir iş tanımı verilirken Tablo 4'de otel işletmelerinde kullanılan bir iş tanımı örneği gösterilmektedir.

2.3.2.2.3 İş Gereklarının Belirlenmesi

İş tanımı ile iş gerekleri de birbirlerini bütünleyen kavramlardır. Yukarıda da belirtildiği gibi, iş tanımının yapılması ile o işin yapısı, özellikleri ve diğer işlerle olan ilişkileri bir bütün olarak ele alınmaktadır. İş gerekleri ise, belirlenen işi yapacak olan işgörende bulunması gereken temel nitelikler daha ayrıntılı bir şekilde belirlenmektedir. Bir başka ifadeyle, iş tanımı işin genel bir çerçevesini ele alırken, iş gerekleri yalnızca belirleyici niteliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı biçimde inceler²³.

TABLO 5'de bir iş gerekleri formu örnek olarak verilmektedir

²³ Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s. 91-92.

TABLO 3: BİR İŞ TANIMI FORMU ÖRNEK 1

I. BÖLÜM: İşin Kimliği	
İşletmenin Adı	İş Kolu
İşin Adı	İş Kategorisi:.....
Bağlı Olduğu Bölüm	Tarih
II. BÖLÜM: İşin Özeti	
.....	
.....	
III. BÖLÜM : Kullanılan Araç ve Gereçler	
.....	
.....	
IV. BÖLÜM : İşin Akışı	
.....	
V. BÖLÜM : Faktörlerin Tanımı	
-ÇABA	
-İŞ BİLGİSİ	
-SORUMLULUK	
-USTALIK	
-İŞ DENEYİMİ	
-ÇALIŞMA KOŞULLARI	
ONAY ve İMZA.....	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s. 89.

TABLO 4: BİR OTELİN "KATLAR SORUMLUSU" İÇİN GELİŞTİRİLMİŞ AYRINTILI İŞ TANIMI ÖRNEĞİ

ÜN VANI	Katlar Şefi
ÇALIŞMA YERİ	Woodlands Oteli, Kat Hizmetleri Departmanı
İŞTEN AMAÇLANAN	1- Önceden belirlenmiş numaralı katlarda görev yapan oda hizmetlileri ve diğer kat görevlilerinin çalışmalarını denetlemek ve Kat Hizmetleri Yöneticisi tarafından kendisine aktarılan standartlara uyulmasını sağlamak. 2- Boşaltılan odalara gerekli servisin yapılmasını ve bu odaların resepsiyonun her an yeni müşterilere sunabileceği şekilde hazır tutulmasını sağlamak. 3- Müşterilere gerekli konfor ve rahatlığı sunabilmek için gereksinimlerini bilmek/tahmin etmek. 4- Yönetime, gereken bilgileri zamanında iletmek
ÇALIŞMA SAATLERİ	7.30 - 16.30 Rota sistemi içinde dönüşümlü 8.30 - 17.30 (haftada 5 gün) 14.00 - 22.00
KİME KARŞI SORUMLU	Kat Hizmetleri Yöneticisi
KİMLERDEN SORUMLU	Oda Hizmetlileri, Kat Görevlileri, Temizlikçiler
KİMLERLE KO-ORDİNASYON SAĞLIYOR	Resepsiyonistler, Oda Servisi Sorumluları, Kat Valeleri, Malzeme Odası Sorumluları
İŞİN KAPSAMI	-Kendisine bağlı kadronun hizmet içi eğitimini sürdürmek -Stokların bakım ve onarımını sağlamak -İşe ilişkin standartların korunmasını sağlamak -İşleri planlamak -Kat Hizmetleri Yöneticisine düzenli rapor sunmak
RUTİN GÖREVLERİ	1- Kadroyu iş başında kontrol etmek, 2- Oda Hizmetlilerini, kat görevlilerini ve temizlikçileri yönetmek, 3- Katlardaki tüm odaları kontrol etmek 4- Temizlik malzemelerini kaydetmek 5- Odalarda kullanılan diğer malzeme gereksinimlerinden haberdar olmak ve kat stoklarının kontrolü 6- Resepsiyonla sürekli iletişim içinde olmak 7- Onarım işlerini raporlamak 8- Müşteri problemleriyle ilgilenmek 9- Şüpheli ya da güvenliği bozacak davranışlar gösteren işgörenleri anında yönetime bildirmek 10- Kat Hizmetleri Yöneticisinden gelen emirleri yerine getirmek
ARA SIRA YERİNE GETİRMESİ GEREKEN GÖREVLER	1- Perdelerin, yatak örtülerinin vs. değiştirilmesini sağlamak 2- Kadro toplantılarına katılmak 3- Kadronun daha ileri eğitimini sağlamak 4- Ekstra çalışmalar planlamak 5- Stok alınmasında yardımcı olmak (genel)

Kaynak: Joon C. Bronson and Margaret Lennox., Hotel, Hostel and Hospital Housekeeping, Page Brothers (Norwich) Ltd., 5 th Ed., UK, 1988, s.81.

TABLO 5: BİR İŞ GEREKLERİ FORMU ÖRNEĞİ

İşin Adı	:.....Tarih :.....
Bağlı Olduğu Bölüm:İş Kolu:.....
I. YETENEK GEREKLERİ	
a) Fiziksel Yetenekler	
b) Düşünsel Yetenekler	
c) Eğitim	
d) Deneyim	
II. ÇABA GEREKLERİ	
a) Fiziksel Çaba	
b) Düşünsel Çaba	
III. SORUMLULUK	
a) Makine, malzeme sorumluluğu	
b) Gözetim sorumluluğu	
c) Başkalarının güvenliğinden sorumluluk	
IV. ÇALIŞMA KOŞULLARI	
a) Aydınlatma	
b) Havalandırma	
c) Temizlik	
d) Gürültü	
e) İş Kazaları	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s. 91-92.

2.3.2.2.4 Konaklama İşletmelerinde Performans

Standartlarının Belirlenmesinde

Uygulama Örneği

**TABLO 6: ÖĞLE VARDİYASINDA GÖREVLİ BİR GARSONUN
PERFORMANS STANDARTLARINA İLİŞKİN ÖRNEK**

PERFORMANS STANDARTLARI

Bir garsonun öğle yemeği için ayrılmış olan masalarla ilgilenmesi sırasındaki performansı, aşağıda listelenen görevleri yerine getirmesi durumunda "iyi" olarak nitelendirilir:

1- Dinlenmiş ve temiz bir üniforma ile çalışmaya hazır vaziyette saat 11.00'de yemek salonuna gelmesi.

2- Ayrılmış olan tüm masaların, masa örtüleri, peçeteler, servisler, menanj takımları, kül tablaları ile donatılmış olarak 11.45'te hazır hale getirilmesi.

3- Gelenleri candan karşılaması. Gerekli hizmetin sunulması için müşteriler yerlerine oturur oturmaz masaya doğru yaklaşması.

4- Yiyecek ve içecek siparişlerini almak için beş dakika kadar geride durup beklemesi. Menü üzerinde karara varılırken kokteyl önermesi.

5- Hizmete veya gecikmelere ilişkin şikayetlere sebebiyet vermeden en az dört masayı birarada izleyebilmesi.

6- Servis başlamadan önce "GÜNÜN SPESİYALİTESİ"ni öğrenmesi ve menüde listelenen tüm yemeklerin mutfakta mevcut olup olmadığını kontrol etmesi. Müşterilerin siparişleri sırasında karar vermelerine yardımcı olması.

7- Yiyecek ve içecek siparişlerini okunaklı şekilde yazması, siparişleri hızlı bir şekilde alıp ilgililere ulaştırması.

8- Şarapları, içecekleri ve yemek servislerini, kurallara uygun bir şekilde sunması.

Kaynak: Lewis C. Forrest., a.g.e., s.57.

Örnekte de görüleceği gibi, bir garsonun yalnızca öğle yemeği için ayrılmış olan masalarla ilgilenmesi sırasında göstermesi gereken standart performans belirlenmiştir. Geniş açılımlı ve ayrıntılı organizasyon şemalarına sahip büyük otellerde, iş tanımlarının daha kesin çizgilerle belirlenmesi ve görev sınırlarının daha net ayrımlandırılabilmesi mümkün olacağından her bir farklı görev için bu şekilde detaylı standartlar belirlenebilir.

Performans standartlarının tanımlanması için ölçülebilir çeşitli birimler geliştirilebilir. Örneğin verili bir zaman içerisinde işleme giren birim sayısı, belirli bir işlemin tamamlanması gereken tarih veya süre, boş vakit yada kesintiler (dinlenme molaları) için kabul edilebilir süre, temizlenmesi gereken odaların sayısı vb. gibi. Ancak bazı durumlarda performans standartlarını rakamlarla ilişkilendirmek mümkün olmayabilir ya da pek sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Böyle durumlarda, sözkonusu işin doğru bir şekilde yapılabilmesi için izlenecek yolun ne olduğunun belirtilmesi gerekir (garson örneğinde olduğu gibi).

2.3.2.3 Performans Standartlarının Geliştirilmesinde Ekip Yaklaşımı

Performans standartlarının geliştirilmesinde ilk aşama olan iş tanımlarının düzenlenmesi, çağdaş bir yöntemle, grup teknikleri kullanılarak gerçekleştirilebilir. Bu yöntemi öneren uzmanlar, yöneticiler ile astları olan grup üyelerinin, standartları birlikte oluşturmaları durumunda, her iki tarafın da anlayıp benimseyebileceği standartlara ulaşılabilceğini savunmaktadırlar²⁴.

Grup toplantıları yapıldığında yöneticiler, performans standartlarının yalnızca işgörenlerin işlerinde daha yeterli olmalarını sağlamak amacıyla belirlendiğini kabul ettirebilmelidirler. Amacın onları daha çok çalıştırmak değil, daha yetkin kılabilmek olduğu vurgulanmalıdır.

Grup çalışmasının temeli, grubu oluşturan üyelerin, işin doğru bir şekilde nasıl yapılması gerektiğini önermelerine dayanmaktadır. Grup yöneticisinin fonksiyonu, performans ölçülerinin grupla tartışılmasında liderlik yapmaktır ve bu nedenle de işgörelere önerilerini sorarken, iş hakkında hiçbirşey

²⁴ Lewis C. Forrest., a.g.c., s.57.

bilmiyormuş gibi bir tavır sergilemelidir. Grup bütün düşüncelerini ortaya koymadan önce tartışma yapılmamalı ve görüş belirtilmemelidir. İşin herbir bölümünün ölçülmesi her zaman gerekli olmayabilir; en önemli bölümler baz alınarak standartlar oluşturulmalıdır. Ayrıca tüm görüşlerin bir "FLIP CHART" üzerinde yazılması gerekir²⁶.

Burada en zor iş, genellemelerin özele dönüştürülmesidir. Çağdaş yaklaşımda, bunun mümkün olabildiğince işi yapan işgörenler tarafından gerçekleştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Grup tartışmaları sonucunda varılan karar, tepeden inme kararlara kıyasla her zaman daha anlamlı olacaktır. Bu arada, yönetici ile grup üyeleri arasında zıt fikirler de olabilecektir. Ancak bu durumun da çeşitli olumlu sonuçlar getirebileceğini söylemekte yarar vardır. Herşeyden önce, grup üyesi işgörenler, kendileriyle aynı görüşü paylaşmayan yöneticilere geçerli sebeplerle kendi görüşlerini kabul ettirmeye çalışacaklardır. Hatta bu tartışma ve fikir alışverişlerinin sonucunda işgörenler aslında yöneticileriyle aynı fikirde olduklarının da farkına varabileceklerdir.

2.3.2.3.1 Ekip Yaklaşımına Göre Performans Standartlarının Geliştirilmesinde Temel İlkeler

Ekip (ya da grup) yaklaşımıyla ilk kez performans standartları geliştirilirken, öncelikle gerçekçi olmak yani standartları ne çok yüksek, ne de çok düşük tutmak gereklidir. Şüphe yok ki, daha deneyimli işgörenler için bunu gerçekleştirebilmek, yeni ve deneyimsiz işgörenlere kıyasla daha kolay olacaktır.

Aşağıda, performans standartlarının geliştirilmesinde yararlanılacak temel ilkeler yer almaktadır²⁷:

a) Performans standartları belirlenirken, bu standartların "iş kotaları" ya da "çalışma koşulları" değil, "hedefler/amaçlar" olduğunun vurgulanması gereklidir.

²⁶ Lewis C. Forrest., a.g.e., s. 57-58.

²⁷ Lewis C. Forrest., a.g.e., s. 58.

b) Standartların gerçekçi, ulaşılabilir, işgörenin iş yükü, yetenekleri ve çalışma koşullarıyla uyumlu olması gerekir.

c) Yöneticiler zaman içinde standartları yükseltmek veya daha yüksek performans düzeylerine ulaşmak için, işgörenleri eğitime alma gereği duyabilirler. Eğer bir iş, yüksek işgücü devir oranına sahipse ya da kalifiye olmayan işgücünün yaptığı iş söz konusuysa minimum standartlar belirlenmelidir. Aksi takdirde, yöneticilerin standartları sık sık değiştirmeleri gerekebilecektir.

d) Konaklama işletmeleri açısından ele aldığımızda, performans standartları yalnızca kat valeleri ya da ön büro görevlileri gibi hat düzeyinde çalışan işgörelere yönelik değildir. Aynı zamanda "gözetimci" statüsündeki ilk yöneticilere ya da departman yöneticilerine de uygulanabilir.

e) Üst yönetimde görev alanlar, orta kademe yöneticilerin kendi grupları ile performans standartlarını oluşturmalarına olanak tanımalıdır.

f) Performans standartları da iş tanımları gibi periyodik olarak gözden geçirilmeli ve gerekli görüldüğünde değiştirilmelidir.

2.3.3 Uygulanacak PD Yöntemlerinin İncelenmesi ve Seçimi

Hangi amaçlarla, hangi özelliklerin ve hangi ölçütleri kullanarak değerlendirileceğine karar verildikten sonra, değerlendirmelerde kullanılacak yöntemlerin seçilmesi gerekir. İşletmecilik literatüründe, işgörelerin performanslarını değerlendirmek için kullanılabilir çok çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Kullanılan yöntemler, işletmeden işletmeye farklılık gösterirken; bir işletmede etkin görülen bir yöntem diğer bir işletmede etkin olmayabilir. Dolayısıyla her işletme tarafından kabul edilip uygulanabilecek tek bir PD yöntemi mevcut değildir²⁸.

Uygulanacak PD yöntemlerinin seçimi ve uygulanması konularına geçmeden önce, işletme literatüründe yer alan PD yöntemlerine geniş çaplı bir bakış açısı getirecek ve herbir yöntemin özellikle konaklama işletmeleri açısından avantajlı ve dezavantajlı yönlerini gösterecek bilgilere gerek vardır.

²⁸ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu ve Gönül Budak Solakoğlu., a.g.e., s. 220-221.

2.3.3.1 PD Yöntemlerinin Sınıflandırılması ve Tanıtımı

2.3.3.1.1 Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Kişiler arası karşılaştırma, işgörenlerin birbirlerine göre değerlendirilmesinde yararlanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre uygulanan PD yöntemlerini şöyle açıklayabiliriz:

A) Basit Sıralama (Derecelendirme) Yöntemi: Değerlendirmeyi yapan yöneticinin, astlarını en iyiden en kötüye (en başarılıdan en başarısız) sıralaması esasına dayanır. Bu yöntemin, basit bir sıralama yapma kolaylığı olmasına karşın, işgörenlerin hangi kriterlere göre bu sıralamada yer alacağı açık değildir. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler doğal olarak yalnızca bir veya birkaç sorumluluk alanı üzerinde durabilirler.

Bu yöntem, görev sorumlulukları kriterlerinin tanımlanması ve herbir işgöreni bu ayrılmış ölçeğe göre değerlendirmek suretiyle geliştirilebilir. Ancak yine de yöntem, herbir derecelendirme arasındaki mesafeyi ölçmemektedir. Örneğin standart bir ölçme metodu olmadığı için, üçüncü ve dördüncü işgörenler arasındaki farkın değişik algılanması sözkonusu olabilir. Bazıları arada büyük bir fark olduğunu düşünürken, bazıları birbirini izleyen numaraların çok yakın değerinde olduğunu öne sürebilirler²⁸.

B) Alternatif Sıralama (Derecelendirme) Yöntemi: Bir önceki yöntemin güçlüklerini gidermek amacıyla geliştirilen bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan yönetici, önce, değerlendireceği bütün işgörenleri kâğıt üzerinde listeler; daha

²⁸ Robert H. Woods.. a.g.e., s. 197.

sonra "en başarılı" ve "en başarısız", "ikinci en başarılı" ve "ikinci en başarısız" şeklinde iki ayrı sütunda sıralama yaparak işlemi tamamlar.

Tablo 7 ve Tablo 8'de örneklenmiş olan Alternatif Sıralama Yöntemi'nin Basit Sıralamadan en önemli farkı, iki ayrı sıralama geliştirmiş olması ve çok sayıda işgörene uygulanma konusunda daha avantajlı olmasıdır. Birbirini takip eden numaralar arasında sağlıklı bir ayırımın yapılamaması, bu yöntemin de en önemli açmazını teşkil eder.

TABLO 7: ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİ'NE ÖRNEK 1

BÖLÜM	DEĞERLEYİCİ	TARİH
Sıralanacak olan personelin isimleri		1. En Başarılı
		2. En Başarılı
		3. En Başarılı
- Ahmet Doğruer		4. En Başarılı
- Feyiz Pirim		5. En Başarılı
- Teoman Özağ		
- Ali Işık		5. En Başarısız
- Erol Gürsoy		4. En Başarısız
- Hamde Güner		3. En Başarısız
- Hızver Yıldız		2. En Başarısız
- Fikret Akatürk		1. En Başarısız
- Fatih Kaytmaz		

Kaynak: M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak

Solakoğlu., a.g.e., s. 225.

TABLO 8: ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİ'NE ÖRNEKv 2

Bölüm :	İş Ünvanı :
Bölüm Yöneticisi :	
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi :
Değerlenen Özellik :	
<p><i>Dikkat: Aşağıda size boş bir liste verilmektedir. Önce elemanlarınızı bir kâğıda listeleyiniz. Daha sonra elemanlarınızı belirli özelliklerine göre değerleyiniz. Hangi özelliğe göre değerleyecekseniz (iş bilgisi, arkadaşları ile uyum, üretiminin yeterliliği gibi) o özelliği bu tablonun başındaki "değerlenen özellik" kısmına yazın. Daha sonra kendi listelediğiniz elemanları iki grup altında en iyiden en az iyiye doğru sıralayın. Listeniz ilk bölümüne en iyiyi, ikinci bölümüne de en kötüyü koyunuz ve sıralamayı her grubun daha sonraki elemanınızı yerleştirerek devam ediniz.</i></p>	
YETERLİLER	YETERSİZLER
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 212.

C) Çiftleri Karşılaştırma Yöntemi: İşgörenler doğrudan doğruya, herbir iş kriterine göre birbirleri ile karşılaştırma esasına dayalıdır. Bu yöntem kullanılarak değerlendirme yapılmasında izlenecek yol, bir işgörenin sıralama için oluşturulan tablonun sol tarafında yer alma sayısının hesaplanmasıdır. Adı en çok tekrarlanan işgören en iyi ya da en başarılı; adı en az tekrar edilen

işgören ise söz konusu kriter açısından en başarısız işgören olarak derecelendirilmiş olur.

TABLO 9'da, bu yönteme ilişkin basit bir uygulama yer almaktadır:



**TABLO 9: BASİT BİR "ÇİFTLERİ KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ"
UYGULAMASI ÖRNEK 1**

DERECELENDİRMEYE ALINACAK İŞGÖRENLER	:Ali, Burhan, Cevdet, Davut
DERECELENDİRME KRİTERİ	:Hızlı sipariş alma
DERECELENDİRMEYİ YAPAN YÖNETİCİ	:.....
Ali, Burhan'dan daha iyidir.	
Burhan, Cevdet'den daha iyidir.	
Davut, Burhan'dan daha iyidir.	
Ali, Cevdet'den daha iyidir.	
Ali, Davut'dan daha iyidir.	
Davut, Cevdet'den daha iyidir.	
Bu sıralamanın solunda yer alma adedine göre:	
ALİ, "1". ,	BURHAN "3".,
DAVUT, "2".,	CEVDET "4"., olarak derecelendirilmiştir.

Kaynak: Robert H. Woods., a.g.e., s. 198.

Bu yöntemle yapılan değerlendirmenin de sakıncaları vardır. Öncelikle, değerlendirmeyi yapan yöneticinin yakından tanıdığı ve iyi ilişkiler içerisinde bulunduğu işgörenin lehinde değerlendirme yapması olasılığı yüksektir. Bunun yanısıra, diğer karşılaştırmaya dayalı yöntemlerde olduğu gibi, NİÇİN bir işgörenin diğerinden daha başarılı olduğunu ya da bir işgörenin işletme içerisinde diğerine oranla NE KADAR daha başarılı olduğunu göstermemektedir.

Tablo 10'da, 10 işgörenin çalıştığı bir bölümde, "çiftleri karşılaştırma ölçeği" uygulaması örneklenmektedir:

TABLO 10: ÇİFTLERİ KARŞILAŞTIRMA ÖLÇEĞİ'NE ÖRNEK 2

İşgörenlerin Çalıştığı Bölüm :
Bölüm Yöneticisi :
Değerlemeyi Yapan :
Değerleme Tarihi :
Değerlenen Özellik :

İŞGÖRENLER	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. T. Koç	1	1	4	1	1	1	8	9	1
2. H. Ersan		2	4	2	2	7	8	9	2
3. C. Mutlu			3	3	6	7	8	3	10
4. M. Turan				4	4	7	4	9	4
5. L. Değer					5	7	8	9	5
6. H. Tuna						6	8	9	6
7. L. Kurt						7	7	9	7
8. A. Akar								8	10
9. M. Yazar									9
10. Ş. Şener									

Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 208.

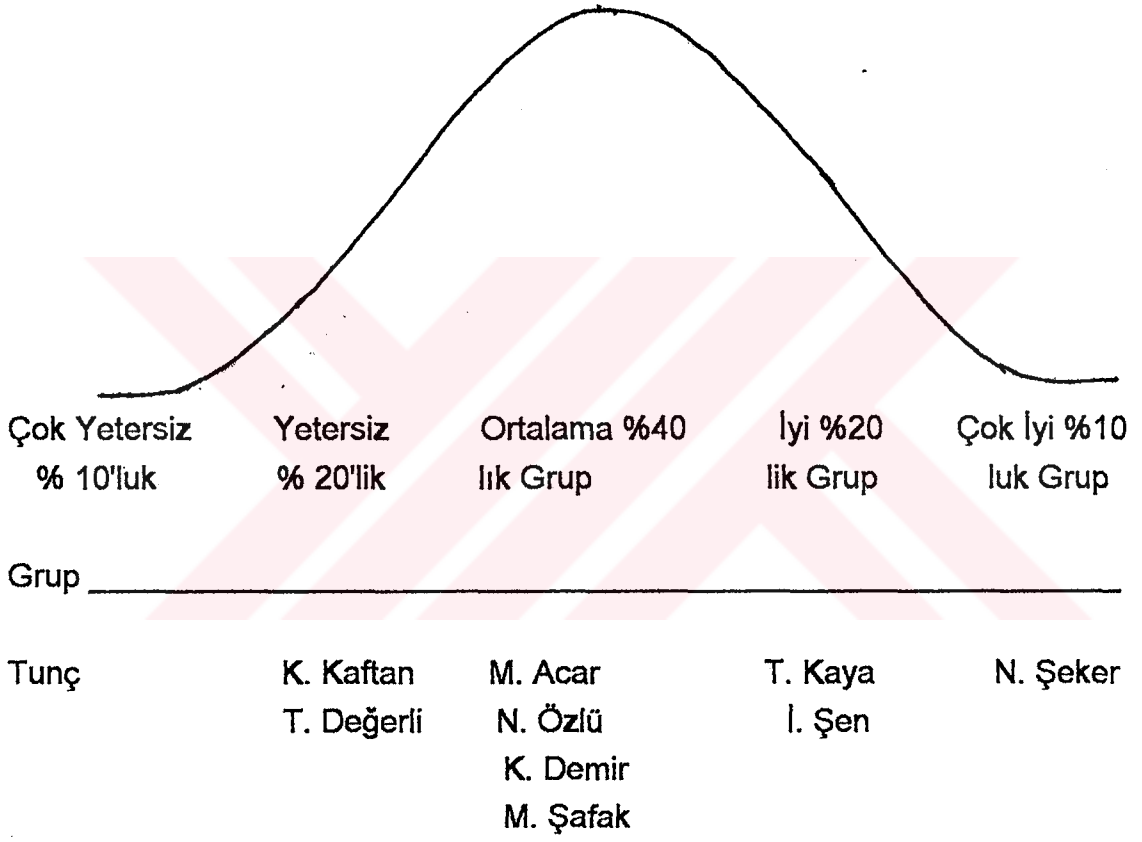
D) Zorunlu Dağılım Yöntemi: Normal şartlar altında, işletmede çalışan bütün işgörenlerin değerlendirme sonuçlarının, istatistiksel olarak normal dağılım özelliği göstereceği, yani bir çan eğrisi oluşturacağı esasına dayanan bir yöntemdir.

Basit bir açıklamayla, her bir birim yöneticisinin kendisine bağlı çalışan işgörenleri, aşağıdaki beşli skalaya yerleştirme zorunluluğu vardır¹:

¹ Cavide Uyargil.. a.g.e.. s. 39.

EN YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK
%10	%20	%40	%20	%10

ŞEKİL 2: BİR ZORUNLU DAĞILIM ÖLÇEĞİ ÖRNEĞİ.



Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 207.

**TABLO 11: 10 VE 20 KİŞİLİK İKİ GRUP İŞGÖRENİN ZORUNLU
DAĞILIM YÖNTEMİNE GÖRE KIYASLANMALARI**

Personelin Toplam Sayısı	En başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
10	1	2	4	2	1
20	2	4	8	4	2

Kaynak: M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak

Solakoğlu., a.g.e., s. 226.

Karşılaştırmaya dayanan bütün yöntemlerin kullanım alanları sınırlıdır. Çünkü bu yöntemlerde işgörenlerin genel başarı durumları, işletme açısından taşıdıkları değer ya da işletmeye katkı gibi genel bir anlam taşıyan tek kriterle karşılaştırmaya konu olmakta; değerlendirmede birden fazla kriterin kullanılması durumunda ise çok genel ve zor gözlemlenir nitelikteki kriterler karşılaştırma sayısını artırarak karışıklık yaratabilmektedir³¹. Ayrıca, daha önce de belirtildiği gibi, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de bu yöntemlerde ortaya çıkarılamamaktadır.

Konaklama işletmelerinde de, yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı, karşılaştırmaya dayalı yöntemlerin kullanım alanları çok sınırlıdır; hatta pek kullanılmamaktadır. Bu işletmelerde, işgörenlerin görev alanlarına giren işlerin çeşitliliği, sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler, gösterdikleri tutum ve davranışların taşıdığı nitelikler, bu tür yöntemlerle ölçülebilir olmaktan uzaktır. Bir konaklama işletmesinde çok sınırlı teknik görevler dışında, hemen hemen bütün işgörenlerin mesleki bilgi ve beceri yanında tutum ve davranışlarının da mutlaka değerlendirilmesi gereği, daha farklı ölçüm tekniklerini zorunlu kılmaktadır.

Ancak bazı işletmelerin, diğer PD yöntemlerinin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek amacıyla, yöneticilerden astlarını sıralamalarını istediği görülmektedir. Özellikle "zorunlu dağılım yöntemi" nin kullanım alanı,

³¹ Cavide Uyargil., a.g.e., s. 38.

daha çok sonuçların desteklenmesi veya kontrolünü kapsamaktadır³². Konaklama işletmelerinde de benzer uygulamalara başvurulabilir.

2.3.3.1.2 Bireysel Performansı Ölçmeye Dayalı Yöntemler

Bireysel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik PD yöntemleri, "Geçmiş Döneme İlişkin Performansı Ölçmeye Dayalı Yöntemler" ve "Potansiyel Performansı Ölçmeye Dayalı Yöntemler" şeklinde ikili bir sınıflandırma yardımıyla incelenebilir.

A) Geçmiş Döneme İlişkin Performans Ölçmeye Dayalı Yöntemler

a) Grafik Değerlendirme Yöntemi (Ölçeği): En yaygın kullanım alanına sahip olan bu yöntem, belirli bir iş için değerlendirmeye alınacak faktörlerin tanımlandığı ve daha sonra da değerlendirme (ya da yanıtlama) kategorilerinin formüle edildiği bir ölçeğe dayalıdır. Değerlendirme faktörleri belirlenirken, iyi bir iş performansı dikkate alındığında önem taşıyan tutum ve davranışlara yer verilmesi; ayrıca bu faktörlerin mutlaka işe ilişkin ve ölçülebilir olmaları gerekmektedir³³.

Konaklama işletmelerinde GDÖ^(*), işgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri ile motivasyonları gibi iş performansı ile ilgili üstünlüklerini ya da başka bir ifadeyle, karşılaştırılabilir yönlerini incelemeye kullanılabilir. Örneğin, bir otelin restoran yöneticisinin başarısı (ya da üstünlüğü), müşterilere karşı davranış bilgisi, ekip çalışması yapabilme yeteneği ve karar verme becerilerini GDÖ ile ölçebiliriz. Başarı düzeyinin, doğru ve objektif değerlendirilmesi isteniyorsa mutlaka davranışlara dayandırılmalıdır.

Aşağıda çeşitli örnekleri görülen GDÖ'de, değerlendirme kategorileri bir ölçek veya sürekli bir dizi üzerinde yer almaktadır. Genellikle 5'den 19'a kadar

³² Cavide Uyargil., a.g.e., s. 40.

³³ Karen Eich Drummond., a.g.e., s. 91-92.

(*) GDÖ, Grafik Değerlendirme Ölçeği'nin kısaltılmışıdır.

aralıklı cevap kategorilerinin, en tutarlı değerlendirme sonuçlarını ürettikleri öne sürölmektedir. Örneğin, "PLANLARA UYMA VE KULLANABİLME YETENEğİ" nin ele alındığı performans boyutu için cevap kategorilerinde, en istenilen düzey ile kabul edilemeyen düzey şöyle ele alınabilir:

EN YÜKSEK DÜZEY: İşgörene, planların doğru bir şekilde uygulanması ve talimatların sürekli yüksek kalitede hizmet üretecek şekilde yerine getirilmesi konularında her zaman güvenilebilir.

EN DÜŞÜK DÜZEY: İşgören, sürekli olarak planların uygulanması ve talimatların yerine getirilmesinde istenmeyen kalitede hizmet üretilmesine neden olacak hatalar yapar.

Bu iki uç arasında çeşitli ifadeler, farklı davranış boyutlarını sergilemektedir³⁴.



³⁴ Karen Eich Drummond., a.g.c., s. 92-93.

TABLO 12: GDÖ'DE KULLANILAN ÇEŞİTLİ ÖLÇEK ÖRNEKLERİ
(Değerlendirme faktörü olarak kalite kriteri ele alınmaktadır.)

a. Kalite Yüksek Düşük

b. Kalite

Olağanüstü yüksek kalitede işçilik	Yapılan işin kalitesi genellikle üstün	İş için ort. düzeyde kalite	Kalite dalgalanmalar gösteriyor	Kalite nadiren tatminkâr
------------------------------------	--	-----------------------------	---------------------------------	--------------------------

c. Kalite

Çok hatalı	Orta düzeyde hatalı	Zaman zaman hatalı	Hiç hata yapmıyor
------------	---------------------	--------------------	-------------------

d. Kalite

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

e. Kalite

Performans faktörleri	Performans Düzeyi			
	Sürekli üstün	Bazen üstün	Sürekli orta	Sürekli yetersiz
Doğruluk				
Tasarruf				
Düzenlilik				

f. Kalite

1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20	21 22 23 24 25
Yetersiz	Ortanın altı	Orta	Ortanın üstü	Mükemmel

g. Yapılan işin kalitesi

15	13	11	9	7	5	3	1
Hatalı ürün sayısı düşük	Yaptığı iş genellikle O.K. Çok seyrek hata yapıyor.	İşin sık sık kontrolü gerekir	Dikkatsizlik ve sık hata yapar.				

h. Yapılan işin kalitesi

Yaptığı hataları, gösterdiği dikkat ve özeni değerlendirin ve kontrol kayıtlarını da dikkate alın.

Zayıf: 1-6, Orta: 7-8, İyi: 19-25 20

Kaynak: Cavide Uyargil., a.g.e., s. 44.

TABLO 13: GDÖ ÖRNEK 1 (Genel Değerlendirme) :

Değerlenen Özellik:	
Bölüm :	
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi :

İŞGÖRENİN ADI SOYADI	ÖLÇEK				
AHMET YENİCİ	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
TURHAN UYAR	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
RIZA DEĞERLİ	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
TURGUT UÇURUR	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
SALİH ÇATAR	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
MUSTAFA ELMAS	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
CEMAL HOŞOĞLU	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
KEMAL İNCESES	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi

DİKKAT : Bu ölçeye göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.

Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 180.

TABLO14:BAŞARI FAKTÖRLERİNE GÖRE BİREYSEL DEĞERLENDİRME YAPAN BİR GDÖ UYGULAMASI ÖRNEK 2

FAKTÖRLER	TATMIN ETMİYOR	DEĞİŞİKLİK GÖSTERİYOR	ORTALAMA	ORTALAM A ALTI	YÜKSEK TATMIN
İŞKALİTESİ					
İŞ MİKTARI					
İŞ BİLGİSİ					
İŞBİRLİĞİ					
İŞİNE BAĞLILIK					
KATILIM					
GÖRÜNÜŞ					
DİĞERLERİYE İYİ GEÇİNME					

Kaynak: Karen Eich Drummond., a.g.e., s. 92.

Görüldüğü gibi, GDÖ'de değerlendirmeye konu olan faktörlerin herbiri, değerlendirme yapan farklı kişilere göre farklı anlamlar taşıyabilecek ölçüde soyuttur. Örneğin, aşçı yardımcısı olarak çalışan bir işgören, soğan doğrama konusunda çok yetenekli, ancak turta hamuru açma konusunda yetersiz olabilir. Bu durumda "el becerileri" kriteri değerlendirilirken farklı becerilerin farklı önem derecesinde ele alınması söz konusu olabilir.

Yukarıdakine benzer sorunların giderilebilmesi için faktörler ağırlıklandırılabilir ve değerlendirme formu da herhangi bir işlemin ya da işlemlerin daha çok önem taşıyan faktörlerini vurgulamak üzere değiştirilebilir.

Bu konuda çeşitli örnekler verilebilir: Örneğin, büyük bir otelin restoranında, "ŞEF" in mutfak yönetimine ilişkin bütün bilgilere sahip olması çok önemli bir faktör olabilir. Bir diğer otelin restoranında ise beslenme, ücretleme ve maliyet kontrolü bilgileri oransal olarak önem taşımayabilir ve aşçı ya da başaşçı, "ŞEF" pozisyonunda bulunabilir. Eğer AÇIK BÜFE sunumunun önemli olduğu durumlarda, "servis" ön plandaysa, bir değişiklik yapılarak "sunum"

faktörüne PD sürecinde daha fazla ağırlık verilebilir. Son bir örnek vermek gerekirse; eğer bir restoranda yemeklerin fiyatı giderek artış gösteriyorsa, şefin "maliyet kontrolü ve fiyatlandırma" konularında daha fazla bilgi sahibi olması gerektiği vurgulanabilir⁶.

GDÖ'ni çok çeşitli formatlarda kullanabilmek mümkündür. Bu ölçeği kullanırken, oluşturulacak olan değerlendirme formlarının, ölçülmek istenen bir dizi kalite ve özelliği bünyesinde toplaması gerekmektedir. Değerlendirme ise çoğunlukla sayısal bir değere dönüştürülür. Ölçek üzerinde, işgörenin değerlendirilmesinde kullanılacak olan seçenek noktaları mutlaka basamaklı veya puanlı olmalıdır.

Tablo 15'de, sıralı bir şekilde derecelendirilmiş bir başka GDÖ yer almaktadır. Görüldüğü gibi, GDÖ'de en önemli nokta, ölçekte kullanılan değerlerin, hangi esasa dayalı olursa olsun bir sıra izlemesi gerektiğidir.

TABLO 15: SIRALI ŞEKİLDE DERECELENDİRİLMİŞ BİR BAŞKA GDÖ ÖRNEK 3

İş Bilgisi

1	2	3	4	5
İşe ilişkin bilgilerinde aşırı yetersizlikte	İşin rutin yönüyle ilgili olarak bilgisi yeterli	İşin çok tekrarlayan yönüne ilişkin bilgisi var	İşin her yönü ile ilgili bilgisi yeterli	Çok bilgili işin her yönünü anlar

Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 183-184.

Değerlendirmelerin sayısal değerlere dönüştürülebileceğine ilişkin örnek bir uygulamayı ise şöyle gösterebiliriz. Bir işletmede çalışan işgörenlerin, bilgi ve becerileri, yetenekleri ve kişisel özellikleri bakımından normal dağılım gösterecekleri düşünülerek ÇOK YETERSİZ-ÇOK YETERLİ arası basamakları şu şekilde puanlayabiliriz:

⁶ Richard Teare and Andrew Boer., a.g.e., s. 124.

ÇOK YETERSİZ (10p.)	YETERSİZ (20p.)	NORMAL (40p.)	YETERLİ (20p.)	ÇOK YETERLİ (10p.)
------------------------	--------------------	------------------	-------------------	-----------------------

Bu uygulamada, işgörenin puanı hesaplanırken, her özellikten ulaştığı noktaya kadar olan puanların toplamı alınır. Örneğin, "KARAR VERME" faktörü ele alındığında, "normal" olarak değerlendirilen bir işgörenin bu özellikten aldığı puan, $10+20+40=70$ puan olacaktır. Benzer şekilde tüm özellikleri puanlayarak işgörenin toplam puanına ulaşabiliriz. Bu yöntemle işgörenlerin performansları karşılaştırılabileceği gibi, belirli bir standart puana göre işgörenin performans düzeyi de açığa çıkarılmış olur.



TABLO 16: GDÖ'NE DAYALI DEĞERLENDİRME TABLOSU ÖRNEK4.

İşgörenin Adı Soyadı :	Toplam Puanı :
Bölümü :	İlk Amiri :
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi :
İşin Kısa Tanımı :	

BAŞARI FAKTÖRLERİ	(10) ÇOK YETERSİZ	(20) YETERSİZ	(40) NORMAL	(20) YETERLİ	(10) ÇOK YETERLİ
1- İŞ BİLGİSİ : Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
2- KARAR VERME: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
3- PLANLAMA-ORGANİZASYON: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
4-KAYNAK KULLANIMI İşgücü ve araçları doğru kullanım.					
5- LİDERLİK: İnsiyatif kullanma, öncü olma.					
6-SÖZEL HABERLEŞME İkna edici olma, kendisini dinletme.					
7-YAZILI HABERLEŞME Açık ve anlaşılır yazı yazma.					
8- MESLEKİ ÖZELLİKLER: Giyim ve tutum, işbirliği anlayışı.					
9- BEŞERİ İLİŞKİLER: Çevresi ile uyum ve saygılı davranış.					

Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 187.

Bunun yanısıra, her bir özellik için ağırlıklı puanlamanın yapılabilmesi de mümkündür. Performans düzeyini belirleyen tüm faktörler toplamını 100 olarak belirleyelim. "ÇİFT GİRİŞLİ PUANLAMA" olarak da adlandırılabilen bu yöntemde, hazırlanan ölçeğin performans kriterleri için özelliği dikkate alınarak ağırlıklı puanlara sahip olabilirler. Dolayısıyla işgörenin toplam puanının hesaplanması için, her bir kriterden elde ettiği puan ile, o kriterin ağırlık puanı çarpılacak ve diğer kriterler için de aynı işlem yapıldıktan sonra toplam puana ulaşılabilecektir.

Bu tür ağırlıklı puan hesaplaması, işletmenin farklı bölümlerinde benzer performans kriterleri olsa dahi, kriterlerin herbiri farklı ağırlıklar taşıyacağından dolayı sağlıklı sonuçlar verebilecektir. Örneğin bir otel işletmesinde, "sözel haberleşme" kriterinin ön büro personelinin değerlendirilmesinde mutfak personeline kıyasla çok daha önemli bir kriter olduğu ve ağırlıklı puanın da buna paralel olarak çok daha yüksek tutulacağı açıktır.

TABLO 17'de ise iki ayrı bölümden oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. Birinci bölüm, işgörenin kendisi hakkındaki değerlendirmelerini; ikinci bölüm ise yine aynı kriterlere göre yöneticinin işgören hakkındaki değerlendirmelerini kapsamaktadır. Değerlendirme, önce işgörenin ilgili formu doldurarak yöneticisine teslim etmesi ve daha sonra yöneticinin değerlendirme yapması esasına dayanır. Her iki tarafın değerlendirmeleri arasında tutarlılık olmaması durumunda, PD görüşmeleri yardımıyla taraflar, bu tutarsızlığın nedenlerini birlikte tartışarak çözüm geliştirmeye çalışabilirler⁷. Değerlendirmenin bu tür bir formatla yapılması durumunda, yine "puanlama" veya "ağırlıklı puanlama" işlemlerinin yapılabilmesi mümkündür.

⁷ İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 187.

⁸ İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 187.

TABLO 17: ÇİFT SÜTUNLU GDÖ ÖRNEK 5

İşgörenin Adı Soyadı :	Bölümü :																																																																											
İş Numarası :	İlk Yöneticisi :																																																																											
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi :																																																																											
	İşgören Dolduracak	Yönetici Dolduracak																																																																										
	1 2 3	1A 2A 3A 4A																																																																										
1- İŞ BİLGİSİ : İşgörenin yaptığı iş ve bulunduğu mevki için gerekli olan bilgi	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>																															<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																																												
2- VERİMLİLİK: Yaptığı işi yapma derecesi, sağladığı sonuçlar.																																																																												
3- KALİTE: Yaptığı işi doğru yapma derecesi, işte sağladığı ekonomi,																																																																												
4- İNSİYATİF: Bireysel yönetim ve daha iyi başarıyı deneme arzusu																																																																												
5- ZAMAN KULLANIMI: İş zamanında yapma, raporları zamanında hazırlama.																																																																												
6- PLANLAMA: Gerçekçi hedefler belirleme, akılcı önlemler alma.																																																																												
7- İZLEYİCİ OLMA: Yapılanları izleme, başkalarına gerekli yardımı yapma																																																																												
8- BEŞERİ İLİŞKİLER: İş ortamında uyumlu olma, ilişkileri düzenleme.																																																																												
9- LİDERLİK: Yüksek standartları belirleme, astlarına cesaret verme.																																																																												
10- ASTLARI GELİŞTİRME: Astlara yardım, potansiyellerini geliştirme																																																																												
Değerler: 1 = İstenenin Üzerinde 2 = İstenene Uygun 3 = Yeterli Değil		1A = Beklenin Üzerinde 2A = Beklenene Uygun 3A = Gelişmesi Gerekir 4A = Yetersiz, İzlenmeli																																																																										

Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 188.

Ön hazırlığının daha kolay olması, daha az maliyetle geliştirilebilmesi, GDÖ'nin olumlu yönlerini oluşturur. En önemli dezavantajı, daha önce de vurgulandığı gibi, performans kriterlerinin farklı işlere göre değişiklik göstermesi gereğidir. Özellikle konaklama işletmelerinde GDÖ'ne dayalı yöntemler kullanılacaksa, ağırlıklı puanlamanın uygulandığı ölçeklerin daha sağlıklı sonuçlar vereceği gözden uzak tutulmamalıdır.

b) İş Boyutu Ölçeği: İşgörenleri doğrudan doğruya işlerine göre değerlendirmede kullanılan bu ölçek, GDÖ'den de yararlanılarak düzenlenmektedir. "İş boyutu", bir işin yapılabilmesi için gerekli faktörler bütünü ifade etmektedir; başka bir ifadeyle sözkonusu işi yapabilmesi için işgörenin üstlenmesi gereken sorumlulukları kapsamaktadır. En ayırtedici özelliği ise, kişisel özelliklerin ikinci planda kalmasıdır³⁷.

TABLO 18'de iş boyutu ölçeğinin kullanıldığı bir değerlendirme formu örneği yer almaktadır. İş boyutu ölçeğinde de diğer ölçeklerde uygulanabilen puanlama veya ağırlıklı puanlama uygulamaları sözkonusu olabilir.

³⁷ İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 189-191.

TABLO 18: İŞ BOYUTU ÖLÇEĞİNİN KULLANILDIĞI BİR PD FORMU ÖRNEĞİ.

İşgörenin Adı Soyadı :	Bölümü :
İş Ünvanı :	İş Kodu :
İlk Yöneticisi :	
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi :
Toplam Puan :	
Değerlemede Seçeneklerin Anlamları :	
A = Çok İyi	B = İyi C = Tatminkar
D = Yetersiz	E = Çok Zayıf
DEĞERLER	
BAŞARI ANALİZİ İÇİN İŞ BOYUTLARI	

	A	B	C	D	E
Sayılarla Çalışmaya ilgi duyma					
Sayıları kolay hatırlama					
Mali mevzuata hakim olma					
Muhasebe ve mali işler bilgisine sahip olma					
Mali alandaki değişiklikleri bilme					
Mevzuat, yönetmelik ve kanunları tam hatırlama					
Sağlıklı yorumlar yapabilme					
Elemanlarının yetişmesine katkıda bulunma					
Bilgisini başkalarına kolay aktarma					
Gelişmeleri izleme					
Sır saklama					
Çalışma ortamını düzenli tutma					
Sorun giderici davranış içinde bulunma					
İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma					
Dosya ve evrak düzenleme bilgisinin olması					
Yazısının okunur ve düzenli olması					

Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 190.

Düzenleniş kolaylığı ve değerlendirmeyi yapan yöneticiye sunduğu kolaylıklar açısından avantajlar taşıyan iş boyutu ölçeğinin, iş tanımlarının ve iş gereklerinin net bir şekilde belirlendiği ve işlerin kesin çizgilerle birbirinden ayrıldığı, branşlaşmanın yüksek olduğu konaklama işletmelerinde daha kolay uygulanabileceği açıktır. Farklı görevlerde olmalarına karşın, benzer, hatta çoğu kez aynı işleri yapmak zorunda olan işgörenlere uygulanabilmesi pek sağlıklı sonuç vermeyecektir. Örneğin bir otel işletmesinde "resepsiyon elemanı"nın iş tanımı ve iş gerekleri gerçekte standart olmalıdır. Ancak herhangi bir oteldeki bu işgören gerektiğinde "rezervasyon" ile, hatta bazı durumlarda "odaların kontrolü" ile ilgilenmek durumunda kalabiliyorsa, yalnızca "resepsiyon" görevine ilişkin bir iş boyutu ölçeği ile değerlendirilemez.

Bu yöntemin kullanılmasında, yukarıda belirtilen sakıncaların giderilebilmesi için, bölümler bazında, işgörenlere ilişkin ortak görev ve sorumlulukları kapsamına alan ayrı iş boyutu ölçekleri geliştirilebilir. Örneğin küçük veya orta büyüklükte bir otel işletmesinde, önbüroda çalışanlar, ortak görev ve sorumlulukların yer aldığı tek bir ölçeğe göre değerlendirilebilirler. Aşağıdaki örnekte, bir otelde ön büro faaliyetlerinin kapsamında olup tüm ön büro çalışanlarını ilgilendiren ortak görevler alfabetik şekilde sıralanmaktadır 38

Acil Durumlar, müdahale

Buyur etme

Dil bilgisi (Yabancı dili asgari ölçüde kullanma)

Hijyen tekniklerini uygulama

Hoparlör kullanma

Kendine özen gösterme

Nezaret etme

Şikayetlere yanıt verme

Telefon kullanma

38 İş ve Görev Tanımları, ILO, TUGEV Yayını, Ekim Matbaası, s. 32.

Yazarkasa kullanma vs...

(Bu görevlerin sayısını arttırabilmek mümkündür. Burada yalnızca açıklamaları desteklemek amaçlanmıştır.)

c) **Kritik Olaylar Yöntemi:** Yöneticilerin, işgörenlerin belirli durumlarda gösterdikleri davranışları dikkate alan personel kayıtlarından yararlanarak ya da gözlemleri sonucunda tuttıkları kişisel kayıtları kullanarak değerlendirme yapmaları esasına dayanır. Bu yöntem, yöneticilerin, işgörenlerin davranışları üzerinde "arzu edilir" veya "arzu edilmez" şeklinde bir değerlendirmeyi mutlaka yapmak zorunda oldukları hizmet işletmelerinde en yaygın kullanım alanına sahiptir³⁹.

Örneğin, şiddetli bir yağmurun bastırması halinde, otelden çıkan bir müşteriye arabasına gidinceye kadar şemsiyesini ödünç veren bir bell-boy'un bu hareketi, işletme yönetiminin, işgörenlerden nasıl davranışlar beklediğini gösteren bir kritik olaydır. Bu yöntemin kullanılması durumunda yönetici, işgörenin örnekteki gibi bir davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmediğini hatırlayabilecektir.

Kritik olaylar metodu, işgörenlerin taklit etmesi gereken davranışları betimleyecek sembolik olaylar ve öyküler de yaratabilir. Örneğin, eğitici bir video bandı, bir müşterinin küçük çocuğunun, lobide farkında olmadan düşürdüğü oyuncak ayısını müşterinin odasına kadar götüren bir bell-boy'u örnek gösterebilir⁴⁰. Bu tür bir kritik olay örneği, işletme yönetiminin arzu ettiği müşteri servisinin ne tür davranışları içine alması gerektiğini, nelere özen gösterilmesinin önemli olduğunu etkili bir biçimde göstermeye yarar.

Kritik olaylar yöntemi, yöneticilerin gözlemledikleri her kritik olayı, zihinlerinde ya da yazılı olarak muhafaza edebildikleri ölçüde bir anlam taşıyacaktır. Tamamiyle doğru kayıtların muhafaza edilmesi sözkonusu olsa bile, yöneticilerin, her bir işgörenin iş sırasındaki davranışlarını adil bir şekilde değerlendirebilmede yeterli olacak kritik olayları, günlük iş rutini içerisinde yakalayabilmeleri pek gerçekçi olmayacaktır. Bu nedenle

³⁹ Robert H. Woods., a.g.e., s. 200.

⁴⁰ Robert H. Woods., a.g.e., s. 201.

Kritik Olaylar Yönteminin, bir sonraki konu başlığında görüleceği gibi Grafik Değerlendirme Ölçeği (GDÖ) ile birlikte kullanılarak daha etkin bir yöntem olması sağlanabilir. TABLO 19'da ise, Kritik olaylar Yaklaşımı'nın uygulandığı bir form örneği görülmektedir:



TABLO 19: KRİTİK OLAYLAR METODU'NUN UYGULANMASINA BİR ÖRNEK.

İSTENİLEN : Soldaki sütunda yer alan herbir "sorumluluk alanı" için işgörenin davranışlarından örnekler veriniz. Olumlu ve olumsuz olaylar gösteriniz.		
İŞGÖRENİN ADI :		
FAALİYET (Sorumluluk Alanı)	TARİH	GÖZLEMLENEN OLAY YA DA DAVRANIŞ
TALİMATLARA UYMA		
İŞ KALİTESİNİ YÜKSEK TUTMA		
ÖNERİLERİ DİKKATE ALMA		
YÖNETİCİLERİN İMZASI:		TARİHİ:

Kaynak : Raphael R. Kavanaugh and Jack D. Ninemeier.,a.g.e., s. 141.

e) Davranışsal Değerlendirme Yöntemi (DDY): Bu yöntemde, farklı iş boyutları için belirli iş davranışlarının yani "kritik olaylar"ın tanımlanması nümerik bir ölçeğe dayandırılmaktadır⁴¹ Görüldüğü gibi bu yöntemde de, Grafik Değerlendirme Ölçeği'nde olduğu gibi yöneticilerden, işgörenleri sürekliliği olan bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmektedir. Bu durumda yöneticiler işgörenin performansını "kritik olaylar"a dayandırarak belirli davranışları değerlendirmek durumunda kalırlar.

Bu yöntem, değerlendirmeyi yapan yöneticinin, hangi davranışın iyi, hangisinin kötü olduğu konusundaki düşüncesine diğer yöntemlere oranla daha az bağlıdır; yani subjektif olmaktan daha fazla uzaklaşır.

Daha önce de belirtildiği gibi, kritik olaylar, iş gereklerinin tam bir çerçevesini çizebilmek için, yöneticilerin gözlemleyip kaydettikleri olaylardır. Davranışsal Değerlendirme Ölçeklerinde kullanılacak olan kritik olayların, işgörenler ve yöneticilerden oluşturulan komiteler tarafından belirlenmesi idealdir. Değerlendirme süreci için gerekli olan kriterlerin saptanması aşamasına işgörenler de katılacak olurlarsa, bu yöntemi benimseyebilmeleri de o ölçüde kolaylaşacaktır.

⁴¹ Karen Eich Drummond., a.g.e., s. 93.

Davranışsal Değerlendirme Yöntemi, kullanıcı açısından kolaylıklar sağlayan bir yöntemdir; performans standartlarının anlaşılmasını kolaylaştırır; dolayısıyla daha objektif ve doğru ölçümler yapılmasına olanak tanır. Aynı zamanda, işgörenlerin güçlü ve zayıf oldukları yönleri hakkında daha yararlı bilgilendirme sağlar ve performansın tartışılmasını teşvik eder.

TABLO 20'de, Davranışsal Değerlendirme Yöntemi'nin uygulandığı bir form gösterilmektedir.



TABLO 20: BİR OTELİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNDEN BİRİNİN "İLETİŞİM KURMA YETENEĞİ"Nİ DEĞERLENDİRMEK İÇİN UYGULANAN DAVRANIŞSAL DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ ÖRNEĞİ

STANDART DAVRANIŞ:		BÖLÜM TOPLANTILARINA KATILMAK, YETKİLİ KOMİTELERİ SAHİ OLARAK DÜZENLİ ZİYARET ETMEK; DEPARTMANLARA BELİRLİ TALİMATLAR VE POLİTİKALARI AKTARMAK İÇİN İÇ YAZIŞMALAR KULLANMAK; ASTLARA FİNANSAL, YÖNETSEL VS. KONULARDA BİLGİ AKTARMAK; İŞGÖRENLERLE PERİYODİK TOPLANTILAR DÜZENLEMELİK.	
DEĞERLENDİRME	7.00	ÖRNEK OLAYLAR (Hareketler)	
Ekip elemanları ile etkin bir iletişim kurmuştur ve sık sık toplantılara katılır.	6.00	Bu yönetici, otelde niçin personel azaltıldığını açıklamak için bir toplantı duyurusu yapar ve işgörenlere, oteldeki belirli pozisyonların neden kaldırıldığını ilişkin soru sorma ve tartışma ortamı yaratır.	
Ekip elemanları ile tatmin edici düzeyde bir iletişimi vardır ve bazı toplantılara katılır.	5.00	Yoğun bir geliştirme programı sırasında, bu yönetici iletişimi güçlendirmek ve projenin koordinasyonunu sağlamak için komite toplantılarının frekansını artırır.	
Ekip elemanları ile iletişim kurmakta güçlük çeker ve toplantılara nadiren katılır.	4.00	Haftada bir kez, çeşitli hatlarda çalışan işgörenleri, otel faaliyetleri hakkında informel olarak sohbet etmek üzere davet eder.	
	3.00	Günün belirli saatlerinde bell-boy'ların aşım iş yükü problemlerini, ön-büro yöneticisiyle görüşmekten kaçınarak, katlardan sorumlu yöneticiye aktarır.	
	2.00	Bölüm toplantılarını kaçırır ve astlarıyla bireysel görüşmeler düzenlemede başarısızdır; ancak ne yapılması gerektiğini gösterir ve talimatlar içeren iç yazışmaları otelin muhtelif yerlerinde bulundurur	
	1.00	Haftalık, sorumlu komite toplantıları sırasında çoğu kez astının yorumlarını önemsemez.	

Yöntemin dezavantajlı yanları ise şöyle özetlenebilir: Geliştirilmesi için fazla zaman ve para harcanması gerekmektedir; sonuçlardan ziyade faaliyetin kendisi ile ilgilidir; değerlendirmeyi yapan yöneticilerin, işgörenlerin performanslarına uygun bir dayanak noktası bulamadıkları durumlarda sorun teşkil eder. Bunlara ilave olarak her hangi bir işin kapsamında sık sık görev değişiklikleri yapılması durumunda da yöntemin uygulanması zorlaşacaktır.

TABLO 21:DAVRANIŞSAL DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ ÖRNEK 2.

Çok iyi fazlasıyla iyi	7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve onlarla kurallara uygun iyi ilişki kurar.
İyi, beklenene uygun	6	Müşterileri tanımaya çalışır. Tanımadığı müşteriye karşı aşırı dikkatlidir.
Kısmen iyi	5	Tanımadığı müşteriye başkasına sorar, kendi başına karar vermez.
Vasat, ne iyi ne kötü	4	Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya, başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
Kısmen kötü	3	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda hızlı çalışmaktan hoşlanmaz.
Kötü, beklenenin dışında	2	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır.
Çok kötü, istenmez.	1	Mesai saati sonuna doğru geciken müşteri işini dikkate almaz, gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 194.

f) Kontrol Listesi Yöntemi: İşgörenin performansını tanımlayabilecek davranışlar listesi üzerinden yapılan kontrollere dayanmaktadır. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiye bir davranışlar listesi verilerek, bu davranışlardan hangilerinin işgörene uygun olduğunun işaretlemesi ya da kontrol etmesi istenir. Örneğin, "Her zaman dakiktir", "Müşterilere nazik davranır" veya "Diğer işgörenlerle işbölümü yapmaz" şeklinde ifadeler

kullanılabilir ve bunların onaylanması ya da olumsuzlanması beklenir. Bu yöntemde kullanılan formlar, işgörenin kendisinden beklenen davranışlar ve özelliklere hangi dereceye kadar sahip olduğu ya da olmadığına özetleneceği durumlarda daha işlevseldirler⁴²

Yöntemin puanlı hale getirilmesi ise, her bir liste maddesine puan vermek suretiyle, değerlendirmenin en basit şekilde, kontrol edilen maddelerin toplam puanına göre sonuçlandırılmasıdır. Ayrıca, kontrol listesinde yer alan maddelerin ağırlıklandırılması durumunda, belirli maddelerin üzerinde daha önemle durulması mümkün olabilecektir.

Basit ve anlaşılması kolay bir yöntem olmasına karşın genellikle yöneticiden, performansı değerlendirmesi yerine tanımlamasının istendiği eleştirisine açıktır. Bunun yanısıra, aynı şekilde, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasının amaçlandığı bir yönetime dönüşebilme riskini taşımaktadır.

TABLO 22'de bir otel ya da restoran işletmesinde çalışan bir mutfak görevlisinin değerlendirildiği Kontrol Listesi yer almaktadır.

⁴² W. Richard Plunkett., *Supervision- The Direction of People At Work*, C. Brown Company Publishers, 2 th Ed., Dubuque-Iowa, 1982, s. 195.

TABLO 22: MUTFAK GÖREVLİSİ İÇİN DÜZENLENMİŞ BİR KONTROL LİSTESİ ÖRNEK 1.

BÖLÜM : Mutfak	TARİH :
	İŞGÖREN :
1. İşleri vaktinde kaydeder.....	
2. Gelir gelmez çalışmaya başlar.....	
3. İstenen miktarda işi teslim eder.....	
4. İstenenden daha fazla miktarda iş teslim eder.....	
5. Düzenli ve temiz çalışmaz.....	
6. İşlerin çok yoğun olduğu zamanlarda da sakin ve düzenlidir.....	
8. Sorumluluklarını çok iyi bir şekilde yerine getirir.....	
9. Mutfak kurallarının uygulanması konusunda çok titizdir.....	
10. Daha fazla sorumluluk alabilecek kapasitededir.....	
11. Kendi hatalarının sorumluluğunu taşır.....	
12. İşleri daha iyi ve daha pratik yapmaya çalışır.....	
13. Kendi temizliğine çok önem verir.....	
14. İşte temizliğe önem verir.....	
15. Naziktir.....	
16. Kendine güvenir.....	
17. Malzemeleri ekonomik kullanır; ziyan etmez.....	
18. Talimatları dikkatle dinler ve uygular.....	
19. İş ile duygularını birbirine karıştırmaz.....	
20. Diğer işgörenlerle iyi bir koordinasyon içindedir.....	
21. Şefinin yokluğunda daha fazla sorumluluk olabilir.....	
22. Diğer işgörenlere iyi bir örnek oluşturur.....	
23. Sabırlıdır.....	
24. Tutumu arkadaşçadır.....	
25. Yeni görevleri kolayca öğrenir.....	
	İMZA :

Kaynak: D.E. Lundberger and J.P. Armates, The Management Of People In Hotels, Restaurants and Clubs, William C. Brown Comp. Publishers, Dubuque-Iowa. 1980., s. 126.

TABLO 23'de, pek çok işletmede kullanımı mümkün olan bir kontrol listesi örneklenmektedir. TABLO 24'de ise, daha önce bahsedilmiş olan "ağırlıklandırma" uygulaması örnek gösterilmektedir.

TABLO 23: KONTROL LİSTESİ ÖRNEK 2.

İşgörenin Adı Soyadı :	Bölümü:
Görev Ünvanı:	İş No:
İlk Yöneticisi :	
Değerlendirmeyi Yapan :	Değerlendirme Tarihi:
ÖZELLİKLER	VERİLEN DEĞERLER
1- İşine zamanında geliyor mu?	
2- İşini bitirmek için çalışma gününü planlıyor mu?	
3- Sorduğunuzda işini yapmış oluyor mu?	
4- Size vereceği raporları zamanında veriyor mu?	
5- Masasını düzenli tutuyor mu?	
6- Dosyaları ve evrakları düzenli mi, aradığını buluyor mu?	
7- Gereğinde diğer arkadaşlarına yardım ediyor mu?	
8- İş arkadaşlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyor mu?	
9- Bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu?	
10- Talimatı tam anlıyor mu?	
11- İşinin kalitesini arttırmak için özen gösteriyor mu?	
12- İşini programlıyor mu?	
13- Kendi hatalarını zamanında görüp düzeltiyor mu?	
14- Yaptığı işi seviyor mu?	
15-	
16-	
Toplam puan	

Kaynak: İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 198.

TABLO 24: AĞIRLIKLI KONTROL LİSTESİ ÖRNEĞİ

İSTENİLENLER : Değerlendirilecek olan işgörene uygun olduğunu düşündüğünüz ifadeleri () şeklinde işaretleyiniz.		
İŞGÖRENİN ADI :		
() eğer uygunsa	Davranış (Hareket)	Ölçek Değeri
-----	1. İş bittiği zaman malzemeleri yerine koyar.	2,0
-----	2. Çalıştığı alanı temiz tutar.	1,5
-----	3. Gereken tüm çalışma araç grecini zamanında biraraya getirir.	1,5
-----	-----	-----
-----	-----	-----
YÖNETİCİNİN İMZASI :		TARİH :

**Kaynak: Raphael R. Kavanaugh and Jack D. Ninemeier.,
a.g.e,s.142.**

g) Zorunlu Seçim Yönetimi: Kontrol Listesi Yöntemi'nin daha farklı bir biçimi olan Zorunlu Seçim Yönteminde, değerlendirmeyi yapan yönetici, birbirine benzer gibi görünen, "arzu edilir" veya "arzu edilemez" nitelikteki; ancak gerçekte zayıf ya da yüksek performansı ayırtlayabilecek davranışlar arasında seçim yapmak durumundadır⁴³.

Görüldüğü gibi, Zorunlu Seçim Yönteminde, değerlendirmeyi yapan yöneticiden, işgörenin iyi bir performans gösterebilmesi için belirli görevleri ne şekilde yerine getirdiğini saptaması istenir. Bazı kaynaklarda bu yöntem, "Durum Seçimi" olarak da ifade edilmektedir.

Pekçok konaklama işletmesinde kullanılmakta olan bu yöntemin uygulanmasında, herhangi bir pozisyon açısından önem taşıyan belli başlı tüm görevlerin dikkate alınması gerekmektedir. Tablo 25'te, Zorunlu Seçim Yöntemi'nin uygulanışını gösteren bir örnek yer almaktadır:

⁴³ Karen Eich Drummond., a.g.e., s. 96.

Görüleceği gibi, bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan yöneticiye, hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu anlayamayacağı bir dizi ifadeler verilmekte ve yönetici, bu ifadelerden birini seçmeye zorlanmaktadır⁴⁴.

TABLO 25: ZORUNLU SEÇİM YÖNTEMİNİN UYGULANDIĞI BİR ÖRNEK

İFADELER	YAPABİLME	ARZU EDİLİRLİK ÖZELLİĞİ
A. 1. Verilen görevleri zamanında yerine getirmektedir	4.21	4.75
A.2. Her durumda son derece rahat davranmaktadır.	0.82	4.72
B.1. İşine her zaman vaktinde gelir	3.69	3.27
B.2. Başkalarıyla kolaylıkla arkadaşlık kurar.	0.91	3.30

Kaynak: M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu., a.g.e., s. 222.

TABLO 25'teki A_1 ve A_2 ifadelerini ele alacak olursak; her iki ifade de istenen özellikleri gösteriyor gibi görülmekle birlikte, performans düzeyini belirleyecek asıl ifade A_1 dir.

h) Doğrudan Endeksleme Yöntemi: Yöneticilerin tek başlarına ya da astlar ile yöneticiler arasındaki görüşmeler sonucunda belirlemiş oldukları standartlara göre yapılan değerlendirmeleri içerir. Performans standartlarında, İŞGÜCÜ DEVRİ, VERİMLİLİK ve DEVAMSIZLIK gibi, işin gerektirdiği çıktı/sonuca göre global nitelikli ve objektif kriterler esastır⁴⁵. Örneğin, bir satın alma elemanının, satın almış olduğu, ancak müşteriler tarafından iade edilmiş ürünlerin sayısı baz alınarak performansı değerlendirilebilir. Veya benzer şekilde, aynı elemanın, mevcut düzen içinde, satın alma departmanına

⁴⁴ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu., a.g.e., s. 222.

⁴⁵ Cavide Uyargil., a.g.e., s. 51.

zamanında bilgi vermemesinden kaynaklanan STOK YETERSİZLİĞİ problemlerinin kaç kez yaşandığı, yani sıklık sayısı dikkate alınabilir⁴⁶.

Çalışma standartlarında verimlilik, kalite ya da miktar ölçümleri de benzer şekilde yapılabilir; ancak sözkonusu ölçümlerin, en çok, üretim ya da satış kademelerindeki işgörenler açısından uygulanabilir olduğunu söyleyebiliriz. Yönetim kademesindekiler açısından ise, kendilerine bağlı olarak çalışan astların, daha önce sözedilen kıstaslar türünden değerlendirilmeleri sonucunda ortaya çıkan performansa göre başarılı ya da başarısız olmaları sözkonusu edilebilir.

Konaklama işletmelerinde ise, MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN SAYISI, YENİ MÜŞTERİ ADEDİ, SATILAN ODA SAYISI, İPTAL EDİLEN REZERVASYON SAYISI ya da EN ÇOK MALZEME HASARI gibi kriterler baz alınarak değerlendirme yapılabilir.

B) Potansiyel Performansı Ölçmeye Dayalı Yöntemler :

a) **Amaçlara Göre Yönetim:** Çağdaş anlamda insan kaynakları yönetiminde, son derece önemli bir kavram, felsefe ve davranışsal yaklaşım olarak nitelendirilebilen AGY^(*) , ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından, "Practice of Management" isimli eserde ortaya atılmıştır. Ancak "amaçların yönetilmesi" nin çok daha eski yönetim teorilerinden esinlenilerek gündeme getirildiğini söylemek daha gerçekçi olacaktır⁴⁷ .

AGY, ağırlıklı olarak yönetici statüsündeki işgörenlerin görevlerini başarı ile yerine getirmeleri ve hedeflerin bir araya toplanabilmesi için yönetimin ihtiyaç duyduğu ve istediği şeyleri veren bir stratejidir. Amaçlar, zaman stratejisi, toplam yönetim ve bireysel motivasyon olmak üzere dört basit elemandan oluşmaktadır⁴⁸.

İşgörenlerin motive edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve kişisel hedeflerinin işletme hedefleri ile bütünleştirilmesi yolu ile performansı arttırmayı amaçlayan AGY yaklaşımı, bu özellikleri ile komple bir yönetim ve motivasyon

⁴⁶ Raphael R. Kavanaugh and Jack D. Ninemeier., a.g.e., s. 12.

^(*) AGY, Amaçlara Göre Yönetim'in kısaltılmışıdır.

⁴⁷ Karen Eich Drummond., a.g.e., s. 95-96.

⁴⁸ Osman Yozgat., *İşletme Yönetimi*, Marmara Ün. Teknik Eğitim Fak. Döner Sermaye İşletmesi Matbaa Birimi, 7. Baskı, İstanbul, 1989, s. 55-56.

amaçlayan AGY yaklaşımı, bu özellikleri ile komple bir yönetim ve motivasyon tekniği olması yanında, etkin bir örgütsel gelişim ve PD aracı olarak kullanılabilir⁴⁹.

AGY yaklaşımında, işgörenlere işletme hedefleri açıklanmakta ve kendisinin bu hedeflere ne şekilde ve ne kadar katkıda bulunabileceği sorulmaktadır. Daha sonraki aşamada işgören, bu hedeflere belli bir dereceye kadar yöneticisinden bağımsız olarak ulaşmaya çalışır. Sürecin sonunda işgören ile yönetici görüşmeler yaparak hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını, - varsa- problemlerin neler olduğunu ve nasıl çözülebileceğini tartışırlar. İşgörenin bir sonraki döneme ilişkin hedeflerinin belirlenmesi ve gerekli eğitim/geliştirme programlarının saptanması ile süreç yeniden işlemeye başlar.

Anlaşılabacağı gibi, AGY yaklaşımı, işgörenlere tam olarak NEYİ, NASIL ve NE ZAMAN yapmaları gerektiğinin empoze edildiği diğer kontrollü yönetim yaklaşımlarından farklıdır. Bir sistem olarak değil de bir yaklaşım ya da felsefe olarak ifade edilebilen AGY, geleceğe bakışı sağlayan; yararlı ve ulaşılabilir hedeflerin belirlendiği ve daha sonra bu hedeflere ulaşılması konusunda işgörenlerle iletişim kurulmasını, hatta onlara rehberlik edilmesini öngören yönetsel bir davranıştır. Bunun yanısıra, işgörenlerin kendi hedeflerinin tesbitinde rol oynama gereksinimlerini de tatmin etmede yardımcı olur. Bu özellikleri ile AGY, geçmişteki performansı ölçmeye yarayan PD yöntemlerinden de ayrılan yeni yöntemler geliştirilmesini sağlar.

Peter Drucker, AGY'nin insan hareketleri, davranışları ve motivasyonuna dayandığını; dolayısıyla düzey ve işlevi ne olursa olsun tüm yöneticilere ve pek çok işgören statüsüne, küçük büyük her tür işyerine uygulanabileceğini belirtmektedir⁵⁰. Dolayısıyla, konaklama işletmeleri açısından da uygulanabilir olduğunu söyleyebiliriz.

Konumuz gereği AGY'nin bir PD aracı olarak konaklama işletmelerinde ne ölçüde yararlı olabileceğini inceleyecek olursak; çeşitli nedenlerden ötürü AGY'nin işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde tek başına yararlanılabilir bir yaklaşım olmadığını görebiliriz:

1) AGY, yalnızca sonuçları göstermektedir; öte yandan işgörenlerin bu sonuçlara ulaşmak için neler yaptığı, nasıl davrandığı hakkında çok az veri

⁴⁹ Tuğray Kaynak., "Amaçlara Göre Yönetim"; *Turizm Eğitimi Danışma Toplantısı Tebliğleri*, TUGEY Yayını, No:5, İstanbul, 1988, s.65.

⁵⁰ Tuğray Kaynak., a.g.m., s. 65.

sunar. Bazı hedeflere ulaşabilmede işgörenlerin bir dereceye kadar kontrol edemedikleri faktörler sözkonusu olabilir; örneğin bir işgören, belli bir sonucu elde edebilmek için çok az çaba göstermiş olabilir⁵¹. Halbuki konaklama işletmelerinde sonuçlar kadar, hatta çoğu kez sonuçlardan da önemli olan kriterler, iş sırasındaki tutum ve davranışlardır.

2) AGY'nin daha ziyade somut sonuçlarla yani rakamlarla ilgili olduğu bilinmektedir; örneğin bir otelde tur bağlantılarıyla satılan oda sayısı ya da ilgili sezondaki doluluk oranının yetkililer arasındaki dağılımı; menü planlamasının müşterileri tatmin edecek ölçüde en az maliyetle yapılabilmesi (en az maliyet rakamına ulaşılması) gibi. AGY, bu rakamların nasıl değiştirileceği yani arttırılıp azaltılacağı konusu ile fazlaca ilgilenmez.

3) İşgörenlere kendi hedeflerini tamamiyle kendilerinin belirlemeleri serbestisi tanındığında; uzun dönemli ve güç ulaşılır hedefler yerine, daha kısa dönemli ve kolay ulaşılır hedefler seçebilecekleri riski gözardı edilmemelidir.

4) Bir işgören için, -genellikle uygulandığı gibi- altı veya on iki ay sonrasına yönelik gerçekçi hedefler belirleyebilmek kolay olmayabilir. Üstelik belirlenen hedeflerden birinin dönem içinde revize edilmesi gerekliliği duyulursa, işgören yöneticisini buna ikna etmede zorluk çekeceğini düşünerek çekimser kalabilecektir⁵². Çok kısa süreli sezonlar yaşayan konaklama işletmelerinde ise bu sorunlar ters yönde cereyan edebilir.

5) Turizm endüstrisinde en çarpıcı şekilde görülebilen, iç ve dış çevre koşullarındaki değişimler, hedeflerin de sık sık değiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Kontrol edilemeyen konjonktürel bir değişimin turizm endüstrisindeki olumsuz yansıması, bu değişim öncesi gerçekçi bir şekilde belirlenen hedeflerin ulaşılmaz olmasına yol açabilmektedir.

6) Eklenebilecek bir diğer güçlük ise, bir yöneticinin AGY yaklaşımıyla yaptığı değerlendirmelerin sonuçlarını, farklı işgörenler arasında sağlıklı bir şekilde karşılaştırabilmesindedir. Her bir işgörenin farklı ölçülerde ulaşabilir hedefleri olduğu düşünülürse bu güçlük daha iyi anlaşılır.

Yukarıda sayılan güçlüklerine karşın AGY, daha önce de vurgulandığı gibi son derece önemli bir plânlama ve değerlendirme aracıdır. Herşeyden önce hedef-tespit süreci kendi içinde motive edici bir özellik taşır; çünkü bu

⁵¹ Karen Eich Drummond., a.g.e., s. 95-96.

⁵² Karen Eich Drummond., a.g.e., s. 96.

sürecin içinde yer alan bir işgören, kendisine hedeflerin veri olarak sunulduğu bir işgörene oranla başarıya ulaşma konusunda daha istekli olacaktır. AGY aynı zamanda yönetici ile işgören arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin niteliğini de geliştirebilir. Üstelik başarıya ulaşma konusunda nicel ve ölçülebilir sonuçlara dayalı olduğu için (ağırlıklı olarak) subjektiflikten daha uzaktır.

Yapılan açıklamaların da ışığında, konaklama işletmelerinde AGY yaklaşımının PD açısından büyük önem taşıdığını vurgulayabiliriz. Ancak, kişisel hedeflerini daha sağlıklı belirleyebilecek görev ve statüdeki işgörenlerin doğru seçilmesi ve ağırlıklı olarak yönetici konumundaki işgörenlerin (şefler, bölüm yöneticileri gibi) bu kapsamda değerlendirilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, daha önce de belirtilmiş olan nedenlerle, AGY yaklaşımının PD de tek başına bir araç olarak kullanılmasının yeterli olmadığını dikkate alarak diğer yöntemlerin de kullanıldığı, AGY destekli karma bir yöntem önerilmektedir. Uygulama çalışmasında bu öneriyi somut şekilde görebilmek mümkün olacaktır.

b) Değerleme Merkezi Tekniği: İşgörenlerin gelecekteki (potansiyel) performans düzeylerinin analiz edilmesi amacıyla uygulanan ve genellikle orta kademe yöneticilerinin performanslarının geliştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir⁵³.

Yöntemin uygulanışında ilk aşama, işgörenlerin, benzer özellikleri dikkate alınarak gruplara ayrılmasıdır. Grupların oluşturulmasında özel görüşmeler, bilgi ve yetenek testleri ya da benzer bireysel özelliklerin tesbiti önemli rol oynar. Oluşturulan gruplar, ilk kez değerlendirme merkezinde karşı karşıya getirilir ve üyelerin yöneticisiz olarak çalışmalarına olanak sağlanır.

Değerleme merkezinde grup üyelerine farklı işletme sorunları aktarılır ve bu sorunlara birlikte çözüm geliştirmeleri istenir. Böylelikle karar verme ve problem çözme becerileri de sınanmış olacaktır. Değerlendirmeden sorumlu olan yönetici tarafından üyelerin gelişmeleri ve birbirleriyle kurdukları ilişkilerin niteliği sürekli olarak gözlemlenir. Elde edilen bilgiler, kişilerin geleceğe yönelik olarak nasıl birer yönetici olacakları, karar verme, problem çözme, liderlik ve işbirliği gibi yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde ne ölçüde başarı sağlayacakları konularında üst yönetime veri sağlayacaktır. Bu yöntem, işe yeni alınan işgörenlerin yönlendirilmesinde de kullanılabilir⁵⁴.

⁵³ İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 201-202.

⁵⁴ İlhan Erdoğan., a.g.e., s. 201-202.

Konaklama işletmelerinin yoğun emeğe dayalı ve son derece dinamik yapısı içinde, işgörenlerin, uzun süre bir merkezde gözlemlenip değerlendirilmeye konu olabilecekleri şüphelidir. Değerleme Merkezi Tekniği, hazırlık sürecinden itibaren fazla zaman, çok büyük itina ve dikkat, bunların yanısıra maliyet isteyen bir tekniktir; grupların oluşturulması bile başlı başına uzmanlık isteyen bir iştir. Yönetim kadrosunu oluşturan yöneticilere uygulanmasının bu açıdan daha yararlı olacağı açıktır. Ancak, değerlendirmeden sorumlu yöneticilerin benzer uygulamalarda daha önce yer almış uzman kişiler olması ve gerek hazırlık, gerekse grupları izleme aşamalarında çok hassas davranmaları gerekmektedir. Aslında bu tür bir tekniğin işletme dışından gelecek profesyonel kişilerce yürütülmesi ya da işletme dışında bu veya benzeri tekniklerin uygulandığı eğitim/geliştirme programlarına işgörenlerin katılımının sağlanması daha etkin bir sonuç verebilecektir.

c) Standartlar Yöntemi: Doğrudan Endekslleme Yöntemi ile benzerlikler göstermesine karşılık, Standartlar Yönteminde, global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar yerine fiilî sonuçlar, daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu standartlar, benzer şekilde, astlar ile yönetici arasındaki görüşmeler yolu ile belirlenir. Daha ziyade, AGY yaklaşımının yönetici olmayan işgörelere uygulanması olarak da açıklanabilir⁵⁵.

2.3.3.1.3 Daha Sınırlı Kullanım Alanına Sahip

Diğer PD Yöntemleri

a) Serbest Değerlendirme Yöntemi: Değerlendirmeyi yapan yöneticiden, işgörenin bütün performansını ya da belirli performans boyutlarını yazarak tanımlaması istenir. Bu yöntemin, daha ziyade yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılması öngörülmektedir.

Serbest Değerlendirme Yönteminde çoğunlukla, aşağıdaki türde, açık uçlu sorularla yazı yönlendirilir ve çerçevesi çizilmiş olur⁵⁶: Örneğin;

⁵⁵ Cavide Uyargil., a.g.e., s. 91.

⁵⁶ Karen Eich Drummond., a.g.e., s.96.

-İŞGÖRENİN PLANLAMA VE ORGANİZASYON KONUSUNDA BAŞARILI OLDUĞU YÖNLERİ AÇIKLAR MISINIZ?

-İŞGÖRENİN MEVCUT POTANSİYELİ VEYA GELİŞMESİNE YÖNELİK OLARAK NE GİBİ ÖNERİLERDE BULUNABİLİRSİNİZ? gibi.

Bu yöntemi, daha basit şekilde, değerlendirmeyi yapan yöneticilerin işgörenleri tanıtmaya yarayan basit denemeler yazması şeklinde açıklayabiliriz. Ancak görüleceği gibi, bu yöntemin başarılı olabilmesi, herşeyden önce, değerlendirme yazısını yazacak olan kişinin, düşüncelerini yazılı ifade edebilme becerisine bağlı olacaktır. Bunun yanısıra, yöneticilerin bu değerlendirmeleri özenli bir şekilde, iyi düşünüp kurgulayarak yazabilmeleri için zamana gereksinimleri vardır. Özenle yazılmış ve yöneticilerin dikkatli gözlemlerinin sonuçlarını yansıtan değerlendirmeler, daha somut ve rakamsal sonuçlara dayalı yöntemlerin eksikliklerini tamamlayabilir. Üstelik bu yöntemle, işgörenlerin gelişimine ilişkin önemli öneriler de ortaya konmuş olur.

Özetle, Serbest Değerlendirme Yönteminin en önemli uygulama güçlüklerinin, kolayca geliştirilememesi ve sayısal sonuca dönüştürülememesi olduğunu belirtmekte yarar vardır. Dolayısıyla bu yöntemin, ağırlıklı olarak yönetici pozisyonundaki işgörenler için ve diğer yöntemleri tamamlayıcı şekilde uygulanması daha idealdir. Konaklama işletmelerinde "ŞEF" düzeyindeki işgörelere yönelik uygulama çalışmasında bu yöntemle, karma yöntem içerisinde yer verilmeye çalışılmıştır.

b) Psikoteknik Testler: Belirli özellikler taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımıyla kişilerin farklı yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniği, "PSİKOTEKNİK" olarak tanımlanmaktadır. Bu ölçüm tekniği işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde de kullanılabilir. Burada üzerinde durulması gereken en önemli nokta, bir tür geleceğe dönük PD tekniği olan psikoteknikte uygulanacak testlerin işe ve işletmeye uygun ve istenilenleri ölçebilecek nitelikte olması gerektiğidir⁵⁷.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, psikoteknik ölçümlerin yapılabilmesi için testlerden yararlanılmaktadır. Testler aracılığıyla yapılacak ölçümler, işgörenleri ya bireysel olarak ya da özellikleri bilinen gruplarla karşılaştırmak suretiyle değerlendirmeye yarayacaktır. Bu testler, işgörenlerin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin düzeyini ve belli bir zamandaki bilgi düzeylerini analiz

⁵⁷ İlhan Erdoğan., *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, Yön Ajans, İstanbul, 1980., s. 45.

etmeyi sağlayan, özel olarak düzenlenmiş testlerdir. Ayrıca işgörenlerin, gelecekte sözkonusu özellik ve yeteneklerini nasıl geliştirebileceklerini de ortaya koyarak yönetsel kararlara veri oluşturabilirler. İşgörenlerin bireysel olarak gruplarla karşılaştırılması için ise test sonuçları, benzer özellikler taşıyan gruplara göre yeniden sınıflandırılır ve bu sonuçların grup özelliklerine göre karşılaştırılması yapılır. Örneğin mesleki eğitim almış olanların ve almayanların test sonuçlarının ayrı ayrı ele alınarak yorumlanması sağlanır⁵⁸.

Geliştirilmesi ve uygulanması özel uzmanlık gerektiren, önemli ölçüde zaman ve maliyet harcanmasına neden olan psikoteknik ölçümün konaklama işletmelerinde PD aracı olarak kullanılması son derece güçtür.

c) Psikoanaliz Yöntemi: Bazı işletmelerin bünyelerinde sürekli olarak bir psikolog bulundurmaları ve bu psikologlardan PD'ye ilişkin sürekli bilgi istemeleri de, bazen karşılaşılabilen bir durumdur. Burada da amaç, işgörenlerin gelecekteki başarılarını arttırmalarına yardımcı olabilmektir. Daha ziyade "endüstri psikoloğu" olarak tanımlanan bu uzmanlar, zaman içerisinde işgörenin işe yönelik zihinsel, bedensel ve davranışsal özelliklerinin ve motivasyonlarının ne ölçüde değişim göstermekte olduğunu gözlemlerler; böylelikle de, işgörenin gelecekteki performansının ne kadar artabileceğini ya da ne yönde bir gelişme göstereceğini tahmin etmeye çalışırlar⁵⁹.

d) Yöneticilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Diğer Bazı Yöntemler: Yönetici statüsü taşıyan işgörenlerin değerlendirilmesi işletmeler açısından ayrı bir öneme sahiptir. Emir-kumanda, yönlendirme ve denetim gibi çok önemli yönetim fonksiyonlarını yerine getirmekle yükümlü olan yöneticilerin değerlendirilmelerinde kullanılan teknikler genellikle benzerdir. Ancak belirtilmesi gereken en önemli nokta, yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde yalnızca sonuçlara dayalı bir yaklaşımın yeterli olmayacağıdır. Yöneticilerin değerlendirmelerinde geçmişten gelen performans bilgileri kadar geleceğe yönelik performansla ilişkin verilerin de sağlanması gerekecektir. Çok sınırlı kullanım alanları olan ve daha ziyade yöneticiler için geliştirilmiş bazı PD yöntemlerinden de aşağıda kısaca söz edilmektedir⁶⁰:

1) Yerinde Değerlendirme: Geliştirilen özel bir form yardımıyla, değerlendirilecek işgörenin yöneticisi ile görüşme yapılır ve onun performans

⁵⁸ İlhan Erdoğan., İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, s. 47-48.

⁵⁹ İlhan Erdoğan., İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, s. 209-210.

⁶⁰ İlhan Erdoğan., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, s. 214-215.

düzeyi hakkında bilgi edinilir. Bu bilgiler daha sonra işgörenin izlenmesi yolu ile doğrulanır. Değerlendirmeyi yapan, değerlendirilen işgören hakkında elde ettiği bilgiler ile onun bir üst yöneticisinin aktardığı bilgileri birleştirerek tarafsız bir sonuca ulaşmaya çalışır. Pahalı ve zaman alan bir yöntemdir.

2) Verimlilik ve Kârlılığa Bağlı Değerlendirme: İşgörenlerin objektif PD yöntemleri ile değerlendirilmeleri durumunda, onların performans düzeyleri ile yöneticilerinin performans düzeyleri arasında ilişki kurulabilir. Eğer bir yöneticiye bağlı olarak çalışan işgören grubunun zaman içerisinde verimliliği ve etkinliği artırıyorsa, bunun, o yöneticinin başarısı olarak nitelendirilmesi mümkündür.

3) Özel Kapsamlı Yöntemler:

-Yöneticilerin kontrol alanı içerisinde gerçekleşen üretim miktarı (hatalı/hatasız), üretimin geliştirilmesi için eğitime ayrılan zaman vb. faktörler baz alınarak değerlendirme;

-Yöneticilerin branşları dikkate alınarak değerlendirme; örneğin, bir büro yöneticisinin, kendisine bağlı sekreterlerin yazma sürelerinin artması, daha az hatalı yazmaya başlamaları gibi olaylara bağlı olarak değerlendirilmesi gibi.

2.3.3.2 PD Yöntemlerinin Karşılaştırılması ve

Karma Sistemler

İşletmenin türü ne olursa olsun, hangi PD yöntemi ya da yöntemlerinin uygulanacağına karar vermek kolay olmayacaktır. Hangi yöntemin en uygunu olduğu sorusuna verilecek en gerçekçi yanıt ise, hiçbir yöntemin diğerlerine kıyasla tam anlamıyla üstün sayılamayacağıdır. Seçilen yöntem ya da yöntemlerin, harcanacak zaman ve maliyet faktörü kadar değerlendirilecek olan sonuçlara, davranışlara ya da özelliklere bağlı olarak değişebileceği açıktır.

Yöneticiler, işgörenlerin ne kadar iyi performans gösterdikleri konusunda yargıya varabilmek için genellikle üç kategoride odaklaşabilirler⁶¹:

1- NEYİ BAŞARDIKLARI (Sonuçlar veya çıktılar)

2- NE YAPTIKLARI (İş davranışları ve eylemler)

⁶¹ Karen Eich Drummond., a.g.e., s. 90-91.

3- NİTELİKLERİNİN NE OLDUĞU (Bilgi, beceri ve yetenekleri)

Konaklama işletmeleri açısından bunu çeşitli örneklerle açıklayabiliriz: Bir otelde, kat hizmetleri departmanındaki işgörenler **SONUÇLARA** göre değerlendirilebilir; örneğin belirli bir sürede temizlenen oda sayısı veya önceden belirlenmiş standartlara göre odaların ne kadar iyi temizlenmiş olduğu gibi. Bunun yanısıra, bir ön büro elemanının müşteriyle konuşurken takındığı tutum ve davranışların değerlendirilmesi **İŞ DAVRANIŞLARI** ile ilgilidir. Otelin yönetici kadrosunda yer alan bir servis şefinin ise, gerek kendi konusuyla, gerekse yönetim konusuyla ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerinin, yani **NİTELİKLERİNİN** değerlendirilmesi gerekecektir.

PD yöntemlerinin seçiminde, aşağıdaki kriterlerin dikkate alınması da son derece önemlidir⁶²:

-GELİŞME AMACI: Seçilen yöntem, sağlıklı bir geri-besleme sağlayarak işgörenlerin daha başarılı ve motivasyonlu çalışmalarına olanak tanıyacak nitelikte midir?

-YÖNETSEL AMAÇ: Seçilen yöntem, ücret ayarlamaları, terfiler, transferler gibi yönetsel kararların alınabilmesinde etkili olacak mıdır?

-EKONOMİK OLMA: Seçilen yöntemin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili maliyetler karşılanabilecek midir?

-HATALARDAN KORUNMA: Seçilen yöntem ne ölçüde geçerli ve güvenilirdir?

Bu açıklamalardan hareketle, çoğu işletmeler, kullanım amaçlarına uygun olarak farklı PD yöntemlerini birlikte kullanarak karma sistemler oluşturmaktadırlar.

Karma sistemler oluşturma düşüncesinin temelinde yatan nedenler, işletme, yöneticiler ve işgörenler üçgeninin birbirlerinden farklı amaç ve beklentilerinin birbirleriyle çelişerek yöntemin seçimini güçleştirmesidir. Bunu ortadan kaldırmak, çeşitli yöntemlerin üstünlüklerinden yararlanırken, bazılarının sakıncalarını giderebilmek için birden fazla yöntemin birlikte kullanılması gerekmektedir⁶³. TABLO 26'da görüldüğü gibi, çok çeşitli kriterler

⁶² M. Ceyhan Aldemir, Alpaz Ataoğlu ve Gönül Budak Solakoğlu., a.g.e., s. 227.

⁶³ Cavide Uyargil., a.g.e., s. 52-54.

baz alınarak değerlendirilen yöntemlerin karma bir sistem oluşturması ve bu sistemin uygulanması sanıldığı kadar kolay değildir. Dolayısıyla hangi yöntemlerin hangi statüdeki işgörenlerin değerlendirilmesi için ne şekilde biraraya getirileceği ve bu karma sistemin "neyi" değerlendirerek "ne amaçla" kullanılacağı üzerinde önemle durulması gerekir.

TABLO 26: PD YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

KRİTERLER	GDÖ	Sıralama	Davranışsal D.Y.	AGY
Değerlendirmelerin doğruluğu	düşük	düşük	yüksek	yüksek
Personel kararlarına katkısı	orta	yüksek	orta	orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	düşük	orta	yüksek	yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	çok düşük	çok düşük	yüksek	orta
Yönetimin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	düşük	çok düşük	yüksek	orta/yüksek
Yönetimin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	düşük	düşük	orta	orta/yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	düşük/orta	düşük/orta	yüksek	yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	düşük/orta	düşük	yüksek	yüksek
Değerlendirenlerden istenen beceriler	düşük	düşük/orta	orta	yüksek

Kaynak: Cavide Uyargil., a.g.e., s. 53.

2.3.4 (PD) Kimler Tarafından Yapılmalıdır?

2.3.4.1 İlk Yöneticilerin Değerlendirmeleri

Son yıllarda görülen uygulamalar, PD çalışmalarının ilk yöneticiler ya da başka bir ifadeyle gözetimciler tarafından yürütülmesi gerektiğinde birleşmektedirler. Özellikle son araştırmalar, ilk yöneticilerin zamanlarının yaklaşık %93'ünü PD ile geçirdiklerini ortaya koymaktadır. Ancak bu sonuçlar, madalyonun sadece bir yüzünü yansıtmaktadır. Öte yandan, ilk yöneticilerin, değerlendirdikleri işgörenlerle, yani astları ile gerçekte birebir iletişimlerinin çok sağlıklı olduğunu söyleyebilmek güçtür. Çünkü, yine araştırma sonuçları, ilk yöneticilerin zamanlarının ancak %5 ilâ 10'u gibi küçük bir bölümünü belirli bir hafta süresinde tek bir işgörene ayırabildiklerini ortaya koymaktadır⁶⁴.

Dolayısıyla, ilk yöneticilerin, işgörelere ayırdıkları sürenin, onların performanslarını sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmede yeterli olup olmayacağı sorusuna yanıt bulmaları gerekir. Bununla beraber, ilk yöneticiler, işgörenlerin çalıştıkları departmanın ya da işletmenin amaçlarına uygun olarak değerlendirilmelerinde ilk akla gelen kişidir ve PD sürecinde mutlaka yer almalıdırlar.

2.3.4.2 İş Arkadaşlarının (Eşitlerin)

Değerlendirmeleri

İşgörenlerin değerlendirilmesinde, birlikte çalıştıkları diğer işgörenlerin düşüncelerinden de yararlanılması gerektiğini savunanlar da bulunmaktadır. Özellikle ekip çalışmasının ve insan ilişkilerinin çok büyük önem taşıdığı konaklama işletmelerinde işgörenler arası iletişimin yeri yadsınamaz. Bu konuda yapılan araştırmalar, eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladıklarını ancak sıralama yapmaları gerektiğinde aynı ölçüde objektif kalamadıklarını göstermektedir⁶⁵. Bu nedenle bu tür değerlendirmelerin

⁶⁴ Robert H. Woods., a.g.e., s. 19.

⁶⁵ Cavide Uyargil., a.g.e., s. 34.

daha çok genel değerlendirme sistemi içerisinde belirli bir bölümü oluşturması ve yöneticilerin değerlendirmelerini tamamlayıcı özellik taşıması idealdir.

2.3.4.3 Astların Değerlendirmeleri

Seatla'daki bir lokanta işletmesi, işgörenlerin, göreve başlayan her yeni yöneticiyi değerlendirmelerine dayalı bir sistem oluşturmuştur ve bu değerlendirmeler, yöneticilerin göreve başlamalarından itibaren ilk altı ay geçtikten sonra yapılmaktadır. İşletme, işgörenler tarafından "başarısız" olarak değerlendirilen yöneticilerin işten çıkarılmasına varacak ölçüde sistemi ciddiye almaktadır⁶⁶.

Elbette yöneticilerin, salt işgörenlerin altı aylık değerlendirmeleri sonucunda görevde kalabilmeleri koşulu her zaman sağlıklı sonuç vermeyecektir. Herşeyden önce, işgörenlerin subjektif değer yargılarının; çok çeşitli nedenlerle çıkarlarına ters düşen bir yöneticiyi olumsuz değerlendirebileceklerinin ve hatta PD süreci hakkında yetersiz bilgi düzeylerinin yanlış sonuçlar yaratacağı gözden uzak tutulmamalıdır. Ancak bu tür değerlendirmelerin sistem içerisinde yer alması, yönetim geliştirme bakımından önemli katkılar sağlar. Doğal olarak işgörenler, yöneticilerin iletişim kurma konusundaki yeteneklerini bir dereceye kadar bilebilirler; aynı zamanda yetkilerini ne kadar iyi delege ettiğini ve liderlik gücünü de gözlemlene şansına sahiptirler. PD tamamen puanlama şeklinde olmadıkça ve açıklık ilkesi benimseniyorsa yöneticiler, işgörenlerin kendileri hakkındaki olumlu/olumsuz düşüncelerini öğreneceklerdir. Bu noktada, işgörenler-yöneticiler ve işletme yönetimi arasında karşılıklı güven ortamının yaratılmış olması ve yöneticilerin değerlendirmelere dayalı olarak işgörenler üzerinde ödül ya da ceza vermeye ilişkin güçlerini kullanmamaları gerekir.

⁶⁶ Robert H. Woods., a.g.e., s. 196.

2.3.4.4 Kendi Kendini Değerlendirme

Özellikle yöneticiler için kullanılması önerilen bu yöntem, daha önce açıklanan bazı yöntemlerin uygulandığı formlar içerisinde, çeşitli şekillerde yer alabildiği gibi tamamiyle bağımsız olarak da uygulanabilir.



**TABLO 27: BİR OTEL İŞLETMESİNDE KENDİ KENDİNİ
DEĞERLENDİRME ÖRNEĞİ**

ÇOK GİZLİ	
SOYADI :	Adı :
GÖREVİ : Kat Hizmetleri Yönetici Yardımcısı	
1. BÖLÜM	
(İş tanımına bağlı olarak, personelin kendisi tarafından doldurulacaktır.)	
1. Yıl boyunca yaptığınız ana işleri kısaca tanımlayınız. En önemli sorumluluklarınızın neler olduğunu düşünüyorsunuz?	
.....	
2. Yıl boyunca çalıştığınız departmana katkılarınızı ve gerçekleştirdiğiniz başarılı çalışmalarını belirtiniz.	
a)	
b)	
c)	
3. İşinizi yaparken ya da toplantı sırasında kabul ettiğiniz amaçları gerçekleştirirken karşılaştığınız güçlükleri belirtiniz. Bu güçlüklerin en aza indirgenmesi ya da ortadan kaldırılabilmesi konusunda ne gibi önerileriniz var?	
.....	
4. Mevcut görevinizin yeteneklerinizi tamamiyle karşıladığını düşünüyor musunuz? Eğer düşünmüyorsanız, size göre hangi yeteneklerinizden tamamiyle yararlanılmıyor ve ne tür bir değişikliğe gereksinim duyuyorsunuz?	
.....	
5. Kariyer beklentinizi kısaca açıkla mısınız?	
.....	

**Kaynak: Sally Messenger and Humphrey Shaw., Hospitality
Management Case Study Assignments, Macmillan Education
Ltd, London, 1991, s. 53.**

TABLO 27'de görülen PD formu, işgörenlerin yapmakta oldukları işle ilgili görüşlerini, kendi performanslarını, karşılaştıkları güçlükleri ve kariyer geliştirmede beklentilerini anlatabilmelerine olanak tanıyan bir Kendi Kendini Değerlendirme örneğidir. Bu tür bir uygulamada işgören, düzenlenmiş form ile başbaşadır ve düşüncelerini yazılı ifade edebilme becerisine bağlı olarak kendini, işini ve beklentilerini tanımlayabilir; Serbest Değerlendirme Yöntemi'nden de yararlanabilir.

Bu tür bir değerlendirme daha ziyade performansın geliştirilmesi amacıyla yönelik olarak ve yöneticiler açısından uygulanacak olursa etkin bir sonuç verebilir. Bireysel performansın ölçümü, değerlendirilmesi ve buna ilişkin yönetsel kararların alınması sürecinde bu tür bir uygulama son derece yetersiz kalacaktır.

Her ne kadar araştırma sonuçları işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirirken, başkalarını değerlendirmeye oranla daha toleranslı olabildiklerini gösteriyorsa da; diğer PD yöntemleriyle birlikte kullanıldığında kendi kendilerini değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar, işgörenlerin özellikle eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin açığa çıkarılmasında temel teşkil edebilmektedir⁶⁷.

2.3.4.5 Müşterilerin Değerlendirmeleri

Konaklama işletmelerinde, sunulan hizmetlerin nihaî hedefinin müşteri tatmini olduğundan hareketle, en iyi PD'nin müşteriler tarafından yapılabileceği de düşünülebilir. Aynı zamanda müşteriler tarafından yapılan değerlendirmeler işgörelere yönelik eğitim ve geliştirme gereksinimlerini de ortaya çıkarabilirler. Ne yazık ki müşterilerden sağlıklı bilgileri düzenli bir şekilde sağlayabilmek pek kolay değildir. Müşterilerin çoğunluğu, aşırı derecede memnun olmadıkları ya da şikayetçi olmadıkları taktirde, "müşteri değerlendirme kartları" nı doldurmazlar; yani sonuç olarak müşteri değerlendirmeleri ortalamalardan ziyade uç noktaları vurgulama eğilimi gösterir. Bununla beraber, değerlendirme sisteminin bütünü içinde bir tür veri kaynağı olarak son derece yararlıdır.

⁶⁷ Robert H. Woods., a.g.e., s. 196.

Özetlenecek olursa; konaklama işletmelerinde PD sürecinin öncelikle bu konuda iyi eğitilmiş, objektif ve ön yargılardan uzak değerlendirme yapabilecek olan ilk yöneticiler tarafından yürütülmesi en uygunu olacaktır. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi, diğer veri kaynaklarından elde edilen sonuçlarla desteklenmesi ve teknolojiyen de azami ölçüde yararlanılması gereği gözardı edilmemelidir.

2.3.5 PD Hangi Sıklıkla Yapılmalıdır?

Yılda bir veya iki kez yapılan PD çalışmalarının en yaygın uygulama olduğu görülmektedir. Ancak farklı işletmelerin farklı periyodik süreçler benimsemesine de rastlanmaktadır.

Yılda bir veya iki kez yapılan PD ile ilgili sorunlar, genellikle değerlendirmeyi yapan yöneticinin, üzerinden altı ya da on iki ay geçmiş olan bir süreçte geçen olayları ve davranışları hatırlayabilme yeteneğiyle ilgilidir. Değerlendirme yapacak olan yöneticiler, bu sorunu; yıl içinde (ya da altı ay içinde) işgörenlere ilişkin bütün notları (kayıtları) sistemli bir şekilde muhafaza etmek suretiyle çözümlenebileceklerdir.

Konaklama işletmelerinde yönetici devir hızının göreceli olarak yüksek olması -kaldı ki işgücü devir hızı da yüksektir- altı ayda veya yılda bir kez yapılan değerlendirmelere ek bir problem getirmektedir. Çünkü pek çok konaklama işletmesinde yönetsel devir hızının %50-%100 oranında değişmesinden dolayı, işgörenler tek bir PD süreci içerisinde farklı yöneticilerin denetiminde çalışabilmektedirler. Tamamiyle doğru kayıtlar tutulmadığı takdirde, değerlendirmelerde önemli çarpıklıklar meydana gelebilir⁶⁸.

Eğer gerçekleştirilebilirse, konaklama işletmelerinin, özellikle yüksek yönetsel devir hızının problem yarattığı durumlarda, üç ayda bir PD yapmaları da önerilebilir. Bu konuda önerilecek bir diğer alternatif, PD'nin işgörenlerin belirli görevleri tamamlandıktan sonra yürütülebileceğidir. Örneğin işgörenin bir eğitim programını tamamladıktan sonra değerlendirmeye alınması, ya da özel projelerde görev alan işgörenlerin projenin tamamlanmasından sonra değerlendirilmeleri gibi.

⁶⁸ Robert H. Woods., ag.e., s. 204.

PD çalışmalarının hangi sıklıkta yapılacağına ilişkin belirli bir kural olduğu söylenemez. Genel kabul görmüş bir yaklaşım, işe yeni başlayanlar için yılda en az iki; kıdemliler için ise yılda bir değerlendirmenin uygun olacağı yönündedir. Zaman seçiminde "ne çok sık, ne de çok seyrek" kuralı geçerli olmalıdır; çünkü işgörene PD sonrası kendisini geliştirmesi için gerekli geri-beslemenin sağlanması çok önemlidir.

2.3.6 PD Çalışmalarından İstenen Sonuçların Alınamamasının Nedenleri

2.3.6.1 PD'de Hata Olasılıklarını Arttıran Faktörler

Adil ve doğru bir PD çalışmasının yapılabilmesi için, yöneticilerin hata olasılıklarını arttıran bazı faktörleri bilmeleri gerekmektedir. Bu faktörleri şöyle özetleyebiliriz⁶⁹:

-YAPISAL UYGUNLUK: PD ile, ölçülmek istenen nitelik ölçülmelidir. Örneğin, "ÖLÇÜLEN HİZMET", gerçekten otelde "SUNULMAKTA OLAN HİZMET" midir?

-İÇERİĞİN UYGUNLUĞU: PD ile ölçülecek hizmetin bütünü ele alınmalıdır. Örneğin "ÖN BÜRODA MÜŞTERİYE HİZMET"i ölçen bir PD uygulaması yalnızca "HİZMETTE SÜRATLİLİK FAKTÖRÜ"nü içermemeli; sözkonusu hizmetin kapsamına giren diğer faktörleri de ele almalıdır.

-GÜVENİLİRLİK: İki veya daha fazla yönetici aynı PD sonucu üzerinde uzlaşırlarsa güvenilirliğin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

-TUTARLILIK: PD'de kullanılan örnek olay veya davranışların tekrarlanır olması önemlidir. Örneğin, yemek servisi yapan bir garsonun üretkenliğini ölçmek için "KİŞİ BAŞINA/MASA BAŞINA SERVİS HIZI" dikkate alınıyorsa; zaman içinde bu garsonun pek çok kez gözlemlenmesi gereklidir.

⁶⁹ Robert H. Woods., a.g.e., s. 6-9.

2.3.6.2 "Tarafllılık" Hatasından Kaynaklanan

Sorunların İrdelenmesi

Son derece önemli bir ilke olan "tarafsızlık" her zaman uygulanabilir olmaktan uzaktır. Bazı durumlarda yöneticiler, "tarafllılık" göstermelerine neden olan çeşitli hatalara istemeden de olsa düşebilmektedirler:

-YUMUŞAK YA DA SERT DAVRANMA EĞİLİMİNDEN KAYNAKLANAN HATALAR: Bazı yöneticilerin, işgörenleri hakettiklerinden daha fazla yumuşak ya da sert bir tutumla değerlendirmelerinden kaynaklanan hatalardır. Burada yöneticinin kişilik yapısı (otoriter, sert mizaçlı, şefkatli gibi) önemli rol oynar ve genellikle de sürekli bir tutum olarak nitelendirilebilir.

-MERKEZİ EĞİLİM HATASI: Pekçok yönetici, performans düzeylerini dikkate almaksızın bütün işgörenleri ortalama düzeyde değerlendirme eğilimindedir. Bu durumda çok daha fazla işgörenin, olması gerektiğine oranla ortalama puan düzeyine ulaşması mümkün olacaktır.

"Tarafllılık" hatasına neden olan bu eğilimler, konaklama işletmeleri açısından iki temel soruna neden olmaktadır: Bunlardan ilki, konaklama işletmelerindeki yönetici devir hızı yüksekliğidir; dolayısıyla işgörenlerin her yıl yeni bir yönetici tarafından değerlendirilmeleri sık rastlanılan bir durumdur. Bu durumda, örneğin bir yönetici bir önceki yıl işgörenleri orta ölçekte değerlendirmişse ve bir sonraki yönetici yüksek ölçekte değerlendirecek olursa, işgörenler gerçekte gelişim göstermemiş olsalar bile göstermiş gibi kabul edilebilirler; tabii ki tersi de geçerlidir. İkinci sorun ise değerlendirmelerin kimler tarafından yapıldığına bağlı olarak değişir. Örneğin bir departmandaki işgörenlerin, yöneticileri daha sert değerlendirme eğiliminde olduğu için, kariyer geliştirme ve yükselme olanaklarından yararlanamamaları sözkonusu olabilirken; diğer bir departmanın karşıt yönde eğilimli yöneticisi işgörenlerine bu olanakları sağlayabilir.

2.3.6.3 PD Sürecinde Yöneticilerin Düşükleri Diğer Bazı Yanılgılar

*İnsanlarda genellikle daha yakın zamanlarda meydana gelen olayları, geçmişteki olaylara kıyasla daha kolay hatırlama eğilimi vardır. Yöneticiler, işgörenlere ilişkin kayıtları düzenli bir şekilde muhafaza etmedikleri sürece, işgörenleri yalnızca yakın zamanlardaki performanslarına göre değerlendirebilirler.

*Yöneticilerin, bir işgörenin performansını değerlendirirken geçmiş dönemde yapılmış olan bir değerlendirme sonucunu örnek alması da mümkün olabilmektedir.

**Hâle ya da Işık Dalgası Hatası" olarak da adlandırılabilen bir diğer hata ise, işgörenin tek bir olumlu tutum ya da davranışını esas alarak yapılan değerlendirmedir; burada yönetici, hâle etkisi ile işgörenin tüm faaliyetlerini iyi görebilir.

*Bu sayılanlar dışındaki çeşitli hataları da aşağıdaki şekilde sıralayabilmek mümkündür:

- Performanstan ziyade kişiliklerin değerlendirilmesi,
- Yöneticilerin, işgörenlerin özgeçmişlerinden etkilenerek değerlendirme yapmaları,
- Hâle etkisinin olumsuz yönde işlemesi,
- PD'nin açık ve net PD standartlarından yoksun olması,
- Yöneticilerin çeşitli nedenlerle işgörenlerin performanslarını layıkıyla izleyememeleri,
- PD'den bireysel performansın ölçümüne değil de kişilerin birbirleriyle karşılaştırılmasına ağırlık verilmesi gibi.

Yukarıda sözü edilen hataların herbiri, insanların düşünce şekillerinden ve diğer insanlara nasıl reaksiyon gösterdiklerinden kaynaklanır. Bu nedenle her bir hatanın davranışsal terimlerle açıklanabileceğini ve muhtemelen bilinçli olmadan yapıldığını söyleyebiliriz. Ancak, bunların dışında, yöneticilerin

işgörenleri kasıtlı nedenlerle de yanlış veya adaletsizce değerlendirmeleri de sözkonusu olabilir ki bu da konumuzun dışında tutulmalıdır.

TABLO 28'de, değerlendirme hataları ve yanlış değerlendirme davranışları gösterilmektedir.



TABLO 28: DEĞERLENDİRME HATALARI VE YANLIŞ DEĞERLENDİRME DAVRANIŞLARI

<p>DEĞERLENDİRME YAPAN YÖNETİCİNİN MOTİFİ (Dürtüsü, harekete iten faktörleri)</p>	<p>* İŞGÖRENLERİ MOTİVE ETMEK * LIYAKATA DAYALI ÖDEMELERDEKİ ARTIŞI MAXİMİZE ETMEK * İŞGÖRENE ZARAR VEREN, DEĞİŞMEZ NİTELİKTE PERSONEL KAYITLARININ OLUŞUMUNU ÖNLEMELİK * GÜNCEL VE YÜKSEK PERFORMANSI ÖDÜLLENDİRMEK * İŞGÖRENLERE ŞAHSİ PROBLEMLERİNDE DESTEK OLMAK * EMEĞİ, ÇABAYI ÖDÜLLENDİRMEK * İŞGÖRENLERİ "BİREY" OLARAK SEVMEK * KİRLİ ÇAMAŞIRLARIN ORTAYA ÇIKMASINI ÖNLEMELİK * KENDİSİNİ VE EKİBİNİ BAŞARILI GÖSTERMEYE ÇALIŞMAK * İŞGÖRENLERLE TARTIŞMAK VEYA YÜZLEŞMEK İSTEMEMEK * BİR SORUNU YÖNETİM BÖLÜMÜNDEN DIŞARIDA ARTTIRMAK</p>	<p>* YÜKSEK PERFORMANS GÖSTEREN İŞGÖRENLERİN, BU PERFORMANSINI SÜREKLİ KILMAK İÇİN DEVAMLILIK OLARAK ONU DAHA İYİ PERFORMANSA TEŞVİK ETMEK * SONUCA ULAŞMAK ÜZERE OLAN İŞGÖRENİN KARŞISINA DAHA GÜÇ BİR SORUN ÇIKARARAK SINAMAK * İŞGÖRENLERİ CEZALANDIRMAK * İŞGÖRENLERİ İŞTEN AYRILMAYA TEŞVİK ETMEK * LIYAKATA DAYALI ÖDEMELERİ MINİMİZE ETMEK * ÜST YÖNETİMİN YAKLAŞIMI VE DİREKTİFLERİ DOĞRULTUSUNDA DEĞERLENDİRMELERİ DÜŞÜK TUTMAK</p>
	<p>ABARTILMIŞ DEĞERLENDİRMELER</p>	<p>YETERSİZ DEĞERLENDİRMELER</p>

Kaynak: Robert H. Woods., a.g.e., s. 200.

2.4 PD KONUSUNDA YÖNETİCİ VE İŞGÖRENLERİN EĞİTİLMESİ

PD çalışmalarını yürütecek olan yöneticiler ile, değerlendirme kapsamına giren işgörenlerin, PD sürecinin anlamı, önemi, uygulanışı ve süreç sonrası gelişmeler konusunda bir eğitim görmeleri, sürecin sağlıklı işleyebilmesi için temel ön koşuldur. Eğitime alınanların eğitim süresince aşağıdaki konuları iyi bir şekilde öğrenmeleri gerekecektir.

1- Öncelikle PD uygulamasının ne anlam taşıdığı, işletme ve işgörenler açısından sağlayacağı avantajlar hakkında gereken ön bilgi verilmelidir.

2- Uygulanacak olan yöntem ya da yöntemlerin neler olduğu, nasıl uygulanacağı, hangi sıklıkla uygulanacağı ve taraflara, PD yönteminin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için ne gibi görevler düştüğü anlatılmalıdır; form örnekleri gösterilmeli ve bilgi verilmelidir.

3- Değerlendirmeyi yürütecek olan yöneticilerin, daha önce sözedilen PD hatalarına aşina olması gerekir. Bu konuda bilgi edinebilmek için yazılı dökümanlardan yararlanılabilir.

4- Elde edilen bilgileri değerlendirecek olan yöneticilerin doğru kaydetme-bilgi toplama yöntemlerinin gösterilmesi ve işgörenlerin PD sürecinde nasıl daha dikkatli gözlenebileceklerinin kendilerine açıklanması gereklidir.

5- Değerlendirmeden sorumlu yöneticilere, PD kriterlerinin nasıl tanımlanacağı ve davranışlar ya da eylemler üzerinde nasıl durulacağı konularında eğitim verildiği takdirde daha iyi birer gözlemci olmaları sağlanabilir.

6- Eğitime tabi tutulanlar, işletmelerinde kullanılan yöntem ya da yöntemleri kapsayan PD süreci hakkında detaylı bilgi veren deneyimli yöneticileri dinlemek suretiyle PD sürecine daha olumlu yaklaşabilirler.

7- "Görüşme teknikleri" konusu başlı başına ayrı bir eğitim olarak da kabul edilebilir. Bu konuda verilecek iyi bir eğitim, bugün "değerlendirilen" konumunda olan, ancak gelecekte "değerlendiren" kişi konumuna gelecek işgörenlerin görüşme (konuşma, dinleme, düşüncelerini etkili ifade edebilme)

yeteneklerini geliştirmelerini sağlar. Yöneticiler açısından ise, iřęörenlerin karşılıklı görüşmeye katılmalarını teşvik etme, uyumlu bir ast-üst ilişkisi yaratma gibi konularda yol gösterir. PD görüşmelerinde, kişilikten ziyade performansın değerlendirilebilmesi konusunda doğru bir eğilim taşımalarını kolaylaştırır.

8- Son derece geniş bir konu olduğundan dolayı, modern eğitim tekniklerinden (rol oynama, vak'a çözümleri, yönetsel kontrol yöntemleri gibi) sözedilmemiştir. Ancak PD çalışmalarını çok sağlam bir alt yapıya ve sistematige kavuşturan pek çok büyük işletmenin, iřęören ve yöneticilerini sürekli eğitime tabi tuttuğunu ve özellikle PD sürecinin hazırlık ve uygulama aşamalarında iřęören ve yöneticilerin bilinçli bir şekilde birlikte oldukları katılımcı sistemleri benimsedikleri görülebilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PD ÇALIŞMALARININ OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

3.1 ÖNERİNİN AMACI VE İÇERİĞİ

Tez çalışmasının teorik bilgilere ayrılmış olan, birinci ve ikinci bölümlerinde, PD sürecinin, bütün işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de, insan kaynaklarının etkin kullanımı ve işletme yönetimlerinin geleceğe dönük gelişme hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından taşıdığı önem vurgulanmıştır.

Bu aşamada, daha önce yapılmış olan açıklamalar ve verilen örneklerin de yardımıyla, bir otel işletmesinde PD sürecinin yürütülmesi konusunda örnek bir model geliştirilmesinin konuya daha açıklık getireceği ve teorileri güçlendireceği düşünülmüş; dolayısıyla üçüncü bölüm bir model önerisine ayrılmıştır.

Belirtmek gerekir ki, birbirlerine benzer nitelikteki otel işletmeleri için dahi olsa, aynı yöntem ve yaklaşımların sözkonusu olduğu standart bir PD sürecinden söz edebilmek çok güç ve hatta olanaksızdır. Her şeyden önce, performans standartlarının belirlenebilmesi için gerekli olan "iş tanımları" ve "iş gerekleri", farklı otel işletmelerinde farklı şekilde değerlendirilebilmekte; benzer şekilde, görev, statü ya da ünvanların içerikleri ve önem dereceleri değişik algılanabilmektedir. Bunlara ek olarak, otel işletmesinin hedef kitlesi, organizasyon yapısı, çalışma koşulları ve yönetim anlayışı da farklı performans kriterlerinin belirlenmesini zorunlu kılabilir.

Dolayısıyla, sunulan model önerisinin, benzer niteliklere sahip bütün otel işletmeleri için bütünüyle uygulanabilir olduğunu belirtmek yerine; yukarıda ifade edilen unsurlar ve spesifik bazı özellikler gözönüne alınarak birtakım

değişikliklerle diğer otel işletmelerine uyarlanabilir olduğunu söyleyebilmek daha gerçekçi olacaktır.

Model geliştirilirken uygulanan yöntem açıklanmadan önce, "otel işletmesi" teriminin tanımlanması ve öneri kapsamına giren otel işletmesinin hangi kategoride yer aldığına belirtilmesi gerekmektedir:

Geleneksel konaklama tesislerinin başında gelen otel işletmeleri, direkt olarak turizm faaliyeti kapsamındaki müşterilere yönelik olan ve konaklamayla ilişkili turizm işletmeleridir. Otelcilikle ilgili çeşitli çalışmalarda bulunan Hunziker, oteli, yer yabancısı olan kişilerin, konaklama, yeme-içme ihtiyaçlarına cevap verecek olan ve belirli standartlara sahip ticarî bir kuruluş olarak tanımlamaktadır¹. Motel, pansiyon, kamping vs. çeşitli tamamlayıcı konaklama birimleri de, "otel" tanımı içinde yer alabileceğinden, öneri kapsamına giren "şehir oteli"nin özelliklerini vurgulayabilmek için, daha seçici bir tanım ve sınıflandırma yapmakta yarar vardır:

Tez çalışmasının kapsamına giren PD sürecinin model olarak geliştirileceği otel işletmesi, şehir merkezinde bulunan; dört mevsim hizmete açık yani "devamlı otel" sınıfına giren, dört yıldızlı, turistik belgeli ve orta büyüklükteki ticarî bir oteldir. Dolayısıyla, önerilen PD modeli/süreci, sözü edilen niteliklere sahip diğer otel işletmeleri için de uyarlanabilir özellik taşımaktadır.

3.2 MODELİN GELİŞTİRİLMESİNDE ÖN HAZIRLIK SÜRECİ

3.2.1 İlgili Otel İşletmesinin Tanıtılması

İlk aşamada, PD modelinin geliştirileceği otel işletmesinin yapısı, nitelikleri, organizasyonu ve çalışma koşulları gibi, çalışma için yararlı olabilecek ön bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Otel'in Genel Müdürü ile yapılan ön görüşmede elde edilen bilgileri şöyle özetleyebiliriz:

¹ Otel İşletmeciliğinde Ön Büro, Turban Turizm A.Ş. Yayını, Sim Mâtbaası, 2. Baskı, Ankara. 1991, s. 2.

OTEL İŞLETMESİNİN

- A) ADI : Hotel Anatolia ****
B) ADRESİ : Çekirge Meydanı/BURSA
C) TEL. NO : (224) 2339400-8.hat
D) FAX NO : (224)2339408
E) AİT OLDUĞU KURULUŞUN ADI: Otaş Otelcilik ve Turizm A.Ş.
F) KAÇ YILDIR FAALİYETTE OLDUĞU: 10 Yıldır
G) TÜRÜ : 4 Yıldızlı-turistik belgeli-şehir oteli.
H) ÇALIŞMA DÖNEMİ : Dört mevsim hizmete açık
İ) KONAKLAMA KAPASİTESİ

- Oda Sayısı : 93 oda (6 suit)
-Yatak Sayısı : 186 yatak (Her odada çift kişilik)
-Doluluk Oranı : Kış mevsiminde % 70
Yaz mevsiminde % 80-90

- J) YAN HİZMET ÜNİTELERİ: - 350 Kişilik ve 150 kişilik olmak üzere iki restoran-bar-kahvaltı salonu
- Ek binada 150 kişilik pizza kasrı
- Lobby-bar.
- Diskotek
- Açık yüzme havuzu
- 3 ayrı bölümde oluşan termal banyolar.
- Otopark
- Alışveriş birimi.
K) EN YOĞUN SEZONLAR : *Nisan-Ekim sonu arası; bu sezonda yabancı turist grupları çoğunlukta
* Yılbaşı, Sömestr tatili ve bayram tatilleri.

3.2.2 Otelde Çalışan İşgörenlere Ve Otelin Organizasyon Yapısına İlişkin Bilgiler

- A) TOPLAM İŞGÖREN SAYISI : 71
- B) KADROLU/GEÇİCİ İŞGÖREN AYRIMI : Tüm işgörenler kadrolu
- C) İŞGÜCÜ DEVİR HIZI : Yaklaşık %13-14 civarında
- D) ORGANİZASYON YAPISI : Anatolia Otelinde çalışmakta olan 71 işgörenin görev dağılımı aşağıdaki şekildedir.
- 1) İDARE VE MUHASEBE DEPARTMANI : Toplam 5 kişi
- (1) Genel Müdür
 - (1) Genel Müdür Yardımcısı(*)
 - (1) Muhasebe Müdürü
 - (1) Muhasebe Müdür Yardımcısı ve Personel Şefi(**)
 - (1) Muhasebe Elemanı.
- 2) TEKNİK SERVİS DEPARTMANI : Toplam 4 işgören
- (1) Teknik Servis Şefi
 - (3) Teknik Servis Elemanı (Vardiyalı çalışmaktadırlar)
- 3) ÖN BÜRO DEPARTMANI : Toplam 10 işgören
- (1) Ön Büro Şefi
 - (4) Resepsiyon Elemanı(***)
 - (1) Santral Elemanı
 - (4) Bell-boy(****)
- 4) KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI : Toplam 10 işgören
- (1) Kat Hizmetleri Şefi
 - (1) Kat Hizmetleri Şef Yardımcısı
 - (8) Kat Hizmetlisi (vardiyalı)(*****)
- 5) SERVİS DEPARTMANI : Toplam 13 işgören
- (1) Servis Şefi (Maitre D'Hotel)

(*) Genel Müdür Yardımcısı aynı zamanda Gece Müdürü olarak görev yapmaktadır.

(**) Muhasebe Müdür Yardımcılığı ve Personel Şefliği, aynı kişinin sorumluluğundadır, bu kişi aynı zamanda veznedardır.

(***) 4 Resepsiyon Elemanından biri, Ön Kasa ile de ilgilenmektedir.

(****) Bel-boylardan biri Belcaptain + Resepsiyonist olarak çalışmaktadır.

(*****) Kat Hizmetlilerinden biri aynı zamanda Termal'de de çalışmaktadır.

- (1) Servis Şef Yard. (Kaptan)
(4) Garson
(4) Komi(*)
(3) Barmen
- 5) EK BİNA/PİZZA KASRI(**) : Toplam 8 işgören
(1) Şef Aşçı
(1) Şef Aşçı Yardımcısı
(1) Pizza Ustası
(1) Kaptan
(2) Garson
(1) Bulaşıkçı.
(1) Yamak
- 7) MUTFAK DEPARTMANI : Toplam 12 işgören
(1) Mutfak Şefi
(1) Mutfak Şef Yardımcısı
(Sıcaklardan Sorumlu)
(1) Mutfak Şef Yardımcısı
(Soğuklardan Sorumlu)
(1) Izgaracı
(2) Aşçı
(2) Aşçı Yardımcısı
(1) Personel Aşçısı
(1) Büfeci (Açık Büfe Kahvaltı Sorumlusu)
(2) Bulaşıkçı
- 8) SATIN ALMA/AMBAR DEPARTMANI : Toplam 6 işgören(***)
(1) Ambar Memuru
(1) Satın Alma Memuru
(4) Kasiyer
- 9) DİĞER GÖREVLİLER : Toplam 3 işgören
(1) Santral Memuru
(1) Termal Görevlisi(****)
(1) Otopark Görevlisi (Şoför).

(*) Geceleri vardiyalı olarak 1 komi nöbetçi olmaktadır.

(**) Pizza Kasrı idarî olarak Servis Şefi'ne bağlıdır.

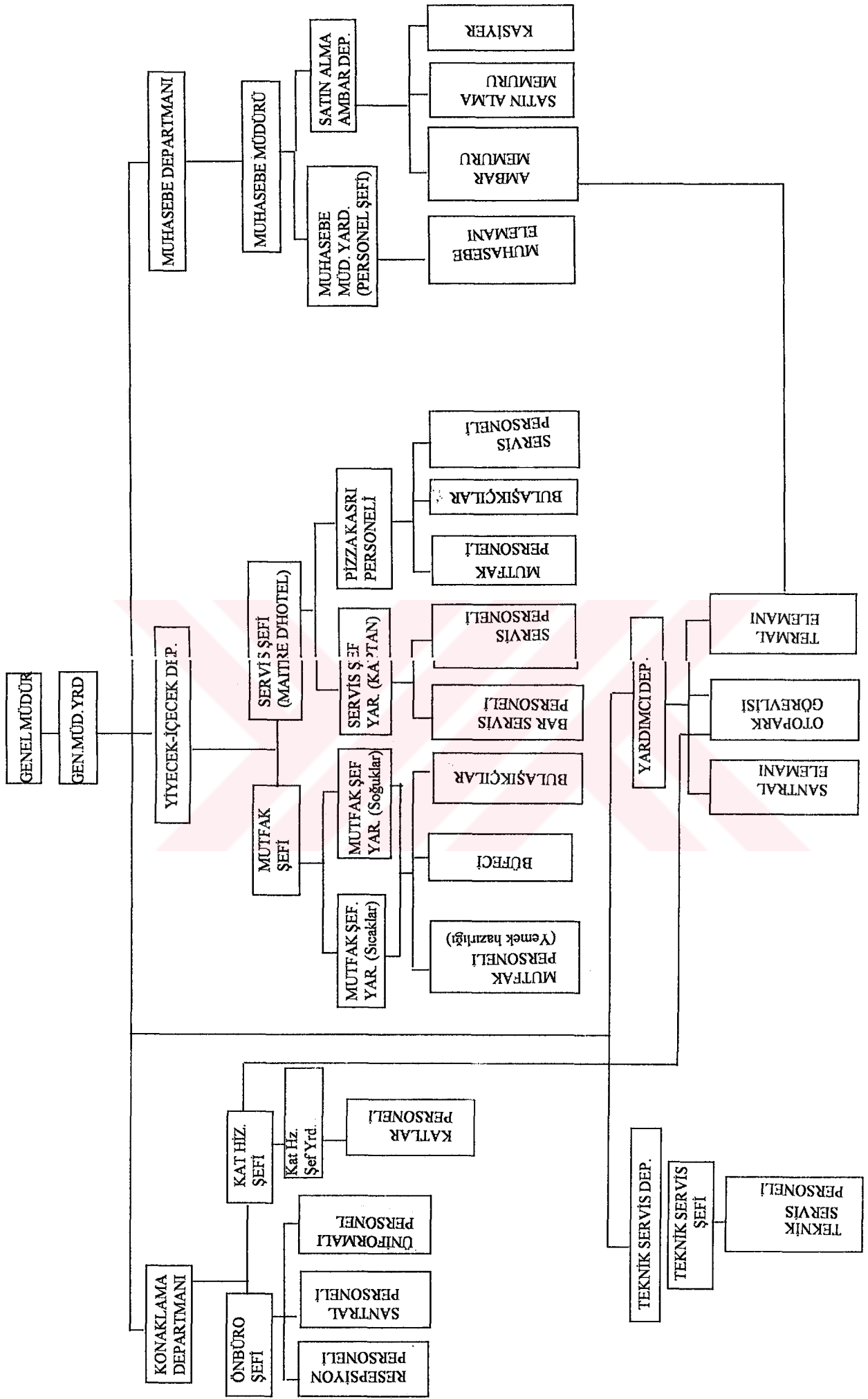
(***) Satın Alma/Ambar Departmanı, idarî yönden Muhasebe Müdürüne bağlıdır.

(****) Termal Görevlisi akşamları gelmekte; gündüzleri ise gerektiğinde katlarda çalışmaktadır.

3.2.3 Otelin Organizasyon Şemasının Düzenlenmesi

Otelin organizasyon yapısı dikkate alınarak, işletme içi hizmet ilişkilerinin daha somut bir şekilde görülebilmesi amacıyla organizasyon şeması düzenlenmiştir.

İlişikte görülen organizasyon şemasının düzenlenmesinde, orta büyüklükteki otel işletmelerinde kullanılmakta olan benzer nitelikteki fonksiyonel şemalardan yararlanılmıştır. Her fonksiyon, şema içerisinde ayrı bir bölümde toplanmış olup, bir astın hiyerarşik kademeler doğrultusunda birden çok üstten komut almakta olduğu da gösterilmeye çalışılmıştır. Şemada, departman şefleri ve yardımcılarının komutlarındaki işgörenler benzer iş grupları dikkate alınarak aynı çerçevede ayrımlandırılmıştır; örneğin "mutfak personeli", yemek hazırlığından sorumlu aşçı-aşçı yardımcısı-ızgaracı-personel aşçısı ünvanlı işgörenleri birarada gruplandırılmada kullanılan bir alt çerçevedir. Bu şekilde gruplandırmanın nedeni, işgören sayısının azlığı; buna bağlı olarak ortak görev ve sorumlulukların fazlalığı ile şemanın daha basit ve fonksiyonel olmasının sağlanmasıdır.



3.2.4 Otel'de "İnsan Kaynakları" İşlevinin Yürütülmesine İlişkin Bilgilerin Elde Edilmesi

Otelin Genel Müdürü başta olmak üzere, personel şefi ve diğer "şef" düzeyindeki yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda, otelde "insan kaynakları" işlevinin yürütülmesine ilişkin olarak aşağıda belirtilen bilgilere ulaşılmıştır.

1-) Otelde çalışmakta olan işgörenlerin seçimi, yerleştirilmesi, yönlendirilmesi, meslek içi eğitimleri ve denetimi, Genel Müdür'ün onayı alınmak kaydıyla, genel olarak departman şefleri tarafından yürütülmektedir. Personel Şefi ise, ücret bordrolarının düzenlenmesi, ödemelerin yapılması, mesailerin, izinlerin vs. organize edilmesi gibi işgörelere ilişkin rutin görevlerin (özlük haklarının) yerine getirilmesinden sorumludur.

2-) Otel'de her hafta, şefler düzeyinde yönetim toplantıları düzenlenmektedir. Genel Müdür'ün başkanlık ettiği bu toplantılarda, genel sorunlar yanında, işgörelere ilişkin sorunlar ve önerilere de yer verilmektedir.

3-) İşgörelerin kişisel ya da işleri ile ilgili sorunları önce departman şeflerine oradan da -bazı durumlarda Personel Şefi aracılığıyla- Genel Müdür'e ulaştırılmaktadır.

4-) Şeflerin de dahil oldukları yönetim kadrosunun görev ve sorumlulukları ile yetki alanlarını gösteren bir iç yönetmelik mevcuttur. Bir bölümü EK 1'de yer alan bu yönetmelik dışında, diğer işgörelerin iş tanımı ve iş gereklerini kapsayan yazılı bir dökümana rastlanmamıştır.

5-) Otel çalışanlarının uymaları gereken genel ve ortak nitelikteki kurallar ise, "Personel İç Yönetmeliği"nde belirtilmektedir.

6-) İşlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde büyük önem taşıyan "KOORDİNASYON" işlevi yazılı dökümantasyonda fazla yer tutmamakla birlikte, özellikle İDARİ KADRO'nun sorumluluk alanında yer almaktadır.

7-) Daha önceki yıllarda 100'ün üzerinde olan işgören sayısı, tasarruf önlemleri sonucunda 71'e indirilmiştir. Bu durum, işgörelere üzerinde aşırı iş yükü yaratmaktadır; işgörelere birden fazla işle ilgilenmesi ve net iş tanımlarının yapılamaması da ortak sorunlar arasındadır. Bu olumsuzlukların

giderilebilmesi için ücret düzeylerinin yüksek tutulması ve fazla mesai ücreti uygulaması benimsenmiştir.

8-) Her yaz, Otelcilik Meslek Liseleri'nden 12 öğrenci stajyer olarak çalıştırılmaktadır. Mevcut kadro içerisinde, önce stajyer olarak çalışarak sonra daimî kadroya alınan işgörenler bulunmaktadır.

3.2.5 Otel Yöneticilerinin PD Çalışmalarına Bakışları ve Bu Konudaki Uygulamaların İncelenmesi

Otelin Genel Müdürü başta olmak üzere tüm yönetim kadrosuyla yapılan görüşmelerde, biçimsel olarak (formel), yani planlı-bir sistem dahilinde ve periyodik olarak PD çalışmasının yapılmadığı belirlenmiştir. Şef düzeyindeki yöneticilerin, kendi departmanlarında çalışan işgörenlerin performanslarından sorumlu tutulduğu; ancak işgörenlerin bireysel performans düzeylerinin ölçümü ve değerlendirilmesi konusunda "gözlem ve karşılıklı görüşme" aşamalarının informal şekilde yürütüldüğü elde edilen bilgiler arasındadır.

Şeflerin, astlarının performans düzeylerine ilişkin olarak yukarıda belirtilen informal gözlem ve görüşmelerinin sonucunda sağlanan bilgilerin ise, yönetsel kararlarda kullanıldığına ilişkin somut uygulamalara rastlanmamıştır. Dolayısıyla PD sürecinin bilimsel anlamda ve normlarda uygulanmakta olduğunu söyleyemeyiz.

Bu konuda görüşlerine başvuru yöneticiler, Otel'de biçimsel bir PD sürecinin bütün unsurlarıyla geliştirilebilmesinin çok güç olacağını belirtmişlerdir. Departman şeflerinden edinilen bilgiler ışığında bu güçlüklerin şöyle sıralanabilmesi mümkündür:

a) Herşeyden önce, biçimsel bir PD sürecinin yürütülmesinde ön koşul olan "performans standartları"nın belirlenmesi, Otel'in organizasyon yapısı ve çalışma koşulları açısından kolayca sağlanamamaktadır. İşgören sayısındaki azaltma nedeniyle, çalışanların iş yükleri artırılmış olup ortak yerine getirilen görevleri de sayıca artmıştır.

Departman yöneticileri, çok sayıda görev ve sorumluluk yüklenen ve hatta çoğu kez birden fazla ünvana sahip olan işgörenlerin ancak tatmin edici maaş seviyesinin korunması ve fazla mesai uygulamaları ile motive

edilebildiklerini belirtmektedirler. Dolayısıyla, sağlıklı iş tanımlarının yapılamaması ve -departman şefleri dışında- kesin bir görev ayrımlandırmasının mümkün olamaması nedeniyle PD'nin biçimsel bir altyapıya kavuşturulamayacağı düşüncesindedirler.

b) Yukarıda da belirtildiği gibi, çoğu kez kendi sorumluluk alanlarının dışına çıkarak ve mesai dışı saatlerde çalışmak durumunda kalan işgörenlerin motive edilebilmesi için, zaten ücretler mümkün olabildiğince yüksek tutulmakta ve fazla mesai ödemeleri yapılmaktadır. Bunun yanısıra biçimsel bir PD sürecinin uygulanması sonucunda elde edilen verilere dayanarak işgörelere ilave bir maddî ödül verilmesi, yöneticilere, göre üst yönetimin benimseyebileceği bir uygulama olmayacaktır. Kendileriyle görüşülen yöneticiler, zaten tasarruf önlemleri nedeniyle, işgören sayısında da azaltma yapan üst yönetimin düzenli bir maddî ödül uygulamasına olumlu yaklaşmayacağı düşüncesindedir.

Ancak bazı yöneticiler (departman şefleri) bir defaya mahsus olmak kaydıyla, ikramiye, tatile gönderme türünden bazı ödüllerin, PD sürecine olumlu bir işlerlik kazandıracağını ifade etmişlerdir.

İlave olarak, Servis Şefi, kendi oluşturduğu basit bir form yardımıyla astlarının performanslarını değerlendirdiğini ve bu değerlendirme sonucunda başarılı olanların TİP'ten fazla almasını sağladığını; hatta izin veya çeşitli hediyeler verme gibi motive edici uygulamalar yaptığını belirtmiştir.

c) Daha önceki yıllarda, Otel'de "AYIN PERSONELİ" seçilmesi yönünde bir uygulama yapılmış; her ay bölüm yöneticilerinin ortak kararı ile en başarılı işgören seçilerek afişe edilmiş ve ödüllendirilmiştir. Bu uygulama daha sonra kaldırılmıştır.

d) Bazı departman şefleri ise, PD çalışmasının işgörelar arasında tedirginlik yaratabileceğini; işgörelar arası karşılaştırmaya sebep olarak, motivasyonu düşürücü etki yapabileceğini düşünmektedirler. Bu düşünce tarzı da biçimsel bir PD sürecinin geliştirilmesini önemli ölçüde engellemektedir.

e) PD'ye ilişkin sağlıklı bilgi kaynaklarının yetersizliği ve yöneticilerin bu konuda -biçimsel bir PD sürecinin bütün ilke ve araçlarıyla geliştirilebilmesinde- gereken ölçüde deneyime sahip olmamaları da bir diğer engelleyici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bütün bu olumsuz faktörlere karşın, PD sürecinin, büyüklüğü organizasyon yapısı ve çalışma koşulları nasıl olursa olsun tüm konaklama işletmeleri için ne denli önem taşıdığı vurgulanmıştır. Kaldı ki yöneticilerin PD'ye ilişkin sözü edilen kuşku ve tedirginlikleri yalnızca Anatolia Oteli'ne ait bir durum değildir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bütün çağdaş fonksiyonlarının uygulamaya geçirilmesi elbette zamanla ve deneme-yanılma yoluyla mümkün olabilecektir. Önemli olan, bu örnekten hareketle, yönetici-işgören-üst yönetim üçgeninin, bireysel performansın değerlendirilmesinin anlam ve önemini, getirilerini iyi bir şekilde kavrayabilmesidir. Yukarıda sıralanan ve pek çok otel işletmesinde benzerleri -ve hatta ilaveleri- yaşanan işgören sorunlarının giderilebilmesinde, insan kaynakları işlevinin bütün alt başlıkları bilimsel normlarda işletilmeye başladıkça konunun anlamı daha çok farkedilecektir. Dolayısıyla bu çalışma, insan kaynakları yönetimi alanında yapılmakta olan diğer pek çok bilimsel çalışma gibi teşvik edici ve yöneticilere yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

Bugüne dek biçimsel bir PD süreci ile karşılaşmamış ve işgörenlerin çeşitli düzeylerdeki sorunlarına henüz tam anlamıyla çözüm getirememiş olan pekçok konaklama işletmesi gibi modelde yer alan otel işletmesinin de, bu tür bir sistem önerisini soru işaretleriyle karşılaşması doğaldır. Kaldı ki önerilecek olan model, bu Otel için ilk kez yapılan bir çalışmanın sonucu olacağından hatalara ve eksikliklere fazlasıyla açıktır. Dolayısıyla önerilen model, zaman içerisinde uygulamaya konur ve sonuçları değerlendirilirse olası hata ve eksikliklerin giderilerek otelin kendi yapısına en uygun PD süreci oluşturulabilecektir.

3.3 MODELİN GELİŞTİRİLMESİ

3.3.1 Uygulama Kapsamına Alınacak İşgörenlerin Belirlenmesi

Geliştirilecek olan PD sürecinin, Otel'de çalışmakta olan iki grup işgöreni kapsaması önerilmektedir: Birinci grup işgörenler, "ŞEF" statüsünde olup departmanların yönetiminden birinci derecede sorumlu olan işgörenlerdir. Sözü

edilen departman yöneticileri, organizasyon şeması dikkate alınarak aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Muhasebe Müdürü
- Personel Şefi
- Teknik Servis Şefi
- Ön Büro Şefi
- Mutfak Şefi
- Servis Şefi
- Kat Hizmetleri Şefi

PD kapsamına alınması önerilen ikinci grup işgörenler ise, yukarıda ünvanları belirtilen yöneticilere bağlı olarak çalışan tüm otel görevlilerini içine almaktadır.

3.3.2 PD Çalışmalarından Sorumlu Yöneticilerin Belirlenmesi

a) Departman yöneticilerinin performans düzeylerinin değerlendirilmesi, Genel Müdür'ün veya -Genel Müdür'ün yetki vermesi koşuluyla- Genel Müdür Yardımcısı'nın sorumluluğu altındadır^(*).

b) Diğer işgörenlerin performans düzeylerinin değerlendirilmesinde ise sorumluluğun aşağıdaki şekilde dağıtılması uygun olacaktır:

-Departman yöneticileri PD sonucunda elde ettikleri verileri, kendi düşünce ve önerilerini de ekleyerek Genel Müdür'e aktaracaklardır. Bu görüşmeler sırasında Genel Müdür Yardımcısı ile Personel Şefi'nin de hazır bulunması ve işgörelere ilişkin, yönetsel kararların ortaklaşa alınması daha sağlıklı olacaktır.

^(*) Personel Şefi ise, aynı zamanda Muhasebe Müdürü'nün yardımcısı olması sıfatıyla, Muhasebe Müdürü ile Genel Müdür'ün ortak değerlendirmesine tabi olacaktır.

3.3.3 PD Takviminin Düzenlenmesi

a) Departman yöneticilerinin performans düzeyleri PD çalışmalarının yürütülmeye başlanacağı ilk iki yıl süresince 6 ayda bir, daha sonra ise yılda bir kez değerlendirme kapsamına alınmalıdır.

Herhangi bir departmanda yönetici değişikliği söz konusu olduğunda her yeni yönetici için sürecin tekrar başlatılması gerekecektir.

b) Diğer işgörenlerin performans düzeyleri ise, düzenli olarak her 6 ayda bir, yani yılda 2 kez değerlendirilmelidir.

6 ayda bir yapılması önerilen PD çalışmasının takvimi, PD Formu üzerinde ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

3.3.4 PD'den Neler Beklendiğinin Belirlenmesi

İlgili otelde, 1995 yılı itibariyle başlatılması önerilen PD çalışmalarının, üst yönetim -departman yöneticileri ve diğer işgörenler açısından ne gibi yararlar sağlayacağını; başka bir deyişle yürütülecek olan süreçten neler beklendiğinin ortaya konması ve bu doğrultuda alınacak kararların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

PD sürecine ilişkin beklentilerin, taraflar açısından farklı farklı algılanabileceği gözden uzak tutulmamalı; yukarıdaki belirtilen üçgeni oluşturan tarafların tümüne sistemin fayda sağlaması gerektiği düşüncesiyle programlar oluşturulmalıdır. Dolayısıyla, PD sürecini başlatmadan önce, çalışmanın ne amaçla yapılacağı, çalışma sonucunda alınacak kararların neler olabileceği ve sistemi sürekli işletebilmek için tarafların neler yapması gerektiği, üst yönetim ile idari kadro arasında görüşülerek açıklığa kavuşturulmalı ve işgörelere detaylı bir şekilde aktarılmalıdır.

3.3.5 PD Sonuçlarının Yönetmel Kararlarda Veri Oluşturması Yönündeki Öneriler

PD sürecinin sağlıklı bir şekilde işleme durumunda sağlanacak olan bilgilerden otel işletmesinin çeşitli şekillerde yararlanması mümkündür:

a) PD Sonuçlarının Ücret-Maaş Yönetiminde Kullanılması

Sürdürülecek biçimsel (sistemli-periyodik-dökümanle edilmiş) PD çalışmaları sonucunda; işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin düzeyi ile işlerinde gösterdikleri çabayı değerlendirerek, elde edilen verilerden ücret-maaş yönetiminde yararlanılması çok özenli bir uygulamayı gerektirir. Performans-maddî ödül ilişkisini kurarak ve işgörenlerini bu yönde motive ederek daha verimli çalışmalarını sağlamak isteyen işletmelerin çoğu önemli sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Bu durum gözönüne alınarak ve otelin çalışma koşullarına ilişkin olarak daha önce belirtilen problemlerini de gözardı etmeksizin, "LİYAKATA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ"nin uygulanmasında yarar görülmektedir. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri'nde amaç, işgörenlerin buldukları ücret sınıfı içerisinde, ücret yapısını bozmadan belirli bir değişiklik yapmak olduğu için, işgörenin eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı bu ücret sisteminden etkilenebilecektir².

Performansa dayalı bir ücret sistemi önerildiğine göre; işgörelere sağlanacak olan parasal ödülün de önceden belirlenmesi gerekecektir. Anatolia Oteli için geliştirilen PD modelinde, bu ödülün "PRİM" ya da "İKRAMİYE" adı altında üst yönetim tarafından belirlenecek oranda ve yılda iki kez, başarılı bulunan işgörelere verilecek parasal bir ödül olması önerilmektedir. Söz konusu prim ya da ikramiye, PD sonucunda elde edilen toplam puanın, önceden belirlenen standart başarı puanına ulaşması ya da bu puanı aşması durumunda işgörenin ücretine ek bir ödeme biçiminde düzenlenebilir.

Söz konusu uygulamanın, departman yöneticileri açısından ise iki aşamalı olarak ele alınması önerilmektedir:

² Cavide Uyargil., a.g.e., s. 125.

1- İlgili departman yöneticisinin, yönetim alanında sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin bireysel olarak değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin ücret sistemine yansıtılması.

2- İlgili departman yöneticisinin, kendi ekibini oluşturan işgörenlerin PD'si sonucunda elde ettikleri toplam başarı puanının departmanlar arası oranının belirlenerek, önceden saptanmış standartlar ölçüsünde ücret sistemine yansıtılması.

Ancak, üst yönetim, gerek departman yöneticilerinin gerekse diğer işgörenlerin PD'lerini bir ölçüde ücret-maaş yönetimine dayalı olarak gerçekleştirirken, aşağıdaki unsurların mutlaka dikkate alınması gerekmektedir:

-İşgörenlerin değerinin salt dönemsel performansa göre değil, kıdem kriterini ve geçmiş dönemlerdeki başarılı çalışmalarını da gözönüne alınarak belirlenmesi önemlidir³.

-Tüm çalışanların, gösterecekleri üstün performans düzeyinin adil bir ücret sistemi içerisinde ve tamamıyla objektif (tarafsız) olarak değerlendirileceğine inanmaları gerekir.

-Çalışanlar arasında aşırı bir rekabet, tedirginlik ve huzursuzluk ortamı yaratmamak için, sistemin faydalarını ve amaçlarını işgörelere en doğru şekilde aktarmak; PD sonuçlarının yalnızca ücretlerle değil, onların lehine diğer olumlu kararlarla da ilişkilendirileceğini açıklamak gerekecektir. Bu kararlar, sorumluluk ve yetki artışı, yükselmeler, eğitim olanakları, yönetici sorumluluğunda geliştirme çalışmaları, izinler vs... olabilir.

b) PD Sonuçlarının Diğer Yönetmel Kararların Alınmasındaki Etkileri

Daha önce de belirtildiği gibi, PD çalışmaları yalnızca ücret-maaş yönetimini etkileyecek kararlarda veri sağlama amacı gütmmez. Otel çalışanlarının performanslarını ölçme, değerlendirme, güçlendirme ve taraflara düzenli bir bilgi akışı sağlama amacını güden Performans Yönetim Sistemi içinde diğer olumlu kararların da PD sonuçlarına göre alınması en ideal uygulamadır. Bu doğrultuda, Anatolia Oteli için PD sonuçları aşağıdaki yönetmel kararlarda da önemli bir veri kaynağı olacaktır:

³ Cavide Uyargil., a.g.e., s. 128.

***EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİ**

Yapılan değerlendirme çalışmaları sonucunda, departman yöneticileri ile astları arasındaki performans görüşmeleri, işgörenlerin belirli konularda meslek içi eğitime gereksinim duyduklarını ortaya koyabilecektir. Söz konusu eğitim, departman yöneticileri tarafından çalışma sırasında verilebileceği gibi, işgörenlerin çeşitli kuruluşların eğitim çalışmalarından yararlanmaları da sağlanabilecektir.

Departman yöneticilerinin "yönetim" konusunda sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi konusunda Genel Müdür'ün talebi olması durumunda yöneticilerin, "Yönetim Geliştirme" amaçlı kurs veya programlara katılması, Otel Yönetiminin daha etkin ve gelişmelere açık bir yapı kazanmasında büyük önem taşıyacaktır.

***KARİYER GELİŞTİRME SİSTEMİNİN DÜZENLENMESİ**

Çalışmaların başlangıcında da vurgulandığı gibi, işletmelerin etkin bir insan kaynakları yönetimini gerçekleştirebilmeleri için kariyer geliştirme programlarına mutlaka ağırlık vermeleri gerekmektedir.

Her ne kadar Anatolia Oteli yöneticileri, işletmelerinde PD'ye dayalı bir kariyer geliştirme programının sağlıklı işleminin olanaksızlığından söz etmişlerse de, bu konuda planlı bir yapılaşmanın zorunlu olduğu açıkça görülmektedir. Herşeyden önce, çalışan her işgören, ileride, gerek bu işletmede gerekse bir diğer işletmede hangi kariyer basamaklarına ulaşabileceğini yani kendi potansiyelinin ne olduğunu görebilme hakkına sahiptir. Bu konuda düzenli periyodlarla başarı düzeyinin ölçümü, değerlendirilmesi ve kendisine geri besleme yoluyla bilgi aktarılması, motivasyonunu arttıracak, öz güvenini güçlendirecek; en önemlisi yükselmesi için hangi yönlerini geliştirmesi gerektiğini bilecektir.

Dolayısıyla, sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan Anatolia Otelinde terfi, transfer ve rotasyon gibi kariyere ilişkin kararların bilinmesinde ya da gelecekte kullanılabilecek düzenli bilgi sisteminin oluşturulmasında PD sonuçlarından yararlanabilecektir.

***İŞTEN AYIRMA KARARLARININ ALINMASI**

Otel çalışanları arasındaki başarı farklılıklarının objektif ve bilimsel metodlarla ölçülüp değerlendirilmesi durumunda, bir kısım işgörenlerin başarı

düzeyleri istenen standardın altında çıkabilecektir. Bu işgörenlere öncelikle belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile performanslarını artırma şansı tanınması gerekir. Ancak bir sonraki dönemde de başarısızlıklarını sürdürme eğiliminde olan işgörenlerin otele yarar sağlamayacağından hareketle işten ayrılma kararlarının verilmesi uygundur.

Elbette bu uygulamanın son derece titizlikle yapılması gerekmektedir. Sistem, dönemsel olarak başarısız bulunan işgörenlerin zayıf oldukları alanları belirlemeli ve bu veriler öncelikle o işgörenlerin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilmelidir⁴. Bütün bu çabalara karşın bir sonraki döneme ait değerlendirmelerde de hiçbir gelişme gözlenmiyorsa, ilk yöneticisi ve üst yönetimin -personel şefinin de görüşleri alınarak- ortak kararı ile işten çıkarılması yoluna gidilebilir.

c) PD Sonuçlarının Üst Yönetim Tarafından Saptanan Stratejik Hedeflerin Gerçekleştirilmesinde Kontrol Aracı Olarak Kullanılması

Üst yönetim, otelin faaliyetlerine ilişkin olarak ve ileriye dönük ana hedefleri, stratejik bir plan dahilinde departman yöneticilerine aktarmalı ve her bir departmandan kendi hedefleri doğrultusunda işgörenler arasında görev dağılımı yaparak sözkonusu planın uygulanmasına katkıda bulunması istenmelidir. Böylece, otel üst yönetiminin saptamış olduğu stratejik planlar, bireysel planlar (hedefler) haline dönüşerek, gerçek amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılmış olur⁵.

Dolayısıyla, özellikle departman yöneticilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesinde önerilen "AGY" yaklaşımı, sözkonusu hedefler bütünleşmesinin sağlanması ve denetiminde önemli bir araç olacaktır.

Departman yöneticileri dışındaki işgörenlerin bireysel performanslarının değerlendirilmesinde, hedef belirlemenin güçlüklerinden söz edilmişti. Bu nedenle, departmanlar bazında toplam başarı puanlarının veya önceden saptanan birim düzeyindeki hedeflerin gerçekleştirilme oranının değerlendirmede dikkate alınması daha olumlu olacaktır.

Otel Üst Yönetimi tarafından PD Çalışmalarından nelerin amaçlandığı konusunda, işgörenlere dağıtılmak üzere EK 2'deki türden bir İÇ YAZIŞMA NOTU hazırlanabilir.

⁴ Cavide Uyargil., a.g.e., s. 8.

⁵ Cavide Uyargil., a.g.e., s. 5.

3.3.6 Performans Standartlarının Belirlenmesi

PD sürecinin ilk aşaması olan "Performans standartları"nın saptanmasında, öncelikle iş tanımlarının ve iş gereklerinin belirlenmesi gereği üzerinde durulmuştur. Elde edilen ön bilgiler ışığında, modelin geliştirileceği Anatolia Oteli'nde, üst yönetim-departman yöneticileri ve bazı sorumlular dışında işgörenlerin iş tanımlarının ve iş gereklerinin net bir biçimde belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi yönünde bir çalışmaya rastlanılmadığı ve bunun nedenleri de açıklanmıştır.

Dolayısıyla, ilk alanda, yukarıda sözü edilen ön hazırlık aşamasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Uygulanacak yöntemlerin seçilmesi ve PD formlarının düzenlenebilmesi için hangi performans kriterlerinin dikkate alınacağı ve standartların nasıl oluşturulacağı sorularının yanıtları, bu aşamanın en objektif şekilde gerçekleştirilebilmesine bağlıdır.

a) DEPARTMAN YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN PERFORMANS STANDARTLARININ BELİRLENMESİ

Anatolia Oteli'nde görev yapan 7 departman yöneticisinin, yönetsel alanda sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler doğrultusunda tek tip form üzerinde değerlendirilmeleri önerilmektedir. Dolayısıyla söz konusu yöneticiler aynı performans standartlarına göre değerlendirmeye alınacaklardır.

Performans standartlarının departman yöneticileri için aynı şekilde belirlenmesinin ana nedeni, tüm yöneticilerin değerlendirilmesinde en önemli kriterin "yöneticilik nosyonuna sahip olma" başlığı ile sınırlandırılabilmesidir. Bu başlık altında, departmanlarının görev alanı ne olursa olsun 7 yöneticinin de çeşitli ortak fonksiyonlara göre değerlendirilmeleri mümkün olabilecektir. Departmanların görev alanlarına göre ayırtılma yapılmaması, aynı zamanda maliyet ve zaman yönünden daha ekonomik olacaktır.

b) DEPARTMAN YÖNETİCİLERİ DIŞINDAKİ İŞGÖRENLERİN PERFORMANS STANDARTLARININ BELİRLENMESİ

Daha önce de belirtilen nedenlerle, Otel'de çalışan işgörenlere yönelik iş tanımlarının ve iş gereklerinin kesin sınırlarla ayırtılabilmesinde ve her bir ünvan veya statünün -yöneticiler hariç- görev, yetki ve sorumluluk alanının yazılı bir şekilde düzenlenmesinde önemli güçlükler söz konusudur.

Bu nedenle, departmanlar bazında, ortak görev ve sorumlulukların belirlenmesi yoluyla, her bir departman için farklı performans standartları saptanması ya da ortak standartların departmanların görev alanları dikkate alınarak farklı oranlarda ağırlıklandırılması daha pratik ve gerçekçi bir çözüm olarak görülmektedir.

Departmanlar bazında ortak görev ve sorumlulukların saptanabilmesi için Anatolia Oteli'nde iki departman ayrıntılı şekilde incelenmiş ve bu iki departmanın herbirinde çalışan tüm işgörenleri kapsamına alan "ortak görev ve sorumluluklar" belirlenmeye çalışılmıştır. bir sonraki aşamada seçilecek PD yöntemleri ve düzenlenecek PD formunda bu standartlardan önemli ölçüde yararlanılması düşürülmüştür.

Bu alanda ön çalışmanın yapılabildiği iki departmanın görev alanları ve bu departmanlarda çalışan işgörenlerin ortak görev ve sorumlulukları aşağıdaki çalışma sonucunda saptanmıştır:

1) ÖN BÜRO DEPARTMANI

A- TANIMI: Otel müşterilerinin ilk karşılaştığı, ağırlandığı ve uğurlandığı yer olarak tanımlanan ÖN BÜRO, genellikle giriş holünde, yani ana bina girişinde, müşterilerin otele gelir gelmez görebilecekleri bir konumdadır. Ana amacı, belli bir politika çerçevesinde oda satışlarını gerçekleştirmek olan bu departmanın personeline ise "ÖN BÜRO PERSONELİ" denilmektedir⁶.

B- ÖNEMİ: Müşteriler ile otel arasındaki ilk iletişim ön büroda sağlandığı için, bu bölümün önemi çok büyüktür. Herşeyden önce, otele gelen müşteriler için otele ilişkin ilk izlenimler bu bölüm aracılığıyla edinilmektedir; gerek gösterilen ilgi, nezaket ve yakınlığın düzeyi, gerek konaklama prosedürünün düzenlenmesinde gösterilen dikkat ve çabukluk ve gerekse konaklama sırasında ya da otelden ayrılırken yapılması gereken işlemlerin titizlikle yürütülmesi müşterilerin memnun bir şekilde ayrılmalarının anahtarıdır.

⁶ Otel İşletmeciliğinde Ön Büro, Turban Turizm A.Ş., 2.Baskı, Sim Matbaası, Ankara, Mart 1991,s.15.

C- ÖN BÜRO DEPARTMANININ GÖREV ALANINA GİREN İŞLERİN LİSTELENMESİ

Bir otel işletmesinde, ön büro departmanının görev alanına giren işlerin tümü, aşağıdaki şekilde listelenmektedir⁷:

- 1- Konukların gelişine hazırlanmak; gelen konukları karşılamak; onlarla ilgilenmek ve yerleştirmek,
- 2- Giden konukları uğurlamak (hesaplarını kesmek); onlarla ilgilenmek,
- 3- Müşterilerin çeşitli konularda sorabilecekleri soruları cevaplamak; dilek ve şikayetlerle ilgilenmek,
- 4- Müşterilere gelen posta, telgraf, paket ve mesajlarla ilgilenmek,
- 5- Tabelayla anonslar yapmak (paging),
- 6- Konuk kayıtlarını tutmak,
- 7- Telefonu kullanmak,
- 8- Odaları satmak ve satışla ilgili işlemleri yapmak,
- 9- Hoparlör tertibatını kullanmak,
- 10- İlgili otel birimlerine gereken bilgileri aktarmak,
- 11- İş yazışmalarıyla ilgilenmek,
- 12- Kasa emanetleriyle ilgilenmek,
- 13- Oda değişiklikleriyle, ilgilenmek,
- 14- Bütün müşteri işlemlerinin hesap kayıtlarını tutmak,
- 15- Para ve kredi işlemlerini yapmak; döviz bozmak,
- 16- Rapor ve istatistikleri hazırlamak
- 17- Otomatik yazar kasayı, bilgisayarı kullanmak,
- 18- Gece hesap murakabesi yapmak (night auditing),
- 19- Telefon santralini kullanmak,
- 20- Teleks ve faks cihazlarını kullanmak,
- 21- Acil durumlarda müdahale etmek,

⁷ İş ve Görev Tanımları, ILO, a.g.e., s. 30-31.

- 22- Kişisel itina ve hijyen tekniklerini uygulamak,
- 23- Oda rezervasyonlarıyla ilgilenmek,
- 24- İşbaşı eğitim vermek,
- 25- Nezaret etmek,
- 26- İlk yardım yapmak,
- 27- İşe uygun yabancı dilleri konuşmak,
- 28- Yangına karşı güvenlik önlemleri almak,
- 29- Personelin görev çizelgelerini hazırlamak,
- 30- Oda servisi siparişiyle ilgilenmek,
- 31- Oda anahtarını kontrol etmek,
- 32- Asansörü çalıştırmak,
- 33- Emniyeti sağlamak,
- 34- Müteferrik(*) hizmetler vermek,
- 35- Kırtasiye, baskı ve büro malzemelerini muhafaza etmek,
- 36- Otelin yönetim ve diğer bölümleri ile sürekli bir koordinasyon içinde çalışmak.

*Yukarıda listelenmiş olan görevler arasında;

3, 7, 9, 21, 22, 24, 25, 26, 27 ve 29 numaralı olanlar, bir otelin ön büro dışındaki diğer birimlerinde çalışmakta olan işgörenleri de ilgilendiren "ORTAK GÖREV VE SORUMLULUKLAR" arasında yer alır.

*Otelin Ön Büro Şefi ile yapılan ortak çalışma sonucunda, Anatolia Oteli'nin çalışma koşulları, kullandığı ön büro sistemi ve ön büro organizasyon yapısı gözönüne alınarak, Şef dışındaki 9 kişilik kadronun tümünü ilgilendiren ortak görev ve sorumluluklar belirlenmiştir.

Ancak resepsiyon-rezervasyon-ön kasa sorumlusu olan 5 işgörenin ortak görev ve sorumluluklarının daha fazla olması; öte yandan "santral elemanı" ile "bell-boy"ların görev ve sorumluluk alanlarının daha sınırlı olması, ikinci bir tasnifi zorunlu kılmıştır.

(*) "Müteferrik" kelimesinin sözlük anlamı "dağılmış, ayrılmış çeşitli" dir. Bu maddede belirtilen çeşitli görevler, müşterinin dışarıdan istediği gazete, kırtasiye vs. siparişlerin alınması türünden işleri içermektedir.

Düzenlenecek olan FORM 1'in ön büro işgörenleri için kullanılmasında yukarıdaki sınıflandırmalar göz önüne alınarak performans kriterlerinin belirlenmesi ve tüm ön büro çalışanlarının aynı form üzerinde değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir.

D- ANATOLIA OTELİ ÖN BÜRO ÇALIŞANLARININ ORTAK GÖREV VE SORUMLULUKLARININ LİSTELENMESİ

*** BÜTÜN ÖN BÜRO ÇALIŞANLARINI İLGİLENDİREN ORTAK GÖREVLER**

1- Konukların gelişine hazırlanmak; gelen konukları karşılamak; onlarla ilgilenmek ve yerleştirmek,

3- Müşterilerin çeşitli konularda sorabilecekleri soruları cevaplandırmak; dilek ve şikayetlerle ilgilenmek,

4- Müşterilere gelen posta, telgraf, paket ve mesajlarla ilgilenmek,

7- Telefonu kullanmak (Bu görev ön büro çalışanları arasında farklı ağırlıklara sahiptir.)

10- İlgili otel birimlerine gereken bilgileri aktarmak,

13- Oda değişiklikleriyle ilgilenmek,

21- Acil durumlarda müdahale etmek,

22- Kişisel itina ve hijyen tekniklerini uygulamak,

26- İlk yardım yapmak,

28- Yangına karşı güvenlik önlemleri almak,

31- Oda anahtarlarını kontrol etmek,

34- Müteferrik hizmetler vermek,

35- Kırtasiye, baskı ve büro malzemelerini muhafaza etmek,

36- Otelin yönetim ve diğer bölümleri ile sürekli bir koordinasyon içinde çalışmak.

*** YALNIZCA RESEPSİYON-REZERVASYON-ÖN KASA ELEMANLARINI İLGİLENDİREN ORTAK GÖREVLER**

2- Giden konukların hesaplarını kesmek, onlarla ilgilenmek,

6- Konuk kayıtlarını tutmak,

- 8- Odaları satmak ve satışla ilgili işlemleri yapmak,
- 12- Kasa emanetleriyle ilgilenmek,
- 14- Bütün müşteri işlemlerinin hesap kayıtlarını tutmak; gerektiğinde fatura tanzim etmek,
- 15- Para ve kredi işlemlerini yapmak; döviz bozmak,
- 17- Fax ve bilgisayar kullanmak,
- 23- Oda rezervasyonlarıyla ilgilenmek,
- 27- İşe uygun yabancı dilleri konuşmak

*** Bunların yanısıra,**

18 no.lu "Gece hesap murakabesi yapma" görevi, yalnızca üç erkek resepsiyonistin;

19 no.lu "Telefon santralini kullanma" görevi, yalnızca resepsiyonist ve santral elemanının sorumluluğundadır.

*** BELL-BOYLARIN GÖREVLERİ**

Ön büro departmanında görev yapan 4 bell-boy'un temel görevleri aşağıda belirtilmektedir:

- Müşterilerin karşılanması ve uğurlanması,
- Müşterilerin valiz ve diğer eşyalarının odaya indirilip çıkartılması,
- Müşterilerin çok zaruri ihtiyaçlarının (gazete, dergi, kırtasiye, çorap vs.) karşılanması.

Bu temel görevleri dışında bell-boylar, bütün ön büro personelini ilgilendiren ortak görevlerden de ayrıca sorumlu tutulabilmektedirler.

*Ön Büro Şefi'nin görev, yetki ve sorumlulukları ise EK 1: Personel Yönetmeliği'nin 6. maddesinde belirtilmektedir.

2) KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI

A- TANIMI: Bir otelde kat hizmetlerinin ilgi alanı, müşteri odalarının günlük olarak hazırlanması, koridorların ve genel alanların temizlik ve bakımı, otele veya müşterilere ait çamaşırların temizliği ve bakımı ile otelin dekorasyon işleri gibi geniş bir görevler bütününü kapsamaktadır.

Yukarıda sayılan görevlerden;

- Odaların müşteriye günlük olarak hazırlanması,
- Koridorların, merdivenlerin ve müşteriye ait genel alanların temizliği,
- İşgörenlere ait kullanım alanlarının temizliği gibi faaliyetler.

GÜNLÜK RUTİN İŞLER'dir.

Öte yandan;

- Haftalık temizlik,
- Aylık temizlik,
- Mevsimlik temizlik,
- Çeşitli alanlarda temizlik ve bakımı (camların silinmesi, cilalama vs.)
- Yıllık bakım ve dekorasyon çalışmaları gibi faaliyetler,

BİR PROGRAM DAHİLİNDE, BELİRLİ SÜRELERDE yapılır⁸.

B- ÖNEMİ: Kat hizmetleri Departmanı, bir otelin temiz, konforlu ve güvenli bir ortam olarak algılanmasında en önemli rolü oynayan birimdir. Bir otele gelen müşteri, ön bürodan edindiği ilk izlenimin hemen ardından otelin diğer bölümlerine ilişkin izlenimler edinmeye başlayacaktır. Otelde konaklayacaksa, asansör, merdivenler ya da koridorlar aracılığıyla odasına ulaşacak ve bu arada adı geçen otel bölümlerini görme olanağı bulacaktır. Odasına ulaştığında ise, aynı şekilde, ilk yapacağı şey, dekor, mobilyalar, yatak gibi aksesuarların uyumu ile odanın genel temizliği ve konforunu gözden geçirmek olacaktır.

İlk izlenimler olumlu da olsa, müşteriler temizlik ve konforun otelde kaldıkları sürece sağlanmasını isterler. Dolayısıyla, Kat Hizmetleri Departmanı, otelin konaklama hizmetlerinin kalitesini gösteren son derece önemli bir birimdir. Aynı zamanda Kat Hizmetleri-Ön Büro departmanları arasında koordinasyon sağlanması da çok büyük önem taşımaktadır.

C- KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ GÖREV ALANINA GİREN İŞLERİN LİSTELENMESİ

Bir otel işletmesinde, kat hizmetleri departmanının görev alanına giren işlerin tümü, aşağıdaki şekilde listelenmiştir⁹:

⁸ Yaşar Yılmaz ve Betül Yılmaz., *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri ve Yönetimi*, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s. 22.

⁹ İş ve Görev Tanımları, ILO, a.g.e.. s. 35-36.

- 1- Temizlik işleri,
- 2- Cilalama,
- 3- Yatak odalarını hazırlama,
- 4- Konukların kirli çamaşırlarıyla ilgilenme,
- 5- Konukların özel talepleriyle ilgilenme,
- 6- Kayıp ve bulunmuş eşyalarla ilgilenme,
- 7- Kişisel itina ve hijyen tekniklerini uygulama,
- 8- Telefonu kullanma,
- 9- Kamusal fonksiyonu olan odaları hazırlama,
- 10- Haşeratla ilgilenme,
- 11- Çarşaf toplama ve yeni çarşaf çıkarma,
- 12- Müşteri şikayetleri ile ilgilenme,
- 13- Konukların odasını değiştirme,
- 14- İlk yardım yapma,
- 15- Yangın önleme ve güvenlik önlemlerini alma,
- 16- Yatak odalarına yiyecek/içecek servisi yapma,
- 17- Bakım ve onarımla ilgilenme,
- 18- Çiçek ve dekoratif düzenlemeler yapma,
- 19- Kumaşları onarma,
- 20- Kumaşları işaretleme,
- 21- Lekeleri çıkarma,
- 22- Acil durumlarda harekete geçme,
- 23- Mevsimi açma ve kapama,
- 24- Ön Büro ile eşgüdümlü çalışma,
- 25- Departmanın çalışmasını planlama ve denetleme,
- 26- Göreve uygun düzeyde yabancı dil konuşma,
- 27- Teftiş etme,

- 28- Kayıt tutma,
- 29- İş başında eğitim verme,
- 30- Envanter çıkarma,
- 31- Görev çizelgelerini hazırlama,
- 32- Nezaret etme,
- 33- İdareye bilgi ve haber verme.

*Yukarıda listelenmiş olan görevler arasında;

1, 7, 8, 12, 14, 15, 16, 22, 26, 29, 30, 31, 32 ve 33 numaralı olanlar, bir otelin kat hizmetleri dışındaki diğer birimlerinde çalışmakta olan diğer işgörenleri de ilgilendiren "ORTAK GÖREV VE SORUMLULUKLAR" arasında yer alır.

*Otelin Kat Hizmetleri Şefi ile yapılan ortak çalışma sonucunda, Anatolia Otelinin çalışma koşulları ve Kat Hizmetleri Departmanının çalışma ve organizasyon düzeni gözönüne alınarak, Şef dışındaki departman çalışanlarının tümünü ilgilendiren ortak görev ve sorumluluklar belirlenmiştir.

Ancak, yalnızca meydancı olarak çalışan vardiyalı üç işgören ile "odacı"ların görev alanlarına giren bazı işler ayrıca belirtilmektedir.

Düzenlenecek olan, "(FORM 1) İŞGÖREN PD FORMU"nda, yukarıdaki sınıflandırmalar da gözönüne alınarak, performans kriterlerinin belirlenmesi ve tüm kat hizmetleri çalışanlarının aynı form yardımıyla değerlendirilmesi yoluna gidilecektir.

D- ANATOLIA OTELİ KAT HİZMETLERİ ÇALIŞANLARININ ORTAK GÖREV VE SORUMLULUKLARININ LİSTELENMESİ

*** BÜTÜN KAT HİZMETLERİ ÇALIŞANLARINI İLGİLENDİREN ORTAK GÖREVLER:**

- 3- Yatak odalarını hazırlama,
- 4- Konukların kirli çamaşırlarıyla ilgilenme,
- 5- Konukların özel talepleriyle ilgilenme,
- 6- Kayıp ve bulunmuş eşyalarla ilgilenme,
- 7- Kişisel itina ve hijyen tekniklerini uygulama,

- 9- Kamusal fonksiyonu olan odaları hazırlama,
- 10- Haşeratala ilgilenme,
- 12- Müşteri şikayetleri ile ilgilenme,
- 13- Konukların odasını değiştirme,
- 15- Yangın önleme ve güvenlik önlemlerini alma,
- 17- Bakım ve onarımla ilgilenme(*) ,
- 23- Mevsimi açma ve kapama,
- 24- Ön Büro ile eşgüdümlü çalışma
- 33- İdareye bilgi ve haber verme(**)

*Belirtilen Ortak görev ve sorumlulukların dışında;

- 1 numaralı "temizlik işleri" görevi, vardiyalı olarak çalışan üç "meydancı"nın sorumluluğunda;

- 2 numaralı "cilalama" ve 11 numaralı "çarşaf toplama ve yeni çarşaf çıkarma" görevi, iki "odacı"nın sorumluluğundadır.

3.3.7 UYGULANACAK PD YÖNTEMLERİNİN SEÇİMİ VE PD FORMLARININ DÜZENLENMESİ

a) YÖNETİCİLER DIŞINDAKİ İŞGÖRENLER İÇİN

İşgörenlerin performans düzeylerinin değerlendirilmesinde GDÖ'den yararlanılarak bir PD Formu (FORM 1) düzenlenmiştir.

Hatırlanacağı gibi, GDÖ'de öncelikle değerlendirmeye alınacak olan faktörler tanımlanmakta ve daha sonra da yanıtlama kategorileri formüle edilmektedir. Düzenlenen formda da, tüm otel işgörenlerinin iyi bir iş performansı dikkate alındığında önem taşıyan "ORTAK TUTUM VE DAVRANIŞLAR"a yer verilerek tek bir form yardımıyla bütün işgörenlerin değerlendirilebilmelerine olanak tanınmıştır.

(*) Kat Hiz. Dep. çalışanlarının tümü, bakım ve onarım gerektiren durumları departman şefine iletmekle yükümlüdürler.

(**) Şefe haber vermek suretiyle bu işlev yerine getirilmiş olur.

GDÖ'ni, davranışlara dayandırılabilme, işgörenlerin karşılaştırılabilir yönlerini belirleyebilme, puanlama yapabilme, ekonomik olma ve pratiklik gibi özellikleri nedeniyle otel işletmelerinde kullanabilmek olasıdır. Bu yöntemle göre yapılacak değerlendirmenin amacı, içeriği, değerlendirme şekli vs. bilgilere, formda yer verilmeye çalışılmıştır. Ancak formun hazırlanmasına ilişkin özel bazı bilgilerin de eklenmesi gerekecektir:

1- FORM 1'de, iki ayrı bölümden oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. Birinci bölüm, işgörenin kendisi hakkındaki değerlendirmelerini; ikinci bölüm ise yine aynı kriterlere göre ilk yöneticinin işgören hakkındaki değerlendirmelerini kapsamaktadır.

2- Formda yer alan ve "Değerlendirme Konuları" başlığını taşıyan 7 temel faktör, kendi içlerinde alt maddelere (sorulara) ayrılmıştır. Her bir madde, formda açıklanan 5 yanıt kategorisine göre puanlanacaktır. İşgörenlerin kendilerini değerlendirmeleri sonucunda elde ettikleri toplam başarı puanı, yöneticilere yol gösterici nitelikte olup; asıl değerlendirme puanı, ilk yönetici tarafından belirlenecektir. Elbette, iki tarafın elde ettiği puanlar arasında aşırı bir farklılık sözkonusu olması durumunda karşılıklı görüşmeler yoluyla bu farklılığın nedenlerini araştırılmalı ve çözüm yolları geliştirilmelidir.

3- İşletmenin farklı bölümlerinde benzer performans kriterleri sözkonusu olmasına rağmen, kriterlerin her biri farklı bölümlerde eşit ağırlığa sahip olamayacağı için "AĞIRLIKLIL PUANLAMA" önerilmektedir. Örneğin, Formda yer alan 7 faktör içerisinde, "SUNDUĞU HİZMETİN NİTELİK VE NİCELİK YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ" Ön Büro Şefi için en önemli değerlendirme kriteri olarak gösterilmiştir. Bu durumda sözkonusu kriter diğerlerine oranla daha fazla ağırlıklandırılacak ve o kriteri oluşturan maddelerden elde edilen toplam puan x kriterin ağırlık oranı Ön Büro işgörenleri için daha yüksek çıkacaktır.

Puanlama sisteminin daha açıklığa kavuşturulması için Ön Büro çalışanlarının ne şekilde değerlendirileceğini aritmetik olarak örneklemek yeterli olabilir:

***KRİTERLERİN AĞIRLIK ORANLARI:**

(Ön Büro Şefi tarafından tespit edilmiştir.)	a- %20	e- %30
	b- %10	f- %10
	c- %10	g- %10
	d- %10	

***BİR ÖN BÜRO İŞGÖRENİNİN;** $a = 30 \times \%20 = 6$

a) Tüm değerlendirme kategorilerinden A = 5 puan almış olduğu varsayılırsa ;

$b = 25 \times \%10 = 2,5$
$c = 20 \times \%10 = 2$
$d = 25 \times \%10 = 2,5$
$e = 40 \times \%30 = 12$
$f = 35 \times \%10 = 3,5$
$g = 25 \times \%10 = 2,5$

**TOPLAM 31 Puan
=ENYÜKSEK PUAN**

b) Tüm değerlendirme kategorilerinden C=3 ort. puan almış olduğu varsayılırsa aynı hesaplama yöntemine göre;

**TOPLAM 18,6 Puan
= ORTALAMA PUAN**

c) Tüm değerlendirme kategorilerinden E=1 en düşük puanı almış olduğu varsayılacak olursa;

**TOPLAM 6,2 Puan
=EN DÜŞÜK PUAN**

'a ulaşmış olacaktır.

Görüldüğü gibi, ÖN BÜRO için puanlama

31 → EN YÜKSEK

18,6 → ORTALAMA
6,2 → EN DÜŞÜK PUAN şeklindedir.

d) Başarı için standart puan belirlenirken çeşitli formüllerin benimsenmesi elbette mümkündür. Aşağıda muhtemel formüllerden birisi önerilmektedir.

$$31 + 18,6 = 49,6 \text{ puan} / 2 = 24,8 \\ \cong 25$$

Örneğin, 25 puan ve üzerinde değerlendirme puanı alan ön büro işgörenleri yüksek performanslı kabul edilebilirler.

$$18,6 + 6,2 = 24,8 / 2 = 12,4 \\ \cong 12.$$

Aynı şekilde 12 puan ve altında değerlendirme puanı alanlar düşük performanslı kabul edilebilirler.

e) Herbir kriteri oluşturan alt maddelerin de departmanlar bazında ağırlıklandırılabilmesi elbette olasıdır. Ancak model önerisinin kapsamını çok fazla genişletmemek ve aritmetik hesapları daha karmaşık hale getirmemek için şimdilik yalnızca kriterlerin ağırlıklandırılması yeterli olacaktır.

f) Departmanlardaki tüm işgörenlerin toplam puanları ve şekilde belirlendikten sonra, aralarında başarı sıralaması yapılarak, daha önce belirtilen çeşitli kararların alınması ve uygulanmasına geçilebilir.

g) Sonuçların kontrol edilmesi aşamasında, "ZOrunlu Dağılım Yöntemi"nden yararlanılması uygun olacaktır.

9 kişilik Ön Büro kadrosunun Normal dağılım'a göre

%40'ı yani 3,6'sının ORTALAMA PERFORMANS göstermesi gerekeceği için, aşağıdaki şekilde bir dağılım sözkonusu olmalıdır:

EN BAŞARILI	= 1 işgören
BAŞARILI	= 2 işgören
ORTALAMA	= 3,6 işgören \approx 3 kabul ediyoruz.
BAŞARISIZ	= 2 işgören
(GELİŞMESİ GEREKEN)	
ÇOK BAŞARISIZ	= 1 işgören



ÖRNEK FORM 1

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME FORMU
(Üst Yönetim Kadrosu ve Departman Şefleri Dışındaki
İşgörenler İçin Kullanılacaktır.)

DEĞERLENDİRİLECEK
OLAN İŞGÖRENİN
ADISOYADI :
SİCİL NO.SU :
ÇALIŞTIĞI DEPARTMAN :
GÖREVİ / ÜNVANI :
OTELDE GÖREVE
BAŞLADIĞI TARİH :
SON ÜNVANINDA
GÖREVE BAŞLAMA TARİHİ :
DEĞERLENDİRMEİNİN
YAPILDIĞI TARİH :
İMZA :

DEĞERLENDİRMEYİ
YÜRÜTEN YÖNETİCİNİN
ADISOYADI :
SİCİL NO.SU :
ÇALIŞTIĞI DEPARTMAN :
GÖREVİ / ÜNVANI... :
OTELDE GÖREVE
BAŞLADIĞI TARİH :
SON ÜNVANINDA
GÖREVE BAŞLAMA TARİHİ :
DEĞERLENDİRMEİNİN
YAPILDIĞI TARİH :
İMZA :

D) AMAÇ VE KAPSAM

a) Yapılan değerlendirme, işgörenin bir önceki döneme ilişkin performansının (başarı düzeyinin), kendisi ve yöneticisi tarafından gözden geçirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece işgören, otel yönetiminin kendisinden neler beklediğini, çalışmalarının hangi standartlarda olması gerektiğini gösteren açık, belirgin ve ölçülebilir kriterler hakkında sağlıklı bilgiler edinebilecektir. Altı aylık periyodlarda (dönemlerde) sürdürülecek olan "Performans Değerlendirme Çalışmaları"nın ana hedefi, işgörenlerin performans düzeylerinin düzenli bir şekilde izlenmesi ve alınan sonuçlar doğrultusunda geliştirilmesidir. İşgörenlerin gelişme ihtiyacı gösterdikleri alanların, kendileri ve yöneticilerinin yaptıkları değerlendirme sonucunda ortaya çıkarılması ve ilgili yöneticiler ile üst yönetimin işbirliği sonucunda işgörene destek sağlanması hedeflenmektedir. Değerlendirme sonuçları, üst yönetimin işgörene ilişkin olarak alacağı yönetsel kararlarda veri teşkil etmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

açıklanmış olan puanlama sistemine uygun olarak kendi performansını değerlendirecektir.
İkinci aşamada ise işgörenin bağlı olduğu ilk yönetici (departman şefi) -işgören yanıtlarını da inceleyerek- kendi değerlendirmesini, yönetici için ayrılmış olan sağ taraftaki sütunda yapacaktır.

II- DEĞERLENDİRMEDE KULLANILACAK CEVAP KATEGORİLERİNİN AÇIKLANMASI

a) Değerlendirmede 5 farklı cevap kategorisi yer almaktadır. Bu kategorilerin tanımı ve puan değerleri aşağıda gösterilmektedir:

A = 5 PUAN	_____	MÜKEMMEL
B = 4 PUAN	_____	ÇOK İYİ / ÇOK BAŞARILI
C = 3 PUAN	_____	İYİ / İSTENEN DÜZEYE YAKIN
D = 2 PUAN	_____	ORTA / GELİŞMESİ GEREKİYOR
E = 1 PUAN	_____	ZAYIF / YETERSİZ

b) İşaretlenecek olan cevap kategorilerinin ne tür bir performans sıralamasına karşılık geldiğini aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak görebilmek mümkündür:

A = 5 PUAN	_____	MÜKEMMEL	:İlgili konuya ilişkin sorumluluklarını ve kendisinden beklenenleri MÜKEMMEL bir şekilde yerine getirir. Performansı daima standartların çok üzerindedir. Bilgi, beceri ve yetenekleri açısından gelecekte önemli görevler almaya adaydır.
B = 4 PUAN	_____	ÇOK İYİ / ÇOK BAŞARILI	:İlgili konuya ilişkin sorumluluklarını ve kendisinden beklenenleri BAŞARILI bir şekilde yerine getirir. Aynı seviyedeki diğer işgörenlere kıyasla daha iyi performans gösterir. İstenen düzeyde bilgi, beceri ve yeteneğe sahiptir; umut vadeden bir elemandır.
C = 3 PUAN	_____	İYİ/İSTENEN DÜZEYE YAKIN	:İlgili konuya ilişkin sorumluluklarını ve kendisinden beklenenleri yerine getirmeye ÇABA GÖSTERİR. Performansı standartlara çok yakındır. Bilgi, beceri ve yeteneklerini artırma çabaları devam ettiği takdirde başarıya ulaşabilecektir.
D = 2 PUAN	_____	ORTA/GELİŞMESİ GEREKİR	:İlgili konuya ilişkin sorumluluklarını ve kendisinden beklenenleri yerine getirmede SIK SIK PROBLEMLERLE KARŞILAŞIR. Yeniliklere uyum sağlamada güçlük çeker. Performansı sık sık standartların altına düşebilmektedir. Kendisini geliştirmesi ve konuda yöneticisinden yardım alması gerekmektedir.
E = 1 PUAN	_____	ZAYIF / YETERSİZ	:İlgili konuya ilişkin sorumluluklarını ve kendisinden beklenenleri yerine getirme konusunda BAŞARISIZDIR. Bilgi, beceri ve yetenekleri yeterli değildir; performansı standartları yakalayamamaktadır. Üzerinde durulması gerekir.

III- DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR

- a) İŞGÖRENLER İÇİN
- :Kendi kendinizi değerlendirirken, olabildiğince açık ve dürüst olmaya özen göstermelisiniz. Her soruya, kapsadığı alanı düşünerek yanıt veriniz. Yapılan bu değerlendirmeye çalışmanızın, işinizde gücünü ve zayıf olduğunuz yönleri ortaya çıkaracak ve böylece gelişme ihtiyacı duyduğunuz alanları belirleyecek olmasının avantajlarını lütfen dikkate alınız. Değerlendirme sonrasında, yöneticiniz ile karşılıklı olarak, performansınızı geliştirme yolunda işbirliği içine gireceğiniz için Formu doldururken, cevap kategorilerinden hangisini, ilgili sorunun karşılığı olarak görüyorsunuz objektif bir şekilde işaretleyiniz.
- NOT: UNUTMAYINIZ Kİ HİÇ KİMSE HER ALANDA MÜKEMMEL YA DA ÇOK İYİ DEĞİLDİR. KENDİNİZİ BAŞARILI BULDUĞUNUZ ALANLAR KADAR BAŞARISIZ BULDUKLARINIZDA İŞARETLEMekten ÇEKİNMİYİNİZ.

değerlendirmeye çalışınız.

Kişisel önyargılarınızın ya da astunuzun kendisine ilişkin yapmış olduğu değerlendirmenin sizi etkilemesine izin vermeyiniz.

Astunuzun kişilik özelliklerini değil, yaptığı işte gösterdiği performans düzeyini değerlendirmeniz gerektiğini gözardı etmeyiniz. Her soruya, astunuzun o konuya ilişkin iş davranışlarını, tutumunu düşünerek tamamiyle objektif şekilde yanıt vermeye çalışınız.

IV- DEĞERLENDİRME TAKVİMİNİN DÜZENLENMESİ

Performans Değerlendirme kapsamına alınacak olan tüm işgörenlerin, performans düzeylerinin 6 ayda bir (yani yılda iki kez) değerlendirilmesi planlanmıştır. Ekim ve Nisan aylarında yapılacak olan PD çalışmalarının şöyle bir prosedür izlemesi öngörülmektedir:

a) EKİM DEĞERLENDİRMESİ : 1-30 Ekim tarihleri arasında tamamlanacaktır.

- 1- İç yazışma aracılığıyla departman yöneticilerinin bilgilendirilmesi ve üst yönetim ile hazırlık görüşmelerinin yapılması
- 2- PD formlarının çoğaltılarak departman yöneticilerine iletilmesi
- 3- İşgörenlere yöneticileri tarafından süreç hakkında bilgi verilmesi
- 4- İlk olarak işgörenlerin, daha sonra da yöneticilerin formları doldurması.

(1-10 EKİM)

- 5- PD formlarının yöneticiler tarafından tekrar gözden geçirilmesi ve toplam puanların tespiti
- 6- İşgörenler ile yöneticiler arasında "performans değerlendirilmesi ve geliştirilmesi"ne yönelik ikili görüşmelerin yapılması

(10-20 EKİM)

- 7- PD sonucunda elde edilen bilgilerin, yöneticiler tarafından üst yönetime aktarılması; görüş ve önerilerin sunulması
- 8- Geniş çaplı bir yöneticiler-üst yönetim toplantısı düzenlenerek işgörenlere ilişkin yönetsel kararların alınması.
- 9- Alınan yönetsel kararların işgörenlere yöneticileri tarafından iletilmesi ve bir sonraki döneme ilişkin hedeflerin ve gelişme programlarının saptanması.

(20-30 EKİM)

b) NISAN DEĞERLENDİRMESİ : 1 Nisan-30 Nisan tarihleri arasında sürdürülecek olan 2. PD Çalışması'nda da aynı prosedür izlenecektir.

a) MESLEKİ BİLGİ DÜZEYİ (KRİTER AĞIRLIK ORANI: %)		A= 5 puan	B= 4 puan	C= 3 puan	D= 2 puan	E= 1 puan
1- Çalıştığı Birim'in faaliyetlerinin bütünü ve hedefleri konusunda sahip olduğu teknik ve teorik bilgi düzeyi						
2- Çalıştığı Birim'de kendisine verilen görev ve sorumluluklarla ilgili tüm aşamalar hakkında sahip olduğu bilgi düzeyi						
3- Otel yönetiminin temel ilke ve politikalarına ve ana hedeflerine ilişkin olarak sahip olduğu bilgi düzeyi						
4- Otel'de uyulması gereken çalışma kurallarına ilişkin sahip olduğu bilgi düzeyi						
5- Yaptığı işin/işlerin diğer birimleri ile doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantıları konusunda sahip olduğu bilgi düzeyi						
6- Otelede sunulmakta olan tüm hizmetler ve aktiviteler hakkında her zaman bilgi sahibi olma çabası						
b) İŞLERİNİ PLANLAMA VE ORGANİZE ETME BECERİSİ (KRİTER AĞIRLIK ORANI: %)						
1- Günlük iş rutini içerisinde kendisine verilen görevleri önem derecesine göre sıralayarak planlı bir şekilde yerine getirebilme becerisi						
2- İşlerin çok yoğun olduğu günlerde de görevlerini aksatmayacak şekilde planlı çalışabilme becerisi						
3- Zaman ve maliyet duyarlılığı içerisinde çalışabilme becerisi (zamanını faydalı ve ekonomik kullanabilme)						
4- Çalıştığı Birimin hedefleri ile kendi çalışma hedeflerini uyumlaştırarak çalışabilme becerisi						
5- Gerektiğinde bazı görev ve sorumluluklarını ekip arkadaşlarına devredebilme ve sonuca ulaştırdığını kontrol edebilme becerisi						
c) KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI (KRİTER AĞIRLIK ORANI: %)						
1- Çalıştığı birimin faaliyetleri ile ilgili bilmediği konuları öğrenme çabası						
2- Oteldeki yeni uygulamaları izleme ve öğrenme çabası						
3- Mesleği ile ilgili güncel gelişmeleri izlemek ve kişisel bilgilerinin sürekli artırma çabası						
4- Yabancı dil bilgisini artırma gayreti						
a- TOPLAMPUAN						
b- TOPLAMPUAN						
c- TOPLAMPUAN						

d) KENDİNE ÖZEN GÖSTERME VE HİJYEN KURALLARINA UYMA (KRİTER AĞIRLIK ORANI :

- 1- Kişisel hijyenin kusursuz olması yönünde sürekli çaba gösterme (saç, cilt, tırnak vs. temizlik ve bakımı)
- 2- Sağlıklı beslenme, düzenli uyku ve zararlı alışkanlıklardan korunma (aşırı sigara, alkol tüketimi vb.) gibi konulardaki duyarlılığı
- 3- Dış görünüşüne verdiği önem (göze çarpmayan, temiz ütülü ve otel kurallarına uygun giyim-kuşam, aksesuar)
- 4- Çalıştığı ortamı düzenli ve temiz tutma çabası
- 5- İş sırasında kullandığı malzeme ve teçhizatı kurallara uygun şekilde kullanma ve koruma çabası

**e) SUNDUĞU HİZMETİN NİTELİK VE NİCELİK YÖNÜNDE DEĞERLENDİRİLMESİ
(KRİTER AĞIRLIK ORANI : %)**

- 1- Verilen zamanda, kendisinden beklenen görevlerin tümünü eksiksiz bir şekilde yerine getirebilme becerisi.
- 2- Müşterileri tanıyarak isimleriyle hitap edebilme ve yakınlık kurabilme becerisi
- 3- Otel müşterilerine, otele gelişleri, kalışları ve uğurlanışları sırasında gereken ilgi ve nezaketi gösterme gayreti.
- 4- Otele konaklama amacıyla gelmeyen potansiyel müşterileri de otele kazandırabilme yönünde gereken ilgi ve nezaketi gösterme becerisi.
- 5- Otele sunulan tüm hizmetleri ve aktiviteleri gerektiğinde müşterilere doğru ve eksiksiz aktarabilme becerisi
- 6- Çalıştığı Birim içerisinde diğer iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışarak hizmetlerin aksatılmamasını sağlama çabası.
- 7- Otelin diğer birimleriyle koordinasyon ve işbirliği içerisinde çalışma gayreti
- 8- Bursa ve çevresinin tarihi, kültürel yapısı ve şehirde görülmeye değer yerler-aktiviteler hakkında müşterilere temel miteilikte bilgiler verebilme gayreti.

A= 5puan	B= 4puan	C= 3puan	D= 2puan	E= 1puan

d- TOPLAMPUANI :

e- TOPLAMPUANI :

A= 5puan	B= 4puan	C= 3puan	D= 2puan	E= 1puan

d- TOPLAMPUANI :

e- TOPLAMPUANI :

b) DEPARTMAN YÖNETİCİLERİ İÇİN

Departman yöneticilerinin performans düzeylerinin değerlendirilmesinde "KARMA YÖNTEM" uygulaması öngörülmektedir. Düzenlenmiş olan PD formunda da görüleceği gibi, bir departman yöneticisinin yönetsel yetenekleri, işletme hedeflerinin gerçekleşmesindeki katkısı ve potansiyel performansı aşağıdaki yaklaşımlar baz alınarak değerlendirilebilir.

Formun birinci bölümünde,

1- AGY yaklaşımı doğrultusunda dönemsel hedefler belirlenerek dönem sonunda bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına ve karşılaşılan güçlüklerle ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Dolayısıyla formun ilk bölümü, bireysel performansın değerlendirilmesinde "Potansiyel Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi" başlığı altındaki AGY yaklaşımına uygun soru ve yanıtlara ayrılmıştır.

2- Formun ikinci bölümünde GDÖ'nin kullanıldığı 7 ana başlıktan oluşan "Değerlendirme Konuları" yer almaktadır. Bu başlıklar birer başarı kriteri olarak ele alınabilmekte ve her bir kriteri oluşturan nitelikler ayrı ayrı puanlanarak değerlendirilmektedir. Sözkonusu kriterlerin yöneticilik konusuna ilişkin olduğunu hatırlatmakta yarar vardır.

3- Formun geri kalan bölümlerinde ise, yöneticinin geliştirilmesi gereken yönleri, üst yönetimin görüş ve önerileri, genel başarı puanı gibi çeşitli başlıklar yer almaktadır. Aynı şekilde, ilgili yöneticinin bir üst ünvana ne ölçüde hazır olduğunun; otel yönetiminin bu yöneticiyi gelecekte ne tür bir kariyer için düşündüğünün vs. formda belirtilebilmesi mümkündür.

4- Değerlendirme Formu'nda da görülebileceği gibi "Kendi Kendine Değerlendirme" ve "Serbest Değerlendirme" tekniklerinden de yararlanılmaktadır.

5- Puanlama işlemi sonrasında elde edilen "GENEL BAŞARI PUANI" işgörenlere yönelik uygulamadan daha farklı değerlendirilecektir. Herşeyden önce "DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ"nin tümü yöneticide olması gereken nitelikler dikkate alınarak düzenlendiğinden dolayı eşit ağırlıkta olup, ağırlıklandırma işlemi yapılmayacaktır. Bütün kriterler %25 eşit ağırlıktadır.

Kriterleri eşit ağırlıklı kabul etmek kaydıyla, standart başarı puanını benzer şekilde hesaplayabilmek mümkündür.

HERHANGİ BİR DEPARTMAN YÖNETİCİSİNİN

-İŞ YÖNETİMİ (%25)

-MÜŞTERİLERE YÖNELİK

DAVRANIŞ YÖNETİMİ
(%25)

-DAVRANIŞ YÖNETİMİ (%25)

-KENDİNİ YÖNETME %25)

kriterleri esas alındığında,

a) Bütün değerlendirme kategorilerinden A=5=ÇOK ÜSTÜN BAŞARI DÜZEYİ puan aldığı varsayılırsa,

$$55 \times 25 = 13,75 \text{ (İŞ YÖNETİMİ)}$$

$$65 \times 25 = 16,25 \text{ (DAVRANIŞ YÖN.)}$$

$$50 \times 25 = 12,50 \text{ (MÜŞ.YÖN.DAV.YÖN.)}$$

$$70 \times 25 = 17,50 \text{ (KENDİNİ YÖN.)}$$

60 puana yani EN YÜKSEK BAŞARI

PUANI'na ulaşması;

b) Bütün değerlendirme kategorilerinden C=3=YETERLİ BAŞARI DÜZEYİ puanı aldığı varsayılırsa

$$33 \times 25 = 8,25 \text{ (İŞ YÖNETİMİ)}$$

$$39 \times 25 = 9,75 \text{ (DAVRANIŞ YÖN.)}$$

$$30 \times 25 = 7,5 \text{ (MÜŞ.YÖN.DAV.YÖN.)}$$

$$42 \times 25 = 10,5 \text{ (KENDİNİ YÖN.)}$$

36 ORTALAMA PUANA ulaşması;

c) Bütün değerlendirme kategorilerinden E=1=ÇOK YETERSİZ BAŞARI DÜZEYİ puanı aldığı varsayılırsa,

$11 \times \%25 = 2,75$	(İŞ YÖNETİMİ)
$13 \times \%25 = 3,25$	(DAVRANIŞ YÖN.)
$10 \times \%25 = 2,5$	(MÜŞ.YÖN.DAV.YÖN.)
$14 \times \%25 = 3,5$	(KENDİNİ YÖN.)

12 puana yani EN DÜŞÜK PUANA ulaşması sözkonusudur.

Görüldüğü gibi, DEPARTMAN YÖNETİCİLERİ için puanlama

60 → EN YÜKSEK

36 → ORTA

12 → EN DÜŞÜK PUAN şeklindedir.

d) Başarı için standart puan belirlenirken, daha önceki formülü kullanabiliriz:

$$60 + 36 = 96 / 2 = 48$$

48 puan ve üzerinde değerlendirme puanı alan yöneticiler yüksek performanslı kabul edilebilirler.

$$36 + 12 = 48 / 2 = 24$$

Aynı şekilde 24 puan ve altında değerlendirme puanı alan yöneticiler düşük performanslı kabul edilebilirler.

e) Yöneticilerin bireysel başarı puanları yanında, kendi departmanlarında çalışan işgörenlerin toplam başarı puanlarından da yönetsel kararların verilmesinde yararlanılması mümkündür.

ÖRNEK FORM 2
PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME FORMU
(Departman Yöneticileri İçin Kullanılacaktır.)

DEĞERLENDİRİLECEK OLANIŞGÖRENİN	ADISOYADI :	DEĞERLENDİRMEYİ YÜRÜTEN YÖNETİCİNİN ADI SOYADI — :
	SİCİL NO.SU :	SİCİL NO.SU :
ÇALIŞTIĞI DEPARTMAN :	GÖREVİ / ÜNVANI :	ÇALIŞTIĞI DEPARTMAN :
	OTELDE GÖREVE BAŞLADIĞI TARİH :	GÖREVİ / ÜNVANI :
	SON ÜNVANINDA GÖREVE BAŞLAMA TARİHİ :	OTELDE GÖREVE BAŞLADIĞI TARİH :
DEĞERLENDİRMEYİN YAPILDIĞI TARİH :	İMZA :	SON ÜNVANINDA GÖREVE BAŞLAMA TARİHİ :
		DEĞERLENDİRMEYİN YAPILDIĞI TARİH :
		İMZA :

I- DÖNEMSEL HEDEFLERİN SAPTANMASI: Bu bölümün amacı, yöneticinin önceden belirlenen dönemde departmanının faaliyet alanlarına ilişkin yönetsel hedeflerinin tespit edilip, çalışmalarının hangi amaç ve standartlarda olması gerektiğini gösteren açık, belirgin ve ölçülebilir (somut) göstergelerin izlenmesi, geliştirilmesi ve yürütülmesidir.

Değerlendirilecek döneme ilişkin hedefler, daha önce, ilgili yönetici ve amiri tarafından belirlenerek "DÖNEMSEL HEDEFLER" e ayrılan sütuna sırasıyla yazılacaktır. Dönem sonunda yöneticiden, bu hedefleri ne ölçüde gerçekleştirebildiği konusunda objektif ve samimi bir değerlendirme yaparak "ALINAN SONUÇLAR" sütununu yanıtlaması istenmektedir. Yöneticinin kendisiyle ilgili değerlendirmesinden sonra

"ÜST YÖNETİCİNİN DEĞERLENDİRME"ne ayrılan sütun yer almaktadır. Bu sütunun, departman yöneticisinin bağlı olduğu üst yönetici tarafından doldurulması ve ikili görüşmeler yoluyla hedefler ve ulaşılabiliğinin görüşülmesi gerekmektedir.

altında değerlendirilmektir.

Değerlendirmede kullanılacak olan yanıt kategorileri, puanlama sistemine dayalı olarak düzenlenmiştir.

Öncelikle, değerlendirilecek olan yönetici, kendisine ayrılmış olan sütunda aşağıda açıklanmış olan puanlama sisteminde uygun olarak kendi performansını değerlendirecektir.

İkinci aşamada ise yöneticinin bağlı olduğu üst yönetici (Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı),

Departman yöneticisinin yanıtlarını da inceleyerek -kendi değerlendirmesini, üst yönetici için ayrılmış olan sağ taraftaki sütunda yapacaktır.

Değerlendirmede kullanılan puanlar:

İLGİLİ KONUYA İLİŞKİN BEKLENTİ VE SORUMLULUKLARIN;

A = Yöneticinin görev tanımının ve kendisinden beklenilen üstünde, devamlı olarak aşdığı **ÇOK ÜSTÜN BAŞARI DÜZEYİ** olan (5) puan,

B = Yöneticinin görev tanımını içinde en iyi şekilde gerçekleştirdiği **ÜSTÜN BAŞARI DÜZEYİ** olan (4) puan,

C = Yöneticinin görev tanımını içinde istenen düzeyde (normal) gerçekleştirdiği **YETERLİ BAŞARI DÜZEYİ** olan (3) puan,

D = Gerçekleşmesi için gelişmeye gerek duyulan, **YETERLİ OLMAYAN BAŞARI DÜZEYİ**ne karşılık gelen (2) puan veya,

E = Gerçekleştirmediği **ÇOK YETERSİZ BAŞARI DÜZEYİ** olan (1) puan seçeneklerinden birine karşılık gelmektedir.

IV- DEĞERLENDİRME SIRASINDA DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR

Gerek değerlendirilen yönetici açısından, gerekse onun üst yöneticisi açısından ele alındığında dönemsel değerlendirilmelerin önemi ve getirileri asla gözardı edilmemeli; sağlıklı ve doğru kararların alınabilmesinin, işletme hedefleri ile yöneticilerin hedeflerinin uyumlaştırılmasının ve problemlerin zamanında çözümlenebilmesinin bu değerlendirmeler sonucunda çok daha kolay olacağı dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, objektiflikten uzaklaşmamak ve akılcı değerlendirmeler yapabilmektir.

a) HEDEFLERİN TANIMLANMASI - GÖREVLENDİRME VE REHBERLİK

- 1- Açık ve öncelikli hedefleri belirleyebilme
- 2- Hedefleri astları ile birlikte koordine edebilme
- 3- Hedeflere ulaşabilmek için gerekli aşamaları doğru saptama
- 4- Hedeflerde erteleme, değişiklik ve yeni bakış açıları sözkonusu olduğunda ekibini bilgilendirme ve yeni duruma uygun hedef belirleme

b) DELEGE ETME VE SONUÇLARI DEĞERLENDİRME

- 1- Görevleri en uygun şekilde astlarına delege edebilme
- 2- Delege ettiği işleri/görevlerin yapılmasını izleme; gerektiğinde müdahale etme
- 3- Kaliteli hizmetin yerine getirilmesi konusunda ekibini isteklendirme/motive etme
- 4- Önceden saptanan hedeflere ulaşıldığını sistematik şekilde kontrol etme

c) OPTİMİZASYON / GELİŞTİRME

- 1- İş üretkenliğinin olması için sürekli öneriler geliştirme (üst yönetime)
- 2- Astları ile geleceğe dönük gelişim konusunda sürekli fikir alışverişi yapma
- 3- Astlarını geliştirme yönünde teşvik etme, öneriler sunma.

A= 5 puan	B = 4puan	C= 3puan	D= 2puan	E= 1puan

Aa) TOPLAM PUAN:

Ab) TOPLAM PUAN:

Ac) TOPLAM PUAN:

A= 5puan	B= 4puan	C= 3puan	D= 2puan	E= 1puan

Aa) TOPLAM PUAN:

Ab) TOPLAM PUAN:

Ac) TOPLAM PUAN:

A= 5 puan	B= 4 puan	C= 3 puan	D= 2 puan	E= 1 puan

Ba) TOPLAM PUAN

Bb) TOPLAM PUAN

Bc) TOPLAM PUAN

Bd) TOPLAM PUAN

A= 5 puan	B= 4 puan	C= 3 puan	D= 2 puan	E= 1 puan

Ba) TOPLAM PUAN

Bb) TOPLAM PUAN

Bc) TOPLAM PUAN

Bd) TOPLAM PUAN

a) İLETİŞİM / BİLGİLENDİRME

- 1- Aşlarına ve iş arkadaşlarına gerekli bütün bilgileri aktarabilme
- 2- Gereken zamanda toplantı ve müzakereler düzenleyerek iletişimi güçlendirme
- 3- Aşları ile ilişkim kurmaya daima istekli olma

b) AŞLARINA KARŞI MOTİVE EDİCİ LİDERLİK YETENEĞİ

- 1- Aşlarını öneri ve görüş bildirmeleri konusunda teşvik etme
- 2- Aşlarını gösterdikleri performansla göre değerlendirme ve eleştirme
- 3- Açık ulaşılabilir ve teşvik edici hedeflerle motivasyonu artırma

c) YENİ İŞGÖRENLERİ İŞLETMEYE TANITMA VE GELİŞTİRME

- 1- Yeni göreve başlayan aşlarını işletme kültürü ile tanıştırma gayretini
- 2- Yeni göreve başlayan aşlarının ekibe ve işletmeye uyum sağlayabilmeleri için gösterdiği titizlik
- 3- Yeni işgörenlere doğrudan ve yapıcı bilgilendirmeyi (geri-besleme) sağlama
- 4- Eğitime, yeni başlayanlar açısından daha fazla öncelik tanıma

d) UYUŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜMÜ VE EKİBİN GELİŞTİRİLMESİ

- 1- Grubu içindeki uyuşmazlıkların ve gerginliğin zamanında farkına varabilme
- 2- Grubu içindeki tüm işgörenlerin olumlu bir ruh hali içerisinde çalışmalarını konusunda özen göstermek
- 3- Mevcut olumsuzlukları / uyuşmazlıkların zamanında ve adilce çözümlenebilme

a) MÜŞTERİLERE KARŞI GÖSTERDİĞİ ÖZEN VE YAKLAŞIM

- 1- Müşterilerle iyi iletişim kurabilme
- 2- Müşterilerle iletişimde arkadaşça, nazik ve özenli davranma
- 3- Müşterilerin gereksinimlerini vaktinde farketme ve bu konuda işletmenin temsilcisi olarak hareket etme
- 4- Her zaman iyi bir "danışman" olabilmek

b) MÜŞTERİLERİN İŞLETMEYE OLAN BAĞLILIKLARINI GÜÇLENDİRME

- 1- Müşterilerden edinilen her tür bilgiyi/istek ve öneriyi dikkate alma ve gerekeni yapma gayretini
- 2- Müşterilere yönelik gerekli bilgilerin aktarılmasına özen gösterme
- 3- İşletme-müşteriler arasında iyi ilişkilerin geliştirilebilmesi konusunda aktif destek sağlama

c) MÜŞTERİLERLE UYUŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜMÜ/SAKİN OLMA-KARARLILIK

- 1- Çözüm geliştirmeye yönelik müşteri şikayetlerini ve önerileri dikkate alma
- 2- Astları ile geleceğe dönük gelişim konusunda sürekli fikir alışverişini yapma
- 3- Gereken zamanda uyumsuzlukların çözümü için iş arkadaşlarından yardım isteme/yardım etme

A= 5 puan	B = 4puan	C= 3puan	D= 2puan	E= 1puan

Ca) TOPLAMPUAN

Cb) TOPLAMPUAN

Cc) TOPLAMPUAN

A= 5puan	B= 4puan	C= 3puan	D= 2puan	E= 1puan

Ca) TOPLAMPUAN

Cb) TOPLAMPUAN

Cc) TOPLAMPUAN

a) KENDİNİ PROGRAMLAMA VE GELİŞTİRME

- 1- Kişisel gelişme hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirleyebilme
- 2- Kendi performansıyla ilgili dışarıdan gelen bilgi ve eleştirilere açık olma, dikkate alma
- 3- Kendi teknik alanı içinde ve belirli bir düzen dahilinde kendisini eğitime, geliştirme gayreti

A=	B=	C=	D=	E=
5 puan	4 puan	3 puan	2 puan	1 puan

b) İLİMLİ-TUTARLI VE OLUMLU DAVRANIŞLAR VE GÖRÜNÜM SERGİLEME

- 1- Baskı altında olduğu zamanlarda da soğukkanlı kalmayı başarabilme
- 2- Astları üzerindeki stresi azaltabilme
- 3- Her zaman olumlu bir dış görünüşe sahip olma (özenli giyim-kuşam)
- 4- Hiçbir zaman kendisini karamsar bir ruh haline sokmama gayreti

A=	B=	C=	D=	E=
5 puan	4 puan	3 puan	2 puan	1 puan

c) İSTİKRARLI PERFORMANS DÜZEYİNE SAHİP OLMA

- 1- Performansını istikrarlı tutma
- 2- Her zaman dikkatli ve itinalı bir yönetici olma, yüksek kaliteli hizmet sunma bilinci taşıma
- 3- Görevlerini ve sorumluluklarını hızlı bir şekilde ve amaçları doğrultusunda yerine getirme gayreti
- 4- Yüksek sorumluluk ve özdenetim bilinci taşıma

A=	B=	C=	D=	E=
5 puan	4 puan	3 puan	2 puan	1 puan

d) ÖNCELİKLERİ BELİRLEME/PLANLI OLMA/ZAMAN YÖNETİMİ

- 1- Rasyonel ve aktif çalışma yeteneği
- 2- Doğru öncelikleri belirleyebilme yeteneği
- 3- Zamanını her zaman iyi kullanabilme yeteneği

A=	B=	C=	D=	E=
5 puan	4 puan	3 puan	2 puan	1 puan

A=	B=	C=	D=	E=
5 puan	4 puan	3 puan	2 puan	1 puan

Da) TOPLAM PUAN :

A=	B=	C=	D=	E=
5 puan	4 puan	3 puan	2 puan	1 puan

Db) TOPLAM PUAN :

A=	B=	C=	D=	E=
5 puan	4 puan	3 puan	2 puan	1 puan

Dc) TOPLAM PUAN :

A=	B=	C=	D=	E=
5 puan	4 puan	3 puan	2 puan	1 puan

Dd) TOPLAM PUAN :

İŞ YÖNETİMİ GENEL BAŞARI PUANI :
DAVRANIŞ YÖNETİMİ GENEL BAŞARI PUANI :
MÜŞ. YÖN. DAV. YÖN. GENEL BAŞARI PUANI :
KENDİNİ YÖNETİME GENEL BAŞARI PUANI :

BÜTÜNSSEL BAŞARI PUANI :

VII- YÖNETİCİNİN GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN ALANLAR: İlgili Yöneticinin bir üst yöneticisi olarak, geliştirilmesi gereken yönleri ve bu konudaki önerilerinizi belirtiniz.

İŞ BİLGİSİ/
TEKNİK BİLGİ

GEREK SINIM DUYULAN, İŞLE İLGİLİ BİLGİLERİ BELİRTİN, ÖRNEKLEYİN. BU KONUDA NASIL BİR DESTEĞE GEREK DUYMAKTADIR, ÖNERİLERİNİZİ YAZIN.

YÖNETSEL
BECERİLER

GELİŞTİRMESİ GEREKEN YÖNETSEL BECERİLER NELERDİR, ÖRNEKLEYİN. BU KONUDAKİ DÜŞÜNCE VE ÖNERİLERİNİZİ BELİRTİN.

(ÜST YÖNETİCİ) İMZA :

ÜST YÖNETİCİ DOLDURACAK

3.3.8 PD Süreci Hakkında İşgörenlerin Bilgilendirilmesi

PD sürecinin sağlıklı bir şekilde işletilebilmesi ve gerçekçi ve yararlı sonuçların elde edilebilmesi her şeyden önce değerlendirme kapsamına alınacak işgörenlerin, sürecin anlam ve önemini iyi kavrayarak benimsemelerine bağlıdır. Bu nedenle ön bilgilendirme aşaması son derece önem taşır.

Anatolia Oteli PD çalışmaları öncesinde, değerlendirmeden sorumlu tüm yöneticilerin aşağıdaki konulara özen göstermeleri bu nedenle önerilmektedir:

1- PD sürecinin başlamasından önce, sürecin içeriği, kullanılacak yöntem ve formlar ile değerlendirme sonucunda sağlanacak geri-bildirim konularında bütün bilgilerin işgörelere aktarılması gerekir.

2- İşgörelerin Form üzerinde kendilerine ayrılan sütunu olabildiğince gerçekçi ve dürüst bir şekilde doldurmalarının, sürecin sağlıklı işleme ve kendileri hakkında adil ve yararlı kararların alınabilmesi açısından ne denli önem taşıdığı anlatılmalıdır.

3- Yöneticiler tarafından Form'un doldurulmasına geçmeden önce, varsa işgörelere ilişkin personel kayıtları/dosyalar incelenmeli; daha sonra da işgörelenin kendisine ilişkin değerlendirmesi gözden geçirilmelidir.

4- PD görüşmesine geçmeden önce, en geç bir gün evvel işgörelene yöneticisi tarafından doldurulmuş formun teslim edilmesi ve böylelikle formu sağlıklı şekilde okuyarak üzerinde düşünebilme, değerlendirmeleri karşılaştırabilme ve cevap geliştirme olanağı tanınması olumlu olacaktır.

3.3.9 PD Görüşmelerinin Başarılı Geçmesi Yönündeki Öneriler

Gerek işgörelenler-departman yöneticileri arasında, gerekse departman yöneticileri-üst yönetici arasında olsun, değerlendirme sonrasında yapılacak "PD görüşmeleri"nin anlam ve önemi çok büyüktür. Bu görüşmelerin her iki taraf açısından da fayda sağlayacak şekilde ve en az stresle tamamlanabilmesi için bazı hususların dikkate alınması gerekecektir:

1- Herşeyden önce değerlendirilen işgören açısından uygun olan zamanın seçilmesi gerekir. Görüşmenin sakın ve gayrîresmî (samimi bir ortamda) yürütülebileceği, kesintilerin olmayacağı en uygun mekan seçilmelidir. Örneğin bazı işgörenler için yönetici odası tedirginlik veren bir yer olarak görülebilir; dolayısıyla en nötr yerin seçimi daha uygundur.

2- İşgörene görüşme yeri ve vaktinin önceden bildirilmesi gerekir. Bu kişiye psikolojik açıdan kendini hazırlama şansı verir.

3- Dostça, rahat ve güven veren bir atmosferin yaratılması için,

*Yan yana oturulması,

*Göz temasının sağlanması, ilk etapta önem taşır.

Bunun yanısıra, değerlendirmeyi yürüten yönetici;

*Dürüstlük ve geri-beslemenin önemini ve görüşme konusunun işgörenin kişiliği değil performans düzeyi üzerinde yoğunlaşacağını açıklamalı,

*Amaç ve görüşme gündemini belirterek konuşmaya başlamalı,

*İşgöreni endişelendirecek, tansiyonu yükseltecek veya yanlış anlamaya sebebiyet verecek türden jestler ya da yüz ifadelerinden kaçınılmalı,

*Konuşmalarında olumlu sözcüklere daha fazla yer vermeye çalışmalı (örneğin PROBLEM yerine KONU, HATALAR yerine POTANSİYEL GELİŞİM ALANI gibi),

*İşgöreni can kulağı ile dinlemeli,

*Bir hakim gibi yargılayıcı olmak yerine bir DANIŞMAN veya YÖNLENDİRİCİ olmayı seçmeli,

*Genellemelerden kaçınarak ve bol miktarda örnekler vererek daha somut ifadeler kullanmalıdır.

4- Görüşmeyi yönlendiren yönetici, önündeki PD Formunu kullanarak, görüşmeye işgörenin güçlü/başarılı olduğu yönleri anlatarak ve onu överek başlamalıdır. Daha sonra, öncelikle zayıf performans gösterdiği alanlara ilişkin örnekler vermek suretiyle ve gelişme gereksinimi gösteren alanları tanımlayarak görüşmeyi sürdürmelidir.

5- Görüşmeye başlarken,

*PD Formunu direkt okumaktan kaçınılmalıdır.

*Değerlendirme üzerinde tartışmadan önce işgörenden kendi performansını genel olarak değerlendirmesi istenmelidir.

*Çok sayıda "evet/hayır"lı cevap içeren sorular yerine, "Gelişmenizi sağlamak için ne tür yardım istersiniz?" türünden açık uçlu sorular tercih edilmelidir.

6- Yöneticiler, yaptıkları tüm eleştirilerde YAPICI olmaya çalışmalıdırlar.

7- Konuşmanın konu dışı alanlara ya da bir diğer işgörenin performansına kaymasına asla izin verilmemelidir. Eğer işgörenin kişisel problemleri konu edilecek olursa, bir terapist gibi fazla irdeleyici olmak yerine yardımcı olma önerisinde bulunulmalıdır.

8- Eğer işgören, yöneticinin problemleri gördüğü alanlara fikren katılmıyorsa, yöneticinin öncelikle onu dinlemesi ve açık-fikirli olması gerekir. Karşılıklı anlayış sağlanabilirse, işgören daha önce dikkatlerden kaçmış olan bazı durumların/olayların farkına varabilir.

9- İşgörenin güçlü ve zayıf olduğu yönleri ortaya çıkarabilmek için, gelişim gerektiren alanların neler olduğu, bunlara yönelik nasıl bir plan ve program izleneceği hususunda tarafların konsesusu varması çok önemlidir. Bu plan ve programların, somut, gerçekçi, ölçülebilir, organizasyonla uyumlu ve işgören açısından açıkça anlaşılır olması idealdir.

10- Görüşmeyi olumlu bir şekilde sonuca bağlamak çok önemlidir. Son olarak yöneticinin, yapılan görüşmeyi özetlemesi, işgörene organizasyon açısından sağladığı katkıları aktararak konuşmayı bitirmesi olumlu olacaktır.

SONUÇ

Çalışma bütünsel açıdan ele alınıp incelendiğinde, herşeyden önce PD sürecinin, işletmeler açısından yalnızca işgörenlerin bireysel performanslarını ölçüp değerlendirme fonksiyonu ile sınırlı kalmayacak ölçüde önem taşıdığı görülebilir. PD süreci, aynı zamanda, işletmelerin geleceğe bakış açılarının bir izdüşümüdür. Çünkü bir işletmede çalışan tüm işgörenler, kendi performansları hakkında ne kadar bilgi sahibi olurlarsa, ileride o işletme içinde kendilerini nasıl bir geleceğin beklediğini o ölçüde kolaylıkla görebileceklerdir. İşletme yönetimi açısından bakıldığında ise PD süreci, işletmenin sahip olduğu işgücü kaynağının potansiyel bilgi, beceri ve yetenek birikimini en somut şekilde izleyebileceği mükemmel bir araçtır.

Çoğunlukla yöneticilerin PD sürecini bir angarya olarak gördükleri, hatta bazen bu sürece korku ve tedirginlik duyarak yaklaştıkları bir gerçektir. Oysa, kurallara uygun, objektif normlarda hazırlanmış ve organizasyonun yapısıyla uyumlu bir PD çalışması, onların astlarıyla iletişimlerini güçlendirmede ve astlarının potansiyel yeteneklerini geliştirmelerine rehberlik etmede çok önemli bir fırsat teşkil eder.

Kaldı ki, hangi pozisyonda görev yaparsa yapsın, tüm işgörenlerin işlerinde ne derece başarılı olduklarını, üstlerinin kendilerinden tam olarak neler beklediğini ve hangi alanlarda gelişmeye gereksinim duyduklarını bilme hakları vardır. PD süreci, bu noktada, yöneticilerin en önemli sorumluluk alanlarından biri olan, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine katkı anlamı taşımaktadır.

İnsan kaynakları uzmanlarının bu alanda yapmış oldukları gözlem ve incelemeler, işgörenlerin kendilerinden neler beklendiğini bilmedikleri sürece, karar vermekte, müşterilere yardımcı olmakta ve hatta bazen en temel hizmetleri bile yerine getirmekte tereddüt içerisinde kaldıklarını göstermektedir. "Bugüne kadar kimse bana bunu yapmam gerektiğini söylemedi" ya da "Bunun da görevimin bir parçası olduğunu bilmiyordum" türünden ifadelere sıkça rastlayabilmek olasıdır.

Konaklama işletmelerinde PD süreci irdelenirken, bu tür sorunlar ve eksiklikler gözönüne alınarak ve çağdaş insan kaynakları yönetiminin temel

prensipleri ışığında bir yol izlenmeye çalışılmıştır. Öncelikle, konaklama işletmelerinde kaliteli hizmetin sunulması konusundaki en büyük handikapın, ürün ve hizmetlerin doğru ve tutarlı sunumunu gerçekleştirmek olduğu açıktır. Bunu en iyi şekilde yapabilmeleri için, işgörenlerine sundukları eğitim olanakları ve düzenli PD çalışmaları ile iş standartlarının onlara en doğru biçimde aktarılması gerektiği de çalışmada önemle vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde etkin bir PD sürecini gerçekleştirmenin, işgörenler ile yönetim arasındaki iletişimi güçlendireceğini; kaliteyi koruma ve kaliteli hizmetlerin tutarlılığını artırma yönünde son derece olumlu getiriler sağlayacağını tekrarlayabiliriz. İşgörenler, kendi görevlerini, PD sürecinin kazandıracığı iki-yönlü iletişim ortamı içerisinde daha kusursuz yerine getirme gayreti içinde olacakları gibi, kendilerini organizasyonun bütünselliğini güçlendiren önemli bir unsur olarak kabul etmeye başlayacaklardır. Bu da işletme içerisindeki moral düzeyini arttıracak; işgücü devir hızını düşürecek ve müşteri hizmetlerine ilişkin sorunlar ve şikayetlerin sayısını da genel olarak azaltacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Ağaoğlu, O. Kemal., İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, Millî Prodüktivite Yayını, No: 457, Ankara, 1992.
- Akal, Zühal., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Yayını, No: 473, Ankara, 1992.
- Aldemir, M. Ceyhan., Personel Yönetimi, Şafak Matbaacılık Ltd, Ankara, 1993.
Alpay Ataol.,
Gönül Budak
Solakoğlu.,
- Barutçugil, İsmet S., Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Bursa, 1984.
- Baysal, Ayşe Can., Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993.
- Bronson, Joon C., Hotel, Hostel And Hospital Housekeeping, Page Margart Lennox., Brothers (Norwich) Ltd., 5 th Ed., UK, 1988.
- Drummond, Karen Eich., Human Resource Management For The Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold, Newyork, 1990.
- Erdoğan, İlhan., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul, 1991.
- Erdoğan, İlhan., İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Yön Ajans, İstanbul, 1980.

- Forrest, Lewis C., Training For The Hospitality Industry, Educational Institute Of American Hotel And Motel Association, USA, 1983.
- Jones, Peter., Andrew The Management Of Hotel Operations, Cassel Lockwood., Educational Limited, Reprinted, London, 1990.
- Kavanaugh, Raphael R., Supervision In The Hospitality Industry, Educational Jack D. Ninemeier., Institute Of The American Hotel And Motel Association, 2th. Ed., USA, 1991.
- Lundberger, D.E., The Management Of People In Hotels, Restaurants J.P. Armates., And Clubs, William C. Brown Comp. Publishers, Dubuque-Iowa, 1980.
- Messenger, Sally., Hospitality Management Case Study Assignments, Humphray Shaw., Macmillan Educational Ltd., London, 1991.
- Mullins, Laurie J., Hospitality Management, Pitman Publishing, London, 1992.
- Olalı, Hasan., Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2. Meral Korzay., Baskı, İstanbul, 1993.
- Plunkett, W. Richard., Supervision-The Direction Of People At Work, C. Brown Company Publishers, 2 th. Ed., Dubuque Iowa, 1982.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat., Personel Yönetimi, Teknografik Matbaacılık A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1988.
- Tear, Richard., Strategic Hospitality Management, Cassel Andrew Boer., Educational Ltd., USA, 1991.
- Uyargil, Cavide., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., İstanbul, 1994.

- Woods, Robert H., Managing Hospitality Human Resources, Educational Institute Of The American Hotel And Motel Association, USA, 1992.
- Yılmaz, Yaşar., Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri ve Yönetimi, İnce Ofset, Balıkesir, 1989.
Betül Yılmaz., İşletme Yönetimi, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fak. Döner Sermaye İşletmesi Matbaa Birimi, 7. Baskı, İstanbul, 1989.
Yozgat, Osman.,



MAKALELER

- Baş, İ. Melih.,
Ayhan Tartar., "İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri", Verimlilik Dergisi, Millî Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 435, Ankara, 1991.
- Dinçer,
İstanbul., Füsun "Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", Turizm Yıllığı 1994, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Ankara, 1994.
- Kaynak, Tuğray., "Amaçlara Göre Yönetim", Turizm Eğitimi Danışma Toplantısı Tebliğleri, TUGEV Yayını, No: 5, İstanbul, 1988.
- Okumuş, Fevzi., "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Arttırma Çalışmaları", Verimlilik Dergisi, Millî Prodüktivite Merkezi Yayını, Özel 23. Sayı, Ankara, 1993.
- Tracey J. Bruce.,
Timothy R.Hinkin., "Transformational Leaders In The Hospitality Industry" Cornell The Hotel And Restaurant Administration Quarterly, Volume 35, Number 2, April 1994.

DİĞER YAYINLAR

- İş ve Görev Tanımları., ILO, TUGEV Yayını, Ekim Matbaası.
Otel İşletmeciliğinde Ön Büro., Turban Turizm A.Ş. Yayını, Sim Matbaası, 2. Baskı, Ankara, 1991.

EK 1: HOTEL ANATOLIA PERSONELİ GÖREV-YETKİ VE SORUMLULUKLAR YÖNETMELİĞİ

AMAÇ VE KAPSAMI

Madde 1: Bu yönetmelik, Hotel Anatolia'de çalışan Müdür-Müdür Yardımcısı ve Departman Şefleri ile, durumları özellik arzeden personelin Görev, yetki ve Sorumluluklarını tanımlıyarak, işletme içinde uyumlu çalışmayı kolaylaştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu yönetmelikte yer almayan diğer personelin görev, yetki ve sorumluluklarını, işletmenin özelliği ve işin gereği dikkate alınarak, İşletme Gn. Md. veya Şirket Genel Müdürlüğüne saptanır.

İŞLETME GENEL MÜDÜRÜ

3.1- GÖREVLERİ

Madde 3.1.1) İşletmenin en büyük amiri sıfatıyla işletmeyi yasa, yönetmelik, genelge, yazılı Genel Müdürlük emirleri ve toplu iş sözleşmelerine uygun olarak basiretli ve tedbirli bir tacir gibi yönetmek,

3.1.2) İşletmenin faaliyetini planlamak, yıllık bütçe ve iş program taslağını hazırlayarak Genel Müdürlüğe sunmak,

3.1.3) Bütçede öngörülen gelir hedeflerine varılabilmesi için gerekli tedbirleri almak, harcamaların bu amaçlara ayrılan ödenekler çerçevesinde yapılmasını sağlamak,

3.1.4.) İşletmenin faaliyet sonuçlarını gösteren günlük rapor gibi belgeleri değerlendirerek aksaklıkları saptamak ve gerekli tedbirleri almak,

3.1.5.) Yıllık Faaliyet Raporu ile Bilançonun zamanında hazırlanmasını sağlamak,

3.1.6.) İşletmede uygulanacak fiyat tarifelerine, Bütçe ve Kadrolarına ilişkin önerinin zamanında Genel Müdürlüğe gönderilmesini sağlamak

3.1.7.) İşletmenin çalışmalarını verimli ve kârlı bir biçimde sürdürülmesi için gerekli gördüğü resmi ve özel kuruluşlar ve kişilerle iyi ilişkiler kurmak, (Sendikal faaliyetlere hiçbir şekilde katılmamak, tarafsızlığını muhafaza etmek görevidir.)

3.1.8.) İşletmeyi Resmi Makamlar ve üçüncü şahıslara karşı temsil etmek; Genel Müdürlükçe saptanan ilkeler çerçevesinde işin gereği olan anlaşmaları yapmak,

3.1.9.) Bu yönetmelikte sıralanan personele verilmiş olan görevlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve denetlemek,

3.1.10.) İşletmede mevcut kıymetlerin gereği gibi korunması ve kullanılması için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak,

3.1.11.) Kanunlarda öngörülen izinlerin iş hacmi dikkate alınarak kullandırılmasını sağlamak,

3.1.12.) Personelin hizmet içi eğitimini Departman Şefleri vasıtasıyla sağlamak,

3.1.13.) İşletmedeki departmanlar arasında uyumlu ve verimli bir çalışma düzeni kurmak,

3.1.14.) Ziyafet ve Kokteyl gibi özel anlaşmaları gerektiren satışlar için, değişik standart menülerin ve fiyatlarının önceden belirlenmesini sağlamak,

3.1.15.) Satınalma işlemlerini, zaman zaman piyasa araştırması yapmak suretiyle ikmal etmek,

3.1.16.) Tediye, tahsil ve mahsup fişlerini gününde imzalamak suretiyle işlemlerin Muhasebeleşmelerini sağlamak,

3.1.17.) İşletmenin geleceği ile ilgili çalışmalar ve araştırmalar yaparak bu yolda alınması gerekli tedbirleri önermek,

3.1.18.) Yetkili makamlarca vazifelendirilen görevlilerin çalışmalarına yardımcı olmak,

3.1.19.) Burada belirlenenler dışında, Genel Müdürlükçe verilecek diğer görevleri yapmak,

3-2 YETKİLERİ

3.2.1.) Genel Müdür Yardımcıları ve Departman Şefleri dışında kalan personeli seçmeye, işe almaya, terfi ettirmeye ve gerektiğinde işten çıkarmaya,

3.2.2.) Gerek gördüğünde, yönetmelik genelge ve emirlere uygun olmak kaydıyla iç memorandum yayınlamaya,

3.2.3.) Yönetmelik, genelge ve emirlere uygun olarak ve yasa gereklerini yerine getirmek ve bütçe ödenekleri içinde kalmak kaydıyla, personeline fazla çalışma yaptırmaya,

3.2.4.) Genel Müdürlükçe belirlenen ilkelere uygun olarak ötel müşterilerine ve iş ilişkilerinde bulunduğu kişilere, her yıl bütçe ile kendilerine tanınan ödenekle sınırlı olarak, indirim yapmaya, ikramda bulunmaya ve kredi açmaya,

3.2.5.) Bu yönetmelikle departman şeflerine verilmiş görevlerin yerine getirilmesini ve yetkilerin gereği gibi kullanılmasını denetlemeye,

3.2.6.) Personelin yıllık izin istekleri ile bir günden uzun süreli mazeret isteklerini (Personelin bağlı olduğu departman şefinin görüşünü de alarak) kabul veya red etmeye,

3.2.7.) Kanuni mevzuata uygun olarak personeline disiplin cezaları uygulamaya,

3.2.8.) Kendisine verilmiş görevlerin yerine getirilmesi için işletmede çalışan bütün astlarına gerekli emirleri vermeye yetkilidir.

3.3 SORUMLULUKLARI

3.3.1.) İşletme Genel Müdürü bu yönetmelikle kendisine verilen görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesinden, yetkilerinin kullanılmasından doğan sonuçlardan doğrudan doğruya Genel Müdürlüğe karşı sorumludur. (Yetki devri, İşletme Müdürü'nü sorumluluktan kurtarmaz.)

3.3.2.) İşletmenin kârlılık ve verimlilik ilkelerine uygun olarak yönetilmesinden birinci derecede sorumludur.

3.3.3.) Bütçedeki ödeneklerin aşılması ve kadrosuz personel çalıştırılması halinde Genel Müdür Yardımcısı ile birlikte mali bakımdan sorumludur.

3.3.4.) Yangın, bulaşıcı hastalık, su baskını gibi tehlikelere karşı gerekli tedbirlerin zamanında alınmasından birinci derecede sorumludur.

Madde 4

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

4.1 GÖREVLERİ

4.1.1.) Tüm departmanlarla ilgili görevlerin yerine getirilmesini yönetmelik, genelge, Genel Müdürlük emirleri ve işletmenin iç kurallarıyla belirlenen çerçeve içinde sağlamak, sonuçları denetlemek, departmanlar arasında koordinasyonu sağlamak,

4.1.2.) İşletme Müdürünce görevlerini yerine getirmesi ve yetkilerini kullanması sırasında kendisine yardımcı olmak,

4.1.3.) İşletme Müdürünce önceden belirlenen ilkeler çerçevesinde, işletmenin müşterilerle olan ilişkilerini İşletme Müdürü adına düzenlemek,

4.1.4.) Olanaklar elverdiğince Otel müşterilerini bizzat karşılamaya çalışmak, özellikle VIP'ler, aile grupları, yalnız seyahat eden bayanlar ve yaşlılar ile işletme adına şahsen ilgilenmek,

4.1.5.) Müşterilerle çıkan uyuşmazlıkları ve müşteri sorunlarını çözümlenmek, şikayetleri incelemek ve görevi esnasında meydana gelen olayları kaydederek İşletme Genel Müdürlüğüne bilgi vermek,

4.1.6.) Yıllık iş programına ilişkin ilkelerin saptanması sırasında İşletme Genel Müdürüne yardımcı olmak,

4.1.7.) Departmanların ihtiyaçları hakkında İşletme Genel Müdürüne teklifte bulunmak,

4.1.8.) İşletmede uygulanacak çeşitli fiyat tarifelerinin hazırlanmasında İşletme Genel Müdürüne öneride bulunmak,

4.1.9.) Personelini görevi başında eğitmek, bu konuda program hazırlayıp departmanlara vermek,

4.1.10.) İşletme Müdürünce belirlenen esaslar çerçevesinde kredi tanınan acenta ve müşteriler hakkında gerekli istihbaratı yapmak,

4.1.11.) Gerektiğinde İşletme Genel Müdürüyle birlikte işletmenin adına taahhütlere girmek, anlaşmalar imzalamak,

4.1.12.) İşletme Genel Müdürünün herhangi bir sebeple geçici olarak görev başında bulunmadığı zamanlarda, İşletme Genel Müdürüne vekalet etmek,

4.1.13.) Burada belirlenenler dışında İşletme Genel Müdürü tarafından kendisine verilecek görevleri yapmak.

4.2 YETKİLERİ

4.2.1.) Yönetmelikler, genelgeler, Genel Müdürlük emirleri ve İşletme Genel Müdürünce verilen emirler çerçevesinde departmanlarla ilgili emirler yayınlamaya,

4.2.2.) Yönetmelikler, genelgeler, Genel Müdürlük emirleri ve İşletme Müdürünce belirlenen ilkeler çerçevesinde Otel müşterilerine ikramda bulunmaya ve kredi açmaya,

4.2.3.) Bu yönetmelikle departmanlara verilmiş olan görevlerin yerine getirilmesini ve yetkilerinin gereği gibi kullanılmasını denetlemeye,

4.2.4.) İşletme Genel Müdürüne vekalet ettiği süre içinde bu yönetmelikle İşletme Genel Müdürüne tanınan yetkileri, işin gerektiği ölçüde kullanmaya, (Ancak ertelenmesinde sakınca bulunmayan önemli konularda İşletme Genel Müdürünün karar vermesi esastır.)

4.2.5.) Departmanlarda çalışan personelin özlük işleri hakkında İşletme Genel Müdürüne tekliflerde bulunmaya,

4.2.6.) Kendisine ve kendisine bağlı olarak çalışan personele verilmiş görevlerin yerine getirilmesi için kendisine bağlı olarak çalışan bütün astlarına gerekli emirleri vermeye, yetkilidir.

4.3 SORUMLULUKLARI

4.3.1.) Bütün görevlerinin yönetmelik hükümleri uyarınca yerine getirilmesinden ve yetkilerinin kullanılmasından doğan sonuçlardan Şirket Genel Müdürüne ve İşletme Genel Müdürüne karşı sorumludur.

4.3.2.) İşletme Genel Müdürüne vekalet ettiği süre içinde İşletme Genel Müdürünün sorumluluklarını taşır.

Madde 6

ÖNBÜRO ŞEFİ

6.1 GÖREVLERİ

6.1.1.) Departmanıyla ilgili işlerin yetkili amirlerince verilen emirler çerçevesinde yürütülmesini sağlamak,

6.1.2.) Müşterilerin işletmeye kabulleri sırasında giriş kartlarının noksansız olarak doldurulmasını, folyoların açılmasını ve nkasaya gönderilmesini sağlamak,

6.1.3.) Rezervasyon talepleriyle, voucher'ların zamanında cevaplandırılmasını ve departmanıyla ilgili diğer yazışmaların geciktirilmeden yapılmasını sağlamak,

6.1.4.) Rezervasyon tablolarını ve otele rezervasyonla gelen grupların oda planlamasını bizzat düzenlemek veya düzenlenmesini sağlamak,

6.1.5.) Gerek pasan müşterilerin, gerekse grup müşterilerinin gelişlerinin, İşletme Genel Müdürünce belirlenen departmanlara (isim ve numaraları da belirterek), duyurulmasını sağlamak,

6.1.6.) İşletmeye gelen veya geleceği öğrenilen VIP'ler ve önemli grupların gelişlerini amirlerine yazılı veya sözlü olarak zamanında bildirmek,

- 6.1.7.)** Departmanıya ilgili günlük kontrolleri yapmak,
- 6.1.8.)** Oda anahtarlarının kontrol edilmesini sağlamak,
- 6.1.9.)** Oda satış durumu ve müşterilerle ilgili istatistiki ve özel bilgilerin toplanmasını sağlamak,
- 6.1.10.)** Müşteri Bilgi kartlarının düzenli ve en yeni bilgileri yansıtıcı biçimde tutulmasını sağlamak,
- 6.1.11.)** Postanın ve diğer yollarla gelen haberlerin müşteriye zamanında iletilmesini sağlamak,
- 6.1.12.)** Müşterilerin istek ve şikayetlerini Genel Müdür Yardımcısına iletmek,
- 6.1.13.)** Müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde amirlerince kendisine tanınan yetkileri kullanmak,
- 6.1.14.)** İşletmede kalanlar dışındaki kimselerin odalara (katlara) girmeleri konusunda İşletme Genel Müdürünce belirlenecek ilkeleri uygulamak,
- 6.1.15.)** Boşalan odaların temizlenmesi için kat şefliğine bilgi verilmesini ve temizlendiği haberi alınınca odanın satışa hazır olarak işaretlenmesini, boş ve satışa hazır ve dolu odaların kayıtlarının düzgün tutulmasını sağlamak,
- 6.1.16.)** Haftalık, aylık, mevsimlik ve yıllık oda satış tahminleri hazırlayarak amirlerine sunmak ve ilgili departmanlara göndermek, tahminlerle fiili durum arasında ortaya çıkan farklılıkların nedenlerini araştırmak ve amirlerine bilgi vermek,
- 6.1.17.)** İşletmenin bulunduğu yerdeki kültür ve sanat olayları ile gezi ve eğlence olanakları konusunda bilgi sahibi olmak ve gerekli dökümanları bulundurmak,
- 6.1.18.)** Departmanında alışan personelin çalışma saatlerini düzenleyerek hizmetin noksansız olarak sürdürülmesini sağlamak,
- 6.1.19.)** Kapıcı, karşılayıcı ve bell-boyların hizmetlerini düzenlemek ve denetlemek,
- 6.1.20.)** Personelini görevi başında eğitmek,
- 6.1.21.)** Personelinin gerek müşterilerle, gerekse diğer departman personeli ile olan ilişkilerinde ağdaş hizmet anlayışının gereklerinden olan

işbirliği, anında işgörme, nezaket gibi genel ilkelere uymasını, personelinin disiplin içinde çalışmasını sağlamak,

6.1.22.) Bütün önbüro hizmetlerinin hızla ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlamak,

6.1.23.) Kredi tanınmamış müşterilerin otelden hesaplarını ödemedен ayrılmalarını önlemek için gerekli tedbirleri almak, müşteri borçlarını izleyerek muhasebeye iletilmesini sağlamak, kredi limitlerini geçen müşterileri, hesap ödemeye davet etmek,

6.1.24.) Burada belirlenenler dışında amirliğince görevine ilişkin olarak verilecek emirleri yerine getirmek.

6.2 YETKİLERİ

6.2.1.) Departmanında çalışan personelin özlük işleriyle ilgili önerilerini Genel Müdür Yardımcısına ulaştırmaya,

6.2.3.) Amirlerinin görev başında bulunmadığı sırada ve ertelenmesinde sakınca olan konularda, Genel Müdür Yardımcısının bazı yetkilerini kullanmaya, bu yetkilerin hangileri olduğunu Genel Müdür Yardımcısı önceden belirler ve İşletme Genel Müdürünün onayını alır,

6.2.4.) Departmanına verilmiş görevlerin yerine getirilmesi için departmanında bulunan bütün astlarına gerekli emirleri vermeye, yetkilidir.

6.3 SORUMLULUKLARI

6.3.1.) Görevlerinin yerine getirilmesi ve yetkilerinin kullanılmasından doğan sonuçlardan,

6.3.2.) Müşteri borçlarının zamanında muhasebeye iletilmesinden, kredi limitlerinin aşılmasından,

6.3.3.) Departmanının tam verimle çalışmasından, Genel Müdür Yardımcısına karşı sorumludur.

Madde 7

KATLAR ŞEFİ

7.1 GÖREVLERİ

7.1.1.) Departmanıyla ilgili işlerin yetkili amirleri tarafından verilen emirler çerçevesinde yürütülmesini sağlamak,

7.1.2.) İşletmenin müşteriye açık bütün bölümlerinin temizlik ve düzenini sağlamak, (İşletmenin özelliklerine göre bazı bölümler için bu görev işletme Genel Müdürünce başka bir departmana yaptırılabilir.)

7.1.3.) Odaların müşterilere daima hazır bulundurulması amacıyla müşteri giriş ve çıkışları hakkında önbüro ile bilgi alışverişı yapmak,

7.1.4.) Hergün bütün odaları ve umumî alanları bizzat kontrol etmek, otel standartlarının sürdürüldüğünü denetlemek, oda doluluk durumlarını sabah ve öğleden sonra iki ayrı raporla Önbüro ve Muhasebeye bildirmek,

7.1.5.) Otelin oda ve umumî mahallerindeki mobilya ve teçhizatın bakımını, fazla olanların zarar görmeyecek biçimde depolanmasını sağlamak,

7.1.6.) Onarım gereken bina, tesisat, demirbaş, mobilya, mefruşat ve teçhizatı ilgililere bildirerek bu işlerin zamanında yapılmasına yardımcı olmak,

7.1.7.) Stoktan kullanım için çıkarılmış personel üniformaları, perdeler, havlular ve keten takımların iyi bir durumda bulundurulmasını korunmasını, temizlenmesini sağlamak, hurdaya çıkanların ikmali için istemde bulunmak,

7.1.8.) Departmanıyla ilgili malzeme ihtiyaçlarının cinsi, miktarı ve kalitesi hakkında Ambar Memuruna ve diğer ilgililere bilgi vermek, malzeme tüketimini kontrol altına bulundurmak,

7.1.9.) Büroların temizliğini yaptırmak,

7.1.10.) VIP ve özel müşteriler için kendisine verilen talimatların yerine getirilmesine bizzat nezaret etmek,

7.1.11.) Umumi mahallerin ve restoranların çiçek dekorasyonlarını yaptırmak,

7.1.12.) Katlarda unutulmuş eşyaları toplayarak ve bu amaçla tutulacak bir deftere kaydettikten sonra önbüroya teslim etmek,

7.1.13.) Ziyafet balo ve banquetlerin yapılacağı alanların düzenlenmesi ve süslenmesi konusunda Maitre d'hotel ile işbirliği yapmak,

7.1.14.) Otelcilik teamüllerine uygun ve departmanıya ilgili özel müşteri isteklerini yerine getirmek, bunlar dışında kalanları amirlerine iletmek,

7.1.15.) Departmanında çalışan personelin çalışma saatlerini düzenleyerek hizmetin aksaksız sürdürülmesini sağlamak,

7.1.16.) Personelini görevi başında eğitmek,

7.1.17.) Personelinin gerek müşterilerle gerekse diğer departman personeli ile olan ilişkilerinde modern hizmet anlayışının gereklerinden olan işbirliği, anında işgörme, nezaket gibi genel prensiplere uymasını personelin disiplin içinde çalışmasını sağlamak,

7.1.18.) Verimliliği artırıcı araç ve gereçlerin kullanılması ve yeni metodların geliştirilmesi konularında araştırma yapmak ve tekliflerde bulunmak,

7.1.19.) Burada belirlenenler dışında, amirlerince görevine ilişkin olarak verilecek emirleri yerine getirmek.

7.2 YETKİLERİ

7.2.1.) Departmanında çalışan personelin özlük işleriyle ilgili önerilerini Genel Müdür yardımcısına bildirmeye,

7.2.2.) Departmanında çalışan personelin çalışma saatlerini ve izinlerini düzenlemeye, personelin buna uyup uymadığını denetlemeye,

7.2.3.) Departmanına verilmiş görevlerin yerine getirilmesi için departmanında çalışan bütün astlarına gerekli emirleri vermeye yetkilidir.

7.3 SORUMLULUKLARI

7.3.1.) Görevlerinin yerine getirilmesi ve yetkilerinin kullanılmasından doğan sonuçlardan,

7.3.2.) Departmanın tam verimle çalışmasından,

7.3.3.) "House-Keeper Raporlarının" gerçeğe uygun bir şekilde düzenlenmesinden, Genel Müdür yardımcısına karşı sorumludur.

Madde 14

PERSONEL ŞEFİ

14.1 GÖREVLERİ

14.1.1.) İşletmede çalışan bütün personelin özlük işleriyle ilgili her türlü dosya işlerini düzenlemek,

14.1.2.) Personelin işe devam durumunu her gün haftalık çalışma planlarına göre izlemek ve ücret bordrolarının düzenlenmesi ve kontrolü için gerekli bilgileri toplamak,

14.1.3.) İşe yeni alınan personel için gerekli işlem ve belgelerin tamamlanmasını sağlamak,

14.1.4.) Boş kadrolar hakkında amirlerine bilgi vermek,

14.1.5.) Personelin dilek ve şikayetlerini amirlerine iletme,

14.1.6.) Departman şefleriyle işbirliği yaparak personelle idare arasında iyi ilişkilerin devamını sağlamak,

14.1.7.) Sigortalılara verilecek vizite kağıtlarını düzenlemek ve kağıdını getirip getirmediğini saptamak, ilgiliden istemek,

14.1.8.) Burada belirlenenler dışında amirlerince görevine ilişkin olarak verilecek emirleri yerine getirmek,

15.2 YETKİLERİ

Görevlerinin yerine getirilmesi ve yetkilerinin kullanılmasından doğan sonuçlara Muhasebe Müdürüne karşı sorumludur.

EK 2:

(İÇ YAZIŞMA NOTU/TÜM İŞGÖRENLERE)

ANATOLIA OTELİ

İŞGÖREN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ (ÖNERİ)

AMAÇ: Anatolia Oteli'nde çalışmakta olan işgörenlerimizin, performans (başarı) düzeylerinin doğru ve eksiksiz bir şekilde tespit edilmesi, üst yönetim tarafından büyük önem taşımaktadır.

Otelimizde.....Tarihinden itibaren uygulanmaya başlayacak olan "PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI" aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

1- İşgörenlerimizin bireysel bilgi, çaba ve yeteneklerinin tespit edilmesi, ödüllendirilmesi ve teşviki;

2- İşgörenlerimizin, organizasyon içerisinde mevcut durumlarına ve kariyer gelişimlerine ilişkin bilgilerin düzenli bir şekilde elde edilmesi ve kendilerine iletilmesi;

3- Otelimiz çalışanlarının bireysel/ekip olarak gereksinim duydukları eğitim çalışmalarının belirlenmesi ve programlanması;

4- Gerçekçi bir "insan kaynakları planlaması" yapabilmek için üst yönetimin gereksinim duyduğu, işgören yetenek, bilgi ve özellikleri hakkında veriler sağlanması;

5- Yeni eleman seçimi aşamasında 4. maddede elde edilen verilerden yararlanılması;

6- Üst yönetimin insan kaynakları konusunda alacağı yönetsel kararlara (ücret-prim-ikramiye düzenlemeleri, terfi, transfer vs.) dayanak oluşturması.