

**T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı**

**İZMİR İLİNDE BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNİN PERFORMANS DEĞERLEME VE
GERİBİLDİRİM SİSTEMLERİNE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

İlkin ESMER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2011

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

İZMİR İLİNDE BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNİN PERFORMANS DEĞERLEME VE
GERİBİLDİRİM SİSTEMLERİNE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İlkin ESMER

Danışman
Doç Dr. Ayşehan Çakıcı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2011

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

İlkin ESMER tarafından hazırlanan İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız

Başkan



Doç.Dr. Ayşehan ÇAKICI (Danışman).....



Üye

Prof. Dr. Bahar TANER



Üye

Yrd. Doç. Dr. Dilek TETİK

Onay

Yukarıdaki İmzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

Doç. Dr. Nalan YETİM

Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması adlı bu tez çalışmasında, İzmir ilinde faaliyet gösteren otellerin personel performans değerlemesinde uyguladıkları yöntemler belirlenmiş, yaşanan sorunlar tanımlanmış ve değerlendirme sonuçlarının personele geribildirim aşaması derinlemesine incelenmiştir.

Araştırma İzmir ilinde 15 dört yıldızlı ve 13 beş yıldızlı otel işletmesinin personelden sorumlu olan müdürlerine uygulanan bir anketle gerçekleştirilmiştir.

Tez konunun belirlenip çalışmanın geliştirilmesindeki katkıları ve görüşleri ile çalışmanın başlangıcından bitimine kadar geçen her dönemde titizlikle ve sabırla beni yönlendiren değerli tez danışman hocam, Sayın Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI'ya sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca yoğun çalışma tempomda sevgi ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme de en içten teşekkürlerimi sunarım.

İlkin ESMER

ÖZET

İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans

Değerleme Ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması

Bu araştırmada, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme ve sonuçların geribildirimini incelenmiştir. Performans değerlendirme faaliyetinin ne oranda ve ne amaçla uygulandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu aşamada kullanılan yöntemler, ortaya çıkan sonuçlar ele alınmıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının geribildiriminin yapıp yapılmadığı belirlenmiş ve geribildirim etkileri araştırılmıştır.

Sonuçlara ulaşabilmek için, literatür taramasına dayanan kuramsal bir çerçeve çizilmiş ve İzmir’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde performans değerlendirme ve geribildirim konusunda bir durum saptaması yapmak üzere anket yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmada, otellerin birçoğunun performans değerlemesi uyguladığı fakat bazı otellerde bu uygulamanın sistematik olmadığı ortaya çıkmıştır. Performans değerlemede “çalışana anlatabilme ve anlaşılabilme” ve “değerleme zamanı” en çok karşılaşılan sorunlardandır. Otellerin birçoğunda olumlu ve olumsuz performans değerlendirme sonuçlarının çalışana iletilmediği görülmüştür.

Otellerin kategorisi ne olursa olsun performans değerlendirme uygulamasının ve sonuçlarının geribildirimini mutlaka yapılması gerektiği önerilmektedir. Performans değerlendirme veya geribildirim yöntemi seçilirken otel tipi, çalışan sayısı ve çalışan özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu uygulamaların insan kaynakları alanında eğitim almış ve aynı zamanda insan psikolojisinden anlayan uzman kişilerce yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Performans Değerleme, Geribildirim.

ABSTRACT

A Field Study on Performance Evaluation and Feedback Systems of Four and Five Star Hotel Enterprises in İzmir, Master Thesis, Mersin, 2011.

In this research, performance evaluation and feedback of results which is one of the activities of human resource management was investigated. It was tried to determine that performance evaluation is used for which purpose and what extend. The methods which are used at this stage and results are dealed. It was determined that whether feedback of performance evaluation results are given and the effect of feedback was investigated.

To reach these results, a theoretical framework based on the survey of literature was made and the method of questionnaire was applied to conduct a situation analysis about the performance evaluation and feedback in four and five star hotels in Izmir.

In this research, it is understood that most of hotels are using performans evaluation system but in some of them this application is not being used systematically. In performance evaluation "to tell employees and intelligibility" and "evaluation time" are the most common problems. It is observed that in most of hotels, positive and negative evaluation results are conveyed to employees.

It is recommended that performance evaluation and feedback of results should be applied no matter what hotel category. While choosing performance appaisal or feedback method, hotel type, number of employees and employee characteristics should be considered. It is recommended that these applications should be made by experts who have training human resources and understand human psychology.

Keywords: Hotels, Performance Evaluation, Feedback

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
I.BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLEME	5
I.1.Performans ve Performans Yönetimi Kavramları.....	5
I.2.Performans Değerlemenin Tanımı	7
I.3.Performans Değerlemenin Önemi.....	8
I.4.Performans Değerlemenin Amaçları.....	11
I.5.Performans Değerlemenin Yararları	13
I.6.Performans Değerleme Sisteminin Taşınması Gereken Genel Özellikler	16
I.7.Performans Değerleme Aşamaları	20
I.7.1.Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	21
I.7.2.Uygun Performans Değerleme Yönteminin Seçilmesi.....	21
I.7.3.Performans Değerleyicilerin seçilmesi	22
I.7.3.1.Yöneticiler Tarafından Değerleme	23
I.7.3.3.Özdeğerleme	24
I.7.3.2.Astlar Tarafından Değerleme	24
I.7.3.4.Müşteriler Tarafından Değerleme	25

I.8.Performans Değerleme Yöntemleri	25
I.8.1. Bireysel Performans Değerleme Yöntemleri	26
I.8.1.1.Grafik Dereceleme Yöntemi.....	26
I.8.1.2.Zorunlu Seçim Yöntemi	27
I.8.1.3.Kritik Olay Yöntemi	27
I.8.1.4.Kontrol Listesi Yöntemi	28
I.8.1.5.Tanımlayıcı, Metin Tipi Değerleme Yöntemi	28
I.8.1.6.Yeniden İnceleme Yönetimi.....	29
I.8.1.7.Başarı Testleri.....	29
I.8.2.Grup Performansı Değerleme Yöntemleri	30
I.8.2.1.Sıralama Yöntemi	30
I.8.2.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi	31
I.8.2.3.Puan Tahsis Yöntemi.....	32
I.8.2.4.Adam Adama Mukayese Yöntemi	32
I.8.2.5.360 Derece Geribildirim Yöntemi.....	32
I.8.2.6.Yetkinliklere Dayalı Performans Değerleme Yöntemi	34
I.8.2.7.Hedeflere Göre Yönetim Yöntem.....	34
I.9.Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	35
I.9.1.Hale Etkisi.....	36
I.9.2.Aşırı Olumluluk	37
I.9.3.Aşırı Olumsuzluk	37
I.9.4.Merkezi Eğilim	38

I.9.5.Kontrast Hataları	38
I.9.6.İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması.....	38
I.9.7.Pozisyondan Etkilenme	39
I.9.8.Tek Yönlü Ölçüm Hatası	39
I.9.9.Yakın Zaman Etkisi	39
I.9.10.Teknik Hatalar	40
I.9.11.Kişisel Önyargılar	40
II.BÖLÜM: GERİBİLDİRİM.....	42
II.1.Geribildirim Tanımı.....	5
II.2.Performans Değerleme Sisteminde Geribildirim Önemi.....	44
II.3.Performans Değerleme ve Geribildirim Sisteminin İnsan Kaynakları Faaliyetleri İle İlişkisi.....	46
II.4.Geribildirim Amaçları	48
II.5.Geribildirim Yararları.....	49
II.6.Geribildirim Verme Yöntemleri	52
II.6.1.Bire-Bir Toplantı Yöntemi	52
II.6.2.Grup Toplantı Yöntemi.....	52
II.6.3.Kişisel Çalışma Yöntemi	53
II.7.Geribildirim Türleri	53
II.7.1.Dolaysız Yöntem	54
II.7.2.Dolaylı Yöntem	54
II.7.3.Karışık Yöntem.....	55

II.8.Geribildirim İlkeleri	56
II.9.Geribildirim Kaynaklarının Taşınması Gereken Özellikler	62
II.10.Geribildirim Alıcılarının Taşınması Gereken Özellikler	63
II.11.Geribildirim Yönelme Ve Geribildirim Kültürü	65
II.12.Düzenli Geribildirim Verme ve Çalışana Yol Gösterme	67
II.13.Geribildirim ve Motivasyon Arasındaki İlişki	68
II.14.Etkili Geribildirim Özellikleri	70
II.15.Etkili Olmayan Geribildirim Özellikleri	72
II.16.Çalışanların Geribildirim Alırken Dikkat Etmesi Gerekenler	73
II.17.Geribildirim Görüşmesi	75
II.18.Geribildirim Yapıldığı Ortamın Özellikleri	77
II.18.1.Fiziksel Ortam	77
II.18.2.Ruhsal Ortam	77
II.19.Çalışanın Kendini Değerlendirmesi	78
II.20.Geribildirim Görüşmesini Yöneten Sorular	79
II.20.1.Açık Uçlu Sorular	79
II.20.2.Yansıtıcı Sorular	80
II.20.3.Yönlendirici Sorular	80
II.21.Yapıcı Geribildirim Vermede Ortaya Çıkabilecek Tehlikeler	81
II.22.Olumlu (Pozitif) Geribildirim	84
II.23.Olumsuz (Negatif) Geribildirim	85
II.24.Geribildirime Verilen Tepkiler	86

II.25.Geribildirim Arama Davranışı	90
II.25.1.Geribildirim Arama Davranışının Öncülleri.....	90
II.25.1.1.Araçsal Boyut	90
II.25.1.2.Ego Koruma Güdüsü	92
II.25.1.3.İmaj Koruma Güdüsü	92
II.26.Gelecek İçin Plan Yapmak	93
II.26.1.Planın Pratikliği Unsuru	93
II.26.2.Zaman Unsuru	94
II.26.3.Somutluk Unsuru	94
II.26.4.Organizasyonun Desteği Unsuru	94
III.BÖLÜM: OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLEME VE	
GERİBİLDİRİM	95
III.1.Otel İşletmelerinin Tanımı	95
III.2.Otel İşletmelerinde İnsan Unsurunun ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	97
III.2.1.İnsan Unsurunun Önemi.....	97
III.2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	100
III.3.Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Aşaması.....	101
III.3.1.Otel İşletmelerinde Performans Değerlemenin Önemi	102
III.3.2.Otel İşletmelerinde Performans Değerlemenin Amacı	103
III.3.3.Otel İşletmelerinde Performans ve İş Doyumu Arasındaki İlişki.	104
III.3.4.Otel İşletmelerinde Kullanılan Performans Değerleme Kriterleri	106
III.3.4.1.Kişisel Özelliklere Dayalı Performans Değerleme	106

III.3.4.2.İş Sırasındaki Davranışlara Dayalı Performans Değerleme.....	107
III.3.4.3.Sonuçlara Dayalı Performans Değerleme	107
III.3.5.Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sisteminin Planlanması.....	108
III.4.Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sonuçlarının Geribildirimi.....	110
III.4.1.Geribildirim Aşamaları.....	111
III.4.1.1.Geribildirim Görüşmesi İçin Uygun Ortam ve Zaman Oluşturulması	111
III.4.1.2.Çalışanın Kendi Performansını Değerlemesi.....	112
III.4.1.2.Yöneticinin Çalışanın Performansına İlişkin Görüşlerini İletmesi	113
III.4.1.4.Geribildirim Görüşmesinde Çalışana Verilecek Tavsiyeler	114
III.4.1.5.Geribildirim Görüşmesinin Bitirilmesi	114
III.4.2.Geribildirim Görüşmesinin Davranışsal Özellikleri.....	115
IV.BÖLÜM: İZMİR İLİ VE İLÇELERİNDE BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN PERFORMANS DEĞERLEME VE GERİBİLDİRİMİ FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK YAPILAN BİR ARAŞTIRMA	117
IV.1.Araştırmanın Amacı	117
IV.2.Araştırmanın Yöntemi.....	119
IV.3.Araştırmanın Sınırlamaları	120
IV.4.Bulgular ve Değerlendirme	121
IV.4.1.Araştırmaya Katılan Otellerin Özellikleri	121
IV.4.1.1.Araştırma Yapılan Otellerin Kategorilerine Göre Dağılımları	121

IV.4.1.2.Araştırma Yapılan Otellerin Türü, Kuruluş Yılları, Kadrolu ve Geçici Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları	121
IV.4.1.3.Katılımcıların Görev ve Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları ..	124
IV.4.2.Araştırmaya Katılan Otellerin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine İlişkin Bilgiler.....	126
IV.4.2.1.Araştırma Yapılan Otelerde Performans Değerleme Sisteminin Uygulanıp Uygulanmadığını Gösteren Dağılım	126
IV.4.2.2.Araştırma Yapılan Otelerde Performans Değerleme Sisteminin Uygulanmama Sebeplerini Gösteren Dağılım	127
IV.4.2.3.Araştırma Yapılan Otelerde Performansın Kimler Tarafından Değerlendirildiğini Gösteren Dağılım	128
IV.4.2.4.Araştırma Yapılan Otelerde Performans Değerlemenin Hangi Sıklıkla Yapıldığını Gösteren Dağılım	130
IV.4.2.5.Araştırma Yapılan Otellerin Performans Değerleme Yöntemlerine Göre Dağılımları	131
IV.4.2.6.Araştırmaya Katılan Otelerde Değerleme Kriterlerinin Önemi .	133
IV.4.2.7.Araştırma Yapılan Otellerin Performans Değerlemede Karşılaştıkları Sorunlara Göre Dağılımı	134
IV.4.2.8.Araştırma Yapılan Otelerde Değerleme Sonuçlarının Hangi Amaçlarla Kullanıldığı.....	135
IV.4.2.9.Araştırma Yapılan Otellerin Performans Değerlemeden Bekledikleri Faydal	137
IV.4.2.10.Araştırma Yapılan Otellerin Geribildirimde Bulunmalarına Göre Dağılımlar	138
IV.4.2.11.Araştırmaya Katılan Otellerin Geribildirim Yöntemlerine Göre Dağılımları	139

IV.4.2.12.Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Geribildirim Konusundaki Düşünceleri	141
IV.4.2.13.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Olumlu Geribildirim Etkileri Konusundaki Görüşleri	141
IV.4.2.14.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Etkileri Konusunda Görüşleri	144
IV.4.2.15.Araştırmaya Katılan Otellerin Geribildirim Etkinliğini Arttırma Konusundaki Düşünceleri.....	145
SONUÇ	147
KAYNAKLAR.....	254
EKLER	168
Anket Formu	

GİRİŞ

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için ellerinde bulunan kaynakları etkin ve verimli bir şekilde planlamak ve kullanmak zorundadırlar. Bu kaynakların en önemlisi insan gücüdür. İnsan gücü yönetiminin en önemli amaçları, ihtiyaç duyulan personelin özelliklerinin ve miktarının belirlenmesi ve insan gücünün en verimli şekilde kullanılmasının yanında, elde edilen personelin korunması ve tecrübe kazandıktan sonra en verimli olacağı zamanda başka işletmelere geçmesini önlemek için gerekli önlemlerin alınmasıdır. Turizmde de doğal güzellikler, tarih ve iklimin yanında en önemli kaynak insan gücüdür.

Türkiye ekonomisinde büyük bir paya sahip olan turizm, para kazanmak amacı olmayan insanların, bir yerde devamlı kalmamak şartıyla oturdukları yerlerin dışında yaptıkları seyahat ve konaklamalardan meydana gelen olaylar ve ilişkiler bütünüdür. Günümüzde sanayinin gelişmesi, ulaşım, haberleşme ve bilişim teknolojisinin ileri düzeye ulaşması, kişi başına gelirin artması, refah düzeyinin yükselmesi ve insanların kullanabilecekleri boş zamanlarının çoğalması; turizme yüklenen vizyon ve misyonu değiştirme gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Turizm sektörünün en önemli işletmelerinden biri otel işletmeleridir. Otel işletmeleri, gelen misafirin sürekliliğini ve işletmeye yeni misafir gelmesini sağlamak, kârı arttırmak ve piyasada etkin bir konuma gelebilmek için onları diğer işletmelerden ayıracak farklılıklar ortaya koymak zorundadır. Bir otelin misafirlerine sunduğu imkanlar standart olduğu için bu farklılık, işgücünü daha etkin kullanarak verimliliği, mal ve hizmet kalitesini arttırarak sağlanabilmektedir.

Çalışanların işletme içerisinde göstereceği performans, emek yoğun hizmet veren otel işletmelerinin varlığını sürdürmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle otel işletmelerinde etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulması gerekmektedir.

Performans değerleme sistemi, çalışanların kendi performansları hakkında bilgi sahibi olmalarını, potansiyel performanslarının ortaya çıkmasını, çalışanın ve yönetimin beklentilerinin belirlenmesini ve yönetim-çalışan arasındaki iletişimin güçlenmesini sağlamaktadır.

Performans değerleme sisteminden yüksek verim alabilmek için sonuçların personele geribildirim ile iletilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde performans değerleme faaliyeti, evrak doldurma ya da doldurtma içinden ileri gidemeyecektir. Geribildirim, renme, büyüme, gelişme ve gdlemedeki en önemli yapı taşlarından bir tanesidir. Performans değerleme sürecinin aşamalarından biri olan geribildirim, çalışanların gelecekteki başarı veya başarısızlığının devamı için oldukça önemlidir. Otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde insan gücü ön planda olduğu için geribildirim süreci daha fazla önem taşımaktadır. Diğer yandan emek yoğun olma özelliğine sahip olan otel işletmelerinde, birçok işin misafir ile aynı alanda yapılması ve sunulması, tatil ve dinlenme psikolojisindeki müşterilerin ağırlanmasında çalışanların moral seviyelerinin yüksek olması gereği gibi değişkenler göz önüne alındığında, performans değerleme sonuçları hakkında geribildirimde bulunulmasının, otel işletmelerinde daha fazla üzerinde durulması gereken bir insan kaynakları işlevi olduğu anlaşılmaktadır.

İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması adlı bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde performans ve performans yönetimi kavramları detaylı olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede performans değerleme sisteminin tanımı, önemi, amaçları, yararları, taşması gereken genel özellikleri, aşamaları, yöntemleri ve değerleme esnasında yapılan hatalar incelenmiştir.

İkinci bölümde performans değerlendirme faaliyetinin son aşaması olan geribildirim incelenmiştir. Geribildirim sisteminin insan kaynakları faaliyetleri ile ilişkisi, amaçları, yararları, geribildirim verme yöntemleri, geribildirim türleri ve ilkeleri detaylı olarak ele alınmıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının geribildirimini yapan kaynaklar ve alıcıların taşınması gereken özellikler, çalışanlara geribildirim vasıtası ile yol gösterilmesi, geribildirim ve motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Etkili ve etkili olmayan geribildirim özellikleri ve geribildirim alan çalışanın dikkat etmesi gereken hususlar belirtilmiştir. Geribildirim için görüşme aşaması, görüşmenin yapıldığı ortamın özellikleri, görüşmeyi yöneten sorular, ortaya çıkabilecek tehlikeler ve verilen tepkiler ele alınmıştır. Olumlu ve olumsuz geribildirim özellikleri tanımlanmış ve geribildirim sonucunda çalışan için yapılan planlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde otel işletmelerinde insan unsurunun ve insan kaynaklarının önemine değinilmiştir. Otel işletmelerinde performans değerlendirme aşaması, önemi ve amacı incelenmiştir. Performans ve iş doyumunu arasındaki ilişki, kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme sisteminin planlanması ve son olarak değerlendirme sonuçlarının geribildirimini detaylı olarak ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde performans değerlendirme ve geribildirim sistemleri ile ilgili olarak otel işletmelerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada çalışma evreni olarak otel işletmeleri, örneklem kapsamı olarak da İzmir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri incelenmiştir. Otel işletmelerinin özellikleri, performans değerlendirme sistemleri ve bu sistemden bekledikleri faydalar araştırılmıştır. Performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlara nasıl yansıttıkları ve hangi yöntemi kullandıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Performans değerlendirme işlemini yapan kişilerin geribildirim konusunda ne düşündükleri, olumlu ve olumsuz geribildirimün çalışanlara etkileri ve

geribildirim etkinliğini arttırmak için yapılması gerekenler araştırılmıştır. Tez sonuç ve öneriler kısmıyla tamamlanmıştır.

I.BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

Günümüzde iş dünyasının değişen ve gelişen şartları, şirketleri daha verimli çalışarak ve hedeflerini daha yükseğe taşıyarak bu değişimlere ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu değişimler organizasyonları da direkt olarak etkilemekte yaratıcılık, esneklik ve hız faktörlerinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısı ile şirketlerin nitelikli insan kaynağına sahip olmalarının yanı sıra, bu kaynağı uzun vadede şirket stratejilerini gerçekleştirebilmek için kilit noktaya taşıyabilme zorunluluğu gündeme gelmektedir. Bu noktada bir işletmede belirlenmesi gereken en önemli faktörlerden bir tanesi personele verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı yada iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici, kendi yönetiminde bulunan personelin yeteneklerini ve yapmaları gereken işte gösterdikleri başarı düzeyini saptamak ister. Bu ihtiyacı karşılayacak olan tek faaliyet; insan kaynakları yönetiminin önemli işlerinden biri olan performans değerlemedir (Sabuncuoğlu,1994:164).

Genel olarak, performans değerlemenin ana hatlarının ele alınacağı bu bölümde performans kavramına, performans yönetimine, performans değerlemenin amaçlarına, yararlarına taşınması gereken özelliklerine, aşamalarına, yöntemlerine ve değerlendirme aşamasında yapılan hatalara değinilmektedir.

I.1.Performans ve Performans Yönetimi Kavramı

Klasik yönetim anlayışından çağdaş yönetim anlayışına geçildikçe, günümüz işletmelerinde insan kaynağı, en değerli ve en önemli sermaye durumuna gelmiştir. Bu sebeple işletmeler, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanmaları konularında daha iyi organize olmaya yönelmişlerdir. Böylece insan gücü, incelenmeye, yorumlanmaya ve

tarif edilmeye başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan biri de performanstır (Akın 2002:97).

Türkçeye Fransızca dilinden geçmiş olan performans kelimesi herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı veya kişinin yapabileceği en iyi derece şeklinde tanımlanabilir (www.tdkterim.gov.tr). Performans, insanın sahip olduğu potansiyel, bilgi ve kabiliyetlerini, amaç veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir (Aydın, 1999).

Bu tezde bireysel performans, iş başarımı ile eş anlamlı kullanılmıştır. Bu doğrultuda işletmede, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanan bireysel performans tanımlamasından hareket edilmiştir. Buna göre kişinin başarısından bahsetmek için, önceden tanımlanmış bir işin olması, kişinin bedensel ve zihinsel yetenek, bilgi ve becerisinin bu işe uygun olması ve son olarak kişinin bu işi önceden belirlenen standartlara uygun olarak yerine getirmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1991:154). Aynı zamanda bireyin performansının bu standartlara göre değerlendirilmesi ve ölçüm sonuçlarının geribildirimle bireye bildirilmesi gerekmektedir. Bütün bu sürecin yönetilmesi performans yönetiminin ana konusunu oluşturmaktadır. Performans yönetimi, performans değerlemeyi de kapsayan daha uzun soluklu ve geniş bir süreçtir. Sadece performansı değerlendirmek performans yönetimi için yeterli değildir. Performans yönetimi ile gerçekleştirilen; kurumsal hedeflere ulaşılması, çalışanların bu konudaki katkılarının net olarak belirlenerek hem bireysel hem de şirket performanslarının artırılması ve planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin

sağlanmasıdır. Performans değerlendirme sistemi, performans yönetiminin en önemli parçasıdır fakat tek başına yeterli değildir. Değerleme sonucunda elde edilen veriler işlenerek performans yönetiminin özünü oluştururlar. Bu değerlendirme sonuçları yönetim sistemine sokulamazsa beklenen faydalar elde edilemeyebilecektir (Özkan, 2008).

I.2. Performans Değerlemenin Tanımı

Liyakat takdiri, tezkiye, başarıml değerlendirilmesi, personel değerlendirilmesi gibi farklı başlıklarla anılan performans değerlendirme ile ilgili yapılmış birçok tanımlama bulunmaktadır. Şenatalar yapmış olduğu çalışmada performans değerlendirme kavramını; işletmenin, çalışan kabiliyetlerinin ve bunların işletmede hangi alanda işe yarayacağını yeterince tanınması, en verimli alanda kullanılması, bunun sonucunda kişilerin zayıf ve kuvvetli yönlerinin ortaya çıkarılması ve kendilerini geliştirme imkanı sağladıkları geniş bir süreç olarak tanımlamaktadır (Şenatalar, 1978:259).

Bir başka tanımlamaya göre performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımlını değerlendirmesi sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2000:163).

Performans değerlendirilmesi, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarıml durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Çolakoğlu, 2005:129).

Diğer bir tanımlamaya göre performans değerlendirme, personelin iş ile ilgili tutumunu, davranışlarını, çıktısını ve devamsızlığını ölçmek, değerlendirmek ve etkilemek için oluşturulmuş yapısal sistemdir (Schuler ve Jackson, 1996:344).

Performans değerlendirilmesi, çalışanların, işletme amacının gerçekleştirilmesinde ne derece katkı sağladıkları yani görev ve sorumluluklarını ne denli yerine getirip getirmediğilerinin ölçülmesidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998:209). Personelin işindeki

başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi süreci şeklinde işin yapılma derecesine vurgu yapan tanımlamalara da rastlanmaktadır (Geylan, 1995:140).

Bütün bu tanımlamalardan hareketle performans değerlemesini, kişinin herhangi bir konuda, önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde, etkinlik düzeyini, başarısını veya başarısızlığını ortaya koymak için geliştirilen sistem olarak tanımlamak mümkündür.

I.3.Performans Değerlemenin Önemi

Küreselleşme ile birlikte sınırları daha da küçülen dünyada son yıllarda yaşanan ekonomik dalgalanmalardan sonra küresel ekonomiyi etkisi altına alan durgunluk ülkemizde de etkisini göstermiş, kamu ve özel sektör ayrımı yapılmaksızın yeniden yapılanma gereği özellikle de verimlilik ve performans sorgulaması her alanda gündeme gelmiştir. İnsan yaşamı, dünyada yaşanan değişikliklere paralel olarak her döneminde gelişme farklılaşma göstermiştir. İnsanlar eğitim aldıkça, bilgi ve beceri kazandıkça, değişim ve teknolojiye uyum sağladıkça toplumda diğer bireylerden farklılaşmış ve nitelikleri üstünlük kazanmıştır. Tüm bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminin çerçevesini büyütmüş ve var olan faaliyetlerini genişletmesini ve geliştirmesini sağlamıştır. İşe alım, çalışan ve kadro planlama, motivasyon, eğitim ve ücret sistemlerinin yanında performans değerlendirme faaliyetinin bir adım öne çıkması gerekliliği doğmuştur.

Diğer yandan performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları yönetiminin yol göstericisi durumuna gelmiştir. Bu sistemden beklenen, çalışanı bir bütün olarak değerlendirerek, ihtiyaçları belirlemek, eğitim, motivasyon vb. gibi gereksinimlerini karşılamak, yaratıcılığı arttırmak, sonuçta istenilen düzeydeki çalışmayı ve verimi gerçekleştirerek takdir, izin, prim, ücret artışı, ödül ve ikramiye gibi teşviklerle farklılığı sağlamaktır (Şimşek, 2002:18).

Aynı zamanda performans değerleme, günümüzün esnek yapılı organizasyonlarında, performans amaçları ve standartlarının açıklık kazanması ve gelecekteki bireysel performansın arttırılması konusunda yönetime temel oluşturmaktadır (Walker, 1992:273). Bunun yanı sıra en önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmesine yardımcı olmaktadır. Bunu takip eden süreçlerde, gelecek yıllarla ilgili daha yüksek finansal hedefler belirleyebilmesini sağlamaktadır. Organizasyonun fiziksel ve insan kaynaklarını daha etkili şekilde kullanılmasına ve değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine daha hızlı tepki verebilme kabiliyeti kazanmasını yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2004:334).

Performans değerleme insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biridir. şirketin, organizasyonun ve bireylerin ortaya koymuş oldukları performans seviyesinin belirlenmesi ve potansiyel seviyenin ortaya çıkarılmasının sağlanması için performans değerleme sonuçlarından alınan bilgiler kullanılmaktadır. Performans değerleme sistemi performansı değerli kılma sistemidir. Çalışanın performansı kadar performans değerlendirmesini yapan yöneticinin de performansının değerlendirilmesine imkân verir (Maitland, 1996:70).

Tüm bunlara ek olarak performans değerlemenin önemini bireysel ve yönetsel olmak üzere iki açıdan incelemek mümkündür (Fisher, Schoenfeldt ve Shaw, 1999:499).

Bireysel Açıdan nemi; Performans değerleme sonuçlarının işletme çalışanları tarafından algılanmasıdır. Bu algılamayla, çalışan, mevcut performans seviyesini ve zayıf ve güçlü yönlerini öğrenerek iş ile ilgili ihtiyaçlarını belirlemektedir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin kuvvetlenmesi, yöneticilerin çalışanlar hakkında ne düşündükleri, çalışana yansıtılması ve böylece çalışanın işe daha fazla motive olması sağlanabilmektedir.

Çalışanlar performans değerlendirme sistemi ile, sergiledikleri performans ile kendilerinden beklenen performansı karşılaştırma imkanı bulabilmektedirler. Değerleme sonuçları yönetici ve çalışanlara, kariyer hedefleri ve planları konuşmak için fırsat vermektedir. Ayrıca tüm çalışanların performanslarını geliştirebilmeleri için çeşitli öneriler sunmaktadır.

Yönetmel Açından Önemi; Performans değerlendirme sonuçlarının, yürütülen plan ve programların değerlendirilmesi için kullanılmasıdır. Terfi ödüllendirme ücret artışı, disiplin, işten çıkarma gibi faaliyetlerin uygulanabilmesi için değerlendirme sonuçları kullanılabilir. Ayrıca yöneticiler, personelin eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme sonuçlarıyla belirleyebilmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi planının ne ölçüde gerçekleştiği de performans değerlendirme sonuçları ile görülebilmektedir.

Performans değerlendirme ile bireysel ve organizasyonel problemlerin teşhis edilmesi kolaylaşmaktadır. Yöneticilerin yanlış kararlar vermesini önleyerek, düşük performanslı çalışanların doğru bir şekilde uyarılmasını sağlamaktadır (Briscoe ve Schuler, 2004:355).

Yukarıda belirtilen önem ve yararlarına karşılık, performans değerlendirme faaliyeti bazı durumlarda olumsuz etkileri de ortaya çıkarabilmektedir (Landy ve Farr, 1983:284);

- Yanlış ve yanıltıcı bilgi yaratılabilir,
- Değerleyen ve değerlendirilenin kendine duyduğu özsaygı zarar görebilir,
- Çalışan bireyler, kendilerine davranılma şekline göre işten ayrılma kararı verebilirler,
- Büyük oranda zaman kaybedilebilir,
- Değerlemeye konu olan taraflar arasındaki ilişki kalıcı bir şekilde zarar görebilir,

- Çalışanların motivasyonu birçok nedenden dolayı azalabilir, buna düşük çıkan performans ölçümü nedeniyle ödüllendirilmeme duygusu da dahildir,
- Formların oluşturulmasına, eğitim ve destek çalışmalarına kaynak aktarılması gerekir,
- Adil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünen çalışanlar haklarını mahkemelerde aramak isteyebilir.

Performans değerlendirme sisteminin doğurabileceği olumsuz sonuçları en aza indirerek olumlu sonuçların ortaya çıkarıldığı bir sistem oluşturmak işletmeler açısından oldukça önemli bir hedef olmalıdır.

I.4. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemenin ana amacı, çalışanların tüm kapasitelerini kullanmaları için yol göstererek performanslarının iyileşmesine ve bu yolla organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır (Bulutlar, 2007:165). Performans değerlendirme sadece personelin davranışlarını, çalışma şekillerini ve yeterliliğini kontrol etmek amaçlı yapılmamaktadır. Duruma performans yönetimi gözüyle bakıldığında şirketin amaçları, verimliliği, müşteri memnuniyeti ve personel gelişimini kombine edilerek ortaya konan bir yönetim faaliyeti olarak görülmelidir (Hui ve Qin-xuan, 2009:1754) . Esaslı bir şekilde hazırlanmış performans değerlendirme sistemi şirket için çok değerli bir varlık olabilir. Fakat performans değerlendirme sisteminin araç ve amaçları şirketin araç ve amaçları ile uyumlu değilse şirkete yararından çok zarar verir (Wiese ve Buckley, 1998: 233-249) .

Performans değerlendirme sisteminin esas olarak iki amaca hizmet ettiği kabul edilmektedir; ilki yönetsel amaçlar, ikincisi ise personeli geliştirmeye yönelik amaçlardır (Çolakoğlu, 2005:131; Aldemir ve diğ., 1998:214)

1. Yönetmel Amaçlar: Geleneksel olarak performans değerleme ücret artışı, terfi, işten çıkarma, tenzil, transfer gibi yönetmel konularda karar verebilmek amacıyla kullanılır. Yöneticiler bu faaliyetleri yerine getirecekleri zaman çalışanların performanslarını değerlemek ve elde edilen sonuçları kullanarak karar vermek durumundadırlar. Bu tür yönetmel kararların performans değerleme sistemine göre yapıyor olması, çalışanların sisteme ve organizasyona karşı güvenini de arttırmaktadır.

2. Geliştirmeye Yönelik Amaçlar: Performans değerleme iki şekilde çalışanların gelişimine katkıda bulunabilir. Bunlardan birincisi, çalışanlar öz-değerleme yaparak kendi hatalarını daha rahat görebilir, daha fazla sorumluluk alabilir ve performans değerleme sisteminin ciddi, sorumluluk isteyen ve güvenilir bir işlev olduğunu görmüş olur. Bunun yanı sıra çalışanın kişilik olarak gelişmesini ve olgunlaşmasını sağlar.

İkinci yol ise performans değerleme sonuçlarının yönetim tarafından çalışanlara uygun bir dille anlatılmasıdır. Geribildirim olarak da adlandırılan bu süreç çalışanların geçmiş dönemdeki hatalarını ve performanslarını öğrenerek başarıya ulaşmanın yollarını daha kolay görebilmelerini sağlar.

Yukarıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda performans değerleme amaçları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004:336);

- Organizational hedeflerin açık ve tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adil olarak değerlendirilmesi,

- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirim ile çalışanların bilgilendirilmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

1.5. Performans Değerlemenin Yararları

Şirketler belli periyotlarda karlılık ve verimliliklerini arttırmak amacıyla belli başlı hedefler ortaya koymaktadırlar. Belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığını ise şirket performansı, iş performansı ve çalışan performansı değerlemeleri yaparak görebilmektedirler. Bu sebeple performans değerlendirme sistemi bir organizasyon için olmazsa olmaz bir faaliyettir. Performans değerlendirme sistemlerinin şirkete, yöneticilere ve çalışanlara sağladığı yararlar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Uyargil, 2008:248; Barutçugil, 2004:429; Byars and Rue, 1997:284);

1.Şirkete Olan Yararları;

- Şirketin karlılığını ve etkinliğini arttırmaktadır,
- Şirketin belirlemiş olduğu hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlamaktadır,

- Yönetim bilgi sistemine çeşitli amaçlarla ve devamlı kullanmak üzere bilgi kaynağı sağlamaktadır,
- Şirkette kişiler arasında güçlü ve sağlıklı ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır,
- Şirket hedeflerine ulaşma derecesinin, şirketin farklı birimleri tarafından izlenebilmesini sağlamaktadır,
- Şirketin tüm çalışanları için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlamaktadır,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir şekilde elde edilmekte ve sistemin denetimine yardımcı olmaktadır.

2.Çalışanlara Olan Yararları

- Çalışanlar yöneticilerinin performansları hakkında ne düşündüklerini bilerek fark edilme ve tanınma ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar,
- Çalışanlar üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlayabilmektedirler,
- Çalışanlar yaptıkları iş doğrultusunda daha fazla sorumluluk almaları yönünde teşvik edilmektedirler,
- Çalışanlar şirketin amaçlarını göz önünde bulundurarak kendilerinden ne beklediğinin farkında olmakta ve bu sayede performanslarını daha doğru alanlara kanalize edebilmektedirler,
- Çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olmaktadır,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmaktadır.
- Beklentiler konusunda belirsizlikleri ve endişeleri azaltmaktadır,
- Çalışanlara, iş performanslarını gösterme ve performanslarını geliştirmek için yeni planlar oluşturma imkânı vermektedir. Bunun yanında iş performanslarını

göstermekle kalmamakta, onların gelecekte güç ölçütlerini, görev ve sorumluluklarını etkilemektedir.

3.Yöneticilere Olan Yaraları

- Astlarla olan ilişki ve iletişimlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır,
- Performans değerlendirme sistemleri, eğer doğru şekilde tasarlanmış ve uygulanmışsa, yönetimin ödüllerin belirlenmesi, terfi, görevden alma, işten çıkarma gibi kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır,
- Geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken düşük performanslı çalışanların tespit edilmesini sağlayarak nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymaktadır,
- Takım çalışmasını güçlendirmektedir,
- Astların olduğu kadar kendi performanslarını değerlendirmelerine de yardımcı olmaktadır,
- Yapılabilecek iyileştirmeler için yeni fikirler ve fırsatlar yaratılabilmektedir.
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptayıp bu ilgi ile organizasyonun amaçları arasında uyum sağlayabilmektedirler.

Performans değerlendirme standartları hazırlanırken, yöneticiler ve çalışanlar için faydalı olabilecek “ne yapılır” ve “en iyi nasıl yapılır” gibi iki temel bilgi ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. İş tanımları, görev içerikleri, iş analizleri ve iş gören planlamaları “ne yapılır” sorusunun cevabını vermektedir. Performans değerlendirme standartları daha çok “en iyi nasıl yapılır” sorusunun cevabı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Tüm bu bilgiler yönetici ve çalışanlardan ne beklendiğini ve ne beklenmediğini açıkça ortaya koymakta ve her bir birey nasıl davranması gerektiği ile ilgili net bilgilere ulaşabilmektedir (Cascio, 1995:282).

Performans değerleme sonuçlarından elde edilen bilgilerin en çok kullanıldığı faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Wiese ve Buckley, 1998:234);

- Kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (cret belirleme, terfi, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi),
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi),
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi),
- Doküman oluşturma (personel kararlarının dokmanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma).

I.6. Performans Değerleme Sisteminin Taşıması Gereken Genel zellikler

Performans değerleme sisteminin beklenen yararları vermesi ve etkili sonuçlar ortaya koyabilmesi için aşağıda sayılan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Can ve diğ., 2000:165; Geylan, 1995:143; Barutçugil, 2004:351).

Performans Değerleme Sistemi Adil Olmalıdır; Yapılan performans değerleme faaliyetinin istenen sonuçlara ulaşabilmesi için öncelikle adil bir sistem içerisinde uygulanıyor olması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde odaklanılması gereken tek nokta iş performansı olmalıdır. İlgi işe yönelik davranışlara yneltilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Aksi bir sistem yaratıldığı takdirde, yanlış, güvenilir olmayan ve tartışmaya açık sonuçlar yaratır. Bu durum doğal olarak çalışanlar üzerine tatminsizliğe yol açacaktır. Adil bir performans değerleme sisteminde amaç; tüm çalışanları aynı performans düzeyinde göstermek değil gerçek performans farklılıklarını ortaya çıkarmaktır.

Performans Değerleme Sistemi Güdüleyici Olmalıdır; Performans değerlendirme sisteminin amacı, gerekliliği ve yararları çalışanlara net bir şekilde açıklanmalıdır. Bunun yapılmasının amacı, sistemin çalışarlarda herhangi bir kuşku ve kaygı yaratmamasını sağlamaktır. Değerleme sonucunda yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi diğer çalışanları da güdüleyebilecektir.

Performans Değerleme Sistemi Geliştirici Olmalıdır; Performans değerlendirme sistemlerinden verimliliği ve karlılığı arttırması beklenir. Fakat bunun yanında çalışanların gelişme ve yetkinleşmesi de bu amaçlara hizmet edecektir. Bu sebeple çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmek için onlara gerekli verilerin sağlanması gerekmektedir. Bu ise değerlendirme sonuçlarının astlara bildirilmesi ve açıklanması ile olanaklıdır. Eğer performans değerlendirme bu tür bir nitelik taşımıyorsa, personel, performans değerlendirme sürecini yapılması gerektiği için yapılan bir işlem olarak görebilir.

Performans Değerleme Sistemi Durumlara Uygun Olmalıdır; Performans değerlendirme yapılırken, yapılan işin nitelikleri ve çevresel koşulları dikkate alınmalıdır. Bu aşamada en çok karşılaşılan sorun, değerlendirmenin çok genel olduğu ve iş ile fazlaca ilgili olmadığı düşünülmektedir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için, uygulanan değerlemenin durumlara uygun olması gerekmektedir.

Performans Değerleme Sistemi Geçerli ve Güvenilir Olmalıdır; Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin başarının gerçek karşılığı olmasına yakınlık olarak düşünülmelidir. Örgüte uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemi uygulamasıyla elde edilenler ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Geçerliliğin bir diğer yönü de değerlendirmenin örgüt amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olmasıdır. Performans değerlendirme tesadüfi sonuçlar vermemelidir. Değerlemenin hangi sınırlar içinde güvenilir olduğunun, değerlemeyi

yapanlar tarafından iyi kavranması gerekmektedir. Çalışanın özellik ve niteliklerinin zaman içerisinde değişmesi gerekir. Buna bağlı olarak performansının da değişmesi gerekir. Bu değerlemeye olan güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilebilir. Kısacası, farklı zamanlarda çalışanın performansında bir değişim yoksa, bireysel değerlendirme sonuçlarının da değişmemesi gerekir.

Performans Değerleme Sistemi Kapsamlı Olmalıdır; Etkin sonuçlar vermesi beklenen performans değerlendirme sistemi, çalışanı ve çalışma ortamını bir bütün olarak ele almalıdır. Çünkü tüm bu faktörler çalışanın performansını etkilemektedir. Bu faktörleri göz ardı eden bir sistemden fayda beklenemez.

Performans Değerleme Sistemi Sürekli Olmalıdır; Performans değerlemeye ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. Belirli bir süre içerisinde başlayıp biten bir değerlendirme genel bir yargı taşımayacak ve geçerli sonuçlar vermeyecektir.

Performans Değerleme Sistemi Personelin Katılımına Olanak Sağlamalıdır; Performans değerlendirme sisteminin, örgütün üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere empoze edilmesi sisteme olan güvenilirliği azaltıp tepkilere yol açmaktadır. Bu sebeple orta ve alt kademe yöneticiler ve diğer çalışanlar bu aşamada söz sahibi olmaları gerekmektedir. Bu yolla kendilerinin de katkıda buldukları bir sistemi daha çok benimsemelerine, içtenlikle uygulamalarına ve daha doğru sonuçlar elde edilmesine imkân tanıyacaktır.

Bir performans değerlendirme sisteminin yukarıda belirtilmiş özellikleri taşımaması durumunda çalışanın moralinin bozulması, motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği, işe gelmeme, personel devir oranında artış, verimin düşmesi, iş kazalarının artması ve disiplin suçlarındaki yükselme gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Bunlara ek olarak etkin bir performans değerleme sisteminin taşması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Çalışanların işlerini yaparken gereken miktarda efor sarfediyor olmaları, çalışanın, kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması, gerçek nitelikleri ile belirlenmiş çalışana aktarılmış olan işin yapıyor olması, işletmenin, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olması gerekmektedir. Bunların yanında, çalışanların, talebin en yüksek ve en alçak olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmaları kuralı da söz konusudur (Jones ve Lockwood, 1990:49).

Aynı zamanda performans değerleme kriterleri belirlenirken aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Ersen,2003:137);

- Kriterleri değerleme dönemi başında oluşturulmalıdır,
- Ölçülebilir ve hedeflere dayalı olmalıdır,
- Tüm hedeflerin ölçülmesi mümkün olmamakla birlikte, performans kriterleri önceden belirlenerek karşılıklı anlaşmaya varılmalıdır,
- Ölçülebilir hedefler için kullanılacak ölçümleme araçları belirlenmelidir,
- Benzer görevleri yapan çalışanlar benzer kriterlerle değerlendirilmelidir,
- Kişisel hedefleri verirken, esas kurum hedefleri doğrultusunda, departman hedeflerinin kişisel hedeflere indirgenmesi gerekmektedir,
- Hedeflerin kişisel gelişimi destekleyici, yönlendirici ve genel olarak işletme hedeflerine ulaşılabilmesi için araç niteliğinde olmalıdır,
- Tüm hedefler birbirini destekleyici ve parametrik ilişki içerisinde olmalıdır,

I.7.Performans Değerlemesinin Aşamaları

İşletmelerin amaçlarına uygun bir performans değerlendirme sistemi kurmaları çabuk ve kolayca yapılabilecek bir iş değildir. Özellikle sistemin işletmeye sunacağı veriler göz önüne alınır, yapılandırılacak platformun ne derece önem taşıdığı daha iyi kavranabilmektedir. Bu sebeple yapılacak çalışmaların büyük bir hassasiyetle sürdürülmesi ve sürekli test edilerek hatalarının giderilmesi gerekmektedir (www.isguc.org).

Performans değerlendirme sisteminin hazırlık aşamasında dikkat edilecek noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Örücü, 2003:31);

- Performans değerlendirme sisteminde yetenekli ve uzman kişiler çalıştırılmalıdır,
- Plan, performans değerlemesinden beklenen temel amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmelidir,
- Yöneticiler planın önemine inanmalıdır,
- Kararlar, belirlenen ölçüm ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına dayanarak verilmelidir,
- Kararlar, performans değerlendirme amaçlarını dikkate almalı, özel amaçlara göre değerlendirme yapılmıyorsa bunlar belirtilmelidir,
- Değerlendirilen çalışana durumunu aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin kurulması için aşağıdaki aşamaların izlenmesi gerekmektedir;

I.7.1.Değerleme Kriterlerinin (Değerleme Standartlarının) Belirlenmesi

Değerleme kriterleri; değerleme standartları ve değerleme ölçütleri, değerleme hedefleri anlamında kullanılmaktadır. Bu kriterler çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklediğini ifade ederler (www.kobifinans.com.tr). Diğer bir anlamda çalışanların performans değerlemeleri yapılırken esas alınan performans boyutlarıdır (Bulutlar,2007:166). Değerleme kriterleri şirketin uzun ve kısa vadeli hedeflerine cevap verebilecek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olmalıdır.

Çalışanlara yapacakları işlerde neyin doğru neyin yanlış olacağı konusunda verilecek bilgi, performans sergileyecekleri dönemden önce verilmelidir. Diğer bir deyişle, kuralların oyun kaybedilmeden başlaması en adil olanıdır. Bu doğrultuda belirlenen kriterlerin niteliğinin yanında bu kriterleri diğer çalışanlarla paylaşmanın zamanlaması da çok önemlidir. Değerleme kriterlerinin sorumluluğu aslında yöneticiye aittir. Fakat bu aşamanın astın katılımıyla gerçekleşmesi performans yönetim sisteminin kabul ve işleyişinde kolaylık sağlayabilecektir.

Kullanılan performans kriterlerinin tek veya çok olması duruma göre değişebilmektedir. Genel olarak yönetsel politikaların oluşturulmasında tek kriter yeterli olabilirken terfi, ücret artışı, transferler gibi konularda çoklu kriterlerin kullanıldığı görülmektedir (Aldemir ve diğ.,1998:215).

I.7.2.Uygun Performans Değerleme Yönteminin Seçilmesi

Değerleme kriterleri belirlendikten sonra atılacak olan ikinci adım değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Her şirket tarafından kabul edilip uygulanabilecek tek bir başarıım sistemi yoktur. Bu sebeple kullanılan yöntemler şirketten şirkete farklılık göstermekte ve

bir şirkette etkili olan bir yöntem farklı bir şirkette etkin olmamaktadır (Aldemir ve diğ.,1998:221).

Performans değerlendirme yönteminin seçimi yapılırken şirket hedefleri, şirket yapısı, çalışan personelin sayısı ve nitelikleri, performans değerlendirme sıklığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı şirketler bu ihtiyacı karşılayabilmek için zaman zaman farklı yöntemleri bir arada kullanarak kendilerine özgü yaklaşımlar ortaya koyabilmektedir (www.kobifinans.com.tr). Seçilecek olan yöntem aynı zamanda ölçülecek olan unsura göre de değişebilir. Bazı şirketler davranışları veya kişilikleri ölçmeyi tercih ederken bazıları ise resmi iş tanımlarını esas alarak yöntem belirlemektedirler (Bulutlar, 2007:167).

I.7.3. Performans Değerleyicilerin Seçilmesi

Performans değerlemenin kim veya kimler tarafından yapılacağı, işletmenin yapısal özelliklerine, yönetim ve personel politikalarına, yapılacak olan değerlendirme yöntemine ve değerlemecinin amacına göre belirlenmektedir (www.hrturkiye.com). Büyük ve çalışan sayısının fazla olduğu şirketlerde performans değerlemenin tek bir kişi tarafından yapılması olanaksızdır. Bu nedenle farklı birimlerce değerlendirme yapılarak sonuçların kıyaslanabilir ve homojen olması sağlanabilmektedir. Bu durum da performans değerlemenin planlı ve yöntemli bir şekilde yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlemeyi yapacak kişi yada kişilerin öncelikle çalışanları yeterli bir süre gözlemlemiş ve ortaya koydukları performansa ilişkin kanaat elde etmiş olmaları gerekmektedir.

Performans değerlendiricilerin kim ya da kimler olabileceği konusunda değişik alternatifler ortaya konabilmektedir. Yöneticiler tarafından değerlendirme, özdeğerleme, üstler tarafından yapılan değerlendirme müşteriler açısından değerlendirme gibi.

I.7.3.1.Yöneticiler Tarafından Değerleme

İşletmelerde en geniş uygulama, çalışan performansının bağlı oldukları yöneticilerce değerlendirilmesidir. Çalışan ve yönetici arasında sürekli iletişim durumu olduğu için, kişilerin tanınması ve performans takibi daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanın bağlı bulunduğu yönetici ilk basamak yöneticisi olduğu için hiyerarşik düzen de göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yöntem çok yaygın olmasına rağmen birçok sakıncaları vardır (Barutçugil, 2004:430);

- Yönetici, çalışanı aralarındaki sürtüşme ve çatışma nedeniyle duygusal davranarak performansını düşük gösterebilir,
- Yöneticinin ödül ve ceza yetkisi sebebiyle çalışan kendisini baskı altında hissedebilir,
- Yönetici değerlemeyi tek yönlü olarak yürütüyorsa, çalışana gerekli yönlendirmeyi ve geribildirim yapmıyorsa, performansın düşük çıkması halinde çalışan duruma itiraz edebilir,
- İlk basamak yöneticisi geribildirim konusunda yeterli beceriye sahip olmayabilir,
- Düşük performans sonucu cezalandırma olması durumunda, çalışan çevresinden ve yöneticisinden uzaklaşarak verimsiz çalışabilir.

Yukarıda belirtilmiş olan nedenlerden ötürü, değerlendirme tek bir yönetici tarafından yapılamaktansa birden çok hiyerarşik yöneticinin tek tek veya grup halinde katılımıyla gerçekleştirilmesi alternatif bir yol olarak görülebilir.

I.7.3.2.Özdeğerleme

Özdeğerleme, kişinin önünde bulunan hedeflere ne ölçüde yaklaştığını, kendi kendini değerleyerek görmesi şeklinde açıklanabilir. Son zamanlarda şirketlerde oldukça benimsenen bir model olan özdeğerleme, çalışanın şirketin koymuş olduğu hedeflere ve performans standartlarına ne kadar yaklaştığı ve uyum sağlayabildiğini görebilmesi açısından önemlidir. Bu yöntemde çalışan kendi kendini değerlemek üzere yöneticisi tarafından verilmiş olan formu doldurur. Yönetici bu formu kendi doldurmuş olduğu formla karşılaştırarak örtüşen ve çatışan noktaları saptamaya çalışır (www.genelbilge.com).

Özdeğerleme yöntemi özellikle hedeflere dayalı yöntem ile birlikte uygulandığında oldukça başarılı sonuçlar elde edilebilir (www.ikademi.com). Bu yöntem ile birlikte çalışan kendini tanımaya, onu teşvik eden etkenleri anlamaya ve daha verimli çalışmaya başlar.

I.7.3.3.Astlar Tarafından Değerleme

Yönetici performansının, altında çalışan personel tarafından değerlendirilmesi sürecidir. Bu yöntemin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, üstler tarafından gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir. Fakat şirketlerde yaygın olarak kullanılmamaktadır. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve astlar üzerindeki otoritelerini kaybetme riskleri bulunmaktadır.

Astlar tarafından değerlendirme yönteminin başarılı olabilmesi için, astların performans değerlemesi konusunda eğitilmiş olmaları gerekmektedir. Bunun yanında üstlerin de astlar tarafından yapılacak olan eleştiriler doğrultusunda, eksik yönlerini

tamamlayabileceklerine inanmaları gerekmektedir. Aksi durumlarda iki taraflı olarak, performansa değil kişiliğe karşı eleştiri yapılacak ve şirket hedefleri göz ardı edilecektir.

I.7.3.4.Müşteriler Tarafından Değerleme

Müşteri tarafında değerlendirme yöntemi daha çok hizmet sektörü tarafından kullanılmaktadır. Çalışan kişinin müşteriye yaklaşım tarzı, iş yapma hızı, iş kalitesi ve işe olan ilgisi müşteri tarafından doldurulan bir form aracılığı ile yöneticilere ulaşmaktadır. Her ne kadar şirket amaçları ve müşteri amaçları birbiriyle örtüşmese de, bu yöntemin sonuçları performans değerlendirme açısından önemli bir girdi oluşturmaktadır. Bu girdiler ilerleyen süreçlerde terfi, transfer ya da eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olacaktır.

Performans değerlendirme amacıyla müşteriden doğru bilgiyi toplamak oldukça zor bir aşamadır. Müşteriler yüksek düzeyde memnuniyet ya da tatminsizlik duymadan talep edilen formları doldurmayabilir. Aynı zamanda müşteri değerlemelerinin gerçek iş sorumlulukları ile birlikte değerlendirilmesi zordur. Dolayısıyla ortaya adil sonuçlar çıkamamaktadır. Fakat müşteri tarafından değerlendirme yöntemi diğer yöntemlerle birlikte kullanıldığı takdirde daha anlamlı sonuçlar verebilir (Çolakoğlu, 2005:135).

I.8.Performans Değerleme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan pek çok değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerindendir. Bazıları ise, geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:34). Yine de tek ve mükemmel bir performans değerlendirme yönteminden söz etmek mümkün değildir. Her yöntemin kendine göre yararları ve sakıncaları bulunmaktadır (Geylan, 1995:150).

Her işletme çalışanın performansını değerlemek amacıyla kendi durumuna en uygun olan değerlendirme yöntemini bulmak ve uygulamak çabası içerisinde. Bu yöntemler şirket kültürüne, yapısına, çalışanların ve görevlerinin niteliğine, değerlendirme sonuçlarına verdikleri önem derecesine ve kullanım alanlarına göre değişmektedir. Fakat yöntemler her ne kadar şirkete göre farklılık gösterse de tamamının amacı ortaktır.

Genel olarak yazında performans değerlendirme yöntemleri; bireysel performans değerlendirme yöntemleri ve grup performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır.

I.8.1. Bireysel Performans Değerleme Yöntemleri

Bireysel performans değerlendirme yöntemleri adından da anlaşılacağı gibi çalışanları grup halinde değil bireysel olarak değerlendirmektedir. Bu grupta yer alan değerlendirme yöntemleri; grafik dereceleme yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi, tanımlayıcı, metin tipi değerlendirme yöntemi, yeniden inceleme yöntemi, başarı testleri yöntemi şeklinde sıralanabilmektedir.

I.8.1.1.Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi en eski ve en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde değerlemeciye basılı bir çizelge verilerek, değerlendirilecek kişileri, çizelgede yer alan faktörlere göre derecelendirmesi istenir (Geylan, 1995:151). Bu faktörler yapılan işin niteliğine göre güvenilirlik, kalite, çalışkanlık, işe devamlılık, kişiler arası ilişkiler, iş bilgisi vb. şeklinde belirlenebilir ve bunların karşısına da performans değerleri belirtilir. Her çalışan için gösterdiği performansa karşılık gelen değer işaretlenir ve son olarak bu değerler toplanarak kişinin performansı ölçülmüş olur (Bulutlar, 2007:168).

Grafik dereceleme yöntemi geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntemdir. Bunun yanında kısa sürede uygulanabilmesinden dolayı maliyeti düşüktür (Eraslan ve

Algün, 2005:96). Bu yöntemin en büyük sakıncası, yöneticilerin daima orta derecede puan verme eğilimlerinin olmasıdır. Bundan dolayı orta derecelerde yığılma olmakta ve değerlendirme zorlaşmaktadır. Ayrıca bazı kriterler sayısallaştırılmadığından çalışanlar arasındaki farklar tam olarak ortaya konamamaktadır (Aykaç ve Yayman, 2006:219).

I.8.1.2.Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi, grafik dereceleme yöntemindeki orta derece puan verme eğilimini önlemek amacıyla değerlemeciye hangi seçeneğin ne kadar puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve çalışanın performansını değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye zorlamaktadır (Aldemir ve diğ., 1998:222) Yöntem, düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en olumsuz yanı ise ifadelerin bazen çalışanları şüpheye düşürmesidir (Gavcar ve diğ., 2006:35).

I.8.1.3.Kritik Olay Yöntemi

Çalışanın değerlendirme kapsamı içerisindeki belli bir sürede işiyle ilgili olarak ortaya koyduğu örnek olay durumundaki başarı veya başarısızlığının kaydedilmesi şeklinde yürütülen bir sistemdir. Bu kayıtlardaki olumlu ve olumsuz performansa göre personelin başarısı değerlendirilir.

Kritik olay yöntemi savaş sırasında yapılan gözlemlerden esinlenerek uygulanmaya başlanmıştır. Uygulamaya göre, savaşta görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarını ortaya koydukları davranışlar dikkatle gözlenir ve elde edilen bilgiler ışığında “kritik olaylar listesi” düzenlenir. Daha sonra görevliler, bu listede yazılı kritik olaylara uygun ya da aykırı davranışları saptamak suretiyle değerlendirilir (www.mevzuatdergisi.com). Kritik olaylar, çalışanın beceri ya da sahip olduğu özelliklere değil performans için önem taşıyan davranışları üzerine odaklanır ve bu davranışlar genellikle istenen ve istenmeyen davranışlar şeklinde tanımlanır (Helvacı, 2002:165).

Yöntem ölçmeyi yapan kişi tarafından sıkı ve sürekli gözlem gerektirmektedir. Olaylar meydana geldiği anda gözlenerek kaydedilmezse son olayların etkisinde kalınması hatasına düşülebilmektedir. Bu nedenle kritik olay yöntemi zaman alıcıdır ve maliyeti yüksektir. Bunun yanında, çalışan değerlemecinin kendisini sürekli gözetim altında tutmasından rahatsız olabilmektedir (Benligiray, 1999:152).

I.8.1.4.Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, çalışanların sergilediği performansı değerlemek yerine onlara yorum yapma esasına dayanır. Diğer yöntemlerden farklı olarak değerlemeci çalışan hakkında hazırlanmış olan sorular listesine evet ve hayır olmak üzere iki şekilde cevap vermektedir (Çolakoğlu, 2005:143). Bir başka şekilde ise, çalışanın niteliklerini ve davranışlarını belirleyen tanımlar kullanılmaktadır. Değerleyici çalışanın hangi tanıma uyduğunu gözlemleyerek uygun olanı seçmektedir. Her seçeneğin bir ağırlığı bulunmaktadır. Son aşamada bu ağırlıklar toplanarak ortalaması alınıp performans derecesi bulunmaktadır (www.sbe.dpu.edu.tr).

Kontrol listesi yönteminin bazı güçlükleri bulunmaktadır. Bu yöntemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli bir problemdir. Bunu yanında uygun soru ve tanımlamaların listelerinin hazırlanması uzun zaman almaktadır. Hazırlanan soru ve tanımlamalar her iş kümesine uygun olmayacağından farklılaştırılmalıdır.

I.8.1.5.Tanımlayıcı, Metin Tipi Değerleme Yöntemi

Değerlemecinin, çalışanın performansını, iş bilgisini, diğer çalışanlarla iş ilişkisini ve işin sayısal ve nitelik yönünü yazılı olarak kendi cümleleri ile ifade ettiği yöntemdir (Barutçugil, 2004:434). Eski ve işletmeler tarafından sıklıkla kullanılan bir değerlendirme yöntemidir. Üstler, astlar ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir.

Tanımlayıcı, metin tipi değerlendirme yönteminin bazı dezavantajları bulunmaktadır. Her değerlendirici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapma olanağı çok güçtür (Aldemir ve diğ., 1998:223). Bu yöntem güçlü bir yazılı iletişim yeteneği gerektirdiğinden, değerlemeci aksi durumda olumlu bir performansı olumsuz anlamlar verecek şekilde kaleme alabilmektedir. Subjektif değerlemeye açık bir yöntemdir.

I.8.1.6.Yeniden İnceleme Yöntemi

Yapılmış olan subjektif değerlemelerin hatalarını en aza indirmek amacıyla ortaya çıkan yeniden inceleme yöntemi, personel bölümünden uzman olan bir kişinin değerlemeciye yardımcı olması şeklinde gerçekleşmektedir. Personel uzmanları, çalışanların bağlı olduğu ilk yöneticiden çalışanın performansı hakkında bilgi almaktadır. Toplanan bilgilerle çalışanın performansı hakkında değerlendirme yapılmaktadır. Yapılan değerlendirme ilk yöneticiye gönderilmektedir. Yönetici değerlemeyi onaylamakta veya eksik gördüğü yönleri tekrar personel bölümüne göndermektedir. Bu süreç, ilk yönetici formu onaylayıncaya kadar devam etmektedir. Bu yöntemin en büyük sakıncası pratik olmamasıdır. Bu sebeple yeniden inceleme yöntemi çok fazla kullanılmamaktadır (Geylan, 1995:157).

I.8.1.7.Başarı Testleri

Özellikle düşünsel alanlarda veya yönetsel düzeydeki personelin değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Sınav yöntemi de denilen bu değerlendirme sırasında, kağıt kalem testleri uygulanabileceği gibi aletli ya da uygulamalı testlerden de yararlanılabilmektedir. Sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için testlerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Başarı testleri yönteminin geliştirilmesi zor ve maliyetli bir yöntem olmasından dolayı çok sık kullanılmamaktadır.

I.8.2.Grup Performansı Değerleme Yöntemleri

Bir işletmede yerine getirilen faaliyetlerin çoğu bir ekip çalışmasını gerektirdiğinden her departmanda sayıları çoğunlukla 2-10 kişi arasında değişen çalışma grupları oluşmaktadır. Bu grupta yer alan çalışanların değerlemesi diğer grup üyeleriyle kıyaslanarak gerçekleştirilmektedir. Grup değerlendirme yöntemleri genellikle çalışanı en iyiden en kötüye doğru sıralamaktadır. Pratik ve standart yöntemler olduklarından ücret ve ödül sistemlerinin kararlarında oldukça sık kullanılmaktadır (Geylan, 1996:157). Grup performansı değerlendirme yöntemleri; sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, puan tahsis yöntemi, adam adama mukayese yöntemi ve 360 derece geribildirim yöntemi şeklinde ele alınmaktadır.

I.8.2.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi ile çalışanlar işletme, birim ya da performans ölçütü açısından sıralanabilmekte ve yapılan sıralamanın amacına göre sonunda en iyi ve en kötü değerler belirlenebilmektedir (Aldemir ve diğ., 1998:224).

Genellikle grup değerlendirmelerinde kullanılan sıralama yönteminin esası, bir yöneticinin çalışanlarını, genel başarı durumlarına ya da bırakılan genel izlenime göre bir değerlendirme yapmasıdır. Bu sıralama genel izlenim ve başarı durumu yerine bazen, o işte geçerli sayılan birkaç özel nitelik ya da özelliğe bakılarak yapılabilmektedir. Bu yöntemde, değerlendirilecek kişilerin isimleri, gelişigüzel bir kağıdın sol tarafına yazılır. Yöneticiden en fazla değer taşıdığına inandığı kişinin ismini işaretleyerek kağıdın sağ tarafına, en az değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kağıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici diğer tarafta kalan isimleri tek tek değer sırasına göre bu iki isim arasında yerleştirir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Aykaç ve diğ., 2006:218).

Sıralama yönteminde genel olarak organizasyonda en yüksek performans ortaya koyan çalışanın kim olduğunu, işgücünün azaltma durumunda kimin elde tutulması gerektiğini ve belirli bir göreve kimin atanması gerektiğini bulmak için kullanılabilir.

I.8.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde, şirket hedeflerine ve çalışanların performansını değerlemede kullanacakları kriterlere göre bazı yüzdeler bulunmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları performans düzeylerinin düştüğü yere göre zayıf, geçerli, iyi, çok iyi olarak değerlendirilmektedir. Bu oranlar genel olarak %5'i mükemmel, %10'u çok iyi, %15'i ortalamanın üzerinde, %40'ı orta, %15 ortalamanın altında, %10'u zayıf ve %5'i çok zayıf şeklinde olmaktadır (Çolakoğlu, 2005:136).

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendirme esnasında ortaya çıkabilecek sorunları ortadan kaldıracak gibi, çalışanları kategorize etmesinden kaynaklanan motivasyon düşüklüğü gibi problemlerin doğmasına sebep olabilmektedir. Çünkü çeşitli geçerli ve güvenilir seçme yöntemleriyle seçilerek işe alınan bir grup insanın bir kısmının değerlendirilmesinin başında peşinen başarısız, bir kısmı ise mükemmel olarak gruplandırılmaktadır. Ayrıca yapılan istatistiksel dağılım her zaman aynı sonucu vermeyeceğinden, çalışanların yapılan değerlemeye karşı inanç ve güvenlerinin azalmasına sebep olabilmektedir. Bu yöntem kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen bir sistem olduğundan, değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde kullanılmamaktadır (www.egitimcihaber.net).

I.8.2.3. Puan Tahsis Yöntemi

Puan tahsis yöntemi, zorunlu dağılım yönteminin farklı bir uygulaması olarak ortaya çıkmıştır. Bu yöntemde, performans değerlemesi yapacak olan kişinin elinde tüm çalışanların belli bir dönemde ortaya koyduğu performansa göre dağıtılacak olan belli bir puan bulunmaktadır. Bu puan genellikle 100 sayısı ile sınırlandırılmaktadır. Puanlar çalışanlara dağıtıldıktan sonra değerlemecinin elinde bir sıralama oluşmaktadır. Böylece belirlenen kriterlere göre puan alan çalışanlar, diğer çalışanlarla karşılaştırılabilmektedir (Geylan, 1995:159).

I.8.2.4. Adam Adama Mukayese Yöntemi

İnsanları tanıma esasına dayanan adam adama mukayese yöntemi, ilk olarak Birinci Dünya Savaşı sırasında orduda kullanılmıştır (Şenatalar, 1978:262). Bu yöntemde, ilk olarak girişimcilik, işe bağlılık, liderlik gibi özellikleri barındıran çalışanlar belirlenmektedir. Bu çalışanlardan hareket edilerek bir sıra oluşturulmakta ve diğer çalışan performanslarının bu kişilere oranla hangi sırada oldukları belirlenmektedir.

I.8.2.5. 360 Derece Geribildirim Yöntemi

Son yıllarda şirketler tarafından en ilgi çeken performans değerlendirme yöntemi 360 derece geribildirim yöntemidir. Bu yöntemde şirketin tüm çalışanları verilen kararlara katılmakta ve yönetimde etkili olmaktadır. 360 derece geribildirim yönteminin bu şekilde yaygınlık kazanmasının nedeni, çalışanlara iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir (Bayram, 2006:52).

Günümüz yönetim dünyasında ekip çalışması ve işlerin süreçler halinde düşünölmeye başlaması üzerine performans değerlendirme sisteminin 360 derece geribildirim

mantığı çerçevesinde yapılması savunulmaktadır. Bu yöntemde, çalışanların aynı ortamda bulunduğu ekip arkadaşları, astları ve üstleri tarafından değerlendirilerek performans saptanmasına çalışılmaktadır. Personelin sadece üst yönetici görüşü ile değerlendirilmesinin getireceği subjektifliği ortadan kaldırması ve katılımcılığı özendirme yönüyle diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha üstündür. Fakat yöntemin etkin olarak kullanılabilmesi için, işletmede ekip ruhunun iyi işlenmiş ve yapıcı rekabetin sağlanmış olması gerekmektedir (Akoğlan Kozak, 2004:46).

Bu yöntemin 360 derece adıyla anılmasının sebebi, çalışanla ilgili performans bilgilerinin sadece yöneticiden değil çalışanın çevresindeki herkesten toplanmasıdır. Daha geniş bir grup tarafından verilen geribildirim sayesinde davranışlar yargılamaktan ziyade tanımlamaya çalışılmaktadır. Bu yöntem ile çalışanların değerlendirme sonuçları hakkında yapıcı ve doğru geribildirim almasına izin verilmektedir. Birçok kişiden elde edilen değerlendirme verilerine anket yöntemi kullanılarak ulaşılmaktadır. Anket, performansı değerlendirilen çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubundaki yönetici veya amir, aynı düzeyde çalışan arkadaşları ve astları tarafından doldurulmaktadır. Elde edilen veriler çalışana, kendisi ile ilgili açık bir görüş sağlayan bir raporla iletilmektedir. Bu rapor hem personelin güçlü yönlerini nasıl sürdüreceğine hem de açıklarını nasıl kapatacağına dair yol göstermektedir. 360 derece geribildirim yönteminin son aşaması, çalışanların geribildirimini yorumlayabilecekleri ve kendi gelişimlerini sağlamak için gerekli olan aksiyon planını hazırlayabilecekleri bir rapor düzenlemektir. Bu yolla çalışanlar performanslarını daha etkin bir şekilde yönetme şansı yakalamaktadırlar (Bingöl, 2006:346).

360 derece geribildirim yönteminin bazı sakıncaları bulunmaktadır. Değerlenen çalışan çoklu değerlendirmeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilmektedir. Ayrıca

değerlemeye katılacak olan gruplar kendi çıkarlarını ön plana çıkaracak girişimlerde bulunabilmektedir (www.sosyalsiyaset.com). Bu durumu engelleyebilmek için performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geribildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir. Bu yöntemde bildirim sağlayacak kişiler genellikle gizli tutulduğu için belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansız hale gelmektedir. Bu sebeple verilerin yorumlanması konusunda uzman insan kaynakları çalışanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilmektedir (Aytaç, 2003:5).

I.8.2.6. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerleme Yöntemi

Yetkinlik, çalışanların kendi işlerinde başarılı performans göstermelerine olanak sağlayan kişisel yetenekler ve beceri birikimleridir. Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yönteminde temel amaç üstün performanslı çalışanları ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır. Diğer performans değerlendirme yöntemlerinde de temel amaç bu olmakla birlikte, yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede çalışanlara üstün ya da kendisinden beklenen performans düzeyi, adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmektedir. Böylece değerlendirilen ve değerlendiren arasında etkili iletişim kolaylaşmakta ve geribildirim süreci daha iyi işlemektedir (Uyargil, 2008:297).

I.8.2.7. Hedeflere Göre Yönetim Yöntemi

Hedeflere göre yönetim, otel işletmelerinde üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşıladıkları ve belirli

dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Pınarbaşı, 2007:22).

Hedeflere göre yönetim, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin olumsuzluklarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. En temel amacı, çalışan ve yönetici ilişkilerinin geliştirilmesi ile çalışanları motive ederek performanslarının artırılmasıdır (McConkie, 1979:30).

Çalışanın performansını değerleyecek olan yöntem seçildikten ve uygulandıktan sonra ortaya aşağıdaki tipik kategoriler ortaya çıkacaktır (Jandt, 1998:162);

Olağanüstü; Beceriyle ilgili performans istikrarlı olarak ve önemli ölçüde beklenen standartların üstüne çıkıyor; uzman ve çok becerikli,

Övgüye Değer; Performans sıklıkla beklenilenin üstünde; muktedir ve becerikli,

Tatminkar; Performans beklenileni karşılıyor; yeterli ve kabul edilebilir,

Geliştirilmesi Gerekli; İhtiyaçların bazılarını yerine getiriyor fakat hepsini değil,

Kabul Edilemez; Çoğu ihtiyacı yerine getiremiyor; performans ciddi şekilde düşük.

I.9. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin tamamı, değerlemeyi yapan kişilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları temeline dayandırılmaktadır (Uyargil, 2008:262). Fakat performans değerlendirme uygulamalarına başladıktan sonra, çoğunlukla değerlemeciden kaynaklanan bazı hatalar nedeniyle istenen etkin sonuca ulaşılamamaktadır. Çünkü insana ilişkin değerlemeler ne kadar objektif bir şekilde uygulanmaya çalışılırsa çalışılsın, her zaman beraberinde yanılma payları taşıdığı bilinmektedir (Bingöl, 2006:350). Yapılan hatalar bazen kişinin belleğinin

güçlü olmamasından, bazen de kişinin yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir.

Bir işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi ne kadar hatasız olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak kişi uygulamayı yapan değerlemecidir. Bu aşamada çalışanın bağlı olduğu ilk yönetici değerlemeci olduğuna göre, öncelikle yöneticilerin bu konuda eğitilmesi gerekmektedir. Yöneticiler değerlendirme aşamasında yapılan hatalar konusunda bilinçlendirilirse, elde edilen bilgiler çok daha geçerli ve güvenilir olacaktır (Geylan, 1995:147). Halo etkisi, aşırı olumsuzluk, aşırı olumluluk, merkezi eğilim, kontrast hataları, işler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması, pozisyondan etkilenme, tek yönlü ölçüm hatası, yakın zaman etkisi, teknik hatalar, kişisel önyargılar yaygın olarak kabul gören hatalardandır.

I.9.1.Hale Etkisi

Hale etkisi, performans değerlemeyi yapan kişinin, değerlendirilen çalışanın performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi buna bağlı olarak hatalı performans değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Bingöl, 2006:350). Çalışan kişinin belirli bir özelliği ya da belirli bir konudaki başarısı nedeniyle genel olarak olumlu değerlendirilmesi ya da tersi durumda bir konudaki başarısızlığı nedeniyle genel olarak olumsuz değerlendirilmesidir (Fındıkçı, 2001:307). Değerlemecinin kişinin sadece belli bir alandaki başarısızlığını ele alıp genele mal etmesi “horn (boynuz) etkisi” olarak da adlandırılabilir (Çolakoğlu, 2005:144).

Değerlemecinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, değerlendiricinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapması eğilimidir. Bu eğilim sebebiyle, sonradan üstün performans gösteren bir çalışan performansı düşük olarak değerlendirilebilmektedir. Hale etkisinin ortaya çıkmasının diğer

bir sebebi ise, değerlemecinin değerlediği performanslar arası kriterler arasındaki farkı kavrayamamış olmasıdır (Uyargil, 2008:263).

Hale etkisinin altında kalmış bir performans değerlendirme sistemi, organizasyonun çıkarları açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bunların başında, çalışana sağlıklı geribildirim verilememesi ve buna bağlı olarak sisteme duyulan güvenin azalmasına sebebiyet vermesi gelmektedir. Hale etkisinin azaltılması için birkaç yol izlenebilir;

- Değerlemecilerin hale etkisi altında sergiledikleri davranışları bilinçli olarak yapmadıklarından, onlara eğitim verilerek bilinçlendirilmesi sağlanabilmektedir,
- Çalışanın performansına ilişkin örnek olaylar belirlenerek performans değerlendirme esnasındaki gözlem süresi arttırılarak hata oranı azaltılabilmektedir.

I.9.2.Aşırı Olumsuzluk (Katılık)

Çalışanların ortaya koydukları performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyindeymiş gibi değerlendirilmesi, katılık hatasını ortaya çıkarmaktadır. Bunun nedeni değerlemecinin bu aşamada aşırı olumsuz olması ve değerlemede daha çok hatalar ve eksiklikleri vurgulamaya eğilimli olmasıdır. Böyle bir eğilim çalışanların gelişme yönündeki motivasyonlarının azalmasına sebep olmaktadır.

I.9.3.Aşırı Olumluluk (Hoşgörü)

Değerlemecinin bir çalışanın başarısını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlemesidir. Bu durum değişik sebeplerle ortaya çıkabilmektedir. Bazı değerlendiriciler çalışanlarla kötü olmamak, onlarla olan ilişkilerini bozmamak, personeli güdülemek veya performansının düşük olduğunu ortaya koyacak bir gerekçe bulamaması sebebiyle aşırı olumluluk hatasına düşmektedirler (Can ve diğ., 2000:167).

I.9.4.Merkezi Eğilim

Merkezi eğilim hatası, değerlemecinin tüm çalışanları orta derece performans sergilediği yönünde değerlemesidir. Bu durumda gerçek anlamda bir değerlendirme yapılmamış olmaktadır. Hiç kimse yüksek performanslı olarak gösterilmediği gibi, düşük performanslı olarak da gösterilemeyecektir. Değerlemeciler düştükleri bu hatayla beraber çalışanların gelişmesini sağlama, önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınmaktadır. Bu durumda işletmede yönetsel kararlar alınması zorlaşmakta, terfi, ücret, eğitim gibi faaliyetler adil bir şekilde gerçekleştirilememektedir (Aldemir ve diğ., 1998:229).

I.9.5.Kontrast Hataları

Değerleyicilerin çok fazla kişiyi artarda değerlemesi, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasına ve dolayısıyla kontrast hatalarına neden olur. Örneğin, orta düzeyde bir çalışan, çok başarılı olan birkaç çalışandan sonra değerlendirildiğinde başarısız veya aynı çalışan birkaç başarısız çalışanın ardından değerlendirildiğinde ise başarılı olarak değerlendirilebilir (Işığışık, 2008:7).

I.3.7.6.İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması

Günümüz iş dünyasında yoğun iş bölümü temel bir özellik durumuna gelmiştir. Performans değerlemesini yapacak olan kişi, işler arasındaki bağımlılığı dikkate almadığında, bir çalışanı kendisinden önceki çalışanın iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşmüş ve başarısız olarak değerlendirebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir personel, başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı personel kadar başarılı olamayabilir ve bu da o personelin başarısızmış gibi görünmesine neden olabilir (Can ve diğ., 2000:169).

I.9.7.Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlemede bazı değerlendiriciler, değerlendirilen alışların pozisyonlarından etkilenmektedir. Örgütte önemli kabul edilen görevde olan kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenleri ise düşük olarak değerlendirilebilmektedir. Özellikle sıralama yönteminde bu hata oldukça fazla yapılmaktadır. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlemede yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görevdeki bireylerle karşılaştırmadan değerlendirmek, bu hatanın önlenmesini sağlayacaktır (Baştürk, 2003:15).

I.9.8.Tek yönlü Ölçüm Hatası

şirketlerin iş tanımlarında birden çok performans standardı belirlenebilmektedir. Bu standartlar çalışanın performansının değerlemesinde temel kriterler olarak kullanılmaktadır. Eğer değerleme yapacak olan kişi, performans standartlarından yalnızca birisine göre değerleme yaparsa hatalı bir sonuca ulaşacaktır (Bingöl, 2006:351). Söz konusu durumda değerleyici iş ile ilgili sadece tek bir unsuru ele aldığından, iş için tek ve en önemli unsur olarak adı geçen kriter öne çıkacak ve çalışan ona göre davranmaya başlayacaktır.

Ayrıca değerlemeci çalışanın kişisel özelliklerinden birini ele alıp bütün performans değerlemesini söz konusu unsura göre yapabilmektedir. Bu hatalar performans değerlemesini gereksiz hatta zararlı bir faaliyet durumuna getirebilmektedir (Bulutlar, 2007:173).

I.9.9.Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirmenin, sadece personelin son zamanlardaki iş başarısı baz alınarak yapılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda, önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı,

önceleri çok başarılı olan ancak son zamanlarda başarılı olamayan bir personelde çok başarısız olarak değerlendirilmektedir. Değerlemeci çalışanın geçmişteki davranışlarını unutarak en son gösterdiği davranış üzerinden değerlendirme yapması yanıltıcı olabilir. Bu değerlemenin süreklilik ilkesine aykırıdır. Bu davranışla karşılaşana çalışan da değerlendirme zamanı yaklaştığında devamlı etrafta olmaya, verimli, işbirlikçi ve ilgili gözükme çaba sarf edecektir. Yakın zaman etkisini gidermek için çalışanın performansının, tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Can ve diğ., 2000:174).

Yakın zaman etkisini önlemenin diğer bir yolu da, yöneticilerin, dönem boyunca çalışanlarının performanslarına ilişkin not tutmalarıdır. Bu yöntem unutkanlıktan kaynaklanan hataları önleyebilmektedir (Uyargil, 2008:267).

I.9.10.Teknik Hatalar

Performans değerlendirme formunun doğru hazırlanmaması, acele edilmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılamaması, seçilen dilin değerlendirici yada değerlendirilen tarafından anlaşılabilmesi, değerlendirme yapacak kişinin konuyla ilgili bilgisiz ve eğitimsiz olması gibi hatalar teknik hatalardır ve sonucu geniş boyutta etkilemektedir (Aldemir ve diğ., 1998:228).

I.9.11.Kişisel Önyargılar

Bazı değerlemeciler, çalışan ile ilgili ön yargılarını performans değerlendirme sürecine yansıtmaktadırlar. Özellikle değerlendirici ve değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din, cinsiyet, değerlemecinin kişisel tutumları, değerleri, algıları, duyguları vb. durumlar değerlendiricinin önyargılı davranmasına neden olabilmektedir. Örneğin erkek değerlendiriciler özellikle erkeklere has görevleri üstlenen bayan çalışanları negatif olarak değerlendirmektedirler. Bu önyargı o topluluk içindeki diğer elemanları da doğrudan olmasa bile dolaylı yoldan etkilemektedir. Yapılan bu

hataların, kişisel çatışmaların yanında hukuki olaylara da sebebiyet verdiği görülmektedir. Etkin bir değerlendirme sonucu elde edilebilmesi için çalışanın değil çalışan performansının değerlendirilmesi, sürecin önyargılardan, kişisel duygulardan, düşünce kalıplarından, saplantılardan arınmış olması gerekmektedir (Cenzo ve Stephen,1996:337).

II.BÖLÜM

GERİBİLDİRİM

Detaylı bir şekilde geribildirim kavramının ele alınacağı bu bölümde; geribildirim tanımı, önemi, insan kaynakları ve performans değerlendirme ile ilişkisi, amaçları, yararları, türleri ve ilkeleri irdelenecektir. Bunun yanında geribildirim alıcılarının ve kaynaklarının taşıması gereken özellikler, geribildirim yönetme ve kültürü, bu konuda çalışanlara yol gösterme ve motivasyon ile ilişkileri ele alınacaktır. Etkili ve etkili olmayan geribildirim özellikleri belirtilecek, bu konuda çalışanların dikkat etmeleri gereken noktalar vurgulanacaktır. Geribildirim öncesi yapılması gereken hazırlıklar, geribildirim verilecek olan ortamın özellikleri, geribildirim verme yöntemleri, geribildirimi yöneten sorular ve ortaya çıkabilecek tehlikeler incelenecektir. Ayrıca olumlu ve olumsuz geribildirim ele alınacak ve çalışanların bu durumlardaki tepkileri incelenecektir. Son olarak geribildirim esnasında gelecek için yapılacak planların detayları ve bireylerin geribildirim arayış özellikleri ele alınacaktır.

II.1.Geribildirim Tanımı

Geribesleme, geriiletim, geriетки, geriveri, dönüt ve retrokontrol olarak da adlandırılabilen geribildirim çeşitli alanlarda farklılık göstermek üzere değişik tanımları bulunmaktadır (www.sozlukturkce.com).

Çok yönlü bir süreç olan iletişimin devamını etkileyen geribildirim, alıcının verilen mesajı çözüp değerlendirmesinden sonra yeni bir mesaj kodlaması olarak karşı tarafa ilettiği bilgi olarak tanımlanabilmektedir (Durmaz, 2004:51). Diğer bir deyimle, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletir. Buna haberleşme mekanizmasında geribildirim denir (Eren, 1989:282).

Geribildirim, iletişim sürecinde alıcının, kaynağın mesajına verdiği yanıt olarak tanımlanmaktadır (Polat, 2009:29).

DeneySEL psikoloji literatüründe geribildirim “sonuçların bilgisi” olarak adlandırılmaktadır ve yaptığı bir davranışın sonuçları hakkında deneğe bilgi verilmesi anlamına gelmektedir (Dökmen, 1999:72).

Geribildirim biyofizik dalında, beyinden alınan bir sinyalin ışık veya sese dönüştürülerek bu duyuları uyarmakta kullanılması olarak tanımlanmaktadır (www.tipterimleri.com).

Psikiyatri alanında ise; organizmada bir davranışın uygun ve yolunda gidip gitmediğinin duyular yoluyla beyne iletilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (www.tipterimleri.com).

Geribildirim, öğrenme sürecinde bulunan kişiye şu koşullarda iletilen mesajların tümüdür (Bloom, 1979: 55);

- Kişinin denemelik davranışlarının, kendisinden beklenen davranışa ne ölçüde yakın olduğu,
- Eğer denemelik davranış, kişiden beklenen davranışa çok yakın ise bunun böyle olduğu,
- Kişinin davranışı kendisinden beklenene yakın değilse, eksiklerin ve hataların neler olduğu,
- Eksiklerin ve hataların nasıl giderilebileceği,
- Kişinin öğrenmede ulaştığı son düzeyin ne olduğu.

Geribildirim, gönderilen bilgi veya talimatın alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgi veya yapılan bir davranışın, düzenlemenin sonucu hakkında insanın çevreden edindiği bilgi şeklinde tanımlanabilmektedir (www.tdkterim.gov.tr).

Her sistemde geribildirim aşaması olduğu gibi performans değerlendirme sisteminde de geribildirim aşaması bulunmaktadır. Performans değerlendirme sistemi açısından geribildirim, bir performans veya davranış hakkında, o davranış ya da performansı onaylayıp ya da reddedip gelişmeyi sağlayacak olan harekete öncülük eden bilgi, bireylerarası etkileşim açısından, başkalarının bireyin davranışlarını nasıl algıladıkları ve nasıl değerlendirdikleri ile ilgili veri kümesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kaymaz, 2005:143).

Bir başka tanımlamaya göre geribildirim, çalışanların performansları hakkında bilgi sahibi olmaları, güçlü özellikleri ile gelişim alanındaki özelliklerini görmelerini sağlayan yapıcı görüşme biçimidir (www.baltas-eksen.com).

Bütün bu tanımlamalardan hareketle geribildirim, değerlendirme sonuçlarının çalışana bildirilerek, kendi performanslarını görmelerini sağlama, eksiklerin giderilmesi, gelişim ve kariyer yönünde yapılabilecekleri belirleme faaliyetleri olarak tanımlamak mümkündür.

II.2.Performans Değerleme Sisteminde Geribildirimın Önemi

Bir problemin çözümü için uygulanan bir yöntemin özellikleriyle ilgili, çevrede belirli tepki ve yorumlar oluşmaktadır. Bu tepki ve yorumların tümü, eylem için kişiye ulaşan geribildirimdir. Bu geribildirim yorumlanması sonucunda eylem hakkında daha sağlıklı bir değerlendirme yapılması mümkün olabilmektedir (Bentley, 2003:99).

Geribildirim, yönetim literatüründe sıkça kullanılan kavramlardan birisidir. Özellikle iletişim, karar alma, güdülenme, örgütsel değişim, performans değerlendirme, çalışan tatmini ve eğitim yönetimi konularıyla bağlantılı olarak devamlı kullanılmaktadır (Herold ve Greller, 1977:142-147).

Geribildirim, öğrenme, büyüme, gelişme ve güdülemedeki en önemli yapı taşlarından bir tanesidir. Geribildirim olmadan insanların işlerini nasıl yaptıklarını, nasıl düzelteceklerini ya da neden başarılı veya başarısız olduklarını bilmelerinin yolu yoktur. Örgüt içerisinde geribildirim, iyi davranışların geliştirilmesi ve başarısız olanların düzeltilmesi için çok önemlidir. Geribildirimi alan kişi, değerini yargılar ve geribildirim karşısında ne yapacağına karar verir. Geribildirim değişik kariyer dönemlerinde değişik anlamlar ifade etmektedir. Yeni başlayanlara işle ilgili rehberlik etmekte, kariyerlerinin ortasında olanlara gelişim imkânı ve fırsatları sağlamakta, kariyerinin sonlarında olanlara verimliliklerini korumaları için yollar sunmaktadır (Lloyd, 2006:149).

Walker ve Smither 252 yönetici ile yapmış olduğu çalışmada, bir grup yönetici çalışanların bir sene önceki geribildirimlerini görüşüp değerlendirmiş diğer grup ise geribildirimlerle ilgili çalışana hiçbir bilgi aktarmamıştır. Geribildirim görüşmeleri yapılan grubun bir sene içerisinde performansında gözle görülür bir gelişim sağlanmıştır (Walker ve Smither, 1999:393). Yapabildikleri ve yapamadıkları işler hakkında geribildirim almak insanların doğal bir ihtiyacıdır.

Geribildirim, davranışlar ve davranışların kalitesi hakkında ölçüm bildirmektedir. Geribildirim eğitim sürecinin önemli bir parçasıdır. Çalışan performanslarının üstleri tarafından değerlendirilmesi, bir sonraki performans döneminde daha iyisini sergileyebilmeleri için neleri başardıkları ve neleri öğrenmek zorunda oldukları konularında bilgi edinmelerine yardımcı olmaktadır (London, 1997:11).

Geribildirim bağımsız sosyal yaşam ve kimlik için en önemli unsur olmasına rağmen, organizasyonel çevrede karmaşık bir sorun olarak kalmaktadır. Geribildirimden, genel olarak insanlardan elde edilen çıktılar aracılığıyla girdi olarak alınan belirleyici ve yönlendirici bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Geribildirim sadece bireylerin performans

beklentilerinin bir sıralaması değil, bireylerin etkin bir şekilde kendi kendilerini değerlendirmeleridir (Millward, Asumeng ve McDowall, 2010:384).

Performans değerlerinin geribildirimi, yöneticiye ve çalışana uzun vadeli kariyer hedeflerini tartışma imkanı vermektedir. Yönetici, çalışan gelişimi için uygulaması gereken konularda önerilerde bulunabilmekte veya izlemesi gereken yolları söyleyebilmektedir. Daha önceki performans baz alınarak, yönetici çalışana kısa vadeli, performansın nasıl geliştirebileceği konusunda yardımcı olabilmektedir. Sonuç olarak, çalışana yüksek motivasyon sağlanmış olmaktadır (Cynthia ve Lyle, 1996:576).

Tarafsız bir değerlendirme mekanizmasının ilk şartı; çalışanlara iş performansı hakkında sistematik bir geribildirim vererek yeteneklerini geliştirmektir. Bununla birlikte, sistematik bir geribildirim sadece performans değerlendirme raporlarından alınan sonuçlarla verilemez. Çalışanlara sadece belli zamanlarda ya da günbegün geribildirim vermek ve sorumlulukları hakkında raporlar tutmak, onların performansını geliştirmede proaktif bir rol oynamak anlamına gelmemektedir. Performans değerlendirme sisteminden daha etkin sonuçlar alınabilmesi için, kişilere eğitim programları hazırlamak, spesifik bir konuda okuyup uzmanlaşmaları için görevlendirmek, performans değerlemeye tabi tutulan çalışanların davranış ve yeteneklerinin serbest olarak tartışılması ve gerektiğinde çalışanlara değerlendirme konusunda yardımcı olmak daha faydalı olacaktır (Shaikh, 1995:13).

II.3. Performans Değerleme ve Geribildirim Sisteminin İnsan Kaynakları Faaliyetleri İle İlişkisi

Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları yönetiminin kritik bir aktivitesidir. Amaç, çalışanın geçmiş ve gelecekteki performans seviyesinin görüntüsünü ortaya koymaktır. Bunu sağlayabilmek için işletmeler ortaya performans standartlarını koymak durumundadırlar. Bu standartlar ve değerlendirme süreci genellikle insan kaynakları

yönetimi tarafından hazırlanmaktadır. Bu sayede insan kaynakları ortaya çıkabilecek düşük performansları daha kolay görüntüleyebilecek ve bu duruma daha çabuk tepki verebilecektir. Performans değerlendirme ve geribildirim süreci insan kaynakları faaliyetlerinin etkisini arttırmaktadır. Performans değerlendirme ve geribildirim süreci diğer bir anlamda kalite kontrol işlemidir. Eğer bu süreç ağırlıklı olarak düşük performansı işaret ediyorsa birçok çalışan terfi ya da transfer imkânından faydalanamamaktadır (Werther ve Davis, 1993:366).

Düşük performans sergileyen çalışanların büyük çoğunluğu insan kaynakları yönetim sürecinin herhangi bir aşamasında hataların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örneğin kariyer planları yapılırken hatalı seçimler yapılıyor olabilir. Çünkü çalışanların işe alım aşamasında, düşük performans gösterecekleri öngörülemez. Bazen insan kaynakları faaliyetleri işe yaramayan bilgilerin peşinde olabilir. Ya da değerlendirme sistemi, kendi içerisinde yönetimin karşı çıkması ve direktmesi sebebiyle, doğru olmayan performans standartları, ölçümleri veya geribildirim uygulamalarına neden olabilmektedir. Geribildirim faaliyeti sayesinde ikili ilişki düzeyi artacak ve ortaya çıkan problemler çalışanlar tarafından da görülüp yöneticilere aktarılacaktır.

Ortaya çıkabilecek bütün problemlerin çözümü için, insan kaynakları personeli ve yöneticileri organizasyonun performans değerlendirme sonuçlarını dikkatli bir şekilde izlemek durumundadırlar. Bu sonuçlar tüm insan kaynakları fonksiyonlarına hizmet etmektedir. Bunun yanında performans değerlendirme ve geribildirim sistemi kariyer planlama ve geliştirme, maaş planlaması ve diğer aktivitelerde insan kaynaklarına hizmet etmektedir.

II.4.Geribildirim Amaçları

Çalışanlara performansları hakkında bilgi verirken yönetici ya da nezaretçi, bütün değerlendirme görüşmelerinde bulunması gereken şu amaçları göz önünde bulundurmalıdır (Aşkun, 1976:119);

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlanabilmektedir.
- Beklenen performans standartları netleştirilerek, çalışanın işini daha iyi yapması sağlanmaktadır. Çalışan, yöneticinin önem verdiği kişisel özellikler ile beklentilerini, onun işin niteliği, niceliği ve yöntemleri konusunda tercihlerini öğrenme ve bu standartların nedenlerini anlama olanağını elde edebilmektedirler.
- Çalışana gösterdiği performansın açık bir görünümünü sağlamaktadır. Burada çalışanın aranan standartları karşılamadaki zayıf ve güçlü yönleri üzerinde durulmaktadır.
- Çalışanın güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmak için gelişme, plan ve projeler görüşülebilmektedir.
- Çalışan ve yönetici arasında güçlü kişisel ilişkiler kurulabilmektedir. Böylece her iki taraf da iş ile ilgili sorunlarını, iyileştirme yollarını, karşılıklı anlayışlarını yakınlaştırma ve güçlendirme yollarını bulmada ilişkilerini belli bir samimiyet temeline göre düzenleyebilmektedirler.
- Düzeltmeye ihtiyaç gösteren performans alanları saptanabilmektedir.
- Gelecek değerlendirme döneminde o çalışandan nasıl bir performans beklendiği ortaya konabilmektedir.
- Gerek değerleyici, gerek çalışan olarak bireylerdeki kuşku, gerilim ve belirsizlikleri ortadan kaldırılabilmekte ve azaltılabilmektedir.

Bunlar bütün performans değerlemelerinde bulunması gereken temel hedeflerdir ve organizasyon hangi değerlendirme yöntemini seçmiş olursa olsun geçerlidir. Performans geribildiriminin hem organizasyon hem de çalışanlar için yararlı olması yöneticinin bu hedefleri göz önünde bulundurmasına bağlıdır (Palmer, 1993:57).

II.5.Geribildirim Yararları

Geribildirim aşamasının organizasyonlara ve organizasyonu oluşturan bireylere yararları şu şekilde özetlenebilmektedir (Fleet, 2000:159; London, 1997:14);

1- Çalışanlar inisiyatif kullanabilecek, yaptıkları işten zevk alacaklardır. Yöneticiler çalışanların ellerinden geleni yapmalarını istiyorlarsa, onları gelişmelerden haberdar etmelidirler. Herkes, kendisinden ne beklendiğini bilmek ister. Aynı zamanda yaptığı işin yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmek hakkıdır. Çalışana verilecek bir övgü sözü, performansı bir anda yükseltecektir. Bu sebeple çalışanlar gelişmelerden ve yöneticilerin haklarındaki düşüncelerinden haberdar edilmelidirler,

2- Bilgilendirilmiş eleman daha iyi elemandır. Yaptığı işi, kendisinden bekleneni, kendi çalışma performansını ve yöneticilerin hakkındaki düşüncelerini bilen biri ne yolda olduğunu bilemeyen birinden daha başarılı olacaktır,

3- Söylentilerden kurtulma yoludur. Yöneticiler çalışanlara doğru bilgiler verirlerse ve düzenli olarak geribildirimde bulunurlarsa sürekli çıkan yersiz söylentilerle ilgilenmek zorunda kalmazlar. Böylece yanlış anlaşılmalardan korunmuş olurlar,

4- Çalışanların saygı ve güveni kazanılacak, daha istekli ve bütünlük içinde çalışmaları sağlanacaktır. Bunlar bir şirket için çok önemli konulardır. Tüm bu faydalar sadece doğrular söylenerek ve haberleşmeyi kesmeyerek sağlanabilmektedir,

5- Geribildirim davranışları yönetmektedir ve davranışlar kontrol altında olduğundan amaçlar korunmaktadır. Geribildirim olumlu reaksiyonları ve

geribildirimden kaynaklanan davranış değişikliğinin sonuçları yavaşça ve aşama aşama meydana gelmektedir. Geribildirim davranışlara odaklanıp, davranış ve performanslardaki gelişmelere öncülük etmektedir. Bu pozitif reaksiyonlar devamlı öğrenme sürecini ortaya çıkarmaktadır.

6- Geribildirim gelecek performans amaçlarını etkilemekte ve gelecekte daha yüksek seviyede performans elde edilebilmesi için gerekli unsurların ortaya çıkmasını sağlamaktadır,

7- Pozitif geribildirim bir organizasyonda destek unsurudur. Herhangi bir maddi gidere sebebiyet vermediği gibi bireyler neleri iyi yaptıklarını bilmekten zevk almaktadırlar. Pozitif geribildirim bireylerin başarı arzusunu arttırdığı gibi iç motivasyonlarını da arttırmada katkı sağlamaktadır,

8- Geribildirim çalışanların kendi hatalarını ortaya çıkarabilme yeteneklerini arttırmaktadır. Hangi tür performansın önemli olduğu ve beklenen performans seviyesi net olarak bilinmektedir. Bununla beraber, geribildirim performans standartlarını belirlemekte ve çalışanlar da performanslarını bu standartlara göre değerlemeyi öğrenmektedirler,

9- Geribildirim bireysel öğrenmeyi arttırmaktadır. Çalışanlar neyi öğrenmeye ihtiyaçları olduğunu ve neleri geliştirebileceklerini görebilmektedirler. Bu unsurlar büyüme ve gelişim motivasyonunun önkoşuludur.

10- Geribildirim, hangi davranışın performansa katkı sağlayacağını göstererek motivasyonu arttırmaktadır.

11- Geribildirim insanlara davranışlarının etkisi hakkındaki inançlarını netleştirmeleri konusunda yardımcı olmaktadır. Hangi davranışın ödüllendirilmesine yardımcı olacağı ve hangi davranışın kendisini ödüllendirilmekten alıkoyacağını net olarak öğrenebilmektedirler.

12- Geribildirim, geribildirim aşamasının ve geribildirim bilgisinin önemini arttırmaktadır. İnsanlar geribildirim almayı, geribildirim aramayı öğrenmek için kullanılmaktadırlar.

13- Geribildirim gruplarda, grup üyelerinin aynı performans unsurlarına odaklanmakta ve bütün grup üyelerinin ortak görüşünü sağlamaktadır. Bu görevlerini tamamlamaları, farklı rolleri üstlenmeleri ve iyi birer takım üyesi olmayı istemeleri için grup üyelerinin birbirlerine bağlı kalmalarına yardımcı olmaktadır.

14- Geribildirim çalışanların güç ve kontrol güçlerini arttırmaktadır. Geribildirim kaynakları artırılarak hangi tür bilginin performansı arttırdığı anlaşılabilir. Bu fayda hem geribildirimi veren hem de alan kişi açısından önemlidir. Düzenli geribildirim, bireylere çoğalan davranış değişikliği ve performans problemleri ile baş edebilmelerine yardımcı olmaktadır.

15- Bireysel performans hakkındaki geribildirim, çevresel koşullar ve fırsatlarla birleşerek çalışanların kariyer kimliklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

16- Geribildirim, yapılan görüşmelerde değerlendirme sunumları için bir mekanizmadır.

Özet olarak geribildirim organizasyonlar için önemlidir. Çünkü davranışları yönlendirir ve motive eder. Çalışanların kariyer gelişimine bir yol oluşturur. Geribildirim çalışanların özdeğerleme yapabilmeleri için gerekli olan istekliliği ve kendi kendilerinin farkında olma yeteneklerini arttırmaktadır. Yönetici ve ast arasındaki ilişkiyi, grup gelişimlerine, hizmet kalitesinin artırılmasına ve müşteri sorumluluğuna katkıda bulunmaktadır.

II.6.Geribildirim Verme Yöntemleri

Yöneticiler performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlara iletirken çeşitli yöntemler kullanabilmektedirler. Bunlar çalışanlarla bire-bir toplantı, grup toplantısı ve kişisel çalışma olmak üzere üç başlık altında incelenebilmektedir (Lepsinger ve Lucia, 1997:150; Jones ve Bearley, 1996:123).

II.6.1.Bire-Bir Toplantı Yöntemi

Bu ortamda sadece çalışan ve yönetici bulunmaktadır ve yüz yüze olmak üzere görüşme yapmaktadır. Bire-bir toplantı bireyin değerlendirme sonuçlarını anlaması açısından oldukça önemlidir. Ayrıca elde edilen performans değerlendirme sonuçlarını çalışana aktarmanın en kolay ve etkili yolu olarak görülmektedir. Çalışan bu toplantı sayesinde eksiklerini daha rahat görebilmekte, yönetici ile gelişim hedeflerini ve hareket planlarını daha rahat belirleyebilmektedir. Bunun yanında, bu geribildirim yönteminin gizlilik açısından avantajları bulunmaktadır. Bire-bir yapılan görüşme sayesinde çalışanın performansı ile ilgili bilgiler gizli kalabilmektedir. Yöneticiler görüşme esnasında bireyin güvenini kazanmalıdır. Çünkü görüşmenin anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için karşılıklı katılım sağlanmalıdır. Bire-bir toplantı yönteminin tek dezavantajı uzun zaman almasıdır. Bu nedenle çok sayıda çalışana uygulandığında vakit kaybına sebep olabilmektedir.

II.6.2.Grup Toplantı Yöntemi

Grup toplantı yöntemi, yöneticilerin çalışanlara değerlendirme sonuçlarını grup toplantısı ile vermesidir. Bu yöntem ile geribildirim verilmesi, bire-bir toplantı yönteminden daha ekonomiktir. Grup toplantı yöntemi esnasında çalışan, olumsuz geribildirim verilmesi durumunda, gruptaki diğer çalışanlardan oluşan destekleyici bir çevre içerisinde yer almaktadır. Verilen olumsuz geribildirim, grubun diğer üyeleri, çalışanın bunun nedenlerini anlamasına yardımcı olabilmektedirler ve gelişim hedefleri konusunda öneride

bulunabilmektedirler. Fakat grup toplantı yöntemi çalışan ve yönetici arasındaki ikili iletişimin zayıflamasına neden olmaktadır. Bu olumsuz etkinin azaltılması için görüşmeler daha küçük gruplara bölünerek yapılabilmektedir.

II.6.3.Kişisel Çalışma Yöntemi

Kişisel çalışma yönteminde, çalışan kendi performans değerlendirme sonuçlarını yazılı olarak almakta, yorumlamakta ve ihtiyaçları doğrultusunda planlarını oluşturabilmektedir. Çalışan bu sonuçları kendisi için uygun bir yere veya eve götürerek inceleyebilmektedir. Maliyet açısından çok uygun bir yöntem olmakla birlikte uygulanırken çalışanın geribildirim yeterince önem vermemesi veya zaman geçtikten sonra dikkate alması dezavantaj yaratmaktadır. Bu sebeple zamanında yapılması gereken değişikliklerin yapılmaması programda aksamalara neden olabilmektedir. Ayrıca bire-bir ilişki kurulamadığı için çalışanın geribildirimi yanlış yorumlama veya yanlış anlamasına sebep olabilmektedir. Bu sorunu azaltmak için hazırlanan geribildirim raporlarının kolay anlaşılır ve açık olması gerekmektedir.

Yöneticiler organizasyon için en uygun yöntemi seçerken, geribildirim alacak kişilerin sayısı, zaman unsuru, organizasyonun bütçesi ve geribildirim yapısını göz önünde bulundurmaktadırlar.

II.7. Geribildirim Türleri

Literatürde geribildirim türleri dolaysız, dolaylı ve karışık olmak üzere üçlü bir sınıflama ile ele alınmaktadır (Palmer, 1993:59).

Uygulanan tüm geribildirim türlerinde, yönetici önceden çalışanlar ve onların performansı hakkında bilgi toplamaktadır. Yönetici geribildirime başlamadan önce toplanan bilgileri gözden geçirerek çalışanların gerçek performanslarını, iş tanımları ve

sorumluluklarıyla karşılaştırmaktadır. Bunlar, geribildirim tipi ne olursa olsun başlangıçta yapılması gerekenlerdir (Palmer, 1993:59).

II.7.1.Dolaysız Yöntem

Bu yöntem çalışanlara önceden hazırlanmış soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yöntemidir. Direktif (yönergeli) ya da standartlaştırılmış görüşme olarak da adlandırılabilir (Eren, 1993:339). Bu yöntemde görüşmeyi, daha çok geribildirimi veren taraf yönlendirmektedir. Önceden belirlenmiş sorular ve açıklamalar sadece önemli performans konularını kapsamaktadır. Bu yöntem kişisel gelişimin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına olanak vermemektedir. Kısa süreli, özlü bilgilerin verildiği ve objektif bir yöntemdir. Olgusal enformasyon elde etmek için yararlıdır. Sorulara çoğunlukla “evet/hayır” şeklinde kısa yanıt istenir (Bingaman, Graham ve Wheeler, 1993:74). Bunun yanında dolaysız yöntemin içinde barındırdığı bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu yöntem, çalışanları güçsüz ve çaresiz durumda bırakma eğilimindedir. Çünkü çalışanlar görüşme esnasında herhangi bir katkıda bulunamamakta, açıklama veya savunma yapamamakta ve sadece kendileri hakkındaki değerlendirmeleri dinlemektedirler. Bu sebeple verilen geribildirimden kendileri için faydalı olabilecek bilgileri alamamaktadırlar. Ayrıca dolaysız yöntemde kişisel özellikler dikkate alınmadığından, her bir elemanın gelişimi ile ilgili program yapılamamaktadır.

II.7.2.Dolaylı Yöntem

Geribildirim görüşmesi için, konuları önceden belirlenip sınırlandırılmamış yöntemdir. Dolaylı yöntem, direktif olmayan (yönergesiz) görüşme olarak da adlandırılabilir (Eren, 1993:340). Bu sebeple daha çağdaş bir yaklaşım olarak görülmektedir. Geribildirim biçimsel olmayan ve yönlendirilmemiş atmosferi

çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Çalışanı düşünmeye sevkedecek bilgiler verilmekte ve kişinin gerçek benliğinin daha çabuk ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Bingaman ve diğ., 1993:74). Dolaylı yöntemde gündem yönetici tarafından önceden saptanır. Fakat çalışanların katkılarına imkan sağlamaktadır. Görüşmenin kontrolü tek başına yöneticinin elinde değildir. Görüşmenin havasını ve yönünü yönetici ve çalışan birlikte belirlemektedir. Bu yaklaşımın en büyük avantajı, çalışanların performanslarının çeşitli alanlarının araştırılmasına olanak vermesidir. Dolaylı yöntemde sınırları genişletilebilecek ya da daha fazla eğitim görerek geliştirilebilecek iş alanlarını yönetici ve çalışan birlikte araştırıp ortaya çıkarma şansı yakalamaktadırlar. Çalışanların yeteneklerini doğru yerlerde kullanmak isteyen organizasyonlar için uygun bir yöntemdir. Dolaylı yöntem, çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini değerlemenin yanı sıra, onların kişisel katkıları, arzuları ve gelişme göstermek için nelere ihtiyaç duydukları üzerinde odaklanmaktadır.

II.7.3.Karışık Yöntem

Bu yöntem adından da anlaşılacağı gibi, dolaylı ve dolaysız yöntemin karışımından oluşmaktadır. Geribildirim görüşmesinde yöneticinin değinmesi gereken yazılı ya da yazısız bir planı bulunmaktadır. Bu konuların konuşulması görüşmenin dolaysız kısmını oluşturmaktadır. Ama bunun yanında zamanında sorulan ve iyi ifade edilmiş sorularla çalışan içinden geldiği gibi konuşmaya teşvik edilmektedir. Bu ise görüşmenin dolaylı kısmını oluşturmaktadır. Karışık görüşme yöntemi, geribildirimde en çok kullanılan yöntemdir (Bingaman ve diğ., 1993:75).

II.8. Geribildirim İlkeleri

Performans değerleme sürecinin amaçlarına ulaşabilmesi için geribildirim sırasında yöneticinin dikkate alması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır;

1. Dostça İlişki Kurulmalı ve Uyum Sağlanmalıdır; Geribildirim görüşmesinin ilk şartı çalışanla dostça ilişki kurup, uyum sağlamaktır. Her iki taraf da karşılıklı bir anlayış ve geliştirmeye karşı katkıda bulunma düşüncesiyle hareket ederse, kendilerini huzursuz hissetmeyeceklerdir. alışan çoğu zaman, geribildirim görüşmesinin kişisel ve sosyal yaşamında taşıdığı önemden kaygılanıp gerilim yaşayabilecektir. Yönetici bu sorunu hafifletebilmek için öncelikle çalışanın sicilini bütünüyle incelemelidir. Bunu yaparken çalışana neleri söyleyip söylememesi gerektiğini belirlemesi gerekmektedir. Örneğin çalışanın henüz edinmekte zorlanacağı ustalıkları tartışmaya açmak gerilimi arttıracaktır. Bu sebeple çalışanın sicilinin önceden incelenmesi dostça ve uyumlu bir iletişim sağlanmasında yardımcı olmaktadır. Geribildirim görüşmesinin başlangıcında, görüşme amacının açıkça çalışana belirtilmesi çok önemlidir. Öncelikle bir sohbet havasında başlayacak geribildirim çalışanın gerginliğini azaltabilmektedir. Böylece yönetici karşı tarafında konuşmaya katılımını sağlamaktadır. Yönetici bunu yaparken her zamanki olağan davranış ve tutumlarından farklı davranmaması gerekmektedir. Geribildirim esnasında yöneticinin farklı bir rol içine girmesi, görüşmenin içtenliğini etkileyerek çalışanın kuşkuya düşmesine ve ters tepki vermesine sebebiyet vermektedir. Geribildirim akışı karşılıklı güven ve anlayış çerçevesinde olmalıdır. Bunu sağlamak kısmen yöneticinin olduğu gibi görünmesine bağlıdır. Kendisinden beklenmeyen tutumlara giren bir yönetici, daha başlangıçta çalışanıyla dostça ilişki yürütme fırsatını yitirmiş olmaktadır (Barutçugil, 2002:215; Aşkun, 1976: 121).

2. Bir Kabul Ortamı Yaratılmalıdır; Geribildirim görüşmesinde incelenecek ikinci yol, çalışanın gerçekten kabul edildiğini hissettiği bir ortam yaratmaktır. Yöneticinin öncelikle bu havayı yaratıp koruyabilmesi için iyi bir dinleyici olup çalışana konuşmaya teşvik etmelidir. Dikkatli bir dinleme ve gösterilen anlayışla, yönetici çalışana benimsediği yolunda tutumunu açıkça ortaya koyabilir. Yöneticinin etkili bir dinleyici olabilmesi için sözcükleri yorumlamaktan ziyade, çalışana hakkındaki bildiği her şeyi onun söyledikleri ışığında kavrayabilmesi gerekmektedir. İyi bir dinleyici olmanın diğer koşulu ise; yöneticinin empati yapabilmesi ve bunu yaparken de çalışanın sorunlarına duygusal yaklaşmamasıdır. Bu tür davranış kişinin başkalarını dinlerken anlayışlı olmasını sağlamaktadır. İyi dinleyici olmanın son koşulu, çalışana konuşmaya yüreklendirmektir. Bunun için çeşitli yollar denenebilmektedir. Örneğin, çalışana genel sorular sormak yerine kendi işinin detayları hakkında sorular yöneltmek onu konuşmaya özendirme yolu olarak görülmektedir (Aşkun, 1976: 122; Jandt, 1998:164).

3. Konu Geçişleri Ayarlanmalıdır; İyi bir geribildirim vermenin üçüncü ilkesi, görüşmede konunun ne zaman ve nasıl değiştirileceğini bilmektir. Bu görüşmenin uyumlu sürdürülmesi ile yakından ilgilidir. Çünkü konular arasında uygun geçişler sağlanması, görüşmeyi sürekli kılar ve karşılıklı anlayışa katkıda bulunmaktadır. Ayrıca geçişler çok duygusal alanlara girmekten kaçınmada da yararlı olmaktadır. Bunları iyi ayarlamak için yöneticinin konuşma konularında açıklığa kavuşması gerekmektedir. Konuşmanın çeşitli aşamalarında esnek bir tutum sergileyebilmelidir. Çalışanın olumsuz olarak algılayabileceği konulara, görüşme normal gidişini tamamlayıncaya kadar girmemek uygun bir yol olarak görülmektedir. Aksi durumda yönetici konuşmanın duygusal niteliğine dikkat etmesi gerekecek, çatışma başlatacak konulara girip, denetimi

kaybetmeden konuyu değiştirme yolunu izlemek zorunda kalacaktır (Barutçugil, 2002:215; Geylan, 1995:164).

4. Disiplinle İlgili Durumlar Yönetilmelidir; Geribildirimde dikkat edilmesi gereken dördüncü ilke, eleştiride bulunup disiplini korurken akıllıca davranmaktır. Bazı insanlar eleştiriye açık değillerdir. Bu durum yöneticinin uyarılarında, disipline giren davranışlarda bulunurken, çok fazla anlayış göstermesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Eğer yöneticinin çalışanı eleştirmesi gerekiyorsa, kişi değil eylem eleştirilmelidir. Kişiye yönelik eleştiriler kişinin onurunu kırıp, kişiliğini küçültürken, eyleme dönük eleştiri bu kadar rencide etmemektedir. Kınayıcı durumlarda yöneticinin sakin bir tavır sergileyip, duygusal baskı altında sinirli tepkiler vermemesi gerekmektedir. Bu tür durumlarda çalışanı suçlamak yerine, ona sorular yöneltmek doğru yoldur. Yapılan eleştirilerin, özel ve somut olmasına dikkat edilmeli, belirsiz ve genel ifadeler kullanılmamalıdır. Eleştiri yapıcı, başarıyı ve genel verimliliği iyileştirmeye yönelik olmalıdır. Bunun en iyi yollarından biri çalışanın neyi yanlış yaptığını kavraması ve ne yapması gerektiğini öğrenmesidir. Çalışana başarısını arttırma konusunda her türlü yardıma hazır olunduğu vurgulanmalıdır. Ayrıca, çalışanın öncelikle iyi niteliklerinden ve başarılarından söze başlayıp, daha sonra başarısızlıklarına geçmek, onda yönetici tarafından her şeye rağmen tutulduğu duygusunu yaratabilmektedir. Çalışana yönelik eleştiriler, özel olarak yapılmalı, başkalarının yanında eleştirilmemelidir. Çalışanın durumunu anlatması sabırla izlenmeli, eleştirilen noktalarda sonuçsuz karşı çıkışlara geçilmesi yerine düşünmesini sağlayacak tutum sergilenmelidir. Eğer problem sadece çalışanın kendisi ile alakalıysa, bu rahatsızlığının önceden izlenmesi, kişilik bozukluğu, isyankarlık, sürekli sinirlilik ve akıl hastalığı gibi ruhsal dengesizliklerin giderilmesi için uzman kişilere başvurulması gerekmektedir (Aşkun, 1976: 123).

5. Dolaylı Görüşmeye Başvurulmalıdır; Etkili bir geribildirim beşinci ilkesi, söylenilen ile anlaşılan arasında bir farkın bulunabileceğinin anımsanmasıdır. Burada amaç, çalışanın durumunun ne olduğunu anlamasını sağlamaktır. Bu amacı yerine getirmekte en etkili yaklaşım çalışanın kendi kendini değerlemeye teşvik etmektir. Eğer çalışan kendi kendini değerlendirme cesaretini gösterirse, durumu iyileştirmek için nelere ihtiyaç duyacağına ilişkin bir bilince kavuşmuş olmaktadır. Dolaylı görüşme yönteminin dayandığı temel düşünce, çoğu kimsenin kendi güdeleri ve sorunlarının tam bilincinde olmamalarıdır. Eğer çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim verilerek güdeleri ve sorunlarını fark etmeleri sağlanabilirse, davranışlarının iç yüzünü kavrama eğilimine girebilmektedirler (Aşkun, 1976: 124; Jandt, 1998:165).

6. Kişinin Olanakları Bilinmelidir; Geribildirim görüşmesinde altıncı ilke, insanların yetenekleri, eğitimleri ve hırsları bakımından birbirlerinden ayrıldığını bilmek ve gerçekçi olmaktır. Yönetici, her bireyin sahip olduğu ilgi ve yeteneğe göre ilerleme ve gelişme yolları sunmaktadır. Bireyin kişilik özellikleri belli bir olgunluk aşamasından gelerek değişmez bir biçimde oluştuğu için yönetici kişiyi yeniden yapılandırmaya çalışmamalıdır. Bu sebeple yöneticinin, çalışanın yapabileceklerini, yapmak istediklerini ve yapamayacaklarını iyi bilmesi ve onlardan beklentilerini bu faktörlere göre ayarlaması gerekmektedir (Aşkun, 1976: 125).

7. Yargılayıcı Olmak Yerine Tanımlayıcı Olunmalıdır; Bir yönetici, bir çalışanın performansı hakkında yargılayıcı olduğunda her zaman savunucu bir davranış ile karşılaşır. Çalışanın sorunları tartışılırken tanımlayıcı terimler kullanıldığında daha verimli bir geribildirim sağlanmış olacaktır. Bu tutum yönetici ve çalışanın duygularını işe karıştırmadan bir sorunu tartışmasına olanak sağlamakta ve çalışanın bir çözüm geliştirmesi olasılığını da arttırmaktadır. Geribildirim görüşmesinde yargılayıcı değil

tanımlayıcı bir dil kullanan yöneticiler kişileri suçlamayı amaçlamazlar. Aksine sorunu analiz etmeye ve çözmeye isteklidirler. Bunun yanında yöneticiler, çalışanların kişilikleri değil davranışları üzerinde yoğunlaşarak sorunların daha çabuk çözülmesini sağlamış ve görüşmenin olumlu bir havada devam etmesini sağlamış olmaktadırlar. Agresif ve tehditkar bir tutum asla sergilenmemelidir.

8. Yönlendirici Olmak Yerine Destekleyici Olunmalıdır; Yöneticiler bilerek ya da bilmeyerek görüşme esnasında baskıcı ve yönlendirici bir tutum göstermektedirler. Bu tutum çalışanların alinganlık yapmalarına ve savunucu bir tavır almalarına sebep olmaktadır. Çalışanların mevcut sorunlar karşısında çözüme katkıda bulunma çabalarına saygı duyulmalıdır. Destekleyici bir yaklaşım sorun çözmek için tercihler yaratmakta ve çalışanları daha fazla öneride bulunmaları yönünde teşvik etmektedir. Aynı zamanda görüşme çalışan üzerinde değil sorun üzerinde odaklanmış olmaktadır. Bunun yanında destekleyici yaklaşım her iki tarafında dinleme yeteneğini arttırmaya yardımcı olacaktır. Böylece karşıt olmanın kabul edildiği bir ortam değil, ortak sahiplenme duygusunun yerleştiği bir ortam yaratılmaktadır.

9. Üstünlük Yerine Eşitlik Yansıtılmalıdır; Kendi konumunu ve güçlerini çok fazla vurgulayan yöneticiler kendileri ile çalışanları arasında engel yaratılmasına sebep olmaktadırlar. Buna karşın, çalışanlar ile bilgileri sürekli olarak paylaşan yöneticiler eşit bir ortamda onların fikirlerini almış olmaktadırlar. Çalışanların tamamı daima bilgi paylaşımı yapan, kendi fikirlerini soran ve dinleyen yöneticileri takdir etmektedirler. Bunu anlayabilen yöneticiler, kendilerine bilgi veren ve üretken olan geribildirim görüşmeleri gerçekleştirmiş olmaktadırlar (Geylan, 1995; 164).

10. Demokratik Olunmalıdır; Planlara, kararlara ve sorunlara otoriter bir tarzda yaklaşan yöneticiler, çalışanlara diğer kişilerin fikir ve çözümlerini anlamamanın

gereksiz olduğu fikrini vermektedirler. Olaylara çok önceden karar verilmiştir ve bu durum fikirleri olan ve onları ilerletmek isteyen çalışanın moralini bozmaktadır. Çalışandan bilgi alan, fikirlerini dinleyen, en iyi çözüm için araştırarak öneriler getirmesine izin veren yöneticiler, çalışanların hevesini, yaratıcılığını ve verimliliğini arttırmış olmaktadır. Bunun yanında verilerin, inanılır ve güvenilir bir kaynaktan olduğuna emin olunmalıdır. Takdir etmek ya da düzeltmek istenilen davranışlar hakkında kesin ve spesifik örnekler verilebilmelidir. Değiştirilmek istenen davranışın neden uygunsuz olduğ u açıklanmalıdır. Kısaca performans değerlendirme sisteminin demokratik olarak çalıştığı ispatlanmalıdır.

11. Değerlemenin Amaçları Belirlenmelidir; Yönetici çalışanların performanslarını değerlemenin amacını önceden belirlemiş olmalıdır. Örneğin, geliştirme amacına yönelik bir değerlendirme ile terfi amacına yönelik değerlendirme arasında belirgin ayrımlar bulunmaktadır. Belirlenen amacın çalışana doğru ifadelerle aktarılması, çalışanın performans değerlendirme sistemini daha çabuk benimsemesini sağlayacaktır. Bunun yanında amacın, çalışanın işteki başarısını arttırmak olduğ u ve kendisini disipline etmek amacı taşımadığı söylenmelidir.

12. Görüşme Yapıcı Olarak Sona Erdirilmelidir; Geribildirim aşamasında uyulması gereken son ilke, bunu yapıcı bir biçimde sona erdirmektir. Yönetici bunu, görüşülen önemli konuları özetleyip çalışandan bunlar hakkındaki görüşlerini alarak yapmaktadır. Burada çalışana benimsendiği bir ortamda ve insanca davranıldığı kanısını yaratacak bir biçimde hareket edilmelidir. Çalışana önceki başarılarından dolayı teşekkür edilerek, sorunları düzeltebilecek beceriye sahip olduğ u konusundan kendinden emin olması sağlanmalıdır. Ses tonuna dikkat edilmesi ve kullanılan sözcüklerin özenle seçilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Gelecek değerlendirme dönemine kadar başarılabilecek olan projeler, amaçlar veya standartlar not edilmelidir. Çalışan yapılan görüşmeden,

performans seviyesini kavramış ve kendisi için belirlenen amaçlara nasıl ulaşacağını öğrenmiş bir şekilde ayrılmalıdır (Jandt, 1998:164) .

II.9. Geribildirim Kaynaklarının Taşınması Gereken Özellikler

Kaynak, mesajı ileten veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. Burada kaynak geribildirim veren kişi anlamında kullanılmaktadır. Geribildirim veren kişi şu özellikleri taşınması gerekmektedir (Polat, 2009:29; Erdoğan, 1983:284);

- **Kaynak Bilgili Olmalıdır;** Kaynak vereceği mesaj konusunda bilgili olmalıdır. Kişi bilgisi oranında karşı tarafa geribildirim verme gücüne sahip olacaktır. Sahip olunan bilgi verilecek olan geribildirim biçimini belirlediği gibi, içeriğini ve geribildirim alan kişiden beklenecek olan davranışı da etkileyecektir. Kaynak, vereceği geribildirim nedeni, amacı ve oluşturacağı davranış hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Eğer kaynak gerekli bilgilere sahip olursa, karşı tarafa kendisine ileriki faaliyet dönemlerinde yararlı olacak bilgileri aktarabilecektir. Aksi takdirde kaynak aktarıcı olmaktan öteye geçemeyecektir.

- **Kaynak Doğru Hitap Yeteneğine Sahip Olmalıdır;** Kaynak vereceği geribildirimde sözlerin ve işaretlerin anlamlarının ne olduğunu iyi bilmelidir. Yanlış veya yetersiz bir iletişim biçimi kullanılarak verilen geribildirim etkin olmayacağı gibi istenilenin dışında bir davranışı da yaratabilmektedir. Verilen geribildirim olumlu ya da olumsuz olması önemli değildir. Doğru seçilmiş sözlere, jest ve mimiklere dayalı bir iletişim kullanılması istenilen sonuca daha kolay götürecektir.

- **Düzlem ve Rolüne Uygun Davranmalıdır;** Kaynak bulunduğu davranış düzlemine uygun davranmalı, vereceği geribildirim ile statüsü ve gerçekleştirdiği rol davranışı arasında ilişki kurmalıdır. Kaynağın davranışını gerçekleştirdiği statü ve rolüne uygun düşmeyen geribildirim vermesi halinde, geribildirim ya alıcılarca işleme konmaz

veya olumsuz etkileşime neden olmaktadır. Ayrıca kaynak bir davranışa neden olmak üzere geribildirimde bulunuyorsa, bu davranış bulunduğu rol davranışı ile ilişkili olmalı ve alıcıların da söz konusu rol düzlemi veya davranış düzlemi ile bağı olmalıdır. Düzlemlerin değişmesi halinde geribildirim mesajının da değişeceği veya her düzlemde her geribildirim mesajının alıcıları etkilemeyeceği unutulmamalıdır.

- **Kaynak Tanınmalıdır;** Etkin bir haberleşmenin sağlanması için alıcılar kaynağı tanımak istemektedirler. Daha doğrusu alıcı geribildirim mesajını değerlerken kaynağın özelliğine göre değerlemektedir. Kaynak alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise gerçekleşen haberleşme o ölçüde etkin olmaktadır. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynakların gönderdiği mesajlar alıcılar üzerinde gerekli etkiyi oluşturamayacaktır.

II.10. Geribildirim Alıcılarının Taşınması Gereken Özellikler

Daha önce de belirtildiği gibi geribildirim gerçekleşmesi için iki kişiye ihtiyaç vardır. Bunlardan birisi kaynak, diğeri ise alıcıdır. Bir insan tek başına bir bağlantı kuramayacağı, geribildirim ilişkisini başlatamayacağına göre mutlaka bir alıcı veya alıcılar grubu gerekmektedir. Geribildirim tamamlanması da alıcının gönderilen mesajı algılamasına kadar tamamlanamamaktadır. Performans geribildirimlerinde alıcının mesajı alması yetmemektedir, anlaması, kabul etmesi ve bir davranış gerçekleşmesi gerekmektedir. O halde geribildirim tamlığı mesajın alınmasına bağlı iken, etkinliği mesajın alınması ve istenen davranışın alıcı tarafından gösterilmesine bağlıdır (Özer, 2001:174).

Geribildirim etkin bir sonuca varabilmesi için alıcının taşınması gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Polat, 2009:30; Erdoğan, 1983:285);

- **Alıcı Geribildirim Mesajını Algılayabilmeli ve Algılamaya Arzulu Olmalıdır;** Geribildirim sürecinde alıcının görevi gönderilen mesajı gönderildiği gibi ve gönderiliş anlamına uygun olarak alıp değerlendirmektir. Alıcının geribildirim konusunda arzulu olması gerekmektedir. Eğer alıcı geribildirim mesajını almakta kayıtsızsa, mesaj algılanamayacak, geribildirim gerçekleşse bile somut bir sonuca ulaşamayacaktır. Bu durum alıcının kaynağa ve geribildirime karşı ilgisizliğini gösterecek ve iletişim problemlerine varan sorunlar ortaya çıkabilecektir.

- **Alıcı Bilgili Olmalı ve Bir Geribildirim Sistemine Sahip Olmalıdır;** Alıcının verilen geribildirime göre istenen davranışı göstermesini beklemek doğru olmayacaktır. Bundan önce alıcının kendi görev tanımlarını ve geribildirim amacını iyice bilip bilmediği saptanmalıdır. Daha sonra kendisine iletilen geribildirim mesajı ve mevcut bilgi birikimini birleştirecek ve istenen davranışı gerçekleştirecektir. Alıcının gerekli bilgi birikimine sahip olması mesajın gönderilme süresini etkilediği gibi gönderilme zamanını da etkileyecektir. Bilgi birikimi yeterli olan alıcıya gönderilecek mesaj daha kısa daha özlu iken, bilgi birikimi yetersiz kişiye gönderilecek mesaj uzun ve daha açıklamalı olmak zorundadır. Alıcının kendisine verilen geribildirim karşısında, bir geribildirim sistemine sahip olması halinde mesajın etkisini daha çabuk görmek mümkündür. Alıcı geribildirim mesajını aldığı anda geribildirim sistemi ile mesajı tamamlayacak ve davranışı istenen zaman dilimi içerisinde gerçekleştirecektir. Bu durumda alıcının sahip olduğu geribildirim sisteminin mesajdaki eksiklikleri tamamlayacağını ve mesajın tam olarak alınacağını söylemek mümkündür.

- **Alıcı Seçici Olmamalıdır;** Her bir birey her ortamda benzer geribildirim mesajına benzer tepki göstermeyecektir. Kişiler bireysel gereksinimlerine, olaylara, kişilere karşı tutumlarına alışkanlıklarına ve sahip oldukları değer yargılarına göre aldıkları

mesajı değerlendirmektedir. Bu durumda kişiler mesajı objektif bir biçimde almayı isteseler dahi, sözü edilen yönleri nedeniyle seçici olmaktadır. Bu seçicilik ise mesajın istendiği biçimde alınmasını engellemektedir.

- **Alıcı Kaynak Olma Özelliğini Taşımaktadır;** Haberleşme sürekli ilişkiler sistemidir. Alıcı ve kaynak arasında geribildirim sağlanabilmesi için haberleşmenin kesintisiz olması gerekmektedir. Özellikle işletmelerde haberleşme, dinamiktir ve örgütsel ilişkilerin sürekliliğini sağlayan başlıca faktör durumundadır. Bu özelliği nedeniyle haberleşme ilişkisi çok zaman karşılıklı ilişki halinde gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle zaman zaman alıcı, kaynak; kaynak ise alıcı durumuna düşmektedir. Geribildirim aşamasında alıcı, çözümleyemediği mesajın açıklanmasını istediğinde kaynak durumuna geçer veya alıcıdan beklenen davranış kendisinin kaynak olmasını gerektirebilir. Bu nedenle alıcının da kaynak olma özelliğini taşıması, kaynağın sahip olması gereken özelliklere sahip olması gerekmektedir.

- **Geribildirim Tam ve Etkin Olabilmesi İçin Alıcının İyi ve Aktif Bir Dinleyici Olması Gerekir;** Geribildirimden etkin bir sonuç alınması bekleniyorsa alıcı geribildirim esnasında sessizlik içinde olması, dinlerken her türlü önyargı, değerlendirme ve genellemelerden uzak olması gerekmektedir. Geribildirimi veren kaynağa sempati göstermesi, sabırlı olması ve konuşmacının sözünü kesmemesi gerekmektedir.

II.11. Geribildirim Yönelme Ve Geribildirim Kültürü

Geribildirim yönelme, pozitif olarak kendinin farkında olma, kendini doğrulama, kendini geliştirme, tecrübelerle açık olma, yeterlilik, kendini izleme ve kendini bilme arzularıyla ilişkilidir. Geribildirim yönelme faaliyetinin daha etkin gerçekleştirilebilmesi için, insanların kişiliklerini, bireysel farklılık ve çeşitliliği hesaba

katmak gerekmektedir. İnsanlar genellikle kendileri hakkında bir şeyler öğrenerek, kendi kendilerini tanıyarak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak motive olmaktadır. Geribildirim yöneltme faaliyetinin içinde barındırdığı tüm bu olgular, kişilere kendilerinin farkında olmaları ve kendilerini geliştirmeleri için oldukça önemlidir. Geribildirim yöneltme, aynı zamanda yeni deneyimlere açıklık ile ilişkilendirilmelidir. Yeni deneyimlere açıklık ise merak, refleks, iç gözlem ve yeni yaklaşımları dikkate almak için gönüllülük gerektirmektedir (London, 1997:18).

Güçlü bir geribildirim kültürü, bireylerin iş performansını geliştirebilmeleri için resmi veya gayri resmi olarak geribildirimi sürekli kullanmaları, istemeleri ve almaları anlamına gelmektedir. Bu kültür, etkili politika ve programlar, devamlı öğrenme ve kariyer geliştirme ile birleştirildiğinde daha etkindir.

Bazı eylemler ve müdahaleler geribildirim kalitesinin arttırmaktadır. Tüm geribildirim kaynakları için, yararlı geribildirimi nasıl sağlayacakları konusunda eğitim, organizasyonun amaçları ile ilgili net standart davranışlar, net performans ölçümleri, organizasyon veya departman indeks sonuçlarının (operasyonel veya finansal) bireysel performansa bağlanması ve geribildirim sonuçlarının denetlenmesi veya açıklanması sağlanabilmelidir. Bazı üst düzey yöneticilerden, geribildirim araştırılması, alınması ve kullanımı ile ilgili hizmet vermeleri beklenebilir. Organizasyon herkesin geribildirim almasını sağlayabilmeli ve gelişime kılavuzluk etmek için geribildirimi kullanılmalıdır. Bu süreçte daha çok bireyler zaman ve enerji harcayacaktır. Bunun yanında, organizasyon geribildirim vermeye yardımcı olmak, amaçları belirleyebilmek ve gelişimi takip edebilmek için yetenekli bir yönetici sağlayabilmelidir. Çalışanlar kendi performansları hakkında astları, iş arkadaşları ve üstleri ile tartışabilmesi yönünde cesaretlendirilmelidir.

Geribildirim aşamasında nasıl hareket edecekleri ve fırsatları daha kolay yakalayabilmeleri için özgür bırakılmalıdırlar (Smither ve London, 2002:83).

Performans geribildirimini kullanmak hedef belirlemeyi, bu hedefleri uygulamayı ve başarılı bir şekilde izlemeyi gerektirmektedir. Hedef belirlemek öğrenmeye olan katılımı, yeni davranışları denemeyi ve hedeflenen özel performansa ulaşılabilmesi için sarf edilen çabayı arttırmaktadır. İnsanların, belirledikleri hedefin ne kadarına ulaştıklarını görebilmeleri için geribildirime ihtiyaçları vardır. Kişiler bunu bazen kendi davranışlarını ölçerek, bazen de diğerlerinin geribildirimleri ile kıyaslayarak yapabilmektedirler. Geribildirim kişilerin hür iradesini arttırdığında daha değerli bir duruma gelmektedir. Geribildirim yöneltme ve geribildirim kültürü kişilerin birbirlerinin güçlerini arttırmasını sağlamaktadır.

II.12.Düzenli Geribildirim Verme ve Çalışana Yol Gösterme

Burada organizasyonun önceden belirlemiş olduğu standartlar uygulamaya geçirilmiştir ve verimliliği temin etmek ve gereken yerlerde düzeltmelerin yapılması için düzenli bir geribildirime ihtiyaç vardır. Bu geribildirimde iki yönlü bir süreç bulunmaktadır (Clayton, 2000:109);

1- İyi uygulamaların hemen takdir edilmesi,

2- Yapılan eylemlerin sonuçlarından elde edilen bilgi ve görüşlerin ve bunların amaçla bağlantılı olarak etkilerinin alınması.

Düzenli iki yönlü geribildirim kesintisiz gelişime destek olmaktadır. Çalışanlara standartları sürdürme ve gelişme sorumluluğunu vermek yönetime yardımcı olacak ve belirlenen hedeflere daha çabuk ulaşılmasını sağlayacaktır.

Performans değerlendirme ve geribildirim görüşmesi yapıldıktan sonra, çalışana yol gösterme faaliyeti farklı kişilerce uygulanabilmektedir. Bazı işletmelerde bu görev,

değerlemeyi yapan yönetici yerine o bölümün uzmanlarına verilebilmektedir. Ancak kaçınılmaz bir gereklilik varsa, o da değerlendirme sonuçlarının gizli tutulmayıp, bir yol gösterme sürecine bağlanması için çalışanla iletişim bağlantısının kurulmasıdır.

Yol göstermenin başarılı olabilmesi için, bu görevi yürütmek durumunda olanların iyi bir eğitimden geçmeleri zorunluluğu çıkmaktadır. Böyle bir görevi üstlenmede özellikle, yöneticilere özel dersler verilip rol oynama toplantılarında kendilerine birtakım tecrübelerin kazandırılabilmesi öne sürülmüştür. Yol göstermede başarısızlık hem performans değerlemesi yapanları hem de çalışanları büyük kuşuklara ve güvensizliğe sokacağından, bu görev çok başarılı yapılmış olsa bile, performans değerlemesinin işletmedeki uygulamasın büyük boyutta çıkmazlara sürükleyebilecektir (Aşkun, 1976:119).

II.13. Geribildirim ve Motivasyon Arasındaki İlişki

Bir organizasyonun herhangi bir bölümünde ortaya çıkacak bir aksaklık kalite standartlarını etkilemektedir. Bir çalışanın yetersiz katılımı, bir ürün ya da hizmetin tüm değerini düşürebilmektedir. Her bir çalışan, yaptığı işle bütüne bir değer ekleyebilmekte veya çıkarabilmektedir.

Herkesin bir yeteneği bulunmaktadır. Yönetimin asıl amacı bu yeteneği bulmak ve ortaya çıkarmak olmalıdır. Çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eden yönetim ve yönetimin çalışanlara performanslarıyla ilgili verecekleri geribildirimlerdir. Çalışanlar geribildirim yoluyla bireysel katkılarını bilip takdir edilerek doğal olarak motive olabilmektedirler. Bir insanın içinde bulunan takdir edilme isteği bencilce ve yüzeysel bir arzu değildir. Bu, insan değer ifade ettiğinde değerli olarak kabul edilmesi için gerçek ve değişmez bir istektir.

Çalışan motivasyonu üzerinde bu derece öneme sahip olan performans değerlendirme ve geribildirim yürütülmesi süresince, değerlendirme sonuçlarının çalışanı motive etmesi için, dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır (Yalın, 2005:66);

- Değerleme ve geribildirim, işletmenin şart koştuğu belirli zamanlarda yürütülen zorunlu bir uygulama olmaktan çıkarılıp, çalışan ile yöneticisi arasında samimi bir iletişim ağı oluşturmayı sağlayan, sürekli gelişime olanak yaratan bir sistem olmalıdır.

- Geribildirim çalışanların kişilik haklarını göz ardı edici ithamlardan uzak, sadece iş ve işe yönelik davranışlara odaklı olmalıdır. Değerlendirilen, çalışanların işle ilgili kişilik özellikleri olsa bile çalışanın özgüveninin sarsılmamasına büyük özen gösterilmelidir.

- Değerlendirmenin gerçekçi ve inandırıcı olması için mutlaka çalışanı gerçekten tanıyan, çalışanın yaptığı işi bilen ve çalışanın menfaatlerini de göz önünde bulunduracak bir kimse tarafından yürütülmesi gerekmektedir.

- İnsan, doğası itibarıyla olumlu bilgileri kabul etme ve olumsuz bilgileri reddetme eğilimindedir. Değerlendirme süresince, çalışanların da insani özellikleri unutulmadan, olumsuz özellikleri ya da düşük performansları mutlaka irdelenmeli; ancak bu noktaların onlar için gelişim fırsatlarına dönüştürülmesine özen gösterilmelidir.

- Değerlendirmenin bilimsel ve objektif olabilmesi için mutlaka somut ve ölçülebilir veriler üzerinde yürütülmesine önem verilmelidir.

İnsanlar övülmek için çalışmazlar; fakat değerli kabul edildiklerini ve takdir edildiklerini bilmekten hoşlanırlar. Organizasyonlarda çalışanları takdir etme işlevi, çok kaynaklı olmak üzere belli periyotlarda çalışanlara verilen geribildirim ile mümkün olmaktadır. Çok kaynaklı geribildirimde değerlemeyi, yöneticiler, çalışanın kendisi ile aynı kademede bulunan çalışanlar, kişinin astları, iç ve dış müşteriler, tedarikçiler ve kişinin

kendisi yapmaktadır. (Smither, v.d., 2003:457). Bir iş arkadaşının basit bir övgüsünden, ödülleri, armağanlar ve sertifikalar dağıtılan ayrıntılı törenlere kadar “teşekkür etme” eylemi dünyanın en yaygın ifade biçimlerinde biridir. Bütün bu törenlerin altında yatan bir anlam daha vardır. Etkinlik, görünüşte bireysel katkıları onurlandırırken, daha derinlerde ise çalışanları motive etmektedir. Eğer kişilere verilen pozitif geribildirim özgün bir şekilde ve zamanında yapılırsa, gelecekteki faaliyetler için esin kaynağı olup motive edebilmektedir (Deal ve Key, 2000:74).

Geribildirim bilgi sağlayıcı ve pekiştirici olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Bilgi sağlayıcı yönünün öğrenme üzerinde, pekiştirici yönünün ise davranışa dönüşmesi üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir (De Cecco,1968:249).

Bir davranışla yol açtığı sonuçlar arasındaki ilişki, geribildirim türüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır ya da kontrol edilmektedir ve şöyle açıklanmaktadır (Bayat, 2002:28);

- Davranışın sonucu ile ilgili olumlu geribildirim, belli bir ihtiyacın (uyarıcı) belli bir davranışla giderilebileceğinin öğrenilmesine (sonucu kontrol eden davranış),
- Belli bir davranışın sonucu ile ilgili olumsuz geribildirim, belli bir ihtiyacın, belli bir davranışla giderilemeyeceğinin öğrenilmesine yol açacaktır.

II.14.Etkili Geribildirim Özellikleri

Geribildirim, organizasyonlara potansiyel olarak birçok avantaj sağlıyor olmasına rağmen, bazı şartlar yerine getirilmediği sürece tam olarak faydalı olduğu söylenememektedir. Etkili ve yapıcı bir geribildirim için sağlanması gereken şartlar şu şekilde sıralanabilmektedir (London, 1997:15; Şenatalar, 1978:275; Yaman, 2000:95);

- Geribildirim net ve anlaşılabilir olmalıdır. Geribildirim, veren ve alan kişi tarafından benzer şekilde yorumlanmalıdır. Geribildirimi veren kişi karşısındaki kişinin gelişimi için yapıcı direktifler veriyorsa, bu pozitif geribildirim olarak algılanmamalıdır.
- Geribildirim içeriği spesifik ve kolay anlaşılır olmalıdır. Verilen mesajın anlaşılabilmesi için karşı tarafın yetenekleri hesaba katılmalıdır. Fazla bilgi ve veri çarpıtılabilir, yanlış anlaşılabilir, kabul edilmeyebilir veya çok karışık gelebilir.
- Geribildirim bir organizasyonda sürekli uygulanmalıdır. Geribildirim vermek yaygın bir faaliyet olmalıdır ve çalışanlara beklenmedik zamanda verilen ciddi bir süreç olarak gösterilmemelidir.
- Geribildirim ilgi alanı, çalışanın kendi kontrolü altında olan ve görev başarısına katkı sağlayacak performans türleri olmalıdır. Örneğin grup üyelerinin birlikte daha verimli çalışabilmeleri için verilen geribildirim odağı, kişiler arası ilişkiler olmalıdır.
- Geribildirim, çalışanın ciddi bulduğu ve süreci doğru uyguladığına inandığı kişilerce verilmelidir.
- Bazı durumlarda geribildirim kaynağı gizli tutulabilmektedir. Özellikle, geribildirim çalışan tarafından yöneticilere yönelik verilecekse saklanması istenebilmektedir.
- Geribildirim esnasında çok veya çeşitli konulardan bahsedilmemelidir. En çok dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulmalıdır.
- Yönetici diyaloga izin veren ve görüşmeyi desteklemek için kullanabileceği belirli, tarafsız örnekler buldurmalıdır.
- Sorunları gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmeli ve karar alınmadan önce çalışana çözüm önermesi için fırsat verilmelidir.

- Mevcut değerlemede çalışanın performansını geliştirecek ve gelecek değerlemeler için hazırlık sağlayacak gelişime yönelik eylemler üzerinde durulmalıdır.
- Yönetici, geribildirim tüm aşamasında tarzını çalışanın aktif katılımını sağlayacak şekilde göstermelidir. Eğer çalışanın bu süreçte katılımı arttırılırsa geribildirim görüşmesinde ve yönetici ile olan ilişkisinde daha güvenli ve coşkulu olacaktır.
- Geribildirim görüşmesi esnasında yönetici, çalışanı işi ile ilgili motive ettikçe, çalışanın morali ve motivasyonu daha yüksek olacaktır.
- Performans geliştirme hedeflerinin yönetici ve çalışan tarafından birlikte belirlenmesi performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır.

II.15.Etkili Olmayan Geribildirimın zellikleri

Performans değerlemede geribildirim faaliyeti bilinçli ve etkin yöntemlerle yapıldığı sürece organizasyonun her koluna faydalı olduğu görülmektedir. Fakat bilinçsiz ve yanlış yöntemler kullanılarak verilen geribildirim faydadan çok zarar sağlamaktadır. Etkin olmayan geribildirimın özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Scott, 2000:2; www.ikademi.com).

- Geribildirim alışan için yeterince net ve kolay anlaşılır değildir. Burada performans değerleme sistemi yönetici ve çalışan tarafından aynı düzeyde anlaşılammamaktadır. Çalışanın bilgiyi alma ve özümleme yeteneği dikkate alınmamakta, aynı anda verilen çok fazla bilgi, yanlış anlaşılma ve yok sayılma gibi iletişim bozukluklarına yol açmaktadır,
- Tamamen çalışanın olumsuz yönlerinin tartışıldığı bir görüşmedir. Bu durum çalışanın işe karşı motivasyonunu azaltacaktır,
- Geribildirim görüşmesinin odak noktası çalışanın davranışları değildir. Suçlayıcı nitelikte ve çalışanın kişiliğini rencide etmektedir,

- Geribildirim görüşmesi düzensiz ve zamansız bir şekilde yapılmaktadır ve çalışan bu görüşmenin performans değerlendirme sisteminin bir parçası olduğunun bilincinde değildir. Oysa geribildirim süreci eleştirilmesi hedeflenen hareket ya da performansın hemen sonrasında olmalıdır,

- Geribildirim içeriği görev başarısına etki etmeyecek ve alıcının kontrolü dışında olan performans elementlerinden oluşmaktadır,

- Geribildirim ciddiye alınan, inanılan ve güvenilir bir kaynaktan gelmemektedir. Bu sebeple çalışanlar eleştirileri yok sayma ya da inkar etme gibi davranışlarda bulunabilmektedirler,

- Eleştiriler, görev performansında nasıl kullanılacağına dair somut açıklamalarla birlikte verilmemektedir. Bu sebeple çalışanlar elde ettikleri bilgileri nasıl kullanacakları konusunda zorluk yaşamaktadırlar,

- Çalışanların gelişimini sağlayacak eğitim veya özel görev atamaları gibi destek mekanizmaları kullanılmadığından, geribildirimden yararlanma düzeyi çok düşüktür.

- Çalışanın yanlış yaptıklarının üstünde çok fazla durulması, geçmiş bir olay hakkında yapılabilecek bir şey olmadığından çok yararlı olmayacaktır. Bu nedenle ileriye dönük bildirimde de yer verilmeli, ileride neyin değişik yapılabileceği konusunda yorum getirilmelidir.

II.16.Çalışanların Geribildirim Alırken Dikkat Etmesi Gerekenler

Performans değerlendirme sonucunda çalışanlara yapılan geribildirim aşamasında yöneticilerin olduğu kadar çalışanların da dikkat etmeleri gereken noktalar bulunmaktadır. Devamlı olarak, yöneticilerin performans değerlendirme ve geribildirim konusunda eğitilmiş ve

hazırlıklı olmaları gerektiği vurgulanır. Aynı şekilde çalışanlarında bu aşamaya bilgi sahibi ve kendilerini hazırlamış bir şekilde girmeleri gerekmektedir.

Öncelikle her çalışan verilecek olan eleştirilerle kendini geliştirebileceğinin farkında olmalıdır. Bu eleştirileri kullanmayı iyi bilmelidir. Eleştiri karşısında direkt olarak savunmaya geçen çalışan yöneticinin gözünde geribildirim kabul etmiyor ve kendini eleştiriye kapatıyor gibi görünmektedir. Etkili bir şekilde geribildirim alabilmek için bazı noktalara önem verilmesi gerekmektedir (www.ctf.edu.tr);

- **Dinlemek;** Bir eleştirinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için tek yol etkin bir şekilde dinlemedir. Eğer çalışan gelen eleştirilere karşı sabırsızsa asla tam olarak ne mesaj verildiğini anlamayacaktır. Çalışan kendisini karşısındaki insanı dinlemeye zorlamalıdır, böylece eleştirinin ne derece dikkate değer olduğuna karar verebilir.

- **Doğru Anladığını Kontrol Etmek;** Çalışanın verilen mesajı tam olarak alabilmesi için etkin dinlemenin yanında karşı tarafa sorular sorması gerekmektedir. Bahsedilen konu ile ilgili detaylar sorulduğunda çalışan daha fazla emin olacak ve netleşecektir. Bu yolla akılda kalan soru işaretleri engellenmiş olacaktır.

- **Empati Göstermek;** Geribildirim verme işi yönetici açısından bakıldığında da stres verici bir iştir. Yönetici geribildirim verirken, çalışan tarafından herhangi bir savunma olmadan örneklerini sıralamaya başladığında, stresi de azalacaktır. Onun durumu ve bakış açısıyla olaya yaklaşıldığında hızla sakinleşecektir. Çalışan yöneticinin söylediklerine katılmasa da mutlaka empati gösterecek bir şeyler bulmalıdır. "Bu durum sizin için çok sıkıntı verici olmalı" gibi. Yönetici duyulduğunu ve anlaşıldığını hissettiği takdirde daha makul düşünecek ve konuşacaktır.

- **Özür Dilemek;** Bu basit adım birçok problemi çözebilmektedir. Eğer çalışan ya da şirket birini kıracak bir şey yaptıysa, medeni bir davranış gereği özür

dilenmesi, gelecekteki ilişkiler için bir yatırım olacaktır. "Başınıza gelen şey için özür dilerim, bu şekilde düşünmenize üzüldüm" gibi cümleler çalışanı çözüm üzerinde çalışmaya yakınlaştıracaktır.

- **Bir şeyler Yapmak;** Çalışan yöneticiyi dikkatli bir şekilde dinledikten sonra şu şekilde bir soru yöneltebilir: "Daha farklı yapabilmem için herhangi bir tavsiyeniz var mı?" Bu önemli soru yöneticiyi yapıcı bir moda sokacaktır. Çalışan yöneticinin konu hakkındaki kişisel düşüncelerini de alınabilir.

Kısaca yapılması gereken şey, geribildirim dinlemek, yaratılan sıkıntıyla ilgili empati göstermek, beklenenin yapılamamasından dolayı özür dilemek ve durumun daha farklı olması için bir şeyler yapmaktır.

II.17.Geribildirim Görüşmesi

Görüşme belli bir amaçla iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleştirilen sözlü iletişim olarak tanımlanmaktadır (Bingaman ve diğ., 1993:73) Çalışanlara geçmiş performansları ve gelecek iş potansiyelleri ile ilgili geribildirim verildiği toplantıya geribildirim görüşmesi denir (Werther ve Davis,1993:364).

Performans değerlemeleri için uygulanan geribildirim görüşmelerinde başarılı olmanın anahtarı iyi bir hazırlıktır. Görüşme öncesinde kapsanacak konular belirlenmeli ve geliştirilmelidir. Mevcut işteki çalışanın performansı temel ilgi alanı olduğu için, iş sorumlulukları ve belirlenmiş amaçlar bir araya getirilmelidir. Daha sonra bu bilgiye dayanarak çalışanın dönem içi performansı değerlendirilmektedir.

Geribildirim Görüşmesi İçin Kişisel Hazırlık

Geribildirim görüşmesini dikkatle ve her yönüyle planlamak çok önemlidir. Hazırlık aşamasında nelerin yapılacağı, görüşmenin ne kadar zamanda bir yapıldığına ve çalışanlara hangi bilgilerin verileceğine bağlıdır. Geribildirim görüşmesini yapacak olan

kişinin öncelikle yapması gereken bazı hazırlıklar bulunmalıdır (Barutçugil, 2002:212; Palmer, 1993:60);

- Çoğu yönetici için ilk adım çalışanların iş tanımlarını gözden geçirmektir. İş tanımları, tam ve doğru bilindiğinden emin olmak için önceden incelenmelidir. İş tanımlarını ve hangi sonuçların beklendiğini incelemek geribildirim sürecini yönlendirmede çok faydalıdır. Bu faktörleri çalışanların mevcut performansı ile karşılaştırmak her iki taraf için de önemli ve değerli bilgiler sağlamaktadır. Bir çalışanın performansı daha önceden de değerlendirilmişse, yönetici o çalışanın mevcut performansı hakkındaki bilgileri geçen görüşmeden itibaren tuttuğu notlarla zenginleştirebilmektedir.

- Çalışanın geçmişi, iş becerileri, eğitimi deneyimleri, belirli ve ayırt edici özellikleri ve geçmişte yaptığı işleri de kapsayacak şekilde yeniden gözden geçirilmelidir,

- Performans anlaşmasında çalışanla birlikte kararlaştırılmış amaçlar tekrar gözden geçirilmelidir. Belirlenen amaçların başarılması ya da başarılmaması ile ilgili notlar varsa eklenmelidir. Yol gösterici ya da hatırlatıcı bir işlevi olan bu notlar yöneticinin elden geldiğince objektif olmasına yardım etmektedir.

- Geçmiş performans döneminde o kişi ile çalışmış olanlardan bilgi toplanmalıdır,

- Çalışanın performansı ile ilgili tartışılması gereken noktalar varsa not edilmelidir. Sorun çıktığı görülen alanlara, varılması gereken hedeflere ve yöneticinin bir çalışanın tüm performansı hakkındaki yorumlarına özel dikkat gösterilmelidir.

- Performans değerlendirme faaliyetinin yapıldığı dönem içerisinde belgelenen sorunlar ve gelişim alanları açısından iş performansı veya iş beklentileri gözden geçirilmelidir.

- Bu çalışan için kariyer fırsatları veya sınırlamaları düşünölmeli ve bunları görüşme için hazır bulundurulmalıdır. Geribildirim görüşmesinde çalışan için en yararlı olabilecek kısım yöneticinin performansı arttırmak için yapmış olduğu tavsiyelerdir. Bu öneriler performansın zayıf yönlerinin nasıl düzeltileceğinden, işte daha fazla nasıl uzmanlaşabileceğine kadar uzanabilmektedir. Çalışanlar mesleki gelişimlerini sürdürebilmek için performansları hakkında bilgi almaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu da yöneticinin bilgi ve tecrübelerini aktarabilmesi için bir fırsat oluşturmaktadır.

- Görüşme özel ve tarafsız bir yerde, uygun ve müdahale edilmeyecek bir zaman içerisinde yapılmalıdır.

II.18.Geribildirim Yapıldığı Ortamın Özellikleri

Geribildirim yapıldığı ortamın özellikleri geribildirim sağılıklı yürütölmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle geribildirim gerçekleştirildiğı ortamın fiziksel ve ruhsal koşulları dikkate alınmalıdır.

II.18.1.Fiziksel Ortam

Bu ortamın değeri görüşölen kişiyi konuşmaya özendirme bakımından önem taşımaktadır. Bazı yerlerde çalışanlar, geribildirimi veren kişilerin dışında başka kimselerinde bulunduğu odada ve bir masa başında görüşmeye tabi tutulmaktadırlar. Telefon veya başka birinin görüşmeyi sık sık kesmesi sadece gizliliğı ortadan kaldırmaz, aynı zamanda çalışana değeri verilmediğini gösterir. Bu koşullarda konuşma içtenlikle ve gerçekçi olmaz. Rahat bir koltukta oturan insanın kendini rahat hissedeceği ve daha serbestçe konuşacağı ve dolayısıyla daha doğru ve daha geniş bilgi vereceğı muhakkaktır.

II.18.2.Ruhsal Ortam

Geribildirim samimi, açık ve dostça bir atmosfer yaratılarak başlatılmalıdır. Bunun kişisel ilişkileri göz ardı etmeyi gerektirecek resmi bir görüşme olmayacağını

göstermek üzere, başlangıçta kısaca hal-hatır sormak yararlı olabilmektedir. Bu konuşmayı fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara doğru yönlendirmek gerekmektedir. Yönetici yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek bir atmosfer oluşturmalıdır. Bu görüşmede yöneticinin ve çalışanın neyi başarmaları gerektiği belirlenmelidir. Süreç, yönetici tarafından genel olarak açıklanmalı, amacın ortak bir görüşe ulaşmak olduğu vurgulanmalıdır. Çalışanın anahtar iş sorumlulukları ve performans anlaşmasındaki amaçları birlikte gözden geçirilmelidir (Palmer, 1993:63).

Geribildirimi veren yöneticiye düşen ilk görev, çalışana kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Direkt olarak konuya geçmeden evvel başka konulardan söz etmek çalışanı rahatlatabilmektedir. Yönetici geribildirim için zor bir aşama olduğunu bilmeli, hoşgörü ile karşılamalı, iyi geçmesini sağlamalı ve çalışana yardımcı olmalıdır (Eren, 1993:345).

II.19.Çalışanın Kendini Değerlendirmesi

Bir geribildirim görüşme sırasında çalışanın aşağıdaki soruları kendisine sorarak bireysel performansı hakkında kişisel bir yargıya varması mümkündür. Bu sorulara vereceği tarafsız cevaplarla yapılacak bir hazırlık çalışanın görüşme sırasında duyduklarının sürpriz olmamasını sağlayacak ve çözüm arayışlarını kolaylaştıracaktır(Barutçugil, 2002:221).

- İşimi başarmak için kritik ne tür yeteneklere ihtiyac duyuyorum, hangilerini yerine getiriyorum?
- İşim hakkında en çok ve en az sevdiğim şey nedir?
- Performans değerlendirme dönemi içerisindeki belirli başarılarım nelerdir?
- Amaçlarımın hangilerine ulaştım?

- Yöneticim daha yüksek performans göstermem için bana daha fazla nasıl yardım edebilirdi?

- Organizasyon ve ya yöneticimin benim verimliliğimi engellediği herhangi bir şey var mı?

- Ne tür değişiklikler performansımı geliştirebilir?

- Mevcut işim yeteneklerimi en iyi şekilde kullanmama izin veriyor mu?

- Nasıl daha verimli olabilirim?

- 5 yıl sonra ne yapmayı umuyorum?

- Mevcut işim için daha fazla deneyim ve eğitimi ihtiyaç duyuyor muyum bunun nasıl başarabilirim?

- En son yapılan performans değerlendirmeden bu yana daha fazla sorumluluğa hazırlanmak için ne yaptın?

- Bir sonraki performans değerlendirme dönemi için ne tür amaçlar belirlenmelidir? Eski amaçlardan hangilerinin değiştirilmesi ya da çıkarılması gerekmektedir.

II.20.Geribildirim Görüşmesini Yöneten Sorular

Görüşme esnasında yönetici ve çalışanın birbirlerinin görüşlerini daha iyi anlamalarına yardım edebilecek üç soru tipi bulunmaktadır (Barutçugil, 2002:218);

II.20.1.Açık Uçlu Sorular

Bu soru tipi “evet” veya “hayır” ile cevaplanamamaktadır. Bu sorular duyguların bir ifadesini veya açıklanmasını gerektirmektedir. “....hakkındaki fikrin nedir?”, “...hakkında nasıl hissediyorsun?” gibi sorular açık uçlu soru şekline örnek olarak verilebilir. Açık uçlu sorular açıklayıcı uzun cevaplar gerektirmektedir. Bu soru tipi çalışanın fikrini almak için yöneticinin ilgisini göstermekte ve iki yönlü iletişime teşvik

etmektedir. Yöneticinin çalışanın fikirlerine ve duygularına değer verdiğini göstermektedir. Çalışanın belirli sorunlar hakkında düşünmesini ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmesini sağlamaktadır.

II.20.2.Yansıtıcı Sorular

Yansıtıcı bir soru, diğer kişinin söylemiş olduğu ifadenin bir soruyla tekrarlanmasıdır. Yansıtıcı soruları sorabilmek için iyi bir dinleme becerisine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda, en önemli duyguyu veya ifade edilen duyguyu ilk olarak seçmek önemlidir. Yansıtıcı soruların birçok yararı bulunmaktadır. Kabul etmeden veya söylenene karşı çıkmadan yansıtıcı bir soru sorulduğunda tartışmadan kaçınılmaktadır. Tarafların birbirini daha iyi anlamasına yardımcı olmaktadır. Eğer yönetici tarafından yanlış bir ifade kullanılırsa, çalışanın bunu düzeltme imkanı bulunmaktadır. Ayrıca söylenenler üzerinde açıklama yapma cesareti artmaktadır. İfade yönlendirici olmayan bir şekilde geri döndüğünde, çalışan kullanmış olduğu mantıksız ifadeleri fark edebilmektedir. Yansıtıcı sorular anlaşma için yapıcı bir diyalog yaratmaktadır.

II.20.3.Yönlendirici Sorular

Bu soru tipi, bir görüş veya sorun hakkındaki bilgiyi ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Yönlendirici sorular için genellikle çalışanın konuşması bitene kadar beklenilir. İletişim kurmak veya bilgiyi korumak veya özel olarak ilgilenilen bilgilere sahip olabilmek için kullanılabilir. “Böyle bir durumda sen nasıl hareket ederdin?” şeklinde bir soru yönlendirici soru tipine örnek olabilmektedir. Yönlendirici sorular, yönetici için en önemli alanlarda bilgi sağlarken, çalışana da fikirlerini açıklamaya, sözlerini savunmaya ve önerilerde bulunmaya teşvik etmektedir.

Açık uçlu, yansıtıcı ve yönlendirici sorular, çalışanın iş performansı ve kişisel gelişim tartışması içine çekme konusunda yararlıdır. Buna karşın, kapalı uçlu sorular

çalışana sorguya çekiliyormuş izlenimi verirken yöneticiye de gereksinim duyduğu bilgileri elde edememe sıkıntısını yaşatmaktadır.

II.21.Yapıcı Geribildirim Vermede Ortaya Çıkabilecek Tehlikeler

Birçok yönetici çalışana performansı ile ilgili geribildirim vermekten hoşnut değildir. Aslına bakılırsa, organizasyonel politikalar ve kontroller olmasa yöneticiler neredeyse bu sorumluluğu almak istememektedirler. Performans geribildirimini vermek konusunda genel bir isteksizlik mevcuttur. Bunun üç sebebi bulunmaktadır. Bunun ilki, yöneticiler çalışanların düşük olan performanslarını tartışmaktan hoşlanmazlar. İkinci neden bazı çalışanlar, zayıf oldukları konular üzerinde konuşulduğunda, kendileri için bir savunma mekanizması geliştirmektedirler. Bazı çalışanlar, geribildirim yapıcı bir süreç ve performansı arttırmak için gerekli bir temel olarak kabul etmek yerine, değerlendirme yöntemlerini ve yöneticileri suçlamaktadırlar. Üçüncü sebep ise; çalışanların genellikle sergiledikleri performansın üzerinde bir geribildirim beklentisi içerisinde olduklarıdır. Fakat istatistiki veriler çalışanların sadece yarısının ortalamasının üzerinde bir performans sergilediklerini göstermektedir (Robbins, 2000:493).

Performans değerlemede geribildirim aşaması bazı durumlarda yöneticiler için çok zor bir görev haline gelmektedir. Bu aşamanın organizasyon için yararı geniş kapsamda olmasına rağmen, kişilerden kaynaklanan sorunlardan dolayı tehlikeli bir hale gelebilmektedir. Bazı çalışanlar, özellikle ortada performansları ile ilgili bir problem varsa geribildirim aşamasında iletişime kapalı olmaktadır. Geribildirim aşamasında ortaya çıkabilecek tehlikeler şu şekildedir (www.performance-appraisals.org).

- **Ertelemeler Durumu Kötüye Götürebilmektedir;** Ortada çalışan performansı ile ilgili bir sorun varsa, bu konuda ertelemeler oldukça tehlikelidir. Durumun daha kötüye gitmesine sebebiyet vermektedir. Böyle durumlarda beklemek amaçlara

ulaşmadaki yolu uzatacak, boşa vakit harcanmasına neden olacak ve adil bir süreç olmayacaktır.

- **Geribildirim Esnasında İletişimin Yapay Görünmesi;** Öncelikle yöneticinin elindeki notlar yapmacık olarak görünebilmektedir. Yönetici mümkün olduğu kadar doğal bir iletişim kurmaya özen göstermelidir. Konuşma esnasında yazılı dokümanlara çok fazla bağlı kalması çalışan ile samimiyeti ortadan kaldıracak ve yapay bir iletişim kurulmasına sebep olacaktır. Yöneticinin orada olma amacı, kişinin davranışlarını değiştirmek olarak algılanmamalıdır.

- **Geribildirim İçin Zamanlama;** Düzenli iletişim ve geribildirim gerekliliği duyulan her an verilmesi en ideal yoldur. Fakat yöneticinin ters giden bir durum hakkında detaylı bilgi almadan ve sadece duyguları ile hareket ederek geribildirim vermesi oldukça tehlikelidir.

- **Kişiliğe Yönelik ve Kötü Niyetli Eleştiri Yapma;** Bir çalışana kişisel alanda saldırmak bir iş konuşması kapsamının ötesine geçmektedir. Bu durum, genellikle arzulanan hareket değişiminin kalıcı olarak gerçekleşmemesine ve devamlı bir eleştiri ortamının yaratılmasına neden olmaktadır. Böyle durumlarda sadece kişinin performansından kaynaklanan problemlere odaklanılmalıdır. Bireyin kişiliği asla eleştirilmemeli, sadece davranışlar üzerinde durulmalıdır.

- **Kızgın ve Savunmaya Yönelik Davranışlar Hoş Değildir;** Geribildirim görüşmesinde en iyi strateji saygılı olmak ve aktif dinlemedir. Agresif bir kişiyle karşılaşıldığı zaman, bireyin anlatması ve içini dökmesi beklenmelidir. Konuşma bölünmemeli ve sabırla dinlenmelidir. Bu yolla kişiler birbirlerinden tam olarak ne istediği konusunda fikre ve ihtiyaç duyulan bilgiye daha çabuk ulaşmış olmaktadır.

- **Doğru Soruyu Sormamak Tehlikeli Olabilmektedir;** Geribildirim görüşmesinin efektif olması için doğru konuların konuşulması gerekmektedir. Görüşme planı yapılırken her iki taraf için de yararlı başlıklar içerdiğinden emin olunmalıdır ve mutlaka bu başlıkların yer aldığı bir liste oluşturulmalıdır. Çalışanın konuyu başka yöne çekme çabası olması durumunda bu liste yardımı ile hedeflenen konulara dönülmüş olacaktır. Ayrıca bu liste yardımı ile çalışana doğru ifadeler aktarılacak ve doğru sorular sorulacaktır.

- **Gizli Kalmış Noktalar Yıkıcı Etkiye Sahiptir;** Dürüst ve açık diyaloglar her iki tarafın da oyun oynama şansını elinden almakta, yanlış anlaşılmaları ve durumu başka bir amaç için kullanmayı engellemektedir.

- **Olayları Kişisel Ele Almak Ya Da Algılamak;** Çalışan, geribildirim görüşmesi esnasında yöneticinin tavrının kişisel olduğunu hissettiği anda kendini kandırılmış olarak hissedecektir. Ya da tam tersi söylenenler çalışan tarafından kişisel olarak algılanacaktır. Böyle bir ortam yaratılması durumunda öncelikle kişisel sorunlar çözülmeli daha sonra performans ile ilgili geribildirime geçilmelidir.

- **Bir Görüşmede Çok Fazla Konuya Odaklanmak İyi Bir Fikir Değildir;** Geribildirim görüşmesi esnasında Birçok konuyu birden tartışmak çalışanı baskı altına alabilmektedir. Görüşülen konular bir seferde yeteri kadar odaklanıp çözmek için çok fazla olabilmektedir. Bu sebeple yönetici görüşmeye çözebileceği miktarda konu dahil etmelidir.

- **Plan ve Prova Yapmamak;** Etkili bir geribildirim görüşmesi için yöneticinin mutlaka eğitimli ve tecrübeli olması gerekmektedir. Yönetici geribildirim konusundaki yetenek seviyesini yükseltmek için, bu karmaşık sürecin içindeki materyalleri birleştirmeyi öğrenene kadar ve alışkanlık haline gelene kadar devamlı pratik yapmalıdır. Tecrübeli ve bilgili bir yönetici çalışana her konuda güven verecektir.

II.22.Olumlu (Pozitif) Geribildirim

Olumlu (pozitif) geribildirim; güdüleme veya ödüllendirme amacıyla çalışanın yüksek performans gösterdiği alanlara değinilen geribildirim türüdür (Kaymaz, 2007;147).

Olumlu geribildirim, çalışanların örgüte bağlı ve iş odaklı kalmalarını sağlamaktadır. Bunun yanında her bireyin takdir edilmeye ihtiyaç duyduğu unutulmamalıdır. Geribildirim sistemi sadece olumsuz geribildirimleri iletmek amacıyla kullanılmamalıdır. Yöneticiler olumlu geribildirim verirken oluşacak olan pozitif atmosfer çalışanın verilen mesajlarını anlamasını ve kabul etmesini kolaylaştıracaktır. Bunun yanında olumlu geribildirim boşa harcanan zaman olarak görülmemelidir. Aksine çalışanın, kendi performansının farkında olmasını ve sergilediği yüksek performansın yöneticiler tarafından farkında olunduğunu sağlama olarak görülmelidir. Görüşme esnasında bir sonraki başarı seviyesine nasıl çıkacağı, hedefleri ve bakış açısı sorulabilir (Kahvecioğlu, 2006:2).

Olumlu geribildirim verilirken çalışanın yönlendirilmesi, güçlendirilmesi, kariyerinin planlaması ve geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Beklenen ya da beklenenin üzerinde performans göstermiş olan çalışana motivasyonel unsur olarak ödül verilmelidir. Çünkü ödüllendirilen çalışan çabalarının karşılığını aldığını düşünecek ve aynı çabayı ya da daha fazlasını göstermeye devam edecektir. Yüksek performans karşılığında çalışanlar genel olarak ücret verilerek ödüllendirilmektedirler. Ödülün ücret şeklinde verilmesinin çalışanların motivasyonunu arttırmada önem bir rol oynadığı düşünülmektedir. Fakat bu konuda bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir;

- Ücret ve performans arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanması gerekmektedir,

- Performans değerleme ve ücretin verilmesi arasındaki süre uzun olamamalıdır,
- Çalışanlar, yüksek performans ile daha fazla getiriye sahip olacıklarına inandırılmalıdırlar,
- Düşük performansa verilen ücret ile yüksek performansa verilen ücret arasındaki fark büyük olmalıdır (Ünal, 2002;7).

Olumlu geribildirimle beraber, çalışan ve yönetici arasındaki ilişki zarar görmemekte, daha da kuvvetlenmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların performans değerleme ve geribildirim sistemini kabul etmeleri daha kolay hale gelmektedir. Ayrıca çalışanların bir sonraki performans döneminde işleri ile ilgili daha hevesli olmaları sağlanmaktadır.

II.23.Olumsuz (Negatif) Geribildirim

Olumsuz geribildirim, düşük performans gösterilmesi durumunda çalışana verilen geribildirim şeklidir. Düzeltici geribildirim olarak da adlandırılabilen olumsuz geribildirim, yöneticilerin yaparken en çok sıkıntı duydukları iş olarak görülmektedir. Üstelik bu “sıkıntılı iş”, çalışanlara daha bir “ağır” gelmektedir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden, çalışanların özsaygılarının zarar görmesi sebebiyle olumsuz geribildirimi alma konusunda istekli davranmamaları, ikinci neden ise kişiler arası çatışma çıkması sebebiyle yöneticilerin olumsuz geribildirim vermeye istekli olmamalarıdır (Kaymaz, 2007;149).

Olumsuz geribildirim verirken çalışanın kişiliği üzerinde değil, sadece personelin değiştirilmek istenen davranışı üzerinde odaklanılması gerekmektedir. Verilmesi gereken mesaj “ sen iyisin, bu senin daha iyi olması gereken performansın” olmalıdır. Böylece performans (davranış) ve kişi (kişilik) ayrılmış olmaktadır. Mükemmel

bir yönetim için bu bir zorunluluktur. Düşük performans konusunda geribildirim verileceği zaman kullanılabilir basit bir yöntem bulunmaktadır. Bu yöntem sayesinde tehdit teşkil etmeyen bir tavır içerisinde etkili ve düzeltici bir geribildirim verilebilir. Öncelikle çalışana kabul edilemeyen belirli davranışlar açıklanmalıdır, bu davranışların neden kabul edilemez olduğu, verimlilik ve performansı nasıl etkilediği izah edilmelidir. Çalışana davranışlarını değiştirebilmesi için ondan ne beklediği anlatılmalıdır ve nihayetinde çalışanın, davranışlarını değiştirdiğinde ve değiştirmedeğinde ne gibi sonuçlara yol açabileceğini görmesi sağlanmalıdır (Cadwell, 1994:123). Bu yöntem izlendiğinde olumsuz geribildirim daha etkili olur.

II.24.Geribildirime Verilen Tepkiler

Çalışanların geribildirime karşı algıları ve verecekleri tepki; kişisel özelliklerine, verilecek olan mesajın çeşidine ve geribildirim kaynağına göre değişmektedir. Geribildirim bilgisinin kullanılabilirliğinin, geçerliliğinin ve çalışanların geribildirime verecekleri tepkilerin aşağıdaki özelliklere bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Kaymaz, 2007:151; Ilies, De Pater, Judge, 2007:594);

- Geribildirim verecek olan kişinin uzmanlık düzeyi,
- Geribildirim verecek olan kişinin dürüstlüğü ve alıcı üzerindeki karizmatik etkisi,
- Geribildirim verecek olan kişinin ilgili alanda çalışanın performansını yakından takip edip etmediği,
- Performansı objektif kriterlere göre değerlendirip değerlendirmedeği,
- Başarı veya başarısızlık gösterilen sorumluluğun niteliği,
- Öz-değerlemedeki değişiklikler,
- Bireyin geribildirimden aldığı tatmin ya da tatminsizlik,

- Geribildirim içeriği bakımından netliği ve belirginliği.

Geribildirim tepkisi esnasında kişinin kendine olan güveni iki güdüye bağlıdır; tutarlılık ve kendini geliştirme. Tutarlılık teorisine göre, kişinin geribildirime verdiği tepki kendini tanıması ve davranışlarını devam ettirmesine bağlıdır. Kendisine olan saygıları düşük insanlar negatif geribildirim daha çok tercih etmelidirler. Çünkü bu tip geribildirim kişinin kendini tanıması ve geliştirmesi için daha uygundur. Bunun tam aksine kendini geliştirme teorisi, bireylerin kendini tanımasını için geribildirim alması gerekliliğini savunur. Kendisine saygıları düşük olan insanlar negatif geribildirim daha az tercih etmelidirler. Çünkü onların kendilerine saygıdan çok kendilerini geliştirmelerine ihtiyaç vardır ve bu doğrultuda negatif geribildirim doğru adres değildir. Yapılan bir araştırmaya göre, negatif geribildirim vermek her ne kadar performansı geliştirme amaçlı yapılsa da daha sonraki dönemlerde kişilerin ortaya koyduğu performans seviyesini düşürdüğü görülmektedir (Ilies, De Pater, Judge, 2007:594).

Negatif geribildirim, önceden belirlenen amaçları ve ortaya konan performansı birbirinden ayırarak uzaklaştırır. Fakat pozitif geribildirim, kişinin sergilediği performansla beraber amaçları daha yükseğe taşıyarak yeni amaçlar belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Pozitif geribildirim ödüllendirme negatif geribildirim cezalandırma sisteminden dolayı, geribildirim aşamasının direkt olarak kişilerin davranışlarına etki ettiği görülmektedir. Pozitif geribildirimle pozitif etkiler negatif geribildirimle negatif etkiler görülmektedir.

London tarafından yapılmış olan bir çalışmada, geribildirime verilebilecek tepkiler aşağıdaki gibidir (London, 2002:11);

- Benimle bir projeyi ne kadar başarılı yaptığımla ilgili konuşulmasından hoşlanırım,

- Yüksek performans gösterdiğimi düşünmeme rağmen, birinin bunu bana söylemesi kendime olan güvenimi artırır,
- Daha yüksek performans göstereceğimi düşünmeme rağmen, insanların işimi ne kadar iyi yaptığımı düşünmesi bana kendimi iyi hissettirir,
- İnsanların benim performansım hakkında ne düşündüğü benim için çok önemlidir.
- Yöneticimden ve iş arkadaşlarımdan geribildirim istediğimde benim için kötü düşüneceklerine inanıyorum,
- Geribildirim isterken yöneticimin benim davranışımı nasıl değerleyeceği konusunda tedirginim,
- Yöneticimden ve iş arkadaşlarımdan geribildirim istemeye çekiniyorum,
- Yöneticimden veya iş arkadaşlarımdan performansım ile ilgili geribildirim istemek iyi bir fikir değil, çünkü onlar benim düşük performans gösterdiğimi düşünebilirler,
- Yöneticimden geribildirim istemek beni rahatsız ediyor,
- İş arkadaşlarımdan benim performansımı nasıl değerleyecekleri konusunda endişeliyim,
- Performans seviyemi düşünerek bulmam iş arkadaşlarımdan geribildirim istemekten daha iyi olacaktır,
- Performansım hakkında farklı görüşleri öğrenebilmek için yöneticimi ve iş arkadaşlarımdan gizlice dinlerim,
- Performansım hakkında ne düşünüldüğünü anlayabilmek için yöneticimin ve iş arkadaşlarımdan bana nasıl davrandığını dikkatlice gözlemlerim,

- Müdürüm her an performansım hakkında bir bilgi verir diye kulaklarımı açarım,
- Grubumda bulunan iş arkadaşlarıma verilen geribildirimimi dikkatlice dinlerim.

II.25.Geribildirim Arama Davranışı

Birey, çevresini anlamlı kılmak amacıyla sürekli araştırmaya, bilişsel süreçleri kullanarak bilgiyi haritalamaya ve tüm davranışlarını düzenleyerek, içinde bulunduğu çevreye tam uyum sağlamaya çalışmaktadır. Örgüt düzeyinde düşünüldüğünde ise çalışanlar, örgütün çeşitli beklentilerine cevap vermeye çalışarak uyum sürecini etkinleştirme çabası içerisindeyler. Örgütsel düzlemde uyum sürecinin başarısı büyük oranda doğru ve yeterli düzeyde bilgiye ulaşmaya bağlıdır. Bu bilgi, bireyin, örgütün beklentilerini karşılayacak ve kişisel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak temel davranışlara yönelmesini kolaylaştıracaktır. Bu kapsamda, söz konusu bilgi çalışanın çevresinden edinmiş olduğu geribildirimden sağlanabilecektir (Ashford ve Tsui,1991:465).

Geribildirim arama; bireylerin sergiledikleri performansı derecesini ve belirlenen hedeflere ne derece yakın davrandıklarını belirleme çabasıdır. Geribildirim arama amaca yönelik süreçlerin karışımıdır. Geribildirim arama kişinin kendi kendini değerleyebilmesi için bir gerekliliktir. Genel olarak insanlar kendileri için gelebilecek olumlu geribildirimler arama ve negatif geribildirimlerden kaçınma eğilimindedirler. Geribildirim aşaması çalışanların müşteriden, iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden aldıkları geribildirimlerle kendilerini geliştirme şansı buldukları bir ortamdır. Yöneticiler bu aşamada çalışanların yüksek performans elde edebilmeleri için yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Millward, Asumeng ve McDowall, 2010:386).

Geribildirim arama davranışı, hem bir çalışan uygulaması hem de yönetsel bir araç olarak insan kaynakları yönetiminde önemli roller üstlenmektedir. Günümüz işletmelerinde çalışanlar, yüksek düzeyde geribildirim yoğunluğu yaşamaktadırlar. Özellikle bilgi temelli örgütlerde, bilgi işçilerinin işlerinde başarılı olup olmadıkları veya doğru işi yapıp yapmadıkları konularında sürekli veri akışını sağlayacak geribildirim döngüsüne olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Çok kültürlü işgücü profiline sahip işletmelerde ise geribildirim değerinin daha da arttığını söylemek mümkündür. Dil farklılıkları, iş yapma süreç ve yöntemleri arasındaki farklılıklar, kültürel çeşitliliğin yarattığı farklı bakış açıları geribildirim almanın ve vermenin gerekliliğini arttırmaktadır (Kaymaz, 2005:143).

II.25.1.Geribildirim Arama Davranışının Öncülleri

Çalışanı geribildirim bilgisi aramaya yönelten üç önemli güdüleyici boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar sürecinin tetikleyicisidir. Araçsal boyut, ego koruma boyutu ve imaj koruma boyutu şeklinde sınıflandırılmaktadır.

II.25.1.1.Araçsal Boyut

Yöneticilerin çalışanlara sağlamış oldukları olumlu ve olumsuz geribildirim bilgisinin kişisel gelişim üzerinde etkilerinin olduğu açıktır. Çalışan kişi, edinilen performans geribildirimini, teknik yeterliliğini ve davranışlarını yeniden yapılandırmada bir araç olarak kullanabilmektedir. Yani çalışan, gerek belirli aralıklarla uygulanan performans değerlendirme sisteminde doğrudan ve gerekse performans değerlendirme sistemi dışındaki dönemlerde gözlem veya doğrudan geribildirim alma yöntemlerini kullanarak, dış çevreden kendi performansına ilişkin önemli bilgiler edinmekte, bu bilgileri performans standartlarıyla karşılaştırarak varsa davranışsal ve teknik performans açıklarını geliştirme aracı olarak kullanmaktadır. İşletmedeki çeşitli durumlar, geribildirim bilgisini bir araç

olarak kullanma zorunluluğuna işaret etmektedir. Örneğin, örgüte yeni üye olan bir çalışan, geribildirim bilgisini uyum sürecini hızlandırma aracı olarak kullanacak, dolayısıyla daha sık oranda geribildirim arama davranışı sergileyecektir. Ancak, bireyin örgüt içindeki çalışma süresi arttıkça yani kıdemi yükseldikçe, geribildirim bilgisini uyum sağlama aracı olarak kullanma sıklığı azalacaktır. Bu çerçevede edinilen geribildirim bilgisi, uyum sürecinde bireyin örgüt içindeki rolünü netleştirmekte, performans önceliklerini belirlemektedir.

Geribildirim, aynı zamanda yönetim becerilerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılan önemli bir araçtır. Geribildirim bilgisi, yöneticilerin, üstleri, astları ve diğer çalışma arkadaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmalarını sağlamakla birlikte, liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme gibi uygulamalarda başarı ya da başarısızlıklarını belirli ölçülerde ortaya koymaktadır. Ancak, yönetim olgusunun kompleks bir yapıda olması, yöneticilerin yerine getirmeye çalıştıkları faaliyetlerin tanımlanmasındaki belirsizlik, gerek astlardan edinilecek bilginin güvenilirliği konusundaki endişe ve gerekse astların yöneticilerini değerlendirmede kapıldıkları korku ve çekingenlik, yöneticinin güvenilir geribildirim bilgisi almasını engellemektedir. Bu çerçevede sağlanan geribildirim bilgisinin, yönetsel gelişim için bir araç olarak kullanımı zorlaşmaktadır.

Geribildirim bilgisi performans belirsizliğini ortadan kaldıran önemli bir araçtır. Geribildirim, performans düzeyi hakkında net görüşü olmayan, yani ne düzeyde başarılı veya başarısız olduğu konusunda belirsizlik yaşayan ve dolayısıyla üstleri, astları ve çalışma arkadaşları nezdinde kendisi ile ilgili ne tür algıların olduğunu bilemeyen çalışanın tedirginliğini ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Böylelikle çalışanın, örgütün beklentileri yönünde hareket etme kabiliyeti artacaktır (Kaymaz, 2005:157).

II.25.1.2.Ego Koruma Güdüsü

alışan, egosunu güçlendirme amacıyla olumsuz geribildirim bilgisinden uzak durup olumlu geribildirim bilgisine daha yakın olma eğilimindedir. Kişilerin egolarını koruma yönünde çaba göstermeleri, psikoloji alanında geleneksel olarak hakim bir görüştür. Geribildirim bilgisinin değerlendirici yönü bulunmaktadır ve bu değerlendirmenin olumsuz olması halinde kişinin egosunu zayıflatacak etkiler oluşturabileceği belirtilmektedir. Bu güdü, diğerlerine göre bireyi daha yakından ilgilendirmektedir. Çünkü ego, kişinin mutlak surette korumak istediği hassas bir noktayı ifade etmektedir. Bu çerçevede ego koruma güdüsü, geribildirim arama sürecinin akılcı olmayan boyutunu oluşurmaktadır. Yani egoyu korumak uğruna gelişimin ve değişimin öncülüğünü yapacak önemli bir bilgi kaynağını (zellikle olumsuz geribildirim bilgisi) görmezden gelmek gerekmektedir ve bu davranış bireysel, sonrasında ise örgütsel yansımaları açısından akılcı görünmemektedir. Bu doğrultuda denilebilir ki, geribildirim arama davranışı ile egoyu koruma isteği genellikle çatışmaktadır (Kaymaz, 2005:158).

II.25.1.3.İmaj Koruma Güdüsü

Geribildirim arama davranışı, imaj açısından iki tür algılamayı gündeme getirmektedir. Bu algılamada iki farklı olasılık bulunmaktadır. İlk olasılıkta geribildirim arayan kişi, geribildirim kaynağının zihninde belirsizlik içindedir, bilgi, beceri ve yetkinlikleri konusunda kendisini zayıf hissetmektedir, kendisini güven içinde hissetmemektedir. İkinci olasılıkta ise geribildirim arayan kişi, gelişimi hedefleyen, değişime açık ve yenilikçilik sinyalleri veren konumunda değerlendirilmektedir. Her iki durum da, bireysel imajı etkilemekte ve kişinin içinde bulunduğu toplulukta yarattığı veya yaratmayı düşündüğü izlenimi olumlu olumsuz biçimde şekillenmektedir. Dolayısıyla

geribildirim kaynağının, geribildirim arayan kişi ile ilgili düşüncelerinin, geribildirim arama davranışını doğrudan etkilediğini söylemek mümkündür (Kaymaz, 2005:159).

II.26.Gelecek İçin Plan Yapmak

Geribildirim görüşmesinin sonunda, görüşme yapılan çalışan için yeni performans standart ve hedeflerinin saptanması gerekmektedir. Bu, çalışanın o zamana kadarki performansına ve organizasyon içinde kendisi için en uygun olacak ilerleme yönünün araştırılmasına dayanmaktadır. Fikirlerin yönetici ile çalışanların işbirliği ile geliştirilmesi, performansın artması ve çalışanın gelişmesi için en iyi planın yapılabilmesini sağlamaktadır. Yönetici organizasyonun ve bölümün amaçlarına ilişkin önerilerde bulunabileceği bir konumdur. Çalışanlarsa, işin nasıl daha iyi yapılabileceğini, böylece de verimliliğin nasıl yükseltileceğine ilişkin önerilerde bulunabilecekleri bir konumdur. Yönetici ile çalışan arasındaki iş birliği ne kadar fazlaysa performansın yükseltilmesi için yapılan planların verimliliği o kadar fazla olmaktadır. Yapılan planlar kişiler için anlam taşımali ve mesleki bakımdan uygulanabilir olmalıdır. Bu plan aynı zamanda gelecek performans değerlendirmesinin de temelini oluşturmaktadır (Aşkun, 1976:150; Palmer,1993:70).

Performans seviyesini artırmak için yapılan planların dört temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar planın etkili, her iki taraf için de anlamlı ve uygulanabilir olması açısından zorunludur (Palmer,1993:75).

II.26.1.Planın Pratikliği Unsuru

Anlamlı ve yararlı olması için plana dahil edilen her noktanın çalışanların iş performanslarıyla doğrudan doğruya ilişkili olması gerekmektedir.

II.26.2.Zaman Unsuru

Belirlenen hedeflere hangi süre içinde varılacağını saptanması, işe yarar bir planın şartıdır. Hem yöneticinin hem de çalışanların, yapılanların ne işe yaradığını açık seçik görebilmek için, neyin ne zaman yapılacağını bilmesi gerekmektedir.

II.26.3.Somutluk Unsuru

Planı her noktada açık seçik olması ve her iki tarafça da iyice anlaşılması gerekmektedir. Plan çalışanların hangi sebeple hangi işi yapacaklarını ana hatlarıyla ortaya koymalıdır.

II.26.4.Organizasyonun Desteği Unsuru

Çalışanların gelişip ilerleme yönünde ki çabalarına organizasyonun vereceği desteğin önemi çok büyüktür. Bu destek, iş görenlerin kurs saatlerinde işten izin alabilmelerini sağlayarak evde çalışabilmeleri için gerekli belgeleri temin ederek, yardım programları uygulayarak ya da başka birçok şekilde verilebilmektedir.

III.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLEME VE GERİBİLDİRİM

Detaylı olarak performans değerlendirme ve geribildirim aşaması ile ilgili bilgiler verildikten sonra, üçüncü bölümde bu iki kavramın otel işletmelerindeki uygulamaları ele alınacaktır. Öncelikle otel işletmeleri incelenecek, bu işletmelerde insan ve insan kaynakları unsurunun önemi vurgulanacaktır. Otel işletmelerinde performans değerlemenin önemi, amacı, iş doyumu arasındaki ilişkisi, kullanılan değerlendirme kriterleri ve değerlemenin planlanma aşaması irdelenecektir. Performans değerlemeden sonra otel işletmelerinde geribildirim önemi, davranışsal özellikleri ve planlanması hakkında bilgi verilecektir.

III.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

İnsanlar, eğlenme, dinlenme, merak, din, kültür, iş, spor, sağlık, macera arama ve toplantılara katılma gibi ihtiyaçlarla beraber, taksitli tatil olanağı, etkili satış teknikleri, tanıtım ve reklam gibi dış motiflerin etkisiyle turizm faaliyetlerine katılmaktadırlar.

Seyahat ve turizm endüstrisini birlikte oluşturan ve bir araya getiren birkaç endüstriden biri otel endüstrisidir. Kişilerin çalışma saatlerinin azalması, kişi başına düşen gelirin artması, ulaşım teknolojisindeki gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle, insanların seyahat istekleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu durum, otel işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine neden olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:142).

Otel işletmeleri; kişilerin istedikleri niteliklerde geçici olarak beslenme ve konaklama ihtiyaçlarını belirli bir ücret karşılığında karşılamayı kabul eden tesislerdir (Olalı, Korzay ve Yavuzer, 1989:214). Daha detaylı bir şekilde tanımlamak gerekirse otel

işletmeleri, yapısı, teknik donatımı, konforu, bakım koşulları gibi maddi ve sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici otel ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı bir meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1993:25).

Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerde konaklamaktan bekledikleri yararlar otel işletmelerini günümüz düzeyine getirmiştir. Konaklama sektöründen yararlanan turistlerin gelir düzeyleri ve zevkleri birbirinden son derece farklı olduğu gibi, turizm işletmeleri ve işletmelerin kurulacakları yerlerin farklılıkları, otel işletmelerinin de farklı olmasını zorunlu kılmıştır.

Hukuki bakımından konaklama işletmeleri, turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri ve belediye belgeli konaklama işletmeleri olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Türkiye’de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmü çerçevesinde Turizm Bakanlığı tarafından çıkarılan "Turizm Yatırım ve işletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" 68. maddesine göre oteller; beş yıldızlı (lüks), dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olmak üzere beş sınıfa ayrılmış ve dünya standardı düzeyine gelmiştir (Oral,2001:20).

Günümüzde otel işletmeleri rekabet, çeşitlenen hizmetler, yeni pazarlara ulaşma ve mevcut pazarı koruma gerekliliği sebepleriyle farklı birtakım çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalardan en önemlisi çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir. Bir otel işletmesini, diğerlerinden farklı kılacak olan en önemli unsur insan kaynağıdır.

III.2.Otel İşletmelerinde İnsan Unsurunun ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Bu bölümde öncelikle işletmelerin temel kaynaklarından birisi olan insan unsurunun önemi üzerinde durulacak ve otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemi vurgulanacaktır

III.2.1.İnsan Unsurunun Önemi

Üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve uzun dönemde kar hedefi ile kurulmuş birimler işletme olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde, iki tür temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar maddi kaynaklar ve beşeri (insan) kaynaklardır. İnsan kaynakları, maddi kaynakları mal ve hizmetlere dönüştüren, işletmelerin birincil kaynağını oluşturmaktadır (Mozina ve Stanley, 1987:15).

Ürettikleri mal ve hizmetlerin nitelikleri, organizasyonel yapıları ve içinde yer aldıkları endüstri kolları gibi çeşitli kriterlere göre sınıflandırmalara konu olan işletme türlerinden birisi de otel işletmeleridir. Tanımı gereği, turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan otel işletmelerinin endüstriyel olma özelliği ise hizmet üretiminden kaynaklanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993:16).

Her şeyden önce, otel işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetlerin çoğunluğu, insanların psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına yöneliktir. Bu işlevin yerine getirilmesinde görev alan çalışanların büyük bölümü müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde oldukları ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında doğrudan rol oynamaktadırlar. İnsanın insana hizmeti olgusunun en yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinden birisi olan otel işletmelerinde, geliri de, gideri de yaratan insan unsurudur (Ağaoğlu, 1992:64).

Otel işletmelerinin “hizmet” sektöründe yer alması ve bu işletmelerin en önemli görevlerinin “konuk ağırlama” olması, temel unsurun insan gücü olduğunun göstergesidir. İşletmelerde kullanılan teknolojik aletler verimliliği arttırmada önemli bir yere sahip olsalar da hizmet sunulmasında makineler kullanılmayacağından çalışanın etkili ve verimli kullanımı yoluna gidilmektedir (Benligiray, 1999:1).

Otel işletmelerinde, müşteri tatmininin sağlanması açısından da insan unsurunun önemi diğer işletme türlerine kıyasla çok daha belirgindir. Çünkü otel işletmelerinde çalışanlar, müşterilerin parasal bir bedel ödeyerek satın aldıkları ve yararlandıkları tamamlanmamış ürününün bir parçasıdır. Sunulan hizmetin kalitesi, salt maddi değil aynı zamanda manevi unsurlarla da ölçülmektedir. Bunun yanında otel işletmeleri, 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 ve kalifiye olmayan işgücünün oransal olarak yüksek olduğu işletmelerdir (Mullins, 1992:140).

Otel işletmelerinin genel özellikleri incelendiğinde, bu işletmelerdeki insan unsurunun önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu işletmelerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir. Bu özellikler aynı zamanda otel işletmeleri ve endüstriyel işletmeler arasındaki farkları ortaya koymaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002:87; Şener, 2001:15);

1. Otel işletmelerinde üretilen hizmet ve ürünün uzun süre stoklanma özelliği bulunmadığından, hizmetin sunulduğu anda müşteriye satılması gerekmektedir. Üretilen mal ve hizmetler sadece tüketicinin talebi ile ortaya çıkmaktadır.

2. Otel işletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan faktörü oldukça önem taşımaktadır. Kullanılan araç ve gereçler temel üretim unsuru değildir ve sadece çalışana kolaylık sağlamaktadır.

3. Otel hizmetleri çalışanlar arasında yakın işbirliği, uyum ve yardımlaşmayı gerektirmektedir,

4. Otel tesisleri günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü sürekli hizmet vermektedir. Konukların değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken, hoşça vakit geçirirken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadırlar. Bunu yaparken de, işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçlarının karşılanması ve hizmetin sunulması gerekmektedir.

5. Otel işletmeciliği, sürekli değişiklik gösteren ve hizmetin zevk ve modağa bağımlılığı fazla olan bir sektör olması nedeniyle, dinamik bir karaktere sahiptir. Bunun yanında otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri dinamik bir süreç gerektirmektedir. Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin stoklanma olanağının bulunmaması, pazarlama faaliyetlerinin diğer endüstri işletmelerine oranla daha dinamik bir yapıda gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır.

6. Turizm endüstrisinde talebin, önceden kesin olarak bilinmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağılı olması nedeniyle, tahminde bulunmak güçtür. Bu nedenle otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.

7. Otel işletmelerinde sunulan hizmetler soyut özelliktedir. Endüstriyel ürünlerde tüketiciler, malın görünümünü ve çeşitli özelliklerini dikkate alarak satın alma kararı vermektedirler. Oysa otel işletmelerinde sunulanların çoğu hizmet olduğu için tüketicilerin bu ürünleri önceden deneme imkânları bulunmamaktadır.

III.2.2.Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetiminin temel amacı kurumu hedeflerine, en verimli bir şekilde ulaştırmaktır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi; işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştiren ve bu yönüyle de kurum yönetiminde kilit bir işleve sahip olan bölümlerdir (Özdemir ve Akpınar, 2002:88).

Otel işletmelerinde, başarıyı etkileyen en önemli unsur, insan yani çalışanlardır. Otel işletmelerinde çalışanlar; mesleki yeterliliklerinin yanında, iletişim becerisi iyi, güler yüzlü, samimi ve dürüst olmalıdırlar. Bu özellikler, müşteri memnuniyetinde önemli bir yere sahiptir. Fakat müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışan otel işletmelerinde önce, müşteriyi memnun edebilecek çalışanların memnun edilmesi gerekmektedir. Çalışanların memnun olabilmesi için ise, başta onlara değer vermek, yaşam standartlarını geliştirmek için çaba harcamak, planlı ve sürekli bir mesleki eğitim politikası ile çalışanların gelişmelerine olanak sağlamak, çalışanların performanslarını artırmaya yönelik faaliyetler düzenlemek ve onlara güven vermek gerekmektedir. Bu çalışmaların yapılabilmesi için ise, otel işletmelerinde “insan kaynakları yönetimi” anlayışının yaygınlaşması ve etkin hale getirilmesi gerekmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002:85).

Genel olarak, otel işletmelerinin büyüklüğü ile insan kaynaklarına verilen önemin paralel olduğu görülmektedir (Kozak,1999:17);

Küçük otel işletmelerinde, insan kaynakları bölümünün, muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü de görülmektedir. Bazı küçük otel işletmelerinde ise, personel bölümü olarak yer alan bu bölüm, diğer bölümlerin konu ile ilgili işlerine müdahale etme yetkisine sahip değildir.

Büyük otel işletmelerinde ise, insan kaynakları adı altında örgütlenen bu bölüme, diğer bölümlerden daha fazla misyon yüklenmekte ve genel müdür yardımcılarında biri, ya da insan kaynakları yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Bu işletmelerde; insan kaynakları bölümü, tüm personel işlevleri yanında insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini de yürütme yetkisine sahiptir. Bu örgüt yapısında, insan kaynakları bölümü işlevsel yetkiye sahiptir ve diğer bölümlere, kendi işlevsel alanı içerisine giren konularda müdahale edebilmektedir.

Zincir otel işletmelerinde ise; genel merkezde, insan kaynakları koordinatörlüğü ve bağlı işletmelerde personel bölümü şeklinde oluşan bir yapılanma söz konusudur. Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, işgücü planlaması, iş analizi, insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme, işe alıştırma ve eğitim, motivasyon, değerlendirme, ücretleme, disiplin ve endüstriyel ilişkilerle ilgili işlevleri yerine getirmektedir.

III.3. Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Aşaması

Bu bölümde öncelikli olarak otel işletmelerinde performans değerlendirme aşamasının önemi ve amacı incelenecektir. Bunun yanında, otel işletmelerinde performans ve iş doyumu arasındaki ilişki ve kullanılan performans değerlendirme kriterleri ele alınacaktır.

III.3.1.Otel İşletmelerinde Performans Değerlemenin Önemi

Performans tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin üzerinde önemle durdukları bir kavramdır. İşletmeler periyodik başarılarını ulaştıkları performans düzeyine göre belirlemektedir. Performansın istenen düzeyde gerçekleşmesi, performans yönetim sisteminin temel hedefini oluşturmaktadır. Performans yönetim sistemi, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde hizmet etkinliklerini artırmak için motivasyonlarının sağlanması ve bu yolla onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını hedefleyen sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Söz konusu yaklaşım günün her saatinde hizmetin yoğun olarak gerçekleştirildiği otel işletmeleri için büyük önem taşımaktadır (Erciş, 2002:2).

İnsan kaynakları yöneticisi açısından performans değerlendirme sonucu elde edilen verilere dayanılarak ödül, ceza ya da düzeltici ve geliştirici önlemler alınabilmektedir. Çalışanlar öncelikle sergiledikleri performansın karşılığını görmek istemektedirler. Bu nedenle, bir organizasyonda başarılı olan ve olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini beklemektedirler. Bunun yanında performans seviyesi hakkında bilgi sahibi olan çalışan, kendisini düzeltme ve geliştirme olanağı da bulmaktadır (Gavcar ve diğ, 2006:34).

Kişiden kişiye mal ve hizmet sunulması durumunda, hizmeti sunan çalışanın hizmeti alan kişiye karşı tutumları, bu mal ve hizmetlerin oluşma ve sunulma sürecinde tamamlayıcı ve kaliteyi belirleyici önemdedir. Bu sebeple hizmeti sunan kişilerin iş performanslarının ölçülmesi zorunlu ve şarttır. Otel işletmesinde amaçlara ve yönetim stratejisine göre farklılık gösterebilecek bir personel performans değerlendirme yönteminin uygulanması işletmenin gelişimine katkı sağlayabilmektedir (Arslantürk, 2009:20). Performans değerlendirme sisteminin düzenli bir şekilde uygulanmasının çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Okumuş, 1993:165).

III.3.2.Otel İşletmelerinde Performans Değerlemenin Amacı

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemi kurulmasının birçok amacı bulunmaktadır. Bu işletmelerde çalışanların devir hızı, diğer sektörlerle göre fazla olmasından ve yüksek oranda insan gücüne dayanmasından dolayı, düşük performansın giderilmesi ve yüksek performansların sürekliliğinin sağlanması oldukça önemlidir. Her şeyden önce çalışanların zayıf performans düzeyleri, işletmede elde edilen finansal rakamlara, hizmet sunulan müşterilere ve işletmenin performans düzeyine doğrudan etki etmektedir. Bunun yanında diğer çalışanların moralini de olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticiler, danışma, düzenli iletişim, karşılıklı fikir alışverişleri, işgücü eğitimi, reorganizasyon, reorganize edilen kadronun seçimi, istihdam edilmesi, yönlendirilmesi gibi konularda büyük zaman harcamaktadırlar. Düşük performansın sürekliliği, yöneticilerin yönetsel görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmede sorunları olduğu anlamına gelmektedir (Jones ve Lockwood, 1990:55).

Otel işletmelerinde performans yönetimi sisteminin otel işletmelerinde oluşturulmaya çalışılmasındaki temel amaçlar şu şekildedir (Benligiray, 1999:29);

- Performans değerlemenin amaçları ile çelişki yaratmayan, işletmenin genel hedeflerine yönelik stratejilerle performans değerlendirme arasında bağlantı oluşturmak,
- İşletme içinde örgüt kültürünü güçlendirmek,
- Personelin katılımcı olmasını sağlamak,
- İşletme içinde etkili gruplar oluşturmak,
- Etkili yönetim kararları vermek,
- Çalışanların yetenek ve becerilerini rasyonel olarak kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye getirmek,

- Personelin performansını artırıcı ve geleceğe yönelik gelişimi sağlayıcı faaliyetlerde bulunmak.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda otel işletmeleri var olan insan kaynaklarından en etkin ve verimli bir biçimde yararlanabilecekler, örgütsel etkinliği arttırabilecekler ve sektör içinde rekabet avantajı kazanabileceklerdir.

III.3.3.Otel İşletmelerinde Performans ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

İş doyumu, çalışanın işine karşı olumlu duygusal tepkileri olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği iş doyumunu belirleyen faktörlerdir. Çalışanın verimli ve uyumlu çalışabilmesi açısından çok önemli olan iş doyumu, özellikle hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri için de ayrı bir öneme sahiptir (Toker, 2001;593).

İş doyumu ile ilgili yapılmış olan birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat performans ile iş doyumu arasındaki ilişkinin ötesinde, otel işletmelerinde performans değerlendirme uygulamasının iş doyumu üzerindeki etkisini ortaya koyan yeterli araştırma bulunmamaktadır. Ülkemizde, performans değerlendirme uygulaması genellikle, beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinin bir kısmında yapılmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların performans değerlemesine olan bakış açıları değerlendirme sonuçlarına göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerde uygulanan bazı performans değerlendirme uygulamalarının, çalışanın işini ya da iş doyumunu olumsuz yönde etkilemesi, performans değerlendirme sisteminin amacına ulaşmasını engellemektedir. Bu sebeple Tarlan ve Tütüncü tarafından, performans değerlemesi uygulayan otel işletmelerinde çalışanın yaklaşımını ve uygulamadan elde edilen verilerin kullanımının çalışanlar açısından ne şekilde değerlendirildiğini ortaya koymaya yönelik bir araştırma

yapılmıştır. Bu araştırma aynı zamanda performans ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:158).

Yapılan çalışmada iş doyumuna etki eden faktörlerin işin kendisi, amirler, ücret, iş arkadaşları, terfi olanakları ve performans değerlendirme uygulaması olduğu saptanmıştır. Genel olarak bazı otel işletmeleri yöneticileri, ücret faktörünü iş doyumunun belirlenmesinde en önemli faktör olarak düşünmektedirler. Fakat yapılan çalışmada, çalışanların iş doyumunu en çok etkileyen faktörün ücret olmadığı görülmüştür. İşletme içindeki olumsuzluklar, ücretin iyileştirilmesi ile nötr duruma getirilebilmekte, fakat güdüleme de doğrudan bir etki yaratmamaktadır. İş doyumunu en fazla yöneticilerin uygulamış oldukları performans değerlendirme etkilemektedir. Yöntemlerin geliştirilmesi ve sonuçların etkin kullanılması, iş doyumuna dolayısıyla işletmenin verimliliğine olumlu katkı sağlayabilmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001:160).

Otel işletmelerinde iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı sorunlar ve doyumsuzluğu belirleyen göstergeler bulunmaktadır şu şekilde sıralanabilmektedir (Oral, 2005:120);

- Resepsiyonda meydana gelen müşteri yığılması,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikayetlerinde artış,
- Çalışanların şikayetlerinin artması,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- Donanım ve materyali kötü kullanım eğiliminin artması,
- İş kazalarında satış,

- Yiyecek-içecek kalitesinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar gecikmeler,
- Toplam satış ve karda düşüş,
- Çalışanların işe devamsızlığının artması,
- İşgücü devir oranının yükselmesi.

İş doyumunu veya doyumsuzluğunun diğer bir deyişle bireyin ne istediği ile neye sahip olduğunun en iyi şekilde anlaşılabilmesi için performans değerlemenin ihmal edilmemesi, değerlendirme yöntemlerinin doğru bir şekilde seçilmesi, adil bir şekilde uygulanması ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara düzenli bir şekilde geribildirimini verilmesi gerekmektedir.

III.3.4.Otel İşletmelerinde Kullanılan Performans Değerleme Kriterleri

Otel işletmelerinde kullanılan performans değerlendirme kriterleri üç ana grupta incelenmektedir. Bunlar kişisel özelliklere dayalı performans değerlendirme, iş sırasındaki davranışlara dayalı performans değerlendirme ve sonuçlara dayalı performans değerlendirme şeklinde olup açıklamaları aşağıda yer almaktadır (Woods, 1992:88; Jones ve Lockwood, 1990:210; Drummond,1990:119).

III.3.4.1.Kişisel Özelliklere Dayalı Performans Değerleme

Bu değerlendirme kriterinde çalışanların kişisel özellikleri incelenmektedir. Kişisel özelliklere dayalı performans değerlendirme kriteri işletmeye bağlılık, iletişim kurma yeteneği, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına karşı geliştirilen tutum ve özellikleri incelemek amacıyla uygulanmaktadır. Emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde özellikle çalışanların kişisel özellikleri ve konuklara verdikleri izlenim son derece önem taşımaktadır.

III.3.4.2.İş Sırasındaki Davranışlara Dayalı Performans Değerleme

Otel işletmelerinde kullanılan önemli değerlendirme kriterlerinden biriside iş sırasındaki davranışlardır. Çalışanların konuklara gösterdikleri yakınlık, yardımseverlik, kendi işletmelerini seçtikleri için onlara minnettarlıkları ifade etmeleri, bu davranışlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Özellikle otel işletmelerinde, bilgi ve becerinin yanı sıra, çalışanların konuklara ve iş arkadaşlarına yönelik sergiledikleri tutum ve davranışlardan özen beklenmektedir. Dolayısıyla çalışanlar ve müşterilerin yüz yüze gelmek durumunda oldukları işletmelerde en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemlerinin davranış kökenli oldukları söylenebilmektedir. Davranışlara dayalı değerlemeler, bir önceki gruba oranla yargısal açıdan savunulabilir nitelik taşımaktadır. Çünkü davranışlar daha göz önünde olacağından sonuçların savunulması daha kolay olacaktır. Bununla birlikte bazı yöneticilere göre bu sistemde, çoğu davranışların bir kişiden diğerine tümüyle değişik algılanabilmesinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılabilir. Örnek vermek gerekirse; giriş kaydı yapan bir resepsiyon görevlisi, aynı alanda çalıştığı diğer görevlilere oranla aynı sürede daha çok kişiye hizmet edebilmekte ve sürekli kendisinden hizmet bekleyen bir grup yaratabilmektedir. Ancak bu resepsiyon görevlisinin iş sırasındaki davranışları otel yönetiminin belirlediği normlara uymuyorsa; örneğin, istenen ölçüde ciddi tavırla çalışmıyor tam tersine konuklarla gereğinden fazla diyaloga giriyorsa, adil bir şekilde yapılacak olan performans değerlendirme sonucunda düşük bir puan alabilecektir. (Kavanaughve Ninemeier, 1991:218).

III.3.4.3.Sonuçlara Dayalı Performans Değerleme

Bazı durumlarda davranışlar ve kişisel özellikler yerine bunların getirdiği sonuçlara daha fazla önem verilmektedir. Bu durumda sonuçlara dayalı performans değerlemesi uygulanabilir. Örneğin yukarıda verilen örnekteki resepsiyon çalışanı

sonuçlara dayalı bir değerlendirmeye tabi tutulacak olursa, yüksek performanslı çıkacağı açıktır. Ancak, otel işletmelerinde bu durumda da bazı sorunların ve çelişkilerin yaşanması olasıdır.

Örnek olarak, servis elemanlarının performanslarının değerlendirildiği ele alınırsa, belli bir zaman sürecinde bir çalışan kaç masa ile ilgilenebildiğini düşünülürken, eğer kullanılan yöntem yalnızca sonuçları dikkate alıyorsa, bu süre zarfında daha fazla masa ile ilgilenenin, diğer bir servis elemanına oranla daha yüksek puan alabileceği açıktır. Öte yandan, çok fazla sayıda masayla ilgilenebilen çalışan, restorandaki konuklar üzerinde iyi bir etki bırakmayabilir ve otel imajını olumsuz olarak etkileyebilir. Objektif olma açısından, sonuçlara dayalı değerlendirme daha faydalı görünse de, bazı işler için tek başına bu yaklaşımın kullanılması sakıncalar doğurabilmektedir.

Otel işletmelerinde görev alan çalışanlar açısından bu üç yaklaşımın birlikte kullanılması gerekmektedir. Bölüm veya departmanlara göre bu kriterlerin değerlemeye katılım oranları farklılaştırılabilir. Gerek çalışanlar, gerekse yönetim açısından birçok getirisi olan performans değerlemesinin aynı departman veya bölümdeki tüm çalışanlara aynı standartlarla uygulanması önem taşımaktadır.

III.3.5.Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sisteminin Planlanması

Performans değerlemesi, çalışanların otel işletmeleri için taşıdıkları önemin niceliksel ve niteliksel yönleriyle, belirli suretler içerisinde ifade edilmesidir. Otel işletmeleri çok sayıda bölümden oluşan karmaşık örgüt yapılarına sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması oldukça zor olmaktadır. Otelde bölüm yöneticilerinin kendi değer yargılarına göre değerlendirme yapması durumunda, farklı sonuçlar ortaya çıkabilmekte ve bu da çalışanların objektif bir değerlendirmeye tabi tutulmalarını engelleyebilmektedir (Şener, 2001:63). Bu sebeple

yapılacak olan performans değerlemenin önceden planlanması ve ana hatlarının ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişmiş güzel performans değerlendirme yapmak yerine, sistemli bir performans değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme planının, değerlemeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin plana inanmaları gerekmektedir (Bingöl, 2006:172).

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin planlanmasında öncelikle, otel işletmelerinin hedef ve beklentilerinin gerçekleşmesini sağlayan faaliyet planları hazırlanmalı, daha sonra ise, çalışan performansının gerçekçi ve güvenilir bir biçimde ölçülmesi için performans kriterleri ve standartları belirlenmelidir. Planlama sürecinde belirlenen vizyon, misyon, temel örgütsel amaçlar, stratejiler ve hedefler uygulanmadığında etkin sonuç alınmamaktadır.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemi sürecinde tüm bunların uygulamaya konulması için faaliyet planlarının yapılması gerekmektedir. Faaliyet planları, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleştirilmesine yönelik eylem planlarıdır. Otel işletmelerinde faaliyet planlaması ile hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetler aşamalı olarak belirlenmektedir. Bu faaliyetler, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, kimin yapacağı, maliyetin ne olacağı vb. gibi sorulara cevaplar verecek şekilde hazırlanmaktadır. Otel işletmelerinde faaliyet planları sürekli planlar ya da bir kez uygulanan planlar olabilirler. Sürekli planlar politikaları, prosedürleri ve kuralları içermektedir. Bir kez uygulanan planlar ise, otel işletmelerini temel amaçlarının nasıl başarılacağını belirten, spesifik bir amaç için geliştirilen ve o amacın gerçekleşmesiyle birlikte işlevini tamamlayan planlardır. Programlar, projeler ve bütçeler bir kez kullanılan plan örnekleridir (Benligiray,1999:74).

III.4.Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sonuçlarının Geribildirimi

Otel işletmelerinde en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu daha önceki bölümlerde detaylı olarak ele alınmıştır. Bu işletmelerde, müşterilerin sürekliliğini sağlamak yine çalışanların elindedir. Aynı işletmeyi tekrar tercih edecek olan müşteri, otel işletmelerindeki çoğu somut unsurdan çok çalışanlardan aldığı soyut ilgi ve alaka için geri dönecektir. Bu sebeple çalışanların bilgileri, becerileri, tecrübeleri ve bunlara bağlı olarak performans seviyeleri oldukça önemlidir. Dolayısıyla otel işletmelerinde en yaygın kullanılan değerlemelerin davranış kökenli olduğunu söyleyebiliriz (Woods, 1992:194). Yöneticiler çalışanların motivasyon ve performans seviyelerini yüksek tutmak için sistemli ve sürekli bir şekilde performans değerlendirme faaliyetleri yapmalı ve çalışanlara belli periyotlarda geribildirim vermelidir. Başarının devamı ve başarısızlığın son bulması için geribildirim vermek yöneticiler için zorunlu bir faaliyet olmalıdır.

Otel işletmelerinde yöneticilerin görevleri arasında, ihtiyaçlar doğrultusunda yetkinlik tanımlarını ve performans değerlendirme sistemleri oluşturmak ve geliştirmek bulunmaktadır. Başarılı ve kurumsal otel işletmelerini diğer şirketlerden ayıran en önemli farklardan biri ise; bu işletmelerin sadece performans sistemini oluşturmak ve çalışanlarının performansını değerlendirmekle kalmayıp, hedefler doğrultusunda yönlendirmeleri, yönetmeleri ve çalışanlara geribildirim görüşmeleri vasıtasıyla aktarmalarıdır.

Otel işletmelerinde performans değerlemenin çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik amacının gerçekleşebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının geribildirim yoluyla çalışanlara iletilmesi gerekmektedir. Çalışanlar geribildirim aracılığıyla kendilerinden neler beklendiğini, performans standartlarının neler olduğunu, standartlarla

fiili performans arasındaki farkı ya da sapmaları görerek, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlamaktadırlar.

III.4.1.Geribildirim Aşamaları

Otel işletmelerinde geribildirim sürecinin aşamaları, uygun ortam ve zaman oluşturulması, çalışanın kendi performansını değerlemesi, yöneticinin çalışanın performansına ilişkin görüşlerini iletmesi, çalışana tavsiyeler verilmesi ve görüşmenin bitirilmesi şeklindedir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır.

III.4.1.1.Geribildirim Görüşmesi İçin Uygun Ortam ve Zaman Oluşturulması

Geribildirim görüşmesinin ilk adımı, görüşme için uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Görüşme yeri rahat ve gözden uzak olmalıdır. Çoğu kişi yöneticilik makamını iktidarla ve tek taraflı bilgi akışıyla özdeşleştirdiğinden, yöneticinin bürosu görüşme için ideal yer değildir. Görüşmenin yapıldığı yerde yöneticinin masa yerine çalışanla aynı seviyede oturması daha eşitlikçi bir hava yaratmaktadır. Masanın arkasında her haliyle yönetici gibi duran biri, hemen yargı vermeye hazır bir iktidar sembolü olarak görünmektedir (Aykaç, 1999:68). Nerede yapılırsa yapılsın, görüşme kesintiye uğramamalıdır. Sessiz bir konferans odası ya da başka bir kattaki kullanılmayan bir ofis görüşme için uygun olabilir. Görüşülecek çalışan için de uygun bir zamanın seçilmesi, yöneticinin o çalışana saygısını göstermekte ve iyi bir hava yaratmaktadır. Pazartesi sabahı, öğle yemeği zamanı, Cuma akşamüstü, işgününün sonu ya da tatil günü gibi, çalışanların çoğunun rahat içinde olduğu bir zamanın seçilmemesi de önemlidir. Görüşme sırasında görüşülen çalışana sorulara cevap verebilmesi ve gerekli gördüğü açıklamaları yapabilmesi için yeterli zaman bırakılmalıdır. Görüşmeler çoğunlukla daha kısa sürse de, geribildirim görüşmesi için bir saat ayrılması uygun ve mantıklıdır.

Görüşmenin herhangi bir anının aceleye getirilmesi, önceden yapılan bütün hazırlıkları boşa çıkarabilmektedir. Son olarak, yönetici çalışanlara görüşmenin yerini ve zamanını oldukça önceden bildirilmelidir. Çalışanların görüşmeye tam olarak hazırlanabilmesi için gündeme getirmek istedikleri konular hakkında düşünmeye zaman bulmaları gerekmektedir (www.kobifinans.com.tr).

III.4.1.2.Çalışanın Kendi Performansını Değerlemesi

Geribildirim planlanması aşamasında uygun yer ve zaman ayarlandıktan sonra görüşmeye başlanabilmektedir. Otel işletmeleri gibi hizmet ağırlıklı sektörlerde çalışanların psikolojisi çok büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple yönetici geribildirim verme işini kırmadan, empati kurarak ve çalışanın katılımını sağlayarak yapmalıdır (Tandoğan, 2010:2). Öncelikle çalışanın kendi performansı hakkında değerlendirme yapması istenmektedir. Çalışanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü bilmek, yöneticinin nasıl yaklaşacağına karar vermesini sağlamaktadır. Burada önemli olan, çalışanın kendi performansı hakkındaki düşüncelerinin dikkate alındığı ve performans değerlemesinin kritik noktalarından olduğunu görebilmeğidir. Yönetici çalışanın düşüncelerini öğrenerek görüşmede nasıl bir yol izleyeceğini görebilmektedir. Aynı zamanda çalışanın kendine güvenini, ilgi alanlarını, amaçlarını ve yeteneklerini bu değerlendirme yoluyla öğrenme fırsatı bulmaktadır. Fikir alışverişinin olduğu ortamda sorunlar beraber çözülmekte, kararlar beraber alınmakta ve performans değerlemeden beklenen sonuca daha kolay ulaşılabilir. Eğer çalışan kendini ifade etmekte zorlanıyorsa, bu durumda yönetici araya girmeli, sorduğu sorularla çalışanı yönlendirerek kendisini ifade etmesini kolaylaştırmalıdır (Türker, 1984:156).

III.4.1.3.Yöneticinin Çalışanın Performansına İlişkin Görüşlerini İletmesi

Çalışanın iş yerindeki performansı ile ilgili geribildirim alması çok önemlidir. Çünkü yöneticisinin, çalışma arkadaşlarının ve çalıştığı kurumun gözünde işini nasıl yaptığı hakkında bilgi almaya ihtiyacı vardır. Geribildirim, çalışana, hem bulunduğu noktayı objektif olarak görme imkânı tanımakta, hem kurumu tarafından dikkate alındığı ve yaptıklarının bir değeri olduğu gerçeğini göstermekte, hem de kendini geliştirmesi için fırsat yaratmaktadır (Yalın, 2005:64).

Performans değerlendirme ve sonuçlarının geribildirimi, çalışanların ve dolayısıyla şirketlerin performans ve verimliliklerini arttırmaktadır. Otel işletmelerinin daha verimli çalışmasını gerektiren ve verimliliğin meydan okuyan bir sorun olmasına yol açan yapısal nedenler bulunmaktadır. Bunlardan biri, daha önce değinildiği gibi otel işletmelerinin emek-yoğun bir yapıya sahip olmasıdır. Otel vb. işletmeler ağırlama hizmet işletmeleri olduklarından işgücüne büyük ihtiyaç göstermekte, otomasyon ve makineleşme yoluyla personel tasarrufu sağlama olanakları sınırlı kalmaktadır (Met ve Erdem, 2006:55). Bu sebeple verimliliği arttırmanın en etkin yolu çalışanların verimliliğini arttırmaktır. Bu sebeple şirketlerde düzenli performans değerlendirme ve geribildirim sistemi oluşturulmasının önemi ve gerekliliği önceki bölümlerde vurgulanmıştır. Bunun yanında, otel sektöründe mevsimlik dalgalanmaların yoğun yaşanması ve sezonluk personel alımına yol açması performans değerlendirme ve geribildirim sisteminin önemini ortaya koyan diğer sebeplerdendir. İşgören devir hızı otel işletmelerinde yüksektir.

Geribildirim faaliyetinin beklenen sonuca ulaşabilmesi için yöneticinin kullandığı tarz ve ifade yöntemi oldukça önemlidir. Geribildirim görüşmelerinde yöneticilerin spesifik olmaları, yorumlarını somut olaylara, sonuçlara ve yapılan işlere dayandırmaları aynı anda çok fazla ayrıntı ile ilgilenmemeleri gerekmektedir. Önceden

hazırlanan performans planını izleyen yönetici, gelecek dönemi kapsayan yeni planda kendine yarayacak verileri daha ayrıntılı olarak incelemek ve çalışanı ile tartışmak durumundadır. Bu nedenle, önemsiz ayrıntılarla ilgilenmek yöneticinin aşırı mükemmellik arayışında olduğunu göstererek, çalışmada mülakattan rahatsızlık duyması ile sonuçlanacaktır. Yönetici öncelikle astın savunucu davranışlarının, tepkilerinin nasıl ortaya çıktığını bilirse, seçeceği sözcüklere de o denli dikkat edecektir. Yönetici, çalışanın güçlü olduğu taraflarına ağırlık vermeli ve önemli noktaları belirtmelidir (Quinn, 1990:190). Kuşkusuz bu durum, çalışanın, eksik olduğu konulardaki uyarıları kabul etmesini kolaylaştıracaktır. Yönetici çalışanın eksik yönlerinin görüşülmesinde onun, gelişmesinin mümkün ve gerekli olduğunu belirtmeli ve nasıl başarılı olabileceğine yapıcı bir biçimde açıklık getirmelidir

III.4.1.4.Geribildirim Görüşmesinde Çalışana Verilecek Tavsiyeler

Geribildirim görüşmesi planlarken gözden geçirilen daha önceki değerlendirmenin belki de en yaralı kısmı, yöneticinin görüşülen çalışana yaptığı önerilerdir. Bu öneriler, performansın zayıf yönlerinin nasıl düzeltileceğinden, işte daha fazla nasıl uzmanlaşabileceğine kadar uzanabilmektedir. Çalışanlar mesleki gelişimlerini sürdürebilmek için performansları hakkında bilgi almaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu da yöneticinin onlara bilgi ve deneyimlerini aktarabilmesi için bir fırsat oluşturmaktadır (www.kobifinans.com.tr).

III.4.1.5.Geribildirim Görüşmesinin Bitirilmesi

Otel işletmeleri günün yirmi dört saati hizmet verdiği için çalışanların performanslarını gösterme şansları sürekli olarak devam etmektedir. Aynı şekilde yöneticilerin de gözlem süreleri daha uzundur. Geribildirim görüşmesi bittikten sonra çalışanlarla performanslarına ilişkin iletişim devam etmelidir. Hedeflere yönelik gelişimler

periyodik olarak izlenmeli ve değerlenmelidir. Organizasyonel hedefler ile ödüller arasındaki ilişki kurulmalıdır. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, geribildirim görüşmesinin etkinliğinde en önemli rolü yönetici üstlenmiş olup, onun sorumluluğunda gerçekleştirilecek bir dizi faaliyet, sürecin başarısını belirlemektedir (Tunçer, 2009;4).

III.4.2.Geribildirim Görüşmesinin Davranışsal Özellikleri

Otel işletmelerinde, çalışanlara performans değerleme görüşmeleri yolu ile bilgi verilmesi, her zaman için bu görüşmelerin olumlu motivasyon yarattığı anlamına gelmemektedir. Bu görüşmeyi taraflar için güç ve tedirgin edici faaliyet haline dönüştüren birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin en önemlilerinden birisi değerlendirilen kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmadır. Daha önceki bölümlerde performans değerlendirmenin ortaya çıkarabileceği tehditlere de değinildiği gibi, bu görüşmelerde çalışan bir taraftan yöneticisinin performansını en iyi puanlarla ya da en üst düzeyde değerlendirmesini sağlamaya yönelik davranışlar sergilerken, diğer yandan da yetersizlikleri ve yaşadığı sorunlarda yöneticisinin destek ve yönlendirmesini elde edebilmek için açık ve dürüst davranmaya çalışmaktadır. Bu çatışmanın önlenmesi büyük ölçüde yöneticinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Açıklık ve dürüstlüğü ödüllendiren, çalışana sorunlarında yardımcı olmaya istekli olan, onun güçsüz yönlerinin gelişmesi için çaba sarf eden yönetici, söz konusu geribildirim başarıyla olmasına ve amacına ulaşmasına da katkıda bulunmuş olacaktır (Werther, 1993:368).

Geribildirim görüşmelerinde yaşanan yanlış anlaşılma ve çatışmaların diğer önemli bir nedeni de, çalışanların kendilerine yöneltilen eleştiriler karşısında gösterdikleri savunmaya yönelik tepkilerine karşı yöneticilerinin sergiledikleri davranışlardır. Eleştiriler karşısında kişiler öz-saygınlık ve benliklerini korumak için otomatik savunma tepkileri göstermektedirler. Her ne kadar doğal kabul edilirse de, gösterilen bu tepkiler çalışanın

yetersiz yönlerini gerçekçi bir biçimde görüp, tartışıp, geliştirme yolları aramasına engel olmaktadır. Yöneticilerin görüşmelerde çalışanlara olumsuz geribildirim sağlarken gösterdikleri davranışlar, bu gibi savunucu tepkilerin artması ya da azalmasında etkili olacaktır. Örneğin yönetici çalışan hakkındaki olumsuz görüşlerini belirtirken, bunları astına kabul ettirmeye çalışırsa, astın savunma tepkileri artacaktır. Diğer yandan, bu olumsuzluklara çözüm arayıcı bir tarzda, geçmişteki sorunları ve nedenlerini araştıracı ve sorun çözücü bir yaklaşım benimseyen yönetici, bu tür görüşmelerde çok daha başarılı olacaktır. Burada diğer önemli bir husus da, çalışana sağlanan geribildirim (özellikle olumsuz geribildirim) niteliğidir. Spesifik fiili performans ya da davranışları tanımlayıcı, geleceğe yönelik ve performansı geliştirici nitelikte olan olumsuz mesajlar çalışan tarafından dikkate alınıp, dinlenecek ve ilgili öneriler uygulanabilecektir. Geribildirim görüşmelerinde, olumsuz geribildirim yanı sıra kişinin başarılı olduğu durumlar ve güçlü yönleri de vurgulanmalıdır.

IV.BÖLÜM

İZMİR İLİNDE BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN PERFORMANS DEĞERLEME VE GERİBİLDİRİMİ FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde İzmir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin performans değerlendirme ve geribildirim uygulamalarına yönelik yapılan araştırmanın sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda; araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlamaları ve bulguları sunulmaktadır.

IV.1. Araştırmanın Amacı

Otel işletmelerinin büyüklükleri, türü, personel sayıları ne olursa olsun, amaçlara ulaşılması için personelin en etkin biçimde çalıştırılması ve performanslarının artırılması gerekmektedir. Günümüzde otellerde konaklayan misafir beklentilerinin yükselmesi ve oteller arası yoğun rekabetin şiddetlenmesi, otel işletmelerini yeni yönetsel çalışmalar yapmaya yöneltmektedir. Bu yönetsel çalışmaların başında, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bu çerçevede daha etkin olabilmek amacıyla performans sonuçlarının personele geribildirimi bulunmaktadır. Bu araştırmada aşağıdaki araştırma sorularının yanıtları bulunmaya çalışılmaktadır;

1. Otel işletmelerinde performans değerlendirme uygulaması nasıl yapılmaktadır?
2. Hangi performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır?
3. Uygulama esnasında karşılaşılan zorluklar nelerdir?
4. Değerleme kriterleri (standartları) nelerdir?
5. Değerleme sonuçları hangi amaçlarla kullanılmaktadır?
6. Değerlemeden beklenen faydalar nelerdir?
7. Performans değerlendirme sonuçlarının geribildirimi yapılıyor mu?

8. Uygulanan geribildirim yöntemi nedir?

9. Yöneticilerin olumlu ve olumsuz geribildirim etkileri hakkındaki görüşleri nelerdir?

10. Yöneticilerin geribildirim etkinliğini artırma konusundaki görüşleri nelerdir?

Otel işletmeleri emek yoğun bir özellik gösterdiği için bu işletmelerde personele yapılan yatırımların önemi oldukça fazladır. Konaklama işletmelerinde üretim ve tüketimin aynı anda yapıldığı göz önüne alındığında performans değerlendirmenin ilgili departmanlar ve uzman kişiler tarafından yapılması ve geribildirimlerin zamanında verilmesi oldukça önemlidir. Böylece işletmelerin çalışanlarından yeterli verimi alması, çalışanların iş tatminini arttırması ve hizmet kalitesinde de iyileştirme oluşturacağı noktadan hareket ederek insan kaynakları yöneticilerinin olumlu veya olumsuz geribildirim etkileri konusundaki bakış açılarının ne olduğunu saptamak hedeflenmiştir. Çalışanların performans sonuçlarıyla ilgili geribildirim otel işletmelerindeki önemini ve yerini ortaya koyarak yöneticilerin bu konuya dikkatlerini çekmek ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini arttırmak diğer amaçlardandır. Özellikle son yıllarda konaklama işletmelerinin önemle üzerinde durduğu performans değerlemesinin en önemli ve hassas aşaması olmakla beraber az çalışılmış geribildirim konusunun irdelenmesiyle, bu çalışmanın diğer çalışmalara ışık tutması ve literatüre katkı sağlaması da diğer hedefler arasındadır.

IV. 2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sorularına cevap bulabilmek amacıyla genel tarama modeli kullanılmıştır. “Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örnekleme üzerinde yapılan tarama modelleridir” (Karasar, 1991:79).

Tez çalışması, birbirini takip eden iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada geniş çaplı bir alan yazın taraması yapılmıştır. İkinci aşamada orijinal veri toplamak amacıyla, alan yazın taramasına bağlı olarak bir anket geliştirilmiştir. Anket formu 23 sorudan oluşmaktadır. Anketin geliştirilme sürecinde ayrıca performans değerlendirme ve geribildirim konusunda deneyimi/bilgisi olduğu düşünülen akademisyenler, otel yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerinin de görüşlerine başvurulmuştur. Böylece anketin içeriği geliştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini, performans değerlendirme ve geribildirimi konusunda uygulamalarını saptamak amacıyla, İzmir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. İzmir ilinde dört yıldızlı 22 ve beş yıldızlı 15 olmak üzere toplam 37 otel bulunmaktadır (www.kultur.gov.tr). Yapılan anket çalışmasında 37 otelin tamamı hedeflenmiş olmasına rağmen, 13’ü beş yıldızlı, 15’i dört yıldızlı olmak üzere toplam 28 otelden cevap alınabilmiştir. Böylece geri döngü oranı % 75,6 olarak gerçekleşmiştir. İnsan kaynakları müdürlerinin performans değerlendirme çalışması ile doğrudan ilgili olmaları nedeni ile anketler insan kaynakları müdürleri tarafından cevaplandırılmıştır. Fakat bazı otel işletmelerinde insan kaynakları faaliyetlerinin başka departmanlarca yürütülmesi sebebiyle, ankete farklı bölümlerden de katılım olmuştur. Bunlar, eğitim ve kalite, muhasebe, halkla ilişkiler ve ön büro departmanlarının yöneticileridir.

Anketlerde, genel olarak katılımcılarla yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır (19 otel). Ulaşılamayan katılımcılara ise e-posta yoluyla ulaşılmıştır (9 otel).

Anket ile toplanan verilerin çözümüne geçilmeden önce, verilerin anketle belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hata unsurları barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır

Saptamalar sırasıyla;

- Örnekleme oluşturan katılımcıların demografik verilerini özetlemek bakımından frekans (f) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.

- Katılımcıların kişisel özelliklerine bakılmaksızın ölçeğin maddelerine ilişkin algılamalarının düzeyini göstermek üzere, verdikleri ortalama puan ve standart sapmalar (ss) hesaplanmıştır.

IV.3. Araştırmanın Sınırlamaları

Birçok çalışmada olduğu gibi, bu araştırmanın da çeşitli sınırlamaları bulunmaktadır. Bu sınırlamalar aşağıda belirtilmiştir

1. Araştırmanın zaman ve mali açıdan sınırlamaları bulunmaktadır. Bu nedenle araştırma Türkiye genelinde yürütülmemiştir.

2. Araştırma İzmir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. İzmir ilinin seçilmesinin nedeni, araştırmacının İzmir’de yaşıyor olması ve bu nedenle otellerle daha rahat iletişim kurabilme olasılığıdır. Ayrıca hem şehir, hem de tatil otellerinin bulunması İzmir ilinin seçilmesi konusunda etkili olmuştur.

3. Dört ve beş yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni ise, bu otellerin bir, iki ve üç yıldızlı otellere kıyasla daha büyük olmaları ve bu nedenle de daha profesyonelce yönetilmeleridir.

IV.4. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde, örnekleme oluşturan 28 otel işletmesinin performans değerlendirme ve geribildirim faaliyetlerine ilişkin saptamalara yer verilmiştir. İlk etapta otellere ilişkin bazı özelliklere yer verilmiştir. Daha sonraki aşamalarda performans değerlendirme ve geribildirim konusunda frekans ve yüzde saptamaları incelenmiştir.

IV.4. 1.Araştırmaya Katılan Otellerin Özellikleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan otel işletmelerine ve insan kaynakları yöneticilerine ilişkin verilere yer verilmiştir.

IV.4.1.1.Araştırma Yapılan Otellerin Kategorilerine Göre Dağılımları

Araştırma yapılan otellerin 15'i (% 53,6) dört yıldızlı, 13'ü (% 46,4) beş yıldızlı otel kategorisinde bulunmaktadır.

Tablo 1: Araştırma Yapılan Otellerin Kategorilerine Göre Dağılımları

	n	%
Dört Yıldız	15	53,6
Beş Yıldız	13	46,4

IV.4.1.2.Araştırma Yapılan Otellerin Türü, Kuruluş Yılları, Kadrolu ve Geçici Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları

Tablo 2'deki otel türü değişkeni incelendiğinde dört yıldızlı otellerden 9'unun (% 32) bağımsız otel, 3'ünün (% 10,7) ulusal zincire bağlı otel, 1'inin (% 3,5) uluslararası zincire bağlı otel ve 2'sinin (% 7,1) grup otel kategorisinde olduğu görülmüştür. Beş yıldızlı otellere bakıldığında ise, 7'sinin (% 25) bağımsız otel, 1'inin (% 3,5) ulusal zincire bağlı otel ve 5'inin (%17,8) uluslararası zincire bağlı otel olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan oteller arasında beş yıldızlı grup otel bulunmamaktadır. İzmir ilinde

yer alan otellerin büyük çoğunluğunun (% 57) bağımsız otel kategorisinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Araştırma Yapılan Otellerin Türü, Kuruluş Yılları, Kadrolu ve Geçici Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ		BEŞ YILDIZ		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
TÜRÜ						
Bağımsız	9	32,0	7	25,0	16	57,0
Ulusal Zincire Bağlı	3	10,7	1	3,6	4	14,5
Uluslar arası Zincire Bağlı	1	3,6	5	17,8	6	21,4
Grup Otel	2	7,1	--	--	2	7,1
KURULUŞ YILI						
2000 Yılı Öncesi	12	42,8	4	14,5	16	57,3
2000 Yılı Sonrası	3	10,7	9	32	12	42,7
KADROLU ÇALIŞAN SAYISI						
1-50 Kişi	3	10,7	--	--	3	10,7
51-100 Kişi	11	39,2	6	21,4	17	60,6
101-150 Kişi	1	3,6	4	14,4	5	18,0
151-200 Kişi	--	--	3	10,7	3	10,7
GEÇİCİ ÇALIŞAN SAYISI						
1-50 Kişi	9	32	8	28,5	17	60,5
101-150 Kişi	--	--	--	--	--	--

Araştırma yapılan otellerin kuruluş yılları incelendiğinde 2000 yılı öncesinde dört yıldızlı 12 (% 42,8) otelin, 2000 yılı sonrasında 3 (% 10,7) otelin açıldığı görülmüştür. Beş yıldızlı otellere bakıldığında ise 2000 yılı öncesinde 4 (% 14,5), 2000 yılı sonrasında

ise 9 otelin faaliyete geçtiği görülmüştür. İzmir ilinde toplamda 12 otelin 2000 yılı sonrasında açılması, 11 yıl içerisinde turizm alanındaki gelişmeleri ortaya koymaktadır.

Küresel ekonomik krizin İzmir'e olan etkisi çeşitli sektörlerde olumsuzluk yaratsa da İzmir bu zorluklar karşısında, sahip olduğu çeşitli zenginliklerle ayakta kalmayı başaran şehirlerin arasındadır. Üniversiteleri, yetişmiş insan gücü, kentsel alt yapısı, coğrafyası, sahip olduğu bakir alanları, tarihi ve turizm zenginlikleri ile şimdi ve gelecekte yatırım anlamında önemli bir kent halindedir. Turizm ve hizmet sektöründe İzmir'e verilecek olan desteğin en kısa süre içerisinde verimli bir şekilde döneceği ortadadır. Destek vermek amacıyla yola çıkılan projeler arasında İzmir'i kalkandıran, çeşitli alanda yapılan fuarlar, kongreler İzmir'in son yıllarda gelişmesini sağlayan faktörlerden bazılarıdır. Bunlar dışında tarihsel meydanlarda yapılan yenilikler İzmir'i turizm noktası haline getirmeyi sağlamıştır. İzmir'deki her yıl yenileri eklenen çeşitli konu başlıklı fuarlar, kongreler ve ticari anlamda yapılan yenilikler, yüksek sermaye birikimi, her zaman İzmir'de iş yapan insanların bir ayağının bu şehirde olmasını sağlamıştır. Bunun yanında Türkiye'de turizm politikalarında destek ve teşvikler öncelikle Antalya ve İzmir'de yoğunlaşmaktadır. İzmir körfezindeki kirliliğin giderilmesi için 2000 yılında devreye giren arıtma tesisinin varlığı İzmir için olumlu olmuştur. Ulaşım konusunda hava alanı kapasitesindeki artış, uluslararası feribot seferlerinin varlığı, turizm ve ticarete hizmet eden limanların bulunması ve ulaşım çeşitliliği gibi faktörler her geçen gün yeni turizm yatırımlarına neden olmakta ve bu doğrultuda İzmir önemli bir turizm merkezi olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir. Bu sebeple turizm alanında önemli olan bölgeler dışında İzmir'in şehir merkezinde açılan otel sayıları artmıştır.

İzmir ilindeki dört yıldızlı otellerin kadrolu çalışan sayılarına bakıldığında 1-50 kişi aralığında 3 (% 10,7) otel, 51-100 kişi aralığında 11 (% 39,2) otel, 101-150 kişi

aralığında 1 (% 3,5) otel olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin kadrolu çalışan sayılarına bakıldığında ise, 51-100 kişi aralığında 6 (% 21,4) otel, 101-150 kişi aralığında 4 (% 14,4) otel ve 151-200 kişi aralığında 3 (% 10,7) otelin olduğu görülmüştür.

Dört yıldızlı otellerin 9'unda (% 32) 1-50 kişilik geçici çalışan bulunmaktadır. Kalan 6 adet dört yıldızlı otelde geçici çalışan bulunmamaktadır. Beş yıldızlı otellerin 8'inde (% 28,5) 1-50 kişi aralığında geçici çalışan bulunmaktadır. Kalan 5 adet beş yıldızlı otelde geçici çalışan bulunmamaktadır. İzmir'deki otellerin tamamı göz önünde bulundurulduğunda % 60,5'inin geçici çalışan buldukları ve geçici çalışan sayılarının 1-50 kişi aralığında olduğu görülmüştür.

IV.4.1.3. Katılımcıların Görev ve Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Araştırma yapılan otellerde ankete katılanların görev dağılımına bakıldığında, dört yıldızlı otellerde 8 (% 28,5) kişinin insan kaynakları müdürü, 1 (% 3,5) kişinin insan kaynakları personeli, 2 (% 7,1) kişinin muhasebe müdürü, 2 (% 7,1) kişinin halkla ilişkiler müdürü, 2 (% 7,1) kişinin ise ön büro müdürü olarak görev aldıkları görülmüştür. Beş yıldızlı otellerdeki katılımcıların görev dağılımları incelendiğinde ise, 9 (% 32) kişinin insan kaynakları müdürü, 2 (% 7,1) kişinin insan kaynakları personeli, 2 (% 7,1) kişinin eğitim ve kalite müdürü olduğu saptanmıştır. Anketin tamamının insan kaynakları müdürlerine uygulanması amaçlansa da dört yıldızlı otellerin 6'sında (%21,4) insan kaynakları departmanı olmadığı veya kurulma aşamasında olduğu için anket uygulaması, insan kaynakları faaliyetlerini üstlenen eğitim ve kalite, muhasebe, halkla ilişkiler ve ön büro gibi birimlere yapılmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde dört yıldızlı otellerde insan kaynakları departmanının olmama sebepleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

- Araştırmaya katılan otellerin genel olarak sezonluk faaliyet göstermesi sebebiyle, insan kaynakları bölümünün, otellere ayrı bir maliyet kalemi oluşturması,
- Özellikle hizmet sektöründe değişime ayak uydurabilmek, rekabet ortamında hizmet kalitesini arttırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça zordur. Bunu sağlayabilmek için pratik düşünme becerisine sahip, grup çalışmasına ve öğrenmeye yatkın çalışanların istihdam edilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinin istihdam ettiği personelden uzun süre faydalanmak istemelerine rağmen, özellikle sezonluk çalışan otellerde personel devir hızının yüksek olması sebebiyle, eğitilmiş personele bir sonraki sezonda ulaşılma güçlüğüne ortaya çıkması.

İzmir’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tamamında insan kaynakları departmanının olduğu görülmüştür. Fakat bu otellerin 2’sinde (%7,1) performans değerlendirme ve geribildirim faaliyetlerini eğitim ve kalite departmanı yürütmektedir. Bu otellerden alınan bilgilere göre; performans değerlendirme faaliyeti eğitim ve kalite departmanı tarafından, sonuçların geribildirimi ise bölüm yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Bunun yanında, eğitim ve kalite departmanının bir diğer görevinin ise, geribildirim nasıl yapılacağı konusunda bölüm yöneticilerine eğitim vermek olduğu bildirilmiştir.

Yapılan araştırmada tüm katılımcıların üniversite mezunu oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan dört yıldızlı otellerde 5 (% 17,8) kişinin ön lisans, 9 (% 32) kişinin lisans ve 1 (% 3,5) kişinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Katılımcıların Görev ve Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ		BEŞ YILDIZ		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
Katılımcıların Görev Dağılımı						
İnsan Kaynakları Müdürü	8	28,6	9	32,0	17	60,6
İnsan Kaynakları Personeli	1	3,5	2	7,2	3	10,6
Eğitim ve Kalite Müdürü	--	--	2	7,2	2	7,2
Muhasebe Müdürü	2	7,2	--	--	2	7,2
Halkla İlişkiler Müdürü	2	7,2	--	--	2	7,2
Ön Büro Müdürü	2	7,2	--	--	2	7,2
Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı						
Ön Lisans	5	17,9	--	--	5	17,9
Lisans	9	32,0	10	35,8	19	67,8
Yüksek Lisans	1	3,6	3	10,7	4	14,3

IV.4.2.Araştırmaya Katılan Otellerin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine İlişkin Bilgiler

Bu bölümde, araştırma yapılan otellerin performans değerlendirme ve geribildirim uygulamalarını incelemeye yönelik yapılan çalışmanın sonuçları yer almaktadır.

IV.4.2.1. Araştırma Yapılan Otelerde Performans Değerleme Sisteminin Uygulanıp Uygulanmadığını Gösteren Dağılım

Tablo 4 'de, araştırma yapılan otelerde performans değerlendirme sisteminin uygulanıp uygulanmadığını gösteren dağılım yer almaktadır. Araştırmaya katılan dört yıldızlı otellerin 10'u (%35,7) performans değerlendirme uygulanıp uygulanmadığına ilişkin soruya evet cevabı verirken 5'i (% 17,8) hayır cevabını vermiştir. Beş yıldızlı otellerin 13'ünden (% 46,4), yani tamamından evet yanıtı alınmıştır. İzmir'de faaliyet gösteren beş

yıldızlı otellerin hepsinde performans değerlendirme uygulanmaktadır. Toplam olarak otellerin % 82,2'sinde performans değerlendirme uygulaması yapılırken % 17,8'inde yapılmamaktadır.

Tablo:4 Araştırma Yapılan Otelerde Performans Değerleme Sisteminin Uygulanıp Uygulanmadığını Gösteren Dağılım

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ		BEŞ YILDIZ		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
Evet	10	35,7	13	46,4	23	82,2
Hayır	5	17,8	--	--	5	17,8

Farklı illerde yapılan alan araştırmaları da otelerde performans değerlendirme uygulamasının arttığına işaret etmektedir. Örneğin, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerin performans değerlendirme sistemlerine dair bir alan araştırmasında, otellerin % 80'inden evet, % 15'inden hayır ve % 5'inden ise performans değerlendirme sisteminin kurulma aşamasında olduğu cevabı alınmıştır (Ağan, 2006:100). Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılmasına yönelik yapılan diğer bir araştırmada ortaya çıkan sonuç, otellerin % 65,7'sinin performans değerlemesini uygularken % 34,3'ünün uygulamadığı bulunmuştur.

IV.4.2.2.Araştırma Yapılan Otelerde Performans Değerleme Sisteminin Uygulanmama Sebeplerini Gösteren Dağılım

Tablo 5'de araştırmaya dahil olan ve performans değerlendirme sistemini uygulamayan otellerin uygulamama sebeplerinin dağılımı görülmektedir. Dağılımda dikkat çeken iki husus vardır. İlki hayır diyen 5 otelin de dört yıldızlı olması, ikinci husus ise 5 otelin performans değerlendirme sistemini uygulamamasına birden fazla neden gösterilmesidir. Sırasıyla çok zaman alması, üst yönetim tarafından gereksiz görülmesi ve sadece bölüm

yöneticilerinin informel değerlemenin yeterli görülmesi, performans değerlendirme sisteminin uygulanmama sebepleri olarak gösterilmektedir.

Antalya’da yapılmış olan benzer bir araştırmada, performans değerlendirme uygulamadığını belirten otellerin yaklaşık yarısının, “Yönetimin değerlendirmesinin yeterli görülmesi” seçeneğini performans değerlendirme uygulamama sebebi olarak gösterdiği görülmektedir. Diğer nedenler ise sırasıyla, “İşletmenin yeni açılmış olması, gereksiz görülmesi ve zaman alması” şeklinde ortaya konmaktadır (Pınarbaşı, 2007:98).

Tablo: 5 Araştırma Yapılan Otellerde Performans Değerleme Sisteminin Uygulanmama Sebeplerini Gösteren Dağılım

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ		BEŞ YILDIZ		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
Maliyetin Yüksek Olması	2	40	--	--	2	40
Çok Zaman Alması	5	100	--	--	5	100
Üst Yönetim Tarafından Gereksiz Görülmesi	4	80	--	--	4	80
Bölüm Yöneticileri Gözetiminde Yapılan Değerlemenin Yeterli Görülmesi	4	80	--	--	4	80

Not: Birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam 100’ü aşmaktadır.

IV.4.2.3.Araştırma Yapılan Otellerde Performansın Kimler Tarafından Değerlendirildiğini Gösteren Dağılım

Tablo 6’da araştırma yapılan otellerde performansın kimler tarafından değerlendirildiğine ilişkin dağılım görülmektedir. Performans değerlendirme sisteminin uygulanıp uygulanmadığına bakılmaksızın tüm otellere performansın kimler tarafından değerlendirildiği sorusu yöneltilmiştir. Bunun sebebi bazı otellerin performans değerlendirme sistemini formel olarak yapması, bazılarının ise sadece gözlem yapmasıdır. Amaç, yöntem nasıl olursa olsun performansı genel olarak izleyen kişinin saptanmasıdır. Dört yıldızlı otellerin % 50’sinin bağlı olduğu yönetici, % 7’sinin bağlı olduğu yönetici ve onun da

bağlı olduğu üst yönetici ve % 7'sinin insan kaynakları müdürü seçeneklerini işaretlediği görülmektedir. Beş yıldızlı otellere bakıldığında ise, % 21'inde bağlı olduğu yönetici, %21'inde bağlı olduğu yönetici ve onun da bağlı olduğu üst yönetici ve % 14'ünde insan kaynakları müdürü tarafından yapıldığı görülmektedir. Otellerin birçoğunda performans değerlendirme tek birim tarafından yapılmamaktadır. Araştırma yapılan bazı otellerde değerlendirme yapılırken, insan kaynakları müdürlerinin diğer yöneticilerin görüşlerini alarak değerlendirme yaptıkları görülmüştür. Aynı şekilde, çalışanların bağlı oldukları yöneticiler diğer yöneticilerden ve bir üst kademedede bulunan yöneticilerden görüş almaktadırlar.

Tablo:6 Araştırma Yapılan Otellerde Performansın Kimler Tarafından Değerlendirildiğini Gösteren Dağılım

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ		BEŞ YILDIZ		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
Bağlı Olduğu Yönetici	14	50	6	21,4	20	71,4
Bağlı Olduğu Yönetici ve Onun da Bağlı Olduğu Üst Yönetici	2	7,1	6	21,4	8	28,5
İnsan Kaynakları Müdürü	2	7,1	4	14,3	6	21,4
Aynı Kademedede Çalışan İş Arkadaşları Tarafından	--	--	--	--	--	--
Emri Altında Çalışanlar Tarafından	--	--	--	--	--	--
Kişinin Kendisi Tarafından	--	--	--	--	--	--
Müşteriler Tarafından	--	--	--	--	--	--

Not: Birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam 100'ü aşmaktadır.

IV.4.2.4.Araştırma Yapılan Otellerde Performans Değerlemenin Hangi Sıklıkla Yapıldığını Gösteren Dağılım

Tablo 7’de araştırma yapılan otellerde performans değerlemenin hangi sıklıkla yapıldığına ilişkin dağılım görülmektedir. Tablo incelendiğinde çoğu otelin (% 65,3) performans değerlemeyi 6 ayda bir yaptığı görülebilir. 1 ay, 3 ay ve yılda bir yapan otel oranı düşüktür. Antalya’da, performans değerlendirme ile ilgili konaklama işletmelerine yönelik yapılan araştırmada, performans değerlemenin % 47’lik oranla en fazla yılda bir yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında 6 ayda bir yapılma oranının %21 olduğu görülmektedir (Tarcan, 2001:93). Bu sonuç, bu çalışmada elde edilen verilerle uyum sağlamamaktadır. Bu farklılığın altında yatan neden, Antalya’da bulunan otellerin genel olarak yaz mevsiminde yoğunlaşan bir çalışma temposuna sahip olması olarak ifade edilebilir. Bu durum sınırlı sayıda personel ile ve çalışan başına düşen yoğun iş yükü nedeniyle genel insan kaynakları faaliyetlerine yeterli zamanın ayrılamaması ile sonuçlanabilmektedir. Ancak bu çalışmada araştırma yapılan otellerin büyük çoğunluğunu şehir otelleri oluşturmaktadır. Bu oteller yılın bütününe yayılan bir çalışma sistemi içerisinde faaliyet gösterirler, personel devir hızı oldukça düşüktür ve bu durum daha etkin insan kaynakları faaliyetlerine imkan vermektedir.

Tablo: 7 Araştırma Yapılan Otellerde Performans Değerlemenin Hangi Sıklıkla Yapıldığını Gösteren Dağılım

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ		BEŞ YILDIZ		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
1 Ay	1	4,3	1	4,3	2	8,7
3 Ay	2	8,7	1	4,3	3	13
6 Ay	5	21,8	10	43,4	15	65,3
1 Yıl	2	8,7	1	4,3	3	13

IV.4.2.5.Araştırma Yapılan Otellerin Performans Değerleme Yöntemlerine Göre Dağılımları

Tablo 8, araştırma yapılan otellerde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin dağılımını göstermektedir. Tablo incelendiğinde araştırma yapılan otellerin bazılarının birden fazla performans değerlendirme yöntemi kullandığı anlaşılabilir. Genel olarak kritik olay yöntemi ve kontrol listesi yönteminin bir arada kullanıldığı söylenebilir. Bu oran %34,7'lik paya sahiptir. Bunun yanında 360 derece geribildirim ve kontrol listesi yöntemi (% 8,6) ve hedeflere göre değerlendirme yöntemi ve kontrol listesi yöntemi (% 21,7) bir arada kullanılan yöntemler arasındadır. Bununla birlikte 360 derece geribildirim, yeteneklere dayalı performans değerlendirme yöntemi ve tanımlayıcı metin tipi değerlendirme yöntemi dört yıldızlı otellerin tercih etmediği yöntemler olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 8: Araştırma Yapılan Otellerin Performans Değerleme Yöntemlerine Göre Dağılımları

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ		BEŞ YILDIZ		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
Kritik Olay Yöntemi	8	34,7	5	21,7	13	56,4
Kontrol Listesi Yöntemi	9	39,1	7	30,4	16	69,5
Tanımlayıcı Metin Tipi Değerleme Yöntemi	--	--	1	4,3	1	4,3
360 Derece Geribildirim	--	--	5	21,7	5	21,7
Hedeflere Göre Yönetim	4	17,3	4	17,3	8	34,6
Yetkinliklere Dayalı Performans Değerleme Yöntemi	--	--	3	13	3	13
Grafik Dereceleme Yöntemi	--	--	--	--	--	--
Zorunlu Dağılım Yöntemi	--	--	--	--	--	--
Sıralama Yöntemi	--	--	--	--	--	--

Not: Birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam 100'ü aşmaktadır

Antalya ilinde insan kaynakları yönetiminde performans değerlemesi ve konaklama endüstrisine yönelik yapılan araştırmada kontrol listesi yöntemi ve kritik olay yöntemi en çok tercih edilen performans değerleme yöntemleri olarak bulgulanmıştır (Tarcan, 2001:91). Bu durum, bu araştırmadaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Kullanılan değerleme yöntemleri hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse;

- **Kritik Olay Yöntemi;** kişinin başarı ve başarısızlıklarını gösteren önemli olayların kaydedilmesi yöntemidir.

- **Kontrol Listesi Yöntemi;** çalışan hakkında hazırlanmış olan sorular listesine evet ve hayır olmak üzere iki şekilde cevap verme yöntemidir.

- **Tanımlayıcı, Metin Tipi Değerleme Yöntemi;** Çalışanın performansının, iş bilgisinin, diğer çalışanlarla iş ilişkisinin ve işin sayısal ve nitelik yönünün yazılı olarak belirtildiği yöntemdir.

- **360 Derece Geribildirim Yöntemi;** çalışanın iş arkadaşları, yöneticileri, astları ve müşterileri tarafından değerlendiği yöntemdir.

- **Yetkinliklere Dayalı Performans Değerleme Yöntemi;** önceden belirlenen yetkinlikler baz alınarak üstün performans gösteren çalışanları, ortalama performans gösteren çalışanlardan ayırma yöntemidir.

- **Grafik Dereceleme Yöntemi;** form üzerinde yer alan çeşitli kriterlere göre grafik bir ölçek üzerinde işaretleme yöntemidir.

- **Zorunlu Dağılım Yöntemi;** kişilerin performans durumlarını önceden saptanan yüzdeler çerçevesinde sınıflandırma yöntemidir.

- **Sıralama Yöntemi;** performans ölçütü açısından çalışanları en iyiden en kötüye doğru sıralama yöntemidir.

Performans değerleme yöntem seçiminde örgütün hedefleri, yönetimin karar sürecinde performans değerleme sisteminin nasıl katkı sağlayacağı ve uygulama maliyetlerinin ekonomikliği etkili olmaktadır. Ayrıca değerleme formunun basitliği ve değerlendiricinin seçenekler arası farkları kolay anlayabilmesi yöntemin uygulanabilirliğini sağlayacaktır. Bu doğrultuda ankete katılan otellerin, literatürde yer alan yöntemlerden en çok sırasıyla kontrol listesi, kritik olay, hedeflere göre yönetim 360 derece geribildirim, yetkinliklere dayalı performans değerleme ve tanımlayıcı metin tipi değerleme yöntemlerini kullandıkları görülmektedir.

IV.4.2.6. Araştırmaya Katılan Otelerde Değerleme Kriterlerinin nemi

Tablo 9’da araştırmaya katılan otelerde performans değerleme kriterlerinin önem derecesi yer almaktadır. % 75 ile çok önemli bulunan iki kriter iletişim kurma yeteneği ve müşterilere karşı tutumdur. nemli bulunan kriterlerin başında % 43 ile işletmeye bağlılık gelmektedir. % 39 ile önemli bulunan diğer kriter ise disiplin kurallarına uymadır. Diğer taraftan ortalamanın büyüklüğüne göre bir değerlendirme yapıldığında iletişim kurma yeteneği ve müşterilere karşı tutum kriterleri aynı ortalamaya sahip olup en önemli kriterlerdir. İkinci sırada iş bilgisi ve işe devamlılığı, üçüncü sırada ise çalışma arkadaşlarına karşı tutum yer almaktadır. Bu sonuç birer hizmet işletmesi olan otelerde iletişim yeteneğinin ve buna bağlı olarak otelerde konaklayan müşterilere karşı olan tutumun ne derece önemli olduğunu ve çalışanların bireysel performanslarını ne kadar etkilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Otellerde Değerleme Kriterlerinin Önemi

Önermeler	Yanıtlar											
	1		2		3		4		5		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	\bar{x}	S.S.
İşletmeye bağlılık	--	--	--	--	--	--	12	42,9	16	57,1	4,57	1,0
İletişim kurma yeteneği	--	--	--	--	--	--	7	25,0	21	75,0	4,75	1,12
Yöneticilere karşı tutum	--	--	1	3,6	1	3,6	8	28,5	18	64,3	4,53	,90
Çalışma arkadaşlarına karşı tutum	--	--	--	--	--	--	10	35,7	18	64,3	4,64	1,03
Müşterilere karşı tutum	--	--	--	--	--	--	7	25,0	21	75,0	4,75	1,12
İş bilgisi	--	--	--	--	--	--	9	32,1	19	67,8	4,67	,98
Disiplin kurallarına uyması	--	--	--	--	--	--	11	39,3	17	60,7	4,60	1,02
İşe devamlılığı	--	--	--	--	--	--	9	32,1	19	67,9	4,67	0,98

Yanıt Kategorileri: Hiç önemli değil=1, Önemsiz=2, Kararsızım=3, Önemli=4, Çok önemli=5

IV.4.2.7.Araştırma Yapılan Otellerin Performans Değerlemede Karşılaştıkları Sorunlara Göre Dağılımı

Tablo 10, araştırma yapılan otellerde performans değerlendirilmede karşılaşılan sorunların dağılımını göstermektedir. Anlaşılabileceği üzere anket uygulanan otellerin % 50'si performans değerlendirilmede herhangi bir sıkıntı yaşamadığını belirtirken, diğer % 50 değerlendirilmede sorun yaşadığını belirtmektedir. En fazla yaşanan sorun "Çalışana Anlatabilme ve Anlaşılabilme Sorunu"dur. Bunu takiben sırasıyla; değerlendirme zamanı,

değerlemeyi kimin yapacağı ve değerlendirme kriterleri karşılaşılan diğer sorunlar olarak belirtilmiştir. Bunların temel nedeninin performans değerlendirme faaliyetinin uzman kişiler tarafından yapılmaması ve aynı şekilde çalışanların da uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması olduğu söylenebilir.

Tablo 10: Araştırma Yapılan Otellerin Performans Değerlemede Karşılaştıkları Sorunlara Göre Dağılımı

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ		BEŞ YILDIZ		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
Değerlenecek Nitelikler (Kriterler)	2	8,6	--	--	2	8,6
Değerleme Zamanı	3	13	4	17,3	7	30,4
Değerlemeyi Kim/Kimlerin Yapacağı	2	8,6	2	8,6	4	17,3
Çalışana Anlatabilme ve Anlaşılabilme Sorunu	6	26	3	13	9	39
Karşılaşılan Herhangi Bir Sorun Bulunmamaktadır	7	30,4	7	30,4	14	60,8

Not: Birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam 100'ü aşmaktadır.

IV.4.2.8.Araştırma Yapılan Otellerde Değerleme Sonuçlarının Hangi Amaçlarla Kullanıldığı

Tablo 11, araştırma yapılan otellerde performans değerlendirme sonuçlarının hangi amaçlarla kullanıldığını gösteren dağılım yer almaktadır. Performans değerlendirme sonuçları, birden çok amaç için kullanılabilir. Tablo incelendiğinde değerlendirme sonuçlarının en fazla “Kariyer Planlaması” (% 100), “Terfi Kararları” (% 95,5) ve “İşten Ayırma Kararları” (% 91,2) için kullanıldığı görülebilir. En az ise “Ücret Artışı” (% 56,4) amacıyla kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının öncelikli olarak kullanıldığı yerler bölgelere göre farklılık gösterse de, Türkiye geneline ilişkin yapılan bir araştırma benzer bulgulara işaret etmektedir. Türkiye’deki beş yıldızlı otellerde çalışanların performans

değerleme sürecinin tespitine yönelik yapılan bir araştırmada, anket uygulanan 73 otelin % 76'sı “Kariyer Planlaması” seçeneğini işaretlerken, % 71'i “Terfi Kararları” seçeneğini işaretlemişlerdir. Aynı çalışmada “Ücret Artışı” amacıyla kullanım oranı % 42,4'tür.

Ancak Antalya'da yapılan bir araştırmada ise, bu tezde elde edilen bilgilere uymayan bazı veriler bulunmuştur. Örneğin bu araştırmada en az “Ücret Artışı” işaretlendiği görülürken, Antalya'da yapılan araştırmada en çok işaretlenen seçenek “Ücret Artışı” olarak belirlenmiş, “Kariyer Planlaması” ve “Terfi Kararları” ise daha alt sıralarda yer almıştır. Dolayısıyla değerlendirme sonuçlarının kullanımında öncelik sıralaması bölgeden bölgeye farklılık gösterebilen bir durumdur. Bununla birlikte değerlendirme sonuçlarının kullanım yerleri literatürle uyum göstermektedir.

Tablo 11: Araştırma Yapılan Otelde Değerleme Sonuçlarının Hangi Amaçlarla Kullanıldığı

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ (n=10)		BEŞ YILDIZ (n=13)		TOPLAM (n=23)	
	n	%	n	%	n	%
Ödüllendirme	8	34,7	9	39,1	17	73,8
Ücret Artışı	7	30,4	6	26	13	56,4
Kariyer Planlaması	10	43,4	13	56,6	23	100
Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	8	34,7	10	43,4	18	78,1
İşten Ayırma Kararları	9	39,1	12	52,1	21	91,2
Terfi Kararları	10	43,4	12	52,1	22	95,5
Görev Yeri Değişikliği	9	39,1	6	26	15	65,7

Not: Birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam 100'ü aşmaktadır.

IV.4.2.9.Araştırma Yapılan Otellerin Performans Değerlemeden

Bekledikleri Faydalar

“Çalışanlarla İlgili Etkili Yönetmel Kararlar Alabilmek” performans değerlemesinden beklenen faydaların başında yer almaktadır (Uyargil vd, 2008; 245). Araştırmada da bu madde en çok işaretlenen (% 100,0) seçenek olup literatürle uyum göstermektedir. Bunu takip eden seçenek, % 95,6’lık oranla “Otelin Stratejik Hedefleriyle Performans Hedefleri Arasında Bağlantı Oluşturmak” olduğu görülmektedir. % 91,2’lik oranla, “Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki İletişimi Geliştirmek”, “Çalışanların Performanslarını Artırıcı ve Gelişimlerini Sağlayıcı Faaliyetlerde Bulunmak” ve “Çalışanın Performansı Hakkında Bilgi Vermek, Öz Değerleme Yapmasını Sağlamak” seçenekleri en çok tercih edilen seçenekler arasında oldukları görülmektedir.

Tablo 12: Araştırma Yapılan Otellerin Performans Değerlemeden Bekledikleri Faydalar

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ (n=10)		BEŞ YILDIZ (n=13)		TOPLAM (n=23)	
	n	%	n	%	n	%
Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki İletişimi Geliştirmek	8	34,7	13	56,5	21	91,2
Performansa Önem Verildiğini Anlatmak	7	30,4	9	39,1	16	69,5
Çalışanların Motivasyonu Arttırmak	9	39,1	10	43,5	19	82,6
Çalışanlarla İlgili Etkili Yönetimsel Kararlar Alabilmek	10	43,5	13	56,5	23	100,0
Çalışanların Yetenek Bilgi ve Becerilerinden Rasyonel Olarak Yararlanmak	6	26,0	13	56,5	19	82,5
Çalışanların Performanslarını Artırıcı ve Gelişimlerini Sağlayıcı Faaliyetlerde Bulunmak	8	34,7	13	56,5	21	91,2
Otelin Stratejik Hedefleriyle Performans Hedefleri Arasında Bağlantı Oluşturmak	10	43,5	12	52,1	22	95,6
Çalışanın Performansı Hakkında Bilgi Vermek, Öz Değerleme Yapmasını Sağlamak	9	39,1	12	52,1	21	91,2
İşgücü Verimliliğini Arttırmak	7	30,4	13	56,5	20	86,9
Örgüt Kültürünü Güçlendirmek	7	30,4	10	43,5	17	73,9

Not: Birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam 100'ü aşmaktadır.

IV.4.2.10.Araştırma Yapılan Otellerin Geribildirimde Bulunmalarına Göre Dağılımı

Tablo 13'den, dört ve beş yıldızlı otellerin performans değerlendirme sonuçlarını nasıl yansıttıkları incelendiğinde, otellerin büyük bir çoğunluğunun performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlara yansıttığı görülebilir. Otellerin % 73,8'i olumlu veya olumsuz

sonuçları çalışana bildirmekte, % 17,4'ü ise, sadece olumsuz sonuçları çalışana iletmektedir. Sadece olumlu sonuçları çalışana bildiren otel hiç bulunmazken, biri performans değerlendirme sonuçlarını gizli tutmakta, diğeri ise herkese açık tutmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme uygulaması yapan 23 otelden 22'sinin performans değerlendirme sonuçları konusunda çalışanlara geribildirim verdiği sonucuna ulaşılabilir.

Türkiye'de bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki performans değerlendirme üzerine yapılmış bir araştırmada benzer olarak, % 75,3 oranında olumlu veya olumsuz sonuçların çalışanlara iletildiği saptanmıştır (İplik, 2004:107). Bu konuda çalışmalar paralellik göstermektedir.

Tablo 13: Araştırma Yapılan Otellerin Geribildirimde Bulunmalarına

Göre Dağılımı

DEĞİŞKEN	DÖRT YILDIZ (n=10)		BEŞ YILDIZ (n=13)		TOPLAM (n=23)	
	n	%	n	%	n	%
Gizli Tutulmaktadır	1	4,4	--	--	1	4,4
Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar Çalışana İletilmektedir	5	21,7	12	52,1	17	73,8
Sadece Olumsuz Sonuçlar Çalışana İletilmektedir	4	17,4	--	--	4	17,4
Sadece Olumlu Sonuçlar Çalışana İletilmektedir	--	--	--	--	--	--
Herkese Açıktır	--	--	1	4,4	1	4,4

Not: Bu soruya sadece performans değerlendirme yaptığını belirten oteller yanıt vermiştir.

IV.4.2.11.Araştırmaya Katılan Otellerin Geribildirim Yöntemlerine Göre

Dağılımları

Tablo 14'de otellerin geribildirim yöntemlerine göre dağılımı görülmektedir. Performans değerlemesi yapan 23 otelden 22 tanesi geribildirim sağlamaktadır.

Geribildirimde bulunan otellerin yarısından fazlası (% 54,5) çalışana grup toplantısı ile geribildirim vermektedir. Çalışanla birebir görüşme ile geribildirimde bulunan otel oranı % 40,9'dur. Çalışana açıklayıcı bir mektup ile geribildirim veren otel sayısı birdir.

Çalışana grup toplantısı ile geribildirim veren otellerden alınan bilgiye göre, bölüm yöneticileri ve insan kaynakları müdürleri ortak bir çalışma yürüterek çalışana geribildirim vermektedirler. Birebir görüşme ile geribildirim verildiğinde ise, bu görevi sadece bölüm yöneticileri veya insan kaynakları müdürlerinin üstlendiği görülmektedir.

Beş yıldızlı otellerdeki 360 derece geribildirim kullanımının araştırıldığı bir araştırmada, birebir görüşme ile geribildirim verilir seçeneğini işaretleme oranının % 95 olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan en düşük orana sahip olan çalışanın sonuçları kendisinin öğrenmesi beklenir seçeneği % 10'luk bir oranla en az işaretlenen seçeneklerdendir (Yüncü, 2002:97). Dolayısıyla sıralamada yerleri değişse de en çok kullanılan geribildirim yöntemlerinin, grup toplantısı ile geribildirim ve çalışanla birebir görüşme ile geribildirim olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Otellerin Geribildirim Yöntemlerine Göre Dağılımları (n=22)

Kriterler	n	%
Çalışana grup toplantısı ile geribildirim verilir	12	54,5
Çalışanla birebir görüşme ile geribildirim verilir	9	40,9
Çalışana açıklayıcı bir mektup ile geribildirim verilir	1	4,6
Çalışanın sonuçları kendisinin öğrenmesi beklenir	--	--

Not: Bu soruya sadece geribildirimde bulunan oteller yanıt vermiştir

IV.4.2.12.Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Geribildirim Konusundaki Düşünceleri

Tablo 15, araştırmaya katılan yöneticilerin geribildirim konusundaki görüşlerini yansıtmaktadır. Geribildirimde bulunan otellerin tamamı geribildirimini gerekli ve yararlı bir aşama olarak görmektedirler

Tablo 15: Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Geribildirim Konusundaki Düşünceleri

Kriterler	n	%
Geribildirim gerekli ve yararlı bir aşamadır	22	100
Geribildirim gerekli fakat rahatsız edici bir aşamadır	0	0
Geribildirim gereksiz bir aşamadır	0	0
Çalışana geribildirim verilmesi ya da verilmemesi arasında bir fark yoktur	0	0

IV.4.2.13.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Olumlu Geribildirim Etkileri Konusundaki Görüşleri

Tablo 16’da araştırmaya katılan yöneticilerin olumlu geribildirim etkileri konusundaki görüşlerine yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin olumlu geribildirimle ilgili önermelere genel olarak katıldıkları görülmektedir. Tablo ortalamalarına bakıldığında yöneticilerin en çok, olumlu geribildirim çalışanları motive ettiği, istenen davranışları göstermeye yönelttiği, öğrenmek, geliştirmek ve düzeltmek zorunda oldukları noktaları anlamaları şeklindeki önermelere katıldıkları görülmüştür. “Çalışanlar olumlu geribildirime kayıtsız kalmaktadırlar” ve “zaten olumlu geribildirim aldıkları için bir sonraki performans döneminde daha az çaba göstermektedirler” şeklindeki olumsuz önermelere katılımın az olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Olumlu Geribildirim Etkileri Konusundaki Görüşleri

Önermeler	Yanıtlar											
	1		2		3		4		5		\bar{x}	S.S.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Geribildirim onları motive etmektedir	--	--	--	--	-	--	5	22,7	17	77,3	4,7	,47
Çalışanlar olumlu geribildirim kayıtsız kalmaktadırlar	12	54,5	9	41,0	1	4,5	--	--	--	--	1,5	,49
Zaten olumlu geribildirim aldıkları için bir sonraki performans döneminde daha az çaba göstermektedirler	11	50,0	7	31,8	4	18,2	--	--	--	--	1,6	,73
Performans değerlendirme sistemini benimsemelerine yol açmaktadır	--	--	--	--	1	4,5	15	68,2	6	27,3	4,2	,63
Çalışanla yönetici arasındaki ilişkiler güçlenmektedir	--	--	--	--	1	4,5	14	63,7	7	31,8	4,2	,59
Çalışanların işlerinde daha hevesli olmalarını sağlamaktadır	--	--	--	--	1	4,5	14	63,7	7	31,8	4,2	,77
Geribildirimi öğrenme ve gelişmelerinin önemli bir parçası olarak görmektedirler	--	--	--	--	1	4,5	13	59,1	8	36,1	4,3	,51
İstendik davranışları göstermeleri yönünde harekete geçirmektedir	--	--	--	--	-	--	13	59,0	9	41,0	4,4	,50
Neleri öğrenmek zorunda olduklarını anlamalarını sağlamaktadır	--	--	--	--	-	--	13	59,0	9	41,0	4,4	,50
Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını bilmektedirler	--	--	--	--	-	--	12	54,5	10	45,5	4,4	,50

Yanıt Kategorileri: Kesinlikle katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4,

Kesinlikle Katılıyorum=5

Çakmak (2005:105), hazırlamış olduğu tez çalışmasında çalışanların temel olarak performans değerlemesi faaliyetinden, sistem bilgisinden ve adaletten olumlu yönde etkilendikleri memnuniyet seviyelerinin arttığı ve sonuç olarak işletme başarısının etkilendiği sonucuna varmıştır. Bunun yanında olumlu geribildirim alan çalışanların daha verimli olduklarını ve performans değerlendirme sistemine daha çok güvendiklerini belirtmiştir.

IV.4.2.14.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim

Etkileri Konusunda Görüşleri

Olumsuz geribildirim etkileri konusundaki yargılara bakıldığında, çalışana olumsuz geribildirim vermenin performansı arttırmada ve çalışandan daha çok verim alma konusunda olumlu etkilerinin olduğu söylenebilmektedir. Ortalamalar incelendiğinde olumsuz geribildirim çalışanları olumsuz yönde etkilediği görüşüne sahip olan önermelerin daha düşük oranda işaretlendiği görülmektedir. “Olumsuz geribildirim çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlamaktadır” önermesi ortalaması en yüksek seçenek olmuştur. Bunu 3.2 ortalamaıyla “Eleştiriler karşısında çalışanlar otomatik savunma tepkileri göstermektedirler” önermesi izlemektedir. Bunun nedeni, genel olarak insanların olumsuz geribildirimini özsaygı kaygı olarak algılamasıdır. Dolayısıyla olumsuz geribildirim nasıl yapıldığı ve zamanlaması özen gerektiren hususlardır. Gerçekçi, açık ve güvenilirliği yüksek olan geribildirim kabullenilmesi daha olasıdır. Olumsuz geribildirim kişi (kişiliği) değil performansı (davranışı) hedef almalı ve odaklanmalıdır. “Olumsuz geribildirim, devamsızlıkları artırmaktadır” ve “Olumsuz geribildirim, yöneticiye karşı güvensizliğe neden olmaktadır” şeklindeki olumsuz önermeye katılımın az olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Etkileri Konusunda Görüşleri

Önermeler	Yanıtlar											
	1		2		3		4		5		\bar{x}	S.S.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Olumsuz geribildirim performansı düşürmektedir	3	13,6	5	22,7	12	54,6	2	9,1	--	--	2,5	1,0
Çalışanlar olumsuz geribildirim karşısında kayıtsızlardır	3	13,6	14	63,7	5	22,7	--	--	--	--	2,0	,65
Olumsuz geribildirim çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlamaktadır	--	--	4	18,1	6	27,3	9	41,0	3	13,6	3,5	1,05
Olumsuz geribildirim, işgörenin öz güvenini düşürmektedir	5	22,7	7	31,9	6	27,3	4	18,1	--	--	2,4	1,13
Eleştiriler karşısında çalışanlar otomatik savunma tepkileri göstermektedirler	4	18,1	--	--	7	31,8	9	41,0	2	9,1	3,2	1,09
Olumsuz geribildirim kızgınlığa ve küskünlüğe sebep olmaktadır	4	18,1	3	13,7	10	45,5	4	18,1	1	4,6	2,7	1,20
Olumsuz geribildirim çatışmalara sebep olmaktadır	3	13,7	7	31,8	10	45,5	1	4,5	1	4,5	2,5	1,09
Olumsuz geribildirim örgütsel bağlılığı azaltmaktadır	4	18,1	12	54,6	2	9,1	3	13,7	1	4,5	2,3	1,17
Olumsuz geribildirim, işten ayrılmaları artırmaktadır	2	9,1	10	45,5	5	22,7	5	22,7	--	--	2,5	,94
Olumsuz geribildirim, devamsızlıkları artırmaktadır	6	27,3	14	63,7	1	4,5	1	4,5	--	--	1,8	,86
Olumsuz geribildirim, motivasyonu olumsuz etkilemektedir	2	9,1	4	18,1	12	54,6	3	13,7	1	4,5	2,8	,97

Olumsuz geribildirim, yöneticiye karşı güvensizliğe neden olmaktadır	3	13,7	13	58,9	3	13,7	3	13,7	--	--	2,2	,98
Olumsuz geribildirim, işgörenin içine kapanmasına ve sessizleşmesine neden olmaktadır	2	9,1	10	45,5	6	27,3	4	18,1	--	--	2,5	1,0
Olumsuz geribildirim, işgörenin öz saygısını düşürmektedir	3	13,6	10	45,5	7	31,8	2	9,1	--	--	2,3	,91

Yanıt Kategorileri: Kesinlikle katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5

IV.4.2.15.Araştırmaya Katılan Otellerin Geribildirim Etkinliğini Arttırma

Konusundaki Düşünceleri

Tablo 18’de, araştırma yapılan otellerin, geribildirim etkinliğini arttırma yönünde yapılabilecekler konusundaki düşüncelerine yer verilmiştir. Tamamının geribildirim gerçekçi açık ve güvenilir olması gerektiğini, olumsuz davranışların neden kabul edilemez olduğunun açıklanması gerektiğini, özsaygı kaybına yol açmaması gerektiğini, geribildirim verecek olan kişinin çalışanın performansını yakından takip eden kişi olması gerektiğini ve bu kişinin dürüst ve güvenilir olması gerektiğini ve geribildirim ortamına ve zamanlamasına dikkat edilmesi gerektiğini savundukları görülmektedir. Geribildirim etkinliğini arttırma konusunda en çok tercih edilen seçenekler incelendiğinde, geribildirim aşamasının ne derece önemli olduğu görülmektedir. Geribildirim doğru zamanda, doğru şekilde ve doğru kişi tarafından yapıldığı sürece etkindir.

Tablo 18:Araştırmaya Katılan Otellerin Geribildirim Etkinliğini Arttırma**Konusundaki Düşünceleri**

Önermeler	n	%
Sistematiik olarak geribildirimde bulunularak istenmedik davranışların terk edilmesi sağlanmalıdır	20	90,9
Geribildirim bilgisinin gerçekçi, açık ve güvenilirliği sağlanmalıdır	22	100
Olumsuz geribildirim tehdit içermeyen düzeltici bir tavırda olmalıdır	20	90,9
Davranışların neden kabul edilemez olduğu açıklanmalıdır.	22	100
Özsaygı kaybına yol açmamalıdır.	22	100
Geribildirimi yapacak olan kişi, insan psikolojisinden anlamalıdır	21	95,4
Geribildirimi yapacak olan, çalışanın performansını yakından takip eden kişi olmalıdır	22	100
Performans objektif kriterlere göre değerlendirilmelidir.	19	86,3
Geribildirim kişiye değil performansa odaklı olmalıdır.	20	90,9
Geribildirimde bulunan kişi dürüst ve güvenilir olmalıdır.	22	100
Geribildirim yapacağı yer, zaman ve ortam koşullarına özen gösterilmelidir.	22	100

SONUÇ

Otel işletmeleri, emek-yoğun özellik gösteren işletmelerin en önemli örneklerinden bir tanesidir. Emek-yoğun özelliğe sahip tüm işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde de insan kaynakları son derece önemlidir. Çünkü otel işletmeleri otomasyon olanaklarından fazla yararlanamamakta ve buna karşın günümüz rekabet ortamında çağın yenilik ve gelişmelerinde ayak uydurmak zorundadırlar. Bu sebeple bu tür işletmeler insan kaynakları uygulamalarında, geleneksel insan kaynakları yönetiminin dışına çıkıp faaliyet alanlarını mümkün olduğunca genişletmek zorundadırlar. Bu faaliyetlerden bir tanesi, işletmelerin en önemli kaynağı olan insan gücünün performansının değerlendirilmesidir.

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletme ile müşteri ilişkisinde güçlü taraf işletme değildir. Müşteri hangi ürünü nerede, nasıl, ne zaman ve ne ölçüde istediğine kendisi karar vermektedir. Talepte yaşanan bu değişiklik, işletmeleri taklit edilemeyen tek kaynak olan hizmet yönünü, dolayısıyla insan gücünü geliştirmelerine yönlendirmektedir. Bu noktada çalışanların performansının önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir performans değerlendirme faaliyeti, genel hatlarıyla performans kriterlerini belirleme, çalışanın performansını ölçme, sonuçlarla ilgili geribildirim vererek bir sonraki performans dönemi için plan yapmaktır. Bu önemli noktalardan herhangi biri uygulanmazsa, değerlendirme faaliyetinin tamamı işe yaramamaktadır.

İzmir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 28 otelin, performans değerlemesi ve geribildirim faaliyetini araştırmaya yönelik olan bu tez çalışmasının sonuçları şöyledir;

1. Araştırma yapılan otellerin yarısından fazlası bağımsız otel kategorisindedir,

2. Beş yıldızlı otellerin tamamında insan kaynakları departmanı bulunurken, dört yıldızlı otellerin altısında insan kaynakları departmanı bulunmamakta, personel ile ilgili işler muhasebe halkla ilişkiler ve önbüro müdürlüklerince gerçekleştirilmektedir.

3. Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticileri ile diğer yöneticiler üniversite mezunudur.

4. Otellerin çoğunluğu (% 82) performans değerlendirme uygulamaktadır.

5. Performans değerlendirme uygulanmamasının nedenleri sırasıyla; çok zaman alması, üst yönetim tarafından gereksiz görülmesi, bölüm yöneticileri gözetiminde yapılan değerlendirmenin yeterli görülmesi ve maliyetin yüksek olmasıdır.

6. Performans değerlemesi daha ziyade bağlı olunan yönetici tarafından yapılmaktadır.

7. Otellerin genelinde 6 ayda bir performans değerlemesi yapılmaktadır.

8. Kontrol listesi yöntemi ile kritik olay yöntemi en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleridir. 360 derece geribildirim, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme ve tanımlayıcı metin tipi az sayıda olsa da beş yıldızlı otellerde rastlanan yöntemlerdir.

9. En önemli bulunan değerlendirme kriterleri; “Müşterilere karşı tutum” ve “İletişim kurma yeteneği” başta olmak üzere sırasıyla işe devamlılık, iş bilgisi, çalışma arkadaşları ve yöneticilerine karşı tutum, disiplin ve işletmeye bağlılık şeklinde ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri büyük oranda yüz yüze hizmet ve iletişim esasına dayandığı için bu sonucun çıkması normaldir. Genellikle otel işletmelerinde değerlendirme kriterleri “davranış” kökenli olmaktadır.

10. Performans değerlemede karşılaşılan en önemli sorun, "Çalışana anlatabilme ve anlaşılabilme" sorunudur. "Değerleme zamanı" da önemli sorun olarak ortaya konmuştur.

11. Performans değerleme sonuçları en çok kariyer planlaması, terfi kararları ve işten ayırma kararlarında kullanılmaktadır. En az kullanım yeri ise "Ücret artışıdır". Ödüllendirme ve geliştirme performans değerlemenin ana amacı olmakla beraber eğitim dördüncü, ödüllendirme ise beşinci sırada yer almıştır.

12. Çalışanlarla ilgili etkili yönetsel kararlar alabilmek, otelin stratejik hedefleri ile performans hedefleri arasında bağlantı oluşturmak, çalışanın performansı hakkında bilgi vermek, özdeğerleme uygulamasını sağlamak, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek performans değerlemeden beklenen faydalar arasındadır.

13. Performans değerleme uygulayan otellerin büyük bir çoğunluğu olumlu ve olumsuz değerleme sonuçlarını çalışana iletmektedirler.

14. Geribildirimde bulunan otellerin yarıdan fazlası çalışanlara grup toplantısı yolu ile geribildirimde bulunmaktadır. Bunu çalışanla birebir görüşme ile geribildirim yöntemi izlemektedir. Bu toplantıya genel olarak çalışan, bağlı olduğu yönetici ve insan kaynakları müdürü katılmaktadır.

15. Performans değerleme sonuçları konusunda çalışanlara geribildirim veren otellerin tamamı geribildirim gerekliliği ve yararlı bir aşama olduğunu düşünmektedir.

16. Araştırma sonucunda, olumlu geribildirim çalışanları motive ettiği düşünölmektedir. Daha önce yapılmış olan araştırmalar da bu sonucu desteklemektedir. Olumlu geribildirim çalışan motivasyonunu, performansını ve sonuç olarak işletme başarısını arttırmaktadır. Bunun yanında çalışanların performans sistemini benimsemelerine, çalışan-yönetici arasındaki ilişkileri güçlenmesine ve olumlu olan

davranışların devam ettirilmesini sağlamaktadır. Olumsuz geribildirim ile ilgili sonuçlar ise, çalışanı performansını artırması yönünde motive ediyor olmasıdır. Olumsuz geribildirim alan çalışan bir sonraki performans döneminde daha fazla çaba göstermektedir. Bunun yanında, bazı durumlarda çalışanlar eleştiriler karşısında otomatik savunma tepkileri gösterebilmektedirler. Bu tepkiler çoğu zaman küskünlük ve çatışma olarak ortaya çıkabilmektedir. Fakat çalışanın özsaygı kaybına yol açmamaktadır.

Elde edilen bilgiler ışığında, beş yıldızlı otellerin dört yıldızlı otellere oranla insan kaynakları faaliyetlerine ve performans değerlemesine daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarından ve literatürden hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilebilir;

1. Araştırma sonuçlarında bazı otellerin performans değerlendirme faaliyetini informal olarak gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu durum performans değerlendirme aşamasında işletmelerin bazı sorunlarla karşı karşıya gelmelerine sebep olabilmektedir. Bu sorunlardan bir tanesinin ve en çok rastlanınının “Çalışana Anlatılabilir ve Anlaşılabilir Sorunu” olduğu görülmektedir. Formel, sistematik ve uzman kişilerce hazırlanan performans değerlendirme sistemi daha objektif, adil ve güvenilir olabilir.

2. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde mutlaka insan kaynakları departmanı bulunmalıdır ve çalışanlar bu alanda eğitim almış tecrübeli kişiler olmalıdır. İnsan kaynakları faaliyetleri farklı departmanlarca yürütüldüğü takdirde istenmeyen sonuçlar alınabilmektedir.

3. Performans değerlendirme sonuçlarının en çok kariyer, terfi ve işten ayırma kararlarında kullanıldığı görülmektedir. Sonuçların bu alanlarda kullanılıyor olması olumlu

bir durumdur. Bu yolla çalışanların performans değerlendirme sistemine olan inançları artabilir.

4. Performans değerlemeden beklenen faydanın alınabilmesi için çalışanlara geribildirim yapılması gerekmektedir. Verilen geribildirim ister olumlu ister olumsuz olsun çalışana yol gösterici olabilir. Olumlu geribildirim, performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağladığı gibi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi de kuvvetlendirebilmektedir. Olumlu geribildirim alan bir çalışan, istenen davranışların farkında olup, aynı verimli performansını devam ettirebilecektir. Böylece performans değerlendirme ve geribildirim sistemini öğrenme ve gelişmelerinin önemli bir parçası olarak görmeye başlayacaklardır. Aynı şekilde olumsuz geribildirim alan bir çalışan da, bir sonraki performans döneminde daha fazla çaba sarf etmesi gerektiğinin farkında olabilecektir. Fakat olumsuz geribildirimde en çok dikkat edilmesi gereken nokta nasıl verildiğidir. Olumsuz geribildirim uzman kişiler tarafından çalışanın özgüvenini, özsaygısını ve motivasyonunu düşürmeyecek şekilde verilebilmelidir. Aksi takdirde kızgınlığa, küskünlüğe, çatışmalara, güvensizliğe ve sonuç olarak örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir.

5. Verilen geribildirimden olumlu sonuçlar alabilmek için, öncelikle performans sonuç bilgilerinin gerçekçi, açık ve güvenilir olması gerekmektedir. Geribildirim, çalışanlar üzerinde, özsaygı kaybı gibi olumsuz etkiler yaratmaması için insan psikolojisinden anlayan, eğitilmiş kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. Geribildirim, tehdit içermeyen düzeltici bir tavrda, objektif kriterler üzerinden ve sadece performansa odaklı bir şekilde yapıldığı sürece sonuç alınabilen bir süreçtir.

6. Çalışanların performansları hakkında geribildirim sadece dönem sonu yapılan bir faaliyet olarak görülmemelidir. Her iş tamamlama sonunda doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde verilmelidir.

7. Performans değerlendirme ve geribildirim faaliyetleri sonunda çalışanların bu sisteme olan inanç ve güvenlerinin artması için, geribildirim profesyonelce yapılması gerekmektedir. Bunun için değerlendirme yapanların performans değerlendirme sistemi ve hata kaynakları konusunda eğitim almaları gerekmektedir. Geribildirim bu konuda uzmanlaşmış kişilerce yapılması faydalı olabilir.

Sonuç olarak performans değerlendirme ve sonuçların geribildirimi, işletme ve çalışanların amaçlarının ortak noktada buluşması açısından son derece önemlidir. Performans değerlendirme ve sonuçların geribildirimi ne sıklıkla veya hangi yöntemle yapılıyor olursa olsun, başarıya ulaşmanın ilk şartı çalışanların ve yönetimin tam desteğini almaktır. Araştırma sonuçları kapsamında, çağa uyum sağlayabilen birer yönetici olabilmek için, müşteri ve çalışanların istek ve beklentilerini dikkate alan, yeni yönetim yaklaşımlarını da uygulayabilen ve bu doğrultuda çağa uygun performans değerlendirme yöntemlerine yönelmeleri ve geribildirim konusunda gereken hassasiyetin gösterilmesi önerilmektedir.

Bu tezin en önemli katkısı performans değerlendirme ve geribildirim konusunda detaylı bir teorik bilgi derlemesidir. Araştırma sınırlı sayıda otel işletmesinde yapılmış, sınırlı bilgiyi içermektedir. Bunun nedeni maddi ve manevi olanakların sınırlı olması ve anketin yüzde yüz güvenli bilgi içermemesindedir. Bu konuda yapılacak bir araştırma uygulamayı daha iyi yansıtabilecektir.

Araştırmada performans değerlendirme ve geribildirim konusunda otel işletmelerinde bulunan insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri alınmış ve

değerlendirilmiştir. Geribildirim konusunda çalışanların görüşlerine yer verilmemiştir. Bundan sonraki araştırmalarda çalışanların geribildirim konusunda görüş ve tepkilerini almak konuya daha geniş bir perspektifle bakmayı olanaklı kılacaktır. İmalat ve ticaret işletmelerinde de “geribildirim” konusunda yapılacak araştırmalar akademisyen ve uygulamalara ışık tutacaktır. Yoğun rekabet nedeniyle performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içinde önemi giderek artan bir konudur. Konunun tartışılması gereken pek çok yönü bulunmaktadır.

KAYNAKLAR

Ada, N. (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 7, 543-551.

Ağan, N. (2007). *Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin performans değerlendirme sistemlerine dair bir alan araştırması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ağaoğlu, O.K. (1992). *İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayını.

Akın, A. (2002). İşletmelerde insan kaynakları performansını değerlendirme sürecinde coaching (özel rehberlik). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 97-113.

Akoğlan Kozak, M. (2004). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi & örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (1998). *Personel yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Arslantürk Y. (2009). Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme: Ankara ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19-34.

Ashford, S.J. ve Tsui, A.S. (1991). Self regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy Of Managerial Journal*, 34(2), 251-280.

Aşkun, İ.C. (1976). *İşgören değerlemesi*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2, 59-67.

Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aykaç, B., Yayman, H. ve Özel, A. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Dağıtım.

Aytaç, A. (2003). 360 derece performans değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 41, 1-7.

Barutçugil, İ. (1982). *Turizm işletmeciliği*. Bursa: Beta Basın Yayın.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baştürk, C. (2003). İşletmelerde performans yönetimi sistemi. *Active Dergisi*, 28, 1-24.

Bayat, B. (2002). Örgütlerde “güdülenme yetersizlikleri ve geri çekilme-kaçınma davranışlarını” açıklamakta kullanılabilecek bir model; “öğrenilmiş çaresizlik”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 1-14.

Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.

Benligiray, S. (1999). *İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi*. Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bentley, T. (2003). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede insanları motive etme*. İstanbul: Hayat Kitapevi.

Bingaman, C.E., Graham, R. ve Wheeler, M. (1993). *Yöneticilikte iletişim*. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Bloom, B.S. (1979). *İnsan nitelikleri ve okulda öğrenme*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Briscoe, D.R. ve Schuler, R.S. (2004). *International human resource management*. New York: Routledge.

Bulutlar, F. (2007). *İşgücündeki farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Byars, L.L. ve Rue, W.L. (1997). *Human resource management*. Chicago: Richard D. Irwin Inc. Company.

Cadwell, C.M. (1994). *The human touch performance appraisal: How to use the "human touch" when conducting performance appraisals*. New York: American Media Publishing.

Calyton, S. (2000). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede yönetim (supervision)*. İstanbul: Hayat Basımevi.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cascio, W.F. (1995). *Managing human resource*. New York: McGraw-Hill Inc.

Cenzo, D.D. ve Robbins, S. (1996). *Human resources management*. New York: John Wiley&Jons Inc.

Cynthia, F.D. ve Lyle, S. (1996). *Human resources management*. New York: Houghton Company.

Çakmak A. F. (2005). *Performans değerlendirme sistemi etkinliğinin değerlendirici ve değerlendirilen bakış açısından incelenmesi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Çolakoğlu, Ü. (2005). Başarım değerlemesi, *konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: İlkeler ve uygulamalar* içinde (129-146). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1. Baskı.

Deal, T.E. ve Key, M.K. (2000). *Kurum içi halkla ilişkiler*. Ankara: Pelin Ofset.

De CECCO, J.P. (1968). *The psychology of learning and instruction: Educational psychology*. New Jersey: Prentice-Hull.

Drummond, K. E. (1990). *Human resources management for the hospitality industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Durmaz, M. (2004). *Kişilerarası iletişim ve motivasyon*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 96-106.

Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Evrim Ofset.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 248, 154-169.

Eren, E. (1993). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul; Beta Yayıncılık.

Ersen, H. (2003). *Topyekün mükemmelleşme sürecinde insan kaynakları ve kalite*. İstanbul: Maestro Yayınları.

- Fındıkç, İ. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L. ve SHAW J. (1999). *Human resources management.*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fleet, J.K.V. (2000). *Yöneticilerin yaptığı en büyük 22 hata*. Ankara: Öteki Yayınevi.
- Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları: Muğla ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 32-44.
- Geylan, R. (1995). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi süresince performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Herold, D. M. ve Greller, M. M. (1977). Feedback: The definition of a construct. *Academy of Management Journal*, 20(1), 142-147.
- Hui, L. ve Qin-Xuan, G. (2009). Performans appraisal: What's the matter with you. *Procedia Earth and Planetary Science*, 1, 1751–1756.
- İlles, R., De Pater, I. E. ve Judge, T. (2007). Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 590-609.
- İşığışok, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 1-23.
- İplik, F.N. (2004). *Performans değerlendirmesi: Türkiye'deki 5 yıldızlı otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik bir araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İstanbullu Dinçer, F. (1994). *Ağırlama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayını.

Jones, P. ve Lockwood, A. (1990). *The management of hotel operation*. London: Cassel Educational Limited.

Jones, E.J. ve Bearley, L.W. (1996). *360° feedback strategies, tactics and techniques for developing leaders*. Amhers: HRD Pres&Lakewood Publications.

Karasar, N. (1986). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.

Kaymaz, K. (2005). Davranış boyutuyla performans geribildirim olgusu ve süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), 142-178.

Landy, F. J. ve Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory and applications*. New York: Academic Press.

Lepsinger, R. ve Lucia, D.A. (1997). *The art and science of 360° feedback*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer Hall.

Lloyd, K. (2006). *İşli ortamlar dışli sorunlar*. Bursa: Alteo Yayıncılık.

London, M. (1994). Provide useful suggestions about giving effective feedback. *Action Learning: A Practitioner's Guide*, 3, 159-163.

London, M. ve Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.

London, M. (1997). *Jop feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Luthans, F. (2003). *Organizational behavior*. Hightstown: McGraw-Hill.

Maitland, I. (1996). *Personel yönetimi*, İstanbul: Epsilon Yayın.

Mcconkie, M.L. (1979). A clarification of the goal setting and appraisal processes in MBO. *Academy of Management Review*, 4, 29-40.

Millward, L.J., Asumeng, M. ve Mcdowall, A. (2010). "Catch me if you can" a psychological analysis of managers feedback seeking. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 384-407.

Mozina, S. ve Stanley, L. (1987). *Planning for human resource development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Mullins, L.J. (1992). *Hospitality management*. London: Pitman Publishing.

Nizam, B. (2005). *Performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları uygulamalarına katkısı ve uygulama örneği*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Okumuş, F. (1993). Konaklama işletmelerinde personel verimliliği ve hizmet kalitesini artırma çalışmaları. *Verimlilik Dergisi*, 2, 1-21.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1999). *Otel işletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Olalı, H., Korzay, M., Yavuzer, Z. (1989). *Otel işletmeciliği*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Oral, S. (1997). *Otel işletmeciliği ve otel işletmelerinde verimlilik analizleri*. İzmir: Akın Yılmaz Basımevi.

Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003). *İşletmelerde işgören performansını değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdemir, E. ve Akpınar A.T. (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde Alanya'daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 85-105.

Özer, Y. (2001). *İnsan kaynaklarında yeni açılımlar ne yalan ama!*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Palmer, M.J. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. İstanbul; Rota Yayıncılık.

Pınarbaşı, C. (2007). *Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılması ve bir araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Polat, F. (2009). *İş'te aşkta okulda sokakta iletişim nasıl kurulur*. İstanbul: Avrupa Yakası Yayınları.

Quinn, R. E. (1990). *Becoming a master manager, a competency framework*. New York: John Wiley & Sons.

Robbins, S. P. (2000). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel yönetimi politika ve yönetsel teknikler*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sadullah, Ö. (2008). *İnsan kaynakları yönetimine giriş*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Schuler, R.S. ve Jackson E.S. (1996). *Human resources management: Positioning for the 21st century*. Minneapolis: West Pub, Co.

Shaikh, T.S. (1995). Appraising job performance-to be or not to be? An asian dilemma. *The International Journal of Career Management*, 7(5),13-18.

Smither, J.W., London, M., Reilly, R.R., Flautt, R., Vargas, Y. ve Kucine, I. (2003). Discussing multisource feedback with raters and performance improvement. *Journal of Management Development*, 23(5), 456-468.

Şenatalar, F. (1978). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi.

Şener, B. (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şenturan, Ş. (2007). *Yönetimsel ve örgütsel açıdan insan kaynakları*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Şimşek, V. A. (2002). İş ve performans değerlemesi. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2, 18-20.

Tarcan, E. (2001). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemesi ve konaklama endüstrisine yönelik yapılan bir araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tarlan, D. ve Tütüncü Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve işdoyumunu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141-163.

Toker, B. (2001). Konaklama işletmelerinde iş doyumunu: Demografik değişkenlerin iş doyumunu faktörlerine etkisi üzerine bir çalışma. *Journal of Yasar University*, 2(6), 591-614.

Türker, A. (1984). *İşletmeye giriş*. İstanbul: Okan Yayıncılık.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.

Uyargil, C. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Yalım, D. (2005). *İnsan kaynaklarında yeni eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yaman, M. (2000). *İnsan kaynakları/ kişi ve kurumlara öneriler*. İstanbul; Papatya Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüncü, H.R. (2002). *Bir performans değerlendirme modeli olan 360 derece geribildirim beş yıldızlı otellerde uygulama denemesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Walker, J.W. (1992). *Human resource strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Walker, A.G. ve Smither J.W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52,393-423.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Wertherw, B. ve Davis, K. (1993). *Human resources and personnel management*. New York: McGraw Hill.

Wiese, D.S. ve Buckley, M.R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 3, 233-249.

Woods, R. H. (1992). *Managing hospitality human resources educational institute of the american hotel and motel association*. New York: McGraw Hill.

Aydın, S. (1999). Performans kavramı. Erişim tarihi: 13 Ekim 2010, <http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/performans-kavrami.html>

Göksel, S. (2005). Geribildirim. Erişim tarihi: 18 Ağustos 2011, http://www.ctf.edu.tr/farma/tfd/RFTizmir_07_geribildirim_goksel.pdf

Çetin Güler, E. (2007). İşletmelerin e-insan kaynakları yönetimi ve e-işe alım süreçlerindeki gelişmeler. Erişim tarihi: 21 Ağustos 2010, http://eab.ege.edu.tr/pdf/6_1/C6-S1-M3.pdf

Dökmen, Ü. (1999). Farklı tür geribildirimlerin (feedback) öğrenmeye etkisi. Erişim tarihi: 17 Kasım 2010, <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-perf-man.html>

Erciş, M. S. (2002). Konaklama işletmelerinde performans yönetim sürecinin hizmet üretimine etkileri. Erişim tarihi: 29 Ağustos 2010, www.tuik.gov.tr/ias/ias10/bildiriler/poster_bildiriler/serdar.pdf

Kahvecioğlu, T. (2006). Kalkışa hazır mısınız?. Erişim tarihi: 19 Aralık 2010, http://www.tulinkahvecioglu.com/tulin_hakkinda/yazilari/kalkisa_hazirmisiniz.aspx

London, M. (2007). Performance management&appraisal. Erişim tarihi: 05 Mayıs 2010, <http://www.performance-appraisals.org/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=4269>

Özkan S. (2008). Performans yönetimi mi dediniz pardon!... Erişim tarihi: 22 Eylül 2010, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38v>

Scott, S.S. (2000), If you don't have anything nice to say. Erişim tarihi: 01 Aralık 2010, http://findarticles.com/p/articles/mi_m0DTI/is_6_28/ai_63192133/?tag=content;coll

Şenol, G. (2003). İş değerlemesinden performans değerlemesine geçiş. Erişim tarihi: 22 Eylül 2010, <http://www.isguc.org/?p=makale&id=31&cilt=5&sayi=1&yil=2003>

Tandoğan, U. (2010). Geribildirim motivasyonun can suyudur. Erişim tarihi: 01 Aralık 2010, <http://www.risaleforum.net/egitim-ve-kultur/kisisel-gelisim/42187-geri-bildirim-motivasyonun-can-suyudur.html>

Tunçer, D. (2009). Performans değerlendirme mülakatları. Erişim tarihi: 01 Ağustos 2011, http://www.tavsiyedyorum.com/makale_5236.htm

Ünal, A. (2002). İnsan kaynakları yönetimi sisteminde ödüllendirme: Ücret performans ilişkisi. Erişim tarihi: 01 Ağustos 2011, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/542.pdf>

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/79. Erişim tarihi: 15 Ağustos 2010

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/122-geribildirimden-yararlanabiliyor-muyuz.html>. Erişim tarihi: 18 Eylül 2010

<http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>. Erişim tarihi: 30 Ekim 2010

<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf>. Erişim tarihi: 06 Ekim 2010

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/135-insan-kaynaklarinda-performans-yonetimi-ve-performans-standartlari.html/>. Erişim tarihi: 17 Temmuz 2010

<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>. Erişim tarihi: 19 Ağustos 2010

<http://sbe.dpu.edu.tr/8/133.pdf>. Erişim tarihi: 22 Ekim 2010

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn=tam>. Erişim tarihi: 25 Aralık 2010

<http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi09/tarlan.pdf>. Erişim tarihi: 11 Aralık 2010

<http://www.genelbilge.com/performans-degerlendirme-kavrami.html/>. Erişim tarihi: 12 Kasım 2010

www.baskent.edu.tr/~gkonuk/ders2_iletisim_cesitleri.ppt. Erişim tarihi: 14 Aralık 2010

http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm. Erişim tarihi: 16 Ağustos 2010

<http://www.jobnak.com/insankaynaklariansiklopedi.Insan%20Kaynaklarinin%20Tanimi%20ve%20Amaclari.266.html>. Erişim tarihi: 17 Ağustos 2010

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf>. Erişim tarihi: 11 Aralık 2010

http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/32/web/makaleler/Halil_DAG.htm. Erişim tarihi: 13 Eylül 2010

<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF3562477F0F09B0DC C21E6B7DB7184129>. Erişim tarihi: 15 Ekim 2010

<http://egitimcihaber.net/haber/bilgi/inceleme-bilgi/performans-degerlendirme-yontemleri-egitimcihaber.html>. Erişim tarihi: 19 Aralık 2010

<http://www.sozlukturkce.com/word/feedback/>. Erişim tarihi: 25 Aralık 2010

<http://www.tipterimleri.com/detay/?uID=8481&session=56495710>. Erişim tarihi: 09 Eylül 2010

<http://www.baltas-eksen.com/hizmetlerimiz/geribildirim.html>. Erişim tarihi: 12 Kasım 2010

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=2>. Erişim tarihi: 22 Mayıs 20

EKLER

1. Anket formu

Ek 1: Anket Formu

Sayın Yönetici,

Elinizdeki anket, çalışanların performansının değerlendirilmesi ve geribildirim konusunda işletmenizdeki mevcut uygulamaları saptamaya yöneliktir. Amaç, otelcilik sektöründe bu konuda karşılaşılan sorunlara ve eksikliklere, bu alandaki yeni gelişmeler doğrultusunda çözüm aramaktır.

Elde edilen bilgiler araştırmacı tarafından topluca değerlendirilerek bilimsel tez çalışmasında kullanılacaktır. Konaklama işletmelerinden ve ankete katılan yöneticilerinden çalışmada ismen söz edilmeyecektir.

Yardımlarınız ve paylaştığınız bilgiler için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI

Mersin Üniversitesi.İİBF İşletme Bölümü

aysehana@yahoo.com

İlkin ESMER

Mersin Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

lkin_esmer@hotmail.com

1.Otelinizin türü: ▽Bağımsız ▽ Ulusal Zincire Bağlı ▽Uluslar arası
Zincire Bağlı ▽ Grup Otel

2.Otelinizin Yıldızı: ▽ 4 yıldız ▽ 5 yıldız

3.Kuruluş Yılınız;

4.Çalışan Sayısı: Kadrolu;Geçici;

5.Göreviniz;.....

6.Eğitiminiz;.....

7.Otelinizde performans değerleme sistemi uygulanmakta mıdır?

Evet Hayır

8.İşletmenizde performans değerleme sistemi yoksa bunun nedenleri nedir?

Maliyetinin yüksek olması

Çok zaman alması

Üst yönetim tarafından gereksiz görülmesi

Bölüm yöneticileri gözetiminde yapılan değerlemenin yeterli görülmesi

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

9.Otelinizde performansı kimler değerlendirir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Bağlı olduğu yönetici

Bağlı olduğu yönetici ve onun da bağlı olduğu üst yönetici

Aynı kademedeki çalışan iş arkadaşları tarafından

Emri altında çalışanlar tarafından

İnsan kaynakları müdürü tarafından

Kişinin kendisi tarafından

Müşteriler tarafından

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

10.Performans değerlemesi hangi sıklıkta tekrarlanır?

∇ 1 ay ∇ 3 ay ∇ 6 ay ∇ 1 yıl ∇ Diğer.....

11.Otelinizde kullanılan performans değerlendirme yöntemi hangisidir?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

∇ Grafik dereceleme yöntemi (Form üzerinde yer alan çeşitli kriterlere göre grafik bir ölçek üzerinde işaretleme yöntemi)

∇ Zorunlu dağılım yöntemi (Kişilerin performans durumlarını önceden saptanan yüzdeler çerçevesinde sınıflandırma yöntemi)

∇ Kritik olay yöntemi (Kişinin başarı ve başarısızlıklarını gösteren önemli olayların kaydedilmesi yöntemi)

∇ Kontrol Listesi Yöntemi (Çalışan hakkında hazırlanmış olan sorular listesine evet ve hayır olmak üzere iki şekilde cevap verme yöntemi)

∇ Tanımlayıcı, Metin Tipi Değerleme Yöntemi (Çalışanın performansının, iş bilgisinin, diğer çalışanlarla iş ilişkisinin ve işin sayısal ve nitelik yönünün yazılı olarak belirtildiği yöntem)

∇ Sıralama Yöntemi (Performans ölçütü açısından çalışanları en iyiden en kötüye doğru sıralama)

∇ 360 Derece Geribildirim Yöntemi (Çalışanın iş arkadaşları, yöneticileri, astları ve müşterileri tarafından değerlendirildiği yöntem)

∇ Hedeflere Göre Yönetim (Çalışanın dönemlik hedeflerinin yönetici ve astın birlikte belirlediği, dönem sonunda hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin birlikte denetlendiği ve önlemlerin birlikte geliştirildiği yöntem)

∇ Yetkinliklere Dayalı Performans Değerleme Yöntemi (Önceden belirlenen yetkinlikler baz alınarak üstün performans gösteren çalışanları, ortalama performans gösteren çalışanlardan ayırma yöntemi)

∇ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

12.Performans değerlemede aşağıdaki kriterlerin (niteliklerin) önem derecesini belirtiniz.

Kriterler	Hiç önemli değil	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
1.İşletmeye bağlılık					
2.İletişim kurma yeteneği					
3.Yöneticilere karşı tutum					
4.Çalışma arkadaşlarına karşı tutum					
5.Müşterilere karşı tutumu					
6.İş bilgisi					
7.Disiplin kurallarına uyması					
8.İşe devamlılığı					
9.Diğer (belirtiniz)					

13.Performans değerlemede karşılaştığınız sorunları işaretleyiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

∇ Değerlenecek nitelikler (kriterler)sorunu

∇ Değerleme sonuçlarını çalışanlara yansıtma sorunu

∇ Değerleme zamanı

∇ Değerlemeyi kim/ kimlerin yapacağı sorunu

∇ Değerlemeyi çalışana anlatabilme ve çalışanlarca anlaşılabilme sorunu

∇ Değerlemede karşılaşılan herhangi bir sorun bulunmamaktadır

∇ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

14. Performans değerleme sonuçları hangi amaçlarla kullanılmaktadır.

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ∇ Ödüllendirmede
- ∇ Ücret artışında
- ∇ Kariyer Planlamasında
- ∇ Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde
- ∇ İşten ayırma kararlarında
- ∇ Terfi kararlarında
- ∇ Görev yeri değişikliği kararında
- ∇ Diğer (belirtiniz)

15. Performans değerlemesinden beklediğiniz faydalar nelerdir. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ∇ Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek
- ∇ Performansa önem verildiğini anlatmak
- ∇ Çalışanların motivasyonu arttırmak
- ∇ Çalışanlarla ilgili etkili yönetsel kararlar alabilmek
- ∇ Çalışanların yetenek bilgi ve becerilerinden rasyonel olarak yararlanmak
- ∇ Çalışanların performanslarını artırıcı ve gelişimlerini sağlayıcı faaliyetlerde bulunmak
- ∇ Otelin stratejik hedefleriyle performans hedefleri arasında bağlantı oluşturmak

∇ Çalışanın performansı hakkında bilgi vermek, özdeğerleme yapmasını sağlamak

∇ İşgücü verimliliğini artırmak

∇ Örgüt kültürünü güçlendirmek

∇ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

16.Performans değerlendirme sonucu çalışanlara nasıl yansıtılmaktadır?(Tek seçenek işaretleyiniz)

∇ Gizli tutulmaktadır.

∇ Olumlu veya olumsuz sonuç çalışana iletilmektedir.

∇ Sadece olumsuz sonuçlar çalışana iletilmektedir.

∇ Sadece olumlu sonuçlar çalışana iletilmektedir.

∇ Herkese açıktır.

∇ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

17.Değerleme sonuçları ile ilgili geribildirim verilirken aşağıdaki yöntemlerden hangisi kullanılır?

Çalışana grup toplantısı ile geribildirim verilir, ∇ Evet ∇ Hayır

Çalışanla birebir görüşme ile geribildirim verilir, ∇ Evet ∇ Hayır

Çalışana açıklayıcı bir mektup ile geribildirim verilir, ∇ Evet ∇ Hayır

Çalışanın sonuçları kendisinin öğrenmesi beklenir. ∇ Evet ∇ Hayır

Diğer (lütfen belirtiniz)..... ∇ Evet ∇ Hayır

18. Bir değerleyici olarak, performans sonuçlarının çalışanlara geribildirimi konusunda ne düşünüyorsunuz? (Tek seçenek işaretleyiniz)

∇ Geribildirim gerekli ve yararlı bir aşamadır

∇ Geribildirim gerekli fakat rahatsız edici bir aşamadır

∇ Geribildirim gereksiz bir aşamadır

∇ Çalışana geribildirim verilmesi ya da verilmemesi arasında bir fark

yoktur

19. Çalışanlarınıza performans değerlemesi sonunda yaptığınız OLUMLU GERİBİLDİRİMİN etkileri konusunda aşağıdaki önermelere katılma derecenizi belirtiniz.

Önermeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Geribildirim onları motive etmektedir					
Çalışanlar olumlu geribildirime kayıtsız kalmaktadırlar					
Zaten olumlu geribildirim aldıkları için bir sonraki performans döneminde daha az çaba göstermektedirler					
Performans değerlendirme sistemini benimsemelerine yol açmaktadır					
Çalışanlar yönetici arasındaki ilişkiler güçlenmektedir					
Çalışanların işlerinde daha hevesli olmalarını sağlamaktadır					
Geribildirim öğrenme ve gelişmelerinin önemli bir parçası olarak görmektedirler					
İstendik davranışları göstermeleri yönünde harekete geçirmektedir					
Neleri öğrenmek zorunda olduklarını anlamalarını sağlamaktadır					
Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını bilmektedirler					
Diğer (Lütfen belirtiniz)					

20.Çalışanlarınıza performans değerlemesi sonunda yaptığınız OLUMSUZ GERİBİLDİRİMİN etkileri konusunda aşağıdaki önermelere katılma derecenizi belirtiniz.

Önermeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Olumsuz geribildirim performansı düşürmektedir					
Çalışanlar olumsuz geribildirim karşısında kayıtsızlardır					
Olumsuz geribildirim çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlamaktadır					
Olumsuz geribildirim, işgörenin öz güvenini düşürmektedir					
Eleştiriler karşısında çalışanlar otomatik savunma tepkileri göstermektedirler					
Olumsuz geribildirim kızgınlığa ve küskünlüğe sebep olmaktadır					
Olumsuz geribildirim çatışmalara sebep olmaktadır					
Olumsuz geribildirim örgütsel bağlılığı azaltmaktadır					
Olumsuz geribildirim, işten ayrılmaları artırmaktadır					
Olumsuz geribildirim, devamsızlıkları artırmaktadır					
Olumsuz geribildirim, motivasyonu olumsuz etkilemektedir					
Olumsuz geribildirim, yöneticiye karşı güvensizliğe neden olmaktadır					
Olumsuz geribildirim, işgörenin içine kapanmasına ve sessizleşmesine neden olmaktadır					
Olumsuz geribildirim, işgörenin öz saygısını düşürmektedir					
Diğer (Lütfen belirtiniz)					

21.Geribildirim etkinliğini artırmak için yapılması gerekenleri belirtiniz**(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**

∇ Sistemik olarak geribildirimde bulunularak istenmedik davranışların terk edilmesi sağlanmalıdır

∇ Geribildirim bilgisinin gerçekçi, açık ve güvenilirliği sağlanmalıdır

∇ Olumsuz geribildirim tehdit içermeyen düzeltici bir tavırda olmalıdır

∇ Davranışların neden kabul edilemez olduğu açıklanmalıdır.

∇ Özsaygı kaybına yol açmamalıdır

∇ Geribildirimi yapacak olan kişi, insan psikolojisinden anlamalıdır

∇ Geribildirimi yapacak olan, çalışanın performansını yakından takip eden kişi olmalıdır

∇ Performans objektif kriterlere göre değerlendirilmelidir.

∇ Geribildirim kişiye değil performansa odaklı olmalıdır.

∇ Geribildirimde bulunan kişi dürüst ve güvenilir olmalıdır.

∇ Geribildirim yapılacağı yer, zaman ve ortam koşullarına özen gösterilmelidir.

22.Otelinizde geribildirim nasıl gerçekleştiğini kısaca yazar mısınız?**TEŞEKKÜRLER**