



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**OTEL İŞLETMELERİNDEKİ İŞGÖREN VE
YÖNETİCİ ADAYLARINA YÖNELİK
PERFORMANS DEĞERLEME
FORMU GELİŞTİRİLMESİ
(ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA)**

SAİT DOĞAN

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

MAYIS 2017



**OTEL İŞLETMELERİNDEKİ İŞGÖREN VE YÖNETİCİ ADAYLARINA
YÖNELİK PERFORMANS DEĞERLEME FORMU GELİŞTİRİLMESİ
(ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA)**

Sait DOĞAN

DOKTORA TEZİ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


MAYIS 2017

Doktora Tezi Kabul ve Onay Sayfası

Sait DOĞAN tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerindeki İş gören Ve Yönetici Adaylarına Yönelik Performans Değerleme Formu Geliştirilmesi (Ankara İlinde Bir Uygulama) ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Danışman: Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAS, Turizm İşletmeciliği Böl. Girne Amerikan Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU, İşletme Bölümü, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



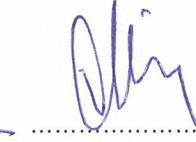
Üye : Doc. Dr. Yasin BOYLU, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Doc. Dr. Ali YAYLI, Rekreasyon Bölümü, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Doc. Dr. Gonca GÜZEL ŞAHİN, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 04/05/2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Hilmi ÜNSAL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Sait DOĞAN

04.05.2017

Otel İşletmelerindeki İşgören ve Yönetici Adaylarına Yönelik Performans Değerleme Formu Geliştirilmesi (Ankara İlinde Bir Uygulama)

(Doktora Tezi)

Sait DOĞAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nisan 2017

ÖZET

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinin farklı bölümlerinde çalışan (Resepsiyon/Resepsiyonist, Restoran/Garson, Kat Hizmetleri/Kat Hizmetleri Görevlisi, Mutfak/Aşçı) işgören ve yönetici adayları için birer performans değerlendirme formu (Ek. 2) geliştirmektir. Bunun yanı sıra bu bölümlerdeki işgören ve yönetici adaylarında bulunması gereken kişisel özellikler, mesleki yeterlilik ve yetkinlikler ile birlikte iş tanımları da ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma, “otele özgü” tek tipte bir performans değerlendirme formu kullanımının aksine; otellerde bölüm ve iş farklılıklarını dikkate alarak “mesleğe özgü” performans değerlendirme formu geliştirmesi açısından önemlidir. Ankara il merkezinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinin orta ve alt düzey yöneticileri araştırmasının uygulama alanını oluşturmuştur. Performans değerlendirme formlarının geliştirilmesi kapsamında öncelikle 15 yönetici ile randevu alınarak görüşme yapılmış, devamında 13 yönetici ile bir pilot uygulama, sonrasında da 61 yönetici ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. İlgili bölümlerde işgörelere yönelik performans değerlendirme formu geliştirme sürecinde 3 ortak üst kriter/boyut, (1) Kişisel Özellikler, (2) Mesleki Bilgi-Beceri ve (3) Kişisel Davranış, belirlenmiş ve bu üst kriterlere ilişkin alt kriterler ile birlikte kriterlerin önem derecelerine göre ağırlıkları ayrı ayrı ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda dört meslek grubunda da işgörelere “Kişisel Özellikler” kapsamında öncelikli olarak: “Ahlak sahibi”, “Dürüst-Güvenilir”, “Disiplinli”, “Çalışma istekliliği” yüksek ve “Kişisel Görünüm ve Hijyene” önem veren bireyler olmalarının beklendiği anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra bu dört mesleğe yönelik mesleki yetkinlikler ile tutum ve davranışlar da tespit edilmiştir. Diğer bir yandan performans değerlendirilmesinde: “Aşçı”, “Garson” ve “Resepsiyonist” meslekleri için en önemli boyut “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutu iken; “Kat hizmetleri görevlisi” mesleği için ise en önemli boyutun “Kişisel Özellikler” boyutu olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda gerek boyutlarda, gerekse de alt kriterlerde görülen farklılıklar, her mesleğe özgü ayrı bir performans değerlendirme formunun geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bilim Kodu: 116901 – 114704

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Oteller, Mesleki Bilgi ve Beceriler

Sayfa Adedi : 234

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ

Developing Performance Appraisal Forms for Employees and Manager Candidates at Hotels (A Case Study in Ankara)

(Ph. D. Thesis)

Sait DOĞAN

GAZİ UNIVERSITY

Institute of Social Sciences

April 2017

ABSTRACT

The aim of this study is to develop performance appraisal forms (Appendix 2) for employees and manager candidates working at different departments (reception/receptionist, restaurant/waiting staff, housekeeping/housekeeper, and kitchen/cook) of hotels. Besides, job descriptions are revealed as well as personal traits, vocational proficiency and competency which these personnel should have. This study has an importance in terms of developing performance appraisal forms “peculiar to the vocation”, which takes differences of departments and jobs into consideration, in contrast to uniform ones “peculiar to hotels”. Low and mid-level managers at 5-star hotels in Ankara province compose range of application of the study. First, 15 managers are interviewed after scheduled appointments, later on, a pilot study with 13 managers is conducted, and questionnaires are applied to 61 managers in the context of developing performance appraisal form. During developing performance appraisal forms for employees, 3 common top criteria/dimension, (1) personality traits, (2) vocational knowledge and skills, and (3) personal behaviour, are defined, and subordinate criteria and their weightings depending on their significances are respectively elicited. At the end of the study, it is emerged that “being moral”, “being fair and trustworthy”, “being disciplined”, “have a high willing to work”, and “caring personal appearance and hygiene” have been expected qualifications from employees of all 4 departments within the scope of personality traits. Furthermore, vocational competencies and attitude and behaviour proper to these 4 vocations are determined. On the other hand, it has been found out that where “vocational knowledge and skills” were of primary importance for cooks, waiting staff, and receptionists; “personality traits” were of primary importance for housekeepers as performance appraisal criteria. Differences seemed at both, top and subordinate criteria, elicit the necessity to develop discrete forms of performance appraisal for each vocation.

Science Code : 116901 - 114704

Key Words : Performance Appraisal, Hotels, Vocational Knowledge and Skills

Page Number : 234

Supervisor : Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ

TEŞEKKÜR

Tez çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım ve her an rahatlıkla ulaşabilme imkânını bana sağlayan danışmanım Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ'a,

Tez çalışmalarımda fikirleri, yönlendirmeleri ve destekleri ile katkıda bulunan çok değerli hocalarım, Prof.Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU, Doç.Dr. Yasin BOYLU'ya,

Otellerden randevu almamda ve tez yazım sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli meslektaşlarım, Yrd.Doç.Dr. Mehmet TUNCER, Yrd.Doç.Dr. Burak M. DEMİRÇİVİ ve Yrd.Doç.Dr. Aysu ALTAŞ ve Yrd.Doç.Dr. Serdar ÇÖP'e,

Benimle görüşerek çok değerli zamanlarını ayıran ve araştırma anketlerinin otellerinde uygulanmasına izin veren ve yardımlarını esirgemeyen tüm otel yöneticilerine,

Tüm bu süreçte manevi destekleri ile her zaman yanımda olan hayat arkadaşım, biricik eşim Özlem DOĞAN'a ve bugüne kadar desteklerini hiç eksik etmeyen anne, babama,

teşekkürlerimi sunarken;

Rabbime sonsuz şükür ile doktora tezimi en değerli varlığım oğlum Kemal Efe Doğan'a ithaf ediyorum.

Sait DOĞAN

Ankara 2017

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	İ
ABSTRACT.....	İİ
TEŞEKKÜR.....	İİİ
İÇİNDEKİLER	İV
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	İIX
KISALTMALAR.....	X
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	8
1.2. Araştırmanın Amacı	8
1.3. Araştırmanın Önemi.....	9
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	14
1.5. Araştırmanın Kapsam Ve Sınırlılıkları	15
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	17
2.1. Performans Değerlendirme Kavramı	17
2.1.1. Performans değerlendirme süreci	20
2.1.2. Performans değerlendirmenin amaçları ve temel unsurları.....	22
2.1.3. Performans değerlendirme yöntemleri	24
2.1.3.1. Kritik olay yöntemi.....	31
2.1.3.2. Amaçlara göre yönetim.....	32
2.1.3.3. Grafik derecelendirme ölçeği	33
2.1.3.4. Sıralama yöntemi (karşılaştırma yöntemi).....	34
2.1.3.5. Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği.....	34
2.1.3.6. Zorunlu dağılım yöntemi	35
2.1.3.7. İkili karşılaştırma (adam adama) yöntemi	36
2.1.3.8. Kontrol listesi yöntemi	36
2.1.3.9. Kompozisyon yöntemi.....	37
2.1.3.10. Değerlendirme merkezleri yöntemi	37
2.1.3.11. Zorunlu seçim yöntemi	38
2.1.3.12. Kendi kendini değerlendirme yöntemi.....	38
2.1.3.13. Davranışsal gözlem ölçekleri.....	39
2.1.3.14. Derecelendirme yöntemi.....	40
2.1.3.15. 360 derece değerlendirme yöntemi	41

2.1.3.16. 720 derece değerleme yöntemi	42
2.1.4 Yetkinlik kavramı ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme.....	42
2.1.5. Performans değerlendirmede hatalar	44
2.2. Kriterlerin, Standartların Ve Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi	49
2.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları Ve Yararları.....	52
3.OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEğERLENDİRME, İŞ TANIMLARI VE İŞ ANALİZLERİ.....	55
3.1. Otel İŞletmelerinde Performans Değerlendirme.....	55
3.1.1.Otel işletmelerinde performans değerlendirme ve önemi	56
3.2. Bölümler/Birimler (Departmanlar) Bazında İŞ Analizleri Ve İŞ Tanımları	62
3.2.1. Resepsiyon birimi:.....	66
3.2.2. Servis birimi:	67
3.2.3. Mutfak birimi:	69
3.2.4. Kat Hizmetleri bölümü:.....	70
3.3. Bölümler/Birimler (Departmanlar) Açısından Performans Değerlendirme Farklılıkları.....	71
3.4. Kuramsal Çerçeve	73
4.YÖNTEM	79
4.1. Araştırma Modeli	79
4.2. Araştırmanın Evren Ve Örnekleme	85
4.3. Veri Toplama Yöntemi	88
4.4. Araştırmanın Geçerliliği Ve Güvenirliği	89
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi	91
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	93
5.1. Nitel (Kalitatif) Araştırma Bulguları.....	93
5.2. Nicel (Kantitatif) Araştırma Bulguları	109
6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	143
KAYNAKLAR	160
EKLER.....	179
Ek- 1. Anket Formları	180
Ek- 2. İŞgören ve Yönetici Adayları İçin Performans Değerlendirme Formları.....	206
Ek- 3. Performans Değerlendirme Excel Örnekleme Veri Girişi, Analiz ve Ekran Görüntüsü	227
Ek- 4. Performans Değerlendirme Sonuç ve Gelişim Planlaması Taslak Örneği.....	228
Ek- 5. Etik Komisyonu İzin Belgesi	230
Ek- 6. Özgeçmiş	233

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge

Sayfa

Çizelge 2.1. Yazarlara göre performans değerlendirme yöntemleri.....	25
Çizelge 2.2. Grafik değerlendirme ölçeği.....	34
Çizelge 3.1. Ankara ilindeki 5 yıldızlı otellerin personeline yönelik olumlu misafir değerlendirmeleri.....	58
Çizelge 3.2. Ankara ilindeki 5 yıldızlı otellerin personeline yönelik olumsuz misafir değerlendirmeleri.....	60
Çizelge 4.1. Tabakalı örnekleme yöntemine göre ulaşılması gereken minimum orta ve alt düzey yönetici sayıları.....	88
Çizelge 5.1. Performans değerlemede kullanılacak olan “Kişisel Özellikler”e ait değişiklik ve eklentiler.....	95
Çizelge 5.2. Performans değerlemede kullanılacak olan “Kişisel Davranışlar”a ait değişiklik ve eklentiler.....	96
Çizelge 5.3. Resepsiyon Görevlisi’ne yönelik performans değerlemede kullanılacak olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler.....	97
Çizelge 5.4. Kat Hizmetleri Görevlisi’ne yönelik performans değerlemede kullanılacak olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler.....	98
Çizelge 5.5. Garson’a yönelik performans değerlemede kullanılacak olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler.....	99
Çizelge 5.6. Aşçı’ya yönelik performans değerlemede kullanılacak olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler.....	101
Çizelge 5.7. Performans değerlemede kullanılacak olan “Yönetici Adayları”na yönelik değişiklik ve eklentiler.....	103
Çizelge 5.8. Performans değerlendirme formunda kullanılacak olan “Kişisel Özellikler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler.....	105
Çizelge 5.9. “Resepsiyon Görevlisi” için hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler.....	106

Çizelge 5.10. “Kat Hizmetleri Görevlisi” için hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler.....	107
Çizelge 5.11. “Garson” için hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler.....	107
Çizelge 5.12. “Aşçı” için hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler.....	108
Çizelge 5.13. “Ön büro/Kat Hizmetleri/Servis ve Mutfak” bölümlerinde çalışan işgörenlere yönelik hazırlanan performans değerlendirme formunun “Yönetici Aday Kriterleri” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler.....	108
Çizelge 5.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bölüm ve İş Pozisyonları (Unvanları).....	109
Çizelge 5.15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Personel Yeteneği Üzerine Görüşleri.....	110
Çizelge 5.16. Resepsiyon Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özelliklerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	112
Çizelge 5.17. Resepsiyon Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	114
Çizelge 5.18. Resepsiyon Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Davranışların Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	115
Çizelge 5.19. Resepsiyon Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan 3 Boyuta İlişkin Dağılım Puanları.....	116
Çizelge 5.20. Yönetici Adayı Resepsiyon Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları.....	117
Çizelge 5.21. Kat Hizmetleri Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özelliklerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	119
Çizelge 5.22. Kat Hizmetleri Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları....	120
Çizelge 5.23. Kat Hizmetleri Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Davranışların Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	121
Çizelge 5.24. Kat Hizmetleri Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan 3 Boyuta İlişkin Dağılım Puanları.....	122

Çizelge 5.25. Yönetici Adayı Kat Hizmetleri Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları.....	123
Çizelge 5.26. Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özelliklerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	125
Çizelge 5.27. Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	127
Çizelge 5.28. Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Davranışların Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	128
Çizelge 5.29. Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan 3 Boyuta İlişkin Dağılım Puanları.....	129
Çizelge 5.30. Yönetici Adayı Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları.....	130
Çizelge 5.31. Aşçı'ya İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özelliklerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	132
Çizelge 5.32. Aşçı'ya (Sıcak Aşçı) İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	134
Çizelge 5.33. Aşçı'ya İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Davranışların Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları.....	136
Çizelge 5.34. Aşçı'ya İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan 3 Boyuta İlişkin Dağılım Puanları.....	136
Çizelge 5.35. Yönetici Adayı Aşçı'ya İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları.....	137
Çizelge 5.36. Performans Değerlendirme Excel Veri Girişi, Analiz ve Ekran Görüntüsü Örneği ve Uygulaması.....	142

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Yazarlara göre performans değerlendirme kriterleri.....	11
Şekil 1.2. Performans değerlendirme kriterleri (Otellerden elde edilen performans değerlendirme formlarına göre).....	13
Şekil 2.1. Basit şekli ile performans değerlendirme süreci.....	22
Şekil 2.2. Zorunlu dağılım yöntemi performans değerlendirme ölçeği.....	36
Şekil 2.3. Performans matrisi.....	51
Şekil 2.4. Performans değerlendirmesinin kullanım amaçları.....	53
Şekil 4.1. Performans değerlendirme form oluşturma modeli.....	81

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

GSMH	Gayri Sarfi Milli Hâsıla
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
TDK	Türk Dil Kurumu
MYK	Mesleki Yeterlilik Kurumu
F&B	Yiyecek-İçecek (Food and Beverage)

1. GİRİŞ

Turizm sektörü dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen sektörlerin başında yer almaktadır. Birçok ülkede turizm, Gayri Sarfı Milli Hâsıla (GSMH) ile istihdamın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Buna ilave olarak turizmden elde edilen uluslararası döviz gelirleri ülkelerin mevcut bütçe açıklarını finanse etmeye yardımcı olmaktadır. Bölgesel düzeyde ise turizm işsizlik sorununun çözümüne yardım etmekte ve tarım sektöründen dolayı kaybedilen rekabet avantajının yeniden kazanılmasına yarar sağlamaktadır (Bahar ve Bozkurt, 2010). Turizmin dünyada ki bu gelişimi, Türkiye’de de büyümeyi ve gelişmeyi desteklemekte ve aynı zamanda diğer sektörlerin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.

Turizm sektöründeki bu ve bunun gibi gelişmeler, Türkiye ekonomisine katkı sunmasına rağmen, henüz istenilen düzeyde değildir. Turizm sektörünü istenilen düzeye getirmek için, alt ve üst yapı yatırım unsurlarının yanı sıra insan kaynaklarına da yatırım yapmak gerekmektedir. Çünkü teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin turizm sektörü emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Bunun sonucu olarak da, işgücü maliyetleri toplam maliyetler içerisinde önemli bir orana sahip olmaktadır. İşgücü maliyetlerini daha aşağıya çekmek ise, ancak insan kaynaklarını daha etken ve verimli hale getirmekle mümkündür (Özdemir ve Akpınar, 2002:86).

Emek yoğun özellikli turizm sektöründe, işgören devir oranının yüksekliği, kariyer endişeselliği, uzun dönemli çalışma fırsatlarının özellikle kıyı otellerinde az olması ile sektördeki nitelikli personel sorunsalı, yaşanan işgücü problemlerinin başında gelmektedir. Turizm sektöründe ki işletmeler bir yandan misafir memnuniyetini artırma çabasında iken, diğer bir yandan işgücü maliyetleri ile dolaylı biçimde işgücünün yol açtığı maliyetleri aşağıya çekme çabasındadırlar. Bu çaba turizm sektöründe önemli bir insan kaynakları yönetimi planlamasını önemli kılmaktadır.

İşletmelerin en önemli kaynak olarak ‘insan’ı görmeye başladığı günümüzde, İnsan Kaynakları Yönetimi’nin (İKY) önemi de ciddi derecede artmıştır. Çalışanın işe alınmasından, işten ayrılmasına kadar geçen tüm süreçler İKY uygulamaları çerçevesinde, çalışanın gereksinimlerini karşılama ve motivasyonunu sağlama amacına yönelik gerçekleştirilmektedir (Fındıkçı, 1999:5). Turizmin emek yoğun özelliği turizm

işletmelerinde insan kaynakları faaliyetlerini daha da önemli kılmaktadır. Dünya genelinde oda başına düşen personel sayısına bakıldığında; Uzak Doğu (1,93), Afrika (1,91), Asya (1,50), Avrupa (0,85), Amerika (0,48) personel ortalamasına sahip iken; Türkiye’de ise 5 yıldızlı otellerde ki ortalama personel sayısı (1,18)’dir (Oral ve Kurgun 1997:185; Turizm Bakanlığı, 1989:61).

Otel işletmelerinde insan faktörünün önem arz etmesinin yanı sıra; üretilen hizmet ve ürünün stoklanamaması, işletmeciliğin sürekli değişiklik gösteren bir yapıda olması, hizmetin zevk ve moda bağlılığı fazla olan bir sektör olması, dinamik bir karaktere sahip olması, ayrıca talebin, önceden kesin olarak bilinmesinin güçlüğü ve tahminde bulunmanın zor oluşu gibi özellikler (Aras, 1993: 5) gösteriyor ki; otel işletmelerinde işgörenleri işe alma, işe yerleştirme, eğitim ve işten çıkarma gibi konularda verilen kararlar işletmelerin başarılarında önemli bir yere sahiptir. Otel işletmelerinde bu kararları verecek, gerekli çalışmaları zamanında ve etkin bir şekilde yerine getirecek olan birim de, “insan kaynakları yönetimi” birimidir.

Bir otel işletmesinde 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 (Kozak, 1999: 18). İKY uygulamaları insan sermayesi yönetimine bir yatırım olarak görülür ve bu sermaye bir kurum için değerli bir kaynak niteliği taşır. Bir işletme insan kaynaklarına farklı uygulamalarla yaptığı yatırım sonunda işgörenlerinde belli başlı değişim ve sonuçları görmeyi ister. Bunlar: a) İşletmede tanımlanmış olan görevlerini tam olarak yerine getirmeleri, b) İşletmede devamlılıklarının sağlanması c) Görev tanımları dışında da yenilikçi, ilerici fikir, öneri ve çaba göstermeleri (Yıldız, 2014).

Tüm bunlar dikkate alındığında, bu işlevleri yerine getirirken, insan kaynakları yöneticileri oldukça titiz davranmak durumundadır. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işini sevmesi, müşterilere en iyi hizmeti sunması, onları memnun etmesi ve beklentilerini karşılaması, bunu yaparken de kendini geliştirmesi ve insan ilişkilerinde başarılı olması beklenmektedir. Müşteriler karşılarında asık suratlı, mutsuzluğunu dışa vuran ve gülümsemeyen birini görmek istemezler. Çevresiyle iletişim kuramayan, işini sevmeyen ve insanların mutlu olmasından zevk almayan ve basit problemlere pratik çözüm üretemeyen bir işgörenin otel işletmelerinde başarılı olması da düşünülemez. Çünkü otel işletmelerinde

işin en belirgin özelliklerinden biri de, işgörenin sürekli müşteriyle yüz yüze iletişim halinde olmasıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002). Bu sebeple otel işletmelerinde konuk memnuniyeti ve işgörenlerin istenilen düzeyde davranış sergilemesi ve devamlılıklarının sağlanması noktalarında İKY uygulamaları önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmalarda İKY uygulamaları ile işgören performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve İKY uygulamalarının işgörenlerin performansını etkilemede önemli bir role sahip olduğu kabul edilmiştir. (Park vd., 2003; Wright vd., 2003; Tessema ve Soeters, 2006). Son yıllarda oldukça popüler olan performans değerlendirmenin kullanım alanları da oldukça genişlemiştir. Performans değerlendirme, organizasyonlarda; personelin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve personele geri dönüt verilmesinden (Cleveland vd., 1989; Taylor ve O'Driscoll 1993'den aktaran; Langan vd., 1998), ücret yönetimi kararları gibi somut teşvikler yoluyla personellerin ödüllendirilmesine (Cleveland vd. 1989; Nankervis ve Penrose 1990'den aktaran; Langan vd., 1998), ödüllendirici ve değerli kabul edilerek, somut teşvikler yoluyla çalışanları motive etmede (Fedor vd., 1989; Nemeroff ve Wexley 1979; Northcraft ve Earley 1989'dan aktaran; Langan vd., 1998) kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu süreç içinde yer alan performans değerlendirme karşımıza önemli bir fonksiyon olarak çıkmaktadır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde ve amaçlar için bireysel katkıların neler olduğunun belirlemesi açısından performans değerlendirme büyük bir öneme sahiptir.

Fletcher (2001), performans değerlendirmeyi “çeşitli aktivitelerle ilgili olarak organizasyonlardaki çalışanları değerlendirmek, yeteneklerini geliştirmek, performanslarını artırmak ve ödüllendirebilmek için yapılan çalışmalar” olarak tanımlamıştır. 1800'lü yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesi ile başlayan performans değerlendirmesi süreci, 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında kurulan ilişki, 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri ile daha başarılı biçimde devam etti. 1970'li yıllardan günümüze kadar ise, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturuldu (Carter 1994'den aktaran; Bulut, 2004).

1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında kurulan ilişki ile birlikte performans değerlendirmenin kullanımına ilişkin olan ilgi artmış olsa da

çalışanların değerlendirilmelerinin yüzyıllardır devam ettiği görülmektedir. M.S. 3.yüzyıl başlarında Wei Hanedanlığı'nda görevli bir değerlendirici, Çinli bir filozof tarafından, çalışanları yeteneklerine göre değil kendi beğenisine göre taraflı değerlendirdiği için eleştirilmiştir. Daha yakın tarihlere gelindiğinde 1648 yılında İrlanda'da yasa koruyucuların sadece kişisel özellikleri içeren bir değerlendirme sistemi ile değerlendirildiği bilinmektedir. 1800'lerin başında ise Robert Owen, İskoçya'da pamuk işleme fabrikasında endüstriyel anlamda ilk kez performans değerlendirmesini uygulamıştır (Murphy ve Cleveland, 1995:3-5).

Performans değerlemesine dayanak teşkil eden iş analizlerinin işletmelerde ilk olarak 1871 yılında ABD'de uygulanmaya başlanan 'iş değerlendirme' yoluyla iş yaşamına girdiği belirlenmiştir. İşletmelerde çalışanların performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesine ise ilk olarak 1900'lü yılların başında Amerika'daki kamu kurumlarında başlanmıştır (Kaynak vd. 1998:205; Ertürk, 2011:165). Başka bir kaynağa göre ise, kesin bir tespit olmamakla beraber ilk resmî performans ölçümünün Frederick Taylor'un öncüsü olduğu bilimsel yönetim akımının başladığı dönemde iş ölçümü ismi verilen uygulamalar ile başladığı öngörülmektedir. 1907 yılında, otomotiv sektöründe, Henry Ford tarafından hareketli montaj hattının kullanılmaya başlamasından sonra, üretim basit ve küçük işlere bölünmüş, ucuz ve niteliksiz işçi kullanılarak, kitlesel performansı esas alan sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır (Üzmez, 2012). O dönemde Ford'un kuzey Amerika'daki ve Avrupa'daki rakipleri, GM, Rolls Royce, Mercedes vb. firmalar bir otomobili ancak bir günde üretebilirken, Ford, Model T isimli aracı geliştirdikleri "hareketli üretim bandı" düzeneği sayesinde bir otomobili bir saatte üretmeyi başarır. Üretim maliyetlerinin ciddi biçimde düştüğü, işbölümü üzerine dayalı, uzmanlaşmış, standart ve seri üretim tekniği "fordist üretim" tekniği olarak anılır (Öztaş, 2015:100).

Temelde gereksiz hareketlerin azaltılması ile yorgunluğu azaltacak adımlar üzerinde yoğunlaşan F. Gilbreth'in yaptığı çalışmalar da verimliliğin (çıktının) artmasını sağlamıştır. 1910 yılında Gilbreth'ler özellikle hareket analizleri konusunda çalışmalarda bulunarak, bir işin en az yorgunluk ve en kısa zamanda yapılabilmesi için bir dizi kurallar geliştirmişlerdir. Gilbreth'ler özellikle hareket analizleri ile çıktı üzerine odaklanarak işgören performansının nasıl artırılacağı üzerine çalışmaya odaklanmışlardır. Duvar çırağı olarak işe başlayan Frank Gilbreth çalışmalarını giderek geliştirdi. Gilbrethler mikro

hareket etüdünde 18 adet therblig belirlemişlerdir. Therblig denilen mikro hareket analizi Gilbreth'in tersten okunuşudur (Özcan ve Çağan, 2009; Ertürk, 2012:16; Nedir, 2016).

1916 yılında, Henri Fayol Yönetim Prensipleri (Principles of Management) ismindeki kitabında her ödeme planının eşitlik içermesi ve yüksek performansa dayalı verilen yüksek ücret veya ödüllerin önceden kararlaştırılmış standartlara göre verilmesi gerektiğini önermiştir. Bu tür bir ücretlendirme sistemi Bilimsel Yönetimin “havuç-sopa yaklaşımı” olarak anılan ödül-ceza mekanizmasının bir parçasını oluşturur. Havuç, yöneticilerin, beklenen davranışı gösteren çalışanlara verdikleri ödülleri; sopa ise cezayı temsil etmektedir. Yönetici bu yaklaşımı iyi kullanırsa verimlilik artışına önemli katkılar yapabilecektir. Bunun sonucu olarak performans değerlendirme sürecinin en önemli bölümlerinden biri olan değerlendirme öncesinde örgütlerin performans standartlarını belirlemesi kavramı yerleşmiştir (Üzmez, 2012; Öztaş, 2015:101).

Türkiye’de ise performans değerlendirme ile ilgili uygulamaların öncelikle kamu kesimi tarafından uygulandığı görülmektedir. Cumhuriyet dönemi öncesine bakıldığında, ülkemizde devlet memurlarının performanslarının ölçülmesini ifade eden liyakat takdiri, tezkiye gibi kavramlar kullanılmıştır. Cumhuriyet döneminde ise ilk olarak memurların liyakat sisteminin belirlendiği 15 Mayıs 1925 tarihli Sicilli Ahvali Memurun Nizamnamesi ile memurların hâl tercümelere konusunda yapılacak işlemler belirtilmiş ve gizli tezkiye varakaları hakkında bazı hükümler getirilmiştir. Nizamnamenin 21’nci maddesinde, her memurla ilgili olarak altı ayda bir amirleri ve müfettişler tarafından görüş ve değerlendirme yapılacağı hükme bağlanmıştır. 1965 yılında 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu” yürürlüğe girmiş, bu kanun, kamu yönetiminde, liyakat ve değerlendirme konularına geniş şekilde yer vermiş ve sicil yoluyla performans değerlendirme sistemi kamuda başlamıştır (Üzmez, 2015). Uzun süre süregelen bu uygulama idarecilerin somut kıstas olmadan puanlamalarda bulunması, subjektif değerlendirmelerin artışı ve bunun sonucu olarak idareye açılan çok fazla dava olması vb. sebeplerle 2010 yılında Torba Yasa'daki düzenleme ile sicil verilemeyeceği karara bağlanarak sicil yoluyla performans değerlendirme uygulaması kamuda kaldırılmıştır. Kaldırılan sicil yoluyla performans değerlendirme sistemi uygulamasından Türk Silahlı Kuvvetleri ise muaf tutulmuştur.

Türkiye’de kamu kuruluşlarındaki performans değerlendirme ise; ilk olarak Karabük Demir-Çelik Fabrikaları’nda 1948 yılında başladığı, daha sonra Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu (1952), T.C Devlet Demiryolları (1955-1963), Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (1964), Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları İşletmesi-SEKA (1964), Sümerbank (1966) gibi kamu kuruluşlarında uygulandığı bilinmektedir. Özel sektör kuruluşlarında ise performans değerlendirme çalışmaları 1960’dan sonra uygulanmaya başlanmıştır (Özen,1992:184).

İnsan kaynakları yönetimine ilginin arttığı 1980’li yıllardan beri örgütsel performans yönetimine de aynı oranda ilgi gösterilmiştir. 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasası ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarının bir belge niteliği kazanması ile, özel sektörde işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır (Uyargil, 2013:2; Çetin ve Özcan, 2013:119). 4857 sayılı İş Kanunu’nun 18. maddesinin birinci fıkrası şu şekildedir: “Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.” Bu anlamda, performans değerlendirmesi, iş sözleşmesinin fesih edilmesinde önemli bir etkidir.

Özel sektör tarafından son 50 yıldır kullanılmaya başlanan performans değerlendirmesine özellikle son 30 yılda ilginin arttığı söylenebilir (Köksal, 2005:87). Bu çalışmada performans değerlendirmesinin araştırılması hususunda otel işletmeleri incelenmiştir. Hizmet işletmeleri olarak da tanımlanan otel işletmeleri emek yoğun sektör olma özelliğine sahiptir. Diğer taraftan işgörenlerin müşteriyle bire bir iletişim halinde olmalarından ötürü, işgörenlerin tutum, tavır ve davranışlarında rol oynayan tüm faktörler performans değerlendirmesinde ayrı bir öneme sahiptir. Bu tür işletmelerde işgörenin tutum ve davranışları müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediği gibi, işletmenin ekonomik hedeflerine de doğrudan etkide bulunmaktadır (Yıldız, 2013). Dolayısıyla hizmet işletmelerinde performans değerlendirmesi uygulaması önem verilmesi gereken bir süreçtir. Çalışma kapsamında incelenecek olan otel işletmelerine bakıldığında, işgörenlerin tutumları, diğer iş kollarına göre daha fazla önemsenmektedir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, iletişim, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, yardımseverlik, anlayış, temizlik gibi

tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Otel işletmelerinin hizmet ağırlıklı işletmeler olması ve kendine has özellikleri sebebiyle, piyasa da tek tip olarak var olan performans değerlendirme formlarının yerine otel işletmelerinin kendine has özellikleri ve farklı hizmetler veren bölümlerinin incelenerek analiz edilmesi ve yeni bir performans değerlendirme formu ortaya konması ihtiyacının otel işletmeleri açısından önemli olacağı varsayılmıştır.

Bu doğrultuda çalışma da hızla gelişmekte ve büyümekte olan otel işletmelerinin farklı bölümlerine (Ön büro Bölümü/Resepsiyonist, Yiyecek-İçecek Bölümü/Garson, Kat Hizmetleri Bölümü/Kat Görevlisi, Mutfak/Aşçı) yönelik literatür taraması yapılmıştır. Bu kapsamda ilgili meslek kollarının iş tanımları, iş analizleri, mesleki bilgi ve beceriler ile çalışanlarda olması gereken kişisel özellik ve davranışlarda araştırılmıştır. Araştırma kapsamında meslek kitapları, ilgili elektronik yayınlar ve “Mesleki Yeterlilik Kurumu” ile uzman ve yönetici değerlendirmeleri ve görüşlerinden faydalanılmıştır. Mevcut performans değerlendirme formlarına yönelik olarak içerik analizi yapılmış, içerik analizi sonrasında performans değerlendirme formlarında kullanılması gereken ana(üst) başlıklar (kriterler) ile üst kriterlere uygun alt kriterler belirlenmiştir. Çalışma başlangıcında her bir iş pozisyonu için ayrı ayrı olmak üzere toplamda 4 adet performans değerlendirme formu taslağı oluşturulmuştur. Oluşturulan formlarla ilgili olarak otel yöneticilerinden görüş almak için 15 bölüm yöneticisiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonrasında ilgili tavsiyeler doğrultusunda işgörenler için 4 olan üst kriter başlığı 3’e düşürülmüş (Yönetici Adayları üst kriteri ayrı olarak değerlendirilmiştir.) ve alt kriterlerle ilgili olarak da gerekli düzenlemeler yapılarak 4 ayrı performans değerlendirme formu taslağı yeniden düzenlenmiştir.

Görüşme sonrası yeniden düzenlenen formlarla yer alan ifadelerin net olarak anlaşılabilirliği, formda yer alan kriterlerin sıralanışı ve anket formunun tasarımı ile ilgili olarak da bir ön test yapılmasına karar verilmiştir. Ön test sonrasında yeniden düzenlenen ankete son biçimi verilerek, anket asıl çalışma olan saha çalışmasına hazır duruma getirilmiştir. Çalışmada performans değerlendirme yöntemlerinden: davranışsal gözlem ölçek yöntemi, derecelendirme yöntemi ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Diğer bir taraftan performans değerlendirme formu çok kaynaklı

olarak değerlendirilmeye tabi tutulacak olup, araştırma bu yönüyle de 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile uygulanabilecek şekilde de oluşturulmuştur. Bu yönüyle araştırmada kullanılmış olan bu üç yöntemin kombinasyonu ile oluşturulan performans değerlendirme formları her bir yöntemin avantaj ve dezavantajlarını dengelemek açısından önemlidir. Çalışma sonucunda (Garson, Resepsiyonist, Aşçı ve Kat Hizmetleri Görevlisi) için mesleki görev tanımlamaları ve yeterliklerinin yanı sıra, yetkinlikler de belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca belirtilen dört iş pozisyonundaki işgören ve yönetici adayları için birer performans değerlendirme formu taslağı geliştirilmiştir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Sektörde faaliyet gösteren otellerde mevcut performans değerlendirme formları otelden otele farklılıklar içermekle birlikte, tüm bölümler için tek bir değerlendirme formu kullanılmaktadır. Bu sebeple otelin farklı alanlarında çalışan işgören ve yönetici adayları için farklılaştırılmış, kullanımı kolay ve değişkenlerin sektör ve ilgili meslekler için standart hale getirildiği birer performans değerlendirme formu geliştirme ihtiyacı ile bu çalışma yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Emek yoğun ağırlıklı olarak çalışan otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme süreci önemli bir yere sahiptir. Bu araştırmanın amacı hızla gelişmekte ve büyümekte olan otel işletmelerinin farklı bölümlerinde çalışan (Ön büro Bölümü/Resepsiyonist, Yiyecek-İçecek Bölümü/Garson, Kat Hizmetleri Bölümü/Kat Hizmetleri Görevlisi, Mutfak Bölümü/Aşçı) işgören ve yönetici adayları için birer performans değerlendirme formu geliştirmektir. Performans değerlendirme formu geliştirme süreçlerini belirleyerek bir uygulama modeli ortaya koymak ve bu bölümlerdeki işgören ve yönetici adaylarında bulunması gereken kişisel özellikler, mesleki yeterlilik ve yetkinlikler ile birlikte iş tanımları da tespit etmek araştırmanın amaçları arasındadır. Araştırma, üç ana bölümden oluşacaktır. Birinci bölümde konunun literatür kısmı irdelenecek olup, ikinci kısmında ise saha araştırması yapılarak, otel işletmelerindeki iş tanımları, sektördeki mevcut performans değerlendirme formları ile birlikte incelenecektir. Çalışmanın sonuç kısmında ise, saha araştırması çalışması sonucu elde edilen veriler genel olarak değerlendirilerek otel işletmelerinin farklı alanlarında çalışan personel ve yönetici

adaylarının sahip olması gereken kişisel özellikler, mesleki yeterlilikler ve yetkinlikler ile iş tanımları yeniden geliştirilerek, hem işgören hem de yönetici adayları için ayrı ayrı (Ön büro Bölümü/Resepsiyonist, Yiyecek-İçecek Bölümü/Garson, Kat Hizmetleri Bölümü/Kat Görevlisi, Mutfak Bölümü/Aşçı) yeni birer performans değerlendirme formu bir çıktı olarak ortaya konulacaktır.

Bu kapsamda belirlenen alt amaçlar ise:

1. Otel işletmelerinin farklı (Ön büro Bölümü/Resepsiyonist, Yiyecek-İçecek Bölümü/Garson, Kat Hizmetleri Bölümü/Kat Görevlisi, Mutfak/Aşçı) birimlerinde çalışan işgörenlerde olması gereken kişisel özellik, mesleki yeterlilik ve yetkinlikleri tespit etmek.
2. Otel işletmelerinin farklı (Ön büro Bölümü/Resepsiyonist, Yiyecek-İçecek Bölümü/Garson, Kat Hizmetleri Bölümü/Kat Görevlisi, Mutfak/Aşçı) birimlerinde çalışan yönetici adaylarında olması gereken yeterlilik ve yetkinlikleri tespit etmek.
3. İşgören veya Yönetici adayları için performans değerlemede kullanılacak olan temel ve alt kriterleri önem derecesine göre puanlamak ve ağırlıklandırmak.
4. Oluşturulan “Performans Değerlendirme Formları” ile birlikte ilgili birimdeki mesleklere yönelik iş tanımlarını yeniden tanımlamak.

1.3. Araştırmanın Önemi

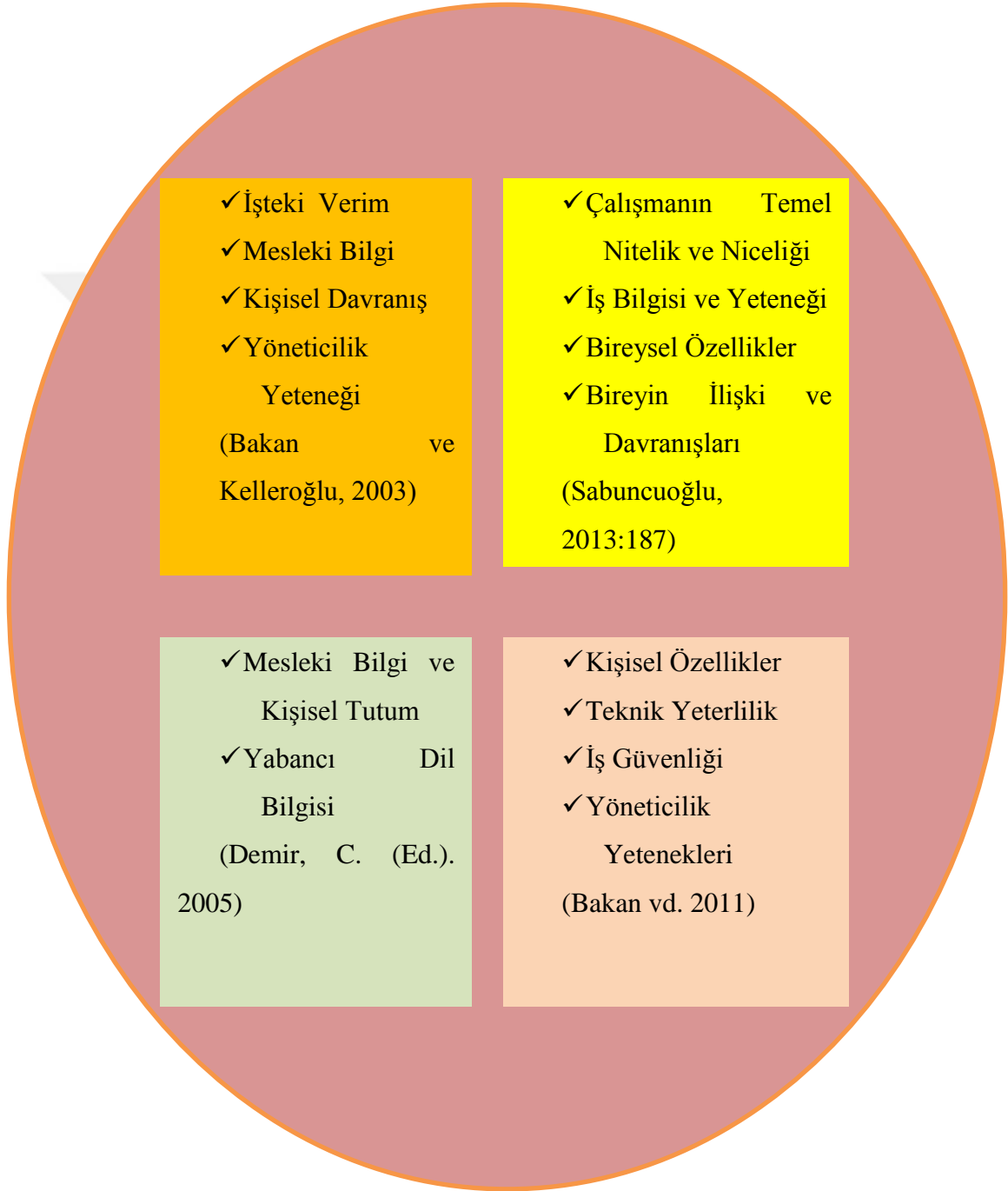
Turizm işletmelerinden biri olan otelcilik sektöründe de üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan faktörü önem arz etmektedir. Otelcilik sektöründe işgörenleri işe alma, işe yerleştirme, eğitim, işte tutma ve işten çıkarma gibi konularda verilen kararlar işletmelerin başarısında önemli bir yere sahiptir. Son yıllarda internetin de daha yaygın olarak kullanılmaya başlanması ile birlikte internette yer alan turizm işletmeleri ile ilgili bilgiler de önem arz etmeye başlamıştır. Tüketiciler tatil yeri seçiminde birçok kriteri dikkate almakta ve kolay ulaşılabilmesi açısından internette araştırma yaparak otel tercihini yapmaktadırlar. Bu kapsamda internet’te (Booking, Tripadvisor, Otelpuan, Otelşikayet, Otelyorum, Otelreferans, Zoover ve Tatilkılavuzu gibi) birçok site yer almaktadır. Bu sitelerde otellerle ilgili olarak değerlendirme kriterleri yer almakta ve bu kriterler de (Temizlik, Rahatlık, Konum, Olanaklar, Çalışanlar, Fiyat/fayda dengesi, WiFi vb.)

puanlanmaktadır. Bu kriterler içerisinde çalışanların davranışları, hizmeti yerine getirme biçimleri, çalışanların temizliğe verdikleri önem vb. konular müşteriler tarafından izlenmekte, otel de kalış sürecinde veya gittikten sonra teşekkür ve şikâyetlerini seyahat acentesi, internet veya farklı yollarla bildirmektedir. Daha sonrasında otel tercihi yapacak olan tüketiciler açısından bu yorumlar ve puanlamalar dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla emek yoğun sektör özelliği olan turizm işletmelerinde her bir çalışanın ihtiyaçlarının belirlenmesi, giderilmesi ve otel adına başarılı çalışanlar kazanımı açısından her bir personelin veya yönetici adaylarının yönetici tarafından izlenmesi, değerlendirilmesi bunun sonucunda da ödüllendirilmesi veya geri bildirimlerle personelin eğitilmesi hem çalışan hem otel işletmeleri hem de müşteri memnuniyeti açısından önem arz etmektedir.

Konuyla ilgili olarak 5 otel üzerinde yapılan ön araştırmada bu otellerin tüm işgörenler için tek bir performans değerlendirme formu kullandığı belirlenmiştir. Otel işletmelerinde bölümler (bölümler) bazında verilen hizmetlerin farklılığı ve iş tanımlarının farklı olması açısından tek bir performans değerlendirme formunun tüm işgörenler için kullanılması uygun olmayabilir. Örneğin: Kat Hizmetleri bölümünde çalışan bir personelin “temizlik, iyi yatak yapımı, raporlama veya pratik olma” gibi becerileri daha ön planda iken; Restoran da çalışan bir personelde ise “müşteriyi güler yüzle karşılama, tavsiye de bulunma, yabancı dil bilgisi ve iletişim” gibi beceriler daha ön planda olabilir.

Ayrıca otel işletmelerinde çalışan işgören ile yönetici adayı olarak belirlenen işgörenlerin de değerlendirilmesinin de farklı kriterlere ihtiyaç söz konusudur. Performans değerlendirme formlarının basit bir dille tüm işgörenler için hazırlanmış tek bir form olarak kullanılması da uygun değildir. Otel işletmeleri açısından önemli olan müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ve amaçlanan kara ulaşılabilmesi için, personelin doğru kriterlerle değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda da personele geri dönüt verilmesi (gerekli eğitimlerin sağlanması) önemlidir. Yönetici adayları için de yapılacak doğru ve güvenilir bir değerlendirme formunun hazırlanması da hem en uygun işgörenin yönetici olarak belirlenmesi, hem diğer işgörenler için motivasyon kaynağı olması (kariyer yönetimi açısından) hem de işletmenin daha başarılı olması açısından oldukça büyük öneme sahiptir.

İlgili literatür ve otellerde kullanılan performans değerlendirme formları incelendiğinde performans değerlendirme süreci içerisinde kullanılan kriterler açısından da farklılıklar söz konusudur. Performans değerlendirmeye temel olan kriterler farklı yazarlarca aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.



Şekil 1.1. Yazarlara göre performans değerlendirme kriterleri

Şekil 1.1. incelendiğinde farklı yazarlarca belirlenmiş olan kriterlerin birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir. Yazarlar tarafından genel çizgileriyle belirlenmiş olan

bu kriterlerin uygulanacak olan sektöre göre değişime uğrayacağı muhakkaktır. Bu açıdan da turizm sektöründe yapılacak olan bu çalışma ile temel kriterlerin ve alt kriterlerin saptanması önem arz etmektedir. Coursey vd., (2000) hizmet sektörü içerisinde yer alan sağlık alanında, genel olarak davranışsal yetkinlikleri; bilgi, beceri ve tutum şeklinde ayırmışlardır. Hizmet sektörü olan turizm işletmeleri içinde işgören bilgi, beceri ve tutumu boyutu önemlidir. Bu sebeple performans değerlendirme temel kriterlerinin belirlenmesi aşamasında bu yetkinliklere yer verilmesi gereklidir.

Bakan vd.'nin (2011) yılında Malatya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan yönetici ve çalışanlara yönelik olarak yaptıkları çalışmanın sonucunda; öncelikle temel kriterleri belirlemiş ve başlangıçta belirlemiş oldukları 44 alt kriter üzerinde yaptıkları çalışma ile 4 temel faktör altında 25 alt kriter belirlemişlerdir. Belirlemiş oldukları 4 temel faktör Şekil 1.1.'de yer almaktadır. Doğru temel kriter ve alt kriterlerin belirlenmesi hastalığa doğru teşhis konulması açısından büyük bir öneme sahiptir. Bakan vd. (2011) tekstil sektöründe çalışan yönetici ve işgörelere yönelik hazırladıkları performans değerlendirme ölçeği ile bu alanda çalışan işgören yönetici adaylarının güvenilir ve geçerli bir biçimde değerlendirilmesine katkıda bulunmuşlardır. Performans değerlendirmede bir yönetici adayı için değerlendirme söz konusu ise, değerelecek kriterlerin nitelik ve niceliğinin farklı boyutlarda olacağı da söylenebilir. Turizm sektörü için hazırlanması planlanan performans değerlendirme ölçekleri ile ilgili olarak yapılan ön araştırmada elde edilen 5 adet 5 yıldızlı otele ait performans değerlendirme formlarında yer alan performans değerlendirmeye temel olan kriterler ise aşağıdaki şekilde ki gibidir. Çalışma da otellerin isimleri verilmemiş 5 otel A, B, C, D ve E oteli olarak kodlanmıştır.



Şekil 1.2. Performans değerlendirme kriterleri (Otelde elde edilen performans değerlendirme formlarına göre)

Şekil 1.2.'ye bakıldığında ön araştırma yapılan 5 adet 5 yıldızlı otelin de kullanmış olduğu formların farklılıklar içerdiği görülmektedir. Ayrıca yapılan ön araştırma da otellerde tek bir formun kullanıldığı, farklı bölümlerde veya alanlarda çalışan personel için ayrı bir form oluşturulmadığı belirlenmiştir. Tüm otellerde kişisel davranış ve mesleki/iş

bilgisi ortak yer alan iki temel kriter olarak belirlenmiştir. Temel kriterlerin belirlenmesinde otellerin yer aldığı mekân farklılıkları da dikkate alınmış yakın bölge içerisinde yer alan otellerden bu formlar elde edilmiştir. Aksi durumda farklı mekânlarda hizmet veren otellerin çalışanlardan öncelikli beklentileri de farklılık gösterebilecektir.

Bu kapsamda hem yukarıda ifade edilen amaçlara ulaşabilmek ve çalışanların kariyer planları ile birlikte eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının ortaya konması, personel arasında adaletli bir değerlendirmenin yapılabilmesi açısından, doğru ve objektif olarak hazırlanmış ve işin özelliklerini ortaya koyabilecek bir performans değerlendirme formunun oluşturulması, hem de turizm işletmeleri açısından önemli olan insan kaynağının etkin bir biçimde kullanılması, farklı alanların gözetilmesi ve hastalığın doğru teşhisinin ortak akılla koyulması açısından bu çalışma önem arz etmektedir. Ayrıca performans değerlendirme formlarının genel olarak geçmişe dönük olması, Bingöl (1997:221) tarafından da ifade edilen geleceğe yönelik olarak yapılan ölçümlerin de temel kriterler içerisinde olması gerekirken formlarda pek yer almaması performans değerlendirme formlarının yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışma bu noktada da bu boşluğu doldurmaya çalışmıştır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamında ilgili literatür ve otellerde kullanılan Performans değerlendirme formları incelemesi, uzman ve yönetici görüşleri sonrasında temel ve alt kriterler saptanarak kapsamlı ve güvenilir performans değerlendirme formu ölçeği elde edilmiştir.

Bu kapsamda:

- İşletme yöneticileri performans değerlendirme sürecinin planlanması ve yeniden oluşturulması sürecini, araştırmacının istediği anlamda anlayabilirler.
- Anket soruları, araştırmaya katılan yöneticiler tarafından açık ve anlaşılabilir olarak kabul edilmiştir.
- Araştırmaya katılan yöneticiler istenilen bilgileri vermekte gönüllü davranmışlardır.

- Mülakat ve ön test aşamalarında, görüşmecinin tüm soruları açıkça ifade ettiği ve yöneticilerce konunun net olarak anlaşıldığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temelini Ankara il merkezindeki 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma; büyüklük, nitelik, örgüt yapısı ve organizasyon şeması açısından benzerlik gösteren ve Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2015 yılı verileri dikkate alınarak tespit edilen Ankara il merkezindeki 15 adet 5 yıldızlı otel işletmesi üzerinden yürütülmüştür.

Araştırma, otel işletmelerinde insan kaynağının yoğun olduğu 4 Birim (Resepsiyon, Servis, Mutfak, Kat Hizmetleri) ile sınırlandırılmış olup, bu bölümlerde çalışan işgörenler içerisinde: Resepsiyon Görevlisi (Resepsiyonist); Servis Görevlisi (Garson); Aşçı ve Kat Hizmetleri Görevlisi ile bu bölümlerdeki yönetici adayları üzerine yoğunlaşmıştır. Aşçı'ya yönelik performans değerlendirmesinin "Mesleki Bilgi ve Beceri" boyutu kapsamında sıcak mutfak aşçısının sahip olması gerekli mesleki kriterler ele alınmış olup, diğer boyutlarda ise tüm aşçılar ele alınmıştır. Oluşturulan performans değerlendirme formunun "Mesleki Bilgi ve Beceri" kısmı diğer kısım aşçıların performans değerlendirmesine uygun olmayıp; "Kişisel özellikler", "Kişisel Davranışlar" ve "Yönetici Aday Kriterleri" boyutları tüm aşçıların değerlendirilmesinde kullanılabilir. Sıcak mutfak aşçısı sadece anket formunun ilgili kısmında ele alınmış ve açıklanmış olup, tez genelinde sıcak mutfak aşçısı yerine aşçı ibaresi kullanılmıştır. Bu kapsamda bu dört meslek koluna yönelik ayrı ayrı oluşturulacak olan performans değerlendirme formları sadece bu iş kollarında çalışan ve uzmanlaşmak isteyen personele yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda işgören sürekliliğinin daha fazla devam ettiği ve mevsimsel yoğunlaşma probleminin olmadığı şehir otelleri tercih edilmiştir.



2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminde, performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirmenin amacı ve temel unsurları, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme hataları, Performans kriter, standart ve değerlendirme periyotlarının belirlenmesi ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları ve yararları konusunda kuramsal ve kavramsal çerçeve verilmeye çalışılmıştır.

2.1. Performans Değerlendirme Kavramı

İşi değil, işi yapan işgöreni ve onun işteki başarısını veya başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme, bazı kaynaklarda “işgören değerlendirmesi”, “başarı değerlendirmesi”, “Liyakat değerlendirme”, “İşgören boylandırma” “yetkinliğin ölçümü”, “çalışanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşunda olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013:184; Bingöl, 1997:217; Akyüz 2001: 82). Fransızca aslından gelen ‘Performans’ ifadesinin literatürde ‘Performans değerlendirme’, ‘Performans değerlendirme’ olarak çok yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Uyargil vd. 2013: 210; Sabuncuoğlu, 2013:184; Bakan ve Kelleroğlu, 2003; Çetin ve Özcan, 2013:119)

Her ne kadar yaygın olarak “Performans” ifadesi daha çok kullanılıyor olsa da Türk Dil Kurumu’nda (TDK) “Performans” kelimesinin Türkçe kelime karşılığı “Başarım” olarak görülmektedir. “Başarım” kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında: “1. Elde edilen bir başarı. 2. Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü. 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece, performans. 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı, performans” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2016a-2016b). Ertürk (2011:165-167) performans değerlendirmesini; başarı değerlendirmesi olarak ele alırken, Demir vd. ise (2005:129) başarı değerlendirme olarak ele almıştır.

Başarı ve başarının değerlendirilmesi Türkçe literatürde ‘Başarım Değerlemesi’, ‘işgörenlerin boylandırılması’ ve ‘liyakat takdiri’ terimleri ile yer almaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011:214). Performans, başarı ve başarı değerlendirme olarak farklı isimler altında ele alınsa da hepsi de aynı şeyi söylemektedir. Bu çalışma da literatür de yaygın

olarak kullanılmakta olan ‘Performans Değerlendirmesi’ kavramı kullanılmıştır. Performans değerlendirme ile ilgili tanımlara bakıldığında, Palmer (1993: 9) performans değerlendirmeyi, “bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi süreci” olarak tanımlamıştır. Fındıkçı ise (2000: 297) performans değerlendirmeyi, “belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası” olarak tanımlamıştır.

Performans değerlendirme bir başka tanımda ise, en genel hatları ile kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklerine göre bireysel olarak analiz edilmesi ve o kişinin yaptığı işi başarma derecesinin belirlenmesi olarak ifade edilmiştir. Örgütlerde her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analizi ise bu performansın değerlendirilmesidir (Erdoğan, 1991:155). Performans değerlendirmesi sonucu edinilen bilgiler, hem yönetsel kararlarda (ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi vb.) kullanılırken hem de çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne derecede ulaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002).

Performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır (Bayram, 2006). İşgörenlerin seçimi ve işe alımı sırasında sarf edilen güç ve katlanılan maliyetten sonra, çalışanları geliştirmek ve onların tüm kapasitelerini kullanmalarını sağlamak önem arz etmektedir. Standart bir performans değerlendirme süreci, örgütlerin performanslarını artırmalarına, motivasyon çabalarını yükseltmelerine ve birçok moral sorununu çözmelerine destek olmaktadır (Sims, 2002; Çetin ve Özcan, 2013:122).

Performans değerlendirmesinin, örgütlerde ele alınış (yapılış) şekli bakımından incelemesi yapıldığında ise; ‘performans değerlendirme’ ve ‘performans yönetimi’ şeklinde iki farklı kavram olduğu ve bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme sürecinde, belirli bir süre içerisinde bir işgörenin bireysel performansı değerlendirilir. Yani performans değerlendirmede belirli kriterler puanlanır ve işgörene geri dönüt verilebilir ya da verilmeyebilir. Performans yönetimi ise; bir kuruluştaki değerlendirmenin ötesinde, işgörenin performans değerlendirilmesi ve takip eden geri bildirim ile başlayan, değerlendirme sonrasında eğitim verilmesi veya işgörenin

ödüllendirilmesi (Ücret artışı, terfi) gibi uygulamalarla devam eden ve tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde çalışanın performansını artırmak için yürütülen tüm çalışmaları kapsamaktadır (Denisi ve Smith, 2014). Diğer bir ifade ile performans yönetimi “Kuruluşun stratejik hedefleri ile işgörenlerin performanslarını hizalayacak (bütünleştirecek) şekilde, bireylerin ve takımların performansını tespit etme, ölçme ve geliştirmeye ilgili devam eden sürekli bir süreçtir” (Aguinis, 2013, s. 2’den aktaran; Denisi ve Smith, 2014) şeklinde tanımlamıştır.

Tanımlamalar dışında, Armstrong (2009:636), iyi bir performans yönetiminin nasıl olması gerektiği ile ilgili 2005 yılında yaptığı çalışmada elde ettiği araştırma sonuçlarına göre performans yönetiminin girişi (geliştirilmesi, tanımlanması) aşamasında yapılması ve yapılmaması gerekenleri ise sırasıyla şu şekilde tespit etmiştir. Performans yönetiminin geliştirilmesinde yapılması gerekenler: danışmanlık verme, iletişimi sağlama (süreç ve faydaları hakkında), örgüt, firma ve paydaşların çıkarlarını dengeleme, yöneticilerden sahipliği alma, izleme ve değerlendirme, planlama yapma ve bunu dikkatli bir şekilde hazırlama, bir pilot uygulama gerçekleştirme, bir iş süreci olarak ele alma, performans beklentilerini tanımlama, üst düzey yönetimin katkısını sağlama, basit tutma, amaç ve süreçleri net olarak belirleme, kültüre uyum, diğer İKY süreçlerine uyumlu olma, ödüllendirmeleri net açıklama, değişimin hızı ve ölçek konusunda gerçekçi olma ve süreci zorunlu hale getirmek olarak sıralanmışken; yapılmaması gerekenler ise: performans yönetimini sadece bir form doldurma, yoğun kağıt egzersizi olarak görmeme, yeni bir sistemde acele etmeme, sistem değişimine yönelmeme, ödeme bağlantılı görmeme, danışmanlık, iletişim ve eğitimleri ihmal etmeme, süreci tanıtmak için gerekli süreyi hafife almama, yöneticilerin tüm becerileri barındırdığını varsaymama, körü körüne diğerlerini takip etmeme ve herkesin süreci istediğini varsaymama şeklinde sıralanmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde performans yönetiminin hafife alınacak kadar kolay bir sistem olmadığı ve oldukça geniş süreçleri içerdiği görülmektedir.

Dolayısıyla performans değerlendirmesi performans yönetimi kavramını tam olarak karşılamamakta, fakat performans yönetiminin en önemli parçasıdır. Performans yönetiminin bir parçası olan performans değerlendirmesinde yukarıda bahsedilen diğer tüm süreçlerin dikkate alınması performans değerlendirmesinde ulaşılmak istenen amaçların gerçekleştirilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Ayrıca ilgili literatürde performans değerlendirme ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde de bazı tanımlamalarda

'performans değerlendirmesi' kavramının 'performans yönetimi' kavramını da içerecek Şekilde kullanıldığı veya performans değerlendirmesi ile ilgili tanımlarda bir sınırlamanın olmadığı da görülmüştür.

Diğer bir yandan performans değerlendirme ile ilgili tanımlar ve değerlendirmenin ortaya koymuŐ olduğu katkılarının turizm işletmeleri için önemini irdelediğimizde, insan kaynağının temini, işe adapte edilmesi, bu süreçte etkin bir verim alınması ve işinin gereklerini yerine getirmesi hususlarında faydalı olması beklenmektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizm için performans değerleme ve sonrasında personelin moral ve motivasyonunun desteklenmesi, ücret artışı, terfi veya varolan eksikliklerini gidermek açısından eğitimlere tabi tutulması, hem çalışan hem müşteri memnuniyeti hem de örgütün performansının artırılması konusunda ayrıca bir öneme sahiptir. Belirtilen bu olumlu katkılarının gerçekleŐmesinde değerlendirme aşamasında kullanılan ölçüm formunun güvenilir ve geçerli olması da bir o kadar önemlidir. Ayrıca bu kapsamda performans değerlendirme sürecinin iyi çalışan bir mekanizmaya dönüştürülmesi, iyi bir planlamanın yapılması ve sürecin iyi yönetilmesi gereklidir.

2.1.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi iŐletmekte kolay değildir. İŞletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve iŐletmek bir uzmanlık işi gerektirir. Performans değerleme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin baŐlatılması ve n çalışmaların yapılması gerekmektedir. Burada değerlemenin kimlere uygulanacağı, uygulamanın kimler tarafından yerine getirileceği, değerleme periyodlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerleme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi önemlidir (Sabuncuoğlu, 2013:186).

Bir performans değerlendirme sistemi, işgörenlerin mevcut kaynakları kurum yararına nasıl kullanabileceği hususunda rehberlik sağlamak amacıyla hazırlanmaktadır. Tipik bir performans değerlendirme, çalışanlar için performans hedeflerinin oluŐturulmasını ve değerlendirme döngüsü süresince bu hedeflere ilerleme noktasında geribildirimler içerir. Bu döngü genellikle form biçiminde sayısal veya kademeli olarak hazırlanmış bir performans denetim değerlendirmesiyle son bulur. Performans

değerlendirme sistemi işgören ve kurum menfaatlerini aynı amaç doğrultusunda teşvik etmek için popüler hale gelmiştir (Brown ve Benson 2003).

İşletmelerde performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için ayrıca yazılı iş tanımlarının olması, iş profillerinin hazırlanması ve kuruluş hedeflerinin net olarak belirlenmesi gerekmektedir (Bakan vd. 2011). Sonrasında yapılacak olan performans değerlendirme süreci ise aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013:186-217; Uyargil, 2013:26-43):

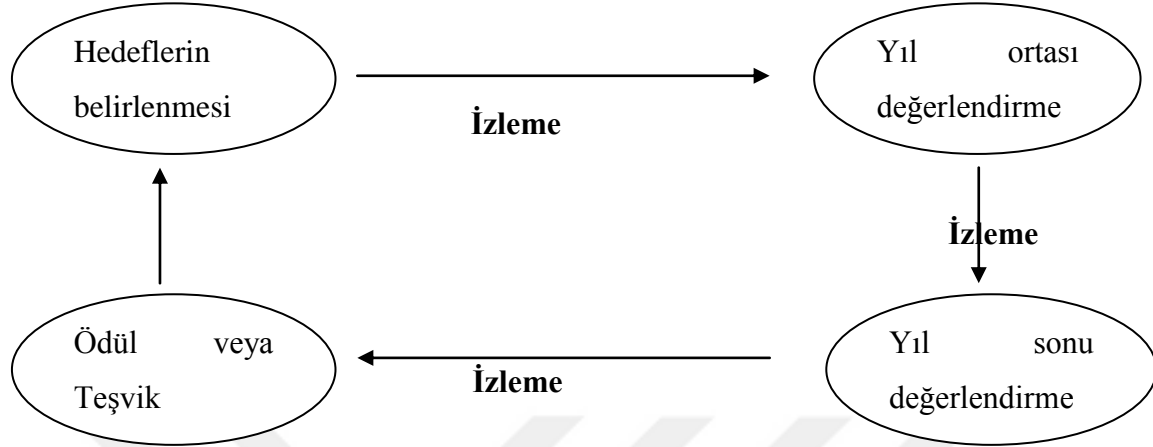
- ✓ Performans kriterlerinin belirlenmesi
- ✓ Performans standartların belirlenmesi
- ✓ Değerlendirmelerin kim/kimler tarafından yapılacağını belirlenmesi
- ✓ Performans değerlemesini yapacak kişilerin belirlenmesi
- ✓ Değerlendirme periyodunun belirlenmesi
- ✓ Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi
- ✓ Performans değerlendirme yapacak kişilerin eğitimi
- ✓ Performans değerlendirme görüşmesi

Diğer bir yandan performans planlaması faaliyeti bir süreç olarak ele alındığında;

- ✓ İşletmenin / Bölümün hedeflerinin incelenmesi
- ✓ Çalışanın İşinin / İş tanımının İncelenmesi
- ✓ Çalışanın Güçlü / Güçsüz yönlerinin belirlenmesi
- ✓ Çalışanın faaliyette bulunacağı çevre koşullarının belirlenmesi

gibi konuların ele alınarak incelenmesi sonrasında çalışanla yönetici arasında hedef belirleme görüşmesinin müzakere edilerek, hedeflerin yazılı hale dönüştürülmesi belirlenen hedeflere ulaşma konusunda çalışanın daha fazla çaba sarf etmesini sağlayacaktır (Uyargil, 2013:70-73). Performans kriterlerinin belirlenmesi ve standartların oluşturulması aşamasında performans planlama süreci içerisinde belirtilmiş olan yukarıdaki konuların dikkate alınması doğru kriterler belirlemek açısından önemli bir yere sahiptir.

Basit olarak performans değerlendirme süreci içerisinde yer alan adımlar aşağıdaki şekilde gösterilmiş ve açıklanmıştır;



Şekil 2.1. Basit şekli ile performans değerlendirme süreci (Özdemir, 2014:25)

Şekil 2.1. bu süreci basit olarak göstermekle birlikte bu süreç detaylandırıldığında performans değerlendirme sürecinde hedefler belirlendikten sonra hedeflerle ilgili her bir işin standartını belirleme, sonrasında verileri toplama, arkasından değerlendirme yapma, son olarak performans görüşmelerini yapma ve yüksek performans gösteren işgörenler için ödüllendirme veya düşük performansa sahip işgörenler için ise eğitim vb. faaliyetler ile sisteme geri besleme şeklinde gerçekleşir.

2.1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları Ve Temel Unsurları

Literatür incelendiğinde genel olarak performans değerlendirmenin temelde iki amacı olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi, personelin iş performansı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu bilgi, stratejik planlama, ücret artışı, eğitim, geliştirme ve yetiştirme, kariyer planlaması, elaman seçme ve yerleştirme, terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasında etkilidir. İkinci amaç ise, performans değerlendirme sonucunda personele geri bildirim sağlanmasıdır. Diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarının personele bildirilerek, personelin eksikliklerini ve bu eksiklikler ile ilgili yapması gerekenleri bilmesidir. (Palmer, 1993:9-10).

Gabris ve Ihrke'ye (2001) göre ise performans değerlendirmesinin en az üç ana amacı vardır. Bu amaçlar: (1), işgörelere geri bildirim sağlamak , (2) işgören davranışını

kontrol etmek, (3) ve bireysel başarıyı ödüllendirmektir. Palmer (1993), Gabris ve Ihrke (2001) tarafından belirlenen amaçlar dışında, performans değerlendirmeyi geniş açıdan ele aldığımızda, çalışanların performanslarını değerlendirmenin birçok amacı daha bulunmaktadır. Bu amaçlar (Dessler, 2013: 311; Tanke, 1999:221; Erdoğan, 1991:156; Yılmaz, 2013:4; Pehlivan, 2008; Özgen ve Yalçın, 2011:216-217).

1. İş başarımının niteliğini belirlemek,
2. Bazı işletmelerde çalışanların ödüllendirilmesinde temel olarak kullanmak,
3. Ücret, terfi, işten çıkarma ve örgütte tutma gibi kararlarda yöneticilere yol göstermek ve yasal bir temel oluşturmak,
4. Çalışanlara iş performansları konusunda başarılı ya da başarısız oldukları yönünde geri dönüt sağlayarak, Çalışanların eksik yönlerini düzeltmek ve doğru yapılan işleri desteklemek için bir plan geliştirmeye yardımcı olmak,
5. Çalışanların işe yönelik eğilim, davranış ve tutumlarının saptamak,
6. Çalışanların ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını saptamak,
7. Çalışanların başarısına etki eden beceri, ustalık, heves, bilgi, öğrenme kapasitesi gibi özellikleri değerlendirmek,
8. İş tanımları ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığını tespit etmek,
9. Çalışanların kariyer planlarını, ortaya çıkan güçlü ve zayıf yönleri ışığında incelemeleri için bir fırsat ortaya koymak, rehberlik etmek,
10. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tanımlanması konusunda yararlanmak,
11. İşletmenin, çalışanlar ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini belirlemek şeklindedir.
12. İKY planlaması, iş analizi ve İKY bilgi sisteminde yer alan hatalı bilgileri tespit ederek işe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer İKY kararlarında hata yapılmasını önlemek,
13. Yöneticiler ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
14. İKY bölümü ve genelde işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediğini ortaya koymak,

15. Tüm işgörelere inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme ve görevlerini daha iyi yapma konusunda onları motive etmek ve arzu ederek, isteyerek çalışmalarını sağlamak.

2.1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşgörelerin iş başarılarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli yöntem ve teknikler geliştirerek farklı performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaktadır. Değerlendirmeye ilişkin geliştirilen bu performans değerlendirme yöntemleri; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörelenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişiklik gösterebilmektedir (Yücel, 1999: 112).

Uygulamada çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kullanılmakta olup, her işletme veya yönetici örgütünün ihtiyacına en uygun olan yöntemi seçmeye çalışmaktadır. Her ne kadar her örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyor olsa da zamanla bu durumun öznelliğe yol açtığı, bu sebeple değerlendirmenin aslen bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin kullanılmasına gerek duyulmaktadır (Bingöl, 2010:402). Bu yöntemlerin kişisel önyargılardan arındırılması, daha objektif ve daha güvenilir bir duruma getirilebilmesi için sürekli çaba harcanmakta ve bu çabalar halen devam etmektedir. Bu çabaların sonucunda da sürekli yeni yöntemler ortaya çıkmaktadır (Canman, 1993: 18).

Bu kapsamda bilimsel ölçütlere uygun olarak hazırlanmış olan biçimsel bir performans değerlendirme formu önem arz etmektedir. Biçimsel olarak bir işgörel değerlendirme sisteminin geliştirilmediği işletmelerde yönetici işgörelelerini bölümün özelliklerine ve bölüm işlerinin başarıma dercesine (işin kalitesine) göre değil, işgörelenin bireysel özellik ve eğilimlerine göre değerlendirmesine sebep olur. Bu nedenle performans değerlendirme formlarının biçimsel olarak düzenlenmesi, işgörelenin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlendirilmelerini sağlayacaktır (Erdoğan, 1991:176).

Literatür taraması yapıldığında çeşitli performans değerlendirme yöntemlerinin bulunduğu görülmektedir. Aşağıda farklı yazarlar tarafından sınıflandırılmış olan performans değerlendirme yöntemleri yer almaktadır.

Çizelge 2.1. Yazarlara göre performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri	Kaynak
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sıralama yöntemi 2. Zorunlu dağılım yöntemi 3. Grafik dereceleme yöntemi 4. Kritik olay yöntemi 5. Davranışsal sınıflandırma ölçeği yöntemi 6. Yetenek yaklaşım yöntemi 7. 360 derece değerlendirme yöntemi 8. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi 9. Kontrol listesi yöntemi 	Demir, 2005:135-143
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik değerlendirme ölçeği 2. Derecelendirme yöntemi 3. Karşılaştırma yöntemi 4. İkili karşılaştırma yöntemi 5. Zorunlu dağılım yöntemi 6. Kritik olay yöntemi 7. Kontrol listesi yöntemi 8. Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi 9. Hedeflere göre değerlendirme yöntemi 10. Değerlendirme merkezi 	Çetin ve Özcan, 2013:127-134
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik skalaları 2. Sıralama yöntemi 3. İkili karşılaştırma (adam adama) yöntemi 4. Zorlanmış dağılım yöntemi 5. Zorunlu seçim yöntemi 6. Kritik olay yöntemi 7. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi 8. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri 9. Sonuçlara dayalı sistemler 10. Takıma dayalı perf. Değerlendirme 	Bingöl 2010:402-409
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik ölçüm yöntemi 2. Kritik olay yöntemi 3. Zorunlu seçim 4. Tanımlayıcı metin tipi değerlemeler 5. Sıralama yöntemi 6. Alternatif sıralama yöntemi 7. Adam adama kıyaslama yöntemi 8. Derecelendirme yöntemi 9. Deneme yöntemi 10. Kendini geliştirme düzeyi 11. Başarı kayıtları yöntemi 12. Alan incelemesi yöntemi 13. Bars (Davranışsal temellere dayalı değerlendirme) yöntemi 14. Amaçlara göre yönetim değerlemesi 15. Sonuçlara göre yönetim değerlendirme 16. Kendi kendini değerlendirme yöntemi 17. Değerlendirme merkezleri 18. 360 derece değerlendirme yöntemi 	Örücü ve Köseoğlu, 2003:45-55

Çizelge 2.1. (devam) Yazarlara göre performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri	Kaynak
<ol style="list-style-type: none"> 1. Derecelendirme yöntemi 2. Kontrol listesi yöntemi 3. Zorunlu tercih yöntemi 4. Kritik olay yöntemi 5. Alan incelemesi yöntemi 6. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri 6.1. Sıralama yöntemi 6.2. İkili karşılaştırma yöntemi 6.3. Puan tahsis yöntemi 6.4. Zorunlu dağılım yöntemi 7. Kompozisyon yöntemi 8. Başarı kayıtları yöntemi 9. Kendi kendini değerlendirme yöntemi 10. Amaçlara göre yönetim 11. Performans testleri ve yöntemleri 12. Psikolojik değerlendirme yöntemi 13. Değerlendirme merkezleri 14. Davranışsal değerlendirme ölçeği 15. 360 Derece geribildirim yöntemi 16. Bilgisayarlı performans değerlendirme yöntemi 17. e- Performans değerlendirme yöntemi 	Tural, 2007:185
<ol style="list-style-type: none"> 1. İkili karşılaştırma yöntemi 2. Sıralama yöntemi 3. Grafik değerlendirme yöntemi 4. Derecelendirme ve puanlama yöntemi 5. Kritik olay yöntemi 6. Değerlendirme merkezi yöntemi 7. Takım bazlı performans değerlendirme yöntemi 8. Hedeflere göre değerlendirme yöntemleri 9. Kontrol listesi yöntemi 	Sabuncuoğlu, 2013:199-215
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sıralama yöntemi 2. Derecelendirme yöntemi 3. Belli etmenlere göre değerlendirme yöntemi 4. Kritik olay yöntemi 5. Sonuçlara göre değerlendirme yöntemi 6. Güç ve zayıf yönleri belirtme yöntemi 7. Kompozisyon yöntemi 8. Grafik ölçek yöntemi 	Tortop vd. 2013:281-282
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sıralama yöntemi 2. İkili karşılaştırma yöntemi 3. Zorunlu dağıtım yöntemi 4. Kompozisyon yöntemi 5. Kritik olay yöntemi 6. Ağırlıklı denetim listesi yöntemi 7. Zorunlu seçme yöntemi 8. Grafik dereceleme ölçekleri 9. Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği 10. Davranış Gözlem Ölçekleri 11. Amaç-sonuç yönelimli yaklaşımlar 12. Direkt indeks yaklaşımı 13. 360 derece performans değerlendirmesi 	Can vd.2009:235-250

Çizelge 2.1. (devam) Yazarlara göre performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri	Kaynak
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sıralama yöntemi 1.1. Basit sıralama 1.2. İkili karşılaştırma 2. Grafik değerlendirme yöntemi 3. Zorunlu dağılım yöntemi 4. Kritik olay yöntemi 5. Kontrol – İşaretleme listeleri 6. Bireysel başarı standartlarına dayalı yaklaşım 6.1. Hedeflerle yönetim 6.2. Çalışma standartları yaklaşımı 6.3. Doğrudan endeks yöntemi 7. Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri 7.1. Davranışsal beklenti ölçekleri 7.2. Davranışsal gözlem ölçekleri 8. Ortak başarı standartlarına dayalı yaklaşım (Takım Bazlı) 9. 360 derece başarı değerlendirme yöntemi 	Ertürk, 2011:176-187
<ol style="list-style-type: none"> 1. Derecelendirme yöntemi 2. Kontrol listesi yöntemi 3. Zorunlu tercih yöntemi 4. Kritik olay yöntemi 5. Başarı kayıtları yöntemi 6. Alan incelemesi yöntemi 7. Karşılaştırmalı değerlendirme yaklaşımları 7.1. Sıralama yöntemi 7.2. İkili karşılaştırma yöntemi 7.3. Puan tahsis yöntemi 7.4. Zorunlu dağıtım yöntemi 8. Kendi kendini değerlendirme yöntemi 9. Amaçlara göre yönetim 10. Psikolojik değerlendirme yöntemi 11. Değerlendirme merkezleri 12. 360 derece performans değerlendirme yöntemi 	Özgen ve Yalçın, 2011:224-234
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik değerlendirme Tekniği 2. Derecelendirme Tekniği 3. İş Boyutu Ölçeği 4. Davranış Değerleme Ölçeği 5. Kontrol listesi yöntemi 6. Amaçlara göre yönetim 7. Değerleme merkezi 8. Kritik olay yöntemleri 9. Sıralama (Derecelendirme) ölçeği 10. Güçlendirilmiş dağılım ölçeği 11. Çiftleri karşılaştırma yöntemi 12. Psiko teknik ve psikolojik analiz yöntemi 13. Sınırlı kullanımlı yöntemler (- Kendi kendinin değerlendirme yöntemi, - deneme yazma yöntemi, -Çok değişkenli karşılaştırma yöntemi, - Takdire bağlı derecelendirme, -Değişkene göre sıralama yöntemi) 	Erdoğan, 1991:178-210

Çizelge 2.1. (devam) Yazarlara göre performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri	Kaynak
<ol style="list-style-type: none"> 1. Standart puanlandırma cetvelleri 2. Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri 3. Karşılaştırma listeleri 4. Kritik olaylar 5. Hedeflere göre yönetim 6. Özdeğerlendirme 	Palmer, 1993:39-52
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sıralama yöntemi 2. Zorunlu dağılım yöntemi 3. Grafik değerlendirme skalaları 4. Davranışsal beklenti skalaları 5. Davranışsal gözlem skalaları 6. Kritik olay yöntemi 7. İşaretleme listesi yöntemi 8. Direkt indeks yöntemi 9. Standartlar yöntemi 10. Amaçlara göre yönetim 11. Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme 	Uyargil, 2013:43-57
<ol style="list-style-type: none"> 1. Değerlendirme skalası yöntemi 2. İşaretleme listesi yöntemi (kontrol listesi yöntemi) 3. Kritik olay yöntemi 4. Davranışsal değerlendirme skalaları (Beklenti ve Gözlem skalaları) 5. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi 6. Performans testleri ve gözlem yöntemi 7. Karşılaştırma yöntemleri 7.1. Sıralama yöntemi 7.2. İkili karşılaştırma yöntemi 7.3. Zorunlu dağıtım yöntemi 7.4. Puan tahsis yöntemi 8. Serbest anlatım yöntemi 9. Deneme yöntemi 10. Kendi kendini değerlendirme yöntemi 11. Amaçlara göre yönetim 12. Psikolojik değerlendirme yöntemi 13. Değerlendirme merkezi yöntemi 14. Takım bazlı performans değerlendirme yöntemi 	Köksal, 2005:175-237
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik derecelendirme ölçeği 2. Davranışsal derecelendirme ölçeği 3. Sıralama yöntemi 4. Zorunlu dağıtım tekniği 5. Kritik olaylar yöntemi 6. Deneme (Kompozisyon) yöntemi 7. Amaçlara göre yönetim 	Mathis ve Jackson, 2011:339-345

Çizelge 2.1. (devam) Yazarlara göre performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri	Kaynak
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik derecelendirme ölçeği 2. Zorunlu seçim yöntemi 3. Deneme (Kompozisyon) yöntemi 4. Kritik olaylar tekniği 5. Kontrol Listesi ve Ağırlıklandırılmış kontrol listesi yöntemi 6. Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği 7. Davranışsal gözlem ölçeği 8. Sıralama yöntemi 9. İkili karşılaştırma yöntemi 10. Zorunlu dağıtım yöntemi 11. Amaçlara göre yönetim 	Ivancevich ve Konopaske, 2013:264-275
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amaçlara göre yönetim 2. 360 derece değerlendirme 3. Grafik derecelendirme ölçeği 4. Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği 5. Kritik olaylar değerlendirme yöntemi 6. Deneme (Kompozisyon) yöntemi 7. Kontrol listesi yöntemi 8. Zorunlu seçim yöntemi 9. Sıralama yöntemi 10. Dönüşümlü sıralama yöntemi 11. İkili karşılaştırma yöntemi 12. Zorunlu dağıtım yöntemi 13. İş standartları yaklaşımı 	Byars ve Rue, 2011:216-222
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sıralama yöntemi 2. Grafik derecelendirme ölçeği 3. Kritik olaylar yöntemi 4. Öyküsel Denemeler yöntemi 5. Amaçlara göre yönetim 6. Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği 7. İnsan kaynakları muhasebesi 8. Değerlendirme merkezi yöntemi 9. 360 derece değerlendirme 10. 720 derece değerlendirme 	Aggarwal ve Thakur, 2013
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deneme (Kompozisyon) Yöntemi 2. Grafik değerlendirme ölçeği 3. Kontrol listesi yöntemi 4. Kritik olaylar yöntemi 5. Sıralama yöntemi 6. Amaçlara göre yönetim 7. Söyle ve sat yöntemi 8. Söyle ve dinle yöntemi (Güç ve zayıf yönleri belirtme) 9. Problem çözme yöntemi 10. 360 derece değerlendirme 	Obisi, 2011

Çizelge 2.1. (devam) Yazarlara göre performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri	Kaynak
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sıralama 2. Zorunlu dağıtım 3. İkili karşılaştırma 4. Grafik derecelendirme ölçekleri 5. Karıştırılmış standart ölçekler (+ 0 -) 6. Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği 7. Davranışsal gözlem ölçeği 8. Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme 9. Amaçlara göre yönetim 10. Kurumsal Karne (Çıktı sonuçlarına göre değerlendirme) 11. Verimlilik ölçme ve değerlendirme sistemi 12. Kalite yaklaşımları (Çok yönlü kaynaklarla değerlendirme) 	Noe vd. 2012:350-365
<ol style="list-style-type: none"> 1. Yıllık gizli rapor yöntemi 2. Sıralama yöntemi 3. İkili karşılaştırma 4. Zorunlu dağıtım yöntemi 5. Grafik değerlendirme skalası 6. Kontrol listesi yöntemi 7. Kritik olay yöntemi 8. Grup değerlendirme 9. Saha görüşmesi yöntemi (swot) 10. Değerlendirme merkezi yöntemi 11. Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri 12. Amaçlara göre yönetim 13. 360 derece performans değerlendirme yöntemi 14. İnsan kaynakları muhasebesi 	Kumar, 2011:223
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik değerlendirme skalası yöntemi 2. Sıralama yöntemi 3. İkili karşılaştırma 4. Zorunlu dağıtım yöntemi 5. Kritik olay yöntemi 6. Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri 7. Karıştırılmış standart ölçekler (+ 0 -) 8. Amaçlara göre yönetim 9. Bilgisayarlı ve Web temelli performans değerlendirme 10. Elektronik performans izleme 	Dessler, 2013:316-327
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik derecelendirme ölçekleri 2. Sıralama 3. İkili karşılaştırma 4. Zorlanmış dağıtım 5. Kontrol listeleri 6. Deneme (Kompozisyon) yöntemi 7. Kritik olaylar yöntemi 8. Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği 9. Hedef odaklı yöntem 10. Sonuç odaklı yöntem 	Lunenburg, 2012

Yukarıda farklı yazarlarca sınıflandırılmış olan performans değerlendirme yöntemleri (Bkz. Çizelge 2.1.) analiz edilmiştir. Analiz kısmında performans değerlendirme yöntemleri tek tek incelenmiş, bunun sonucunda farklı kelime veya cümlelerle literatürde anlatılmış olan yöntemler en fazla kullanılan yöntem başlığı altında toplanmıştır. Farklı yazarlarca sınıflandırılmış olan her bir yöntem Çizelge 2.1.'de tek tek sayılmış, aşağıda ise en fazla kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine yer verilerek açıklamaları yapılmıştır. Bu değerlendirme sonucunda belirlenmiş olan performans değerlendirme yöntemleri ise şu şekildedir:

2.1.3.1. Kritik olay yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi olan “kritik olay yöntemi” literatüre bakıldığında: “Kritik olaylar, Kritik olaylar yöntemi, Kritik olaylar tekniği, Kritik olaylar değerlendirme yöntemi, Kritik olay yöntemleri”, şeklinde farklı isim başlıkları ile kullanılmaktadır. Kritik olay yöntemi, yöneticilerin, işgörenlerinin davranışları ile ilgili olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkan çok önemli olayları bir form ya da bir deftere kaydetmeleri esasına dayanmaktadır. Bu yöntem ile değerlendirci işgöreni değerlendirirken bir takım nitelikleri kayıt altına almak bakımından önem arz eden ilginç olayları kaydeder. Bu nitelikler arasında karar verme, öğrenme ve girişim yeteneği ile işyerindeki verimliliği, bağlılık, sorumluluk, yaratıcılık, teknik bilgi ve ekip işbirliği vb. durumlar sayılabilir (Köksal, 2005:194).

Bu yöntem değerlendirci kaynaklı yanlı değerlemeleri azaltması ve işgörelere yaptıkları işle ilgili davranışlarını geri bildirim yolu ile aktarma açısından faydalıdır. Bu yöntemde ortaya çıkan kritik olayların zamanında kayıt altına alınması önemlidir. Yöntemin değerleyiciler için çok zaman alıcı (yorucu bir çalışma yüklemesi) olması, değerleyicilerin kritik olayları zamanında kaydetmemeleri, astlarda tüm davranışlarının bu yöntem aracılığı ile izlendiği ya da kayıt altına alındığı düşüncesiyle ortaya çıkan huzursuzluk ve kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçiminin zor oluşu bu yöntemin olumsuz taraflarıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:46-47; Sabuncuoğlu, 2013:208).

2.1.3.2. Amaçlara göre yönetim

Amaçlara göre yönetimle ilgili olarak literatür incelendiğinde bu kavram: “Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, Hedeflere göre değerlendirme yöntemi, Amaçlara göre yönetim değerlemesi, Hedeflere göre değerlendirme yöntemleri, Amaç-sonuç yönelimli yaklaşımlar, Hedeflere göre yönetim, Sonuçlara dayalı sistemler” biçiminde farklı isimler altında başlıklandırılmıştır. McGregor verilen kararların uzlaşmazlık yaratması yerine; daha üstün hedefleri belirlemek için astlar ile birlikte çalışılması gerektiğine inanıyordu. Bu durum işgörenlerin kendi iş performanslarını kendi kendine kontrol etme ve yönetme imkânı sağlayacaktı. Amaçlara Göre Yönetim ilk olarak McGregor, Drucker ve Odiorne tarafından ortaya konmuştur (Levi vd. 1999). Drucker (2005), örgütlerin de insanlar gibi değerleri olduğunu, bir örgütte etkin olmak için, kişinin değerlerinin örgütün değerleriyle uyumlu olması gerektiğini ifade etmiştir. Burada işgören ile örgütün birlikte var olacak kadar yakın olmalarının yeterli olacağını, aksi takdirde, işgörenin zorlanmakla kalmayıp sonuç da üretemeyeceğini belirtmiştir. Amaçlara göre yönetim, yönetici ve işgörenin amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belli dönemlerde belirlenen amaç ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Can vd. 2009:247). Bu doğrultuda amaçlar belirlenirken şu hususlara dikkat edilmelidir (Canman, 2000: 29; Barutçugil, 2002:188):

- İşgörence yapılması gereken iş için hedefler oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalı ve gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi unsurlar bulunmalıdır.
- Bu amaçlara nasıl ulaşılacağını belirten eylem planları oluşturulmalı ve işgören bu eylem planının uygulanması için yeterince özgür bırakılmalıdır.
- Amaç eldeki kaynaklarla elde edilebilir olmalıdır.
- Birden çok amaç varsa, bunların öncelik sırası hemen saptanmalıdır.
- Gerektiğinde düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- Amaçların sayısı, örgütün özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Gelecek için yeni amaçlar oluşturulmalıdır.

2.1.3.3. Grafik derecelendirme ölçeği

Grafik derecelendirme ölçeği yönetimiyle ilgili olarak literatüre bakıldığında bu kavram: “Grafik dereceleme yöntemi, Grafik değerlendirme ölçeği, Grafik skalaları, Grafik ölçüm yöntemi, Grafik değerlendirme yöntemi, Grafik ölçek yöntemi, Grafik dereceleme ölçekleri, Grafik değerlendirme yöntemi, Grafik değerlendirme Tekniği, Grafik değerlendirme skalaları, Değerlendirme skalası yöntemi, Standart puanlandırma cetvelleri” biçiminde farklı isimler altında kullanılmıştır.

1922 yılında, Scott Şirket çalışanları ile çalışan Paterson tarafından, güvenilirlik, zaman tutarlılığı, pratiklik ve yararlılık sağlamak için bir grafik ölçeği geliştirdi. 1972 yılında Flynn grafik değerlendirme ölçeği için; 5 veya 9’lu ölçek puanı değerlendirmesinin en uygun puanlama yöntemi olduğunu ifade etti (Aggarwal ve Thakur, 2013). Grafik derecelendirme ölçeği yöntemi ile değerlendirici çalışanı; işin miktarı, güvenilirlik, iş bilgisi, devamlılık, işi doğru yapma ve işbirliği gibi faktörlere bağlı olarak değerlendirir. Grafik derecelendirme ölçeği hem sayısal aralıkları hem de yazılı görev tanımlarını içerir (Byars ve Rue, 2011:217).

Grafik derecelendirme ölçeği yönteminin birkaç önemli zayıflığı söz konusudur. Bu potansiyel zayıflıklardan biri de değerlendiricilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı şekilde yorumlamamalarıdır. Diğer zayıf yönlerinden birisi de kategorilerin tercihi ile ilgili olup, örneğin iş performansı ile ilgili çok az sayıda kategori seçilebilir veya iş performansını etkileyecek kategoriler göz ardı edilebilir. Bu vb. zayıf yönler dikkat edilmelidir. Bunun yanı sıra kolay hazırlanması ve sonuçların puanlanabilmesi açısından en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir (Barutçugil, 2002:191). Aşağıda yer alan Çizelge 2.2. grafik derecelendirme ölçeğine örnek olarak verilebilir.

Çizelge 2.2. Grafik değerlendirme ölçeği (Byars ve Rue, 2011:218):

İşin miktarı: bir çalışanın bir iş günü içinde yaptığı iş miktarı				
() Minimum gereksinimleri karşılamıyor.	() Yetecek kadar yapar.	() İş hacmi memnun edicidir.	() Çok çalışkandır, gerekli olandan daha fazlasını yapar.	() Üstün bir iş üretim sicili vardır.
Güvenirlilik: minimum gözetimle gerekli işleri yapma yeteneği				
() Yakın gözetim gerekli; güvenilirmezdir.	() Bazen telkin gereklidir.	() Genellikle makul çabukluk ile gerekli görevleri tamamlar.	() Çok az gözetim gerektirir; güvenilirdir.	() Kesinlikle minimum denetim gereklidir.

2.1.3.4. Sıralama yöntemi (Karşılaştırma yöntemi)

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi olan “sıralama yöntemi” literatüre bakıldığında, genellikle “sıralama yöntemi” şeklinde geçerken “karşılaştırma yöntemi”, şeklinde de farklı isim ile de kullanılmaktadır. Sıralama yöntemi metodu, çalışanların tümünün belirli bir özellik doğrultusunda en iyiden en kötüye doğru sıralanmasıdır (Dessler ve Gary'den aktaran; Aggarwal ve Thakur, 2013).

2.1.3.5. Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği

Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği yöntemi ile ilgili olarak literatür incelendiğinde bu kavram: “Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, Bars (Davranışsal temellere dayalı değerlendirme) yöntemi, Davranışsal değerlendirme ölçeği, Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği, Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri, Davranış Değerleme Ölçeği, Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri, Davranışsal beklenti

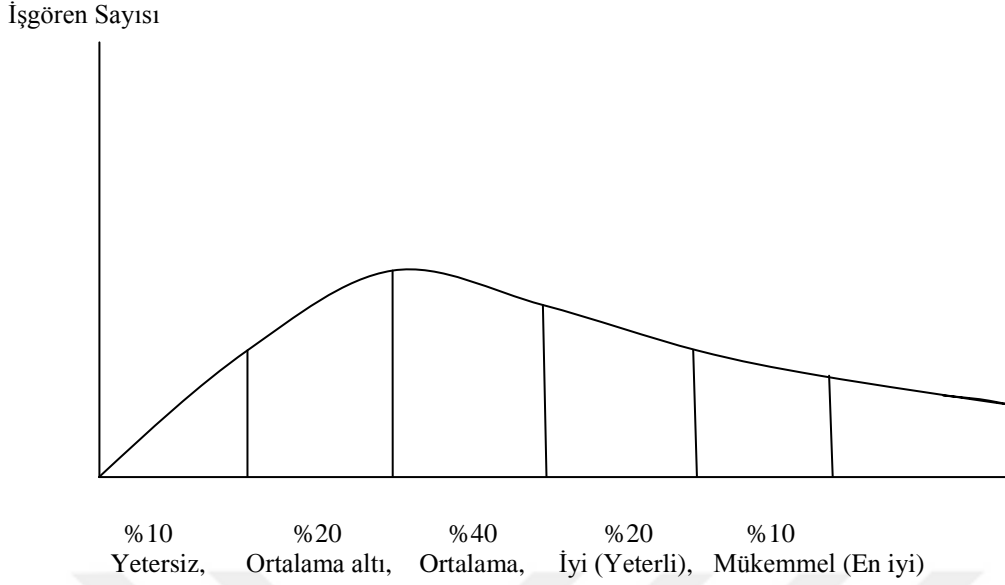
skalaları, Davranışsal değerlendirme skalaları, Davranışsal derecelendirme ölçeği, Davranışsal sınıflandırma ölçeği yöntemi” biçiminde farklı isimler altında başlıklandırılmıştır.

Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği, işgörenlerin spesifik iş gereklerini etkin bir biçimde yerine getirecek davranışları hangi oranda sergileyebildiklerini ölçen bir yöntemdir. Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği, iş analizi kapsamında, işle ilgili olarak gözlemlenmiş ve belirlenmiş olan kritik olayların, belirli düşük ve yüksek başarımlı örneklerinin rakamsal bir ölçekle sıralanarak yapıldığı bir performans değerlendirme yöntemidir. Gözlemlenmiş ve belirlenmiş olan bu kritik olaylar 7’li veya 9’lu bir ölçekle sınıflandırılır. İş ile ilgili davranışları gösterdiğinden her bir iş için ayrı birer davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilir. Bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan en önemli zorluk sistemin geliştirilmesinin zaman alıcı ve maliyetli olmasıdır. Çünkü kritik olaylar her iş için farklılık göstermekte ve her bir iş tamamen farklı değerlendirme sistemi gerektirmektedir. Bu yöntemde, her bir iş kategorisi ayrı ayrı belirlenerek bu kategorideki iş davranışı izlenerek puanlanır. Diğer bir yandan bu yöntemde iş ile ilgili davranışlar yakından izlenebildiği için etkin ve etkin olmayan performans daha doğru ölçülebilmektedir. Sonuç olarak ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilmiş olan ve olumludan olumsuz doğru performans düzeylerini temsil eden alternatif cevap ifadeleri ile işgörenlerin davranışlarına uygun olan cevaplar karşılaştırılarak değerlendirme gerçekleştirilir (Bingöl, 2010:408; Demir vd., 2005:140:141).

2.1.3.6. Zorunlu dağılım yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemiyle ilgili olarak literatür incelendiğinde bu kavram: “Zorlanmış dağılım yöntemi, Zorunlu dağılım yöntemi, Zorunlu dağılım tekniği, Güçlendirilmiş dağılım ölçeği” biçiminde farklı isimler altında yer almaktadır.

Zorunlu dağılım yöntemi bir değerlendiricinin emrinde çalışanları önceden belirlenmiş ve oranlanmış bir dağılıma yerleştirdiği karşılaştırmalı bir değerlendirme şeklidir. Aşağıda zorunlu dağılım yöntemine ilişkin yer alan Şekil 2.2.’ye göre işgörenlerin %10’u yetersiz grubu içerisinde, %20’si ortalamanın altı grubu içerisinde, %40’ı ortalama grubu içerisinde, %20’si iyi grubu içerisinde, geri kalan %10’u ise mükemmel (en iyi) grubu içerisinde yer alacaktır (Mascarenhas, 2012; Bingöl, 2010:405).



Şekil 2.2. Zorunlu dağılım yöntemi performans değerlendirme ölçeği (Mascarenhas, 2012)

2.1.3.7. İkili karşılaştırma (Adam adama) yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi olan “İkili karşılaştırma yöntemi” literatüre bakıldığında, genellikle “İkili karşılaştırma, Çiftleri karşılaştırma yöntemi, Adam adama kıyaslama yöntemi, Dönüşümlü sıralama yöntemi”, şeklinde farklı isimler ile kullanılmaktadır.

Bu yöntemde önceden belirlenmiş olan çiftlerin performans değerlendirme kartlarında isimleri yukarıdan aşağıya doğru ve aynı çalışanlar sağdan sola doğru da sıralanır. Sonra aynı işgörenler birbirleriyle kıyaslanır ve kıyaslanan bu ikiliden tercih edilene (+), tercih edilmeyene ise (-) işaretleri konur ve her işgörenin (+) işareti toplanarak, en fazla (+) toplayan işgören “En Başarılı”; en az (+) işareti olan işgören ise “En Başarısız” olarak kabul edilir (Ertürk, 2011:177). Bu yöntem daha çok dağılımın orta aralığında veya benzer özellik gösteren dağılımlarda yer alan işgörenlerin birbirinden farklı olan yönlerini ayırt etmek için kullanılır (Lunenburg, 2012).

2.1.3.8. Kontrol listesi yöntemi

Kontrol listesi yöntemi ile ilgili olarak literatür incelendiğinde bu kavram: “Kontrol - İşaretleme listeleri, İşaretleme listesi yöntemi (kontrol listesi yöntemi), Kontrol listesi ve

ağırlıklandırılmış kontrol listesi yöntemi” biçiminde farklı isimler altında başlıklandırılmıştır.

Kontrol listesi yönteminde değerlendirici, işgörenlerin davranışlarına ilişkin belirlenmiş bir dizi soru üzerinden uygun olan davranışı “evet” veya “hayır” şeklinde yanıtlar veya ilgili form üzerindeki uygun davranışı işaretler (Obisi, 2011).

Örneğin; (a) Kendisini ifade etmek için üstün yetenek gösterir. () Evet () Hayır

2.1.3.9. Kompozisyon yöntemi

Kompozisyon yöntemiyle ilgili olarak literatüre bakıldığında bu kavram: “Deneme yazma yöntemi, Öyküsel Denemeler yöntemi, Güç ve zayıf yönleri belirtme yöntemi, Deneme (Kompozisyon) yöntemi” biçiminde farklı başlıklarla kullanılmaktadır.

Bu yöntemde değerlendirici, işgörenin sadece performansını açıklayan bir anlatı yazar. Yönetici tarafından işgören hakkında yazılan bu kompozisyon, işgöreni tanımlamak için işgörenin başarılı, başarısız, güçlü ve zayıf yönlerini belirtir. Bu yöntem sayısal bir yöntem olmayıp daha ziyade işgörenin performansının özellikle iş davranışlarının günden güne izlenerek gözlemlenmesi şeklindedir (Turgut ve Mert, 2014).

2.1.3.10. Değerlendirme merkezleri yöntemi

Değerlendirme merkezleri yöntemiyle ilgili olarak literatür incelendiğinde bu kavram literatürde: “Değerlendirme merkezi, Değerleme merkezi yöntemi, Değerleme merkezi, Değerlendirme merkezi yöntemi” biçiminde farklı başlıklar altında yer almaktadır.

Değerlendirme merkezleri, birden fazla değerlendiriciye ve değerlendirme yöntemine dayalı, standartlaştırılmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem genellikle daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere gelme potansiyeli olan yönetici adaylarına uygulanmaktadır. Uygulamada grup genelde bir otelde veya bir eğitim merkezinde bir araya gelmektedir. Konusunda uzman çoklu değerlemeciler ve çoklu katılımcılar 3 güne kadar lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti (bekleyen sorunlar), sunum yapma, planlama, iş oyunları vb. çalışmalar kapsamında bir araya gelirler. Değerlendirme

merkezleri hem zaman alıcı hem de yüksek maliyetli bir yöntemdir (Özgen ve Yalçın, 2011:234; Çetin ve Özcan 2013:134).

2.1.3.11. Zorunlu seçim yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi ile ilgili olarak literatüre bakıldığında bu yöntem: “Zorunlu seçim, Zorunlu tercih yöntemi, Zorunlu seçme yöntemi, İşaretleme listesi yöntemi” şeklinde farklı isimlerle başlıklandırılmıştır.

Yaygın olarak kullanılan bu yöntemde değerlendirici bir çalışanın iş görev ve sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğini anlatan ifadeleri bir küme haline getirir. İfadeler normalde ağırlıklandırılmış olup, değerlendirici genellikle bu ağırlıkları bilmez. Değerlendirici ifadeler arasında sıralamasını yaptıktan sonra insan kaynakları bölümü ifadelerin ağırlıklandırmasını ve puan değerlerini hesaplar. Ancak değerlendiricinin sıralama yaparken değerler hakkında bilgi sahibi olmaması, değerlendiricide kendisine güvenilmediğini hissettirebilmektedir. Bunun yanı sıra, bu yöntemin sonuçlarının işgörenlere anlatılması da oldukça zor olabilmektedir (Byars ve Rue, 2011:220; Barutçugil, 2002:192).

2.1.3.12. Kendi kendini değerlendirme yöntemi

Kendi kendini değerlendirme yöntemiyle ilgili olarak literatür incelendiğinde bu kavramın: “Kendi kendini değerlendirme yöntemi, Kendi kendinin değerlendirilmesi yöntemi, Özdeğerlendirme, vb.” isimler şeklinde farklı başlıklarla kullanıldığı belirlenmiştir.

Genellikle kişisel gelişimin amaçlandığı bu yöntemde kişinin savunma mekanizması daha az düzeyde olurken; bireysel gelişimi daha fazla ön planda olacaktır. Kendi performanslarını değerlendirme imkânı verildiğinde işgörenler dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediği zayıflıkların da açığa çıkarılmasında eğilimlidirler. İşgörenin gelişimini sağlamak için gelişim ihtiyacı olduğu alanlarda eğitim ve destek verilmesinin yanı sıra kişilerin gelecekle ilgili bireysel hedeflerinin bilinmesi, belirlenmesi ve hazırlanması açısından mükemmel bir araçtır. Personelin katılımı ve gelişimi açısından bu yöntem faydalı iken, kişinin kendi performansı hakkında daha toleranslı ve daha duyarlı

olabileceği açısından sakıncalar içermektedir (Palmer, 1993: 52-53; Özgen ve Yalçın, 2011:233).

2.1.3.13. Davranışsal gözlem ölçekleri

Davranışsal Gözlem Ölçekleri yöntemi ile ilgili olarak literatüre bakıldığında bu yöntem: “Davranışsal gözlem skalaları, Gözlem Skalaları” şeklinde farklı isimlerle başlıklandırılmıştır.

Davranışsal Gözlem Ölçekleri yöntemi, Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği yönteminin olumsuz yanlarını ortadan kaldırmak ve güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmakla birlikte değerlendirici gözlemediği iş davranışına göre değerlendirmesini yapmaktadır. Bu yöntemin davranışsal temelli değerlendirme ölçeği yönteminden farkı işgörenlerin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut olarak gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. (Uyargil, 2013:52-53). Davranışsal Gözlem Ölçekleri, iki yönüyle davranışsal temelli değerlendirme ölçeğinden farklılık gösterir. Birincisi etkili bir performans için gerekli tüm davranışları tanımlamak için birçok davranışı kullanır. İkincisi derecelendirme dönemi içerisinde işgörenin sergilediği her davranışı değerlendirmek için yönetici değerlendirmesini gerektirir. Derecelendirme yapıldıktan sonra işgörenin genel performansını hesaplamak için ortalamaların toplamı alınır. Bu yöntem hem yönetici hem de işgörenler açısından iyi performansın kötü olandan ayırt edilebilmesi, objektifliği sağlaması, geribildirimde bulunması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve kolay olması açısından yönetici ve astlar arasında kullanılmaktadır (Noe vd. 2012:359-360). Bu vb. sebepler yöntemin kabul oranını artırmakla birlikte, yöneticinin işgörenleri izlemesi ve işgörenlerin iş davranışlarını hatırlayabilmesi için zaman zaman kritik durumları not etmesi, 6-12 aylık olarak belirlenen uzun puanlama aşamalarında doğru ve objektif değerlendirme açısından önemlidir.

2.1.3.14. Derecelendirme yöntemi

Derecelendirme yöntemiyle ilgili olarak literatüre bakıldığında bu kavramı “Derecelendirme ve puanlama yöntemi, Derecelendirme tekniği, Belli etmenlere göre değerlendirme yöntemi” biçiminde farklı başlıklarla kullanılmaktadır.

Derecelendirme ölçekleri performans değerlemede çok kullanılan ve en eski yöntemlerden birisidir. Bu ölçekler basılı formlar halinde olup, ölçülmek istenen bir dizi kalite ve iş davranışını içerisinde bulunduran ve ilk yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanabilen niteliktedir. Bu bir dizi kalite ve iş davranışlarıyla ilgili formlarda işe ilişkin davranışlar, işgörenin bağımsız çalışma eğilimi, inisiyatif kulanma yeteneği, işe karşı tutum, analiz yeteneği, yargılama veya değerlendirme özelliği, liderlik, yaratıcılık ve iş bilgisi gibi farklı yönler yer almaktadır. Derecelendirme ölçeğinde işgören, başarıyı belirleyen değişkenler açısından belirli noktalara göre değerlendirilmekte olup, çoğu zaman bu değerlendirme bir sayısal değere indirgenir. Bu yöntemde ölçek üzerinde yer alan kriterler derecelendirme zorluğuna göre çok yetersizden çok iyiye kadar 5 veya 7 basamak altında toplanabilir (Erdoğan, 1991:182-183).

Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde her bir kritere işaret yerine sayısal değerler verilir. Değerlendirmede belirlenmiş olan bu farklı kriterler de farklı ağırlıklı puanlarla değerlendirilir. Belirlenmiş olan kriterlerin toplam puanı 100'dür ve işgören bu toplam puan üzerinden değerlendirilir. Bu tür bir uygulamada, puanlama çift girişli hale getirilmiş olur. Her bir kriterin ayrı puanı olup, örneğin; “işe devamlılık” olarak belirlenen bir kritere 10 puan değer biçilmişse bu puan 5 dereceye (Yetersiz, Ortanın Altı, Orta, Başarılı, Çok Başarılı) ayrılarak derecelendirilecek olursa, değer biçilmiş olan 10 puan 5'e bölünür ve işgörenin her dereceden alacağı puan belirlenmiş olur. Dolayısıyla; “Yetersiz” 2 puanı temsil ederken, “Orta” 6 puanı, “Çok Başarılı” ise 10 puanı temsil edecektir. Tüm kriterlerden alınan puanlar toplanarak ortaya çıkan puan da işgörenin performans puanını oluşturur. Değerlendirme sonucunda 70 puan toplamış bir işgören 5'li dereceye göre tanımlanacak olursa “Başarılı” olarak nitelendirilir. Fakat bu değerlendirmenin objektif olabilmesi için değerlendirmenin hem ilk hem de ikinci basamak yöneticileri tarafından ayrı ayrı değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirme sonrasında ayrı ayrı yapılan puanlamanın ortalaması alınarak, üst yönetici onayına sunulur (Sabuncuoğlu, 2013:204-206).

Çift girişli puanlamada, her bir özelliğin ağırlıkları puanlanırken, toplam olarak başarıyı belirleyen faktörlere 100 üzerinden puan verilir. Bu şekilde başarı faktörlerini ağırlıklı hale getirmek mümkün olacaktır. Eğer başarı çift girişli puan yöntemi ile değerlendirilmek isteniyorsa yapılacak bir ön çalışma ile hazırlanan ölçeğin başarı faktörleri işin özelliğine göre ağırlık puanları ile kullanılır hale getirilecektir. Bu amaçla sistemi hazırlayan uzman her iş için başarı faktörlerini ayrı ayrı belirleyecek, ayrıca işin başarılması için gerekli olan bu faktörleri toplam puanı 100 olacak şekilde puanlayacaktır. İşgörenin toplam puanı hesaplanırken her bir faktörden elde ettiği puan ile o faktörün ağırlık puanı çarpılacak ve tüm faktörler için hesaplanan bu tür faktörlerin toplamı işgörenin toplam puanı haline getirilecektir. Bu şekilde ağırlıklı puan hesaplaması yoluna gidildiğinde bir işletmenin değişik bölümlerinde benzer başarı faktörleri olsa dahi, faktörlerin ağırlıkları farklı olacağından daha gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi oluşturmak mümkün olacaktır (Erdoğan, 1991: 185).

2.1.3.15. 360 derece değerlendirme yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemiyle ilgili olarak literatür incelendiğinde bu kavramın: “360 Derece geribildirim yöntemi, 360 derece performans değerlendirmesi, 360 derece değerlendirme, Çok kaynaklı değerlendirme, 360 derece başarı değerlendirme yöntemi vb.” isimler şeklinde farklı başlıklarla kullanıldığı belirlenmiştir.

Bu yöntem, genellikle çok kaynaklı değerlendirme olarak bilinir. 360 derece değerlendirme yöntemi, işgörenin örgüt içinde çoklu seviyelerde değerlendirilmesinin yanı sıra dış kaynaklardan da değerlendirme girişini içeren popüler bir performans değerlendirme yöntemidir (Jafari vd., 2009). 360 derece performans değerlendirme yönteminde işgören; üstleri, iş (ekip) arkadaşları, astları, kendisi ve müşteriler tarafından değerlendirilir. Bu yöntemde müşteriler tarafından gelen telefon aramaları, e-posta, mektup vb. geri bildirimler derlenir. İşgörenin meslektaşları da şahsen veya form aracılığıyla geribildirimde bulunurlar. Yönetici de son olarak işgörenle biraraya gelerek işgörenin performansı hakkında görüşmeler yapar ve geri bildirimlerde bulunur (Kumar, 2011:223). Çok kaynaklı geri bildirim olarak ta bilinen 360 derece performans değerlendirmede işgörenin performansı çok boyutlu bir olgudur. 360 derece performans değerlendirmede işgören performansı, bölümü aşan örgütsel ve hatta sınırları aşan küresel bir boyuta sahiptir. Bu nedenle, değerlendiricinin performansı değerlendirmek için yeterli ve adil değerlendirme

için çok sayıda farklı kaynaklardan bilgi toplaması gerekmektedir (Mathis ve Jackson, 2011:337).

2.1.3.16. 720 derece değerlendirme yöntemi

Bu yöntemde 360 derece değerlendirme yöntemi iki defa uygulanır. 360 derece değerlendirme işleminde, işgörenin performansı değerlendirildikten ve iyi bir geri besleme verildikten sonra, bu yöntemde yönetici yeniden çalışanıyla ikinci kez oturur ve belirlenen hedeflere ulaşmada ona geri bildirim ve ipuçları verir. 720 derece değerlendirme yöntemi görüşmelerde daha çok müşteri veya yatırımcı algısına odaklanır. Daha fazla kaynaktan geribildirim, ekip gelişimi, kişisel ve örgütsel performans gelişimi, kariyer gelişimi sorumluluğu, ayrımcılık riskini düşürme, geliştirilmiş müşteri hizmeti ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi bu yöntemin olumlu yanlarıdır (Aggarwal ve Thakur, 2013).

Yukarıda en fazla kullanılan performans değerlendirme yöntemi anlatılmış olup, açıklanan her yöntemin kendi artıları ve eksileri vardır. Bu sebeple kullanılacak olan yönteme karar verirken birçok etken düşünülmelidir. Bir yöntem tek başına en iyi yöntem değildir. Bu sebeple performans değerlendirme yöntemlerinin belirli durumlarda birkaç yöntem birleştirilerek kullanılması mantıklı olabilir. Birkaç yöntemin bir arada kullanılması, tek başına kullanılan bir yöntemin bazı avantaj ve dezavantajlarını dengeleyebilir (Mathis ve Jackson, 2011:346).

2.1.4 Yetkinlik kavramı ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme

Yetkinlik kavramı ilk olarak 1970'lerin başında McClelland tarafından ele alınmış ve değerlendirilmiştir (McClelland, 1973). Yetkinlik kavramı literatürde farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Yetkinlikle ilgili yaygın tanımlardan birisi de, sürekli belirli şekillerde davranan insana ait belirli figür, özellik, yetenek ve beceriler şeklindedir. Yetkinlik kavramı, belirli bir iş pozisyonu veya kademe için istenen bir takım davranışları (figürler, özellikler, yetenekler ve becerileri) anlatır (Perdue vd., 2002). Başka bir tanımda yetkinlik, belirli bir görev ve pozisyonda kritik olan iş görevleri, özel işlevler veya faaliyetleri gerçekleştirmek için, bilgi, beceri, yetenek, davranış ve kişisel özellikleri uygulayabilme ve kullanma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Ennis, 2008:4-5). Diğer bir tanıma göre

yetkinlik, işi yapacak kişide arzu edilen veya gerekli olan bilgi, beceri, yetenek, tutum, güdü ve özellikleri içermektedir (Suh, West ve Shin 2012).

İşletmelerin insan kaynakları programlarını, performans yönetim sistemlerini, eğitim ve gelişim araçlarını, işgören tutundurma uygulamalarını ve örgütsel gelişim stratejilerini geliştirebilmeleri yönünden yetkinlik çalışmaları önem kazanmaktadır (Avcı, 2015). Diğer bir yandan, yapılan çalışmalar göstermiştir ki, yetkinlikler işgörenlerin performans ve başarılarının önemli belirleyicileri olarak kabul edilmektedir (Ennis, 2008:4).

Yetkinliği üstün performansın tespitinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlar olarak tanımlayan Kozak ve Yetgin (2013), yetkinliğin işletmelerde personel eğitimi, seçimi ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları alanlarında sıkça kullanılmakta olduğunu, turizm sektöründe geniş bir yelpazede hizmet sunumunun oluşu ve bu hizmetlerin çoğunun halen insanla yerine getirilmesinden dolayıda, resepsiyonist, garson, rezervasyon memuru, rehber vb. gibi vazgeçilmez elemanlar için günümüz ihtiyaçlarına göre mesleki görev tanımlamalarının yanında, yetkinliklerinin de ortaya konulması gerektiğini vurgulamışlardır.

Çalışma kapsamında kullanılacak performans değerlendirme yöntemleri analiz edildiğinde; iş davranışlarının belirlenmesi amacıyla alanında uzman yönetici değerlendirmeleri ve görüşleri doğrultusunda kritik olaylar, iş davranışları geliştirilerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle çalışma davranışsal gözlem ölçek yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından otel işletmelerinde (Garson, Resepsiyonist, Aşçı ve Kat Hizmetleri Görevlisi) için belirlenmiş olan yeterliliklerin analiz edilerek bunun yanı sıra bu iş pozisyonları veya kademe için istenen bir takım davranışlarında (figürler, özellikler, üstün yetenekler ve beceriler) tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda bu dört iş koluna yönelik olarak yetkinlikler de ortaya konmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan belirlenen mesleki yeterlilik ve iş davranışlarına yönelik sayısal değerler verilmiştir. Sayısal değer verilme aşamasında faktörler ağırlıklandırılmış olup, toplamı 100 olan ağırlıklandırılmış her bir kriterin puanı belirlenerek, bu puan 5'li derecelendirmeye göre yeniden puanlanarak formlar hazırlanmıştır. Araştırmanın bu kısmında ise derecelendirme yönteminden yararlanılmıştır. Davranışsal gözlem ölçek yöntemi, derecelendirme yöntemi (Çift girişli derecelendirme) ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemi kullanılarak oluşturulmuş olan

performans değerlendirme formu aynı zamanda çok kaynaklı olarak değerlendirilmeye tabi tutulacak olup, araştırma bu yönüyle de 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile uygulanabilecek şekilde oluşturulmuştur. Bu yönüyle araştırmada kullanılmış olan bu dört yöntemin kombinasyonu ile oluşturulan performans değerlendirme formları her bir yöntemin avantaj ve dezavantajlarını dengelemek açısından önem arz etmektedir.

2.1.5. Performans değerlendirmede hatalar

Performans değerlendirmede amaç işgörenin işi başarma durumunu ortaya koymaktır. Fakat işgörenlerin işi başarma durumunu belirlemek için ortak bir standart geliştirebilmek kolay değildir. Öncelikle çalışılacak alanla ilgili iş standartlarının belirlenmesi, sonrasında işletmeden kaynaklı araç-gereç yetersizlikleri ile üretim miktar ve kalitesi gibi özelliklerin de düşünülerek performans başarı standartlarının hazırlanması gerekmektedir. Aynı zamanda değerlendirmelerde de işletme kaynaklı eksiklikler vb. durumlar söz konusu olduğunda dikkate alınmalıdır. İkinci aşamada ise ölçeğin nasıl geliştirileceği belirlenmelidir. Bu kolay gibi görünse de yapılacak olan çalışmaların kapsamlı olarak yapılması ve taraflarca da benimsenmesi önem arz etmektedir (Erdoğan, 1991:217-218).

Değerleme sistemi her ne kadar mükemmel olursa olsun, değerlemesi yapılacak konu insan ise birtakım hataların yapılması kaçınılmaz olacaktır. En az düzeyde hata ile değerlendirme yapabilmek için yukarıda bahsedilen ve karşımıza çıkabilecek diğer zorluklar hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Yasal kısıtlar, değerlendirme yapan kişilerin kasıtlı veya kasıtsız olarak yaptıkları hatalar ve değerlendirme sonuçlarını çalışanlara kabul ettirebilme karşılaşılan başlıca zorluklardır (Özgen ve Yalçın, 2011:219). Literatürde üzerinde sıklıkla durulan performans değerlendirmeleri hataları aşağıdaki gibidir:

Değerlendirici (kişisel) önyargısı: Değerlendiricinin, kişisel tutumları, değer yargıları ya da önyargılarının değerlendirmeyi etkilemesi durumuna değerlendirici önyargısı denmektedir (Çetin ve Özcan, 2013:134). Değerlendiriciler, performans değerlendirmesini yaparken cinsiyet, din, ırk, siyasi düşünce, yabancı kökenli olma vb. faktörlerden etkilenecek önyargılı bir davranış sergileyebilmektedir. Bu önyargılı performans değerlendirmesi sadece yönetsel açıdan değil, aynı zamanda yasal açıdan da bazı yükümlülükler getiren bir hata türüdür (Özgen ve Yalçın, 2011:221). Bunun yanı sıra

işgörenin görünümü, sosyal statüsü, giyimi gibi faktörler de performans değerlendirmesinde etkili olabilmektedir. Bazı değerlendiriciler işgören hakkında edindiği ilk izlenimle daha sonraki aşamalarda da bunun etkisi altında kalmaya devam eder (Barutçugil, 2002:232). Peşin Hükümlülük olarak ta isimlendirilen bu hata, değerlendiricinin belli bir gruba veya insan kesimine nefret duyması sonucunda yaptığı değerlendirmenin hatalı çıkması durumudur. Örneğin; bazı erkek yöneticilerin geleneksel olarak erkek işi sayılan işlerin kadınlar tarafından yapılmasının doğru olmadığıyla ilgili önyargısı değerlendirmede kadın işgörelere hiç hakketmediği düşük puanlar verilmesine sebep olur (Köksal, 2005:265-266). Bu gibi durumlar performans değerlendirmesi sürecini olumsuz etkilemekle birlikte kişinin iş performansı değil, kişinin kendisi değerlendirmiş olur. Burada doğru olan kişinin değil, işinin performansının değerlendirilmesidir.

Aşırı hoşgörü: Değerleyicilerin işgörelere çatışmadan kaçınmak amacıyla işgörelere performanslarının olduğundan daha yüksek puanlarla değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:219). Değerleyicilerin bir kısmının işgöreni güdüleyeceği, bir kısmının da işgöreni suçlamak için bir gerekçe olmadığı düşüncesiyle abartılı değerlendirme yapma durumudur. Bu değerlendirici gerçekleri görmezden gelir ve işgörenin gelişimi için gerekli geri bildirimini önemini unuttur (Can vd., 2009:233). Palmer (1993:18) tarafından müsamaha ya da “değerlendirme enflasyonu” olarak adlandırılan bu hata türü bir yöneticinin, bir işgörenin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek olarak değerlendirmesi durumudur.

Katılık: Aşırı hoşgörünün tam tersi olan bu davranış türü değerlendiricinin işgörenin gerçekteki başarısını olduğundan daha düşük olarak değerlendirmesidir (Can vd., 2009:233). Değerlendirici işgöreni hakkettiğinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğiliminde olup, çalışanın performansını küçümser, daha çok işgörelere hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine odaklanır. Bu durum işgörelere küçük düşürürken, işgörelere gelişme heveslerini kırar (Palmer, 1993:18-19)

Hale ve boynuz etkisi: Hale etkisi değerlendiricinin işgörelere sadece bir alandaki performansından dolayı işin tamamı ile ilgili kriterlerde yüksek not verdiği zaman gerçekleşen durumdur (Çetin ve Özcan, 2013:135). Örnek olarak iletişim becerisi düşük fakat çok iyi planlama yapabilen bir işgörelle ilgili olarak değerlendiricinin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genele mal etmesi ve kişiyi olumlu

değerlendirmesi hale etkisidir (Demir vd., 2005:144). Bunun tam tersi durum da söz konusu olabilmektedir. Bir işgören işiyle ilgili bir yön hariç, geri kalan tüm yönlerde başarılı olmasına rağmen, işle ilgili olarak başarısız yön öne çıkarılarak, olduğundan daha düşük bir biçimde değerlendirilebilir. Bu durum boynuz etkisi (horn effect) ile ifade edilir (Palmer, 1993:20).

Orta derecelere yönelme (ortalama eğilimi): Performans değerlendirmede ortaya çıkan yaygın hatalardan birisi olup, işgörenlerin hak etmedikleri halde ölçeğin ortasına yakın bir şekilde değerlendirilmesi durumunda ortaya çıkan bir hatadır (Bingöl, 2010:414). Tortop vd. (2013:285) tarafından “merkezi eğilim” olarak tanımlanan bu hata türünde değerlendiriciler işgören hakkında çok iyi veya kötü deme cesareti gösteremedikleri için, birçok değerlendirici (yönetici) işgörenleri bu iki aşırı uçtan birisine göre değerlendirmek istemediğinden değerlendirme kağıdının merkezinde yer alan değerleri işaretlemesi sonucunda bu hata gündeme gelir. Bunun sonucunda değerlendirilen işgörenin değerlendirme puanı çoğunlukla ortada kümelendiğinden değerlendirilen kişilere geri bildirim olanağı ortadan kalkar (Tortop vd. 2013:285; Bingöl, 2010:414).

Kontrast hataları (etkisi): Kullanılan değerlendirme kriterlerinin açık olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda ortaya çıkan bir hata türüdür. Bu hata türünde performansı düşük bir işgörenle kıyaslanan, ortalama bir performansa sahip bir işgören “çok başarılı” olarak algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama bir performansa sahip bir işgören ise “çok başarısız” olarak algılanır (Demir vd., 2005:145). Diğer bir ifade ile yöneticinin, bir işgöreni değerlendirirken bir öncesinde değerlendirilen işgörenin aldığı puandan etkilenmesidir. Kısa bir süre içerisinde çok sayıda işgörenin değerlendirildiği durumlarda daha çok ortaya çıkan bir hata türüdür (Bingöl, 2010:415). Bunun önüne geçmek için değerlendiricinin kısa sürede çok sayıda işgöreni değerlendirmemesi ve değerlendirmeyi de tanımlanan kriterler doğrultusunda yapması beklenmektedir.

En son davranış (yakın zaman) etkisi: Performans değerlendirmesi yapılan personelin en son eylem ve faaliyetinin değerlendirilme üzerinde iyi veya kötü bir biçimde etki bırakması ve bunun sonucunda yanlı bir değerlendirme yapılması durumudur (Özgen ve Yalçın, 2011:221). Değerlendirmenin yapılan son değerlemeden bugüne kadar bir zaman periyodunu kapsaması gerekirken, değerlendiriciler işgörenin son faaliyetlerinin üzerlerinde

biraktıkları izlenime göre karar verme eğilimi göstermektedirler (Geylan, 1994:118). Bu durumu önlemenin yolu yöneticilerin, dönem boyunca çalışanlarının performanslarına ilişkin olarak not tutmalarını sağlamaktır. Yöneticiler bazen bunu kasıtlı olarak yaparak işgörenin zaman içerisinde performansını yükselttiğini bu sebeple işgörene geçmiş hatalarını hatırlatmanın kişiyi olumsuz etkileyeceğini düşünmektedirler. Bu ilk başta doğru bir kanı olarak görülse de eğer işgören değerlendirme zamanına yakın anlarda performansını yükseltip tekrar eski çalışma temposuna düşüyorsa aradaki bu farkın mutlaka yönetici tarafından dikkatle izlenmesi gerekir (Uyargil, 2013:90).

Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği: İş tanımlarında belirlenmiş olan birçok görevin değerlendirilmesi yerine, değerleyicinin tek bir ölçüte (en göze çarpan göreve) dayanarak yetinmesi durumunda ortaya çıkan bir hatadır (Can vd., 2009:234). Bingöl (2010:414) tarafından “tek yönlü ölçüm hatası” olarak isimlendirilen bu ölçüm hatası, değerlendiricinin başarı standartlarından yalnızca birisine göre değerlendirme yapması ve bunun sonucunda hatalı bir değerlendirme sonucuna ulaşmasıdır. Eğer böyle bir değerlendirme yapılırsa işgören, işinin tek önemli parçasının o görev olduğuna inanırken, diğer işleri önemsiz olarak algılar

İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması: bu hata türü artan işbölümü ile işler arasındaki artan bağımlılığın dikkate alınmaması durumunda ortaya çıkar. Böyle bir durumda kendisinden önceki işgörenin iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir işgören başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da kendinden önceki işgörenin çıktılarını işleyen bir işgören başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı işgören kadar başarılı olmayabilir ve bu durum o işgörenin tam olarak hakkettiği başarı puanını alamamasına yol açar. Bunun tersi durumlarda ortaya çıkabilir. Bu sebeple başarı değerlendirmesinde işler arasındaki bağımlılıkta dikkate alınmalıdır (Can vd., 2009:235).

Değerlendirmede objektif olmama: Performans değerlendirmesinin amacı yapılan işlerin belirlenen amaç ve hedeflere uygun olması bakımından değerlendirilmesi iken, değerlendiricilerin bu durumu dikkate almayarak çoğunlukla kişilik, davranış ve diğer kişisel konuları işin içerisine karıştırarak sübjektif değerlendirmeler yapması ile oluşan hata türüdür (Palmer, 1993:21). Bu hata türü, değerlendirme ölçüm yöntemlerinde birçok durumda ortaya çıkan, iş performansı ile ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi

yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir biçimde ölçülmesinin oldukça zor olmasından kaynaklanmaktadır (Bingöl, 2010:412).

Pozisyon etkisi: Bu durum genellikle değerleyicinin değerlendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimine girmesi sonucunda oluşan hata türüdür (Sabuncuoğlu, 2013:221). Performans değerlendirme yöntemlerinden sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça uygundur. Tüm işgörenlerin bir potada tek ya da birkaç kriter ile değerlendirildiği durumlarda değerleyici genellikle üst pozisyonda yer alan kişileri listenin üst sıralarına, alt kademelerdeki pozisyonlarda yer alan kişileri ise alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir. Bu hatanın önlenmesi için her işgörenin iş tanımlarına uygun olarak ve kendi pozisyonundaki kişilerle değerlendirilmesi esastır (Uyargil, 2013:91).

Performans değerlendirmede değerlemeci hatalarından korunabilmek ve ya en aza indirmek için alınabilecek önlemler ise şunlardır (Demir vd. 2005:145; Özgen ve Yalçın, 2011:221; Köksal, 2005;267-268; Uyargil, 2013:92-93; Can vd, 2009:233-235):

- Değerleyici subjektif ölçütler kullanıyorsa insan kaynakları uzmanları değerleyici eğiliminden kaynaklanan hataları eğitim, geri besleme veya uygun performans değerlendirme yönteminin kullanımı sağlamalıdır.
- Değerleyici değerleyeceği işgörenin işi nasıl yaptığını düzenli olarak izlemeli ve ara ara notlar/kayıtlar tutmaya özendirilmelidir.
- Seçilen ve kullanılacak olan değerlendirme standartları, ölçütleri ve kriterlerin anlamlı, iyi tanımlanmış ve açık bir biçimde ifade edilmiş olması gerekmektedir.
- Değerleyici aynı anda ve kısa zamanda çok sayıda işgöreni değerlememelidir.
- Değerleyiciye tarafsız ve nesnel olmanın önemi anlatılmalıdır.
- İşgörenin değil işin değerlendirilmesinin önemi üzerinde durulmalıdır.
- İşler arasında bir bağ varsa bu durum değerlendirmede dikkate alınmalıdır.
- Yanlı değerlendirme hata ve sebepleri ayrıntılı bir biçimde araştırılmalıdır.

2.2. Kriterlerin, Standartların ve Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans yönetim sistemlerinin kurulması aşamasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesi aşamasıdır. Doğru kriterlerin seçimi süreçte verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkilidir. Bir başka ifadeyle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkündür. Seçilecek olan performans kriteri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Bu süreçte iş analizleri genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri vermekle birlikte, tek başına da yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra hassas ve iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı ek çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Doğru performans değerlendirme kriterlerinin seçimi sonraki standart ve hedef belirleme çalışmalarını da kolaylaştıracaktır. Bu sebeple, performans değerlendirme kriterleri belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Uyargil, 2013:26-27-28).

- İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda gerçek manada etkili olmalıdır.
- Belirlenen kriterler değerlendirici tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.
- Birbirinin aynısı veya benzeri olmamalı, aynı boyutları tekrarlı olarak ölçmemeli.
- İşgören tarafından kriterler iş ile ilgili olarak görülmeli ve değerlendirme için gerekli olduğu hissi uyandırmalıdır.

Performans standartları ise bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğinin tanımlayan yazılı ifadelerdir. Diğer bir ifade ile iş tanımında belirlenmiş görev veya her bir fonksiyonun, beklentileri karşılanması veya aşması için ne düzeyde yerine getirilmesi gerektiğini tanımlar (Barutçugil, 2002:141-142). Performans standartları, işgören performansından beklenen düzeyi tanımlar ve gerçekçi, ölçülebilir, açıkça anlaşılan performans standartları hem örgütlerin hem de işgörenlerin yararınadır (Mathis ve Jackson, 2011:327). Performans standartları ile kriter eşanlamlı olmamakla birlikte, bir başka tanımda performans standartları (Uyargil, 2013:30), kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet vb. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden beklenilene belirleyen ölçüdür. Standart kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içermektedir. Bu durum la ilgili bir otel işletmesinde çalışan bir yönetici adayı üzerinden örnek verilirse: Astana kongre otelinde çalışan bir satış pazarlama asistanının “aldığı iş (etkinlik) sayısı” bir kriter iken, bu kişinin yılda 20

organizasyonu otelde yapılmasını sağlaması “Mükemmel” 10 organizasyonu kazandırması ise “Yeterli performans” düzeyini temsil etmektedir.

Kısaca işletmede çalışan her işgören kendisinden neler beklenildiğini tam ve net olarak bilirse, konulan performans standartları ulaşılabilir veya erişilebilir özellikte ve nicel karakterli olur ise performans değerlendirme daha kolay uygulanabilecektir. Ulaşılması gereken standartlar, eğer işgörenlerin de katılımıyla gerçekleştiriliyorsa, söz konusu performans standartlarına duyulan güven artacaktır. Dolayısıyla bu hedeflere ulaşmak isteyen işgörenler daha fazla çaba harcayacaklardır (Köksal, 2005:139-140).

Performans standartları olmadan işgörenlerin yapmış olduğu işin gerçekçi göstergelerle değerlendirilmeleri söz konusu olmayacağı gibi, bu durum zaman içerisinde işgörenler arasında huzursuzluk ve verimsiz çalışmaya sebep olacaktır. Dolayısıyla performans standartları personelin eksik ve yetersiz olduğu konular ile gerekli eğitim konularının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte verimlilik standartlarının belirlenmesi de, işgören performansı açısından da önemlidir. Performans standardı işin kalitesi ile ilgiliyken (nitelikle), verimlilik standardı ise (nicelikle) işin ne miktarda üretildiği ile ilgilidir. Verimlilik standartlarının gerçekçi şekilde belirlenebilmesi için yöneticilerin hareket ve zaman etüdüleri yapması gerekmektedir (Kozak, 2001:9).

Performans değerlendirmesinde başarılması gereken iş standartlarının yanı sıra işgörenlerin davranış ve tutumları da önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile mesleki bilgi ve becerilerin iyi olması yanında kişisel özellikler ve davranışların da yeterli düzeyde olması istenilen hedeflerin tam olarak başarılması açısından önem arz etmektedir. Armstrong (2009:633) performans değerlendirmesi sürecini (alternatif bir yaklaşımla) görsel bir değerlendirme yöntemi kullanarak Şekil 2.3.’deki gibi açıklamıştır.

Amaçlanan hedeflerin Başarılması



Şekil 2.3. Performans matrisi (Armstrong, 2009:633)

Şekil 2.3.'e göre "Tamamıyla yüksek bir performans" ancak amaçlanan hedeflerin yerine getirilmesi ve işe yönelik davranış, tutum ve genel yaklaşımın da istenilen düzeyde olması ile mümkündür. Her iki durumdan herhangi birisi yerine getirilmediğinde bir eksiklik söz konusu olacaktır. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak: Bir garsonun misafiri karşılaması, masadan sipariş alması garsonun istenilen bir görev iken; bunu gerçekleştirirken ise misafire yönelik davranış ve tutumu ise (Güleryüz, yardımcı olma vb.) hizmetin daha başarılı olarak bütünüyle yerine getirilmesi açısından önemlidir. Nitekim istenilen hedefin davranış ve tutumla da desteklenmesi misafir memnuniyeti, işgören performansı ve işletme başarısı açısından gerekli ve önem arz etmektedir.

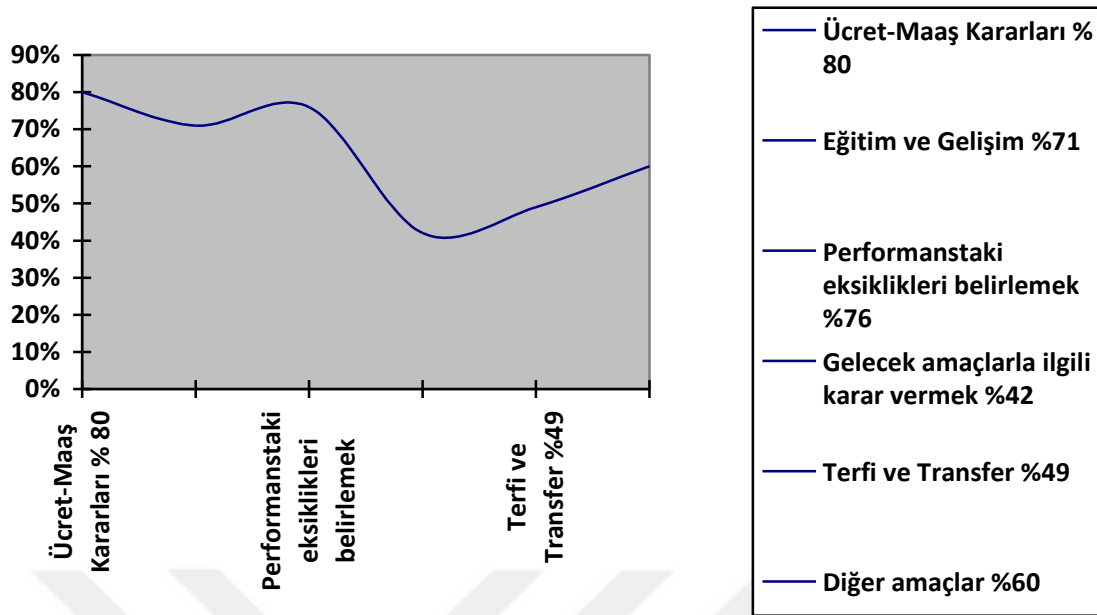
Diğer bir taraftan performans değerlendirme uygulamalarının hangi sıklıkta gerçekleştirileceği açısından bakıldığında; günümüzde çağdaş organizasyonları yönetenlerin zamanlarının kısıtlı ve değerli olduğu bilinmektedir. Bu sebeple performans değerlendirme uygulamaları çoğu kez zaman alıcı ve zor bir iş olduğundan, değerlendirme çalışmalarının çok sık yapılması anlamlı ve verimli değildir. Bunun yanı sıra sık yapılan

değerlendirme işgören üzerinde baskı yarattığından, uygulamada genellikle kabul gören dönem ise bir yıllık periyotlardır. Her yılın takvim yılı sonunda veya belirlenmiş olan bir tarihte işgörenin başarı durumu, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir. Yaygın görülen bir diğer uygulama dönemi de değerlendirme görüşmelerinin altı aylık zamanlarda yapılmasıdır (Barutçugil, 2002:186).

2.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları ve Yararları

Genel olarak performans yönetimi çerçevesinden ele alınan performans değerlendirme sistemleri, İKY uygulamalarının bir köşe taşı olup, örgüt yönetimine yönelik olarak geliştirilecek olan bir sistemler yaklaşımının esasını oluşturur. Aynı zamanda bireysel amaç başarımların ölçmek suretiyle İKY'ye ilişkin birçok kararın alınmasında veri sağlar. Yapılan araştırmalara göre performans değerlendirmenin, performans beklentilerini açığa çıkarma ve tanımlama; eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespit edilmesi; iletişim kolaylığı sağlama; kariyer danışmanlığı sağlama; terfileri belirleme; parasal ödüller verme; işgörenleri motive etme, denetleme ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme amaçlarıyla kullanıldığı bilinmektedir (Bingöl, 2010:387).

Kumar'a (2011) göre performans değerlendirmeleri işletmelerde, pozitif çalışma ortamı; ek ödemelerin ayarlanması (parasal ödüller); bilgisel yanlışlıkları önleme (etkili işe yerleştirme, oryantasyon); personelle ilgili karar verme süreçlerinde; eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespitinde; kariyer planlaması ve gelişiminde; iş hatalarının önüne geçmede; ayrımcılıktan kaçınmada; etkili iletişimde ve dış baskıların önüne geçilmesi (pozitif bir çevre yaratma) aşamalarında kullanılmaktadır. Yeni araştırmalar performans değerlendirmelerinin çoğunlukla aşağıdaki Şekil 2.4.'te yer alan önemli sebeplerle kullanıldığını göstermiştir.



Şekil 2.4. Performans değerlendirmesinin kullanım amaçları (Kumar, 2011:240):

Şekil 2.4.'e bakıldığında performans değerlendirmesinin sırasıyla en fazla “ücret-maaş karar” verme süreçlerinde; “performans eksikliklerinin tespiti” ile “eğitim ve gelişim” ihtiyaçlarının tespitinde kullanıldığı görülmektedir.

Cleveland vd. (1989) tarafından yapılan çalışmada da yukarıda sayılan konulara yakın olmakla birlikte performans değerlendirmesinin en çok kullanıldığı dört alan: “Kişilerarası kıyaslama gerektiren konular (ücret belirleme, terfi ve isten çıkarma); İşgörenin kendi içinde kıyaslanmasını gerektiren konular (geri bildirim, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının tespiti, eğitim); Sistemin devam ettirilmesine yönelik alınan kararlar (insan gücü planlaması, hedef belirleme) ve Doküman oluşturma” olarak tespit edilmiştir.

Mathis ve Jackson (2011:329) ise, örgütlerde performans değerlendirmenin genellikle iki durum için kullandığını ifade etmişlerdir. Birincisi performansın ölçüsünü temin etmede, ödeme planlamasında ya da işgörenler hakkında yönetsel karar vermede değerlendirmek için kullanılır. İkincinde ise bireylerin gelişimi üzerine odaklanır. Uyargil'e (2013:6-10) göre ise performans yönetim sistemleri işletmelerde, stratejik planlama; ücret-maaş yönetimi; kariyer geliştirme sistemi; eğitim ihtiyacının belirlenmesi; işten ayrılma kararları ve insan kaynakları programlarının geçerliliğinin belirlenmesi aşamalarında kullanılmaktadır. Amacına uygun şekilde tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir sistem işletmelerde hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede hem de işgören performansını

iyileştirmede yardımcı olabilir. Hatta performans değerlendirme verilerinin insan kaynaklarının faaliyet alanı olan, İKY planlaması; tedarik ve seçim; eğitim ve geliştirme; kariyer planlaması ve geliştirme; ücret ve maaş programları; örgüt-içi işgören ilişkileri ve işgören potansiyelinin değerlendirilmesi aşamalarında kullanılması mümkündür (Bingöl, 2010:387-389).

Uyargil (2013:10-11) performans yönetimi sisteminin değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (işgörenler) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlayacağını belirtmiştir. Performans değerlendirme sisteminin değerlendirenler (yöneticiler) için yararlarını; planlama ve kontrol işlevlerinin etkililiği, işgören ilişkileri ve iletişiminin olumlu hale dönüşümü, işgörenleri tanıma ve yardımcı olma, değerlendirme sonucunda işgörenle kendini kıyaslama imkanı, işgörenin tanınması sonucunda yetki devrinin kolaylaşması, yönetsel becerilerini geliştirebilmeleri ve uygulayabilme imkanı sağlayacak koşulları elde edebilmeleri şeklinde sıralamıştır. İşgören açısından faydalarına bakıldığında; işgörenin, üstlerin kendilerinden neler beklediğini bilmesi, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanınması, örgüt içinde üstlendiği rolü daha iyi anlaması, elde ettiği olumlu geri bildirimle iş tatmini ve kendine güven duygusunun artmasıdır. Organizasyon için yararları ise; örgütün etkinlik ve karlılığının artması, hizmet ve üretim kalitesinin gelişmesi ile eğitim bütçesinin doğan eğitim ihtiyacına göre kolay ve doğru biçimde kullanımının sağlanmasıdır.

Bu yararların dışında performans değerlendirmesi organizasyona bir bütün olarak bakabilme imkanı sağlayarak, aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarının tespit edilmesi, işgörenlerin yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olunması ve kaynak kullanımı etkinliğinin ortaya çıkartılması hususlarında da yararlar ortaya koyar (Camgöz ve Alperden, 2006). Bahsedilen tüm bu yararların sağlanabilmesi ancak sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME, İŞ TANIMLARI VE İŞ ANALİZLERİ

3.1. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme

Çağımızda yaşanan hızlı teknolojik değişim ve gelişimler rekabeti hem küreselleştirmiş hem de artırmıştır. Böyle bir ortamda başarılı olmak isteyen örgütlerin en temel dayanağı insan kaynağıdır. Çünkü diğer kaynakların israf edilmeden örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda verimli ve ekonomik olarak (optimal biçimde) kullanılması insana ve insan kaynağının bilgi, beceri ve donanımına bağlıdır. Fakat, işgörenler ne kadar donanımlı olurlarsa olsunlar, eğer iyi motive edilmez ve onlardan beklenen yarar açık bir şekilde belirtilmez ise beklenen fayda tam olarak elde edilemez. Diğer deyişle onların performanslarından gereği gibi yararlanılamaz. Bu sebeple işgörenleri motive edebilmek ve beklenen faydanın sağlanabilmesi için öncelikle onların performans düzeylerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların hakkaniyet ve adalet ölçüleri içerisinde bireylere yansıtılması gerekmektedir (Tunçer, 2013).

Otel işletmeleri de emek yoğun işletmeler olup, bu işletmelerin en temel dayanağını insan kaynağı oluşturmaktadır. Bu sebeple bu işletmelerde işgücü önemli bir etkinliğe sahip olup aynı zamanda otel işletmelerinde nitelikli işgücünün işletmede uzun süre kalmasını sağlamak da önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Bu etkinliğin hangi ölçüde olduğunun tespit edilebilmesi, bireyin beklentilerinin karşılanması ve başarılı olan bireylerin ödüllendirilmesi açısından performans değerlendirmesi önemlidir (Gavcar vd., 2006; Demir vd., 2005:129).

Diğer bir taraftan otel işletmeleri çeşitli hizmetler vermekte olup bu hizmetlerini farklı bölümlerde yer alan işgörenleri aracılığıyla yerine getirmektedir. Hizmetlerin farklılığı otel işletmelerinde işbölümünü gerekli kılmış ve bu işbölümü kapsamında hizmetleri etkin bir şekilde yerine getirebilmek adına bölümler oluşturulmuştur. Otel işletmesi içerisinde yer alan her bölümün çalışma alanı ve yerine getirdiği işlevler farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar dikkate alındığında otel işletmelerinin çeşitli bölümlerinde yer alan işgörenlerin hem sahip olduğu kişisel hem de mesleki bilgi ve becerilerinin, performans değerlendirme açısından aynı olacağını beklemek hakkaniyet ve adalet açısından doğru değildir. Diğer bir yandan tek bir performans değerlendirme formu ile tüm

otel çalışanlarını değerlendirmek doğru olmayacağı gibi her bölüme özgü bir performans değerlendirme formu da oluşturmak doğru ve yeterli olmayacaktır. Aynı bölümde birçok işgören çalışmakta olup buradaki her işgörenin de farklı bir pozisyonu (görevi) söz konusudur. Bu sebeple performans değerlendirmesi yapılacak olan işgörenin iş görev ve tanımlarının mutlaka dikkate alınması gereklidir. Performans değerlendirme formlarının geliştirilmesinde kriterlerin iş/görev tanımına uygun olarak belirlenmesi ve bu doğrultuda değerlendirmenin yapılması etkinlik açısından yerinde olacaktır.

3.1.1.Otel işletmelerinde performans değerlendirme ve önemi

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemi önemli olmakla birlikte ancak etkin bir biçimde kullanılması ile işgören motivasyonu ve verimliliği artırılabilir. Diğer yandan performans değerlendirilmesi örgüt bakımından olduğu kadar işgören bakımından da önemlidir. Başarılı işgören çalışmasının karşılığını görmek ister. Geçerli verilere dayanmayan bir işgören performans değerlendirmesi sonucunda, daha az çaba gösteren veya iyi çalışmayan bir işgörene değer verildiğini gören işgörenin morali bozulur ve çalışma şevki de zamanla azalır (Tunçer, 2013).

Diğer bir taraftan otel işletmelerinde işgören devri önemli bir sorundur ve işgören devir oranı da yüksektir. Tüm işletmeler için yüksek işgören devri önemli bir sorun iken hizmet sektöründe daha da önemli bir sorun haline gelmiştir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Otel işletmelerinde, sektörün yapısından kaynaklı yüksek düzeyde işgören devir hızının varlığı ile birlikte kalitenin ön plana çıkarılmaya çalışılması açısından da artan kalifiye işgücü ihtiyacı İKY ve İnsan Kaynakları Planlaması'nın (İKP) önemini artırmaktadır. Otel işletmeciliğinin esası insan gücünde dayalı olduğundan otel işletmeleri nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür. Bu sebeple, otel işgücünün belirleyici özelliği, işçilerin müşterilere kaliteli hizmet sunmasını sağlayan temel bilgi ve becerilerdir. Başka bir ifadeyle, otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve niteliğinin önemli bileşenlerinden biri, hatta birincisi, iş görenin niteliğidir (Olalı ve Korzay, 1993:10-11). İşe uygun personel alımıyla başlayan sürecin sonrasında personelin oryantasyonu, eğitimi, haklarının korunması ve performansının istenilen düzeyde olabilmesi kapsamında yapılan çalışmalar bu sebeple oldukça önemlidir. Ayrıca otel işletmelerinde uygun niteliğe sahip işgöreni bulmak ve işe kazandırmak mevcut personelin elde tutulmasından daha maliyetli bir iştir.

Performans değerlendirmesinin bazı otel işletmelerinde tam olarak kullanılmaması, sadece formların doldurulması ve işgörenin bu süreç içerisinde aktif olarak rol almaması, performans değerlendirmesinden beklenen sonuç/faydayı olumsuz olarak etkilemektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirme yoluyla tespit ettikleri eksiklikleri takip etmeleri, işgörenin performans potansiyelini de artırmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Boadu vd.'ne (2014) göre otellerin başarılı olabilmesi ve küresel rekabetin zorlukları ile baş edebilmesi için otel çalışanlarının sürekli olarak performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde işgören devrinin önemli bir sorun olması sebebiyle işgörenin elde tutulması önemlidir. Bu doğrultuda elde tutulmaya çalışılan işgörenin performansının izlenmesi, geri dönüt verilmesi ve eğitimlere tabi tutularak işgörenin sürekli olarak kendini geliştirmesine yönelik yapılan çalışmalar da o denli önemlidir. Günümüzde internet ağının ve kullanıcı sayısının gelişimi ile birlikte misafirler aldıkları hizmetle ilgili olarak olumlu veya olumsuz değerlendirmelerini internet aracılığıyla yapmakta ve yapılan bu değerlendirmeler günümüzde oldukça fazla kişi tarafından satın alma öncesinde okunmaktadır. Otel işletmelerinin kendi belirledikleri ve performans değerlendirmeleri dışında misafirlerin personelle ilgili internette yapmış olduğu değerlendirmeleri de dikkate almaları ve performans değerlendirme de puanlamaya dâhil etmeleri çok yönlü değerlendirme imkânı yapabilme ve objektiflik açısından önem arz etmektedir. Çalışma örnekleme olan Ankara ilindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine yönelik olarak Tripadvisor internet sitesindeki misafirlerin değerlendirmeleri¹ ise Çizelge 3.1. ile Çizelge 3.2'de ki gibidir:

¹ Tripadvisor internet sitesinde arama anahtarı olarak "Ankara İli Otelleri" seçilmiş ve 5 adet 5 yıldızlı otel "Basit Rasgele Örnekleme" yöntemi ile misafirlerin 2016 (Ocak-Haziran) yılı içerisinde işgörelere yapmış olduğu yorumlar analiz edilmiştir. Her otelle ilgili en az 20 yorumun analiz edilmesi planlanmıştır. Yeterli yorum sayısı belirtilen tarih aralığında 20'nin altında ise 2015 yılı içerisindeki son yorumlarda incelenerek yeterli yorum sayısına ulaşılmıştır.

Çizelge 3.1. Ankara ilindeki 5 yıldızlı otellerin personeline yönelik olumlu misafir değerlendirmeleri (Tripadvisor, 2016)

<u>Olumlu Değerlendirmeler:</u>	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Toplam Değerlendirme (89)
“Gülyüzlü karşılama”,		1				1
“Personel <i>saygılı</i> ”	1	1				2
“Personel <i>ilgili</i> ”	4	6	4	3	3	20
“Personel <i>güler yüzlü</i> ”	3	9	5	2	5	24
“Personel son derece <i>zarif ve mükemmel</i> ”		1				1
“Personel <i>yardımsever</i> ”		3	3		2	8
“Çalışanlar <i>pozitif</i> ”	1					1
“Çalışanların <i>deneyimleri</i> yüzlerinden okunuyor, (Çalışanlar aklınızdan geçeni gözlem yeteneği ile fark ediyor.)”		1			1	2
“ <i>Ekip çalışması</i> nedir biliyorlar, Ekip başarılı.”	1		1		1	3
“Resepsiyon çok <i>güler yüzlü</i> ”	1					1
“Resepsiyon görevlileri inanılmaz <i>kibar</i> dı.”	1					1
“Servis personeli çok <i>gülyüzlü</i> ”,	1					1
“Restoran yetkilisi bey gerek telefonda bilgi verirken, gerek yüz yüze restorantı gezdirirken son derece <i>ilgili, güler yüzlü ve profesyoneldi</i> .”	1					1
“Resepsiyondaki ... hanım <i>güler yüzlü ve yardım severdi</i> , keza sabah kahvaltısında restoranda görevli olan sanırım şef bizleri <i>kapıya kadar yolcu</i> etti.”	1					1
“ <i>Personel davranışları iyi</i> ”	1					1
“ <i>Vale ve diğer elemanlar çok başarılı, otelin otopark eksikliğini kapatıyorlar</i> ”		1				1
“ <i>Muhteşem servis personeli</i> ”			1			1
“Personel <i>çözüm odaklı</i> ”			1		3	4
“Personel <i>içten, cana yakın</i> ”			1	1		2
“Resepsiyon <i>ekibi</i> iyiydi, <i>giriş ve çıkışlar çok hızlı</i> oldu”			1			1
“Personel <i>özenli</i> ”				1		1
“ <i>Personel profesyonel</i> ”				1	1	2
“ <i>Personel-müşteri iletişimi iyi</i> ”				1		1
“ <i>Personel aynıydı, sık değişmiyor</i> ”				1		1

Çizelge 3.1. (devam) Ankara ilindeki 5 yıldızlı otellerin personeline yönelik olumlu misafir değerlendirmeleri (Tripadvisor, 2016)

<u>Olumlu Değerlendirmeler:</u>	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Toplam Değerlendirme (89)
“ <i>Personel temizlik</i> konusunda iyi”					1	1
“Personel <i>misafir memnuniyetini</i> önemsiyor”					2	2
“Personeller <i>nazikti</i> . (Kibar)”					2	2
“Servis ve ön büro personeli <i>gayet seviyeli</i> ”					1	1
“Genel Müdür bey’in müşterilere olan <i>çözümeye yönelik yakın tavrı</i> ise otele değer katan diğer bir unsurdur.”					1	1

Çizelge 3.1. incelendiğinde Ankara ilinde ki 5 yıldızlı otellerde konaklayan ve personelle ilgili değerlendirmede bulunan misafirlerin çoğu personelde görmüş oldukları ilgi ve güler yüzden memnun kalmış ve bu durumla ilgili yorumlarda bulunmuşlardır. Otel işletmelerinde “İlgi” ve “Güler yüz” misafir açısından önemli olarak görülmektedir. . Personel davranışlarıyla ilgili diğer olumlu yorumlarda incelenmiş olup, hali hazırda belirtilen çoğu özelliğin ise zaten mevcut performans değerlendirme formunda yer aldığı gözlemlenmiştir. Personelde olması gereken kişisel ve mesleki özellikler belirlenirken, misafirler tarafından da dikkat edilen ve yorumlanan özelliklerin analiz edilmesi oluşturulacak olan performans değerlendirme form taslaklarına katkıda bulunması ve misafir memnuniyetinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Yapılan içerik analizi neticesinde performans değerlendirme formu taslağının “Kişisel Özellikler” ana kriterine “İlgili olmak” ve “Pozitif olmak” şeklinde iki yeni alt kriter eklenmiştir. Bunun dışında alt kriterler ve alt kriterlere ait açıklamalar yeniden okunmuş ve kısmi değişiklikler yapılmıştır. Personelin çözüm odaklı olması ile ilgili yapılan yorumlar analiz edildiğinde Hotel E bu konuda 4 (1’i üst düzey yönetici; 3’ü personel olmak üzere) teşekkür almıştır. Burada genel müdürün çözüm odaklı davranış göstermesi ile personellerin de çözüm odaklı davranış da bulunması arasında bir paralellik olabilir. Bu sebeple yöneticilerin davranışlarıyla personele örnek olması istenen davranışın geliştirilmesi açısından bir o kadar önemlidir.

Diğer bir yandan Çizelge 3.1. incelendiğinde misafirler davranışlarından memnun kaldıkları personelin, hem isimlerini hem de olumlu olarak gördükleri (memnun kaldıkları)

davranışları tek tek belirterek teşekkür etmektedir. Bu durum misafir memnuniyeti önceliği olan otel işletmeleri açısından öncelikli amaçlardan birisinin sağlandığının göstergesi olarak kabul edilmeli ve olumlu yorum sayısının artırılması için personel eğitilmeli ve gözlemlenmelidir. Ayrıca performans değerlendirme ve puanlama aşamasında misafir teşekkürleri de dikkate alınarak personelin performans değerlendirme notunun hesaplanması çoklu değerlendirme açısından önemli olarak görülmeli ve dikkate alınmalıdır.

Çizelge 3.2. Ankara ilindeki 5 yıldızlı otellerin personeline yönelik olumsuz misafir değerlendirmeleri (Tripadvisor, 2016)

<u>Olumsuz Değerlendirmeler:</u>	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Toplam Değerlendirme (12)
“ <i>Daha enerjik ve daha güler yüzlü personeller olabilir</i> ”		1				1
“Personeller <i>müşteri seçiyor</i> (Elit kişilerle diğer müşterilere farklı davranıyorlar)”		1				1
“Personelin <i>tavrı oldukça kötü</i> ”		1				1
“Personel yetersiz ve soru <i>cevapları stres odaklı</i> ”		1				1
“Saat 23.00’da gürültülü bir temizlik sesi ile uyanma ve <i>personel uyarıldığında dikkate almayıp, 2 dakika işimiz kaldı diyerek işine devam ediyor.</i> ”		1				1
“Stajyer genç arkadaşlar çalıştığı için <i>çok deneyimsiz ve işlerine saygılı değiller.</i> ”		1				1
“Daha <i>kalifiye personel</i> çalıştırılabilir.”		1				1
“Kat personeli <i>rahatsız edici</i> (Oda kontrol adı altında <i>ansızın girme</i>)”		1				1
“ <i>Servis görevlisinin İngilizce bilmemesi, (Büyükelçi olan misafirimizle Türkçe konuşmakta ısrarlı olmasını yadırgadık)</i> ”			1			1

Çizelge 3.2. (devam) Ankara ilindeki 5 yıldızlı otellerin personeline yönelik olumsuz misafir değerlendirmeleri (Tripadvisor, 2016)

<u>Olumsuz Değerlendirmeler:</u>	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Toplam Değerlendirme (12)
<i>“İçki servisinden önce yemek servisi yapılması garibime gitti”</i>			1			1
<i>“Extra personelin hırsızlık yapması, (düşünde garsonlardan birinin arkadaşımızın telefonunu çalması”</i>				1		1
<i>“Personelin misafiri kabul etmemesi, anlayış göstermemesi (Kahvaltıya 3 dakika geç kalmayla kahvaltı haklarının personel tarafından alınması)”</i>				1		1

Çizelge 3.2.’ye bakıldığında Ankara ilinde ki 5 yıldızlı otellerde konaklayan ve personelle ilgili değerlendirmede bulunan misafirlerin olumsuz değerlendirmeleri yer almaktadır. Misafirler personelin; enerjik, güler yüzlü, işine saygılı ve anlayışlı olmadığı hususlarında olumsuz yorumlarda bulunmuşlardır. Ayrıca servis görevlisinin yabancı dil bilmediği ve işini tam olarak bilmediği (İçki servisinden önce yemek servisi yapılması hatası vb.) hususları ile, dışarıdan gelen ekstra personelin güvenilir olmadığı hususlarında rahatsızlıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir taraftan kat hizmetleri personelinin misafir odada iken misafiri rahatsız edişi ile temizliği iyi yapmadıkları hususlarında da şikâyetler söz konusudur. Misafirlerin rahatsız olduğu bir diğer nokta ise işi öğrenmek amacıyla işyerinde bulunan stajyerlerin işi bilmemesidir. Bu noktada stajyerlerin sürekli olarak gözlemlenmesi ve eğitime tabi tutulması hem işi öğrenmeleri hem de misafir memnuniyeti açısından önemlidir. Tıp kı olumlu yorumlarda olduğu gibi, olumsuz yorumlarla ilgili istenmeyen davranış ve özellikler de tespit edilerek performans değerlendirme form’larında düzenlemeler yapılmıştır.

Sonuç olarak misafirlerin internet sitelerinde yapmış oldukları hem olumlu hem de olumsuz yorumlardan, geliştirilen performans değerlendirme formlarında yararlanılmıştır. Personel değerlendirmeleri ile ilgili bir diğer çıkarılabilecek sonuç ise değerlendirilen dönem aralığında misafirlerin otellerle ilgili internette olumsuz yorumlardan (12) daha çok olumlu yorumlarda (89) bulunduğudır. Bu durum “mutlu müşteri” nin, memnuniyetini

ortalama 4-5 kişiye; “memnun olmayanlar”ın ise ortalama 8 ila 13 kişiyle paylaştığı ile memnuniyetsizliğin internet ortamında paylaşması halinde bu rakamın daha da yüksek düzeylere çıktığı ve internet ortamında, kötü haberin, iyi habere 2 kat daha fazla hızla yayıldığı hususunda yapılan araştırmalara (Wreden, 2006) tezat oluşturmaktadır. Bu yönüyle pazarlama için genel-geçer olarak söylenen yukarıdaki durumun otel işletmelerini kapsamadığını ve otel işletmelerinde misafirlerin memnun olmaları karşılığında daha fazla olumlu yorum yaptıkları ve teşekkür ettikleri söylenebilir.

3.2. Bölümler/Birimler (Departmanlar) Bazında İş Analizleri ve İş Tanımları

İş analizi, tüm İKY uygulamalarının köşe taşı olarak kabul edilir. İş analizi daha sonraki İKY programları (örneğin; performans değerlendirmeleri, personel seçim(alım) sistemleri, terfi kriterleri ve eğitim kursları) için de bir temeli oluşturur.

İşletmelerde yürütülecek olan performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği büyük ölçüde önceden belirlenmiş olan performans standartlarına bağlıdır. Genellikle tespit edilen bu standartların sayısal olması arzu edilir fakat bu oldukça zordur; fakat standartların gerçekçi, anlaşılabilir, kesin, spesifik ve yapılan işle ilgili olması da sayısal olması kadar önemlidir. Bu özelliklere sahip standartları belirlerken en güçlü kaynaklar iş tanımları ve iş analizleridir. Bu nedenle, bir performans değerlendirme çalışmasına başlamadan önce iş tanımlarının yeterli olup olmadıklarına bakılarak, eksiklikler varsa, değerlendirme çalışması öncesinde iş analizlerinin yapılarak iş tanımlarının oluşturulması gerekmektedir (Köksal, 2005:106-107).

İş tanımlarının oluşturulabilmesi için ise öncelikle bir iş analizinin oluşturulması gerekir (Kozak, 2001:5). İş analizi, “işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.” (Bingöl, 2010:82). Bir başka tanıma göre iş analizi, bir işin görev ve beceri gereksinimlerinin belirlenerek, bu işe uygun olan insan kaynağının temin edilmesi prosedürüdür (Dessler, 2013:131).

İşgören seçimi açısından iş analizi ise, yapılacak olan işin detaylarının sistemli olarak incelenmesi şeklinde tanımlanabilir. İş analizinde temelde; İşin gereklerinin neler olduğu,

İşin neyin yerine getirilmesini ifade ettiği, İşin nasıl, ne zaman, nerede ve neden yapılacağı şeklindeki soruların cevabı aranır. Hazırlanan iş analizi formu, iş tanımları ve iş spesifikasyonlarının da hazırlanmasına temel oluşturur (Erdoğan, 1991:15). İş analizi ile elde edilen bilgiler, iş tanımı ve iş gerekleri şeklindeki bilgiler olarak özetlenmektedir. Bu bilgiler insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini etkilemekte ve bu işlevlerin temelini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde, iş tanımları ve iş gerekleri;

- İnsan kaynakları planlaması,
- Personel tedariki ve seçimi,
- İş değerlemesi ve ücretlendirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirmesi,
- Çalışma ilişkilerinin geliştirilmesi,
- ve iş güvenliğinin sağlanması gibi temel işlevlerin yerine getirilmesinde kullanılır (Can vd., 2009:82; Bingöl, 2010:81).

İş tanımına bakıldığında ise; iş tanımının yazılmasında bir standart olmamakla birlikte; çoğu tanımlamalarda iş tanımı: işin kimliği, iş özeti, sorumluluk ve görev alanları, görev yetkileri, performans standartları, çalışma koşulları, işin özellikleri gibi başlıca bölümleri kapsamaktadır (Dessler, 2013:144). Kozak'a göre ise (2001:5) iş tanımı, herhangi bir işin kapsamına giren görevlerin, sorumlulukların ve çalışma koşullarının yazılı hale getirilmesidir.

İş tanımı kısaca, belirli bir işte yapılması gereken görevlerin, ödevlerin ve davranışların yazılı bir ifadesi olup, o işe ilişkin rol beklentilerinin bir parçasını oluşturur (Bingöl, 1997:45). İş tanımları belirlenirken işletmelerin dikkat etmeleri gereken hususlar ise şu şekildedir (Akgündüz, 2016:72):

- Kişilerin sorumlulukları açık ve anlaşılır şekilde ifade edilmelidir.
- İşle ilgili kişisel değer yargılarından kaçınılarak, işin özellikleri ifade edilmelidir.
- İş tanımlarının açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Mesleki terimlere yer verilmişse açıklaması da verilmelidir.
- İş tanımları hazırlandıktan sonra, ilgili gözetimci ve İKY tarafından kontrol edilmelidir.

- İşler arasındaki yatay, dikey ve çapraz iş ilişkileri açıkça belirlenmelidir.
- İş tanımları sık sık gözden geçirilerek değişen iş ve koşullara göre güncellenmelidir.

Bunun yanı sıra işletmeler ihtiyaçları doğrultusunda iş tanım kitapçıkları veya şablonları geliştirebilirler. Ertürk, (2011:23-24) iş tanımlamanın üç temel bölümünü: işin kimliği, özeti ve yapıma koşulları olarak ifade etmiştir. İş tanım şablonlarında olması gerekenleri ise Akgündüz (2016:73): işin kimliği, amacı, özeti, çalışma koşulları ile işin kapsamına giren görev, sorumluluklar ve işin yapımı sırasında kullanılan makine araç ve malzemeler olarak sıralamıştır.

İş gerekleri ise iş tanımının aksine bir işin en iyi biçimde yapılabilmesi için işgörende bulunması gerekli olan nitelikleri ortaya koyan açıklayıcı bilgileri içerir. Ayrıca işlerin gerekleri yükseldikçe işgören bulma çabaları da zorlaşır. İş tanımı ve iş gereklerini kısaca ifade edecek olursak; iş tanımı bir işin profili iken, iş gerekleri ise işi yerine getirebilecek olan işgörenin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir (Tortop vd., 2013:75).

Turizm ve otelcilik kuruluşları açısından bakıldığında bu kuruluşlarda "İş analizi" yapılması, bir takım riskleri de beraberinde getirmektedir. Kaufman vd., göre (2009), yakın zamandaki teoriler önermiştir ki bir iş, bireyin sorumluluklarını yerine getirmek için değerlendirip gerçekleştirdiği görevler dizisidir. Turizmde ise birçok iş/görev bu tanıma kolayca uymamaktadır. Turizm işletmelerinde yapılan işler, birbirleriyle ilişkili faaliyetlerden oluştuğundan işlerin sınırları bir ölçüde belirsizdir (Baum ve Odgers, 2001; Gilbert vd., 2001; Kyriakidou ve Gore, 2005) ve turizm organizasyonlarında iş birliği giderek artmaktadır (Hu vd., 2009). Otel İşletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan faktörü oldukça önem taşımakla birlikte, otel hizmetleri aynı zamanda işgörenler arasında yakın işbirliğini gerektirir (Aras, 1993:5).

Diğer bir yandan bir organizasyonu yönetmek, hem işle ilgili görevleri hem de değişen çevreyi uyumlaştırmayı içermektedir (Agut, vd., 2003). Turizm organizasyonlarının dış çevrelerindeki risklerin fazlalığı (örneğin: artan rekabet, teknolojidaki yenilikler, hızla gelişen pazarlar ve ekonomik sınırlılıklar), insan kaynaklarının ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yeteneğin nicelik ve niteliğinde sürekli değişime yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak, çoklu becerilere sahip işgörenlere olan

talep de büyümektedir (Foster vd., 2010). Organizasyonlarda birçok iş ve meslek grupları içerisinde beceri kombinasyonları ile birlikte, yeni ve daha geniş boyutta farklı iş becerilerinin öğretilmesi yoluyla işgören beceri düzeyinin artırılmasına yönelik kanıtlar vardır (Baum ve Odgers, 2001). İnsan kaynaklarında ihtiyaç duyulan bu bilgi, beceri ve yetenek çeşitliliği, turizm organizasyonlarını dış çevredeki risklere karşı mücadele edebilir kılmaktadır (Saad,2013). Zehrer (2011), deneysel bir çalışma sonucunda çalışanlara gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneğin kazandırılması veya zenginleştirilmesi için birçok turizm organizasyonunun çapraz eğitim, iş rotasyonu ve bölümler içinde/arasında proje takımları uygulamaları gibi bazı insan kaynakları uygulamalarını kabul etmek durumunda kaldıklarını bulmuştur. Saad'e (2013) göre, turizm ve otel işletmelerinde ki bu risklerden dolayı:

- Turizmdeki işlerin her biri için sınırlandırılmış belirli görevleri tanımlamak henüz zor olduğundan turizmdeki işlerin kritik sınırları sorgulanabilir.
- Turizm ve otel işletmelerinde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin, iş tanımlarında listelenen bilgi, beceri ve yeteneklere tam olarak uyması gibi bir zorunluluğu yoktur.
- Turizmdeki işlerde ihtiyaç duyulan beceri ve potansiyelin belirlenmesi, özellikle de müşteriyle iletişim içeren işler için kolay değildir. Çalışanın tutum ve davranışları, müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olmakla birlikte hizmet sunumunun başarısı da esasen çalışanın tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bununla birlikte, bir işi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan davranışsal becerileri ve standartları tanımlamak bir araştırma konusudur.

Bu doğrultuda yapılacak olan performans değerlendirme kriterlerinin tespiti öncesinde otel işletmelerinin bölüm bazındaki iş analizlerinin (iş tanımları ve iş gerekleri) belirlenmesi ve tespit edilmesi, performans değerlendirme işlevinin yerine getirilmesi açısından önemlidir.

Araştırmanın sınırlılıkları kapsamında bu çalışmada insan kaynağının yoğun olduğu 4 Birim (Resepsiyon, Servis (Restoran), Mutfak, Kat Hizmetleri) incelenmiş olup bu bölümlerde çalışan işgörenler içerisinde: Resepsiyon Görevlisi (Resepsiyonist); Servis Görevlisi (Garson); Aşçı ve Kat Hizmetleri Görevlisi ile bu bölümlerde çalışan yönetici adayları araştırma kapsamına alınmıştır. Bu kapsamda tanımlanacak iş tanım ve gerekleri

ise, Mesleki Yeterlilik Kurumu Web sayfasında yer alan Ulusal Meslek Standartları (Turizm, Otel, Yiyecek-İçecek Hizmetleri) arşivinden ve ilgili literatürden alınarak faydalanılmıştır. Aşağıda ilgili bölüm ve birimlerin meslek tanımları, çalışma ortam ve koşulları ile iş gereklerine yer verilmiştir.

3.2.1. Resepsiyon birimi:

Ulusal Meslek Standartları'na göre Ön büro bölümünde çalışan bir Resepsiyon (Ön büro) Görevlisi'nin meslek tanımına bakıldığında (Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri: ISCO 08: 4224 (Otel Resepsiyonistleri)):

Ön Büro Görevlisi, özel ya da kamuya ait konaklama işletmelerinde günlük oda işlemlerini ve giriş-çıkış işlemlerini yapma, rezervasyon ve santral hizmetlerini yerine getirme, kasa ve gece raporlama işlemlerini yerine getirme, konuklara otel içi ve dışı faaliyetler hakkında bilgi verme, konuk istek ve şikâyetleri ile ilgilenme işlemlerini yürütme bilgi ve becerisine sahip kişidir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010a:8).

Mısırlı (2003:48) ise Resepsiyonist'i, konaklama işletmelerinde misafirlerin; geliş öncesi tesise kabul bilgilendirmesi, sorunlarının çözümlenmesi; çıkış ve çıkış sonrası işlemlerini, kendi başına ve belirli bir zaman içerisinde yapma bilgi ve becerisine sahip olan nitelikli kişi olarak tanımlamıştır. Belli başlı olarak yerine getirdiği görev ve işlemleri ise aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İş organizasyonu yapmak,
- İş için hazırlık yapmak,
- Rezervasyon işlemlerini yapmak,
- Konuk giriş işlemlerini yapmak,
- Konuğun kalışı esnasındaki işlemleri yürütmek,
- Kasa işlemlerini yürütmek,
- Konuk çıkış işlemlerini yapmak,
- Gün sonu işlemlerini yapmak,
- Mesleki gelişime ilişkin faaliyetleri yürütmek.

Mısırlı (2003:52-53) ayrıca bir Resepsiyonist'in genel bilgi ve becerileri ile genel tutum ve davranışlar şeklinde iki farklı başlıkta sahip olması gereken diğer özellikleri de sıralamıştır. Sahip olması gereken genel bilgi ve becerilere bakıldığında; Araç-gereç ve ekipman bilgisi, İnsan psikolojisi bilgisi, Nezaket bilgisi, satış teknikleri bilgisi gibi kriterler kısaca örneklendirilebilir. Sahip olması gereken genel tutum ve davranışlar kısmında ise; araştırmacı olmak, dikkatli olmak, dürüst davranmak, kararlı olmak, zamanı iyi kullanmak gibi kriterlerden bahsedilmekte olup bu ve bunun gibi birçok kriter kitapta detaylı şekilde ele alınmıştır.

Ön Büro Görevlisinin çalışma ortam ve koşullarına bakıldığında, Ön Büro Görevlisi, özel ya da kamuya ait konaklama işletmelerinin ön büro hizmetlerinin verildiği birimlerde çalışır. Ön Büro, Teknik Servis, Çamaşırhane, Yiyecek-İçecek Servisi, Bahçe, Muhasebe, Güvenlik, Mutfak, Satın Alma, İnsan Kaynakları gibi bölümlerle iletişim ve işbirliği içinde çalışmaktadır. Çalışma ortamı yoğun ve stresli olmakla birlikte, tatil günlerinde çalışma, vardiya usulü ve fazla çalışma söz konusu olabilmektedir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010a:8-9).

3.2.2. Servis birimi:

Araştırma kısıtı kapsamında servis birimi çalışanları arasında sayıca fazla olan Garson'un meslek tanımı ile çalışma ortamı ve koşulları incelenmiştir. Koçak (2006:39), Garson'u, 4-8 masadan meydana gelen bir postanın bütün servis hizmetlerinden sorumlu personel olarak tanımlarken, Sökmen (2008:45) ise, müşteriyle iyi iletişim giren ve takımın bir üyesi olarak, iş arkadaşlarıyla birlikte konukların yiyecek ve içecek servisini en iyi biçimde yaparak onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ve restoranını en iyi şekilde temsil eden kişi olarak tanımlamıştır. Türk Dil Kurumu'nun (2015a) yaptığı tanıma göre ise; garson, Lokanta, pastane, kahvehane vb. yerlerde müşterilere hizmet eden kimsedir.

Bu kapsamda Garson, birtakım kişisel özelliklere (dürüstlük, güler yüz, iyi iletişim kurabilme vb.) sahip olup, servis öncesinde gerekli ön hazırlıkları yaparak, restorana gelen konukların istekleri doğrultusunda siparişlerini geciktirmeden alan, takip eden, hoş zaman geçirmeleri için çaba sarf eden ve isteklerini zamanında karşılayarak konuğun işletmeden mutlu olarak ayrılmasına katkıda bulunan servis birimi çalışanı olarak tanımlanabilir.

Diğer bir yandan bu süreçleri yerine getirirken iş ve işletme kurallarına uygun davranış içinde olması gerekmektedir.

Restoran operasyonları için bir servis görevlisi (garson), atıklardan kaçınan, verimli, güvenlik ve sanıtasyona önem veren, misafirlere kaliteli bir hizmet sunan ve yönetim tarafından bir ekip yaklaşımı içinde belirlenen iş kuralları ve düzenlemelerini takip eden kişidir. Buna ek olarak, nitelikli bir garson, güvenilir, işbirlikçi, kişisel görünümü hoş, sağlıklı, temiz ve düzenli, bilgili, ikna edici ve dikkatli olmalıdır (Dahmer ve Kahl'dan aktaran: Wen ve Chen, 2006). Ulusal Meslek Standartları'na göre ise yiyecek-içecek bölümünün, servis biriminde çalışan bir Garson'un meslek tanımı (Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri: ISCO 08: 5131 (Garsonlar)):

Servis Görevlisi (Seviye 4), konaklama, eğlence ve yeme-içme işletmelerinde işletme politika ve izlekleri doğrultusunda salon ve masa düzenlemesi, misafir karşılama, rezervasyon alma, yiyecek ve içecek siparişi alma, özel teknikler kullanarak çeşitli yiyecek ve içecekleri servise hazırlama ve servis yapma, sorumlu olduğu servis istasyonları, barlar ve mutfak arasında koordinasyonu sağlama, servis alanına ilişkin aktivitelerin (düğün, ziyafet, kokteyl gibi) yürütülmesinde Servis Yöneticisine (Seviye 5) yardımcı olma, hesap alma ve kapama işlemlerini gerçekleştirme bilgi ve becerisine sahip kişi olarak tanımlanmaktadır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010b:7).

Lillicrap ve Cousins (1996) bir servis personelinin belirli standartlara ulaşmak için on dört nitelik ve yükümlülüğe sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar, kişisel hijyen, yiyecek ve içecek bilgisi, dakiklik, yerel (yöresel) bilgi, kişilik, misafir tutumu, güçlü hafıza, dürüstlük, sevk ve idare edebilme, hoş kişisel görünüm, satış yeteneği, aciliyet anlayışına sahip olma, müşteri memnuniyetine önem verme ve çözüm odaklı olmaktır. Garson'un görevleriyle ilgili farklı kaynaklara bakıldığında ise (Koçak, 2006:39; Sökmen, 2008:45-46):

- Postasının hazır olmasını sağlamak ve komilerin çalışmalarını denetlemek ve eğitmek,
- Rezervasyonlardan haberdar olmak ve uygun hazırlıkları yapmak,
- Günlük toplantılara katılmak, değişiklikler hakkında haberdar olmak ve üstleriyle fikir alışverişinde bulunmak,
- Sorumlu olduğu masaları kontrol etmek,
- İstasyonunda ve servanında gerekli yedek ekipmanları bulundurmak,

- Kullanılacak araba ve ekipmanların temiz ve hazır olmasını sağlamak,
- Envanter sayımlarını yapmak ve üstlerine onaylatmak,
- Başa çıkamadığı problemleri bir üstüne iletmek,
- Postasının her türlü temizliğini yapmak veya yaptırmak,
- Tranş ve flambe yapmak,
- Müşteri hesabını tahsil ederek, kasaya iletmek,
- Müşteri şikayetlerini dinlemek, üstlerine iletmek,
- Üstlerinin verdiği diğer görevleri yerine getirmek,
- Yiyecek ve içecek seçiminde müşteriye yardımcı olmak şeklinde sıralamıştır.

Garson'un (Servis Görevlisi) çalışma ortamı ve koşulları incelendiğinde; yiyecek ve içecek servisi yapılan özel ve kamuya ait mekânlarda (restoran, kahvaltı salonu, teras, oda servisi, ziyafet salonu, toplantı salonu, lobi, havuz, gece kulübü, diskotek, barlar), gemilerde, trenlerde ve yatlarda görev yapan servis görevlisi, iş başında mesleğinin gerektirdiği özel kıyafetleri giyer ve uzun süre ayakta çalışması gerekir. Güç ve dayanıklılık gerektiren bir meslek olup resmi tatil günlerinde çalışma, vardiya usulü ve fazla çalışma söz konusu olabilmektedir. Mesleğe ilişkin diğer bir gerekliliği ise portör (Bulaşıcı Hastalık Taşıyan Kişi) olmamasıdır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010b:8).

3.2.3. Mutfak birimi:

Ulusal Meslek Standartları'na göre yiyecek-içecek bölümünün, mutfak biriminde çalışan bir Aşçı'nın meslek tanımı (Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri: ISCO 08: 5120 (Aşçılar)):

Aşçı (Seviye 4), işletme ve bölüm izlekleri doğrultusunda, standart reçete ve mönü hazırlama, yerel, ulusal ve dünya mutfaklarına ait çorba ve konsomeleri, sıcak ve soğuk sosları, hamur işi yemeklerini, et ve su ürünleri yemeklerini, sebze ve kuru baklagillerden yapılan yemekleri, zeytinyağlıları, pilav ve makarnaları, sıcak-soğuk mezeleri, salataları, garnitürleri ve tatlıları reçete/mönülere ve hijyen kurallarına uygun olarak hazırlama ve servis için sunuma hazır hale getirme bilgi ve becerisine sahip kişidir. Bölümle ilgili bütçe hazırlama, bölümü sevk ve idare etme, eğitimler düzenleme ve verme konularında amirine yardımcı olur (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010c:8).

Mutfakta çalışan personel genel olarak aşçı diye adlandırılmaktadır. Aşçı; gün içerisinde hazırlanması gereken yiyecekleri, belirli bir plan dâhilinde, bilgi ve becerisini

kullanarak, temizlik kurallarına dikkat ederek yiyecekleri servise hazır hale getiren kişidir (Küçükaslan, 2006:99). Türk Dil Kurumu'nun (2015b) yaptığı tanıma göre ise; aşçı, yemek pişirmeyi meslek edinen kimse veya yemek pişirip satan kimsedir. Aşçı'nın yerine getirmesi gereken görevleri ise (Küçükaslan, 2006:99-100; İşkur Yiyecek Yardımı Yönergesi, 2013):

- Aşçıbaşının yapacağı iş planı doğrultusunda çalışmak,
- Verilen malzemenin muhafazasını zayi olmadan en ekonomik ve sıhhi şekilde saklamak,
- Yemeklerin sağlık kuralların uygun olarak zamanında ve lezzetli olarak hazırlanmasını sağlamak,
- Mutfağın genel temizliğini sağlamak,
- Görev yaptığı alandaki yer alan makineler ile demirbaş malzemelerin bakımını, iyi kullanımını ve temizliğini sağlamak,
- Mutfakta kullanılan kapları, araç-gereçleri temiz tutmak,
- Mutfak dâhilinde görevli olan kendisine bağlı personelin temizliğini ve çalışmasını takip etmek,
- Yemeklerin servislere zamanında çıkarılmasını sağlamak,
- Üstleri tarafınca verilen diğer görevleri yerine getirmektir.

Aşçı'nın çalışma ortam ve koşullarına bakıldığında ise, bir aşçı yiyecek üretimi yapılan özel ve kamuya ait konaklama işletmelerinin, lokanta, gemi, tren ve yatların mutfaklarında görev yapar. Servis, Oda Servisi, Ambar, Satın Alma, Teknik Servis, Çamaşırhane, İnsan Kaynakları gibi bölümlerle işbirliği içinde ve uzun süre ayakta çalışır. İş gereklerinden bir tanesi de portör (taşıyıcı) olmamasıdır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010c:9).

3.2.4. Kat hizmetleri bölümü:

Ulusal Meslek Standartları'na göre kat hizmetleri bölümünde çalışan bir Oda Temizleme ve Düzenleme Görevlisi'nin meslek tanımı (Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri: ISCO 08: 9112, ISCED 97: 811, NACE: 55.10):

Oda Temizleme ve Düzenleme Görevlisi (Room Attendant) (Seviye 2) konaklama işletmelerinde konuk odalarının, kat koridorlarının, merdivenlerinin, asansörlerinin, ofislerinin temizlik, düzen,

bakım ve korunması ile ilgili işleri belirli bir süre içerisinde, hijyen ve sanitasyon kurallarına ve işletme standartlarına uyarak yapma bilgi, becerisine sahip kişidir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2009:7).

Mesleki yeterlilik kurumunda “Oda Temizleme ve Düzenleme Görevlisi” olarak tanımlanmış olan personel; TDK’ya bakıldığında “Kat görevlisi” olarak tanımlanmıştır. Kat görevlisi, TDK’nın (2015c) yaptığı tanıma göre; otellerde odaların, katların temizliğinden ve gerekli malzemelerin temininden sorumlu olan kimsedir. Kozak da (2001:14) TDK. gibi kat görevlisi olarak tanımladığı bu mesleği TDK’dan farklı olarak; Bayan Kat Görevlisi (Maid, Fam veya Famme), Erkek Kat Görevlisi (Vale) şeklinde isimlendirmiştir. Kozak’a göre oda temizliğinde genellikle bayanların istihdam edildiği bu bölümde, bir kat görevlisi; oda temizliğinden sorumlu (oda, banyo temizleme, toz alma, yatak yapma) bayan görevlidir.

Bu mesleği yapacak olan işgörenlerin temizlik malzemelerine, halı vb. tüyüne, toz vb. ye karşı alerjisi olmaması gerekmektedir. Oda Temizleme ve Düzenleme Görevlisi’nin (Room Attendant) (Seviye 2) çalışma ortamı ve koşullarına bakıldığında ise; bu işgören özel ya da kamuya ait konaklama işletmelerinin konuk odalarında, koridorlarda ve kat ofislerinde görev yapar. Teknik Servis, Çamaşırhane, Ön büro, Bahçe, Muhasebe, Güvenlik, Ambar, Servis, Mutfak, İnsan Kaynakları, Sağlık Kulübü, Havuz vb. bölümlerle işbirliği içinde çalışır. Bununla birlikte, zehirlenmeye, elektrik çarpmasına, düşmeye, kaymaya, bel fitiği, hepatit, varis, cilt vb. hastalıklarına ve görünmeyen kazalara karşı gerekli önlemleri alarak, tatil günlerinde çalışma, vardiya usulü ve fazla çalışma gibi faaliyetlerde yer alması söz konusu olabilmektedir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2009:8).

3.3. Bölümler/Birimler (Departmanlar) Açısından Performans Değerlendirme Farklılıkları

İş tanımı ve iş gereklerinin farklılığı, denetlenecek her bir personelin de farklı kriterler ile değerlendirilmesini önemli kılmaktadır. Bununla birlikte bölümler arasında da performans değerlendirmesi açısından farklı kriterler ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla her bölüm ve birimde farklı performans standartlarının belirlenmesi doğru değerlendirme ve başarıya ulaşma açısından önemlidir.

Bakanlar Kurulu'nun 2005/8948 sayılı "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik" inin 19. maddesine göre, "oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir." olarak tanımlanmaktadır. Otel tanımı incelendiğinde otel işletmelerinin asli amacı olan konaklama hizmetinin yanında yeme-içme, spor, eğlence ve diğer farklı hizmetlere de yer verdiği görülmektedir. Bu sebeple verilen farklı her hizmet için de o hizmette ihtisaslaşmış işgörenlere ihtiyaç söz konusudur. Otel işletmelerinde asli fonksiyonu gerçekleştirmenin yanı sıra en önemli hedef müşteri memnuniyetidir. Otel işletmelerinde bunu sağlamak için, her bölümün, birimin yerine getirmesi gereken birtakım görev ve sorumlulukları vardır. Bu görev ve sorumlulukları yerine getirecek olan kişiler de ilgili bölüm, birim işgörenleridir. Bu birtakım iş, görev ve sorumluluklarda bölüm veya birime göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin; "Performans standartları ile kat hizmetleri bölümünde temizliğin sürekli olarak belli bir kalitede yapılması ve verimlilik artışı hedeflenir" (Kozak:2001:9). Dolayısıyla kat hizmetleri bölümü için en önemli iş, odaların temizliğinin belli bir kalite ve sürede yapılmasıdır. Yiyecek-içecek hizmetleri açısından bakıldığında, "yiyecek-içecek işletmeleri, yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile, kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir." (Sökmen, 2008:1) şeklinde tanımlanmıştır. Tanıma bakıldığında yiyecek-içecek hizmetleri için en önemli iş kişilerin beslenme ihtiyacını karşılamakla birlikte misafirlerin deneyimli personel aracılığıyla kaliteli bir hizmet almasıdır. Bu doğrultuda mutfak birimi için kaliteli ve lezzetli bir yemek üretimi en önemli iş iken servis birimi içinse hizmetin zamanında ve kaliteli bir biçimde sunumu ön plana çıkmaktadır. Resepsiyon-misafir ilişkileri açısından bakıldığında, resepsiyon birimi için en önemli işler: misafirin iyi bir şekilde karşılanması, en acil şekilde giriş işlemlerinin yerine getirilmesi ve kalış süresi boyunca misafirle ilgilenilmesi, hesaplarının izlenmesi gibi temel görevler olmakla birlikte; ilgili raporlamaların zamanında yapılması ve diğer departmanlarla iletişim faaliyetlerinin hatasız biçimde yürütülmesi vb. gibidir.

Görüldüğü üzere otel işletmelerinin her bir biriminde farklı hizmetlerin yerine getirilmesi söz konusudur. Bundan ötürü otel işletmelerinin farklı birimlerinde ve farklı iş pozisyonlarında çalışan personellerin tümünün aynı mesleki bilgi-beceriye sahip olması

beklenilemez. Her departmanın işleyişi ile iş-görev tanımlarının farklı olmasından dolayı, işgörenlerin performans değerlendirmesinin de bölüm ve bulunduğu pozisyona göre farklılaşması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında bu farklılıklar önemsenmiş ve üzerinde durularak tespit edilmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerinde işgörenler ayrıca; mesleki yeterliliklerinin yanında, iletişim becerisi iyi, güler yüzlü, samimi ve dürüst olmalıdır. Bu özellikler, insan faktörünün yoğun olduğu otel işletmelerinde, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir (Özdemir ve Akpınar, 2002).

3.4. Kuramsal Çerçeve

Performans değerlendirme konusunda yer alan çalışmalar incelendiğinde literatürde: neden performans değerlendirme yapılır, performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği, önemi, mevcut durumu, çalışanlar üzerindeki etkileri, performans değerlendirme sistemine etki eden faktörler, performans değerlendirmeyle ilgili işgören görüşleri, algıları vb. konular şeklinde işlenmiştir. Turizm işletmelerinde yapılan bazı çalışmalarda da otel işletmelerinde performans değerlendirmesi yapılmakta mıdır, yapılıyorsa ne kadar zamanda bir yapılmaktadır gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır (Pehlivan, 2008; Arslantürk, 2009; Yılmaz, 2013; Boylu ve Sökmen, 2002; Gavcar vd., 2006; Tuncer, 2011; Argon, 2010; Akşit, 2006; Helvacı, 2002; Yumuşak, 2008; Güzel vd. 2007). Bu kapsamda yapılmış olan yerli ve yabancı çalışmalardan bazılarında ayrıca aşağıda değinilmeye çalışılmıştır.

Pehlivan (2008) yaptığı çalışmada Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde uygulanan mevcut başarı değerlendirme (sicil) sistemine ilişkin görüş ve önerileri belirleyerek, unvanlara göre oluşturulan grupların bu görüş ve önerileri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmiş fakat bir farklılık ortaya koyamamıştır. Mevcut değerlendirme sistemindeki eksiklikleri de belirlemeye çalışan Pehlivan, ayrıca çalışanların motivasyonunun sağlanması için performans standartlarının oluşturulması ve çalışanların geçmiş performanslarına yönelik geri besleme sağlayacak şekilde bir değerlendirme sisteminin tasarlanarak yönetime bu konu hakkında gerekli eğitimin verilmesi hususunda öneriler ortaya koymuştur. Camgöz ve Alpten (2006) tarafından bir üniversitenin Mediko-Sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine yaptıkları pilot uygulamada ise performans değerlendirme bilgilerinin kişisel gelişim ve geribildirim

amaçlı kullanılacağı durumlarda; yöneticilerin astların değerlendirme sürecine katılmalarına yönelik daha olumlu tutumları olduğunu tespit etmişlerdir.

Yeşiltaş ve Öztürk (2000) tarafından öğretim elemanlarının ders vermelerindeki başarılarının değerlendirilmesi üzerine Türk kamu üniversitelerinde yapılan araştırma sonucunda; öğretim elemanlarının ders vermelerindeki başarının değerlendirilmesinde asıl amacın, öğretim kalitesinin artırılması olmakla beraber, değerlendirme sonuçları yeni öğretim elemanı alımında, öğretim elemanlarının görev sürelerinin uzatılmasında ve bir üst akademik kadroya yükseltimede de bir kıstas olarak dikkate alınmasını ve ayrıca sistemin işleyebilmesi için doçentlik ve profesörlük kadrolarının daimi statüden sözleşmeli statüye geçirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bir başka çalışma da mevcut performans ölçüm sistemi bulunmakla birlikte bunların büyük bir çoğunluğunun belli özel sistemler için uygulandığını ve sistemdeki birtakım değişimler sonucunda mevcut formların yetersiz kaldığını ve istenen kriterlerin bir kısmını kapsamadığını belirten Eraslan ve Algün (2005) Türkiye sivil savunması için hizmet veren iki özel şirketin orta ve üst düzey yöneticileri ile yapılan beyin fırtınası sonucu yaptıkları çalışma da AHP (Analitik Hiyerarşi Proses) yöntemiyle genel içeriğin önemli bölümünü temsil edebilen iki form seçilip bunların birleştirilmesiyle Derecelendirme ve Puanlama yöntemlerini kullanarak ideal bir form elde etmişlerdir. Formların içerdiği kriter ve seçenekler ayrı ayrı değerlendirilerek atölye ve büro personeli için iki farklı form oluşturulmuştur.

Faktör ve alt faktör belirlenmesinde MESS'in çalışmasını referans olarak alan, Kahya (2006) yaptığı çalışma ile metal sanayinde mavi yakalı işlerin değerlendirilmesinde kullanılan MESS "Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi'nin, faktörler, derece tanımları ve ağırlıkları (puanları) yönüyle geliştirilmesini ve soba üretimi yapan bir işletmede, işlerin her iki sistem ile değerlendirilmesini amaçlamıştır. Bu çalışma sonucunda Kahya (2006) güncel olmayan iş değerlendirme sistemini ele almış, bu sistemde eksik veya yetersiz görülen "öğrenim", "iş bilgisi", "işe konsantrasyon" "üretim akış sorumluluğu", ile ustabaşılık işlerini değerlendirmek amacıyla "idari sorumluluk" faktörlerini tanımlayarak, teknoloji ve iş koşullarındaki değişimleri de dikkate alarak, diğer faktörlerin derece tanımlarını güncellemiştir. Çalışma sonucunda iş değerlendirme formu'na yeni faktörler eklenmiş ve var olan faktörlerin puan ağırlıklarını yeniden tanımlamıştır.

Bakan vd. (2011) yılında Malatya'daki Tekstil Fabrikaları için bir performans değerlendirme sistemi etkinlik modeli geliştirilmişlerdir. Araştırmada uzman görüşlerine dayanarak 4 önemli temel kriter ve bu kriterlere ilişkin 25 alt faktör belirlemiştir. Belirlenen bu faktörler performans değerlemenin sağlıklı yapılması açısından yeterli görülmemiş, performans değerlendirme de kullanılan özellikler yöneticiler tarafından eşit olarak puanlandırılmama ihtimali de göz önünde bulundurularak, her özelliğin puanları anket sonuçlarına göre yeniden ağırlıklandırılmıştır. Oluşturulan tüm özellikler ve kriterlerin ağırlıklandırılmaları sonucunda oluşturulan puanlar bir excel formuna yerleştirilerek, yönetici adaylarının performans değerlendirme notu hesaplanmıştır.

Diğer bir çalışmada, Islam ve Rasad (2006); İş Miktarı/Kalitesi, Planlama/Organizasyon, Girişim/Bağlılık, Takım Çalışması/İşbirliği, İletişim ve Dış Faktörler kriterlerine dayalı olarak çalışanların performanslarını değerlendirmek için AHP yöntemini kullanmış, yaptıkları çalışma sonucunda performans değerlendirme sürecinin yıl boyunca devam etmesi gerektiğini ve örgütün ihtiyaçlarına cevap veren bir performans değerlendirme sisteminin varlığının önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Langan vd. (1998) yaptıkları çalışma doğrultusunda, performans değerlendirme sistemine dâhil edilen katılımcıların, dâhil edilmeyen katılımcılara göre olumlu geri bildirim beklentilerinin daha olası olduğunu bildirmişlerdir. Brown ve Benson (2003) ise yaptıkları çalışmada işgören bağlılığı ve verimliliğin, performans değerlendirme sistemi ile geliştirilebileceğini belirtmişlerdir. Chen vd. (2002) ise Çin'de yaptıkları çalışmada üste bağlılıkla çalışanın işteki rutin performansı ve ekstra rol performansı arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılık ile karşılaştırarak incelemişlerdir. Çalışma da yönetici sadakati, örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişki test edilmiştir.

Aguinis vd. (2011) tarafından yapılan çalışma da performans yönetim sisteminin nasıl dizayn edilmesi ve uygulanması gerektiğini, bunun yanı sıra iyi yapılandırılmış performans yönetim sisteminin, çalışanlar tarafından yararları bilindiği takdirde itici olmayacağını aksine benimseneceğini ifade ederek, performans yönetiminin faydalarını ve yararlarını ortaya koymaya çalışmışlardır.

Boadu vd. (2014) tarafından Gana'nın Ashanti bölgesindeki toplamda 50 otel (44'ü iki yıldızlı, 5'i üç yıldızlı, 1'i dört yıldızlı) üzerinde yürütülen çalışmada otel

yöneticilerinin performans değerlendirmenin önemini bildikleri ve çoğunluğunun bu konuda eğitimlerinin olmasına rağmen, uygulama anlamında zayıf oldukları belirlenmiştir. Boadu vd.'ne göre bu durum sektörün büyümesini engelleyebilecek bir durumdur. Diğer bir yandan çalışma sonucunda değerlendirilenlerin çoğu performans değerlendirme sonrasında kendilerine geri bildirim verilmediğini, bu sebeple performans değerlendirme uygulama sonucunu bilmedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca hem yönetici hem de çalışanlar 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde performans değerlemenin etkin olmadığını kabul etmişlerdir.

Shahzad, Bashir ve Ramay (2008) inceledikleri araştırmalar doğrultusunda performans değerlendirme uygulamaları ile işgörenlerin performansı arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir ifade ile işletmede uygulanan performans değerlendirme uygulamaları işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak Shahzad, Bashir ve Ramay (2008) Pakistan'ın önde gelen 12 üniversitesinde tam zamanlı olarak çalışan üniversite öğretmenlerine yönelik işgören performansı üzerinde İK uygulamalarının etkilerini araştırdıkları araştırma sonucunda aynı olumlu ilişkiyi belirleyememişlerdir. Üniversite öğretmenlerine performans değerlemesinin yılda bir kez ve gizli olarak yapılmasından dolayı, yapılan performans değerlendirme uygulamalarının öğretmenlerin performansı üzerinde bir etki yaratmadığı; ayrıca öğretmenler tarafınca performans değerlendirme uygulamalarının ödül ve terfi üzerinde önemli bir etkisi olmadığı düşüncesi ortaya çıkmıştır. Yazarlar bu sonuç doğrultusunda performans değerlendirme uygulamasının etkili olabilmesi ve öğretmenlerin performanslarını geliştirebilmeleri için uygulamanın altı ayda bir defa ve gizli olarak yapılmamasını ve ortaya çıkan sonuçların öğretmenlerle paylaşılması gerekliliğini belirtmişlerdir.

Dolayısıyla, yılda bir kez ve gizli olarak yapılan bir performans değerlendirme uygulaması sürecin uzun olması ve yapılan değerlendirmenin değerlendirilen açısından bir geri dönüşü (eğitim, ödül, terfi vb.) olmaması nedeniyle hem değerlendirici hem de değerlendirilen açısından dezavantajlar içermektedir. Değerlendirici, sürecin uzun olmasından dolayı işgören gözetim ve takibini dikkatli yapamama, notlar almama ve erteleme vb. hatalarla karşılaşabilecekken; işgören açısından ise yaptığı işle ilgili olarak geri dönüşü zamanında alamamak ve kendisiyle ilgili yapılan değerlendirmeden haberdar olamamak ve sonucunda kendisini geliştirme çabasına girmesini sağlayacak bir bilgilendirmenin olmayışı performans değerlendirme uygulamasını önemsiz hale getirecektir.

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan diğer çalışmalara bakıldığında, örneğin liderlik tipleri ile işgörenin iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Chi vd., 2007; Davenport, 2010). Diğer bir taraftan Ones ve Viswasvaran (2003) yaptıkları araştırmalarda kavrama yeteneği ve dürüstlüğü iş performansı ve sonucu için birbirinden bağımsız olarak düşünülemeyeceğini bir bütünü oluşturduğunu belirlemişlerdir. Aynı zamanda dürüstlük ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda dürüstlüğü hem iş performansı hem de eğitim performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu ortaya konmuştur (Ones and Viswesvaran, 1996; Colquitt vd., 2000; Salgado vd., 2001). Ones ve Viswasvaran (2003) aynı çalışmada, kişilik özelliklerinin davranışı şekillendirmede rol oynayan önemli faktörler olarak dikkate alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Yazarlar, bu konuda yapılan araştırmalar üzerine yaptıkları inceleme sonunda, kişisel özelliklerin sadece iş performansı ile değil aynı zamanda eğitim performansı ile, verimsiz davranışlardan kaçınmayla, kazalardan korunmayla, devamsızlığın azaltılması vb. hususlarla ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Serçeoğlu (2013) tarafından kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etki düzeyini belirlemeye yönelik yürütülen çalışma sonucunda ise; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve yeniliklere açık olma gibi kişisel özellikler ile hizmet verme yatkınlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yine Serçeoğlu (2013) tarafından analiz edilen araştırmalara göre de esneklik, uyumluluk, empati, sosyallik, sevimlilik, güvenilirlik, dışa dönüklük, etkinlik, duygusal istikrar, nezaket, incelik, saygı, yardımseverlik gibi bireysel özelliklerin aynı şekilde hizmet verme yatkınlık düzeyini artırdığı ifade edilmiştir.

Bu çalışmalardan yola çıkıldığında bireysel özelliklerin davranışa ve performansa etkisinden dolayı, İKY'nin uygulamalarının özellikle emek yoğun sektör olması sebebiyle otel işletmelerinde işgören seçme, işe alma ve işgöreni elde tutma konusundaki sorumluluklarının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Mc Grath, (1995) performansın, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanın kullandığı yetkinliklere bağlı olarak, yalnızca işe yönelik görevleri değil, aynı zamanda işe yönelik olmayan görev ve davranışları da içermesi gerektiğini belirtmiştir.

Blakely'e (1993) göre performans değerlendirmesi sonucunda yapılan geri bildirim olumlu olması, performansın gözden geçirilerek geliştirilmesinin bir yolu olarak görülmektedir. Diğer bir ifade ile işgörene, geri bildirim, olumlu veya beklenenden daha yüksek bir derecelendirme olarak döndüğünde, işgörenin performans değerlendirmesine olumlu tepki verme olasılığı daha muhtemeldir (Aktaran; Dusterhoff vd., 2014).

Lahap vd. (2014) tarafından Malezya Klang Valley bölgesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına yönelik olarak yapılan performans değerlendirmeleri incelemesinde; çalışanların performans değerlendirmelerinde iş ile ilgili kriterlerin dikkate alındığı, bunun yanı sıra çalışanlara değerlendirme sonucunda resmi kanallarla geri dönüt verildiği ve yöneticilerle istişare edilerek bir sonraki dönem için amaç ve hedeflerin belirlendiği tespit edilmiş, katılımcı görüşlerine göre bu otellerde etkin ve gelişmiş bir performans değerlendirme sisteminin olduğu ifade edilmiştir.

Yapılan diğer bazı önemli çalışmalar incelendiğinde ise; Welbourne ve Trevor (2000), iş değerlendirme sonuçlarına bölüm ve pozisyonun etkilerini; Chen vd. (1999), iş değerlemedeki ölçüm hatalarını ve cinsiyete bağlı ücret farklılıklarını; Arnault vd. (2001), aynı işin 3 farklı iş değerlendirme firması tarafından değerlendirilmesini; Ho vd. (2011), ise çalışanların iş performansı ile bilişsel bağlılık ve iş tutkusu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

İlgili literatür incelendiğinde farklı sektörler için yapılmış birkaç çalışma dışında, otel işletmeleri açısından bir performans değerlendirme modelinin çalışılmadığı görülmüştür. Bu nedenle yapılan çalışmaların çoğunda, performans değerlendirme de ne tür soruların yer alması gerektiği, hangi kriterlerin daha önemli olduğu, iş performansını etkileyen hususların ortaya konduğu veya ilişkilendirildiği çalışmalar söz konusu iken, oysaki bunların önem derecesinin belirlendiği, değerlendirme sorularının hazırlanmasında iş tanımları ve iş gereklerinin dikkate alınıp alınmadığı, performans değerlendirme sorularının gerçekten işgörenin performansını ölçüp ölçmediği gibi sorulara cevap veren çalışma sayısı oldukça azdır. Bu çalışma bu alandaki boşluğu doldurması ve yeni çalışmalara yol gösterici olması yönüyle ayrıca önem arz etmektedir.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli

Sektörde faaliyet gösteren otellerde mevcut performans değerlendirme formları otelden otele farklılıklar içermektedir. Bu sebeple otelin farklı alanlarında çalışan işgören ve yönetici adayları için farklılaştırılmış, kullanımı kolay ve değişkenlerin sektör için standart hale getirildiği bir performans değerlendirme formu ihtiyacı ile bu çalışma yapılmıştır.

Çalışma kapsamında kullanılacak performans değerlendirme yöntemleri analiz edildiğinde; iş davranışlarının belirlenmesi amacıyla alanında uzman yönetici değerlendirmeleri ve görüşleri doğrultusunda kritik olaylar, iş davranışları geliştirilerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle çalışma davranışsal gözlem ölçek yöntemi kullanılmıştır. Diğer taraftan belirlenen yeterlilik ve iş davranışlarına 1-10 arasında sayısal değerler verilecektir. Sayısal değer verme aşamasında faktörler ağırlıklandırılacak olup, toplamı 100 olan ağırlıklandırılmış her bir kriterin puanı belirlenecektir. Değerlendirme aşaması için ise 5'li derecelendirmeye (1:Yetersiz; 2: Zayıf; 3: Orta; 4:İyi; 5:Çok İyi) göre yeniden puanlanan formlar hazırlanmıştır. Araştırmanın bu kısmında derecelendirme yönteminden yararlanılmıştır.

Erdoğan'ın (1991:182-185) Başarı (Performans) Değerlendirme Yöntemlerinden, Derecelendirme Tekniği (Performans değerlendirme de çok fazla kullanılan ve en eski ölçüm tekniklerinden birisi) başlığı altında anlatılan “Çift Girişli Derecelendirme Puan Ölçeği” yöntemi uygulanmıştır. Çift Girişli Derecelendirme Puan Ölçeği: her bir iş için başarı faktörü belirlendikten sonra, her bir kriterin ağırlıkları puanlandırılarak, toplam olarak performansı (başarıyı) belirleyen faktörlere de 100 üzerinden puan vermek suretiyle, performans (başarı) faktörlerinin ağırlıklı hale getirilmesidir (Erdoğan, 1991:185).

Performans (başarı) kriterlerinin tespitinde ise; etkili bir performans için gerekli mesleki ve kişisel davranışları tanımlamak adına Davranışsal Gözlem Ölçekleri yönteminden ve Bingöl'ün (1997:219-224) “Başarı Değerleme Planı” başlıklı bölümünde belirlediği kriterler dikkate alınarak, ilgili literatür incelemesi ve yönetici görüşmeleri sonucunda elde edilen bilgilerle birlikte; personel ve yönetici adaylarının performanslarını

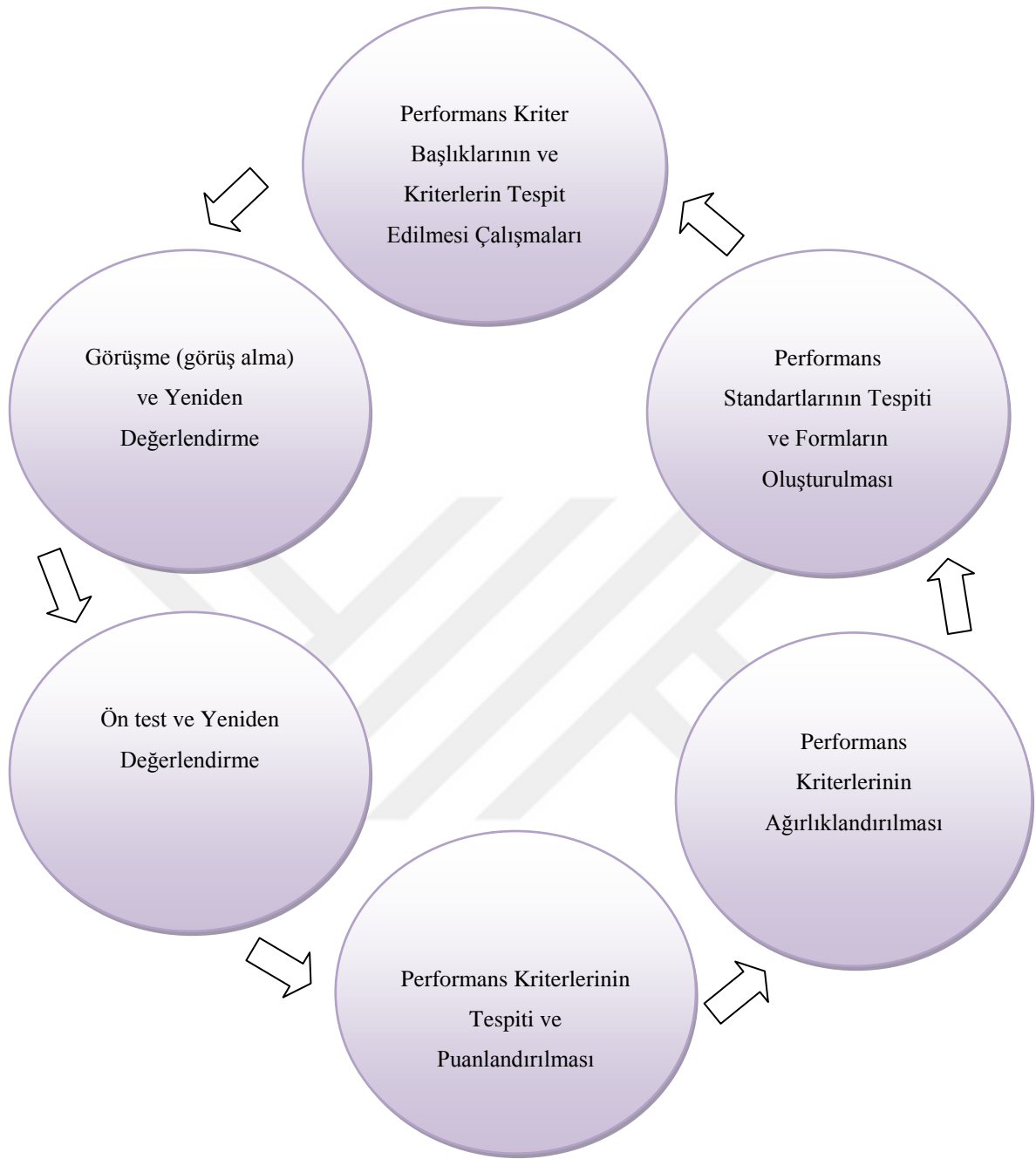
ölçecek olan Değerlendirme Formu'na yönelik temel faktörler belirlenerek, faktörlerin ağırlıklandırılması yapılmıştır.

Davranışsal gözlem ölçek yöntemi, derecelendirme yöntemi (Çift girişli derecelendirme) ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemi kullanılarak oluşturulmuş olan performans değerlendirme formu aynı zamanda çok kaynaklı olarak değerlendirilmeye tabi tutulacak olup, araştırma bu yönüyle de 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile uygulanabilecek şekilde oluşturulmuştur. Bu yönüyle araştırmada kullanılmış olan bu dört yöntemin kombinasyonu ile oluşturulan performans değerlendirme formları her bir yöntemin avantaj ve dezavantajlarını dengelemek açısından önemlidir.

Performans (başarı) kriterlerinin tespitinde:

- Gelişigüzel bir değerlendirme yerine sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi,
- Değerlendirmenin beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi,
- Değerlendirmenin belirlenen ölçüt ve ağırlıklara göre yapılması,
- Değerlendirilecek grubun özelliklerinin dikkate alınması,
- Değerlendirmenin sadece geriye doğru değil ileriye doğru da (gelecekte başarı gösterebilme derecesinin kestirilmesi) ölçülmeye çalışılması,
- Değerlendirmenin kişilik faktörü büsbütün ihmal edilmeksizin, ilgilinin işteki başarı derecesine ağırlık verilmesi, gibi kriterler dikkate alınacaktır (Bingöl, 1997:219-222; Tutum, 1979:154).

Araştırma sonunda elde edilecek formlarda tespit edilen faktör puanları ile katılımcıların anket vasıtasıyla verdiği performans puanlarının aritmetik ortalaması alınarak genel geçerliliği olan puanlama sistemine sahip olunacaktır. Çalışmada oluşturulacak olan “performans değerlendirme formu oluşturma model” süreci (Bkz. Şekil 4.1.) ise aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.1. Performans değerlendirme form oluşturma modeli

Performans kriter başlıklarının ve kriterlerin tespit edilmesi aşamasında öncelikli olarak ilgili meslek dallarına (Ön büro Bölümü/Resepsiyonist, Yiyecek-İçecek Bölümü/Garson, Kat Hizmetleri Bölümü/Kat Görevlisi, Mutfak/Aşçı) yönelik literatür taraması yapılmıştır. Kriterlerin belirleneceği ve yer alacağı anketin bütün olarak ve anketteki her bir maddenin amaca ne derece hizmet ettiği geçerlilik açısından oldukça önemlidir ve bu durum da dikkate alınmıştır. Ölçme konusu evreni yeterli ve dengeli olarak örnekleyen ve kapsadığı maddelerin her biri ölçmek istediği kazanımı gerçekten

ölçen bir test kapsam geçerliğine sahiptir (Doymuş, 2016). Bu kapsamda ilgili meslek kollarının iş tanımları, iş gerekleri, mesleki bilgi ve beceriler ile çalışanlarda olması gereken kişisel özellik ve davranışlarda araştırılmış, araştırma kapsamında meslek kitapları, ilgili elektronik yayınlar ve Mesleki Yeterlilik Kurumu ile uzman ve yönetici değerlendirmeleri ve görüşlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında yer alan otellerden elde edilen hotel performans değerlendirme formları ile birlikte, sonrasında ilgili yerli ve yabancı literatürde bulunan performans değerlendirme formlarına yönelik olarak araştırmalar yapılmış, elde edilen mevcut performans değerlendirme formlarına yönelik olarak içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi sonrasında performans değerlendirme formlarında kullanılması gereken ana(üst) başlıklar (kriterler) ile üst kritere uygun alt kriterler belirlenmiştir. Çalışma sonucunda her bir iş pozisyonu için ayrı ayrı olmak üzere toplamda 4 adet performans değerlendirme formu taslağı oluşturulmuştur. Resepsiyonist, Garson, Kat Görevlisi ve Aşçı mesleklerine yönelik olarak hazırlanan performans değerlendirme formlarında uzman görüşünün yanı sıra; Aşçı'ya yönelik hazırlanan performans değerlendirme formunda (Agut vd., 2003; Birdir and Pearson, 2000; Demir, 2005; İşkur Yiyecek Yardımı Yönergesi, 2013; Küçükaslan, 2006; Serçeoğlu, 2013; Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010c; Biymed 2014; Caribbean Hotel 2014; Chung, 2000; İKY WORLD, 2014; Crowne Plaza Hotel 2016; İstanbul Üniversitesi 2014; Kilikya Palace 2014; Kirman Hotels 2014; Jeou-Shyan vd., 2011; Paloma Hotels 2014; Pasific Employers 2015; Susesi Luxury Resort 2015; Sürmeli Hotel 2014; SPSU Job Performance Evaluation Form 2014; State of Maryland 2014; UCMERCED 2014; Your Hotel 2014) birçok kaynaktan; Garson için hazırlanan performans değerlendirme formunda da (Agut vd., 2003; Koçak, 2006; Sökmen, 2008; Serçeoğlu, 2013; Lillicrap and Cousins 1993; Wen and Chen 2006; Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010b; Biymed 2014; Caribbean Hotel 2014; Chung, 2000; İKY WORLD, 2014; Crowne Plaza Hotel 2016; İstanbul Üniversitesi 2014; Kilikya Palace 2014; Kirman Hotels 2014; Jeou-Shyan vd., 2011; Paloma Hotels 2014; Pasific Employers 2015; Susesi Luxury Resort 2015; Sürmeli Hotel 2014; SPSU Job Performance Evaluation Form 2014; State of Maryland 2014; UCMERCED 2014; Your Hotel 2014). birçok kaynaktan; Resepsiyon Görevlisi için hazırlanan performans değerlendirme formu için de (Agut vd., 2003; Mısırlı, 2003; Serçeoğlu, 2013; Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2010a; Biymed 2014; Caribbean Hotel 2014; Chung, 2000; İKY WORLD 2014; Crowne Plaza Hotel 2016; İstanbul Üniversitesi 2014; Kilikya Palace 2014; Kirman Hotels 2014; Jeou-Shyan vd., 2011; Paloma Hotels 2014; Pasific Employers 2015; Susesi Luxury Resort 2015; Sürmeli Hotel 2014; SPSU Job Performance Evaluation

Form 2014; State of Maryland 2014; UCMERCED 2014; Your Hotel 2014). birçok kaynaktan; Kat Hizmetleri Görevlisi için hazırlanan performans değerlendirme formunda da diğer formlarda olduğu gibi (Agut vd., 2003; Kozak, 2001; Serçeoğlu, 2013; Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2009; Biymed 2014; Caribbean Hotel 2014; Chung, 2000; İKY WORLD 2014; Crowne Plaza Hotel 2016; İstanbul Üniversitesi 2014; Kilikya Palace 2014; Kirman Hotels 2014; Jeou-Shyan vd., 2011; Paloma Hotels 2014; Pasific Employers 2015; Susesi Luxury Resort 2015; Sürmeli Hotel 2014; SPSU Job Performance Evaluation Form 2014; State of Maryland 2014; UCMERCED 2014; Your Hotel 2014) çoğunluğu ortak kaynak olmak üzere birçok kaynaktan yararlanılmıştır.

Diğer bir yandan oluşturulan formlarla ilgili olarak otel yöneticilerinden görüş almak için 2015'in Ekim ayında Ankara ili merkezinde yer alan 5 otelden randevu talep edilmiş ve olumlu geri dönüt veren 4 adet 5 yıldızlı otelin yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yeniden değerlendirme aşamasında oluşturulan performans üst ve alt kriterleriyle ilgili olarak her departmandan 4 olmak üzere toplamda 15 bölüm yöneticisiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmede çalışmanın amacı anlatılarak, yöneticilerden ilgili kriterleri okuması, kriterlerle ilgili yorumlarda bulunması (yeni kriter/kriterler önermesi veya mevcut kriterleri birleştirme, yer değiştirme vb. gibi konularda destek) istenmiştir. Görüşme sonrasında ilgili tavsiyeler doğrultusunda 4 olan üst kriter başlığı 3'e düşürülmüş ve alt kriterlerle ilgili olarak da gerekli düzenlemeler yapılarak 4 ayrı performans değerlendirme formu taslağı yeniden düzenlenmiştir.

Literatür araştırmaları doğrultusunda işgören ve yönetici adaylarında olması gereken "Kişisel Özellik, Mesleki Bilgi-Beceri, Davranış ve Üstün Yeteneklere" dair araştırmalar üzerinde çalışmaya devam edilmiştir. Araştırmalar sonucunda bu alanlarda çalışmakta olan veya çalışmak isteyen personel ve yönetici adaylarında bulunması gereken "Kişisel Özellikler, Mesleki Bilgi-Beceri ve Kişisel Davranış" boyutlarına ilişkin yeni alt kriterler eklenmiş ve ifadeler uzman görüşü doğrultusunda değiştirilmiş ve sadeleştirilmeye çalışılarak toplamda dört iş pozisyonu için ayrı ayrı anketler yeniden şekillendirilmiştir. Kişisel özellikler, kişisel davranışlar ile yönetici adayları alt kriterlerinin belirlenmesinde her birim için ortak ve standart bir form oluşturulmuştur. Bu kullanımın sebebi belirlenen kriterlerin ilk aşamada bireyle ilgili olması ve yönetici adaylarında aranan kriterlerin de literatürde belli-başlı özellikler taşımasından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar kişisel özellikler, davranışlar ve yönetici adayları için belirlenen kriterler her birim için genel-

geçer olarak belirlenmiş olsa da, zaten çalışma sonucunda (ağırlıklı puanlandırma sonucunda) bölümlere göre (Aşçı, Garson, Kat hizmetleri ve Resepsiyon görevlisinde) kişisel özelliklerin, kişisel davranışların ve yönetici adayları kriterlerinin bölümlere göre farklılaşacağı varsayımıyla ilk etapta bu üç üst kriterin alt kriterlerinin de ortak olarak belirlenmesine otel departman yöneticileri ve uzman görüşleri doğrultusunda karar verilmiştir. Kişisel özellikler, kişisel davranışlar ve yönetici adayları ile ilgili kriterlerin değerlendirilmesi ve fikir alınması aşamasında 4 bölümde (Ön büro, Servis, Mutfak, Kat hizmetleri) toplam 15 yöneticiden fikir alınmıştır. Mesleki bilgi ve becerilere ait kriterlerin belirlenmesi aşamasında ise ön büro, servis ve kat hizmetleri bölümlerinden 4'er; mutfak biriminden ise 3 yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın devamında örneklem dâhilindeki anket uygulaması öncesinde ifadelerin net olarak anlaşılabilirliği, formda yer alan kriterlerin sıralanışı ve anket formunun tasarımı ile ilgili olarak da bir ön test yapılmasına karar verilmiştir. Ön test yöntemi olarak ise "Bilişsel Mülakat" yöntemi kullanılmıştır. Altunışık'a göre (2008) bu yöntemde görüşmeci (mülakatı yürüten kişi) cevaplayıcıdan sözkonusu anket sorularını cevaplandırırken sesli düşünmesini rica eder, diğer bir yandan cevaplayıcı sorularla ilgili düşüncelerini anketi doldurma esnasında yapabileceği gibi anketi doldurduktan sonra da yapabilir. Amerika İstatistik Birliği (ASA) (1997:4) az sayıda sesli mülakat (15'i aşmayan) ile dahi anketle ilgili önemli problemlerin kolaylıkla tespit edilebileceğini belirtmiştir. Bu tür sesli mülakatlar, anketle ilgili cevaplayıcının karşılaşılabileceği problemlerin doğrudan tespitine imkân veren seçenekler sunarak görüşmecinin ilk tur mülakatların ardından ortaya çıkan hataları düzeltip anket formunu yeniden düzenlemesine imkân sağlar (Altunışık, 2008). Ön test sonrasında yeniden düzenlenen ankete son biçimi verilerek, anket asıl çalışma olan saha çalışmasına hazır duruma getirilmiştir. İkinci ön test uygulaması olan "Sorularda cevapsız oranlarının analizi" yöntemi kapsamında, anket çalışması sonrasında anket sorularına verilen cevaplar da analiz edilerek cevap sayısı az olan, boş bırakılan veya "Bilmiyorum" veya "Fikrim yok" (4-6 arası verilen puanlara) seçeneklerine ilişkin oranlar incelenmiş olup bu aralıkta yer alan ifadeler araştırmadan çıkartılmıştır. Bolton (1993) herhangi bir soruya ilişkin bu kategorilere ayrılan oranın yüksek olmasını anketin zor olduğuna ilişkin bir işaret olarak belirtmiştir. Diğer bir yandan anketin veya spesifik bir sorunun araştırmaya katılanlar tarafından doldurulması konusundaki isteksizlik de sorunun hassasiyet derecesinin yüksek olduğu anlamına gelir ki, bu da dikkatli olunması gerektiğinin bir işaretidir (Altunışık, 2008). Bu çalışma da hem anket uygulaması

öncesinde (Bilişsel Mülakat) hem de anket uygulaması sonrasında (Sorularda Cevapsız Oranlarının Analizi) olmak üzere iki farklı ön test yöntemi kullanılmıştır.

Performans kriterlerinin tespiti ve puanlandırılması aşamasında ilk görüşme ve ön test sonrası her bölüm için yeniden düzenlenen üst ve alt kriterler birer anket formu haline getirilmiştir. Performans değerlendirme kapsamında yeniden belirlenen kriterlerle ilgili olarak araştırmanın evrenini de oluşturan Ankara il merkezindeki toplamda 15 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan orta ve alt düzey yöneticilere bu aşamada anket doldurtulmuştur. Anket içerisinde yer alan kriterlerle ilgili olarak, kriterin gerekli olup olmadığı, ilgili bölümün alt ve orta düzey yöneticilerine sorulmuş, gerekli olarak görülen kriterlere ise yöneticilerden 1 ile 10 puan arasında bir puanlama yapmaları istenmiştir. Performans kriterlerinin ağırlıklandırılması aşamasında ise gerekli olarak ifade edilen kriterlerin ortalama puanı hesaplanarak ilgili üst başlık altında yer alan kriterlerin toplam puanı, üst kriterin ağırlık puanına göre yeniden ağırlıklandırılarak, her kriterin sayısal değeri tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda belirlenen her bir iş pozisyonu (Garson, Resepsiyonist, Aşçı ve Kat Hizmetleri Görevlisi) için puanlandırılmış ve ağırlıklandırılmış birer performans değerlendirme formu taslağı ortaya konmuştur. Bu kapsamda puanlandırılmış ve ağırlıklandırılmış üst ve alt kriterler incelenerek ilgili meslek kolunda çalışmak isteyen veya çalışmakta olanlarla ilgili olarak sahip olunması gereken asgari standartlar (yeterlilikler) ve yönetici adayları için de yetkinlikler tespit edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara il merkezinde bulunan toplamda 15 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır (Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü, Ocak, 2015). Orta Düzey Yöneticiler (Bölüm Müdürleri) iken, Alt düzey yöneticiler ise (Bölüm, Kısım Şefleri) olup araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Alt düzey yöneticilerin değerlendirici olarak seçilmesinin nedeni hem işgörenleri en yakından tanıyan kişiler olması hem de işgörenlerin kariyerlerinin gelişim sürecinde ilk üstlerinin önemli rol oynamasını arzulamalarıdır (Werther ve Davis, 1989:281).

Görüşme yöntemi kapsamında kimlerle görüşme yapılacağını tespit etmeye yönelik araştırmanın amaçlarıyla ilişkili olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi olan; “Ölçüt Örnekleme (Criterion Sampling)” yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örneklemede, bir araştırmada gözlem birimleri belli niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlar tespit edilir ve ölçütü karşılayan birimler örnekleme dahil edilirler (Büyüköztürk vd., 2010:91). Bu kapsamda görüşme için; çalışmanın amacı doğrultusunda Ankara ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin ön büro, restoran, kat hizmetleri ve mutfak bölümü yöneticileri olması ve her bölümden en az 3 yöneticiye ulaşılması ölçütü öngörülmüştür. Görüşme için 5 otelden randevu alınmış, randevuya olumlu geri dönüş veren ve gerekli kriterleri taşıyan 4 adet 5 yıldızlı otelin ilgili yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Pilot uygulama kapsamında ise randevu alınan 3 adet 5 yıldızlı otelde (her otelde dört departman yöneticisi ile) toplamda 13 yönetici ile de ön test 2016 Ağustos ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Reynolds vd. (1993) ön test uygulamalarında sayının araştırmacının amacına ve hassasiyetine bağlı olduğunu ve genellikle 5-10 ile 50-100 arasında olabileceğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra Green vd. (1988) örneklem boyutu her ne kadar küçük olsa da, hedef kitledeki tüm alt grupları kapsayacak şekilde ve cevaplayıcı değişkenliği de dikkate alınarak örneklem boyutunun oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir. Genel olarak ön test amaçlı oluşturulacak örnek kitlenin büyüklüğüne ilişkin olarak literatürde hemfikir olunan konu örnek büyüklüğünün küçük olacağı konusudur (Altunışık, 2008). Bu kapsamda ön test için ulaşılan 13 yönetici ile yapılan uygulama hem sayı açısından hem de farklı bölümleri kapsamı açısından yeterli bir sayıdır.

Araştırma uygulaması kapsamında yer alan performans değerlendirme formlarının temel ve alt kriterlerin belirlenmesi ve puanlandırılması aşamasında ise, evrenin daha iyi temsil edilmesi amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem doğrultusunda 15 otel işletmesinin 4 farklı bölümünde (Resepsiyon, Kat Hizmetleri, Restoran ve Mutfak) çalışan toplam 120 orta ve alt düzey yönetici içerisinden eşit düzeyde (evreni temsil edecek biçimde) örneklem seçilmiştir. Tabakalı (Oranlı eleman) örnekleme, alt evrendeki tüm elemanların eşit seçilme ve her alt evrenin temsil edilebilecek yeterlilikte elemandan oluşma şansına sahip olduğu örnekleme türüdür (Karasar, 2010:113).

Araştırmanın örneklem hesaplaması Krejcie ve Morgan (1970, s.607-610)'da belirtilen formül esas alınarak yapılmıştır. Bu formül ve formül doğrultusunda bulunan örneklem aşağıda açıklanmıştır.

$$S = \frac{X^2 \cdot N \cdot P (1 - P)}{d^2 \cdot (N - 1) + X^2 \cdot P (1 - P)}$$

X^2 - 1 serbestlik derecesinde seçilen güven düzeyine göre kay kare değeri (3,841)

N - örneklem alınacak evrendeki eleman sayısı (120)

P - Evren ortalaması (Maksimum örneklem büyüklüğü 0,50)

d - Kabul edilen güven düzeyi (0,10)

$$S = \frac{3,841 \cdot 120 \cdot 0,50 (1 - 0,50)}{0,10^2 \cdot (120 - 1) + 3,841 \cdot 0,50 (1 - 0,50)}$$

$$S = \frac{115,23}{1,19 + 0,96025}$$

$$S = \frac{115,23}{2,15025}$$

$S = 53,589$ bu da 54 olarak çıkmaktadır.

$\pm 0,10$ Örneklem hatasına göre belirlenmiş olan 54 örneklem sayısı 120 evren sayısının %45'idir. Evreni oluşturan 15 otel orta ve alt düzey yöneticileri içerisinde tabaklama örnekleme yöntemine göre ulaşılması gereken en az orta ve alt düzey yönetici sayısı hesaplanmış biçimiyle Çizelge 4.1.'de görülmektedir.

Çizelge 4.1. Tabakalı örnekleme yöntemine göre ulaşılması gereken minimum orta ve alt düzey yönetici sayıları

Alanlar Yönetici Türü	Evren				Tabakalı örnekleme yöntemine göre minimum Yönetici sayısı(%45'i)			
	Resepsiyon	Kat Hizmetleri	Restoran	Mutfak	Resepsiyon	Kat Hizmetleri	Restoran	Mutfak
Orta Düzey Yönetici	15	15	15	15	7	7	7	7
Alt Düzey Yönetici	15	15	15	15	7	7	7	7

Zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik faktörleri ile birlikte, seçilen bölgedeki otellerin sene boyunca açık olması (sezonluk olmamaları) ve çalışanların yıl boyu istihdam edilebilmesi sebebiyle, araştırmanın örnekleme konu olacak otel işletmeleri Ankara il merkezi olarak belirlenmiştir.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada elde edilen bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak amacıyla bu çalışmada “Veri çeşitlemesi” yöntemi kullanılmıştır. Veri çeşitlemesi; bir veri toplama tekniğinin sınırlılığını, diğer bir veri toplama yöntemi ile aşmaya çalışan, diğer bir ifade ile araştırmada birden fazla veri toplama yönteminin kullanılmasına denir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:89). Çalışma kapsamında hem birincil hem de ikincil verilerden faydalanılmıştır. “Literatür taraması” olarak da bilinen ikincil veri toplama yöntemi, birincil veri kaynaklarındaki bilgilerden oluşturulmuş kaynaklar olup, çeşitli araştırma raporlarından yararlanmaya dayalı bir yöntemdir (Karasar, 2010:135). Araştırmada temel olarak kullanılan ikincil veriler, meslek kitapları, ilgili elektronik ve basılı yayınlar, internet ve Mesleki Yeterlilik Kurumu verilerinden elde edilmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçevesini ortaya koymada ve özellikle çalışma altyapısının oluşturulduğu giriş, teori ve metodoloji bölümlerinde ikincil veriler sıkça kullanılmış, anket formu ve mülakatlarda sorulacak soruların hazırlanmasında da yararlanılmıştır.

Birincil veri toplamada veri toplama aracı olarak hem nitel hem de nicel verilerden yararlanılmıştır. Nicel (kantitatif) araştırma yöntemleri, geçerli oransal değerlere ulaşmak

amacıyla “anket” uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Nitel (kalitatif) araştırma yöntemleri ise, alan araştırmasında nicel (kantitatif) yöntemlerden elde edilmeyen verilere ulaşmak amacıyla, “mülakat, katılımcı gözlem ve merkezi grup tartışmaları” şeklinde yapılmaktadır (Davies, 2003). Bu çalışmada nitel yöntem olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Yüz yüze görüşme olarak ta adlandırılan mülakatlarda ilgili kişi yada grupla konuşmak, soru sormak ve alınan bilgileri kaydetmek yoluyla yapılan çalışmadır (Arıkan 2000). Nitel veri toplama aracı olarak ayrıca uzman görüşünden (expert opinion) yararlanma ve doküman incelemesi (mevcut performans değerlendirme formları) yöntemleri de kullanılmıştır. Nicel veri yöntemi olarak ise anket tekniğinden faydalanılmıştır. “Uzman görüşü”, “Görüşme” ve “Doküman İnceleme” yöntemlerinden özellikle performans değerlemede kullanılacak temel ve alt kriterlerin belirlenmesi aşamasında faydalanılırken, anket uygulamasıyla ise Performans Değerleme Formunun faktör puanlarına ulaşılması amaçlanmıştır. Ankete katılanların verdiği puanlamaların aritmetik ortalamalarının hesaplanarak yeniden değerlendirilmesiyle (yüz üzerinden değer tespiti), performans değerlemede kullanılacak kriterlerin ağırlıklandırılmış faktör puanları belirlenmiş olacaktır.

4.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmada hem nitel hem de nicel veri toplama yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Nitel veri toplama yöntemi kapsamında görüşme, uzman görüşünden yararlanma ve mevcut doküman incelemesi yapılırken; nicel veri toplama aracı olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Kullanılan bu üç yöntemle bir veri çeşitlemesi yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011:94) çeşitlemeyi (triangulation), farklı veri toplama ve analiz yöntemlerinin kullanılmasıyla araştırma sonuçlarının inandırıcılığının arttırılmasına yönelik çabaların tümü olarak tanımlamıştır. Bu şekilde, birden fazla yöntemle veri toplanması araştırmanın güvenirliliği ve geçerliliğini önemli ölçüde arttırmıştır (Gürler, 2007: 11) Ayrıca Merriam (2013) nitel çalışmalarda çalışmanın güvenirliliğinin araştırmacının inanırlığına da bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmada, çalışmaya katılan yöneticilere çalışmanın amacı anlatılmış ve katılımları için gönüllülük esas alınmıştır. Diğer bir taraftan katılımcılara sorulara içten cevap vermelerini sağlamak için katılımcılara herhangi bir şekilde isimleri veya temsil ettikleri otel isimlerinin açıklanmayacağı ve gizli tutulacağı ifade edilmiştir. Katılımcıların gönüllü olmaları ve teyit edilebilirliği, araştırmanın geçerliği ve güvenirliliğini sağlama açısından önemli bir diğer husustur (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Brantlinger vd. (2005:201), nitel araştırmada geçerlilik ve güvenirliği sağlamak için kullanılabilir bir strateji listesi sıralamışlardır. Bu stratejiler ise şunlardır.

- Amaçlı rnekleme,
- Çeşitleme
- Olumlu ya da olumsuz örneklere yer verme,
- Araştırmacının rolünü açık bir şekilde belirlemesi ve araştırma süresince duygu, düşüncelerini ve değerlerini yansıtıcı bir şekilde ifade etmesi,
- Verilerin toplanmasında ve analizinde katılımcıların kontrolü sağlaması,
- Araştırmanın planlanması ve yürütülmesi süresince başka araştırmacılarla/uzmanlarla verileri ve analizleri paylaşma, işbirliği yapma,
- Veri kaynaklarından doğrudan alıntı yapma,
- Veri kaynaklarıyla uzun süreli etkileşim içinde olma,
- Derinlemesine veri toplama,
- Verileri ayrıntılı betimleme,
- Verileri dikkatli toplama ve saklama,
- Araştırmacının ve katılımcıların raporda adil ve sistematik olması ve böylece transfer edilebilirliği sağlaması (Hatipoğlu, 2014:196).

Araştırmada yukarıda ifade edildiği üzere çalışmanın veri toplaması, analiz edilmesi, anket formunun oluşturulması ve bulguların yorumlanması aşamalarında ilgili tüm stratejiler dikkate alınmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda araştırmada geçerlilik ve güvenirlik kapsamında yapılan çalışmalar şunlardır:

- Doküman ve alan yazın incelemesi yapılmıştır.
- Uzman görüşüne başvurulmuştur.
- Kapsam geçerliliği sağlanmıştır.
- Pilot (n test) uygulama yapılması (Soruların açık ve anlaşılabilirliği kapsamında)
- Araştırmanın amacına uygun olarak ‘‘Görüşme’’ kısmında ‘‘lt rnekleme’’; ‘‘Anket’’ uygulama kısmında ise ‘‘Tabakalı rnekleme’’ yöntemi kullanılmıştır.
- Araştırılan konu olduğu biçimiyle ve olabildiğince tarafsız biçimde ele alınmıştır.
- Veri lemesi/çeşitleme kullanılmıştır.

- Amaç açık bir şekilde belirtilmiştir.
- Araştırmanın planlanması ve yürütülmesi süresince mevcut performans değerlendirme formları, meslek kitapları, ilgili elektronik yayınlar ve Mesleki Yeterlilik Kurumundan toplanan veriler ışığında yarı yapılandırılmış olan anketlerle ilgili departman yöneticileri ve uzmanların görüşleri alınmış ve geri bildirimlerle araştırma anketi şekillendirilmiştir.
- Veri kaynaklarından doğrudan alıntı yapılmıştır.
- Veri toplanmasında ilgili departmanın alt ve orta düzey yöneticilerinin fikir ve önerileri dikkate alınmıştır.
- Mevcut dökümanlar derinlemesine incelenmiştir.
- Veri kaybını önlemek amacıyla görüşmelerde alınan görüş ve öneriler yarı yapılandırılmış anket taslak formları üzerine not alınarak yapılmıştır.
- Katılımcıların gönüllüğü esas alınmıştır.
- Elde edilen veriler uzman görüşü doğrultusunda rapor edilmiş ve açıklanmıştır.
- Sorular açık ve anlaşılır olup yeterli sayıdadır. (ort. k>100)

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Nicel veri analizinde, anket aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar programlarında değerlendirilecektir. Anket aracılığıyla elde edilecek veriler için kullanılacak istatistiksel analizler ise Frekans ve Yüzde Dağılımı şeklindedir. Ayrıca bir Excel formu oluşturularak, katılımcıların değerlendirmeleri sonucunda elde edilen puanlar Excel formülleri kullanılarak kişinin performansını değerlendirecek bir sisteme dönüştürülmüştür. Nitel verilerin analizinde ise nitel araştırma türlerinden betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip uzman görüşü alınarak yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:224).



5. BULGULAR VE YORUMLAR

5.1. Nitel (Kalitatif) Araştırma Bulguları

Güvenilir ve geçerli bir araştırma sonucuna ulaşabilmek için farklı yöntemlerin kullanılması önemlidir. Farklı yöntemler kullanılarak elde edilen veriler birbirini desteklemekte ve böylelikle araştırmanın ve ulaşılan sonuçların geçerliği ve güvenilirliği arttırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:267). Bu sebeple birden fazla araştırma yönteminin bir arada kullanılması araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttıracaktır.

Araştırmanın bir parçasını nitel bulguların oluşturduğu bu çalışmada nitel araştırma yöntemi olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda Ekim 2015 yılında 4 otelden randevu alınmış ve 29 Ekim - 5 Kasım 2015 tarihleri arasında oteller, belirlenen saatlerde ziyaret edilmiştir. Bu kapsamda ön büro, servis ve kat hizmetleri bölümlerinden 4'er yönetici ile, mutfak biriminden ise 3 yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Yöneticilere daha öncesinde literatür, MYK'nın (Mesleki Yeterlilik Kurumu) yaptığı çalışmalar ve uzman görüşü alınarak bir taslak haline getirilmiş olan performans değerlendirme formları dağıtılmış ve formda yer alan üst ve alt kriterleri okumaları ve okudukları bu kriterlerle ilgili hatalı, birleştirilmesi veya ayrılması gereken ifadeleri belirtmeleri ve olması gerektiğini düşündükleri ilave kriterler söz konusu ise eklemelerde bulunmaları istenmiştir. Görüşme öncesinde formlarda performans değerlendirme ana kriterleri: "Kişisel Özellikler", "Mesleki Bilgi ve Beceri", "İş Sağlığı ve Güvenliği", "Kişisel Davranışlar" olmak üzere dört başlık halinde ele alınmıştır. Görüşmeler neticesinde performans değerlendirme ana kriterlerinden birisi olan, "İş Sağlığı ve Güvenliği" başlığının; "Mesleki Bilgi ve Beceri" başlığı altında basit ve temel düzeyde "İşçi Sağlığı ve Güvenliği Bilgisi"ne sahip olma kriteri olarak yer verilmesi kararlaştırılmıştır. Bu doğrultuda otel işletmelerinde işgörene yönelik olarak belirlenen performans değerlendirme ana başlık kriterleri: "**Kişisel Özellikler**", "**Mesleki Bilgi ve Beceri**" ile "**Kişisel Davranışlar**" boyutu, yönetici adaylarına yönelik olarak ise "**Yönetici Adayları Kriterleri**" boyutu şeklinde üst kriterler belirlenmiştir. Görüşme sonrasında performans değerlendirme formlarında yer alan kriterlere ilave olarak eklenen veya üzerinde değişiklik yapılan kriterler Çizelge: 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6 ve 5.7'de yer almaktadır.

Çizelge 5.1.'de performans değerlendirme üst kriterlerinden birisi olan “Kişisel özellikler”e ait kriterlerde yapılan değişiklikler ve eklenen yeni kriterler yer almaktadır. Çizelge 5.1.'e bakıldığında, kişisel özelliklerle ilgili ilk etapta belirlenen alt kriterlerden bir kısmının birleştirildiği, bir kısmının yeniden adlandırıldığı ve bir kısım yeni kriterlerin eklendiği görülmektedir. İlk aşama da “Dikkatli olmak” ve “Detaycı olmak” şeklinde belirlenen iki ayrı kriterin “Dikkatli ve detaycı olmak” şeklinde; “Sabırlı olmak” ile “Soğukkanlı olmak” şeklindeki iki kriterin “Duygu kontrolü becerisi” şeklinde; “Ekip çalışmasına yatkın olmak”, “İşbirliği ve iletişim” ve “İletişim, hitap şekli” şeklinde belirlenen üç kriterin “İşbirliği ve ekip çalışmasına yatkın olmak” ile “İletişim ve hitap yeteneği” kriteri olarak iki başlık altında değiştirilmiştir. Diğer bir yandan “Enerjik olmak” kriteri “Dinamik ve enerjik olmak”; “Problem çözebilmek” kriteri “Çözüm odaklı olmak”; “Değişime açık olmak” kriteri “Değişim ve yeniliğe açık olmak”; “Kendine güvenmek, tasarruf almak” kriteri “İnisiyatif alabilmek”; “İş disiplinine sahip olmak (işe zamanında gidip gelmek)” kriteri “Mesaiye riayet”; “Çevre korumaya karşı duyarlı olmak” kriteri “Sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak”; “Zamanı iyi kullanmak” kriteri ise “Verimli ve ekonomik çalışabilme” şeklinde değiştirilerek yeniden adlandırılmıştır.

Ayrıca devam eden literatür araştırmaları, uzman görüşü ve yönetici görüşmeleri sonrasında kişisel özellikler alt kriteri olarak 20 yeni alt kriter eklenmiştir. Bu kriterler: **“Ahlaklı olmak”, “Anlayış ve hoşgörü sahibi olmak”, “Çalışma ruhu (isteklilik)”, “Dışa dönüklük”, “Eleştiri kaldırabilme”, “Empati kurabilmek”, “Esnek çalışma saatlerine uygun olmak”, “Etkin olmak”, “Güçlü hafıza”, “Hesaplama bilgisi”, “İkna yeteneğine sahip olmak”, “Karar verebilme yeteneği”, “Öngörülü olmak”, “Özenli ve korumacı olmak”, “Pozitif davranış ve tutum becerisi”, “Turizm meslek sevgisi”, “Yaratıcılık”, “Yardımsızlık” ve “Yetkisel davranış gösterebilme”** olarak formun “Kişisel özellikler” boyutuna ilave edilmiştir.

Çizelge 5.1. Performans değerlemede kullanılacak olan “Kişisel Özellikler”e ait değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklene İfadeler
-Dikkatli olmak, -Detaycı olmak,	<i>Dikkatli ve detaycı olmak,</i>	-
Enerjik olmak, Problem çözebilmek,	<i>Dinamik ve enerjik olmak, Çözüm odaklı olmak,</i>	-
-Sabırlı olmak, -Soğukkanlı olmak,	<i>Duygu kontrolü becerisi,</i>	
Değişime açık olmak, -Ekip çalışmasına yatkın olmak,	<i>Değişim ve yeniliğe açık olmak, İşbirliği ve ekip çalışmasına yatkın olmak,</i>	
-İşbirliği ve iletişim, -İletişim, hitap şekli,	<i>İletişim ve hitap yeteneği,</i>	
Kendine güvenmek, tasarruf almak,	<i>İnisiyatif alabilmek,</i>	
İş disiplinine sahip olmak, (işe zamanında gidip gelmek)	<i>Mesaiye riayet,</i>	
Çevre korumaya karşı duyarlı olmak,	<i>Sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak,</i>	
Zamanı iyi kullanmak,	<i>Verimli ve ekonomik çalışabilme,</i>	
-	-	Ahlaklı olmak,
-	-	Anlayış ve hoşgörü sahibi olmak,
-	-	Çalışma ruhu (isteklilik),
-	-	Dışa dönüklük,
-	-	Eleştiri kaldırabilme,
-	-	Empati kurabilmek,
-	-	Esnek çalışma saatlerine uygun olmak,
-	-	Etkin olmak,
-	-	Güçlü hafıza,
-	-	Hesaplama bilgisi,
-	-	İkna yeteneğine sahip olmak,
-	-	Karar verebilme yeteneği,
-	-	Öğrenme ve gelişime açık olmak,
-	-	Öngörülü olmak,
-	-	Özenli ve korumacı olmak,
-	-	Pozitif davranış ve tutum becerisi,
-	-	Turizm meslek sevgisi,
-	-	Yaratıcılık,
-	-	Yardımseverlik,
-	-	Yetkisel davranış gösterebilme,

Performans değerlendirme üst kriterlerinden birisi olarak belirlenen “Kişisel davranışlar” boyutuna ilişkin yapılan değişiklik ve eklentiler Çizelge 5.2.’de yer almaktadır. “Kişisel davranışlar” boyutuna ilişkin yapılan değişiklikler kapsamında “Öğrenme ve öğretmeye açık olmak” kriteri ile “İşe zamanında gidip gelme” kriterinin; “Kişisel özellikler” başlığı altında “Öğrenme ve gelişime açık olmak” ve “Mesaiye riayet”

şeklinde alt kriter olarak yer almasının daha yerinde olacağı yönetici görüş ve önerileri doğrultusunda ortaya çıkmış ve gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca yönetici görüşmeleri sonrasında “Kişisel davranışlar” başlığı altında kural ve yasalara uygun çalışma şeklinde bir kriter eklenmesi önerilmiş, yapılan öneri doğrultusunda **“Kurallara ve yasalara karşı davranış”** şeklinde yeni bir alt kriter forma eklenmiştir.

Çizelge 5.2. Performans değerlemede kullanılacak olan “Kişisel Davranışlar”a ait değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklene İfadeler
-	-	Kurallara ve yasalara karşı davranış
Öğrenme ve öğretmeye açık olmak*	-	-
İşe zamanında gidip gelme**	-	-

*Kişisel özellikler başlığı altında “Öğrenme ve Gelişime Açık Olmak” kriteri olarak tanımlanmıştır.

**Kişisel özellikler başlığı altında “Mesaiye Riayet” kriteri olarak tanımlanmıştır.

Çizelge 5.3.’de resepsiyon görevlisine yönelik olarak hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler yer almaktadır. Çizelge 5.3.’e bakıldığında, resepsiyon görevlisi için belirlenen “Mesleki bilgi ve beceriler”le ilgili alt kriterlerden bir kısmının birleştirildiği, bir kısmının yeniden adlandırıldığı ve yeni kriterlerin eklendiği görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan değişikliklere bakıldığında: “Araç, gereç ve donanım bilgisi” kriteri, “Araç, gereç ve bilgisayar bilgisi” olarak; “Dosyalama bilgisi” kriteri, “Dosyalama ve arşivleme bilgisi” olarak; “Fiyat ve hesap bilgisi” kriteri, “Ürün/hizmet fiyat bilgisi” olarak; “Mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi” ile “İşyeri çalışma izlekleri bilgisi” kriterleri, “İş tanımı bilgisi” ve “İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi” olarak; “Kalite kontrol prensipleri bilgisi” kriteri, “İş kalitesi ve kontrol bilgisi” olarak değiştirilmiştir. Bunun yanı sıra öncesinde, “Doküman bilgisi” ve “Mesleki terim bilgisi” şeklinde belirlenen iki ayrı kriterin “Belge/doküman ve mesleki terim bilgisi” şeklinde; “Yöreye ve işletmeye ait bilgi”, “Otel faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olmak” ve “Çevre, kültürel yerler ve geziler hakkında bilgi sahibi olmak” şeklindeki üç kriterlerin “Otel bilgisi” ve “Yöresel bilgi” şeklinde iki kriter olarak; “Kayıt tutma bilgisi”, “Raporlama bilgisi” ve “Çalışma sonuçlarını

raporlayabilme ve iletme” kriterlerinin ise “Kayıtları tutma, düzenleme, raporlama ve iletibilme bilgi/becerisi” şeklinde tek kriter olarak yönetici görüş ve önerileri doğrultusunda değiştirildiği ve birleştirildiği görülmektedir. Diğer bir yandan devam eden literatür araştırmaları, uzman görüşü ve yönetici görüşmeleri sonrasında resepsiyon görevlisine yönelik olarak hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna 6 yeni alt kriter eklenmiştir. Eklenen kriterler: “**Genel turizm bilgisi**”, “**Görgü ve protokol kuralları bilgisi**”, “**İlkyardım müdahale bilgisi**”, “**Kalite standartları (ISO) bilgisi**”, “**Kültürel bilgi ve beceri**” ve “**Polis raporlama bilgisi**” kriterleridir.

Çizelge 5.3. Resepsiyon Görevlisi’ne yönelik performans değerlemede kullanılacak olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklenen İfadeler
Araç, gereç ve donanım bilgisi, Çevre düzenlemeleri bilgisi*	Araç, gereç ve bilgisayar bilgisi, -	- -
-Doküman bilgisi, -Mesleki terim bilgisi, Dosyalama bilgisi,	Belge/doküman ve mesleki terim bilgisi, Dosyalama ve arşivleme bilgisi,	- -
Fiyat ve hesap bilgisi, -İşyeri çalışma izlekleri bilgisi, -Mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi,	Ürün/hizmet fiyat bilgisi, İş tanımı bilgisi, İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi,	- -
Kalite kontrol prensipleri bilgisi, -Kayıt tutma bilgisi, -Raporlama bilgisi, -Çalışma sonuçlarını raporlayabilme ve iletme,	İş kalitesi ve kontrol bilgisi, Kayıtları tutma, düzenleme, raporlama ve iletibilme bilgi/becerisi,	- -
-Yöre ve işletmeye ait bilgi, -Otel faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olmak, -Çevre, kültürel yerler ve geziler hakkında bilgi sahibi olmak, Hijyen bilgisi**	-Otel bilgisi, -Yöresel bilgi, -	- -
-	-	Genel turizm bilgisi,
-	-	Görgü ve protokol kuralları bilgisi,
-	-	İlkyardım müdahale bilgisi,
-	-	Kalite standartları (ISO) bilgisi,
-	-	Kültürel bilgi ve beceri,
-	-	Polis raporlama bilgisi,

* Kişisel özellikler başlığı altında yer verilmiştir.

** Kişisel özellikler başlığı altında “Kişisel görünüm ve hijyen” kriteri ile birleştirilmiştir.

Kat hizmetleri görevlisine yönelik olarak hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin yapılan değişiklik ve eklentiler

Çizelge 5.4.’de yer almaktadır. Bu boyutta yapılan değişiklikler kapsamında “Mesleki terim bilgisi” kriteri, “Belge/doküman ve mesleki terim bilgisi” olarak; “Raporlama bilgisi” kriteri, “Raporlama ve program bilgisi” olarak; “Turizme, yöreye ve otele ait bilgi” kriteri ise “Genel turizm bilgisi” ve “Otel bilgisi” olarak değiştirilmiş ve yeniden adlandırılmıştır. Ayrıca yönetici önerileri ve uzman görüşleri doğrultusunda “*Envanter kontrol bilgisi*”, “*Genel turizm bilgisi*”, “*İlkyardım müdahale bilgisi*”, “*İş tanımı bilgisi*”, “*Kalite kontrol prensipleri bilgisi*”, “*Kalite standartları (ISO) bilgisi*”, “*Kültürel bilgi ve beceri*” ile “*Yatak yapım bilgi/becerisi*” 8 yeni alt kriter olarak forma eklenmiştir.

Çizelge 5.4. Kat Hizmetleri Görevlisi’ne yönelik performans değerlemede kullanılacak olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklenen İfadeler
Mesleki terim bilgisi,	Belge/doküman ve mesleki terim bilgisi,	-
Raporlama bilgisi,	Raporlama ve program bilgisi,	-
Stresle baş edebilme becerisi*	-	-
Turizme, yöreye ve otele ait bilgi,	-Genel turizm bilgisi, -Otel bilgisi,	-
-	-	Envanter kontrol bilgisi,
-	-	Genel turizm bilgisi,
-	-	İlkyardım müdahale bilgisi,
-	-	İş tanımı bilgisi,
-	-	Kalite kontrol prensipleri bilgisi,
-	-	Kalite standartları (ISO) bilgisi,
-	-	Kültürel bilgi ve beceri,
-	-	Yatak yapım bilgi/becerisi,

* Kişisel özellikler başlığı altında “Duygu kontrolü Becerisi” kriteri ile birleştirilmiştir.

Çizelge 5.5.’te, garsona yönelik olarak hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin yapılan değişiklik ve eklentiler yer almaktadır. Yönetici görüş ve önerileri doğrultusunda “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin yapılan değişikliklere bakıldığında, “Mesleki terim bilgisi” kriteri, “Belge/doküman ve mesleki terim bilgisi” olarak; “Farklı kültürler bilgisi,” kriteri, “Kültürel bilgi ve beceri” olarak; “Kalite kontrol prensipleri bilgisi” kriteri, “İş kalitesi ve kontrol bilgisi” olarak; “Kayıt tutma bilgisi” kriteri, “Kayıt ve not tutma bilgi/becerisi” olarak; “Yöreye ve işletmeye ait bilgi” kriteri ise, “İşyeri bilgisi” ve “Yöresel bilgi” kriterleri olarak iki kritere ayrılmış ve kriterler yeniden adlandırılmıştır. Buna ek olarak “İşyeri çalışma izlekleri bilgisi” ve “İş tanımı bilgisi” kriterleri, “İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi” kriteri başlığı altında; “Hafıza yeteneği”, “Siparişleri takip etme ve hızlı servis yapma” ve “Sorumluluğundaki masaları kontrolü altında tutma” kriterleri, “Takip ve

kontrol prensibi bilgisi” kriter başlığı altında; “Hesaplama bilgisi” ve “Hesapları takip etme ve kasaya iletme” kriterleri, “Hesap takibi ve iletimi bilgi/becerisi” kriter başlığı altında; “Mönü’ye hâkim olma” ve “Yiyecek ve içecek seçiminde müşteriye yardımcı olma” kriterleri, “Mönü hâkimiyeti ve tavsiye becerisi” başlığı altında; “Mise en place bilgisi”, “Servis öncesinde postasının (veya masalarının) hazır olmasını sağlama”, “İstasyon ve servanında gerekli yedek ekipmanları bulundurma” ve “Kullanılacak araç ve ekipmanların temiz ve hazır olmasını sağlama” kriterleri ise; “Ön hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Becerisi” kriter başlığı altında birleştirilerek öneriler doğrultusunda tek kriter haline getirilmiş ve her bir kriterle ilgili açıklamalara performans değerlendirme formunda ayrıca yer verilmiştir.

Diğer bir taraftan otel yöneticileriyle yapılan görüşmeler doğrultusunda garsona yönelik hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” adlı üst kriter başlığına 9 yeni alt kriter eklenmiştir. Bu kriterler: **“Görgü ve protokol kuralları bilgisi”, “İlkyardım müdahale bilgisi”, “Kalite Standartları ISO Bilgisi”, “Konuk karşılama bilgi ve becerisi”, “Teçhizat bulundurma bilgi/becerisi”, “Risk ve tehlike analizi bilgi/becerisi”, “Servis sunumu incelikleri bilgi/becerisi”, “Tranş ve flambe bilgi/becerisi” ve “Yabancı dil bilgisidir.”**

Çizelge 5.5. Garson’a yönelik performans değerlemede kullanılacak olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklenen İfadeler
Çevre düzenlemeleri bilgisi*	-	-
-Mesleki terim bilgisi,	Belge/doküman ve mesleki terim bilgisi,	-
Farklı kültürler bilgisi,	Kültürel bilgi ve beceri,	-
-Hafıza yeteneği,	Takip ve kontrol prensibi	-
-Siparişleri takip etme ve hızlı servis yapma,	bilgisi,	
-Sorumluluğundaki masaları kontrolü altında tutma,		
-Hesaplama bilgisi,	Hesap takibi ve iletimi	
-Hesapları takip etme ve kasaya iletme,	bilgi/becerisi,	
İşyeri çalışma izlekleri bilgisi,	İş tanımı bilgisi,	-
-	İçerik sağlığı ve iş güvenliği bilgisi,	-

Çizelge 5.5. (devam) Garson'a yönelik performans değerlemede kullanılacak olan "Mesleki Bilgi ve Beceriler" e ait değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklenen İfadeler
Kalite kontrol prensipleri bilgisi,	İş kalitesi ve kontrol bilgisi,	-
Kayıt tutma bilgisi,	Kayıt ve not tutma bilgi/becerisi,	-
Yöreye ve işletmeye ait bilgi,	-İşyeri bilgisi, -Yöresel bilgi,	-
- Mönü'ye hâkim olma, -Yiyecek ve içecek seçiminde müşteriye yardımcı olma,	Mönü hâkimiyeti ve tavsiye becerisi,	-
-Mise en place bilgisi, -Servis öncesinde postasının (veya masalarının) hazır olmasını sağlama, -İstasyon ve servanında gerekli yedek ekipmanları bulundurma, -Kullanılacak araç ve ekipmanların temiz ve hazır olmasını sağlama,	Ön hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Becerisi,	-
-	-	Görgü ve protokol kuralları bilgisi,
-	-	İlkyardım müdahale bilgisi,
-	-	Kalite Standartları ISO Bilgisi
-	-	Konuk karşılama bilgi ve becerisi,
-	-	Teçhizat bulundurma bilgi/becerisi,
-	-	Risk ve tehlike analizi bilgi/becerisi,
-	-	Servis sunumu incelikleri bilgi/becerisi,
-	-	Trans ve flambe bilgi/becerisi,
-	-	Yabancı dil bilgisi,

* Kişisel özellikler başlığı altında yer verilmiştir.

Aşçı'ya yönelik olarak hazırlanan performans değerlendirme formunun "Mesleki Bilgi ve Beceriler" boyutuna ilişkin yapılan değişiklik ve eklentiler Çizelge 5.6.'da görülmektedir. Bu boyuta ilişkin yönetici görüş ve önerileri doğrultusunda: "Kalite kontrol prensipleri bilgisi" kriteri, "Kalite ve kontrol bilgisi" olarak; "Kalori bilgisi" kriteri, "Beslenme ve yemek kalori bilgisi" olarak; "Kayıt tutma bilgisi" kriteri ise "Kayıt ve not tutma bilgi/becerisi" olarak; "Standart reçete hazırlama bilgisi" kriteri ise "Standart reçete bilgisi" olarak; "Tabak süsleme" kriteri ise "Sunum ve servis kuralları bilgisi" olarak değiştirilmiştir. "Yöreye ve işletmeye ait bilgi" kriteri, "İşyeri bilgisi" ve "Yöresel bilgi" olarak iki kriter şeklinde ayrılırken; "Depolama teknikleri bilgisi", "Verilen malzemenin muhafazasını zayıf olmadan en ekonomik ve sıhhi şekilde saklama" ve "Stok kontrolü ve takibi yapma" kriterleri, "İstifleme, depolama ve stok kontrol bilgisi" kriteri başlığı altında;

“Mesleki terim bilgisi” ve “Mutfak işleyişinde kullanılan doküman bilgisi” kriterleri, “Belge/doküman ve mesleki terim bilgisi” kriteri başlığı altında; “Ürün bilgisi” ve “Pişirme teknikleri bilgisi” kriterleri ise “Ürün/yemek pişirme teknikleri bilgisi” kriteri başlığı altında birleştirilmiştir. Bunun yanı sıra, “İşyeri çalışma izlekleri bilgisi” ve “Mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi” kriterleri, “Temel çalışma mevzuatı bilgisi” ve “İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi” kriterleri ile değiştirilmiştir. Görüşmeler neticesinde: **“Ağırlık ve ölçü dönüşümleri bilgisi”, “Araç, gereç ve ekipman bilgisi”, “Gıda katkı maddeleri bilgisi”, “Gıda sanitasyon bilgisi”, “Gıda sertifika bilgisi”, “İlkyardım müdahale bilgisi”, “İkame ürün bilgi/becerisi”, “Kültürel bilgi”, “Mutfak ekipmanları (kesme tahtaları ve bıçaklar) renk kodlaması bilgisi”, “Mutfak kullanım alanları bilgisi”, “Özel ve toplu yemek üretiminde çalışabilme bilgi/becerisi”, “Vardiya sonu işlemleri bilgisi” ve “Yemek içerik/özellik bilgisi”** şeklinde 13 yeni alt kriter forma eklenmiştir.

Çizelge 5.6. Aşçı’ya yönelik performans değerlemede kullanılacak olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklene İfadeler
-Depolama teknikleri bilgisi, -Verilen malzemenin muhafazasını zayi olmadan ekonomik ve sıhhi şekilde saklama, -Stok kontrolü ve takibi yapma,	<i>İstifleme, depolama ve stok kontrol bilgisi,</i>	-
-İşyeri çalışma izlekleri bilgisi, -Mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi,	<i>-Temel çalışma mevzuatı bilgisi, -İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi,</i>	-
Kalite kontrol prensipleri bilgisi,	<i>Kalite ve kontrol bilgisi,</i>	-
Kalori bilgisi,	<i>Beslenme ve yemek kalori bilgisi,</i>	-
Kayıt tutma bilgisi,	<i>Kayıt ve not tutma bilgi/becerisi,</i>	-
Yöre ve işletmeye ait bilgi,	<i>-İşyeri bilgisi, -Yöresel bilgi,</i>	-
-Mesleki terim bilgisi, -Mutfak işleyişinde kullanılan doküman bilgisi,	<i>Belge/doküman ve mesleki terim bilgisi,</i>	-
Standart reçete hazırlama bilgisi,	<i>Standart reçete bilgisi,</i>	-
-Ürün bilgisi, -Pişirme teknikleri bilgisi,	<i>Ürün/yemek pişirme teknikleri bilgisi,</i>	-
Tabak süsleme,	<i>Sunum ve servis kuralları bilgisi,</i>	-
-	-	Ağırlık ve ölçü dönüşümleri bilgisi,
-	-	Araç, gereç ve ekipman bilgisi,
-	-	Gıda katkı maddeleri bilgisi,

Çizelge 5.6. (devam) Aşçı'ya yönelik performans değerlemede kullanılacak olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler”e ait değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklenecek İfadeler
-	-	Gıda sanitasyon bilgisi,
-	-	Gıda sertifika bilgisi,
-	-	İlkyardım müdahale bilgisi,
-	-	İkame ürün bilgi/becerisi,
-	-	Kültürel bilgi,
-	-	Mutfak ekipmanları (kesme tahtaları ve bıçaklar) renk kodlaması bilgisi,
-	-	Mutfak kullanım alanları bilgisi,
-	-	Özel ve toplu yemek üretiminde çalışabilme bilgi/becerisi,
-	-	Vardiya sonu işlemleri bilgisi,
-	-	Yemek içerik/özelliği bilgisi,

Çizelge 5.7.'de dört birime (Ön büro, kat hizmetleri, servis, mutfak) yönelik olarak hazırlanan performans değerlendirme formunun “Yönetici aday kriterleri” boyutuna ilişkin yapılan değişiklik ve eklentiler yer almaktadır. Çizelge 5.7.'ye bakıldığında: “Kendisi ve altındaki çalışanları eğitmede başarılıdır” ifadesi, “Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi” kriteri olarak; “İşe karşı pozitif davranış gösterme” ifadesi, “Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi” kriteri olarak; “Verilen işleri en kısa zamanda ve doğru şekilde yerine getirme” ifadesi, “Uygulama Bilgi/Becerisi” kriteri olarak; “Fikirlerini açık şekilde iletme” ifadesi, “İletişim becerisi” kriteri olarak; “Misafir memnuniyetini ön planda tutmak” ifadesi, “Misafir odaklılık” kriteri olarak değiştirilmiştir. Bunun yanı sıra “Ast ve yöneticileriyle uyumlu çalışma” ve “İş ilişkilerinde işbirlikçi olma” kriterleri, “İşbirliği ve ekip çalışmasına yatkın olmak” kriteri başlığı altında; “Astlarının çalışmalarını izleme, kontrol etme ve geribildirim verme” ve “Çalışma alanları ile ilgili gerekli kontrolleri yapma ve eksiklikleri tamamlama” kriterleri, “Denetim (kontrol) becerisi” kriteri başlığı altında birleştirilirken; “Eksik ve aksaklıkları görebilme, bilgi verme ve çözüm geliştirme” kriteri ise; “Fark edebilme becerisi” ve “Çözüm odaklı olmak” üzere iki kriter olarak forma eklenmiştir.

Ayrıca devam eden literatür çalışmaları, yönetici görüş ve önerileri ve ile uzman görüşleri doğrultusunda yönetici adaylarına yönelik olarak hazırlanan performans değerlendirme formuna: *“Adil olma (Objektiflik)”*, *“Ahlaklı olmak”*, *“Analitik düşünebilme yeteneği”*, *“Bilişim (bilgi-işlem) bilgi/becerisi”*, *“Bütçe bilgi/becerisi”*, *“-Büyük Resim- görebilme yeteneği”*, *“Disiplin”*, *“Duygu kontrolü”*, *“Ekstra performans ve katkıda bulunma”*, *“Empati kurabilme becerisi”*, *“Esnek çalışma saatlerine uygun*

olma”, “*Etik ilkelere riayet*”, “*Fark edebilme becerisi (Uyanık olma)*”, “*Genel turizm bilgisi*”, “*Girişimci ruhu*”, “*Görgü ve protokol kuralları bilgisi*”, “*Kalite Standartları Bilgisi*”, “*Karar verebilme yeteneği*”, “*Kararlılık*”, “*Kriz yönetimi bilgi/becerisi*”, “*Kültürel bilgi/beceri*”, “*Liderlik ve yöneticilik vasfı*”, “*Mesleki mevzuat ve prosedür bilgisi*”, “*Organizasyon ve koordinasyon bilgi/becerisi*”, “*Otelcilik bilgi/becerisi*”, “*Öz güven*”, “*Pazarlama bilgi/becerisi*”, “*Psikoloji/davranış bilgisi*”, “*Raporlama bilgi/becerisi*”, “*Sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak*”, “*Sorumluluk sahibi olmak*”, “*Sosyal sermaye*”, “*Terfi çaba ve istekliliği*”, “*Ticari bilgi/becerisi*”, “*Yaratıcılık*”, “*Zaman yönetim bilgi/becerisi*” ve “*Ön büro/restoran/mutfak/kat hizmetleri departmanı işleyişi ve yönetim bilgi/becerisi*” olmak üzere 37 alt kriter ilave edilmiştir.

Çizelge 5.7. Performans değerlemede kullanılacak olan “Yönetici Adayları”na yönelik değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklenen İfadeler
-Ast ve yöneticileriyle uyumlu çalışma, -İş ilişkilerinde işbirlikçi olma,	<i>İşbirliği ve ekip çalışmasına yatkın olmak,</i>	-
-Astlarının çalışmalarını izleme, kontrol etme ve geribildirim verme, -Çalışma alanları ile ilgili gerekli kontrolleri yapma ve eksiklikleri tamamlama,	<i>Denetim (kontrol) becerisi,</i>	-
Kendisi ve altındaki çalışanları eğitmede başarılıdır.	<i>Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi,</i>	-
İşe karşı pozitif davranış gösterme,	<i>Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi,</i>	-
Verilen işleri en kısa zamanda ve doğru şekilde yerine getirme,	<i>Uygulama Bilgi/Becerisi,</i>	-
Fikirlerini açık şekilde iletme	<i>İletişim becerisi,</i>	-
Eksik ve aksaklıkları görebilme, bilgi verme ve çözüm geliştirme,	<i>-Fark edebilme becerisi, -Çözüm odaklı olmak,</i>	-
Misafir memnuniyetini ön planda tutmak,	<i>Misafir odaklılık,</i>	-
-	-	Adil olma (Objektiflik),
-	-	Ahlaklı olmak,
-	-	Analitik düşünebilme yeteneği,
-	-	Bilişim (bilgi-işlem) bilgi/becerisi,
-	-	Bütçe bilgi/becerisi,
-	-	“Büyük Resim” görebilme yeteneği,
-	-	Disiplin,
-	-	Duygu kontrolü,
-	-	Ekstra performans ve katkıda bulunma,
-	-	Empati kurabilme becerisi,

Çizelge 5.7. (devam) Performans değerlemede kullanılacak olan “Yönetici Adayları”na yönelik değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)	Eklene İfadeler
-	-	Esnek çalışma saatlerine uygun olma,
-	-	Etik ilkelere riayet,
-	-	Fark edebilme becerisi (Uyanık olma),
-	-	Genel turizm bilgisi,
-	-	Girişimci ruhu,
-	-	Görgü ve protokol kuralları bilgisi,
-	-	Kalite Standartları Bilgisi
-	-	Karar verebilme yeteneği,
-	-	Kararlılık,
-	-	Kriz yönetimi bilgi/becerisi,
-	-	Kültürel bilgi/beceri,
-	-	Liderlik ve yöneticilik vasfı,
-	-	Mesleki mevzuat ve prosedür bilgisi,
-	-	Organizasyon ve koordinasyon bilgi/becerisi,
-	-	Otelcilik bilgi/becerisi,
-	-	Öz güven,
-	-	Pazarlama bilgi/becerisi,
-	-	Psikoloji/davranış bilgisi,
-	-	Raporlama bilgi/becerisi,
-	-	Sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak,
-	-	Sorumluluk sahibi olmak,
-	-	Sosyal sermaye,
-	-	Terfi çaba ve istekliliği,
-	-	Ticari bilgi/becerisi,
-	-	Yaratıcılık,
-	-	Zaman yönetim bilgi/becerisi,
-	-	“Ön büro/restoran/mutfak/kat hizmetleri departmanı işleyişi ve yönetim bilgi/becerisi”

Pilot Uygulama (Ön Test) Bulguları

Pilot (ön test) uygulamada, randevu alınan 3 adet 5 yıldızlı otelde (her otelde dört departman yöneticisi ile) toplamda 13 yönetici (4’ü Kat, 3 Mutfak, 3 Servis ve 3’ü Ön büro yöneticisi) ile 2016 Ağustos ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan ön test kapsamında ilgili formlarda yer alan ifadelerin net olarak anlaşılabilirliği hususunda düzeltme ve eklemeler yapılmış olup, formlarda yer alan kriterlerin sıralanışı ve anket formunun tasarımı ile ilgili olarak bir problem tespit edilmemiştir.

Çizelge 5.8’de “Kişisel özellikler” boyutu altında yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği üzerine yöneticilerle yapılan görüşmeler (pilot uygulama) neticesinde 4 kriterin yeniden

düzenlenmesi hususunda fikir alınmış ve gerekli değişiklikler yapılmıştır. Bu doğrultuda “İşine odaklanma” kriteri için yapılan açıklama kısmında yer alan “hatasız iş yapma ve (cep telefonu vb.)” ifadesinin çıkartılması; “Empati kurabilmek” başlığı altında yapılan açıklamada da “içselleştirme” yerine “kendini onun yerine koyma” ifadesinin daha anlaşılır olacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Diğer bir yandan “Turizm ve hizmet sevgisi” kriterinin “Turizm meslek sevgisi” şeklinde ifade edilmesinin ve açıklama kısmında hizmet sevgisine atıfta bulunmanın yeterli olacağı ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra “Verimli ve ekonomik çalışabilme” kriterinin açıklama kısmı için de fikir istenmiş, ortak yönetici görüşleri doğrultusunda ayrıca uzman görüşü de alınarak ilgili kriter açıklama cümlesi eklenmiştir.

Çizelge 5.8. Performans değerlendirme formunda kullanılacak olan “Kişisel Özellikler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)
İşine odaklanma (İşe yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle (cep telefonu vb.) uğraşmama, hatasız iş yapma becerisi)	İşine Odaklanma (Mesai saatleri içerisinde sadece işine yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle uğraşmama)
Turizm ve Hizmet Sevgisi (Turizm işletmelerinde çalışmaktan zevk alma ve hizmet etmeyi sevmek, hizmet vermeye yatkın olma)	Turizm Meslek Sevgisi (Turizm işletmelerinde çalışmaktan zevk alma ve hizmet etmeyi sevmek, hizmet vermeye yatkın olma)
Empati Kurabilmek (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme ve içselleştirme, duygudaşlık)	Empati Kurabilmek (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme, duygudaşlık)
Verimli ve Ekonomik Çalışabilme	Verimli ve Ekonomik Çalışabilme (İşleri en kısa zamanda ve etkin olarak yerine getirebilme)

Ön test kapsamında hazırlanan performans değerlendirme formlarının “Kişisel Davranışlar” boyutuna ilişkin herhangi bir değişiklik ve eklenti yapılmamıştır. İfadeler açık ve anlaşılır bulunmuştur.

Resepsiyon görevlisine yönelik olarak “Mesleki Bilgi ve Beceriler” başlığı altında yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği üzerine yöneticilerle yapılan görüşmeler (pilot uygulama) neticesinde 4 kriterle ilgili fikir belirtilmiş ve gerekli değişiklikler Çizelge 5.9’da yerine getirilmiştir. Bu kapsamda “İlkyardım müdahale bilgisi” ile “Prosedür ve mevzuat bilgisi” kriterlerinin açıklama kısmı gerekliliği yöneticilerle ifade edilmiş, sonrasında ise yöneticilerden bu kriterler için fikir istenmiş, ortak görüş ve öneriler doğrultusunda uzman görüşü de alınarak ilgili kriterlere açıklama cümleleri ilave edilmiştir. Bunun yanı sıra “İş kalitesi ve kontrol bilgisi” kriteri görüşmeciler tarafından kontrol ifadesinin yerine “İş takibi bilgi/becerisi”; kalite kısmının da “Kalite standartları

ISO bilgisi” şeklinde iki ayrı kriter olarak yer almasının daha uygun olacağı belirtilmiş, uzman görüşü doğrultusunda da kriterlerin yeni halinin Çizelge 5.9’da ki gibi olmasına karar verilmiştir. Ayrıca “İş Sağlığı ve İş Güvenliği bilgisi” kriteri; “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği bilgisi” kriteri şeklinde değiştirilmiş ve açıklama kısmı öneriler doğrultusunda geliştirilmiştir.

Çizelge 5.9. “Resepsiyon Görevlisi” için hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)
İş Kalitesi ve Kontrol Bilgisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda yaptığı işin kaliteli olmasına özen göstermek, işiyle ilgili son kontrolleri yapmak)	İş Takibi Bilgi/Becerisi (İşlerini aksatmadan yerine getirebilme becerisi, gerektiğinde not alma) Kalite Standartları ISO Bilgisi (ISO 9000, 9001 gibi kalite standartları konusunda bilgi sahibi olma ve bu standartlara uygun iş davranışları sergileme)
İlk Yardım Müdahale Bilgisi	İlk Yardım Müdahale Bilgisi (Gerekli koşullarda basit önlemler alabilme, ilgili acil aramaları yapabilme)
İş Sağlığı ve İş Güvenliği bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ve acil numaralar bilgisi vb.)	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ile alanında yaşanabilecek iş kazaları (tehlikeler) hakkında bilgi sahibi olma ve önlem alabilme, acil numaralar bilgisi. (tedbirli davranışlarda bulunabilme))
Prosedür ve Mevzuat bilgisi	Prosedür ve Mevzuat bilgisi (Faaliyet ve amaçlara ulaşmada izlenecek yol ve yöntemler ile birlikte yasaları bilme)

Çizelge 5.10’da kat hizmetleri görevlisine yönelik, “Mesleki Bilgi ve Beceriler” başlığı altında yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği üzerine ilgili bölüm yöneticileri ile yapılan görüşmeler (ön test) neticesinde 3 kriterin yeniden düzenlenmesi hususunda fikir alınmış ve gerekli değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişikliklerden birisi “Görsel Beceri” kriterinin anlaşılabilir olmasına yönelik açıklama eklenmesi iken; diğer iki değişiklik ise “Kalite standartları ISO bilgisi” ile “Raporlama ve program bilgisi” kriterlerinin içeriğinin yeniden düzenlenmesine yöneliktir. Bu doğrultuda kat hizmetleri görevlisinin: “ISO 9001” (Müşteri beklentileri, ihtiyaçları ve mevzuat şartlarını karşılama yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılmasını öngören dünyaca kabul görmüş bir kalite yönetimi sistemi), “ISO 14001” (Çevre Yönetim Sistemi, çevreye verilen zararın en aza indirilmesi için oluşturulmuş bir standart) ve “ISO 22000” (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, tüketicilerin; uluslar arası standartlara uygun, kaliteli, güvenilir ve sağlık açısından güvenli ürün ve hizmet almalarını sağlayan bir standart) kalite standartları konusunda eğitim almaları ve

aldıkları eğitim kapsamında bu bilgileri çalışma alanlarında kullanabilme yeteneklerinin de değerlendirmeye tabi tutulması istenmiştir. Diğer bir yandan bölüm içerisinde kullanılan oda durumu, maid, arıza vb. gibi raporları bilmeleri ve okuyabilmeleri yeterli olarak görülmüş, hazırlama bilgisine gerek duyulmamıştır. Bu doğrultuda yapılan değişiklikler Çizelge 5.10’da yer almaktadır.

Çizelge 5.10. “Kat Hizmetleri Görevlisi” için hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)
Görsel Beceri	Görsel Beceri (<i>Şekle, yerleşime, düzene ve sunuma önem verme, görüntüye dikkat etme</i>)
Kalite Standartları ISO Bilgisi (ISO 9000, 9001 gibi kalite standartları konusunda bilgi sahibi olma ve bu standartlara uygun iş davranışları sergileme)	Kalite Standartları ISO Bilgisi (<i>ISO 9001, 14001 ve 22000 kalite standartları bilgisine sahip olma ve bu standartlara uygun iş davranışları sergileme, Örn: yeniden kullanılabilir ürünleri israf etmeme, tıbbi atıkları uzaklaştırma konusunda dikkatli ve özenli olma vb.</i>)
Raporlama ve Program Bilgisi (Temel düzeyde Fidelio, Elektra vb.Ön büro otomasyon programı bilgisi ile departmanda kullanılan oda durumu, maid, arıza vb. gibi raporları bilmek, okuyabilmek ve hazırlayabilmek)	Raporlama ve Program Bilgisi (<i>Temel düzeyde Fidelio, Elektra vb.Ön büro otomasyon programı bilgisi ile departmanda kullanılan oda durumu, maid, arıza vb. gibi raporları bilmek ve okuyabilmek</i>)

Garson’a yönelik olarak “Mesleki Bilgi ve Beceriler” başlığı altında yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği üzerine yöneticilerle yapılan görüşmeler (ön test) neticesinde 2 kriterin içeriği (açıklaması) ile ilgili fikir belirtilmiş ve gerekli değişiklikler Çizelge 5.1’de yerine getirilmiştir. Bu kapsamda “Görgü ve protokol kuralları bilgisi” ile “Gramaj ve Porsiyon Bilgisi” kriterlerinin açıklama kısmı gerekliliği yöneticilerce ifade edilmiş, ortak görüş ve öneriler doğrultusunda uzman görüşü de alınarak ilgili kriterlere açıklama cümleleri Çizelge 5.11’de ki şekliyle eklenmiştir.

Çizelge 5.11. “Garson” için hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)
Görgü ve protokol kuralları bilgisi	Görgü ve protokol kuralları bilgisi (<i>Görgü, protokol kurallarına bilme ve uymaya özen gösterme</i>)
Gramaj ve Porsiyon Bilgisi	Gramaj ve Porsiyon Bilgisi (<i>Servis edeceği yiyeceklerin gramaj ve porsiyon büyüklüğü hakkında bilgili olma</i>)

Çizelge 5.12’de Aşçı’ya yönelik, “Mesleki Bilgi ve Beceriler” başlığı altında yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği üzerine ilgili bölüm yöneticileri ile yapılan görüşmeler (ön test) neticesinde 2 kriterin yeniden düzenlenmesi hususunda fikir alınmıştır. İlgili bölüm

yöneticileri aşçıların yemek kalorisi hesaplayabilme bilgi ve yeteneklerinin olması yerine; kalori dağılımı (protein, yağ ve karbonhidrat) içeriği ve beslenme bilgisinin daha iyi bir açıklama olacağını belirtmişlerdir. Diğer bir taraftan “Doğrama Şekilleri Hakkında Bilgi” kriteri için yapılan açıklamada yer alan “Fajita” ifadesinin Meksika mutfağına ait bir yiyecek ismi olduğu için karıştırılabileceğini bu sebeple açıklama kısmında “Fajita” yerine, “Jülyen, Parmak (batonnet), Halka (vişi), Toplu iğne başı (brunoise) vb.” doğrama şekillerinin daha açıklayıcı olacağı ifade edilmiş olup bu yönde değişiklikler Çizelge 5.12’de yapılmıştır.

Çizelge 5.12. “Aşçı” için hazırlanan performans değerlendirme formunun “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)
Beslenme ve Yemek Kalori Bilgisi (Sağlıklı beslenmeye ilişkin bilgiye sahip olma ve bu doğrultuda yemek kalori oran/miktarlarını hesaplayabilme)	<i>Beslenme ve Yemek Kalori Bilgisi (Sağlıklı beslenmeye ilişkin bilgiye sahip olma ve yemek içeriği ile içeriğe ait kalori türlerinden anlama)</i>
Doğrama Şekilleri Hakkında Bilgi (Jülyen, Fajita vb. doğrama şekillerini bilmek)	<i>Doğrama Şekilleri Hakkında Bilgi (Jülyen, Parmak (batonnet), Halka (vişi), Toplu iğne başı (brunoise) vb. doğrama şekillerini bilme)</i>

Yönetici adaylarına yönelik olarak belirlenen performans değerlendirme kriterleri ile ilgili ifadelerin anlaşılabilirliği üzerine ilgili bölüm yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde tüm ifadeler açık ve anlaşılır bulunmuştur. Yalnız belirlenen iki kriterin aynı anlama geldiği için Çizelge 5.13’de “Ön büro Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)” şeklinde birleştirilerek ifade edilmesinin daha doğru olacağı belirtilmiş ve gerekli değişiklikler bu doğrultuda yerine getirilmiştir.

Çizelge 5.13. “Ön büro/Kat Hizmetleri/Servis ve Mutfak” bölümlerinde çalışan işgörelere yönelik hazırlanan performans değerlendirme formunun “Yönetici Aday Kriterleri” boyutuna ilişkin ön test kapsamındaki değişiklik ve eklentiler

Kriter İlk İfade	Kriter Yeni İfade (Değişim)
-Deneyim	<i>-Ön büro Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)</i>
-Ön büro Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi	

5.2. Nicel (Kanitatif) Araştırma Bulguları

Çalışma kapsamında, Ankara il merkezinde bulunan toplamda 15 adet 5 yıldızlı otel işletmesinden Aralık 2016-Ocak 2017 ayları için randevu talep edilmiş, randevu konusunda ilgili yöneticilere telefon ve e posta ile bilgilendirme yapılmıştır. 2 adet 5 yıldızlı otel randevu talebine iş yoğunluklarını gerekçe göstererek olumsuz cevap vermiş, araştırmaya katılmamıştır. Randevuya cevap veren ve anket uygulaması için gerekli kolaylığı sağlamayı taahhüt eden 13 otel ziyaret edilmiş, 2 adet 5 yıldızlı otelin isteği üzerine ise ilgili anketler ve adres bilgisi otellere bırakılmış ve 15 gün içinde anketlerin doldurularak tarafımıza kargolanacağı sözü verilmesine rağmen gerekli dönüş sağlanamamıştır. Bu süreçte yöneticiler zaman dolduktan sonra tekrar tekrar aranmış fakat ilgili anketler elde edilememiştir. Her yönetici en az 5 kez aranmış 1'i yoğunluğu gerekçe göstermiş ve geri dönüş yapılamayacağını bildirmiş iken; diğer otel yöneticisi ise telefon ve mesajlara geri dönüş vermemiştir.

Anket uygulaması, belirlenen 15 adet 5 yıldızlı otelden 11'inde gerçekleştirilebilmiş, çalışma kapsamında; 15'i kat hizmetleri, 14'ü servis, 15'i mutfak ve 17'si ön büro yöneticisi olmak üzere toplam 61 yöneticiye anket uygulaması gerekli izinler alınarak gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan yönetici sayıları tabakalı örneklem kapsamında belirlenen dağılım ve sayı açısından yeterlidir. Çizelge 5.14'te araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları bölüm ve unvanları yer almaktadır. Araştırma sonucunda her bölümden en az 14 yöneticiye ulaşılmış olup, unvan kapsamında da hem orta düzey (bölüm müdürü) hem de alt düzey yöneticilere (bölüm şefi) eşit veya yakın sayıda anket doldurulmuştur.

Çizelge 5.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bölüm ve İş Pozisyonları (Unvanları)

	Bölüm	Ön büro	Kat Hizmetleri	Servis	Mutfak
İş Pozisyonu		(n)	(n)	(n)	(n)
(Unvanı)					
Bölüm (Departman) Müdürü		9	8	7	8
Bölüm (Departman) Şefi		8	7	7	7

Araştırmaya katılan yöneticilere “çoklu bilgi beceri” konusu sorulmuş ve araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık % 64’ü (müdürlerin %53’ü; şeflerin ise %76’sı) personelin çoklu bilgi ve beceriye sahip olması gerektiğini; geri kalan %36’lık kısmı ise (müdürlerin %47’si; şeflerin ise %24’ü) personelin sadece kendi alanıyla ilgili bilgi ve beceri konusunda uzmanlaşması gerektiğini belirtmiştir. Çizelge 5.15’e göre, ön büro müdürlerinin çoğunun (n:5) personelin sadece kendi alanıyla ilgili bilgi, beceriye sahip olması gerektiğini düşünürken, diğer bölüm müdürleri ve şeflerinin ise çoğunun personelde çoklu bilgi-becerinin olması gerektiğini ifade etmiştir.

Çizelge 5.15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Personel Yeteneği Üzerine Görüşleri

Bölüm	Ön büro		Kat Hizmetleri		Servis		Mutfak		Toplam	
	Bölüm Müdürü (n)	Bölüm Şefi (n)	Bölüm Müdürü (n)	Bölüm Şefi (n)	Bölüm Müdürü (n)	Bölüm Şefi (n)	Bölüm Müdürü (n)	Bölüm Şefi (n)	Bölüm Müdürü (n)	Bölüm Şefi (n)
İş Pozisyonu (Unvanı)										
Personel Yetenek Türü										
Çoklu Bilgi, Beceri ve Yetenek Çeşitliliği	4	5	4	6	4	7	5	4	17	22
Sadece Kendi Alanıyla İlgili Bilgi, Beceri ve Yeteneği	5	3	4	1	3	-	3	3	15	7

Çizelge 5.16 ile 5.35 arasında yer alan çizelgelerde iş kollarına yönelik olarak hazırlanan kriterlerin (ifadelerin) tespitinde, yöneticilerin görüşleri doğrultusunda kriterler için gerekli ya da gereksiz olması yönünde verdikleri cevaplar ile gerekli olarak görünen kriterlere yönelik verilen puanların ortalamaları dikkate alınmıştır. Gerekli olarak belirlenen kriterlere verilen puanların öncelikle ortalamaları hesaplanarak, 100 üzerinden her bir kriterin ağırlıklı ortalama puanı yeniden hesaplanarak bulunmuştur. Bunun dışında çalışma sonucunda gereksiz olduğu ifade edilen, boş bırakılma sayısı fazla olan veya (1-10 arası puanlama neticesinde) aritmetik ortalaması “4-6” arasında olup kararsız kalındığı düşünülen ifadeler “Sorularda Cevapsız Oranlarının Analizi” ön testi kapsamında formdan çıkartılmıştır. Çizelgelerde üstü çizili olarak yer alan bu kriterler performans değerlendirme formunda kullanılmamıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların “Kişisel Özellikler”, “Mesleki Bilgi Ve Beceri”, “Kişisel Davranışlar” ve “Yönetici Aday Kriterleri” boyutuna ilişkin belirlenen alt kriterlere yönelik “1 ile 10” arasında vermiş oldukları puanlar Excel bilgisayar programında hazırlanan forma tek tek işlenmiş ve devamında her bir kriterin aritmetik ortalaması hesaplanmıştır. Sonrasında her bir boyutta yer alan kriterlerin ortalama puanları ilgili boyutta toplanarak, çıkan sonuçların 100 üzerinden olan değeri tespit edilmiş olup her bir kriterin ağırlıklı puanı yeniden hesaplanmıştır. Hesaplama şu şekilde yapılmıştır. Örneğin; “Resepsiyon Görevlisi’ne” yönelik “Kişisel Özellikler” boyutunda yer alan 38 kriterin ortalama puanları toplamı 337 çıkmıştır. Ortaya çıkan 337 sayısı 3.37’ye bölünerek boyutun toplamı 100 olarak bulunmuş ve boyut altında yer alan tüm kriterler de 3.37’ye bölünerek her bir kriterin “100 puan üzerinden Ağırlıklı Ortalama Puanı” hesaplanmış ve çıkan sayı, tek ondalıklı sayı olacak şekilde yuvarlanarak çizelgedeki yerini almıştır. Aynı hesaplama diğer çizelgeler (bundan sonrası) için de aynı yöntemle yapılmıştır.

Çizelge 5.16’da resepsiyon görevlisinde bulunması gereken kişisel özellikler yer almaktadır. Ankara ilinde yer alan 11 adet 5 yıldızlı otelin 9 ön büro müdürü ve 8 ön büro şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda resepsiyon görevlisinin kişisel özellikleri kapsamında belirlenen 39 kriterden 38 tanesinin performans değerlendirme formunda kullanılabilmesi; 1 tanesinin ise gereksiz (<9) olduğu (kullanılamayacağı) ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Çizelge 5.16’ya bakıldığında “*Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak*” kriterinin resepsiyon görevlisi için gerekli bir kişisel özellik olarak görülmediğinden formdan çıkarılmıştır. Diğer bir yandan resepsiyon görevlisinde bulunması gereken kişisel özellikler kapsamında belirlenen kriterlerin neredeyse tamamı (%97’si) katılımcılar tarafından gerekli görülmüş ve kriterler yüksek puanlarla puanlanmıştır. Resepsiyon görevlisinin sahip olması gereken kişisel özelliklere yönelik olarak belirlenmiş olan kriterler içerisindeki ilk 34 kriter çok önemli (ort.: 8-10) kriterler olarak görülürken; “Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak”, “Hesaplama Bilgisi”, “İnisiyatif Alabilmek” ve “Turizm Meslek Sevgisi” kriterleri ise önemli (ort.:6-8) birer kriter olarak belirlenmiştir. Çizelge 5.16’ya bakıldığında resepsiyon görevlilerinde veya resepsiyon görevlisi olmak isteyen kişilerde olması gereken en önemli 5 kişisel özellik sırasıyla: “**Mesaiye Riayet Etme**”, (işe zamanında gidip gelme), “**Çalışma Ruhu (İsteklilik)**”, “**Çözüm Odaklı Olma**”, “**Dürüst ve Güvenilir Olma**” ve “**Ahlaklı Olma**” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Çizelge 5.16. Resepsiyon Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özelliklerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Özellikler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
-	Toplam Puan	17	337	100,0
1	Mesaiye Riayet	17	9,823529	2,9
2	Çalışma Ruhu (İsteklilik)	17	9,647059	2,9
3	Çözüm Odaklı Olmak	17	9,588235	2,8
4	Dürüstlük ve Güvenilirlik	17	9,588235	2,8
5	Ahlaklı Olmak	17	9,529412	2,8
6	Kişisel Görünüm ve Hijyen	17	9,470588	2,8
7	Sorumluluk	17	9,411765	2,8
8	Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak	17	9,411765	2,8
9	İletişim ve Hitap Yeteneği	17	9,235294	2,7
10	İşine Odaklanma	17	9,235294	2,7
11	Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak	17	9,176471	2,7
12	İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak	17	9,176471	2,7
13	Planlı ve Organize Olmak	17	9,117647	2,7
14	Pratiklik	17	9,117647	2,7
15	Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak	17	9,058824	2,7
16	Dışa Dönüklük	17	9,058824	2,7
17	Dinamik ve Enerjik Olmak	17	9,058824	2,7
18	Etkin Olmak	17	9,058824	2,7
19	Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak	17	8,941176	2,7
20	İkna Yeteneğine Sahip Olmak	17	8,941176	2,7
21	Güçlü Hafıza	17	8,882353	2,6
22	Öğrenme ve Gelişime Açık Olma	17	8,823529	2,6
23	Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi	17	8,823529	2,6
24	Özenli ve Korumacı Olma	17	8,764706	2,6
25	Duygu Kontrolü Becerisi	17	8,705882	2,6
26	Karar Verebilme Yeteneği	17	8,705882	2,6
27	Eleştiri Kaldırabilme	17	8,647059	2,6
28	Empati Kurabilmek	17	8,647059	2,6
29	Kararlı Olmak	17	8,588235	2,5
30	Öngörülü Olmak	17	8,588235	2,5
31	Verimli ve Ekonomik Çalışabilme	17	8,588235	2,5
32	Yetkisel Davranış Gösterebilme	17	8,470588	2,5
33	Yaratıcılık	17	8,352941	2,5
34	Yardımsverlik	17	8,294118	2,5
35	Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak	17	7,882353	2,3
36	Hesaplama Bilgisi	17	7,764706	2,3
37	İnisiyatif Alabilmek	17	7,529412	2,2
38	Turizm Meslek Sevgisi	17	7,294118	2,2
39	Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak	17	5,705882	-

Çizelge 5.17 resepsiyon görevlisinde olması gereken mesleki yetkinlikleri göstermektedir. Mesleki bilgi ve becerilere ilişkin olarak 9 ön büro müdürü ve 8 ön büro şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda resepsiyon görevlisi için belirlenen 33 mesleki kriterden 32 tanesinin performans değerlendirme formunda kullanılabileceği; 1 tanesinin ise gereksiz olduğu (kullanılamayacağı) ortaya çıkmıştır. Resepsiyon görevlisinde bulunması gereken “Mesleki Bilgi ve Beceriler” kapsamında belirlenen kriterlerin %97’si katılımcılar tarafından gerekli görülmüş ve kriterler yüksek puanlarla puanlanmıştır. Resepsiyon görevlisi olarak çalışan veya çalışmak isteyen kişilerde olması gereken “Mesleki Bilgi ve Beceriler” en önemliden başlayarak Çizelge 5.17’de sıralanmıştır.

Resepsiyon görevlisinin sahip olması gereken mesleki yetkinliklere yönelik olarak belirlenmiş olan kriterler içerisindeki ilk 28 kriter çok önemli (ort.: 8-10) kriterler olarak görülürken; “Pazarlama-Satış Bilgi ve Becerisi”, “Prosedür ve Mevzuat bilgisi”, “Kültürel Bilgi ve Beceri” ve “İlk Yardım Müdahale Bilgisi” kriterleri ise önemli (ort.:6-8) birer kriter olarak belirlenmiştir. Resepsiyon görevlisi için Çizelge 5.17’ye bakıldığında, en önemli 5 mesleki yetkinliğin sırasıyla: **“Otel Odaları Bilgisi”, “Otel Bilgisi”, “Konuk Giriş-Çıkış İşlemleri Bilgi/Becerisi”, “Konuk Kalış İşlemlerini Yürütme ve Takip Etme Bilgi/Becerisi”** ve **“Vardiya Sonu İşlemleri Bilgisine”** sahip olma ve yürütebilme şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. *“Kalite Standartları ISO Bilgisi”* (>7 ve ort.:4,76) kriteri, resepsiyon görevlisi için gerekli bir mesleki yetkinlik olarak görülmemiştir.

Çizelge 5.17. Resepsiyon Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Mesleki Bilgi-Beceriler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
-	Toplam		284	100,0
1	Otel Odaları Bilgisi	17	9,647059	3,4
2	Otel Bilgisi	17	9,647059	3,4
3	Konuk Giriş-Çıkış İşlemleri Bilgi/Becerisi	17	9,588235	3,4
4	Konuk Kalış İşlemlerini Yürütme ve Takip Etme Bilgi/Becerisi	17	9,588235	3,4
5	Vardiya Sonu İşlemleri Bilgisi	17	9,529412	3,4
6	Polis Raporlaması Bilgisi	17	9,470588	3,3
7	İş Takibi Bilgi/Becerisi	17	9,411765	3,3
8	Kasa İşlemleri Bilgi ve Becerisi	17	9,411765	3,3
9	Gün Sonu ve Gün Kapatma İşlemleri Bilgisi	17	9,294118	3,3
10	Kayıtları Tutma, Düzenleme, Raporlama ve İletebilme Bilgi ve Becerisi	17	9,294118	3,3
11	VIP Misafir İşlemleri Bilgisi	17	9,294118	3,3
12	Oda Değişiklikleri İşlemleri Bilgi/Becerisi	17	9,235294	3,3
13	Fırsatları Değerlendirebilme Bilgi/Becerisi	17	9,176471	3,2
14	Analitik Düşünme Yeteneği	17	9,117647	3,2
15	Araç, Gereç ve Bilgisayar Bilgisi	17	9	3,2
16	Ön Büro Otomasyon Paket Programları Bilgisi	17	9	3,2
17	Rezervasyon Bilgisi	17	9	3,2
18	Mesaj işlemleri	17	8,941176	3,1
19	Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi	17	8,882353	3,1
20	İş Tanımı Bilgisi	17	8,882353	3,1
21	Yabancı Dil Bilgisi	17	8,882353	3,1
22	Genel Turizm Bilgisi	17	8,764706	3,1
23	Ürün/Hizmet Fiyat Bilgisi	17	8,764706	3,1
24	Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi	17	8,705882	3,1
25	Dosyalama ve Arşivleme Bilgisi	17	8,529412	3,0
26	Hijyen Bilgisi	17	8,411765	3,0
27	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği bilgisi	17	8,176471	2,9
28	Yöresel Bilgi	17	8,058824	2,8
29	Pazarlama-Satış Bilgi ve Becerisi	17	7,647059	2,7
30	Prosedür ve Mevzuat bilgisi	17	7,647059	2,7
31	Kültürel Bilgi ve Beceri	17	7,588235	2,7
32	İlkyardım Müdahale Bilgisi	17	7,411765	2,6
33	Kalite Standartları ISO Bilgisi	17	4,764706	-

Çizelge 5.18’de resepsiyon görevlisinin 6 kategoride davranışlarından sorumlu olacağı kriterler belirlenmiştir. 9 ön büro müdürü ve 8 ön büro şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda resepsiyon görevlisi için kişisel davranışlar boyutunda belirlenen 6 kriterin de performans değerlendirme formunda kullanılabileceği ortaya çıkmıştır. Kriterlerin tamamı 1 ile 10 arasında çok yüksek puanlarla (min.ort.: 9,47) puanlanmıştır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda resepsiyon görevlilerinin kurallara ve yasalara uyarak, şirketine bağlı çalışanlar olması, şirketini farklı platformlarda savunması (kötülememesi) beklenmektedir. Bununla birlikte resepsiyon görevlilerinin, en başta misafirler olmak üzere, amirlerine, astlarına ve iş arkadaşlarına karşı davranış boyutunda sorumluluğu vardır.

Çizelge 5.18. Resepsiyon Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Davranışların Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Davranışlar	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam	17	57,52941	100
1	Misafirlere Karşı Davranış	17	9,823529	17
2	Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış	17	9,588235	17
3	Astlarına Karşı Davranış	17	9,588235	17
4	Şirkete Karşı Davranış	17	9,588235	17
5	İş Arkadaşlarına Karşı Davranış	17	9,470588	16
6	Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış	17	9,470588	16

Resepsiyon görevlisi performans değerlendirmesine ilişkin olarak belirlenen 3 boyuta ilişkin yüzdeler dağılımlar Çizelge 5.19’da yer almaktadır. 9 ön büro müdürü ve 8 ön büro şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda resepsiyon görevlisi için en önemli performans değerlendirme boyutunun %41 ile “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutu olduğu sonra sırasıyla %31 ile “Kişisel Davranışlar” boyutu ve %28 ile de “Kişisel Özellikler” boyutu olduğu görülmektedir.

Resepsiyon görevlisi için 3 üst kritere yönelik yapılacak olan değerlendirme sonucunda, 3 boyutla ilgili elde edilen puanların toplanmasında; Mesleki Bilgi ve Beceri boyutunun %41’inin; Kişisel Davranışlar boyutunun %31’inin Kişisel Özellikler boyutunun ise %28’i alınarak ortaya çıkacak olan puan performans değerlendirme puanını

oluşturacaktır. Örneğin; A otelinde çalışan bir resepsiyon görevlisi Aytekin için 100 puan üzerinden yapılan performans değerlendirmesi sonucunda, Aytekin'in Mesleki Bilgi ve Beceri boyutunda 75; Kişisel Davranışlar boyutunda 95 ve Kişisel Özellikler Boyutunda 80 puan elde etmiş olduğunu varsayalım. Aytekin'in performans değerlendirme notu 100 üzerinden şu şekilde olacaktır: $(75*0,41+95*0,31+80*0,28)=(30,75+ 29,45+22,4)=82,6$ puan olacaktır.

Çizelge 5.19. Resepsiyon Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan 3 Boyuta İlişkin Dağılım Puanları

S	Performans Değerlendirme Boyutları (Üst Kriterler)	n	Ortalama Puanı %	Yüzde % (Yuvarlama Yapılmıştır.)
1	Mesleki Bilgi ve Beceri	17	40,82353	41
2	Kişisel Davranışlar	17	30,94118	31
3	Kişisel Özellikler	17	28,23529	28
	Toplam	17	100	100

Çizelge 5. 20 Yönetici adayı olacak veya olması planlanan resepsiyon görevlilerinin sahip olması gereken kriterleri göstermektedir. 9 ön büro müdürü ve 8 ön büro şefi tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda yönetici adayı olacak olan resepsiyon görevlileri için sahip olması gereken en önemli 5 kriter sırasıyla: **“İyi Bir Kişisel Görünüm”**, **“Ahlaklı Olmak”**, **“Misafir Odaklılık”**, **“İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak”** ve **“Adil olma (Objektiflik)”** şeklinde sıralanmıştır. Çizelge 5.20’de yer alan ilk 42 kriter çok önemli (ort.: 8-10) kriterler olarak görülürken; “Dışa dönüklük”, “Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi”, “Girişimci Ruhu”, “Terfi Çaba ve İstekliliği”, “Bütçe Bilgi/Becerisi” ve “Kültürel Bilgi/Beceri” kriterleri ise önemli (ort.:6-8) birer kriter olarak belirlenmiştir. *“Ticari Bilgi/Becerisi”* ve *“Sosyal Sermaye”* kriterleri ise bir kısım yönetici tarafından yönetici adayları için gerekli bir kriter olarak görülmemiş (>6), bir kısım yönetici tarafından ise kararsız kalınmış (ort.:5,76; ort.:5,52) bir kriter olduğundan, “Sorularda Cevapsız Oranlarının Analizi” ön testi kapsamında (4-6 puan aralığında puanlanmasından dolayı) formdan çıkarılmışlardır. Çizelge 5.20’de yer alan yönetici adayı performans değerlendirme formu sadece resepsiyon görevlileri için yönetici adayı olmaları durumunda kullanılabilir şekilde geliştirilmiş bir formdur.

Çizelge 5.20. Yönetici Adayı Resepsiyon Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları

S	Resepsiyon Görevlisi Yönetici Aday Kriterleri	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	TOPLAM	17	430,2353	100,0
1	Kişisel Görünüm	17	9,882353	2,3
2	Ahlaklı Olmak	17	9,823529	2,3
3	Misafir Odaklılık	17	9,764706	2,3
4	İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak	17	9,705882	2,3
5	Adil olma (Objektiflik)	17	9,647059	2,2
6	İletişim Becerisi	17	9,588235	2,2
7	Sorumluluk	17	9,588235	2,2
8	Çözüm Odaklı Olmak	17	9,529412	2,2
9	Karar Verebilme Yeteneği	17	9,529412	2,2
10	Denetim (Kontrol) Becerisi	17	9,470588	2,2
11	Disiplin	17	9,470588	2,2
12	Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi	17	9,470588	2,2
13	Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi	17	9,411765	2,2
14	Yabancı Dil Bilgisi	17	9,352941	2,2
15	Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi	17	9,294118	2,2
16	Etik İlkelere Riayet	17	9,235294	2,1
17	Önbüro Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi	17	9,235294	2,1
18	Empati Kurabilme Becerisi	17	9,176471	2,1
19	Analitik Düşünebilme Yeteneği	17	9	2,1
20	Kararlılık	17	9	2,1
21	Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi	17	9	2,1
22	Fark Edebilme Becerisi	17	8,882353	2,1
23	Öz güven	17	8,882353	2,1
24	Duygu Kontrolü Becerisi	17	8,823529	2,1
25	Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi	17	8,823529	2,1
26	Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi	17	8,823529	2,1
27	Raporlama Bilgi/Becerisi	17	8,823529	2,1
28	Uygulama Bilgi/Becerisi	17	8,823529	2,1
29	Etkin olmak	17	8,705882	2,0
30	İnisiyatif Alma Becerisi	17	8,705882	2,0
31	Genel Turizm Bilgisi	17	8,647059	2,0
32	Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma	17	8,588235	2,0
33	Otelcilik Bilgi/Becerisi	17	8,529412	2,0
34	“Büyük Resim” Görebilme Yeteneği	17	8,470588	2,0
35	Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma	17	8,411765	2,0
36	Pazarlama Bilgi/Becerisi	17	8,294118	1,9
37	Hijyen Bilgisi	17	8,235294	1,9
38	Liderlik ve Yöneticilik Vasfı	17	8,176471	1,9
39	Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi	17	8,176471	1,9

Çizelge 5.20. (devam) Yönetici Adayı Resepsiyon Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları

S	Resepsiyon Görevlisi Yönetici Aday Kriterleri	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
40	Kalite Standartları Bilgisi	17	8,117647	1,9
41	Psikoloji/Davranış Bilgisi	17	8,117647	1,9
42	Yaratıcılık	17	8,058824	1,9
43	Dışa dönüklük	17	7,882353	1,8
44	Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi	17	7,764706	1,8
45	Girişimci Ruh	17	7,764706	1,8
46	Terfi Çaba ve İstekliliği	17	7,705882	1,8
47	Bütçe Bilgi/Becerisi	17	7,588235	1,8
48	Kültürel Bilgi/Beceri	17	7,235294	1,7
49	Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak	17	7	1,6
50	Ticari Bilgi/Becerisi	17	5,764706	-
51	Sosyal Sermaye	17	5,529412	-

Çizelge 5.21 kat hizmetleri görevlisinde bulunması gereken kişisel özellikleri göstermektedir. Ankara ilinde yer alan 11 adet 5 yıldızlı otelin 8 kat hizmetleri müdürü ve 7 kat hizmetleri şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda kat hizmetleri görevlisinin kişisel özellikleri kapsamında belirlenen 38 kriterden 36'sının performans değerlendirme formunda kullanılabileceği; 2 tanesinin ise kullanılamayacağı ortaya çıkmıştır. Kat hizmetleri görevlisinde bulunması gereken kişisel özellikler kapsamında belirlenen kriterlerin %95'i katılımcılar tarafından gerekli görülmüş ve kriterler yüksek puanlarla puanlanmıştır. Çizelge 5.21'e göre kat hizmetleri görevlilerinde veya kat hizmetleri görevlisi olmak isteyen kişilerde olması gereken çok önemli kriter sayısı 29 iken bunlar arasında en önemli 5 kişisel özelliğin ise sırasıyla: **“Ahlaklı Olma”**, **“Dürüst ve Güvenilir Olma”**, **“Çalışma Ruhü (İsteklilik)”**, **“Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak”**, **“Kişisel Görünüm ve Hijyen Sahibi Olma”** şeklinde olduğu tespit edilmiştir. “Kararlı Olmak”, “İnisiyatif Alabilmek”, “Öngörülü Olmak”, “Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak”, “Karar Verebilme Yeteneği”, “Yaratıcılık” ve “Yetkisel Davranış Gösterebilme” kriterleri, belirlenen diğer kriterlere göre biraz daha az öneme sahip olmakla birlikte; bu kriterler de önemli birer kriter olarak görülmüştür. “Hesaplama Bilgisi” kat hizmetleri görevlisi için gereksiz (<7) bir kişisel özellik olarak görülmüşken; “Turizm Meslek Sevgisi” ise katılımcılar tarafından kararsız kalınmış (ort.:5,73) bir kriter olduğundan iki kriterde formdan çıkarılmıştır.

Çizelge 5.21. Kat Hizmetleri Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özelliklerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Özellikler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam		313,4	100,0
1	Ahlaklı Olmak	15	9,8	3,1
2	Dürüstlük ve Güvenilirlik	15	9,733333333	3,1
3	Çalışma Ruhu (İsteklilik)	15	9,533333333	3,0
4	Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak	15	9,466666667	3,0
5	Kişisel Görünüm ve Hijyen	15	9,466666667	3,0
6	Pratiklik	15	9,266666667	3,0
7	Yardımsverlik	15	9,266666667	3,0
8	Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak	15	9,2	2,9
9	İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak	15	9,133333333	2,9
10	Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak	15	9,066666667	2,9
11	Özenli ve Korumacı Olma	15	9,066666667	2,9
12	Planlı ve Organize Olmak	15	9,066666667	2,9
13	Etkin Olmak	15	9	2,9
14	Güçlü Hafıza	15	9	2,9
15	Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi	15	9	2,9
16	İşine Odaklanma	15	8,933333333	2,9
17	Mesaiye Riayet	15	8,933333333	2,9
18	Verimli ve Ekonomik Çalışabilme	15	8,933333333	2,9
19	Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak	15	8,866666667	2,8
20	Dinamik ve Enerjik Olmak	15	8,866666667	2,8
21	Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak	15	8,866666667	2,8
22	Çözüm Odaklı Olmak	15	8,8	2,8
23	Öğrenme ve Gelişime Açık Olma	15	8,733333333	2,8
24	İletişim ve Hitap Yeteneği	15	8,666666667	2,8
25	Dışa Dönüklük	15	8,533333333	2,7
26	Duygu Kontrolü Becerisi	15	8,466666667	2,7
27	Eleştiri Kaldırabilme	15	8,333333333	2,7
28	Sorumluluk	15	8,333333333	2,7
29	Empati Kurabilmek	15	8,266666667	2,6
30	Kararlı Olmak	15	7,933333333	2,5
31	İnisiyatif Alabilmek	15	7,866666667	2,5
32	Öngörülü Olmak	15	7,866666667	2,5
33	Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak	15	7,6	2,4
34	Karar Verebilme Yeteneği	15	7,4	2,4
35	Yaratıcılık	15	7,133333333	2,3
36	Yetkisel Davranış Gösterebilme	15	7	2,2
37	Turizm Meslek Sevgisi	15	5,733333333	-
38	Hesaplama Bilgisi	15	-	-

Çizelge 5.22’de kat hizmetleri görevlisinde olması gereken “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutuna ait alt kriterler yer almaktadır. Mesleki Bilgi ve Becerilere ilişkin olarak 8 kat hizmetleri müdürü ve 7 kat hizmetleri şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda kat hizmetleri görevlisi için belirlenen 22 mesleki kriterden, 19 tanesinin performans değerlendirme formunda kullanılabileceği; 3 tanesinin ise kullanılmayacağı ifade edilmiştir. Kat hizmetleri görevlisinde bulunması gereken “Mesleki Bilgi ve Beceriler” kapsamında belirlenen kriterlerin %86’sı katılımcılar tarafından gerekli görülmüş ve kriterler yüksek puanlarla puanlanmıştır. Kat hizmetleri görevlisi olarak çalışan veya çalışmak isteyen kişilerde olması gereken “Mesleki Bilgi ve Beceriler” en önemliden başlayarak Çizelge 5.22’de sıralanmıştır. Kat hizmetleri görevlisi için en önemli 5 mesleki yetkinlik sırasıyla: “Hijyen Bilgisine Sahip Olma”, “Temizlik Maddeleri Bilgisi”, “Yatak Yapım Bilgi/Becerisi”, “İş Tanımı Bilgisi” ve “Oda Temizlik Türü Bilgi ve Becerisine” sahip olma şeklinde ortaya çıkmıştır. Çizelge 5.22’de yer alan mesleki kriterlerden ilk 14’ü çok önemli kriter olarak görülürken 15-19 arasında yer alan kriterler ise önemli birer kriter olarak ifade edilmiştir. “Yabancı Dil Bilgisi” ve “Yöre Bilgisi” kriterleri kat hizmetleri görevlisi için gerekli bir mesleki yetkinlik olarak görülmediğinden (>10), “Genel Turizm Bilgisi” kriteri ise katılımcılar tarafından puanlamada kararsız kalınan (genelde 4-6 arasında puanlanması neticesinde) bir kriter olduğundan (ort.:5,8), ilgili üç kriter de formdan çıkartılmıştır.

Çizelge 5.22. Kat Hizmetleri Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Mesleki Bilgi-Beceriler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam	15	161	100,0
1	Hijyen Bilgisi	15	9,333333333	5,8
2	Temizlik Maddeleri Bilgisi	15	9,333333333	5,8
3	Yatak Yapım Bilgi/Becerisi	15	9,2	5,7
4	İş Tanımı Bilgisi	15	9,133333333	5,7
5	Oda Temizlik Türü Bilgi ve Becerisi	15	9,066666667	5,6
6	Malzeme, Ekipman ve Araç-Gereç Bilgisi	15	9	5,6
7	Oda Temizleme ve Düzenleme Bilgisi	15	8,933333333	5,5
8	Otel Bilgisi	15	8,933333333	5,5
9	Kalite Kontrol Prensipleri Bilgisi	15	8,866666667	5,5
10	Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi	15	8,733333333	5,4
11	Araç-Gereç ve Stok Kontrol Bilgi/Becerisi	15	8,6	5,3

Çizelge 5.22. (devam) Kat Hizmetleri Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Mesleki Bilgi-Beceriler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
12	Görsel Beceri	15	8,333333333	5,2
13	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi	15	8,2	5,1
14	Kültürel Bilgi ve Beceri	15	8,133333333	5,1
15	El becerisi	15	7,8	4,8
16	Raporlama ve Program Bilgisi	15	7,533333333	4,7
17	İlkyardım Müdahale Bilgisi	15	7,466666667	4,6
18	Envanter Kontrol Bilgisi	15	7,4	4,6
19	Kalite Standartları ISO Bilgisi	15	7	4,3
20	Genel Turizm Bilgisi	15	5,8	-
21	Yabancı Dil Bilgisi	15	-	-
22	Yöre Bilgisi	15	-	-

Çizelge 5.23 kat hizmetleri görevlisinin 6 kategoride davranışlarından sorumlu olacağı kriterleri göstermektedir. Yapılan değerlendirme sonucunda kat hizmetleri görevlisi için kişisel davranışlar boyutunda tespit edilen 6 kriterin de performans değerlendirme formunda kullanılabileceği belirlenmiştir. Kriterlerin tamamı 1 ile 10 arasında çok yüksek puanlarla (min.ort.: 9,33) puanlanmıştır. Çıkan sonuçlar kat hizmetleri görevlilerinin en başta misafirler olmak üzere, amirlerine, astlarına, ve iş arkadaşlarına karşı davranış boyutunda sorumluluğunun olduğunu, bununla birlikte işini yaparken kurallara ve yasalara uyması hususu önem arz etmektedir. Kat hizmetleri görevlisinin aynı zamanda şirketini sevmesi, bağlılık hissetmesi çok önemli olarak görülmüştür. Davranış boyutundaki tüm kriterler çok önemli birer kriter olarak ortaya çıkmıştır.

Çizelge 5.23. Kat Hizmetleri Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Davranışların Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Davranışlar	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam	15	57,46666667	100,0
1	Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış	15	9,666666667	17
2	Misafirlere Karşı Davranış	15	9,666666667	17
3	Astlarına Karşı Davranış	15	9,666666667	17
4	Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış	15	9,666666667	17
5	İş Arkadaşlarına Karşı Davranış	15	9,466666667	16
6	Şirkete Karşı Davranış	15	9,333333333	16

Çizelge 5.24’de, kat hizmetleri görevlisi performans değerlendirmesine ilişkin olarak belirlenen 3 boyutun yüzdelerle dağılımları yer almaktadır. 8 kat hizmetleri müdürü ve 7 kat hizmetleri şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda kat hizmetleri görevlisi için en önemli performans değerlendirme boyutu %39 ile “Kişisel Özellikler” boyutudur. Kat hizmetleri görevlisi performans değerlendirmesinde %33 ile “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutu ve %28 ile “Kişisel Davranışlar” boyutu; “Kişisel Özellikler” boyutundan sonra gelmektedir. Kat hizmetleri görevlisi için 3 üst kritere yönelik yapılacak olan değerlendirme sonucunda; “Kişisel Özellikler” boyutunun %39’u; “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutunun %33’ü; “Kişisel Davranışlar” boyutunun ise %28’i alınarak ortaya çıkacak olan puanların toplanması neticesinde kişinin performans değerlendirme puanı oluşacaktır.

Çizelge 5.24. Kat Hizmetleri Görevlisi’ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan 3 Boyuta İlişkin Dağılım Puanları

S	Performans Değerlendirme Boyutları (Üst Kriterler)	n	Ortalama Puanı	Tamsayı Puanı (Yuvarlama Yapılmıştır.)
1	Kişisel Özellikler	15	38,86666667	39
2	Mesleki Bilgi ve Beceri	15	32,8	33
3	Kişisel Davranışlar	15	28,33333333	28
	Toplam	15	100	100

Çizelge 5.25 yönetici adayları olacak veya olması planlanan kat hizmetleri görevlilerinin sahip olması gereken kriterleri göstermektedir. Yönetici adayları olacak olan kat hizmetleri görevlileri için, “Yabancı Dil Bilgisi” ve “Büyük Resim” Görebilme Yeteneği önemli birer kriter olarak görülürken; diğer tüm kriterler (ilk 45 kriter: ≥ 8) çok önemli kriter olarak görülmüştür. Katılımcılar tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda yönetici adayları olacak olan kat hizmetleri görevlileri için sahip olması gereken en önemli 5 kriter sırasıyla: “Ahlaklı Olmak”, “Adil Olma (Objektiflik)”, “İletişim Becerisi”, “Kalite Standartları Bilgisi” ve “Çözüm Odaklı Olmak” şeklinde sıralanmıştır. Diğer bir yandan “Sosyal Sermaye” ve “Ticari Bilgi/Beceri” kat hizmetleri görevlisi için gereksiz (< 7) bir kişisel özellik olarak görülmüşken; “Pazarlama Bilgi/Becerisi” ve “Bütçe Bilgi/Becerisi” ise katılımcılar tarafından kararsız kalınmış (ort.:5,6; ort.:5,53) birer kriter olduğundan, dört kriter de formdan çıkarılmıştır. Çizelge 5.25’de yer alan yönetici adayları performans değerlendirme formu sadece kat hizmetleri görevlileri için yönetici adayları olmaları durumunda kullanılabilecek şekilde geliştirilmiş bir formdur.

Çizelge 5.25. Yönetici Adayı Kat Hizmetleri Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları

S	Kat Hizmetleri Görevlisi Yönetici Aday n	Kriterleri	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
		TOPLAM	15 421,8	100,0
1		Ahlaklı Olmak	15 9,866666667	2,3
2		Adil olma (Objektiflik)	15 9,733333333	2,3
3		İletişim Becerisi	15 9,6	2,3
4		Kalite Standartları Bilgisi	15 9,533333333	2,3
5		Çözüm Odaklı Olmak	15 9,466666667	2,2
6		Disiplin	15 9,4	2,2
7		Etik İlkelerle Riayet	15 9,4	2,2
8		Misafir Odaklılık	15 9,4	2,2
9		Hijyen Bilgisi	15 9,4	2,2
10		Kişisel Görünüm	15 9,4	2,2
11		Öz güven	15 9,4	2,2
12		Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi	15 9,4	2,2
13		Analitik Düşünebilme Yeteneği	15 9,333333333	2,2
14		Fark Edebilme Becerisi	15 9,333333333	2,2
15		Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi	15 9,333333333	2,2
16		Sorumluluk	15 9,333333333	2,2
17		İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak	15 9,266666667	2,2
18		Terfi Çaba ve İstekliliği	15 9,266666667	2,2
19		Uygulama Bilgi/Becerisi	15 9,266666667	2,2
20		Kat Hizmetleri Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi	15 9,266666667	2,2
21		Duygu Kontrolü Becerisi	15 9,2	2,2
22		Raporlama Bilgi/Becerisi	15 9,2	2,2
23		Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma	15 9,066666667	2,1
24		Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma	15 9,066666667	2,1
25		Liderlik ve Yöneticilik Vasfı	15 9,066666667	2,1
26		Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi	15 9,066666667	2,1
27		İnisiyatif Alma Becerisi	15 9	2,1
28		Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi	15 9	2,1
29		Psikoloji/Davranış Bilgisi	15 8,933333333	2,1
30		Yaraticılık	15 8,933333333	2,1
31		Etkin olmak	15 8,8	2,1
32		Karar Verebilme Yeteneği	15 8,8	2,1
33		Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi	15 8,8	2,1
34		Denetim (Kontrol) Becerisi	15 8,733333333	2,1
35		Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi	15 8,733333333	2,1
36		Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi	15 8,733333333	2,1
37		Girişimci Ruhu	15 8,6	2,0
38		Kararlılık	15 8,6	2,0

Çizelge 5.25. (devam) Yönetici Adayı Kat Hizmetleri Görevlisi'ne İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları

S	Kat Hizmetleri Görevlisi Yönetici Aday n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı	
39	Otelcilik Bilgi/Becerisi	15	8,6	2,0
40	Genel Turizm Bilgisi	15	8,533333333	2,0
41	Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi	15	8,333333333	2,0
42	Dışa dönüklük	15	8,266666667	2,0
43	Kültürel Bilgi/Beceri	15	8,266666667	2,0
44	Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak	15	8,133333333	1,9
45	Empati Kurabilme Becerisi	15	8	1,9
46	“Büyük Resim” Görebilme Yeteneği	15	7,533333333	1,8
47	Yabancı Dil Bilgisi	15	7,4	1,8
48	Pazarlama Bilgi/Becerisi	15	5,6	-
49	Bütçe Bilgi/Becerisi	15	5,533333333	-
50	Sosyal Sermaye	15	-	-
51	Ticari Bilgi/Becerisi	15	-	-

Çizelge 5.26’da garsonda bulunması gereken kişisel özellikler yer almaktadır. Ankara ilinde yer alan 11 adet 5 yıldızlı otelin 7 Yiyecek-İçecek Müdürü (F&B) ve 7 restoran şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda garsonun sahip olması gereken kişisel özellikleri kapsamında belirlenen 39 kriterden, 37 tanesinin performans değerlendirme formunda kullanılabileceği; 2 tanesinin ise gereksiz olduğu (kullanılmayacağı) ortaya çıkmıştır. Çizelge 5.26’ya bakıldığında, “Hesaplama Bilgisi” kriteri 2 katılımcı tarafından gerekli bir kriter olarak görülmemişken puanlama yapan diğer 12 katılımcı tarafından ise genellikle “4-6” arasında puanlanmış bu kapsamda kararsız kalınan bir kriter olduğundan “Sorulara Cevapsız Oranlarının Analizi” ön testi kapsamında bu ifade çıkartılmıştır. “Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak” kriteri ise garson için gerekli bir kişisel özellik (>7) olarak görülmediğinden puanlamaya dahil edilmemiştir. Öteki taraftan garson için belirlenen kişisel özellik kriterlerinin neredeyse tamamı (%95’i) katılımcılar tarafından gerekli görülmüş ve bu kriterler yüksek puanlarla puanlanmıştır. Çizelge 5.26’ya göre, garson veya garson olmak isteyen kişilerde olması gereken en önemli 5 kişisel özelliğin sırasıyla: **“Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak”, “Mesaiye Riayet”, “Dürüstlük ve Güvenilirlik”, “Ahlaklı Olmak” ve “Çalışma Ruhü (İsteklilik)”** şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. “İkna Yeteneğine Sahip Olmak”, “Planlı ve Organize Olmak” ve “Yaratıcılık” garson için önemli kriterler olarak görülmüşken, Çizelge 5.26’da geri kalan (ilk 34 kriter) tüm kriterlerin ise çok önemli birer kriter olduğu ifade edilmiştir.

Çizelge 5.26. Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özelliklerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Özellikler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam	14	325	100,0
1	Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak	14	9,928571429	3,1
2	Mesaiye Riayet	14	9,857142857	3,0
3	Dürüstlük ve Güvenilirlik	14	9,785714286	3,0
4	Ahlaklı Olmak	14	9,714285714	3,0
5	Çalışma Ruhu (İsteklilik)	14	9,642857143	3,0
6	Kişisel Görünüm ve Hijyen	14	9,571428571	2,9
7	Sorumluluk	14	9,571428571	2,9
8	Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak	14	9,428571429	2,9
9	Dinamik ve Enerjik Olmak	14	9,357142857	2,9
10	Öğrenme ve Gelişime Açık Olma	14	9,357142857	2,9
11	İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak	14	9,285714286	2,9
12	İletişim ve Hitap Yeteneği	14	9,142857143	2,8
13	İşine Odaklanma	14	9	2,8
14	Duygu Kontrolü Becerisi	14	8,857142857	2,7
15	Özenli ve Korumacı Olma	14	8,857142857	2,7
16	Pratiklik	14	8,857142857	2,7
17	Güçlü Hafıza	14	8,785714286	2,7
18	Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak	14	8,714285714	2,7
19	Yetkisel Davranış Gösterebilme	14	8,714285714	2,7
20	Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak	14	8,642857143	2,7
21	Dışa Dönüklük	14	8,642857143	2,7
22	Karar Verebilme Yeteneği	14	8,642857143	2,7
23	Kararlı Olmak	14	8,642857143	2,7
24	Verimli ve Ekonomik Çalışabilme	14	8,642857143	2,7
25	Turizm Meslek Sevgisi	14	8,571428571	2,6
26	Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak	14	8,5	2,6
27	Etkin Olmak	14	8,5	2,6
28	İnisiyatif Alabilmek	14	8,5	2,6
29	Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi	14	8,357142857	2,6
30	Empati Kurabilmek	14	8,285714286	2,5
31	Yardımsızlık	14	8,285714286	2,5
32	Çözüm Odaklı Olmak	14	8,071428571	2,5
33	Eleştiri Kaldırabilme	14	8	2,5
34	Öngörülü Olmak	14	8	2,5
35	İkna Yeteneğine Sahip Olmak	14	7,857142857	2,4
36	Planlı ve Organize Olmak	14	7,214285714	2,2
37	Yaratıcılık	14	7,214285714	2,2
38	Hesaplama Bilgisi	14	5,142857143	-
39	Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak	14	-	-

Çizelge 5.27 garsonluk mesleği için garsonlarda olması gereken “Mesleki Bilgi ve Becerileri” göstermektedir. Mesleki bilgi ve becerilere ilişkin olarak 7 yiyecek-içecek müdürü (F&B) ve 7 restoran şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda garsonlar için belirlenen 35 mesleki kriterden 29 tanesinin katılımcılarca (%83’ünün) performans değerlendirme formunda kullanılabileceği belirlenmiştir.

Çizelge 5.27’ye bakıldığında, “Traş ve Flambe Bilgisi”, ve “Gramaj ve Porsiyon Bilgisi” kriteri 1’er katılımcı tarafından; “Kalite Standartları ISO Bilgisi” ve “İlkyardım Müdahale Bilgisi”, ise 3’er katılımcı tarafından gerekli birer kriter olarak görülmemişken, puanlama yapan diğer katılımcılar tarafından ise genellikle “4-6” arasında puanlanarak kararsız kalınan bir kriter olduğundan “Sorularda Cevapsız Oranlarının Analizi” ön testi kapsamında bu ifadeler çıkartılmıştır. “Koku ve Tad Alma Becerisi” ve “Organizasyon Bilgi ve Becerisi” kriterleri ise katılımcılar tarafından garson için gerekli bir kişisel özellik (>7) olarak görülmediğinden puanlamaya dâhil edilmemiştir. “Organizasyon beceri ve bilgisi” kriteri katılımcılar tarafından daha çok yönetici yeteneği olarak görülmüştür. “Yöresel Bilgi”, “Envanter Sayım ve Kontrol Bilgisi” ve “Uluslararası Servis Türleri Bilgi/Becerisi” garson için sahip olması gereken önemli mesleki kriterler iken; diğer kalan tüm kriterler ise çok önemli (ilk 26 kriter) birer kriter olarak görülmüştür

Çizelge 5.27’ye göre, garson için en önemli 5 mesleki yetkinliğin sırasıyla: “**Masa Set-Up (Kuver Hazırlığı) Bilgisi**”, “**Mönü Hâkimiyeti ve Tavsiye Becerisi**”, “**Takip ve Kontrol prensibi bilgisi**”, “**Hijyen Bilgisi**” ve “**Ön Hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Becerisi**” olduğu ortaya çıkmıştır.

Çizelge 5.27. Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Mesleki Bilgi-Beceriler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam	14	256	100,0
1	Masa Set-Up (Kuvert Hazırlığı) Bilgisi	14	9,714285714	3,8
2	Mönü Hâkimiyeti ve Tavsiye Becerisi	14	9,714285714	3,8
3	Takip ve Kontrol prensibi bilgisi	14	9,714285714	3,8
4	Hijyen Bilgisi	14	9,642857143	3,8
5	Ön Hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Becerisi	14	9,642857143	3,8
6	İşyeri Bilgisi	14	9,5	3,7
7	Hesap Takibi ve İletimi Bilgi/Becerisi	14	9,285714286	3,6
8	Servis Sunumu İncelikleri Bilgi/Becerisi	14	9,285714286	3,6
9	Teçhizat Bulundurma Bilgi/Becerisi	14	9,214285714	3,6
10	Yemek Bilgisi	14	9,214285714	3,6
11	İş Kalitesi ve Kontrol Bilgi/Becerisi	14	9,142857143	3,6
12	Risk ve Tehlike Analizi Bilgi/Becerisi	14	9,071428571	3,5
13	Araç, Gereç ve Donanım Bilgisi	14	9	3,5
14	İçki ve Şarap Servisi Bilgisi	14	9	3,5
15	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi	14	9	3,5
16	Konuk Karşılama Bilgi ve Becerisi	14	9	3,5
17	İş Tanımı Bilgisi	14	8,928571429	3,5
18	Görgü ve protokol kuralları bilgisi	14	8,857142857	3,5
19	Görsel Beceri	14	8,714285714	3,4
20	Kayıt ve Not Tutma Bilgi/Becerisi	14	8,714285714	3,4
21	Yabancı Dil Bilgisi	14	8,642857143	3,4
22	Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi	14	8,5	3,3
23	Kültürel Bilgi ve Beceri	14	8,357142857	3,3
24	Genel Turizm Bilgisi	14	8,285714286	3,2
25	Satış Tekniği Bilgi/Becerisi	14	8,285714286	3,2
26	Rezervasyon Bilgi/Becerisi	14	8	3,1
27	Yöresel Bilgi	14	7,5	2,9
28	Envanter Sayım ve Kontrol Bilgisi	14	7,214285714	2,8
29	Uluslararası Servis Türleri Bilgi/Becerisi	14	6,857142857	2,7
30	Tranş ve Flambe Bilgisi	14	5,785714286	-
31	Gramaj ve Porsiyon Bilgisi	14	5,642857143	-
32	Kalite Standartları ISO Bilgisi	14	5,071428571	-
33	İlkyardım Müdahale Bilgisi	14	4,928571429	-
34	Koku ve Tad Alma Becerisi	14	-	-
35	Organizasyon Bilgi ve Becerisi	14	-	-

Çizelge 5.28’de garsonun davranışlarından sorumlu olacağı 6 kriter belirlenmiştir. 7 F&B yöneticisi ve 7 restoran şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda garson için kişisel davranışlar boyutunda belirlenen 6 kriterin de performans değerlendirme formunda kullanılabileceği ve bu 6 kriterin de çok önemli birer kriter olduğu ortaya çıkmıştır. Kriterlerin tamamı 1 ile 10 arasında çok yüksek puanlarla (min.ort.: 9,5) puanlanmıştır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda garsonların, kurallara ve yasalara uyarak, şirketine bağlı çalışanlar olması, şirketini farklı platformlarda iyi bir şekilde anması (kötülememesi) beklenmektedir. Bununla beraber garsonların: amirlerine, iş arkadaşlarına, misafirlere ve astlarına karşı davranış boyutunda sorumluluğu olduğu ve bu davranışların garsonluk mesleği açısından oldukça önem arz ettiği ortaya çıkmıştır.

Çizelge 5.28. Garson’a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Davranışların Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Davranışlar	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam	14	57,92857143	100
1	Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış	14	9,857142857	17
2	Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış	14	9,785714286	17
3	Şirkete Karşı Davranış	14	9,714285714	17
4	İş Arkadaşlarına Karşı Davranış	14	9,571428571	17
5	Misafirlere Karşı Davranış	14	9,5	16
6	Astlarına Karşı Davranış	14	9,5	16

Garson için performans değerlendirmesine ilişkin olarak belirlenen 3 boyuta ilişkin yüzdeler dağılımları Çizelge 5.29’da yer almaktadır. 7 F&B yöneticisi ve 7 restoran şefi tarafından yapılan değerlendirme sonucunda garson için en önemli performans değerlendirme boyutu %48 ile “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutudur. “Kişisel Davranışlar” ve “Kişisel Özellikler” boyutu ise %26’şar oran ile eşit değerlendirme oranına sahip boyutlar olarak belirlenmiştir.

Garson için 3 üst kritere yönelik yapılacak olan değerlendirme sonucunda, 3 boyutla ilgili elde edilen puanların toplanmasında; “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutunun %48’inin; “Kişisel Davranışlar” boyutunun %26’sı ile “Kişisel Özellikler” boyutunun da %26’sının alınarak, ortaya çıkarılacak olan puan, performans değerlendirme puanını oluşturacaktır.

Çizelge 5.29. Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan 3 Boyuta İlişkin Dağılım Puanları

S	Performans Değerlendirme Boyutları (Üst Kriterler)	n	Ortalama Puanı	Tamsayı Puanı (Yuvarlama Yapılmıştır.)
1	Mesleki Bilgi ve Beceri	14	47,5	48
2	Kişisel Davranışlar	14	26,42857143	26
3	Kişisel Özellikler	14	26,07142857	26
	Toplam	14	100	100

Çizelge 5.30 Yönetici adayı olacak veya olması planlanan garsonların sahip olması gereken kriterleri göstermektedir. 7 F&B yöneticisi ve 7 restoran şefi tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda yönetici adayı olacak olan garson için sahip olması gereken en önemli 5 kriter sırasıyla: **“Disiplin”**, **“Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi”**, **“Yiyecek-İçecek Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi”**, **“Ahlaklı Olmak”** ve **“İnisiyatif Alma Becerisi”** şeklindedir.

“Sosyal Sermaye” kriteri ise 2 yönetici tarafından gereksiz bir kriter olarak görülmüş, diğer yöneticiler tarafından ise (4-6) arasında puanlanmıştır. Kararsız kalınan bir kriter olduğundan “Sosyal Sermaye” kriterinin çıkarılmasına karar verilmiştir. Bunun dışında ““Büyük Resim” Görebilme Yeteneği” ve “Bütçe Bilgi/Becerisi” yönetici adayı olacak olan garsonlar için önemli bir performans değerlendirme kriteri iken; geri kalan (ilk 48 kriter) oldukça önemli birer kriter olarak ortaya çıkmıştır. Yönetici adayı olacak olan garsonun sahip olması gerekli ve önemli görülen çok sayıda kriterin olduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Çizelge 5.30’da yer alan yönetici adayı performans değerlendirme formu sadece garsonlara yönelik olarak, yönetici adayı olmaları durumunda kullanılabilecekleri şekilde geliştirilmiş bir formdur.

Çizelge 5.30. Yönetici Adayı Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları

S	Garson Yönetici Aday Kriterleri	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	TOPLAM	14	450	100,0
1	Disiplin	14	9,785714286	2,2
2	Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi	14	9,785714286	2,2
3	Yiyecek-İçecek Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi	14	9,785714286	2,2
4	Ahlaklı Olmak	14	9,714285714	2,2
5	İnisiyatif Alma Becerisi	14	9,714285714	2,2
6	Öz güven	14	9,642857143	2,1
7	Etkin olmak	14	9,571428571	2,1
8	İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak	14	9,5	2,1
9	Liderlik ve Yöneticilik Vasfı	14	9,5	2,1
10	Uygulama Bilgi/Becerisi	14	9,5	2,1
11	Adil olma (Objektiflik)	14	9,5	2,1
12	İletişim Becerisi	14	9,428571429	2,1
13	Kişisel Görünüm	14	9,428571429	2,1
14	Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi	14	9,428571429	2,1
15	Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi	14	9,428571429	2,1
16	Misafir Odaklılık	14	9,357142857	2,1
17	Sorumluluk	14	9,357142857	2,1
18	Karar Verebilme Yeteneği	14	9,285714286	2,1
19	Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi	14	9,285714286	2,1
20	Çözüm Odaklı Olmak	14	9,214285714	2,0
21	Kalite Standartları Bilgisi	14	9,214285714	2,0
22	Terfi Çaba ve İstekliliği	14	9,214285714	2,0
23	Duygu Kontrolü Becerisi	14	9,142857143	2,0
24	Empati Kurabilme Becerisi	14	9,142857143	2,0
25	Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma	14	9,071428571	2,0
26	Hijyen Bilgisi	14	9,071428571	2,0
27	Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi	14	9,071428571	2,0
28	Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma	14	9	2,0
29	Kararlılık	14	9	2,0
30	Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi	14	9	2,0
31	Analitik Düşünebilme Yeteneği	14	8,928571429	2,0
32	Denetim (Kontrol) Becerisi	14	8,928571429	2,0
33	Girişimci Ruh	14	8,928571429	2,0
34	Pazarlama Bilgi/Becerisi	14	8,928571429	2,0
35	Yabancı Dil Bilgisi	14	8,928571429	2,0
36	Yaratıcılık	14	8,928571429	2,0
37	Psikoloji/Davranış Bilgisi	14	8,857142857	2,0
38	Raporlama Bilgi/Becerisi	14	8,857142857	2,0
39	Otelcilik Bilgi/Becerisi	14	8,785714286	2,0

Çizelge 5.30. (devam) Yönetici Adayı Garson'a İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları

S	Garson Yönetici Aday Kriterleri	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
40	Etik İlkelere Riayet	14	8,5	1,9
41	Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi	14	8,428571429	1,9
42	Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi	14	8,428571429	1,9
43	Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak	14	8,428571429	1,9
44	Dışa dönüklük	14	8,357142857	1,9
45	Fark Edebilme Becerisi	14	8,214285714	1,8
46	Kültürel Bilgi/Beceri	14	8,142857143	1,8
47	Ticari Bilgi/Becerisi	14	8,071428571	1,8
48	Genel Turizm Bilgisi	14	8	1,8
49	“Büyük Resim” Görebilme Yeteneği	14	7,214285714	1,6
50	Bütçe Bilgi/Becerisi	14	7	1,6
51	Sosyal Sermaye	14	5,785714286	-

Çizelge 5.31 aşçıda bulunması gereken kişisel özellikleri göstermektedir. Ankara ilinde yer alan 11 adet 5 yıldızlı otelin 8 aşçıbaşı ve 7 şef aşçı tarafından yapılan değerlendirme sonucunda aşçının kişisel özellikleri kapsamında belirlenen 38 kriterden 38'inin de performans değerlendirme formunda kullanılabileceği ortaya çıkmış ve kriterler yüksek puanlarla puanlanmıştır.

Çizelge 5.31'e göre aşçı veya aşçı olmak isteyen kişilerde olması gereken çok önemli kriter sayısı 35 iken; bunlar arasında en önemli 5 kişisel özelliğin ise sırasıyla: **“Ahlaklı Olmak”**, **“Mesaiye Riayet”**, **“Kişisel Görünüm ve Hijyen”**, **“Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak”** ve **“Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak”**, şeklinde olduğu tespit edilmiştir. “İnisiyatif Alabilmek”, “Güçlü Hafıza” ve “Hesaplama Bilgisi” kriterleri ise belirlenen diğer kriterlere göre biraz daha az öneme sahip olmakla birlikte; bu kriterler de önemli birer kriter olarak görülmüştür.

Çizelge 5.31. Aşçı'ya İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özelliklerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Özellikler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam	15	332	100,0
1	Ahlaklı Olmak	15	9,7333333	2,9
2	Mesaiye Riayet	15	9,5333333	2,9
3	Kişisel Görünüm ve Hijyen	15	9,3333333	2,8
4	Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak	15	9,2666667	2,8
5	Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak	15	9,2666667	2,8
6	İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak	15	9,2	2,8
7	Sorumluluk	15	9,1333333	2,8
8	Çalışma Ruhu (İsteklilik)	15	9,0666667	2,7
9	İşine Odaklanma	15	9,0666667	2,7
10	Özenli ve Korumacı Olma	15	9,0666667	2,7
11	Pratiklik	15	9,0666667	2,7
12	Karar Verebilme Yeteneği	15	9,0666667	2,7
13	Verimli ve Ekonomik Çalışabilme	15	9	2,7
14	Yaratıcılık	15	9	2,7
15	Empati Kurabilmek	15	8,9333333	2,7
16	Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak	15	8,8666667	2,7
17	Çözüm Odaklı Olmak	15	8,8666667	2,7
18	Yardımselverlik	15	8,8666667	2,7
19	Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak	15	8,8	2,7
20	Öğrenme ve Gelişime Açık Olma	15	8,8	2,7
21	Planlı ve Organize Olmak	15	8,8	2,7
22	Dürüstlük ve Güvenilirlik	15	8,7333333	2,6
23	Turizm Meslek Sevgisi	15	8,6666667	2,6
24	Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak	15	8,6	2,6
25	Dışa Dönüklük	15	8,5333333	2,6
26	Duygu Kontrolü Becerisi	15	8,5333333	2,6
27	Etkin Olmak	15	8,4666667	2,6
28	Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak	15	8,4666667	2,6
29	Eleştiri Kaldırabilme	15	8,4	2,5
30	Yetkisel Davranış Gösterebilme	15	8,4	2,5
31	Dinamik ve Enerjik Olmak	15	8,3333333	2,5
32	Öngörülü Olmak	15	8,3333333	2,5
33	Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi	15	8,2666667	2,5
34	İletişim ve Hitap Yeteneği	15	8,2	2,5
35	Kararlı Olmak	15	8,1333333	2,4
36	İnisiyatif Alabilmek	15	7,9333333	2,4
37	Güçlü Hafıza	15	7,8	2,3
38	Hesaplama Bilgisi	15	7,4666667	2,2

Çizelge 5.32’de bir aşçıda (sıcak aşçısı) olması gereken “Mesleki Bilgi ve Beceriler’e” ait kriterler yer almaktadır. Mesleki bilgi ve becerilere ilişkin olarak 8 aşçıbaşı ve 7 şef aşçı tarafından yapılan değerlendirme sonucunda aşçı için belirlenen 53 mesleki kriterden 47’sinin (%89) performans değerlendirme formunda kullanılabileceği ilgili katılımcılarca ifade edilmiştir.

Çizelge 5.32’ye bakıldığında, “Temel Düzeyde Bilgisayar Bilgisi” 2 katılımcı tarafından gerekli bir kriter olarak görülmemişken, puanlama yapan diğer katılımcılar tarafından ise genellikle “4-6” arasında puanlanarak kararsız kalınan bir kriter olduğundan performans değerlendirme formundan çıkartılmıştır. Öte yandan “Genel Turizm Bilgisi” “Hamur hazırlama bilgisi”, “Kayıt tutma ve raporlama bilgisi”, “Mesleki teknolojik gelişmelere ilişkin bilgi” ve “Mutfak planlama bilgisi” kriterleri ise katılımcılar tarafından sıcak aşçı için gerekli bir mesleki yetkinlik (>7) olarak görülmediğinden puanlamaya dâhil edilmemiş bu kriterler de formdan çıkartılmıştır.

Aşçının sahip olması gereken mesleki yetkinliğe yönelik olarak belirlenmiş olan kriterler içerisindeki ilk 44 kriter çok önemli (ort.: 8-10) kriterler olarak görülürken; “Baharat Çeşitleri Bilgisi”, “Ürün Maliyet Bileşenleri Bilgisi”, “Yiyecek Trendleri Bilgisi” ve “Diyet Yemek Bilgisi” kriterleri ise önemli (ort.:6-8) birer kriter olarak belirlenmiştir. Çizelge 5.32’ye göre, sıcak aşçı için en önemli 5 mesleki yetkinliğin sırasıyla: **“Hijyen Bilgisi”, “Çorba Bilgi/Becerisi”, “El Becerisi”, “İkame Ürün Bilgisi” ve “Kalite ve Kontrol Bilgisi”** şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Çizelge 5.32. Aşçı'ya (Sıcak Aşçı) İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Mesleki Bilgi-Beceriler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam	15	418,2	100,0
1	Hijyen Bilgisi	15	9,6	2,3
2	Çorba Bilgi/Becerisi	15	9,6	2,3
3	El Becerisi	15	9,4666667	2,3
4	İkame Ürün Bilgisi	15	9,4666667	2,3
5	Kalite ve Kontrol Bilgisi	15	9,4666667	2,3
6	Doğrama Şekilleri Hakkında Bilgi	15	9,4	2,2
7	Gramaj ve Porsiyon Bilgisi	15	9,3333333	2,2
8	Pilav-Makarna Yemekleri Bilgi/Becerisi	15	9,3333333	2,2
9	İstifleme, Depolama ve Stok Kontrol Bilgisi	15	9,3333333	2,2
10	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi	15	9,3333333	2,2
11	Mönü Planlayabilme Bilgi ve Becerisi	15	9,3333333	2,2
12	Mutfak Kullanım Alanları Bilgisi	15	9,3333333	2,2
13	Et Ürünleri Bilgi/Becerisi	15	9,2666667	2,2
14	Sebze, Kurubaklagil ve Zeytinyağlı Yemek Bilgi/Becerisi	15	9,2666667	2,2
15	Sebze Garnitürleri Bilgi/Becerisi	15	9,2666667	2,2
16	Yumurta Bilgi/Becerisi	15	9,2666667	2,2
17	Açık Büfe Hazırlama ve Tasarım Bilgisi	15	9,2	2,2
18	Koku ve Tad Alma Becerisi	15	9,2	2,2
19	Araç, Gereç ve Ekipman Bilgisi	15	9,2	2,2
20	Ön Hazırlık Becerisi	15	9,1333333	2,2
21	Özel ve Toplu Yemek Üretimlerinde Çalışma Bilgi/Becerisi	15	9,1333333	2,2
22	Yemek İçerik/Özellik Bilgisi	15	9,1333333	2,2
23	Temel Sos Bilgi/Becerisi	15	9,1333333	2,2
24	Mutfak Ekipmanları (Kesme Tahtaları ve Bıçaklar) Renk Kodlaması Bilgisi	15	9,0666667	2,2
25	Sunum ve Servis Kuralları Bilgisi	15	9,0666667	2,2
26	Gıda Sanitasyon Bilgisi	15	8,9333333	2,1
27	Gıda Sertifika Bilgisi	15	8,8666667	2,1
28	Standart Reçete Bilgisi	15	8,8666667	2,1
29	Kültürel Bilgi	15	8,8	2,1
30	Gıda Katkı Maddeleri Bilgisi	15	8,7333333	2,1
31	Ürün/Yemek Pişirme Teknikleri Bilgisi	15	8,7333333	2,1
32	Yöresel/Ulusal/Uluslararası Mutfak Bilgisi	15	8,7333333	2,1
33	Flambe ve Fondü Bilgi/Becerisi	15	8,7333333	2,1
34	İlkyardım Müdahale Bilgisi	15	8,6666667	2,1
35	Numune Alma ve Saklama Bilgisi	15	8,6666667	2,1
36	İşyeri Bilgisi	15	8,6	2,1

Çizelge 5.32. (devam) Aşçı'ya (Sıcak Aşçı) İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Mesleki Bilgi-Becerilerin Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Mesleki Bilgi-Beceriler	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
37	Vardiya Sonu İşlemleri Bilgisi	15	8,4	2,0
38	Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi	15	8,4	2,0
39	Gıda Güvenliği Bilgisi	15	8,4	2,0
40	Temel Besin Öğeleri Bilgisi	15	8,4	2,0
41	Beslenme ve Yemek Kalori Bilgisi	15	8,2666667	2,0
42	Ağırlık ve Ölçü Dönüşümleri Bilgisi	15	8,1333333	1,9
43	Temel Çalışma Mevzuatı Bilgisi	15	8,0666667	1,9
44	Baharat Çeşitleri Bilgisi	15	7,9333333	1,9
45	Ürün Maliyet Bileşenleri Bilgisi	15	7,9333333	1,9
46	Yiyecek Trendleri Bilgisi	15	7,8666667	1,9
47	Diyet Yemek Bilgisi	15	7,7333333	1,8
48	Temel Düzeyde Bilgisayar Bilgisi	15	5,8	-
49	Genel Turizm Bilgisi	15	-	-
50	Hamur hazırlama bilgisi,	15	-	-
51	Kayıt tutma ve raporlama bilgisi	15	-	-
52	Mesleki teknolojik gelişmelere ilişkin bilgi	15	-	-
53	Mutfak planlama bilgisi	15	-	-

Çizelge 5.33 aşçının davranışlarından sorumlu olacağı 6 kriteri göstermektedir. Yapılan değerlendirme sonucunda aşçı için kişisel davranışlar boyutunda tespit edilen 6 kriterin de performans değerlendirme formunda kullanılabileceği belirlenmiştir. Kriterlerin tamamı 1 ile 10 arasında çok yüksek puanlarla (min.ort.: 9,4) puanlanmıştır.

Çıkan sonuçlar aşçının misafirlere, iş arkadaşlarına, amirlerine ve astlarına karşı davranış boyutunda sorumluluğunun olduğunu, bununla birlikte işini yaparken kurallara ve yasalara uyması hususu da çok önemli olarak görülmüştür. Aşçının bunun yanı sıra şirketini sevmesi ve farklı platformlarda iyi bir şekilde anması (kötülememesi) çok önemli olarak görülmüştür. Davranış boyutundaki tüm kriterler, çok önemli birer kriter olarak bulunmuştur.

Çizelge 5.33. Aşçı'ya İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Davranışların Tespiti ve Kriterlerin Ağırlıklı Puanları

S	Kişisel Davranışlar	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	Toplam	15	57,266667	100
1	Misafirlere Karşı Davranış	15	9,7333333	17
2	İş Arkadaşlarına Karşı Davranış	15	9,6666667	17
3	Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış	15	9,5333333	17
4	Astlarına Karşı Davranış	15	9,5333333	17
5	Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış	15	9,4	16
6	Şirkete Karşı Davranış	15	9,4	16

Çizelge 5.34'de, aşçı için performans değerlendirmesine ilişkin olarak belirlenen 3 boyutun yüzdelerle dağılımları yer almaktadır. 8 Aşçıbaşı ve 7 şef aşçı tarafından yapılan değerlendirme sonucunda aşçı için en önemli performans değerlendirme boyutu %50 ile "Mesleki Bilgi ve Beceri" boyutu olmuştur. Aşçı performans değerlendirmesinde %26 ile "Kişisel Davranışlar" boyutu ve %24 ile "Kişisel Özellikler" boyutu, "Mesleki Bilgi ve Beceri" boyutundan sonra gelmektedir.

Aşçı için 3 üst kritere yönelik yapılacak olan değerlendirme sonucunda; "Mesleki Bilgi ve Beceri" boyutunun %50'si; "Kişisel Davranışlar" boyutunun %26'sı; ve "Kişisel Özellikler" boyutunun ise %24'ü alınarak ortaya çıkacak olan puanların toplanması neticesinde, kişinin performans değerlendirme puanı oluşacaktır.

Çizelge 5.34. Aşçı'ya İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak olan 3 Boyuta İlişkin Dağılım Puanları

S	Performans Değerlendirme Boyutları (Üst Kriterler)	n	Ortalama Puanı	Tamsayı Puanı (Yuvarlama Yapılmıştır.)
1	Mesleki Bilgi ve Beceri	15	49,933333	50
2	Kişisel Davranışlar	15	25,866667	26
3	Kişisel Özellikler	15	24,2	24
	Toplam	15	100	100

Çizelge 5.35 yönetici adayı olacak veya olması planlanan aşçının sahip olması gereken yönetici aday kriterlerini göstermektedir. Yönetici adayı olacak olan aşçı için, “Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi” ve “Sosyal Sermaye” kriterleri önemli kriterler olarak görülürken; diğer tüm kriterler (ilk 49 kriter: ≥ 8) çok önemli birer kriter olarak görülmüştür. Yönetici adayı olmak isteyen bir aşçı için en önemli 5 kriterin; “Disiplin”, “Kararlılık”, “Mutfak Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi”, “Hijyen Bilgisi” ve “Denetim (Kontrol) Becerisi” olduğu ortaya çıkmıştır. Çizelge 5.35’de yer alan yönetici adayı performans değerlendirme formu sadece aşçılara yönelik olarak hazırlanmış olup, yönetici adayı olmaları durumunda kullanılabilecek şekilde geliştirilmiş bir formdur.

Çizelge 5.35. Yönetici Adayı Aşçı’ya İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları

S	Aşçı Yönetici Aday Kriterleri	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
	TOPLAM	15	459,4	100,0
1	Disiplin	15	9,7333333	2,1
2	Kararlılık	15	9,7333333	2,1
3	Mutfak Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi	15	9,7333333	2,1
4	Hijyen Bilgisi	15	9,6666667	2,1
5	Denetim (Kontrol) Becerisi	15	9,6666667	2,1
6	Karar Verebilme Yeteneği	15	9,6	2,1
7	Uygulama Bilgi/Becerisi	15	9,6	2,1
8	Çözüm Odaklı Olmak	15	9,5333333	2,1
9	Sorumluluk	15	9,5333333	2,1
10	Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi	15	9,5333333	2,1
11	Etkin olmak	15	9,4666667	2,1
12	Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi	15	9,4666667	2,1
13	Öz güven	15	9,4	2,0
14	Empati Kurabilme Becerisi	15	9,4	2,0
15	Liderlik ve Yöneticilik Vasfı	15	9,4	2,0
16	Terfi Çaba ve İstekliliği	15	9,4	2,0
17	Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma	15	9,3333333	2,0
18	Fark Edebilme Becerisi	15	9,3333333	2,0
19	Yaratıcılık	15	9,3333333	2,0
20	Adil olma (Objektiflik)	15	9,2	2,0
21	Ahlaklı Olmak	15	9,2	2,0
22	İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak	15	9,2	2,0
23	Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi	15	9,2	2,0
24	Raporlama Bilgi/Becerisi	15	9,2	2,0

Çizelge 5.35. (devam) Yönetici Adayı Aşçı'ya İlişkin Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterlerin Tespiti ve Ağırlıklı Puanları

S	Aşçı Yönetici Aday Kriterleri	n	Ortalama Puanı	100 puan üzerinden Ağırlıklı Ort. Puanı
25	“Büyük Resim” Görebilme Yeteneği	15	9,1333333	2,0
26	Girişimci Ruh	15	9,1333333	2,0
27	İletişim Becerisi	15	9,1333333	2,0
28	Etik İlkelerine Riayet	15	9,0666667	2,0
29	Kalite Standartları Bilgisi	15	9,0666667	2,0
30	İnisiyatif Alma Becerisi	15	9	2,0
31	Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma	15	8,8666667	1,9
32	Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi	15	8,8666667	1,9
33	Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi	15	8,8666667	1,9
34	Analitik Düşünebilme Yeteneği	15	8,8	1,9
35	Kişisel Görünüm	15	8,8	1,9
36	Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi	15	8,7333333	1,9
37	Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi	15	8,7333333	1,9
38	Psikoloji/Davranış Bilgisi	15	8,7333333	1,9
39	Bütçe Bilgi/Becerisi	15	8,6666667	1,9
40	Dışa dönüklük	15	8,6	1,9
41	Genel Turizm Bilgisi	15	8,6	1,9
42	Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak	15	8,6	1,9
43	Misafir Odaklılık	15	8,5333333	1,9
44	Pazarlama Bilgi/Becerisi	15	8,5333333	1,9
45	Kültürel Bilgi/Beceri	15	8,4	1,8
46	Otelcilik Bilgi/Becerisi	15	8,4	1,8
47	Duygu Kontrolü Becerisi	15	8,2666667	1,8
48	Yabancı Dil Bilgisi	15	8,2666667	1,8
49	Ticari Bilgi/Becerisi	15	8	1,7
50	Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi	15	7,4	1,6
51	Sosyal Sermaye	15	7,3333333	1,6

Çizelge 5.16 ile 5.35 arasında yer alan çizelgelerde, ilgili meslek dallarına (Ön büro/Resepsiyonist, Servis/Garson, Kat Hizmetleri/Kat Görevlisi, Mutfak/Aşçı) yönelik olarak hazırlanan her bir ana (üst) kriter başlığı analiz edilmiş ve her bir boyuta ilişkin katılımcıların puanlamaları neticesinde ortaya çıkan performans değerlendirme alt kriterlerinin ağırlıklandırılmış ortalama yükleri yer almaktadır. Elde edilen her bir ana kriterin altındaki alt kriterlerin ağırlıklı puanları ve ana kriterin ağırlık puanının nasıl hesaplanacağını, değerlendirileceğini gösteren örnek bir uygulama Çizelge 5.36'da

görülmektedir. Bu örnek uygulama çalışma neticesinde ortaya çıkan verilerin, otel işletmelerinin İKY departmanları tarafından nasıl kullanabileceğini gösterecek olup, izleyecekleri yol ve yöntem bir öneri olarak anlatılmıştır.

Bu kapsamda, yapılacak bir çalışmada işgörenler Ek 2’de yer aldığı şekliyle ilgili kişilerce 5 üzerinden değerlendirmeye (1:Yetersiz; 2: Zayıf; 3: Orta; 4:İyi; 5:Çok İyi) tabi tutulacak olup, aşağıdaki şekilde yer alan ilgili veri girişleri ve hesaplamaları ise İKY tarafından yapılacaktır.

Çizelge 5.36.’da yer alan örnek uygulamaya göre, “X” otelinin ön büro departmanında resepsiyonist olarak çalışan Aytekin ACAR yıl sonu performans değerlendirmesinde: şefi (a), bölüm müdürü (b), iş arkadaşı (c) ve astı (d) tarafından Çizelge 5.16’da yer alan “Kişisel Özellikler” kapsamında tespit edilen kriterler baz alınarak 1-5 arasında puanlamaya tabi tutularak değerlendirilmiştir. (a) 1. Amir değerlendirmesinde, Aytekin ACAR’ı 5 puan üzerinden: Çalışma ruhu (istekliliği) hususunda 4; Çözüm odaklı olması hususunda 3 ve İnisiyatif alabilmesi hususunda ise 2 olarak değerlendirmiştir. İlgili diğer 3 yönetici veya çalışma arkadaşları tarafından verilen puanlar da aynı şekilde aşağıdaki Çizelge’de yer almaktadır. Örneğin; Çözüm odaklı olması hususunda (c) iş arkadaşı, Aytekin ACAR’ı 5 üzerinden 3; 1. Amiri 3; 2. Amiri 4; astı da 4 şeklinde değerlendirmiştir. Aytekin ACAR 4 kişinin değerlendirilmesi neticesinde “çözüm odaklı olmak” hususunda verilen puanlar “e” sütununda toplanıp 4’e bölünmek suretiyle “Değerlendirme ortalaması puanı” olan “3,5” sonucu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan (e) “Değerlendirme ortalaması puanı” “3,5”; kritere ilişkin (f) “Nitelik Ağırlık Puanı” olan “2,8” ile çarpılarak; “çözüm odaklı olmak” hususundaki g: “Ağırlıklı ortalama puanı” sonucu olarak “9,8” elde edilmiştir. Bu kriter kapsamında elde edebileceği (h) “Maksimum puan” ise 14’tür. “Çözüm odaklılık” kriterine ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda “Maksimum puan” olan 14 üzerinden 9,8 puan (g) “Ağırlıklı ortalama puanı” elde eden Aytekin ACAR (k) “Değerlendirme Sonucuna” göre “üstün performans” göstermiştir. Yani Aytekin ACAR çözüm odaklı bir kişisel özelliğe sahip ve bunun gereklerini yerine getiren bir resepsiyonist olarak çalışmakta olan bir işgörendir. Bu kritere ilişkin bir problem olmadığı gibi “çözüm odaklı olma” hususunda bu personel oldukça iyidir. Bu uygulama örneği tek bir kriteri kapsamakta olup aynı yöntem tüm kriterler için geçerlidir. Resepsiyonist Aytekin ACAR çalışma sonucunda oluşturulan performans değerlendirme formunda yer alan “Kişisel Özellikler” boyutu (Bkz. Çizelge 5.16)

kapsamında değerlendirildiğinde ise toplam 38 farklı kriter üzerinden tek tek değerlendirilecektir. Bu durumda resepsiyonist Aytekin ACAR'ın "Kişisel Özellikler" boyutundan elde edeceği toplam puan şu şekilde oluşacaktır. 38 kriterin (e) "Değerlendirme ortalaması puanları" toplanacak çıkan sonuç; (f) "Nitelik Ağırlık Puanı" olan "100" ile çarpılarak; 38 kriter kapsamında elde edebileceği (h) Maksimum puan olan "500" sayısı ile oranlanarak tekrar (k) "Değerlendirme Sonucu" formül kapsamında değerlendirmesini yapacaktır. Çizelge 5.36'nın son iki satırına bakıldığında: Örneğin; resepsiyonist Aytekin ACAR "Kişisel Özelliklere" ilişkin 38 kriterin değerlendirilmesi sonucunda toplamda "350" puan elde ettiğini varsaydığımızda, Aytekin ACAR'ın toplam elde edebileceği maksimum puan olan "500" ile kıyaslaması yapıldığında çıkan sonuca göre "Üstün Performans" göstermiş olduğu söylenecektir. Resepsiyonist Aytekin ACAR'ın toplam performans puanı hesaplanırken ise, Çizelge 5.19'a göre: Mesleki Bilgi ve Beceri boyutunun %41'inin; Kişisel Davranışlar boyutunun %31'inin; Kişisel Özellikler boyutunun ise %28'i alınmalıydı. Bu kapsamda Aytekin ACAR "Kişisel Özellikler" boyutundan elde ettiği "350" puanın % 28'i alındığında, bu boyuttan alacağı net puan sonuçta "98" olacaktır. Mesleki Bilgi ve Beceri boyutunun %41'inin; Kişisel Davranışlar boyutunun %31'i de aynı yöntemle hesaplanarak elde edilecek olan net puanların eklenmesiyle resepsiyonist Aytekin ACAR'a ait performans değerlendirme puanı bulunmuş olacaktır. Yöntem Excel programı kullanılarak uygulandığında oldukça basit ve kolay bir yapıdadır. Burada yöntem süreçleri detaylı olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Yukarıda anlatılan örnek uygulamanın hesaplanma biçimlerine ilişkin ayrıntılar ve formüllerin açıklamasına aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 5.36'da kişisel özelliklerle ilgili kriterler çizelgenin sol kısmında yer almaktadır. Değerlendirme yapan kişiler ise dikey olarak ilk 4 sütunda "a, b, c, d" yer almakta olup değerlendirme yapan kişi sayısı istendiği takdirde işletmeler tarafından artırılıp azaltılabilir. Çizelge 5.36.'da oluşturulan hesaplama sütunları şu şekilde işlemektedir:

"e": Değerlendirme ortalaması: Değerlendirme yapan kişilerin ortalama puanını ortaya çıkartmaktadır. $= (a+b+c+d)/4$

"f": Nitelik ağırlıklı puanı: Tez çalışması sonucunda belirlenen kritere ait ağırlıklı puan.

“**g**”: **Ağırlıklı ortalama puanı:** Değerlendirme ortalaması (**e**) x Nitelik ağırlıklı puanı (**f**)

“**h**”: **Maksimum puan:** Nitelik ağırlıklı puanı (**f**) x 5

“**k**”: **Değerlendirme sonucu:** Değerlendirme 5 üzerinde yapılmış ve 5 üzerinden her rakamın karşılığı Çizelge 5.36.’da yer almaktadır. Örneğin, 5: olağanüstü performansa karşılık gelirken; 1: yetersiz performansa tekabül etmektedir.

Değerlendirme sonucunu 1,2,3,4 ve 5 değerine denk tutabilmek adına çıkan: “**g**” (ağırlıklı ortalama puanı değerleri) girilen formülle: 5; 2,5; 1,66 ve 1,25’e bölünmüş, bunun sonucunda 5 üzerinden değerlendirme sonucu puanı ve karşılığı ortaya çıkarılmıştır. “**k**” sonucunu, elde etmek için kullanılan formül ise şu biçimdedir: =EĞER(H6<I6/5;"Yetersiz Performans";EĞER(H6<I6/2,5;"Beklentinin Altında";EĞER(H6<=I6/1,66;"Beklentileri Karşılıyor";EĞER(H6<I6/1,25;"Üstün Performans";EĞER(H6<=I6;"Olağanüstü Perfomans"))))

Excel’de oluşturulan ilgili formülde “H6” hücresindeki veri: (**g**) **ağırlıklı ortalama puanı değerini**; “I6” hücresinde yer alan veri ise: (**h**) **maksimum puan değerini** baz almaktadır. Yukarıda oluşturulmuş olan hesaplamalara ilişkin açıklamalar formülleri ile birlikte açıklanmıştır. Bu hesaplamalar excelde bir kez ayarlandıktan sonra “sürükle-bırak” yöntemi ile tüm kriterlerin değerini ortaya koyabilecek şekilde geliştirilmiştir. Performans değerlendirme formları basit şekilde ilgili kişi tarafından Ek 2’de yer aldığı şekli ile doldurulacak olup, veri girişleri, hesaplama ve analizlerin ise gelen sonuçlar doğrultusunda İKY tarafından yerine getirilmesi planlanmıştır.

Çizelge 5.36. Performans Değerlendirme Excel Veri Girişi, Analiz ve Ekran Görüntüsü Örneği ve Uygulaması

X HOTELİ									
ÖN BÜRO DEPARTMANI									
RESEPSİYONİTS PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU VERİ GİRİŞ EKRANI									
Personel Adı-Soyadı: Aytekin ACAR		Değerlendirme 5 üzerinden yapılacaktır. Puan karşılıkları aşağıdaki gibidir.							
Görevi: Resepsiyonist		1: Yetersiz Performans: Sürekli olarak kabul edilemez bir durumdur. 2: Beklentinin (Standartların) Altında Performans: Performans sık sık iş gereksinimlerini karşılamak için yetersizdir. 3: Beklentileri (Standartları) Karşılaman Performans: İstikrarlı olarak yeterli bir performans gösterir. 4: Beklentilerin (Standartların) Üstünde Performans: Rutin iş gereksinimlerinin üzerinde performans gösterir. 5: Olağanüstü Performans: İstikrarlı olarak üstün performans gösterir.							
Birimi: Ön büro									
Kişisel Özellikler	(a) 1. Amir (Şefler) Değerlendirmesi	(b) 2. Amir (Müdür) Değerlendirmesi	(c) İş Arkadaşı Değerlendirmesi	(d) Astının Değerlendirmesi	(e) Değerlendirme Ortalaması $(a+b+c+d)/4$	(f) Nitelik Ağırlık Puanı (olması gereken)	(g) Ağırlıklı Ortalama Puanı $(e*f)$	(h) Max. Puan $(f*5)$	(k) Değerlendirme Sonucu (Eksiği var, Geliştirilmeli, Eğitim ihtiyacı var vb.)
Çalışma Ruhu (İsteklilik)	4	5	4	4	4,25	2,9	12,325	14,5	Olağanüstü Performans
Çözüm Odaklılık	3	4	3	4	3,5	2,8	9,8	14	Üstün Performans
İnisiyatif Alabilmek	2	1	2	2	1,75	2,2	3,85	11	Beklentinin Altında Performans
Toplam Puanı					3,5	100	350	500	Üstün Performans
Performans Değerlendirme Ağırlıklı Puanı							98		

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Emek yoğun ağırlıklı olarak çalışan turizm işletmelerinin insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme süreci önemli bir yere sahiptir. Bu araştırmanın sonucunda hızla gelişmekte ve büyümekte olan otel işletmelerinin farklı bölümlerindeki (Resepsiyon/Resepsiyonist, Servis/Garson, Kat Hizmetleri/Kat Hizmetleri Görevlisi, Mutfak/Aşçı) işgören ve yönetici adayları için birer performans değerlendirme formu (Ek. 2) geliştirilmiştir. Bunun yanı sıra bu bölümlerdeki işgören ve yönetici adaylarında bulunması gereken kişisel özellikler, mesleki yeterlilik ve yetkinlikler ile birlikte iş tanımları da ortaya konulmaya çalışılmıştır. Diğer bir yandan performans değerlendirmesinin ilgili bölümler tarafından nasıl yapılacağı hususunda öneriler geliştirilmiştir.

İşletmeler örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği işgörenlerin performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem veya yöntemlerini bulmak ve uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı olmayabilir. Bunun birçok sebebi olabileceği gibi, kültürel özellikler, işin niteliği ve niceliği, işin farklılığı, eğitim, bulunduğu bölge gibi çeşitli nedenler söylenebilir (Bakan vd., 2011). Otel işletmeleri açısından tüm personele tek bir performans değerlendirme formunu uygulamak, otelin kendi içerisinde bulundurduğu birçok farklı işin olması ve her işin farklı şekilde niteliklerinin olması açısından tezat oluşturmaktadır. Bir otel işletmesinde kendine has özelliği olan birçok iş söz konusu olup; burada işgörenlerin, işin niteliği ve özelliği kapsamında değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmalarda otellerde bulunan mevcut performans değerlendirme formlarının otelden otele farklılıklar içerdiği ve genelde tek tipte olup tüm personele yönelik olarak uygulandığı elde edilen performans değerlendirme formlarından ve yapılan görüşmelerden ortaya çıkmıştır. Bu sebele çalışmada literatür araştırmasının ardından, otelin farklı alanlarında çalışan işgören ve yönetici adayları için farklılaştırılmış, kullanımı kolay, objektif ve değişkenlerin sektör için standart hale getirildiği, iş tanımları ve analizlerine uygun olarak bir performans değerlendirme formu ihtiyacı ile bu çalışma yapılmıştır

Çalışmada dört meslek koluna yönelik “Resepsiyonist, Kat Hizmetleri Görevlisi, Garson ve Sıcak Aşçısı’na” ayrı ayrı performans değerlendirme formu geliştirilmesi kapsamında bir model geliştirilmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda işgören sürekliliğinin daha fazla devam ettiği ve mevsimsel yoğunlaşma probleminin olmadığı şehir otelleri tercih edilmiş ve şehir otelleri kapsamında araştırma Ankara ili ile sınırlandırılmıştır.

Performans değerlendirme formu geliştirilmesi kapsamında oluşturulan model doğrultusunda öncelikle performans kriter başlıklarının ve kriterlerin tespit edilmesi aşamasında öncelikli olarak ilgili meslek dallarına (Ön büro Bölümü/Resepsiyonist, Yiyecek-İçecek Bölümü/Garson, Kat Hizmetleri Bölümü/Kat Görevlisi, Mutfak/Aşçı) yönelik literatür taraması yapılmıştır. Sonrasında ilgili meslek kollarının iş tanımları, iş gerekleri, mesleki bilgi ve beceriler ile işgörenlerde bulunması gerekli kişisel özellik ve davranışlarda araştırılmış, araştırma kapsamında meslek kitapları, ilgili elektronik yayınlar ve MYK ile uzman ve yönetici değerlendirmeleri ve görüşlerinden faydalanılmıştır. Araştırmada yer alan otellerden elde edilen hotel performans değerlendirme formlarının yanısıra ilgili yerli ve yabancı literatürde de performans değerlendirme formlarına yönelik araştırmalar yapılmış ve elde edilen mevcut performans değerlendirme formlarına yönelik bir içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi sonrasında performans değerlendirme formlarında kullanılması gereken ana(üst) başlıklar (kriterler) ile üst kritere uygun alt kriterler belirlenmiştir. Çalışma sonucunda her bir iş pozisyonu için ayrı ayrı olmak üzere toplamda 4 adet performans değerlendirme formu taslağı oluşturulmuştur.

Oluşturulan form taslakları hususunda otel yöneticilerinden görüş almak için 2015’in Ekim ayında Ankara ili merkezinde yer alan 4 adet 5 yıldızlı otelin yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmede çalışmanın amacı anlatılarak, yöneticilerden ilgili kriterleri okuması, kriterlerle ilgili yorumlarda bulunması (yeni kriter/kriterler önermesi veya mevcut kriterleri birleştirme, yer değiştirme vb. gibi konularda destek) istenmiştir. Görüşme sonrasında yöneticilerden gelen tavsiyeler doğrultusunda işgören performans değerlendirmesi için 4 olan üst (ana) kriter başlığı (Kişisel Özellikler, Mesleki Bilgi ve Beceri, İş Sağlığı ve Güvenliği, Kişisel Davranışlar) 3’e düşürülmüş (Kişisel Özellikler, Mesleki Bilgi ve Beceri, Kişisel Davranışlar) “İş Sağlığı ve Güvenliği” kriterine “Mesleki Bilgi ve Beceri” üst kriteri altında yer verilmesinin daha uygun olacağına karar verilmiştir. Diğer bir yandan “Yönetici Adayları” için ise ayrı ve ortak bir performans

değerlendirme formunun geliştirilmesi tavsiyesi kapsamında, yönetici adayları için ortak kullanılabilir bir performans değerlendirme formu departmanlar için geliştirilmiştir. Görüşme sonrasında yöneticilerden gelen tavsiyeler doğrultusunda alt kriterlerle ilgili olarak gerekli ekleme ve düzenlemeler yapılarak, 4 ayrı performans değerlendirme formu taslağı yeniden düzenlenmiştir.

Literatür araştırmaları doğrultusunda işgören ve yönetici adaylarında olması gereken “Kişisel Özellik”, “Mesleki Bilgi-Beceri”, “Kişisel Davranış” ve “Yönetici Adayları İçin Üstün Yeteneklere” dair araştırmalar üzerinde çalışmaya süreç içerisinde de devam edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda bu alanlarda çalışmakta olan veya çalışmak isteyen personel ve yönetici adaylarında bulunması gereken “Kişisel Özellikler”, “Mesleki Bilgi-Beceri”, “Kişisel Davranış” ve “Yönetici Adayları İçin Üstün Yetenekler” boyutlarına ilişkin yeni alt kriterler eklenmiş ve bu ifadeler uzman görüşü doğrultusunda değiştirilmiş ve sadeleştirilmeye çalışılarak toplamda dört iş pozisyonu için ayrı ayrı anketler yeniden şekillendirilerek son hali verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın devamında da örneklem dâhilindeki anket uygulaması öncesinde ifadelerin net olarak anlaşılabilirliği, formda yer alan kriterlerin sıralanışı ve anket formunun tasarımı ile ilgili olarak da bir ön test yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmada hem anket uygulaması öncesinde (Bilişsel Mülakat) hem de anket uygulaması sonrasında (Sorularda Cevapsız Oranlarının Analizi) olmak üzere iki farklı ön test yöntemi kullanılmıştır.

Performans kriterlerinin tespiti ve puanlandırılması aşamasında ilk görüşme ve ön test sonrası her bölüm için yeniden düzenlenen kriter başlıkları işgören değerlendirmesi için: “Kişisel Özellikler”, “Mesleki Bilgi-Beceri” ve “Kişisel Davranışlar” şeklinde; yönetici adayları işgörenler için ise “Yönetici Adayları Kriterleri” şeklinde belirlenmiştir. “Kişisel Özellikler” boyutu altında “Resepsiyonist” ve “Garson” için 39 alt kriter; “Kat Hizmetleri Görevlisi” ve “Aşçı” için ise 38 alt kriter belirlenmiştir. “Mesleki Bilgi-Beceri” boyutu altında ise: “Resepsiyonist” için 33; “Kat Hizmetleri Görevlisi” için 22; “Garson” için 35; “Sıcak Aşçısı” için ise 53 alt kriter ortaya konmuştur. “Kişisel Davranışlar” ve “Yönetici Adayları Kriterleri” ortak kriterler olarak tespit edilmiş olup, dört meslek için de: “Kişisel Davranışlar” boyutu altında 6’şar; “Yönetici Adayları Kriterleri” boyutu altında ise 51’er ortak kriter belirlenmiştir. 4 üst kriter ve bunların alt kriterleri her meslek

için ayrı ayrı düzenlenerek birer anket formu haline getirilmiştir. Performans değerlendirme kapsamında yeniden belirlenen kriterlerle ilgili olarak araştırmannın evrenini de oluşturan Ankara il merkezinde yer alan toplamda 11 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde; 15’i kat hizmetleri, 14’ü servis, 15’i mutfak ve 17’si ön büro yöneticisi olmak üzere toplam 61 yöneticiye anket uygulaması, gerekli izinler alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde: “Kişisel Özellikler” boyutu altında “Resepsiyonist” ve “Garson” için 39 olan alt kriter sayısı “Resepsiyonist” için 38’e, “Garson” için 37’ye ; “Kat Hizmetleri Görevlisi” için 38 olan alt kriter sayısı 36’ya; “Aşçı” için ise 38 (aynı) olarak ortaya çıkmıştır. “Mesleki Bilgi-Beceri” boyutu altında ise: “Resepsiyonist” için 33 olan kriter sayısı 32’ye; “Kat Hizmetleri Görevlisi” için 22 olan kriter sayısı 19’a; “Garson” için 35 olan kriter sayısı 29’a düşerken; “Sıcak Aşçısı” için ise 53 olan kriter sayısı 47 kriter olarak belirlenmiştir. Ortak birer üst kriter olarak belirlenen “Kişisel Davranışlar” boyutunda yer alan kriterlerin tamamı (6’sı da) gerekli olarak görülmüş iken; “Yönetici Adayları Kriterleri” boyutunda “Resepsiyonist” için 49; “Garson” için 50; “Kat Hizmetleri Görevlisi” için 47; “Aşçı” için ise 51 (tamamı) alt kriter ilgili yöneticilerce puanlanarak gerekli görülmüştür. Belirlenen kriterlerin çoğunluğu yapılan uygulama da gerekli olarak görülmüş ve yüksek düzeyde puanlarla puanlanmıştır. Bu durum çalışma öncesinde yapılan görüşmelerin, uzman görüşlerinin katkıları ile iş tanımları, iş gerekleri ve otellerce kullanılan performans değerlendirme formları ile, ilgili literatür taramaları üzerinde iyi çalışılmasının bir sonucu olarak görülmektedir. Çalışma sonuçları göstermiştir ki kriter belirleme aşamasında isabetli kararlar verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerle öncelikle yapılan görüşmeler neticesinde 4 üst kriter olan “Kişisel Özellikler”, “Mesleki Bilgi-Beceri”, “Kişisel Davranışlar” ve “Yönetici Adayları Kriterleri” boyutlarına birçok yeni alt kriter eklenmiş, birçok alt kriter de değiştirilmiş veya birleştirilerek tek bir kriter haline getirilmiştir. Ön test kapsamında yürütülen çalışmalar neticesinde ise bazı alt kriterler yeniden isimlendirilmiş ve açıklama kısımları değiştirilerek, kriterler daha anlaşılır ve açık hale getirilmiştir (Bkz. Çizelge 5.1 ile 5.13 arası). Araştırmaya katılan yöneticilerin anket görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırma sonucunda her bölümden en az 14 yöneticiye ulaşılmış olup, unvan kapsamında da hem orta düzey (bölüm müdürü) hem de alt düzey yöneticilere (bölüm şefi) eşit veya yakın sayıda yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında; 15'i kat hizmetleri, 14'ü servis, 15'i mutfak ve 17'si ön büro yöneticisi olmak üzere toplam 61 yöneticiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın literatür çalışmasında Foster vd. (2010) tarafından, çoklu becerilere sahip işgörelere olan talebin büyümekte olduğu ve İK açısından turizm sektöründe çoklu yeteneğe sahip personele dış çevredeki risklere karşı mücadele edebilmek adına (Saad,2013) daha fazla ihtiyaç duyulacağı ifade edilmişti. Bu kapsamda Foster vd. (2010), Saad (2013) gibi yazarlarca ifade edilen çoklu bilgi beceri konusu araştırmaya katılan yöneticilere sorulmuş ve araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık % 64'ü (müdürlerin %53'ü; şeflerin ise %76'sı) personelin “Çoklu Bilgi ve Beceriye” sahip olması gerektiğini; geri kalan %36'lık kısmı ise (müdürlerin %47'si; şeflerin ise %24'ü) personelin “Sadece Kendi Alanıyla İlgili Bilgi ve Beceri” konusunda uzmanlaşması gerektiğini belirtmiştir. Bu sonuç dikkate alındığı takdirde; çalışanlara gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneğin kazandırılması veya zenginleştirilmesi için turizm işletmelerinin iş rotasyonu, çapraz eğitim ve bölümler içinde/arasında proje takımları uygulamaları gibi bazı insan kaynakları uygulamalarını devreye sokmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme kapsamında personelin farklı alanda sahip olduğu bilgi-beceri; işletme ve performans değerlendirme açısından önemli ise bu yeteneğin de ayrı bir kriter olarak performans değerlendirme formuna eklenmesi ve puanlamaya dahil edilmesi ayrıca öneme sahiptir. Bu çalışmada personelin çoklu bilgi-beceriye sahip olması hususunda otellerde eğitimler verilip verilmediği araştırılmamış olup, bu konu başka bir araştırma konusudur. Diğer bir yandan şeflerin %76'sının personelin çoklu bilgi ve beceriye sahip olması gerekliliği hususunda müdürlere (%53) oranla daha farklı düşünceleri konusundaki sonuç da, ayrıca araştırılmalıdır. Bir varsayım olarak gençlerin 21. Yüzyılın getirdiği rekabetin sonucunda daha fazla bilgi-beceriye sahip olunması gerekliliği düşüncesine sahip olmaları ve günümüzde birçok konuda kendilerini geliştirmeleri veya geliştirme çabası içerisinde olmaları, bu düşüncenin sebebi olarak söylenebilir. Tabi ki bu konu da ayrıca araştırılması gereken önemli bir konudur. Şayet “Çoklu Bilgi-Beceri” otel çalışanları için önemli ise bu konunun da performans değerlendirmeye dâhil edilmesi ve ağırlık puanının tespit edilmesi önem arz etmektedir.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki belirlenen kriterlerin neredeyse tamamına yakını (%90'ın üzerinde) gerekli birer kriter olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda ilgili mesleklere yönelik en önemli 5 kişisel özelliğin:

“Resepsiyon” görevlileri için:

“Mesaiye Riayet Etme”, (işe zamanında gidip gelme), “Çalışma Ruhunu (İsteklilik)”, “Çözüm Odaklı Olma”, “Dürüst ve Güvenilir Olma” ve “Ahlaklı Olmak” şeklinde;

“Kat hizmetleri” görevlisi için:

“Ahlaklı Olma”, “Dürüst ve Güvenilir Olma”, “Çalışma Ruhunu (İsteklilik)”, “Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak” ve “Kişisel Görünüm ve Hijyen Sahibi Olmak” şeklinde;

“Garson” için:

“Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak”, “Mesaiye Riayet”, “Dürüstlük ve Güvenilirlik”, “Ahlaklı Olmak” ve “Çalışma Ruhunu (İsteklilik)” şeklinde;

“Aşçı” için ise:

“Ahlaklı Olmak”, “Mesaiye Riayet”, “Kişisel Görünüm ve Hijyen”, “Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak” ve “Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak” şeklinde olduğu ortaya çıkmış olup; ilgili meslekler için burada sayılmayan diğer kriterler de önemli veya çok önemli birer kriter olarak kabul edilmiştir (Bkz. Çizelge: 5.16; 5.21; 5.26 ve 5.31)

Çıkan sonuçlar göstermiştir ki dört meslek grubunda da çalışan veya çalışmak isteyen işgören veya işgören adaylarının “Kişisel Özellikler” kapsamında: ahlak sahibi, dürüst-güvenilir, disiplinli, çalışma istekliliği olan (çalışma konusunda yüksek motivasyona sahip) ve kişisel görünüm-hijyene önem veren bireyler olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. “Kişisel Özellikler” kapsamında belirlenen kriterlerden: “Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak” “Resepsiyonist” ve “Garson” için; “Hesaplama Bilgisi” kriteri “Kat Hizmetleri Görevlisi” ve “Garson” için; “Turizm Meslek Sevgisi”

kriteri ise “Kat Hizmetleri Görevlisi” için katılımcılar tarafından gerekli birer kriter olarak görülmemiştir. Bu kapsamda ilgili kriterler “Kişisel Özellikler” boyutundan çıkartılmıştır. 3 performans değerlendirme boyutundan birisi olan “Kişisel Özellikler” boyutu, performans değerlendirmesinde %39 ile “Kat Hizmetleri Görevlisi” için en önemli ve ağırlığı en fazla olan performans değerlendirme boyutu iken; %28 ile “Resepsiyonist”, %26 ile de “Garson” için en önemli ikinci boyut; aşçı için ise %24 ile en az öneme sahip boyut olarak tespit edilmiştir. Serçeoğlu (2013) çalışmasında kişilik özelliklerinin (esneklik, uyumluluk, empati, sosyallik, sevimlilik, güvenilirlik, dışa dönüklük, etkinlik, duygusal istikrar, nezaket, incelik, saygı, yardımseverlik gibi) hizmet verme yatkınlık düzeyini artırdığını ifade etmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamında “kişisel özelliklerin”, toplam performans da en az %24 düzeyinde etki ettiği sonucu göz önüne alındığında, işe alım süreçlerinde İKY ve ilgili karar mercilerinin iş görüşmesi aşamasında işgören adaylarını sahip olduğu kişisel özellikler yönünden de incelemesi, görüşme anında bu duruma yönelik sorular sorması ve belirli testlere tabi tutması önemlidir.

Mesleki bilgi ve beceri kapsamında, dört mesleğe ilişkin araştırma sonucunda ilgili mesleklere yönelik en önemli 5 mesleki yetkinliğin:

“Resepsiyon” görevlileri için:

“Otel Odaları Bilgisi”, “Otel Bilgisi”, “Konuk Giriş-Çıkış İşlemleri Bilgi/Becerisi”, “Konuk Kalış İşlemlerini Yürütme ve Takip Etme Bilgi/Becerisi” ve “Vardiya Sonu İşlemleri Bilgisine Sahip Olmak” şeklinde;

“Kat hizmetleri” görevlisi için:

“Hijyen Bilgisine Sahip Olma”, “Temizlik Maddeleri Bilgisi”, “Yatak Yapım Bilgi/Becerisi”, “İş Tanımı Bilgisi” ve “Oda Temizlik Türü Bilgi ve Becerisine Sahip Olmak” şeklinde;

“Garson” için:

“Masa Set-Up (Kuver Hazırlığı) Bilgisi”, “Mönü Hâkimiyeti ve Tavsiye Becerisi”, “Takip ve Kontrol Prensipleri Bilgisi”, “Hijyen Bilgisi” ve “Ön Hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Becerisine Sahip Olmak” şeklinde;

“Aşçı” için ise:

“Hiyjen Bilgisi”, “Çorba Bilgi/Becerisi”, “El Becerisi”, “İkame Ürün Bilgisi” ve “Kalite ve Kontrol Bilgisine Sahip Olmak” şeklinde olduğu ortaya çıkmış olup; ilgili meslekler için burada sayılmayan diğer kriterler de önemli veya çok önemli birer kriter olarak kabul edilmiştir (Bkz. Çizelge: 5.17; 5.22; 5.27 ve 5.32)

Yukarıda yer alan kriterler bu mesleklerde çalışmak isteyen kişilerin mesleki anlamda sahip olması gerekli en önemli yetenekleri sıralamaktadır. Bunun yanı sıra “Mesleki Bilgi ve Beceri” kapsamında belirlenen kriterlerden bir kısmı, katılımcılar tarafından gerekli olarak görülmemiştir. “Kalite Standartları ISO Bilgisi” kriteri “Resepsiyonist” için; “Genel Turizm” “Yabancı Dil” ve “Yöre” bilgisi kriterleri “Kat Hizmetleri Görevlisi” için; “Tranş ve Flambe”, “Gramaj ve Porsiyon”, “Kalite Standartları ISO”, “İlkyardım Müdahale”, “Koku ve Tad Alma” ve “Organizasyon” bilgi ve becerisi “Garson” için; “Temel Düzeyde Bilgisayar Bilgisi”, “Genel Turizm Bilgisi”, “Hamur Hazırlama Bilgisi”, “Kayıt Tutma ve Raporlama Bilgisi”, “Mesleki Teknolojik Gelişmelere İlişkin Bilgi” ve “Mutfak Planlama Bilgisi” kriterleri de “Sıcak Aşçısı” için gerekli birer kriter olarak görülmemiştir. Bu kapsamda ilgili kriterler “Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutundan çıkartılmıştır. Anket uygulama sırasında katılımcıların ifade ettiği üzere çıkarılan kriterlerden bazılarının gerek duyulmadığı, bazılarının da yöneticinin yaptığı veya yapabileceği işler olarak düşünülmesinden dolayı bu pozisyonlarda çalışanlar için gereksiz birer kriter olarak görülmüştür. İşgören performans değerlendirmesinde, 3 performans değerlendirme boyutundan birisi olan “Mesleki Bilgi ve Beceriler” boyutu, performans değerlendirmesinde %50 ile “Aşçı”, %48 ile “Garson” ve %41 ile “Resepsiyonist” için en önemli ve ağırlığı en fazla olan performans değerlendirme boyutu iken; %33 ile “Kat Hizmetleri Görevlisi” için ise ikinci derecede öneme sahip bir boyut olarak tespit edilmiştir. Araştırmada, mesleki yetkinliklerin (bilgi ve becerinin), toplam performans düzeyinde en az %33 düzeyinde etki ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu oran “Garson” ve “Aşçı” için ise yaklaşık %50 düzeyindedir. Garson ve aşçılık mesleklerinde, mesleki bilgi ve beceri daha fazla ön plana çıkarken; resepsiyon ve kat hizmetleri görevlileri için kişisel özellik ve davranışların daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Resepsiyon görevlisi için de mesleki bilgi ve beceri en önemli boyut olmasına rağmen ikinci sırada öneme sahip kişisel davranışlar boyutu da % 31 ile önemli bir ana kriter olarak ortaya çıkmıştır. İşe alım süreçlerinde İKY ve ilgili karar mercilerinin iş görüşmesi

aşamasında özellikle aşçı ve garsonlar için mesleki bilgi ve beceriyi daha ön planda tutması önerilebilir.

İlgili mesleklere yönelik olarak belirlenen araştırma sonuçlarından bir diğeri olan “Kişisel Davranış” alt kriterlerinin tamamı (ortak 6 kriter) performans değerlendirme açısından oldukça önemli birer kriter olarak görülmüştür. Kriterlerin tamamı 1 ile 10 arasında çok yüksek puanlarla (min.ort.: 9,33) puanlanmıştır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda dört meslek grubundan da (Resepsiyonist, Garson, Aşçı ve Kat Hizmetleri Görevlisi) iş süreçlerinde kurallara ve yasalara uyarak şirketlerine bağlı çalışanlar olmaları ve işletmelerini farklı platformlarda iyi bir şekilde anlatmaları (kötülememeleri) beklenmektedir. Bununla birlikte iş süreçlerinde en başta misafirler olmak üzere, amirlerine, astlarına ve iş arkadaşlarına karşı davranış boyutunda sorumluluklarını unutmamaları ve işyerindeki iş ilişkilerini iyi yönde düzenlemeleri önem arz etmektedir. İşgören performans değerlendirme boyutlarından birisi olan “Kişisel Davranışlar” boyutunun ağırlığı sırasıyla “Resepsiyonist” için %31; “Kat Hizmetleri Görevlisi” için %28; “Garson” ve “Aşçı” için ise %26 olarak tespit edilmiştir. Buradan da görüldüğü üzere bu meslekler için kişisel davranışların, işgören performans değerlendirmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir taraftan davranış boyutunda, yöneticilerce yapılacak gözlemlerin ve misafirlerden elde edilecek geri dönütlerin (sözlü, yazılı yorumlar, teşekkür mektupları vb.) mutlaka notlar alınarak personelin performans değerlendirmesinde kullanılması, davranışların doğru değerlendirilebilmesi açısından önemlidir. Yöneticiler, personelin sahip olduğu “Kişisel Özellikler” ile “Mesleki Bilgi ve Beceriler” yanında, personelin davranış şeklinin de çok önemli olduğunu vurgulamışlardır (bkz.: Çizelge: 5.18; 5.23; 5.28 ve 5.33).

Araştırma sonuçlarından bir tanesi olan performans değerlendirme boyutlarının ilgili meslekler kapsamında ağırlık dağılımına (etki düzeylerine) bakıldığında ise: “Mesleki Bilgi ve Beceri” üst kriterinin ağırlığı, “Aşçı” için %50, “Garson” için %48, “Resepsiyonist” için %41 ve “Kat hizmetleri görevlisi” için ise %33; “Kişisel Özellikler” üst kriterinin ağırlığı, “Aşçı” için %24, “Garson” için %26, “Resepsiyonist” için %28 ve “Kat hizmetleri görevlisi” için ise %39; 3. ve son üst kriter olan “Kişisel Davranışlar” boyutunun ağırlığı ise, “Aşçı” için %26, “Garson” için %26, “Resepsiyonist” için %31 ve “Kat hizmetleri görevlisi” için ise %28 olarak ortaya çıkmıştır. Boyutların ağırlık dağılımına bakıldığında: “Aşçı”, “Garson” ve “Resepsiyonist” için en önemli boyutun

“Mesleki Bilgi ve Beceri” boyutu; “Kat hizmetleri görevlisi” için ise en önemli boyutun “Kişisel Özellikler” boyutu olduğu görülmektedir. Kat yöneticilerinin diğer 3 bölüm yöneticilerinin aksine kendi çalıştıkları bölüm için mesleki yetkinlikleri arka plana aldıkları ve kişisel özelliklere daha fazla önem arz ettikleri ortaya çıkmaktadır (Bkz. Çizelge: 5.19; 5.24; 5.29 ve 5.34).

İlgili mesleklere yönelik araştırma sonucunda bu alanda çalışmak isteyen veya çalışan işgörenler için belirlenen “Kişisel Özellikler”, “Mesleki Bilgi ve Beceri” ile “Kişisel Davranışlar” boyutlarının alt kriterlerinden yola çıkarak, 2009 ve 2010 yıllarında MYK tarafından belirlenen iş tanımları da dikkate alınarak, literatür ve uzman görüşleri doğrultusunda iş tanımları aşağıdaki şekilde güncellenmiştir. İş tanımı, belli bir işin görevlerini, çalışma koşullarını ve diğer yönlerini ortaya çıkaran yazılı belge olup; iş tanımları, insan kaynaklarının seçiminde, terfide, başarı ölçütlerinin belirlenmesinde, işgörenin değerlemesinde, iş değerlendirme ve ücret çalışmalarında, işgören eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde ve hareket-zaman etüdü çalışmalarında kullanılmaktadır (Ertürk, 2011:23). İstanbul İşletme Enstitüsü’ne (2016) göre bir iş tanımının; görevleri, sorumlulukları ve gereken özellikleri tanımlaması ve belirli işin sahip olacağı kriterleri ortaya koyması gerekmektedir. Literatürde de bahsedildiği üzere iş tanımlarında, iş ilişkileri, kişisel sorumluluklar, işin görev ve sorumlulukları ile diğer yönleri yer alabilmektedir. Ayrıca iş tanımlarının işletmelerce sıkça gözden geçirilerek işin ve günün koşullarına göre güncellenmesi önem arz etmektedir. MYK tarafından yapılan iş tanımları incelendiğinde iş tanımlarının yapılması üzerinden en az bir 6 yıllık süreç geçtiği ve bunun yanı sıra iş tanımlarında, iş ilişkileri ile tutum ve davranış (kişisel sorumluluklar) özelliklerine iş tanımlarında çok fazla yer verilmediği görülmüştür. Aşağıdaki tanımlarda MYK (2009:7, 2010a:8; 2010b:7; 2010c:8) iş tanımları referans alınmakla birlikte, iş tanımları literatür ve uzman görüşlerinin yanı sıra, ilgili iş pozisyonlarına yönelik Ankara ili merkezindeki 5 yıldızlı otellerde yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlarda dikkate alınarak güncellenmeye çalışılmıştır. Aşçıya yönelik olarak MYK (2010c:8) tarafından genel olarak “aşçı” için yapılan tanımlama, bu çalışmada daha özelden “sıcak aşçı” için yapılmış ve uyarlanmıştır.

Bu kapsamda ilgili mesleklere yönelik araştırma sonucunda geliştirilen **iş tanımları** aşağıdaki gibidir:

Resepsiyon görevlisi:

“Konaklama işletmelerinde kural ve yasalara bağlı olarak, günlük oda işlemlerini ve giriş-çıkış işlemlerini yapma, rezervasyon ve mesaj hizmetlerini yerine getirme, konuk kalış işlemlerini yürütme ve takip etme, kasa ve gece raporlama işlemlerini yerine getirme, konuklara otel içi ve dışı faaliyetler hakkında bilgi verme ve konuk istek ve şikâyetleri ile ilgilenme işlemlerini yürütme bilgi ve becerisine sahip; en az bir yabancı dil bilen ve bunun yanı sıra misafirlere, yöneticilerine ve işletmeye karşı sorumluluğu bulunan kişidir.”

Kat hizmetleri görevlisi:

“Konaklama işletmelerinde kural ve yasalara bağlı olarak, iş talimatları doğrultusunda, konuk odalarının, kat koridorlarının, merdivenlerinin, asansörlerinin, ofislerinin temizlik, düzen, bakım ve korunması ile ilgili işleri belirli bir süre içerisinde, hijyen ve sanitasyon kuralları ile işletme ve kalite standartlarına uyarak, yapma bilgi, becerisine sahip; yatak yapımı ve temizlik maddeleri konusunda uzmanlaşmış olan ve bunun yanı sıra misafirlere, yöneticilerine ve işletmeye karşı sorumluluğu bulunan kişidir.”

Garson:

“Konaklama, eğlence ve yeme-içme işletmelerinde kural ve yasalara bağlı olarak, farklı organizasyonlarda da (düğün, ziyafet, kokteyl gibi) çalışabilme yeteneğine sahip, işletme politika ve izlekleri doğrultusunda salon ve masa düzenlemesi, misafir karşılama, rezervasyon alma, menüde yer alan yiyecekleri tanıma, yiyecek-içecek tavsiyesinde bulunma, sipariş alma, siparişleri zamanında ve doğru şekilde servis yapma, sorumlu olduğu servis istasyonları ile bar ve mutfak arasında koordinasyonu sağlama, görgü ve protokol kuralları bilgisi ile hesap alma ve kapama işlemlerini gerçekleştirme bilgi ve becerisine sahip; en az bir yabancı dil bilen ve bunun yanı sıra misafirlere, yöneticilerine ve işletmeye karşı sorumluluğu bulunan kişidir.”

Sıcak Aşçısı:

“Konaklama, eğlence ve yeme-içme işletmelerinde kural ve yasalara bağlı olarak, işletme ve bölüm izlekleri ile amirinin direktifleri doğrultusunda, çorba, et yemekleri,

pilav-makarna, sebze, garnitür, kuru baklagiller, zeytinyağlı yemekler, yumurta ve temel sosları, reçete/mönülere, hijyen kurallarına ve kalite standartlarına uygun olarak hazırlama ve servis için sunuma hazır hale getirme bilgi ve becerisine sahip, bunun yanı sıra açık büfe hazırlama ve tasarım, mönü planlama, ürün gramaj ve porsiyon, istifleme, depolama, stok kontrol, ürün/yemek pişirme teknikleri ve yöresel/ulusal/uluslararası mutfak bilgisi olan ve misafirlere, yöneticilerine ve işletmeye karşı sorumluluğu bulunan kişidir.”

Son araştırma bulgusu olan “Yönetici Adayı İşgörenlere” yönelik olarak dört meslek grubu için yürütülen araştırma sonucunda en önemli 5 yönetici adayı kriteri ise şu şekildedir:

“Resepsiyon görevlileri” için yönetici aday kriterleri:

“İyi Bir Kişisel Görünüm”, “Ahlaklı Olmak”, “Misafir Odaklılık”, “İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak” ve “Adil olma (Objektiflik)” şeklinde;

“Kat hizmetleri görevlisi” için yönetici aday kriterleri:

“Ahlaklı Olmak”, “Adil olma (Objektiflik)”, “İletişim Becerisi”, “Kalite Standartları Bilgisi” ve “Çözüm Odaklı Olmak” şeklinde;

“Garson” için yönetici aday kriterleri:

“Disiplin”, “Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi”, “Yiyecek-İçecek Bölümü İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi”, “Ahlaklı Olmak” ve “İnisiyatif Alma Becerisi” şeklinde;

“Aşçı” için ise yönetici aday kriterleri:

“Disiplin”, “Kararlılık”, “Mutfak Bölümü İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi”, “Hijyen Bilgisi” ve “Denetim (Kontrol) Becerisi” şeklinde ortaya çıkmış olup; ilgili meslekler için burada sayılmayan diğer kriterler de önemli veya çok önemli birer kriter olarak kabul edilmiştir (bkz.: Çizelge: 5.20; 5.25; 5.30 ve 5.35)

Ortaya çıkan araştırma sonuçları incelendiğinde, yönetici adayı olarak görülen işgörenlerin öncelikle: **“ahlak sahibi, adil (objektif) davranabilecek, disiplinli ve bölüm işleyişini bilen kişiler”** olması istenmektedir. Bunun yanı sıra aranan kriterler kapsamında her bölümün değişen öncelikleri olduğu görülmüştür. Örneğin, yönetici adayı olacak bir resepsiyonist için, iyi bir kişisel görünüm ile birlikte misafir odaklı çalışabilme özelliği ve ekip çalışmasına yatkın olmak çok önemli ve öncelikli istenen kriterler iken; bir garson için, görgü ve protokol kurallarını; bir kat görevlisi için, kalite standartlarını; bir aşçı için ise disiplinli, kararlı, denetim becerisine sahip ve hijyen bilgisini iyi bilen veya bu özelliklere sahip olan kişiler olması öncelikli beklentidir. Yönetici adayı kapsamında ortak olarak belirlenen kriterlerin neredeyse tamamı önemli ve çok önemli olarak görülürken; aranan kriter özelliğinin, bölümün iş tanımı ve özelliğine göre öncelik sırasının yukarıda anlatıldığı üzere değiştiği görülmektedir. Yönetici adayı olabilme kriterleri içerisinde yer alan kriterlerden bir tanesi olan “Sosyal Sermaye” kriteri, yöneticiler tarafından “Ön büro/Resepsiyonist, Servis/Garson ve Kat Hizmetleri/Kat Hizmetleri Görevlisi” bölüm ve çalışanları için gerekli olmayan bir kriter olarak görülürken; “Mutfak/Aşçı” için ise önemli bir kriter olarak görülmüştür. Burada aşçının yönetici adayı olabilmesi için bir referansının (eş, dost, akraba ve sosyal çevresinin) olması önemli olarak görülmüştür. Mutfak yöneticilerinin bu şekilde düşünmesinin farklı sebepleri olabileceği gibi bu konu ayrıca araştırılabilir. Bunun dışında; “Resepsiyonist” ve “Kat Hizmetleri Görevlileri” için “Ticari Bilgi/Beceri” kriteri yönetici adayı olmada gerekli bir kriter olarak görülmemiş; “Kat Hizmetleri Görevlileri” için bunun yanı sıra “Pazarlama Bilgi/Becerisi” ile “Bütçe Bilgi/Becerisi” kriterlerine sahip olmak da yönetici adayı olma hususunda gerekli bir kriter olarak görülmemiştir.

“Kişisel Özellikler”, “Kişisel Davranışlar” ve “Yönetici Adayları” üst kriteri kapsamında dört bölüm için belirlenen alt kriterler her ne kadar ortak olarak tespit edilmiş olsa da; anket uygulaması kapsamında ilgili bölüm yöneticilerinin kriterleri puanlaması neticesinde; kriter sayısının, kriterlerin ağırlık puanlarının ve bölümlere göre kriterlerin önem sırasının değiştiği, araştırma sonucunda beklendiği üzere görülmüştür.

Bu çalışmada belirlenen amaç doğrultusunda otel işletmelerinin yanı sıra, yiyecek-içecek sektöründe de (restoranlar, kafeler vb.) çalışma imkânı olan “Garson” ve “Aşçılar” ile birlikte; konaklama işletmelerinde çalışma imkânı bulunan “Resepsiyonist” ve “Kat Hizmetleri Görevlileri” nin sahip olması gereken kişisel özellik, kişisel davranışlar ile

mesleki yetkinliklerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu gerekliliklere uygun olarak da 4 adet performans değerlendirme formu bir çıktı (Ek. 2) olarak elde edilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda tespit edilen kriterler bu mesleklerde çalışmak isteyenler için yol gösterici olacak olup bireylerin bu yönde kendilerini geliştirmeleri ve eğitmeleri açısından ortaya çıkan sonuçlar büyük öneme sahiptir.

Anket uygulaması sonrasında gerekli olarak görülen kriterlere yönelik ilgili yöneticilerin yaptıkları puanlamalar bilgisayarda excel formuna (bkz., örnek uygulama Çizelge 5.36) girilerek her bir kriterin ağırlıklı puanı yeniden hesaplanmıştır. Oluşturulan Excel taslak formuna (Ek. 3) veri girişi yapılarak, ilgili hesaplamalar neticesinde işgörenlerin performans değerlendirme notu ortaya çıkarılabilmektedir. Ayrıca kriterlerin tek tek puanlanması neticesinde işgörenin hangi kriter kapsamında zayıf kaldığı veya güçlü olduğu da görülebilecektir. Bu çalışmanın üstün yönlerinden bir tanesi işgörenin bu performans değerlendirmesi neticesinde zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilebilmesine ve geliştirilmesine olanak sağlaması olup bu üstünlük kullanılan performans değerlendirme formlarının eksik olan yanını tamamlamaktadır. Araştırma kapsamında performans değerlendirme notunun objektif sonuçlar içermesi açısından işgörenin onu yakından tanıyan birçok kişi (şefi, bölüm müdürü, iş arkadaşı, astı gibi) tarafından belirli periyotlarda (6 veya 12 aylık dönemlerde) değerlendirilmesi ve değerlendirme sonrasında işgörene mutlaka geri dönütler (ödül, eğitim vb. gibi) verilmesi işletmelere üzerinde önemle durulması gereken bir tavsiye olarak önerilmektedir. Araştırma neticesinde elde edilen performans değerlendirme formları Ek 2’de yer almakta olup formlar tek kişi tarafından doldurulacak şekilde hazırlanmıştır. Bunun gerekçesi olarak; örneğin, 4 farklı kişi tarafından değerlendirilecek bir işgören için 4 ayrı çıktı alınarak her bir kişinin değerlendirmeyi ayrı ayrı (birbirlerinin verdikleri puanları görmeyecek şekilde) yapacağı bir değerlendirme ile, değerlendirme yapacak olan kişilerin verdikleri puanları görüp etkilenmemeleri adına önemli olarak görüldüğünden böyle bir yöntemin daha uygun olacağı öngörülmüştür.

Araştırma sonucunda ortaya çıkarılan performans değerlendirme formlarının (Ek. 2) uygulanmasında daha önce de bahsedildiği üzere çok kaynaklı olarak değerlendirilmeye (360 derece değerlendirme yöntemine) tabi tutulması ve değerlendirme yönteminde işgörenin; üstleri, iş (ekip) arkadaşları, astları, kendisi ve müşteriler tarafından değerlendirilmesi önemle tavsiye edilmektedir. Bu yöntemde, müşterilerin değinildiği üzere direkt olarak bir

işgöreni değerlendirmesi söz konusu olmayıp değerlendirmede; genellikle müşterilerden gelen telefon aramaları, e-posta, internet sitesinde bırakılan yorumlar, mektup vb. geri bildirimlerin dikkate alınması öngörülmektedir. Bu geri bildirimlerin de İKY tarafından saklanması ve değerlendirme periyotlarında kullanılması doğru olacaktır. Ayrıca İKY'nin ilgili işgöreni değerlendirmesi sadece “Kişisel Davranışlar” kısmında yer alan “Misafirlere karşı davranış” kriterinin değerlemesi aşamasında söz konusudur. Bu değerlendirme için İKY'nin elinde misafirlerce doldurulmuş “anket, teşekkür yazısı veya yorum” olması ve bunlar doğrultusunda sadece “Misafirlere karşı davranış” kriterini puanlaması ve bu konuda dâhil olması doğru ve objektif bir değerlendirme açısından önem arz etmektedir. İşgörenin, ilgili literatürde de bahsedildiği üzere, işgöreni yakından izleyen, tanıyan kişilerce veya amirleri tarafınca değerlendirilmesi performans değerlendirmenin tarafsızlığı ve doğruluğu açısından oldukça önemlidir. Önerilen performans değerlendirme yönteminde ilgili kişilerce yapılan değerlendirme (puanlama) neticesinde ortaya çıkan verilere ait girişler ve hesaplamaların İKY tarafından yapılması planlanmıştır. Bu çalışmada sunulan öneri doğrultusunda, İKY'nin, yöneticilerce yapılan değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak, ilgili amir ve yöneticilerle ortak bir çalışma yürütmesi planlanmıştır. Bu çalışmada, işgörenin performans değerlendirme puanları ile birlikte güçlü-zayıf yönleri tespit edilerek, gelecek dönemle ilgili işgören hakkında nasıl bir tasarrufta bulunulacağı hususları (kariyer gelişimi, belirlenen hedefler-amaçlar) yazılı hale getirilebilir. Son aşamada ise işgörenle bir araya gelerek ortaya çıkan “Performans Değerlendirme Sonucu ve Gelişim Planlaması” raporunun (Ek.4) işgörenle paylaşılması ve sonuçların istişare edilerek bir sonraki dönem için amaç ve hedeflerin birlikte gözden geçirilmesi de oldukça önemlidir. Bu uygulama yöntemi otel işletmelerine bir öneri olarak sunulmuştur. Araştırma kapsamında hem iş tanımları hem de performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde 5 yıldızlı otellerden alınan görüşler etkili olmuştur. Dolayısıyla belirlenen iş tanımları ve performans kriterleri 5 yıldızlı otel işgörenleri için daha uygun görülmektedir. Fakat uygulanan bu yöntem, daha küçük yıldızla sahip otellerin veya diğer işletmelerin iş gerekliliklerini dikkate alarak gerekli görmedikleri kriterleri çıkarma ve ağırlık puanlarını bulgular kısmında anlatıldığı üzere yeniden hesaplama ve kendi işletmelerine göre adapte etme olanağı sağlayacak şekilde geliştirilmiştir. İş tanımları da ilgili meslekler için geniş bir perspektifte ele alınmıştır. İş tanımlarının güncellenmesi noktasında da; örneğin, daha çok yerel misafirlere hizmet veren birinci sınıf bir lokanta işletmesinde garsonun yabancı dil bilgisine ihtiyaç söz konusu değil ise yukarıda geliştirilmiş olan “Garson” iş tanımından

“en az bir yabancı dil bilen” ibaresi çıkarılabilir ve iş tanımı yeniden oluşturulabilir. İyi yürütülen bir performans değerlendirme sürecinin, insan kaynağının temini, işe adapte edilmesi, bu süreçte işgörenden verim alınması ve işinin gereklerini yerine getirmesi hususlarında faydalı olması beklenmektedir. Diğer bir taraftan performans değerlendirme sonrasında personelin moral ve motivasyonunun desteklenmesi, ücret artışı, terfi veya varolan eksikliklerini gidermek açısından eğitimlere tabi tutulması, hem çalışan hem müşteri memnuniyeti hem de örgütün performansının artırılması konusunda ayrıca bir öneme sahiptir. Sonuç olarak İKY tarafından performans değerlendirme sürecinin iyi çalışan bir mekanizmaya dönüştürülmesi, iyi bir planlamanın yapılması ve sürecin iyi yönetilmesi oldukça önemlidir.

Yapılan araştırmalarda otelcilik sektöründe böyle bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırma Ankara ili ile sınırlandırılmış olup farklı şehirlerde farklı sonuçlar çıkabilme ihtimalinin ne olabileceği araştırma kapsamında kestirilmesi mümkün bir durum değildir. Diğer bir yandan üzerinde yoğunlaşılan meslekler ve şehirler açısından büyük farklılıklar çıkması yönetici ve uzman görüşleri doğrultusunda beklenmemektedir. Bu sebeple bu dört mesleğe ilişkin tespit edilen kriterlerin genel-geçer olacağı varsayılmıştır. Ülkemizde otelcilik sektörü dışında; sivil savunma firmalarında çalışan atölye ve büro personeli için (Eraslan ve Algün, 2005); metal sanayinde çalışanlara yönelik (Kahya, 2006) ve tekstil sektöründe üst düzey yönetici pozisyonuna taşınması düşünülen yönetici adaylarını değerlendirmek üzere iş ve performans değerlendirme formlarının geliştirildiği (Bakan vd., 2011) gözlenmiştir. Öncesinde yapılan bu çalışmalar, araştırmaya bir kaynak olmuş olup, bu araştırma dört meslek profili üzerinde (Resepsiyonist, Kat Hizmetleri Görevlisi, Garson ve Sıcak Aşçısı) hem işgören hem de yönetici adaylarına yönelik olarak yürütülmüştür. Kriterlerin tespiti aşamasında uzman görüşlerinin yanı sıra bir de görüşme yapılarak yönetici görüşlerinden yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra belirlenen ifadelerin net olarak anlaşılabilirliği üzerine de bir ön test (pilot uygulama) yapılmış ve 3. aşamada kriterler puanlanmıştır. Ayrıca çalışma sonunda puanların veri girişi ve hesaplamalarında nasıl bir yol izleneceği hususunda excel programında formüller geliştirilmiş ve bir örnek uygulama (Bkz. Tbl. 5.36) ile uygulanacak olan süreçle ilgili İKY'ye öneriler sunulmuştur. Bu yönleri ile çalışma farklılık arz etmiştir. Bu çalışma performans değerlendirme formlarının geliştirilmesi üzerine odaklanmış olup; ileriki çalışmalarda performans değerlendirme sistemi kurulmasına yönelik çalışmalar geliştirilebilir. Benzer biçimde bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacıların gelecekte otelin diğer birimlerindeki işgörenlere veya farklı

sektörlere yönelik olarak değerleme modelleri geliştirmeleri hem literatüre hem de sektöre katkı sağlaması açısından önemli olup, bu tür çalışmalar gelecekte de benzer veya farklı metodlar kullanılarak yapılabilir. Ayrıca gelecekte yapılacak olan çalışmaların farklı performans değerlendirme yöntemlerini de (Amaçlara göre, Kritik olaylar vb. gibi) içerecek şekilde daha fazla paydaş katılımı (Eğitim Kurumları, Sivil Toplum Kuruluşları, vb.) ile yapılması araştırmacılara bir öneri olarak sunulmuştur.



KAYNAKLAR

- Aggarwal, A. and Thakur, G.S.M. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review, *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, ISSN: 2249 – 8958, Volume-2, Issue-3, February, p.617-621.
- Aguinis, H., Joo, H. and Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management–And why we should love it, *Business Horizons*, 54, pp. 503—507. (Available online at www.sciencedirect.com).
- Aguinis, H. (2013). *Performance management*, Upper Saddle River, (3rd ed.). NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Agut, S., Grau, R. and Peiro, J.M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), pp. 281-295.
- Akgündüz, Y. (2016). İş Analizi ve İş Tasarımı, Muharrem Tuna (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.54-99). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akşit, F. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği), *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. Sayı:2, s. 76-101.
- Akyüz, Ö.F. (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 2 02, Haziran, s. 1-17
- Aras, H. (1993). *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*, Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Argon, T. (2010). A Qualitative Study of Academicians' Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice, *International Online Journal of Educational Sciences*, ISSN: 1309-2707, 2 (1), pp. 133-180.

- Arıkan, R., (2000), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, Üçüncü Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, 11th Edition, London:Kogan Page.
- Arnault, E.J., Gordon, L., Joines, D.H. ve Phillips, G.M. (2001). An experimental study of job evaluation and comparable worth, *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 4, pp. 806-815.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/2, s. 19-24.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 33-44.
- Avcı, N. (2015). Otel İşletmelerinde Yönetici Yetkinliklerinin Analizi: İzmir Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, Bahar: 7 - 16,
- Bahar, O. ve Bozkurt, K. (2010). Gelişmekte Olan Ülkelerde Turizm-Ekonomik Büyüme İlişkisi: Dinamik Panel Veri Analizi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, s. 255-265.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirmelerinden Beklentileri Konusunda Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. C.8, S.1, s. 103-127.
- Bakan, İ., Eytmiş, A.M. ve Demir, B. (2011). Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 16, s. 1 – 32.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baum, T. and Odgers, P. (2001). Benchmarking best practice in hotel front office. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 2(3/4), pp. 93–109.

- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, Sayı.62. s. 48-49.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Birdir, K. and Pearson, T. E. (2000). Research chefs' competencies: A Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 205-209.
- Blakely, G.L. (1993). The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, pp. 57–80.
- Boadu, F., Dwomo-Fokuo, E., Boakye, J.K. and Frimpong, A.O. (2014). Employee Appraisal and Performance in the Hospitality Industry, *Research in Business and Management*, ISSN 2330-8362, Vol. 1, No. 2. pp. 146-165.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2002). Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, s. 167-182.
- Brantlinger, E., Jimenez, R., Klingner, J., Marleen, P. and Virginia, R. (2005) Qualitative Studies in Special Education. *Exceptional Children*, 71, 2, pp: 195-207.
- Brown, M. and Benson, J. (2003). Rated to exhaustion? Reaction to performance appraisal processes, *Industrial Relations Journal*, 34(1), pp. 67-81.
- Bulut, Z.A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, Yıl:7, Temmuz, Sayı:79. ISSN:1306-0767.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (5. baskı). Ankara: PegemA Yayınevi.
- Byars, L.L. and Rue, L.W. (2011). *Human Resource Management*, Tenth Edition, America, New York:McGraw-Hill Companies.

- Camgöz, S. M. ve Alperten, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 191-210.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı, Ankara: Siyasal Yayın-Dağıtım.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Çetin. C. ve Özcan, E.D. (2013). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Beta Basım A.Ş. Yönetimi.
- Chen, S.N., Orazem, P.F., Mattila, J.P. and Greig, J.J. (1999). Measurement error in job evaluation and the gender wage gap, *Economic Inquiry*, 37, 2, pp.181-194.
- Chen, Z.X., Tsui, A.S. and Farh, J.L. (2002). Loyalty to supervisor vs. Organizational commitment: Relationships to employee performance in China, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp. 339–356.
- Chi, H.K., Tsai, H.P. and Chang, P.F. (2007). Investigating the relationship among leadership styles, emotional intelligence and organization commitment on job performance: A study of salespeople in Thailand. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 3(2), pp.199-212.
- Chung, K. Y. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism management*, 21(5), 473-487.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R. and Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of applied psychology*, 74(1), pp. 130-135
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. and Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(5), October, pp. 678-707.

- Coursey, R. D., Curtis, L., Marsh, D. T., Campbell, J., Harding, C., Spaniol, L., ... and Zahniser, J. (2000). Competencies for direct service staff members who work with adults with severe mental illnesses: Specific knowledge, attitudes, skills, and bibliography, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 23(4), pp. 378–392.
- Crowne Plaza Hotel (2016). Yıllık Performans değerlendirmesi, 5 yıldızlı otel, s.1-5, Ankara.
- Dahmer, S.J. and Kahl, K.W. (1996). *The Waiter and Waitress Training Manual*, fourth edition, NY: VNR.
- Davenport, J. (2010), Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of locus of control, Proceedings of ASBBS Annual Conference, Las Vegas, February, 17(1). pp. 277-290.
- Davies, B., (2003), “The Role Of Quantitative And Qualitative Research in Industrial Studies Of Tourism”, *International Journal of Tourism Research*, Mar/April; 5, 2, pp. 97-111.
- Demir. C. (Editör). (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Denisi, A. and Smith, C.E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: a review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Dessler, G. (2012). *Human Resources Management*. 13th Ed, England: Pearson Education Ltd.
- Drucker, P.F. (2005). Managing Oneself, *This article is an excerpt from his book Management Challenges for the 21st Century (Harper Collins, 1999)*. Harvard Business Review, January, (Edited by Smt. Mini B Nair Lecturer, IMG.) pp. 1-12.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B. and MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), pp. 265-273.

- Ennis, M.R. (2008). *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*, Pilots and Demonstration Team, Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U.S. Department of Labor, January.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, No 1, s. 95-106.
- Erdoğan. İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Bası, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Fedor, D. B., Eder, R. W. and Buckley, M. R. (1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), pp. 396-414.
- Fındıkçı, İ.(1999). *İnsan Kaynakları Yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), pp. 473-487.
- Foster, C., McCabe, S. and Dewhurst, H. (2010). Management development skills in the hospitality and tourism sector: Needs and issues from a regional perspective. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 7(4), pp. 429–445.
- Gabris, G. T. and Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. *Public Personnel Management*, 30(2), 157-172.
- Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan PerformansDeğerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13 Sayı:2, s. 31-45.

- Geylan, R. (1994). *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Meet Yayıncılık Ltd.,
- Gilbert, D., Child, D. and Bennett, M. (2001). A qualitative study of the current practices of 'no-frills' airlines operating in the UK. *Journal of Vacation Marketing*, 7(4), pp. 302–315.
- Gürler, G. (2007). Bilimsel Araştırma Yöntemleri Durum Çalışması (Örnek Olay). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Güzel, T., Aydın, Ş. ve Eriş, E.D. (2007). Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı: 2, s. 140-155.
- Green, P.E. Tull, D.S. and Albaum G. (1988), *Research for Marketing Decisions*, 5. ed., New Jersey, Prentice Hall.
- Hatipoğlu, A. (2014) Osmanlı Saray Mutfağı'nın Gastronomi Turizmi Çerçevesinde İncelenmesi, Doktora Tezi, Haziran, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1-2, s. 155-169.
- Ho, V.T., Wong, S.S. and Lee, C.H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance, *Journal of Management Studies*, 48:1, January, pp. 26-47.
- Hu, M., Horng, J. and Sun, Y. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30, pp. 41–50.
- Islam, R. and Rasad, S.B.M. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study, *Asia Pacific Management Review* 11(3), pp. 163-176.
- Ivancevich, J.M. and Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management*, Twelfth Edition, America, New York:McGraw-Hill Companies.

- Jafari M., Bourouni A. and Amiri H.R. (2009). A New Framework for selection of the best performance appraisal method, *European Journal of Social Sciences*, Volume 7, Number 3. pp. 92-100.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. and Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044-1054.
- Kahya, E. (2006). Metal İş Kolunda Bir İşletme İçin İş Değerleme Sisteminin Geliştirilmesi, *Endüstri Mühendisliği Dergisi Makina Mühendisleri Odası*, Cilt: 17 Sayı: 4 s. 2-21.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 21. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaufman-Scarborough, C. and Forsythe, S. (2009). Current issues in retailing: Relationships and emerging opportunities. *Journal of Business Research*, 62(5), pp. 517–520.
- Kaynak, T., Adal, Z. ve diğerleri. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Kilikya Palace (2014). Performans Değerlendirme Formu, (Personel İçin), 5 yıldızlı otel, s.1-4, Antalya: Kemer.
- Kirman Hotels (2014). Personel Performans Değerlendirme Formu, s.1, Antalya: Alanya.
- Koçak, N. (2006). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M.A. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Kozak, M.A. (2001). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. A. ve Yetgin, D. (2013). Profesyonel Turist Rehberlerinin (PTR) Yetkinliklerinin Mesleki Yeterlilikler Çerçevesinde Değerlendirilmesi, *14. Ulusal Turizm Kongresi*, 5-8 Aralık: 408-428.
- Köksal, M. (2005). *İşletmelerde Performans Değerlendirme*, İstanbul, Avcı Ofset.

- Krejcie, V. R. and Morgen, W.D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610. http://home.kku.ac.th/sompong/guest_speaker/KrejcieandMorgan_article.pdf web adresinden 05.02.2015 tarihinde alınmıştır.
- Kumar, R. (2011). *Human Resources Management (Strategic Analysis Text And Cases)*, First Edition, India, New Delhi: I.K. International Publishing House Pvt. Ltd.
- Küçükaslan, N. (2006). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Mutfak Hizmetleri Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kyriakidou, O. and Gore, J. (2005). Learning by example: Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), pp. 192–206.
- Lahap, J., Isa, S. M., Said, N. M., Rose, K. and Saber, J. M. (2014). An examination of current compensation and performance appraisal practice among hotel employers in Malaysia: A preliminary study. *Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research*, 9.
- Langan-Fox, J., Waycott, J., Morizzi, M. and McDonald, L. (1998). Predictors of Participation in Performance Appraisal: A Voluntary System in a Blue-Collar Work Environment. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(4), 249-260.
- Levi, L., Sauter, S.L. and Shimomitsu, T. (1999). Work-Related Stress – It's Time to Act, *Journal of Occupational Health Psychology*, October, pp. 394-396.
- LePine, J.A., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D. R. and Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 82, 803-811.
- Lillicrap, D.R. and Cousins, J.A. (1993). *Food and Beverage Service*, (3rd ed,). Chapter 2, London: Hodder and Stoughton https://books.google.co.uk/books?id=2EJ1BAAAQBAJ&pg=PT45&hl=tr&source=gsbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false web adresinden 05.03.2016 tarihinde alınmıştır.

- Lunenburg, F.C. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Volume 14, Number 1, pp. 1-9.
- Mascarenhas, M. (2012). Performance Management Systems – Its Challenges, *International Journal of Exclusive Management Research (Online)*, November, Vol 2 Issue 11, pp.1-20.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*, Thirteenth Edition, USA, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber (3. Baskı). (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel yayıncılık.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*, *American Psychologist*, 28, (1) pp. 1-14.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C. and Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16(4), pp.251-275.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (2009). Ulusal Meslek Standardı, Oda Temizleme Ve Düzenleme Görevlisi, Seviye 2, Referans Kodu / 09ums0024-2, Resmi Gazete Tarih-Sayı/26/11/2009 - 27418
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (2010a). Ulusal Meslek Standardı, Ön Büro Görevlisi, Seviye 4, Referans Kodu / 10UMS0067-4, Resmi Gazete Tarih-Sayı / 05/07/2010-27632 (Mükerrer).
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (2010b). Ulusal Meslek Standardı, Servis Görevlisi, Seviye 4, Referans Kodu/10ums0049-4, Resmi Gazete Tarih-Sayı/11/03/2010-27518 (Mükerrer)
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (2010c). Ulusal Meslek Standardı, Aşçı Seviye 4 Referans Kodu / 10UMS0110-4 Resmi Gazete Tarih-Sayı / 29.12.2010 – 27800 (2.MÜKERRER).
- Mısırlı, İ. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları*, 2. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Murphy, K.R. and Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. California: Sage Publications
- Nankervis, A. R. and Penrose, J. (1990). Performance appraisal: Where are we now?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 28(3), pp. 74-81.
- Nemeroff, W. F. and Wexley, K. N. (1979). An exploration of the relationships between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates. *Journal of Occupational Psychology*, 52(1), pp. 25-34.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2012). *Human Resource Management (Gaining a Competitive Advantage)*, Global Edition, UK, Glasgow: Bell and Bain Ltd.
- Northcraft, G. B. and Earley, P. C. (1989). Technology, credibility, and feedback use. *Organizational behavior and human decision Processes*, 44(1), 83-96.
- Obisi, C. (2011). Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.9 pp. 92-97.
- Olalı, H, ve Korzay, M. (1993), *Otel İşletmeciliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ones, D. S. and Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth-Fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 6, November, pp. 609-626.
- Ones, D.S. and Viswasvaran, C. (2003). IndustrialOrganizational (I/O) Psychology to Organizational Behavior Management (OBM), *Journal of Organizational Behavior Management*, 22:2, pp. 41-57.
- Oral, S. ve Kurgun, O. A. (1997), *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (K.İ.T.ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)*, Ankara, Gazi Kitabevi.

- Özdemir, E. ve Akpınar, A.T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,(3), 2, s. 85-105.
- Özdemir, G. (2014). *Performans Değerlendirme Verimlilik Ve Çalışma Hayatına Etkisi*, İstanbul: Çatı Kitapları.
- Özen, R. (1992). *İş Değerlemesi ve Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst. İstanbul.
- Özgen. H. ve Yalçın. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Stratejik Bir Yaklaşım)*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim (Örgüt ve Yönetim Kuramları)*, İstanbul: Otorite Yayınları-15, 3. Baskı.
- Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri* (çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Park, H.J., Mitsuhashi, H., Fey, C.F. and Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a practical mediating model, *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Maliye Dergisi*, Sayı 154, s. 171-187.
- Perdue, J., Ninemeier, J. and Woods, R. H. (2001). Comparison of Present and Future Competencies Required for Club Managers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 14 (3): pp. 142-146.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A. and Schlegelmilch, B. (1993). Pretesting in questionnaire design: A review of the literature and suggestions for further research. *Journal of the Market Research Society*, 35(2), pp.171-183.

- Saad, S.K. (2013). Contemporary Challenges of Human Resource Planning in Tourism and Hospitality Organizations: A Conceptual Model, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12, pp. 333–354.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Salgado, J., Viswesvaran, C. and Ones, D. S. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil, and C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Vol. 1.*, London, UK: Sage, pp. 165-199,
- Serçeoğlu, N. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkinlığı Üzerindeki Etkisi, *Journal of Yaşar University*, 8(31), s. 5253-5273.
- Shahzad, K., Bashir, S. and Ramay. M.I. (2008). Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4 No.2 March, pp.302-315.
- Sims, R.R. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, USA:GreenwoodPublihing Groups. p. 198.
- Sökmen, A. (2008). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Suh, E., West, J. ve Shin, J. (2012). Important Competency Requirements for Managers in the Hospitality Industry, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 11: pp. 101–112.
- Susesi Luxury Resort (2015). İşgören ve Yönetici Performans Planlama ve Değerlendirme Formları, 5 yıldızlı otel, s. 1-4. Antalya:Belek.
- Sürmeli Hotel (2014). Personel Performans Değerlendirme Formu, 5 yıldızlı otel, s.1-11, Ankara.
- Tanke, M.L. (1999). *Human Resources Management for Hospitality*, New Jersey: Prentince-HallInc.

- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı:2, s. 141-163.
- Taylor, P. and O'Driscoll, M. (1993). Functions and Implementation of Performance Appraisal Systems in New Zealand Organizations*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 31(1), pp. 20-32.
- Tessema, M. and Soeters, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service, *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tuncer, M. (2011). Performans Değerleme Uygulamalarının Otel Çalışanları Üzerindeki Etkileri, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ISSN: 1308-9196, Sayı:7, s. 258-279.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:88, Ocak – Mart, s. 87-108.
- Tural, M. (2007). Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Araştırma. *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Turgut, H. ve Mert, I.S. (2014). Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by Using Fuzzy VIKOR Method, *International Business Research, Published by Canadian Center of Science and Education*. Vol. 7, No. 10, ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012, pp. 170-178
- Turizm Bakanlığı. (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*, Turizm Bakanlığı Yayınları, Cilt:2, Ankara
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Uyargil, C. ve diğerkleri. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Yeşiltaş, M. ve Öztürk, Y. (2000). Öğretim elemanlarının ders vermelerindeki başarılarının değerlendirilmesi sisteminin Türk kamu üniversitelerinde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(19), s. 156-165.
- Yıldırım, A. ve Şimsek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu Ve Bir Örnek Olay. *Öneri Dergisi*, 10(40), s. 103-113.
- Yumuşak, S. (2008). Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10, s. 44-62.
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, s. 110-128.
- Zehrer, A. (2011). Knowledge management in tourism—The application of Grant’s knowledge management model to Austrian tourism organizations. *Tourism Review*, 66(3), pp. 50–64.
- Welbourne, T.M. and Trevor, C.O. (2000). The roles of departmental and position power in job evaluation, *Academy of Management Journal*, 43, 4, pp.761-771.
- Wen, M.L.Y. and Chen J.H.Y. (2006). How Effectively Do Vocational Junior College Food and Beverage Students Assess Themselves in Server’s Competencies in Taiwan, *International Journal of Technology and Engineering Education*, Winter, Vol. 3, No. 2 pp. 62-70
- Werther, W. and Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*, New York: Mc Graw-Hill Book Co.
- Wright, P.M., Garden, T.M. and Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

İnternet: Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2015), İstatistikler, Ankara'nın Turizm Kapasitesi, Konaklama Tesisleri, "İşletme Belgeli". Web: <http://www.ankarakulturturizm.gov.tr/servisler/istatistikler> adresinden 03 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

İnternet: ASA (1997), "How to Conduct Pretesting", What is a Survey?, *American Statistical Association*, s. 1-12. Web: <http://158.132.155.107/posh97/private/research/survey/pretesting.pdf> adresinden 27 Temmuz 2016 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Biymed (2014). Personel Performans Değerlendirme Formu, (Form I-II), Web: http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=32788 adresinden 14 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Caribbean Hotel (2014). Performance Appraisal Form, s.1-5, Prepared under the European Union funded Caribbean Regional Sustainable Tourism Development Programme by PA Consulting Group for the Caribbean Hotel Association, USA: Tampa. Web: https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj76Z7F0dDQAhVKDiwKHUGOC0YQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.caribbeanhotelandtourism.com%2Fcsxae%2Fdocs%2FPerformance_Appraisal_Form_Version_2.doc&usq=AFQjCNEe8zPVdQVsHtLDIbLx2S3BElps1g&bvm=bv.139782543,d.bGg adresinden 14 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Doymuş, K. (2016). Geçerlik, Güvenirlik ve Kullanışlık, Web: <https://kemaldoymus.files.wordpress.com/.../guvenirlik-gecerlik-ve-kullanislilik1.ppt> adresinden 10 Ekim 2016 tarihinde alınmıştır.

İnternet: İKY WORLD (2014). Performans Plânlaması ve Değerlendirmesi, Form 1 – Personel, s.1-4, Web: <http://personelci.blogspot.com.tr/2009/12/wwwikyworldcom-guncel.html> adresinden 14 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: İstanbul İşletme Enstitüsü (2016). İş Analizi ve Görev Tanımı Nedir? Web: <http://www.iienstitu.com/is-analizi-ve-gorev-tanimi-nedir/> adresinden 10 Aralık 2016 tarihinde alınmıştır.

İnternet: İstanbul Üniversitesi (2014). Çalışanlar İçin Performans Değerlendirme Formu, s.1-2, Web: <http://personel.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2014/04/EK-1-%C3%87ALI%C5%9EANLAR-%C4%B0%C3%87%C4%B0N-PERFORMANS-DE%C4%9EERLEND%C4%B0RME-FORMU-.pdf> adresinden 14 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: İşkur Yiyecek Yardımı Yönergesi, (2013) Türkiye İş Kurumu Yiyecek Yardımı Yönergesi, Web: <http://www.iskur.gov.tr/.../Türkiye%20İş%20Kurumu%20Genel%20Müdürlüğü%20...> adresinden 09 Eylül 2015 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Nedir, I. K. Ç. E. (2016) Birinci Bölüm, Ergonomiye Giriş, Ergonomi Nedir?, Sakarya Üniveritesi, Ders Notu. Web: [IKÇE NEDİR - content.lms.sabis.sakarya.edu.tr](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr) adresinden 14 Ekim 2016 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Özcan, M. ve Çağan, Ç. (2009). Yönetimde Klasik Yaklaşımlar Web: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/klasik+y%C3%B6netim+yaklasimlari.pdf> adresinden 09 Eylül 2016 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Paloma Hotels (2014). Performans Plânlaması ve Değerlendirmesi, Form 2 – Asistanlar, Şefler, Süpervizörler, s.1-6, 5 yıldızlı oteller grubu, Antalya.

İnternet: Pasific Employers (2015). Performance Appraisal, s.1-4, Web: <http://www.pacificemployers.com/Forms/Perfomance%20Appraisal.pdf> adresinden 09 Eylül 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: SPSU Job Performance Evaluation Form (2014). Job Performance Evaluation Form Exempt Positions, s. 1-5, Web: http://www.communitybuildersstl.org/wp-content/uploads/2012/12/evaluation_exempt.doc adresinden 01 Haziran 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: State of Maryland (2014). Performance Evaluation For Supervisory Employees, s. 1-2, Web: <http://www.dbm.maryland.gov/employees/Documents/pep/NonSupervisorFormRevised11172010.xls> adresinden 05 Temmuz 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: TDK (2015a), Garson, Web:
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55f02e36d8e579.75947797 adresinden 09 Eylül 2015 tarihinde alınmıştır.

İnternet: TDK (2015b), Aşçı, Web:
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55f027feb664c0.55131560 adresinden 09 Eylül 2015 tarihinde alınmıştır.

İnternet: TDK (2015c), Kat Görevlisi, Web:
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55f58b9fa725d7.26925497 adresinden 13 Eylül 2015 tarihinde alınmıştır.

İnternet: TDK (2016a), Performans, Web:
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5798b18b5f6d25.49312392 adresinden 13 Eylül 2015 tarihinde alınmıştır.

İnternet: TDK (2016b), Başarım, Web:
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5798b191384ce1.53570465 adresinden 13 Eylül 2015 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik (2005), 8948 Sayılı Yönetmelik, Web:
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> adresinden 08 Ağustos 2016 tarihinde alınmıştır.

İnternet: UCMERCED (2014). UC Merced Performance Appraisal and Development Plan, s.1-5. Web:
https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi_r5z_vNDQAhVMXBoKHfoUCg8QFgg3MAQ&url=http%3A%2F%2Fdocplayer.net%2F10588167-Uc-merced-performance-appraisal-employee-information-appraisal-ratings-part-one-core-competencies-competency-comments-performance-assessment.html&usg=AFQjCNFtkINrZLA1SFGwRiSHp0ut00QJyA adresinden 04 Temmuz 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Üzmez, İ.T. (2012). Performans Değerlendirmenin Tarihî Gelişimi, Web: <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/performans-degerlendirmenin-tarihsel.html> adresinden 17 Temmuz 2016 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Yılmaz, S. (2013). İşletmelerde Performans Değerlendirme Görüşmeleri, Web: <http://earsiv.sehir.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/.../138/SYilmaz.docx?...adresinden> 25 Temmuz 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Your Hotel (2014). Employee Performance and Evaluation, s. 1-2, We Train Hotels.com

İnternet: Wreden, N. (2006). Mutsuz Müşteri 23 Yıl Konuşur, Web: <http://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/mutsuz-musteri--23-yil-konusur-haberdetay-4100> adresinden 02 Ağustos 2016 tarihinde alınmıştır.



Ek- 1. Anket Formları

Değerli Katılımcı; Bu çalışma, Doktora tezi kapsamında; Otel İşletmelerindeki İşgören ve Yönetici Adaylarına Yönelik Performans Değerleme Formu Geliştirilmesi (Ankara İlinde Bir Uygulama) amacıyla yapılmaktadır. Bu bilgiler, araştırma hariç başka hiçbir yerde kullanılmayacak olup, ilgili kriterleri dikkatli okuyarak ilk (Sol) kısımda bu kriterlerin gerekli olup olmadığını, ikinci (Sağ) kısımda ise gerekli gördüğünüz kriterleri 1 ile 10 arasında puanlanmanız istenmektedir. Vaktiniz için şimdiden teşekkür ederiz. İletişim: Sait DOĞAN, e posta: saitdogan@aksaray.edu.tr, Prof.Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ, e posta: ymehmet@gazi.edu.tr

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Kişisel Özellikler: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)</i>	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans</i> <i>Kriterlerini:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
		Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak (Her şeyi anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş görme, başkalarının (astlarının-üstlerinin-misafirlerin) düşüncelerine karşı saygılı olma, ölçülü davranma)	
		Çalışma Ruhu (İsteklilik) (İşini seyerek yapmak, hevesli olma)	
		Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunlarda çözüm bulabilme)	
		Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak (Alınan kararlara saygı gösterme, koşullara, yeniliklere uyum sağlama, yenilikten yana olma ve uygulama)	
		Dışa Dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
		Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak (Yaptığı/yapacağı iş ve işlemlere dikkat etme ve özen gösterme, gözden geçirme)	
		Dinamik ve Enerjik Olmak (Çalışma saatlerinde sürekli enerjik olma, dinç olma, aktif olma)	
		Duygu Kontrolü Becerisi (Olaylar karşısında duygularını kontrol edebilme, stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, sabırlı ve soğukkanlı olma)	
		Dürüstlük ve Güvenilirlik (Güven duygusu verme; doğru olma ve sır saklamasını bilme)	
		Eleştiri Kaldırabilme (Eleştiriyi açık olma ve eleştirileri dikkate alma)	
		Empati Kurabilme (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme, duygudaşlık)	
		Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurma)	
		Etkin Olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
		Güçlü Hafıza (İyi bir hafızaya sahip olma, ekstra olarak yapacağı iş ve işlemleri unutmama, doğru anlayabilme ve teyit etme)	
		Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak (İşyerinde iletişimde bulunduğu kişilere (misafir, iş arkadaşları, ast ve üst) karşı daima nazik, ilgili, güler yüzlü olma, iyi karşılama ve uğurlama)	
		Hesaplama Bilgisi (Matematiksel zekaya sahip olma, hesaplama yapabilme)	
		İkna Yeteneğine Sahip Olmak (Misafirlere karşı standartlara uygun bir ikna dili kullanmaya dikkat etme, ikna kabiliyetinin yüksek olması, inandırabilme becerisi)	
		İletişim ve Hitap Yeteneği (İyi iletişim kurabilme, yazılı iletişim becerisi, konuşma yeteneği ve diksiyonunu iyi kullanma, göz kontağı kurma, dinleyici olma ve sizli bizli konuşma)	
		İnisiyatif Alabilme (Yöneticisi olmadığı vb. durumlarda eksiklikleri/problemi görmek ve harekete geçmek, sorumluluğu üstlenebilme)	
		İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (İşbirlikçi ve yardımcı olma, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma, üzerine düşen görevleri yerine getirme, birinin eksikliklerini kapama ve bilgi paylaşımını zamanında yapma, uyumlu olma)	
		İşine Odaklanma (Mesai saatleri içerisinde sadece işine yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle uğraşmama)	
		Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
		Kararlı Olmak (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	

Gerekli	Gereksiz	Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerini:
Bir Performans Kriteri	Bir Performans Kriteri	Kişisel Özellikler: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Kişisel Görünüm ve Hijyen (El ve tırnak bakımı, saç, sakal traşı ile temiz ve ütülü kıyafet olmasına dikkat etme ve temiz çalışmaya önem verme, prezantabl olma)	
		Mesaiye Riayet (İşe zamanında gidip gelme, mesai saatlerine riayet etme)	
		Öğrenme ve Gelişime Açık Olma (İşle ilgili olarak iş bilgisi ve iş kalitesi hususunda sürekli kendini geliştirme, eğitimlere katılma ve performans düzeyini artırma istekliliği, esnek olma)	
		Öngörülü Olmak (Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma, olası tehlike durumlarını süzebilme vb.)	
		Özenli ve Korumacı Olma (Kullandığı malzeme, ekipman, araç-gereçleri koruma, bakımını sağlama ve takip etme, özenle çalışma)	
		Planlı ve Organize Olmak (Çalışmalarında kendine özgü bir çalışma planının ve takip mekanizmasına sahip olma, işleri takip edebilme)	
		Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk alma, işinde yapıcı ve pozitif olma, dinleyici olma)	
		Pratiklik (Bir şeyi yapma yöntemi veya biçiminin olması, iş ve işlemleri en hızlı şekilde yerine getirebilme)	
		Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenme, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
		Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olmak)	
		Turizm Meslek Sevgisi (Turizm işletmelerinde çalışmaktan zevk alma ve hizmet etmeyi sevmeye, hizmet vermeye yatkın olma)	
		Verimli ve Ekonomik Çalışabilme (İşleri en kısa zamanda ve etkin olarak yerine getirebilme)	
		Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilme, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme)	
		Yardımsızlık (İş arkadaşlarına, misafirlere, ast ve üstlerine yardımcı olma, destek verme)	
		Yetkisel Davranış Gösterebilme (Bir görevi, bir işi iş yetkisi dâhilinde yürütmek, yetki alanı dışına çıkmama)	

Gerekli	Gereksiz	Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerini:
Bir Performans Kriteri	Bir Performans Kriteri	Mesleki Bilgi ve Beceri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Analitik Düşünme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilme, raporları kıyaslama ve uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç geliştirme)	
		Araç, Gereç ve Bilgisayar Bilgisi (Tanıma ve kullanabilme bilgi/becerisi)	
		Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi (Kullanılan belge/dokümanları ve otel jargonunu (özel dilini) bilmesi, kayıtları tutabilmesi, raporlayabilmesi ve ilgili yerlere zamanında iletebilmesi)	
		Dosyalama ve Arşivleme Bilgisi (İlgili belge ve raporları standartlara uygun dosyalama ve arşivleme)	
		Fırsatları Değerlendirebilme Bilgi/Becerisi (Oda satışlarını iyi takip etme, saatlik satılan veya çıkış yapılmak zorunda olunan odaları takip ederek, hızlı bir biçimde yeniden satışa hazır hale getirilmesini sağlayabilme ve odayı yeniden satabilme)	
		Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
		Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Görgü, protokol kurallarına bilme ve uymaya özen gösterme)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans Kriterlerini:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Gün Sonu ve Gün Kapatma İşlemleri Bilgisi (İlgili iş ve işlemleri aksatmadan gün sonunda yerine getirme)	
		Hijyen Bilgisi (İş süreçlerinde hijyen-temizlik kurallarına önem verme ve uygun biçimde çalışmalarını yürütme)	
		İlkyardım Müdahale Bilgisi (Gerekli koşullarda basit önlemler alabilme, ilgili acil aramaları yapabilme)	
		İş Takibi Bilgi/Becerisi (İşlerini aksatmadan yerine getirebilme becerisi, gerektiğinde not alma)	
		İş Tanımı Bilgisi (Görev tanımını, görevi ile ilgili talimatları bilme)	
		İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ile alanında yaşanabilecek iş kazaları (tehlikeler) hakkında bilgi sahibi olma ve önlem alabilme, acil numaralar bilgisi. (tedbirli davranışlarda bulunabilme))	
		Kalite Standartları ISO Bilgisi (ISO 9000, 9001 gibi kalite standartları konusunda bilgi sahibi olma ve bu standartlara uygun iş davranışları sergileme)	
		Kasa İşlemleri Bilgi ve Becerisi (Kasayla ilgili parasal işlemleri hatasız olarak yürütmek)	
		Kayıtları Tutma, Düzenleme, Raporlama ve İletibilme Bilgi ve Becerisi (Misafir kayıt işlemleri ile yapılan diğer tüm işlemlerin standartlara uygun şekilde kaydedilmesi, zamanında raporlanması ve ilgili departmanlara iletilmesi)	
		Konuk Giriş-Çıkış İşlemleri Bilgi/Becerisi (Hızlı ve sorunsuz biçimde misafir giriş-çıkış işlemlerini yerine getirme)	
		Konuk Kalış İşlemlerini Yürütme ve Takip Etme Bilgi/Becerisi (Konuğun kalışı esnasındaki işlemleri yürütme ve danışılan her konuda konuya yardımcı olma, istek ve ihtiyaçları yerine getirme, iletme ve takip etme)	
		Kültürel Bilgi ve Beceri (Kültür farklılıklarını bilmek, anlayış göstermek ve buna uygun şekilde davranış sergilemek)	
		Mesaj İşlemleri (Mesajları takip etme ve ilgili kişilere iletme)	
		Oda Değişiklikleri İşlemleri Bilgi/Becerisi (Oda değişimi vb. diğer konular hakkında bilgi sahibi olma, gerekli işlemleri yürütme, ilgili departmanlarla paylaşma ve takip etme)	
		Otel Odaları Bilgisi (oda tipleri, konumu ve donanımları ile odanın teknik özellikleri ve konforu hakkında bilgili olma)	
		Otel Bilgisi (Otelin fiziki alanları ve faaliyetleri ile otelin ücretli ve ücretsiz aktiviteleri hakkında bilgili olma, oteli tanıma ve müşteriye doğru yönlendirme)	
		Ön Büro Otomasyon Paket Programları Bilgisi (Ön büro otomasyon programını kullanabilme, ilgili kayıtları çevrimiçi girebilme ve raporları oluşturabilme)	
		Pazarlama-Satış Bilgi ve Becerisi (İyi bir pazarlama ve satış tekniği bilgi-becerisine sahip olma ve satış yapabilme)	
		Polis Raporlaması Bilgisi (Polis raporlaması ve gönderilmesi işlemlerini zamanında ve hatasız olarak yerine getirme).	
		Prosedür ve Mevzuat bilgisi (Faaliyet ve amaçlara ulaşmada izlenecek yol ve yöntemler ile birlikte yasaları bilme)	
		Rezervasyon Bilgisi (Rezervasyon işlemlerini doğru biçimde ve uygun olarak yerine getirme ve takibini sağlama)	
		Ürün/Hizmet Fiyat Bilgisi (Fiyatlar konusunda bilgi sahibi olma ve yetkisi dışında inisiyatif almama (Oda fiyatları, paket fiyatlar, grup fiyatları ve indirimler, döviz kurları hakkında bilgi sahibi olma, hesap takibi ve tahsili yapma, faturalandırma bilgisi))	
		VIP Misafir İşlemleri Bilgisi (VIP misafirler konusunda bilgi sahibi olma, gerekli oda ayarlamasını yapma, hazırlık ve karşılamayla ilgili departman ve yöneticilerini zamanında bilgilendirme)	
		Vardiya Sonu İşlemleri Bilgisi (Vardiya değişimlerinde kayıt tutma, not etme, tedbir/hareket değişikliklerini ilgili yerlere iletme)	
		Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme ve anlayabilme)	
		Yöresel Bilgi (Otelin bulunduğu yöredeki ulaşım, kültürel mekanlar, gezilebilecek yerler ve etkinlikler konusunda bilgi sahibi olma)	

Gerekli	Gereksiz	Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerini: 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Cok Önemli
Bir Performans Kriteri	Bir Performans Kriteri	Kişisel Davranışlar: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X)</i> ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	
		Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış (Davranışlarının saygılı olması, iş verildiğinde çok itirazcı yapıda olmaması, sorunları paylaşması ve verilen işleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmesi, zamanında bilgi aktarması)	
		Astlarına Karşı Davranış (Onlarla uyumlu çalışması ve astlarına karşı eğitici ve örnek olması)	
		İş Arkadaşlarına Karşı Davranış (İşbirliği yapması, Ekip içinde uyumlu ve duyarlı olması, davranışlarının düzeyli ve yerinde olması, zamanında bilgi paylaşımı yapması, örnek olması)	
		Misafirlere Karşı Davranış (Müşteri memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlar)	
		Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış (İşletme kuralları, çalışma standartları, ilgili yasalar ve iş ahlakına uygun davranış gösterme)	
		Şirkete Karşı Davranış (Şirkete bağlılığı, herhangi bir durumda şirketi savunması, yaptığı eleştirilerin olumlu ve yapıcı olması)	

Performans Değerlendirme Temel Kriterleri	%
(Lütfen aşağıda yer alan temel kriterleri performans değerlemedeki önem derecelerine göre toplamı % 100 olacak şekilde dağılımını yapınız.)	
Kişisel Özellikler:	
Mesleki Bilgi ve Beceri:	
Kişisel Davranışlar:	
Toplam	100

Lütfen Bulduğunuz Pozisyonunuzu işaretleyiniz?

() Bölüm (Departman) Müdürü () Bölüm(Departman) Şefi () İKY Sorumlusu

Hangi Yetenek Türü (X) ile işaretleyiniz.	Size Göre Otel İşletmelerinde Çalışan Bir İşgörende Hangi Yetenek Türü olmalıdır? (Lütfen aşağıdaki ifadelerden sadece birini işaretleyiniz)
	Çoklu Bilgi, Beceri ve Yetenek Çeşitliliği (Gerektiğinde farklı bir birim veya departmanda çalışabilme bilgi ve becerisine sahip olma)
	Sadece Kendi Alanıyla İlgili Bilgi, Beceri ve Yeteneği (Kendi çalıştığı alanda uzmanlaşma, odaklanma)

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Resepsiyon Görevlisi Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerine: 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Adil olma (Objektiflik) (Adaletle iş görme çabasında olma, iş arkadaşları, astları, üstlerin ve sorunlara karşı duyarlı ve eşit mesafede olma, haklarını gözetleme, yanlı olmama)	
		Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
		Analitik Düşünebilme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilme, uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç ve çözümleme geliştirebilme)	
		Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi (Teknolojiye aşina olma, bilgisayar, yazılım ve internet kullanımını bilgisi)	
		Bütçe Bilgi/Becerisi (Gelir ve gider hesaplarından anlama, karşılaştırma yapabilme ve bütçe planları oluşturabilme)	
		“Büyük Resim” Görebilme Yeteneği (Şirketin stratejisi, değerleri, yapısı, hedefleri gibi büyük resmi oluşturan her bir parçayı anlamak, günlük rutinler ve işler arasında asıl vizyonunu kaybetmeme, bütüne yoğunlaşma)	
		Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunları analiz edebilme, çözüm bulma/uygulama, sorun ve engelleri aşabilme, azimli olma, pratik zekâya sahip olmak)	
		Denetim (Kontrol) Becerisi (Verilen bir işin yerine getirilip getirilmediğini anlamak için araştırmalar yapma, kontrolündeki iş ve işlemleri süresi içerisinde takip/kontrol edebilme, astlarının çalışmalarını izleme ve onlara geribildirim verme)	
		Dışa dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
		Disiplin (Yaptığı iş ve işlemleri zamanında ve ciddiyet içerisinde geciktirmeden yerine getirme, düzene bağlılık)	
		Duygu Kontrolü Becerisi (Stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, kişisel gelişimini izleme ve kendi kendini motive edebilme becerisi, baskı durumlarında dahi verimliliği sürdürme, iş/görevlerini yerine getirme)	
		Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma (Ekibi içerisinde en iyi performansı gösterme ve sonuç getirici iş işleyişlerini düzenleme ve yerine getirebilme)	
		Empati Kurabilme Becerisi (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme ve içselleştirme, duygudaşlık)	
		Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurmak)	
		Etik İlkelere Riayet (Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü gibi kavramları bilme ve buna uygun davranış sergileme)	
		Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
		Fark Edebilme Becerisi (Uyanık olma) (Eksik ve aksaklıkları fark etme, bilgi verme)	
		Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
		Girişimci Ruhu (Başarma inancına sahip olma, yeni fırsatlar arama ve azimli olma durumu)	
		Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Bir toplum içinde var olan ve uyulması gereken saygı ve incelik davranışları ile kamusal yaşamda törensel ve biçimsel davranış kurallarını bilme)	
		Hijyen ve Temizlik Uygulamaları Bilgisi (Hijyene önem verme, temizlik önlemleri konusunda bilgili olma)	
		İletişim Becerisi (Amirleri, iş arkadaşları, astları ve misafirler ile iyi bir iletişim becerisine sahip olma, sözlü ve yazılı iletişiminin iyi olması, fikirlerini açık şekilde iletme ve paylaşma, istenilen bilgiye doğru ve zamanında cevap verebilme)	
		İnisiyatif Alma Becerisi (Gördüğü eksiklik/problemlerle ilgili olarak harekete geçme, sorumluluğu üstlenebilme)	
		İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (Astları iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve işbirlikçi çalışma, Takım çalışmasına yatkın olma ve üzerine düşen görevleri yerine getirme)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Resepsiyon Görevlisi Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Kalite Standartları Bilgisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda yaptığı işin kalite standartlarına uygun olmasına özen gösterme)	
		Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
		Kararlılık (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
		Kişisel Görünüm (Kişisel kılık-kıyafetine ve temizliğine özen gösterme, rol-model olma)	
		Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi (Problem ve kriz durumlarını fırsata çevirerek başarıyla üstesinden gelebilme, olası krizleri/sorunları ve tehlikeli durumları tespit edebilme ve çözüm geliştirme)	
		Kültürel Bilgi/Beceri (Uluslar arası bir bakış açısına sahip olma, örgüt kültürü, yerel kültür ve farklı (yabancı) kültürleri bilme, kültürel farklılıklara, insan haklarına anlayış - saygı gösterme ve buna uygun şekilde davranış sergileyebilme)	
		Liderlik ve Yöneticilik Vasfı (Çalışanlara liderlik (yardım ve rehberlik) edebilme yeteneği ile karizmatik, örnek ve dürüst bir kişiliğe sahip olmak, çalışanları motive edebilme)	
		Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi (Mesleğiyle ilgili yasalara hâkim olma ve prosedürleri bilme)	
		Misafir Odaklılık (Misafir memnuniyetini ön planda tutma ve misafir odaklı çalışma, konuksever olma)	
		Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi (Verilen veya yapılacak olan iş/görevlerde çalışma arkadaşları ile iş akışını düzenleyebilme ve iş paylaşımını yönetici olmaksızın gerçekleştirme)	
		Otelcilik Bilgi/Becerisi (Otel işleyişi hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olma)	
		Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi (Kendisini ve altındaki çalışanları eğitmede başarılı olma, çalıştığı alanın ilgili konularında öğrenme istekliliği, ilgili sorulara cevap verebilme ve yardımcı olabilme)	
		Öz güven (İş hedeflerine ulaşmada var olan kabiliyet, cesaret, kendine güvenme)	
		Pazarlama Bilgi/Becerisi (Pazarlama becerisine sahip olma, ikna kabiliyetinin olması)	
		Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk almak, işinde yapıcı ve pozitif olmak, dinleyici olma)	
		Psikoloji/Davranış Bilgisi (İnsan psikolojisinden (ruhundan) anlama)	
		Raporlama Bilgi/Becerisi (Yaptığı iş ve işlemlerle ilgili raporlar hazırlayabilme, raporları okuyabilme ve ilgili yerlere zamanında iletebilme)	
		Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olma)	
		Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
		Sosyal Sermaye (İş dışında geniş bir sosyal çevresinin (eş, dost, akraba) olması, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi iyi bilmesi)	
		Terfi Çaba ve İstekliliği (Kariyer planlamasına önem verme ve terfi etme istek ve çabasına sahip olma)	
		Ticari Bilgi/Becerisi (Ticaretten anlama, ticari yönetim bilgi/becerisine sahip olma)	
		Uygulama Bilgi/Becerisi (Verilen işleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirebilme)	
		Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme, yazma ve anlayabilme)	
		Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme, değişim ve yeniliğe açık, araştırmacı olma)	
		Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi (İş hedeflerine ulaşmada zamanı etkin ve verimli olarak kullanabilme, öncelikleri belirleyebilme ve doğru planlama yapabilme)	
		Önbüro Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)	

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Doktora tezi kapsamında; Otel İşletmelerindeki İşgören ve Yönetici Adaylarına Yönelik Performans Değerleme Formu Geliştirilmesi (Ankara İlinde Bir Uygulama) amacıyla yapılmaktadır. Bu bilgiler, araştırma hariç başka hiçbir yerde kullanılmayacak olup, ilgili kriterleri dikkatli okuyarak ilk (Sol) kısımda bu kriterlerin gerekli olup olmadığını, ikinci (Sağ) kısımda ise gerekli gördüğünüz kriterleri 1 ile 10 arasında puanlanmanız istenmektedir. Vaktiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Kişisel Özellikler: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)</i>	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans</i> <i>Kriterlerini:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
		Anlayış ve Hoşgörülü Sahibi Olmak (Her şeyi anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş görme, başkalarının (astlarının-üstlerinin-misafirlerin) düşüncelerine karşı saygılı olma, ölçülü davranma)	
		Çalışma Ruhu (İsteklilik) (İşini severek yapmak, hevesli olma)	
		Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunlarda çözüm bulabilme)	
		Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak (Alınan kararlara saygı gösterme, koşullara, yeniliklere uyum sağlama, yenilikten yana olma ve uygulama)	
		Dışa Dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
		Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak (Yaptığı/yapacağı iş ve işlemlere dikkat etme ve özen gösterme, gözden geçirme)	
		Dinamik ve Enerjik Olmak (Çalışma saatlerinde sürekli enerjik olma, dinç olma, aktif olma)	
		Duygu Kontrolü Becerisi (Olaylar karşısında duygularını kontrol edebilme, stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, sabırlı ve soğukkanlı olma)	
		Dürüstlük ve Güvenilirlik (Güven duygusu verme; doğru olma ve sır saklamasını bilme)	
		Eleştiri Kaldırabilme (Eleştiriye açık olma ve eleştirileri dikkate alma)	
		Empati Kurabilmek (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme, duygudaşlık)	
		Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurma)	
		Etkin Olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
		Güçlü Hafıza (İyi bir hafızaya sahip olma, ekstra olarak yapacağı iş ve işlemleri unutmama, doğru anlayabilme ve teyit etme)	
		Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak (İşyerinde iletişimde bulunduğu kişilere (misafir, iş arkadaşları, ast ve üst) karşı daima nazik, ilgili, güler yüzlü olma, iyi karşılama ve uğurlama)	
		Hesaplama Bilgisi (Matematiksel zekaya sahip olma, hesaplama yapabilme)	
		İletişim ve Hitap Yeteneği (İyi iletişim kurabilme, yazılı iletişim becerisi, konuşma yeteneği ve diksiyonunu iyi kullanma, göz kontağı kurma, dinleyici olma ve sizli bizli konuşma)	
		İnisiyatif Alabilmek (Yöneticisi olmadığı vb. durumlarda eksiklikleri/problemi görmek ve harekete geçmek, sorumluluğu üstlenebilmek)	
		İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (İşbirlikçi ve yardımcı olma, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma, üzerine düşen görevleri yerine getirme, birbirinin eksikliklerini kapama ve bilgi paylaşımını zamanında yapma, uyumlu olma)	
		İşine Odaklanma (Mesai saatleri içerisinde sadece işine yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle uğraşmama)	
		Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
		Kararlı Olmak (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
		Kişisel Görünüm ve Hijyen (El ve tırnak bakımı, saç, sakal traş ile temiz ve ütülü kıyafet olmasına dikkat etme ve temiz çalışmaya önem verme, prezantabl olma)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Kişisel Özellikler: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans Kriterlerini:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Mesaiye Riayet (İşe zamanında gidip gelme, mesai saatlerine riayet etme)	
		Öğrenme ve Gelişime Açık Olma (İşle ilgili olarak iş bilgisi ve iş kalitesi hususunda sürekli kendini geliştirme, eğitimlere katılma ve performans düzeyini artırma istekliliği, esnek olma)	
		Öngörülü Olmak (Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma, olası tehlike durumlarını süzabilme vb.)	
		Özenli ve Korumacı Olma (Kullandığı malzeme, ekipman, araç-gereçleri koruma, bakımını sağlama ve takip etme, özenle çalışma)	
		Planlı ve Organize Olmak (Çalışmalarında kendine özgü bir çalışma planının ve takip mekanizmasına sahip olma, işleri takip edebilme)	
		Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk alma, işinde yapıcı ve pozitif olma, dinleyici olma)	
		Pratiklik (Bir şeyi yapma yöntemi veya biçiminin olması, iş ve işlemleri en hızlı şekilde yerine getirebilme)	
		Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenme, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
		Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olmak)	
		Turizm Meslek Sevgisi (Turizm işletmelerinde çalışmaktan zevk alma ve hizmet etmeyi sevmeye, hizmet vermeye yatkın olma)	
		Verimli ve Ekonomik Çalışabilme (İşleri en kısa zamanda ve etkin olarak yerine getirebilme)	
		Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme)	
		Yardımsızlık (İş arkadaşlarına, misafirlere, ast ve üstlerine yardımcı olma, destek verme)	
		Yetkisel Davranış Gösterebilme (Bir görevi, bir işi iş yetkisi dâhilinde yürütmek, yetki alanı dışına çıkmama)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans Kriterlerini:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi (Kullanılan belge/dokümanları ve otel jargonunu (özel dilini) bilmesi, kayıtları tutabilmesi, raporlayabilmesi ve ilgili yerlere zamanında iletebilmesi)	
		El becerisi	
		Envanter Kontrol Bilgisi (Envanter sayımı yapma ve üstlerine onaylatma)	
		Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
		Görsel Beceri (Şekle, yerleşime, düzene ve sunuma önem verme, görüntüye dikkat etme)	
		Oda Temizlik Türü Bilgi ve Becerisi (Günlük, haftalık, aylık ve mevsimlik oda temizliği hakkında bilgi sahibi olmak)	
		Hijyen Bilgisi (İş süreçlerinde hijyen-temizlik kurallarına önem verme ve uygun biçimde çalışmalarını yürütme)	
		İlkyardım Müdahale Bilgisi (Gerekli koşullarda basit önlemler alabilme, ilgili acil aramaları yapabilme)	
		İş Tanımı Bilgisi (Görev tanımını, görevi ile ilgili talimatları bilme)	
		İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ile alanında yaşanabilecek iş kazaları (tehlikeler) hakkında bilgi sahibi olma, yönlendirebilme ve önlem alabilme (tedbirli olma))	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans Kriterlerini:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Kalite Kontrol Prensipleri Bilgisi (Yaptığı işin kaliteli olmasına özen göstermek, işiyle ilgili son kontrolleri yapmak. Örneğin; Odada olması gereken havlu, sabun, şampuan, kalem vb. buklet ve kit malzemeleri ile odadaki elektronik cihaz ve teknik aksamın kontrolünü yaparak varsa arızalı durumları zamanında ilgili yerlere bildirme, gerekli tedbiri alma/aldırma vb.)	
		Kalite Standartları ISO Bilgisi (ISO 9001, 14001 ve 22000 kalite standartları bilgisine sahip olma ve bu standartlara uygun iş davranışları sergileme, Örn: yeniden kullanılabilir ürünleri israf etmeme, tıbbi atıkları uzaklaştırma konusunda dikkatli ve özenli olma vb.)	
		Kültürel Bilgi ve Beceri (Kültür farklılıklarını bilmek, anlayış göstermek ve buna uygun şekilde davranış sergilemek)	
		Malzeme, Ekipman ve Araç-Gereç Bilgisi (Araç-gereç ve ekipmanları tanıma ve temizlik alanlarına uygun biçimde kullanabilme bilgi/becerisi)	
		Oda Temizleme ve Düzenleme Bilgisi (Günlük oda temizliğini yapabilme ve odayı zamanında hazır hale getirebilme)	
		Araç-Gereç ve Stok Kontrol Bilgi/Becerisi (Oda temizliğinde kullanılan araç-gereçlere sahip çıkma ve kendi stok kontrol- takibini yapabilmek)	
		Otel Bilgisi (Otelin fiziki alanları (Lobi, restoran, barlar, misafir ilişkileri, lavabolar vb.) ile genel etkinlikleri hakkında bilgili olma)	
		Raporlama ve Program Bilgisi (Temel düzeyde Fidelio, Elektra vb.Önbüro otomasyon programı bilgisi ile departmanda kullanılan oda durumu, maid, arıza vb. gibi raporları bilmek ve okuyabilmek)	
		Temizlik Maddeleri Bilgisi (Hangi alanlarda ve kir türlerinde, hangi temizlik maddesi kullanılır, Temizlikte kullanılan kimyasalları tanıma ve doğru şekilde kullanabilme)	
		Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme, yazma ve anlayabilme)	
		Yatak Yapım Bilgi/Becerisi (Yatak yapım çeşitleri hakkında bilgi sahibi olmak ve yatak yapımı konusunda otel standartlarına uymak)	
		Yöre Bilgisi (Otelin bulunduğu yöredeki ulaşım, kültürel mekanlar, gezilebilecek yerler ve etkinlikler konusunda bilgi sahibi olma)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Kişisel Davranışlar: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans</i> <i>Kriterlerini:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış (Davranışlarının saygılı olması, iş verildiğinde çok itirazcı yapıda olmaması, sorunları paylaşması ve verilen işleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmesi, zamanında bilgi aktarması)	
		Astlarına Karşı Davranış (Onlarla uyumlu çalışması ve astlarına karşı eğitici ve örnek olması)	
		İş Arkadaşlarına Karşı Davranış (İşbirliği yapması, Ekip içinde uyumlu ve duyarlı olması, davranışlarının düzeyli ve yerinde olması, zamanında bilgi paylaşımı yapması, örnek olması)	
		Misafirlere Karşı Davranış (Müşteri memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlar)	
		Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış (İşletme kuralları, çalışma standartları, ilgili yasalar ve iş ahlakına uygun davranış gösterme)	
		Şirkete Karşı Davranış (Şirkete bağlılığı, herhangi bir durumda şirketi savunması, yaptığı eleştirilerin olumlu ve yapıcı olması)	

Performans Değerlendirme Temel Kriterleri	%
(Lütfen aşağıda yer alan temel kriterleri performans değerlemedeki önem derecelerine göre toplamı % 100 olacak şekilde dağılımını yapınız.)	
Kişisel Özellikler:	
Mesleki Bilgi ve Beceri:	
Kişisel Davranışlar:	
Toplam	100

Lütfen Bulduğunuz Pozisyonunuzu işaretleyiniz?

() Bölüm (Department) Müdürü

() Bölüm(Departman) Şefi

() İKY Sorumlusu

Hangi Yetenek Türü (X) ile işaretleyiniz.	Size Göre Otel İşletmelerinde Çalışan Bir İşgörende Hangi Yetenek Türü olmalıdır? (Lütfen aşağıdaki ifadelerden sadece birini işaretleyiniz.)
	Çoklu Bilgi, Beceri ve Yetenek Çeşitliliği (Gerektiğinde farklı bir birim veya departmanda çalışabilme bilgi ve becerisine sahip olma)
	Sadece Kendi Alanıyla İlgili Bilgi, Beceri ve Yeteneği (Kendi çalıştığı alanda uzmanlaşma, odaklanma)

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Kat Hizmetleri Görevlisi Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)</i>	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans</i> <i>Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Adil olma (Objektiflik) (Adaletle iş görme çabasında olma, iş arkadaşları, astları, üstlerin ve sorunlara karşı duyarlı ve eşit mesafede olma, haklarını gözetleme, yanlı olmama)	
		Ahlaki Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
		Analitik Düşünebilme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilme, uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç ve çözümleme geliştirebilme)	
		Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi (Teknolojiye aşina olma, bilgisayar, yazılım ve internet kullanımı bilgisi)	
		Bütçe Bilgi/Becerisi (Gelir ve gider hesaplarından anlama, karşılaştırma yapabilme ve bütçe planları oluşturabilme)	
		“Büyük Resim” Görebilme Yeteneği (Şirketin stratejisi, değerleri, yapısı, hedefleri gibi büyük resmi oluşturan her bir parçayı anlamak, günlük rutinler ve işler arasında asıl vizyonunu kaybetmeme, bütüne yoğunlaşma)	
		Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunları analiz edebilme, çözüm bulma/uygulama, sorun ve engelleri aşabilme, azimli olma, pratik zekâyâ sahip olmak)	
		Denetim (Kontrol) Becerisi (Verilen bir işin yerine getirilip getirilmediğini anlamak için araştırmalar yapma, kontrolündeki iş ve işlemleri süresi içerisinde takip/kontrol edebilme, astlarının çalışmalarını izleme ve onlara geribildirim verme)	
		Dışa dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
		Disiplin (Yaptığı iş ve işlemleri zamanında ve ciddiyet içerisinde geciktirmeden yerine getirme, düzene bağlılık)	
		Duygu Kontrolü Becerisi (Stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, kişisel gelişimini izleme ve kendi kendini motive edebilme becerisi, baskı durumlarında dahi verimliliği sürdürme, iş/görevlerini yerine getirme)	
		Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma (Ekibi içerisinde en iyi performansı gösterme ve sonuç getirici iş işleyişlerini düzenleme ve yerine getirebilme)	
		Empati Kurabilme Becerisi (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme ve içselleştirme, duygudaşlık)	
		Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurmak)	
		Etik İkelere Riayet (Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü gibi kavramları bilme ve buna uygun davranış sergileme)	
		Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
		Fark Edebilme Becerisi (Eksik ve aksaklıkları fark etme)	
		Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
		Girişimci Ruh (Başarma inancına sahip olma, yeni fırsatlar arama ve azimli olma durumu)	
		Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Bir toplum içinde var olan ve uyulması gereken saygı ve incelik davranışları ile kamusal yaşamda törensel ve biçimsel davranış kurallarını bilme)	
		Hijyen Bilgisi (Hijyene önem verme, temizlik önlemleri konusunda bilgili olma)	
		İletişim Becerisi (Amirleri, iş arkadaşları, astları ve misafirler ile iyi bir iletişim becerisine sahip olma, sözlü ve yazılı iletişiminin iyi olması, fikirlerini açık şekilde iletme ve paylaşma, istenilen bilgiye doğru ve zamanında cevap verebilme)	
		İnisiyatif Alma Becerisi (Gördüğü eksiklik/problemlerle ilgili olarak harekete geçme, sorumluluğu üstlenebilme)	
		İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (Astları iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve işbirlikçi çalışma, Takım çalışmasına yatkın olma ve üzerine düşen görevleri yerine getirme)	
		Kalite Standartları Bilgisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda yaptığı işin kalite standartlarına uygun olmasına özen gösterme)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Kat Hizmetleri Görevlisi Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
		Kararlılık (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
		Kişisel Görünüm (Kişisel kılık-kıyafetine ve temizliğine özen gösterme, rol-model olma)	
		Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi (Problem ve kriz durumlarını fırsata çevirerek başarıyla üstesinden gelebilme, olası krizleri/sorunları ve tehlikeli durumları tespit edebilme ve çözüm geliştirme)	
		Kültürel Bilgi/Beceri (Uluslararası bir bakış açısına sahip olma, örgüt kültürü, yerel kültür ve farklı (yabancı) kültürleri bilme, kültürel farklılıklara, insan haklarına anlayış - saygı gösterme ve buna uygun şekilde davranış sergileyebilme)	
		Liderlik ve Yöneticilik Vasfı (Çalışanlara liderlik (yardım ve rehberlik) edebilme yeteneği ile karizmatik, örnek ve dürüst bir kişiliğe sahip olmak, çalışanları motive edebilme)	
		Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi (Mesleğiyle ilgili yasalara hâkim olma ve prosedürleri bilme)	
		Misafir Odaklılık (Misafir memnuniyetini ön planda tutma ve misafir odaklı çalışma, konuksever olma)	
		Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi (Verilen veya yapılacak olan iş/görevlerde çalışma arkadaşları ile iş akışını düzenleyebilme ve iş paylaşımını yönetici olmaksızın gerçekleştirme)	
		Otelcilik Bilgi/Becerisi (Otel işleyişi hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olma)	
		Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi (Kendisini ve altındaki çalışanları eğitmede başarılı olma, çalıştığı alanın ilgili konularında öğrenme istekliliği, ilgili sorulara cevap verebilme ve yardımcı olabilme)	
		Öz güven (İş hedeflerine ulaşmada var olan kabiliyet, cesaret, kendine güvenme)	
		Pazarlama Bilgi/Becerisi (Pazarlama becerisine sahip olma, ikna kabiliyetinin olması)	
		Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk almak, işinde yapıcı ve pozitif olmak, dinleyici olma)	
		Psikoloji/Davranış Bilgisi (İnsan psikolojisinden (ruhundan) anlama)	
		Raporlama Bilgi/Becerisi (Yaptığı iş ve işlemlerle ilgili raporlar hazırlayabilme, raporları okuyabilme ve ilgili yerlere zamanında iletebilme)	
		Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olma)	
		Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
		Sosyal Sermaye (İş dışında geniş bir sosyal çevresinin (eş, dost, akraba) olması, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi iyi bilmesi)	
		Terfi Çaba ve İstekliliği (Kariyer planlamasına önem verme ve terfi etme istek ve çabasına sahip olma)	
		Ticari Bilgi/Becerisi (Ticaretten anlama, ticari yönetim bilgi/beccerisine sahip olma)	
		Uygulama Bilgi/Becerisi (Verilen işleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirebilme)	
		Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme, yazma ve anlayabilme)	
		Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme, değişim ve yeniliğe açık, araştırmacı olma)	
		Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi (İş hedeflerine ulaşmada zamanı etkin ve verimli olarak kullanabilme, öncelikleri belirleyebilme ve doğru planlama yapabilme)	
		Kat Hizmetleri Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)	

Anketimiz bitmiştir, verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Doktora tezi kapsamında; Otel İşletmelerindeki İşgören ve Yönetici Adaylarına Yönelik Performans Değerleme Formu Geliştirilmesi (Ankara İlinde Bir Uygulama) amacıyla yapılmaktadır. Bu bilgiler, araştırma hariç başka hiçbir yerde kullanılmayacak olup, ilgili kriterleri dikkatli okuyarak ilk (Sol) kısımda bu kriterlerin gerekli olup olmadığını, ikinci (Sağ) kısımda ise gerekli gördüğünüz kriterleri 1 ile 10 arasında puanlanmanız istenmektedir. Vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Gerekli	Gereksiz	Garson Performans Değerlendirme Formu Kişisel Özellikler: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)</i>	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerine: 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
Bir Performans Kriteri	Bir Performans Kriteri	Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
		Anlayış ve Hoşgörülü Sahibi Olmak (Her şeyi anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş görme, başkalarının (astlarının-üstlerinin-misafirlerin) düşüncelerine karşı saygılı olma, ölçülü davranma)	
		Çalışma Rubu (İsteklilik) (İşini severek yapmak, hevesli olma)	
		Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunlarda çözüm bulabilme)	
		Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak (Alınan kararlara saygı gösterme, koşullara, yeniliklere uyum sağlama, yenilikten yana olma ve uygulama)	
		Dışa Dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
		Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak (Yaptığı/yapacağı iş ve işlemlere dikkat etme ve özen gösterme, gözden geçirme)	
		Dinamik ve Enerjik Olmak (Çalışma saatlerinde sürekli enerjik olma, dinç olma, aktif olma)	
		Duygu Kontrolü Becerisi (Olaylar karşısında duygularını kontrol edebilme, stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, sabırlı ve soğukkanlı olma)	
		Dürüstlük ve Güvenilirlik (Güven duygusu verme; doğru olma ve sır saklamasını bilme)	
		Eleştiri Kaldırabilme (Eleştiriye açık olma ve eleştirileri dikkate alma)	
		Empati Kurabilme (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme, duygudaşlık)	
		Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurma)	
		Etkin Olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
		Güçlü Hafıza (İyi bir hafızaya sahip olma, ekstra olarak yapacağı iş ve işlemleri unutmama, doğru anlayabilme ve teyit etme)	
		Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak (İşyerinde iletişimde bulunduğu kişilere (misafir, iş arkadaşları, ast ve üst) karşı daima nazik, ilgili, güler yüzlü olma, iyi karşılama ve uğurlama)	
		Hesaplama Bilgisi (Matematiksel zekaya sahip olma, hesaplama yapabilme)	
		İkna Yeteneğine Sahip Olmak (Misafirlere karşı standartlara uygun bir ikna dili kullanmaya dikkat etme, ikna kabiliyetinin yüksek olması, inandırabilme becerisi)	
		İletişim ve Hitap Yeteneği (İyi iletişim kurabilme, yazılı iletişim becerisi, konuşma yeteneği ve diksiyonunu iyi kullanma, göz kontağı kurma, dinleyici olma ve sızli bizli konuşma)	
		İnisiyatif Alabilme (Yöneticisi olmadığı vb. durumlarda eksiklikleri/problemi görmek ve harekete geçmek, sorumluluğu üstlenebilme)	
		İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (İşbirlikçi ve yardımcı olma, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma, üzerine düşen görevleri yerine getirme, birbirinin eksikliklerini kapama ve bilgi paylaşımını zamanında yapma, uyumlu olma)	
		İşine Odaklanma (Mesai saatleri içerisinde sadece işine yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle uğraşmama)	
		Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	

Gerekli	Gereksiz	Garson Performans Değerlendirme Formu	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerine: 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
Bir Performans Kriteri	Bir Performans Kriteri	Kişisel Özellikler: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)</i>	
		Kararlı Olmak (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
		Kişisel Görünüm ve Hijyen (El ve tırnak bakımı, saç, sakal traş ile temiz ve ütülü kıyafet olmasına dikkat etme ve temiz çalışmaya önem verme, prezantabl olma)	
		Mesaiye Riayet (İşe zamanında gidip gelme, mesai saatlerine riayet etme)	
		Öğrenme ve Gelişime Açık Olma (İşle ilgili olarak iş bilgisi ve iş kalitesi hususunda sürekli kendini geliştirme, eğitimlere katılma ve performans düzeyini artırma istekliliği, esnek olma)	
		Öngörülü Olmak (Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma, olası tehlike durumlarını süzöğütüne vb.)	
		Özenli ve Korumacı Olma (Kullandığı malzeme, ekipman, araç-gereçleri koruma, bakımını sağlama ve takip etme, özenle çalışma)	
		Planlı ve Organize Olmak (Çalışmalarında kendine özgü bir çalışma planının ve takip mekanizmasına sahip olma, işleri takip edebilme)	
		Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk alma, işinde yapıcı ve pozitif olma, dinleyici olma)	
		Pratiklik (Bir şeyi yapma yöntemi veya biçiminin olması, iş ve işlemleri en hızlı şekilde yerine getirebilme)	
		Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenme, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
		Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olmak)	
		Turizm Meslek Sevgisi (Turizm işletmelerinde çalışmaktan zevk alma ve hizmet etmeyi sevmeye, hizmet vermeye yatkın olma)	
		Verimli ve Ekonomik Çalışabilme (İşleri en kısa zamanda ve etkin olarak yerine getirebilme)	
		Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilme, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme)	
		Yardımsızlık (İş arkadaşlarına, misafirlere, ast ve üstlerine yardımcı olma, destek verme)	
		Yetkisel Davranış Gösterebilme (Bir görevi, bir işi iş yetkisi dâhilinde yürütmek, yetki alanı dışına çıkmama)	

Gerekli	Gereksiz	Garson Performans Değerlendirme Formu	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerine: 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
Bir Performans Kriteri	Bir Performans Kriteri	<p>Mesleki Bilgi ve Beceri:</p> <p>(Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile</i> belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)</p>	
		Araç, Gereç ve Donanım Bilgisi (Restoranda yer alan araç-gereçleri ve sistemleri tanıma ve amacına uygun kullanma)	
		Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi (Kullanılan belge/dokümanları ve otel jargonunu (özel dilini) bilmesi)	
		Envanter Sayım ve Kontrol Bilgisi (Envanter sayımlarını zamanında yapma ve üstlerine onaylatma)	
		Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
		Görgü ve protokol kuralları bilgisi (Görgü, protokol kurallarına bilme ve uymaya özen gösterme)	
		Görsel Beceri (Şekle, yerleşime, düzene ve sunuma önem verme, görüntüye dikkat etme)	
		Gramaj ve Porsiyon Bilgisi (Servis edeceği yiyeceklerin gramaj ve porsiyon büyüklüğü hakkında bilgili olma)	
		Hesap Takibi ve İletimi Bilgi/Becerisi (Hesap açabilme, Hesap sümenini kurallara uygun sunma, hesabı takip etme, kasaya iletme ve işlemi sonlandırabilme bilgi becerisi)	
		Hijyen Bilgisi (İş süreçlerinde hijyen-temizlik kurallarına önem verme ve uygun biçimde çalışmalarını yürütme)	
		İçki ve Şarap Servisi Bilgisi (İçkilere ait özel servis yöntemlerini bilme, uygun bardak ve servis malzemesi kullanabilme, Şarap vd. alkollü içkilerin servisini yapabilme)	
		İlk Yardım Müdahale Bilgisi (Gerekli koşullarda basit önlemler alabilme, ilgili acil aramaları yapabilme)	
		İş Tanımı Bilgisi (Görev tanımını, görevi ile ilgili talimatları bilme)	
		İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ile alanında yaşanabilecek iş kazaları (tehlikeler) hakkında bilgi sahibi olma ve önlem alabilme (tedbirli davranışlarda bulunma))	
		İşyeri Bilgisi (Çalıştığı işyerinin fiziksel mekanları, faaliyet alanı, imkan/olanakları hakkında bilgili olmak. Örn. Tuvaletlerin yerlerinin bilinmesi vb. gibi)	
		İş Kalitesi ve Kontrol Bilgi/Becerisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda servisin kaliteli olmasına özen göstermek, işiyle ilgili son kontrolleri yapmak. Örneğin: Servise sunulacak olan yemekleri servis öncesinde kontrol ederek servise çıkarmak vb. gibi)	
		Kalite Standartları ISO Bilgisi (ISO 9000, 9001, 14001, 22000 gibi kalite standartları konusunda bilgi sahibi olma ve bu standartlara uygun iş davranışları sergileme)	
		Kayıt ve Not Tutma Bilgi/Becerisi (Sipariş almında siparişleri net olarak anlama, yer belirleme sistemine uygun olarak not alma ve siparişin kime ait olduğunu bilmek)	
		Koku ve Tad Alma Becerisi (Farklı koku ve tatları ayırt edebilme yeteneği)	
		Konuk Karşılama Bilgi ve Becerisi (Konuğu standartlara uygun karşılama, kendini tanıtırma ve iyi dileklerde bulunma)	
		Kültürel Bilgi ve Beceri (Kültür farklılıklarını bilmek, anlayış göstermek ve buna uygun şekilde davranış sergilemek)	
		Masa Set-Up (Kuver Hazırlığı) Bilgisi (Yemek siparişine uygun olarak yemekte kullanılacak olan gerekli malzeme hazırlıklarını yapma, siparişe uygun olarak çeşitli tabak, bardak, peçete, çatal, bıçak-kaşık ve menaj takımlarını hazırlama ve masaya açma.)	
		Mönü Hâkimiyeti ve Tavsiye Becerisi (Mönüde yer alan yiyecek-içecekleri tanımak, özelliklerini bilmek ve misafire yiyecek-içecek seçiminde tavsiyede bulunabilmek)	
		Organizasyon Bilgi ve Becerisi (Organizasyonları planlayabilme ve düzenleyebilme)	
		Ön Hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Becerisi (Servis öncesi yapılacak hazırlıkları bilme, gerekli çalışmaları yapma, postasını (masalarını) hazır edebilme, servanlarda gerekli yedek ekipmanlarla birlikte serviste kullanılacak olan araç ve ekipmanların önceden temiz ve hazır olmasını sağlama vb. gibi çalışmaları yürütme)	
		Rezervasyon Bilgi/Becerisi (Rezervasyonlardan haberdar olma ve uygun hazırlıkları yapma, yer ayırma)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Garson Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X)</i> ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Takip ve Kontrol prensibi bilgisi (Sorumluluğundaki masaları ve aldığı siparişleri kontrolü altında tutma, isteklere hızlı cevap verme, siparişleri geciktirmeme ve sürekli takipte olma)	
		Teçhizat Bulundurma Bilgi/Becerisi (Servis öncesinde üzerinde olması gerekli olan Adisyon, Kalem, Kibrit, Tırbüşön, Not defteri vb. teçhizatları bulundurma ve uygun biçimde kullanabilme)	
		Risk ve Tehlike Analizi Bilgi/Becerisi (Tehlike arz edebilecek durumlar konusunda bilgilidir. örn: porselen tabak ve cam bardakları birlikte taşımamaya özen gösterme, servis arabası taşıma yükü ve istifleme biçimine dikkat etme, ıslak zeminlerle ilgili tedbir alma vb.)	
		Satış Tekniği Bilgi/Becerisi (Misafirlere karşı standartlara uygun bir ikna dili kullanarak yiyecek-içecek satışı yapabilmek, iyi bir satış tekniği bilgi-becerisine sahip olma.)	
		Servis Sunumu İncelikleri Bilgi/Becerisi (Servis yaptığı araç-gereç, malzeme, yemek ve içecekleri standartlara uygun şekilde tutabilme, servis kurallarına uygun olarak taşıyabilme, gerekli duruş pozisyonunda ve doğru taraftan yanaşarak servis hizmetini özenli bir şekilde yerine getirebilme, servis önceliğini (çocuk ve bayan önceliğini) bilme, yemek servisi öncesinde içecek servisini yapma vb. gibi detaylara dikkat)	
		Tranş ve Flambe Bilgisi (Balık, et, meyve vb. yiyecekleri uygun şekilde ayıklayabilme, tranşlama ve flambe yapabilme)	
		Uluslararası Servis Türleri Bilgi/Becerisi (Fransız, Rus ve Amerikan vd. servis tiplerinin özelliklerini bilme ve uygulayabilme)	
		Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilmek, iyi konuşabilme ve anlayabilme)	
		Yemek Bilgisi (Servis yapacağı yiyeceklerin; pişirme yöntemi, içeriği, özelliği, uyumluluğu hakkında bilgili olmak)	
		Yöresel Bilgi (Otelin bulunduğu yöredeki ulaşım, kültürel mekanlar, gezilebilecek yerler ve etkinlikler konusunda bilgi sahibi olma)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Garson Performans Değerlendirme Formu Kişisel Davranışlar: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerine: 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış (Davranışlarının saygılı olması, iş verildiğinde çok itirazcı yapıda olmaması, sorunları paylaşması ve verilen işleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmesi, zamanında bilgi aktarması)	
		Astlarına Karşı Davranış (Onlarla uyumlu çalışması ve astlarına karşı eğitici ve örnek olması)	
		İş Arkadaşlarına Karşı Davranış (İşbirliği yapması, Ekip içinde uyumlu ve duyarlı olması, davranışlarının düzeyli ve yerinde olması, zamanında bilgi paylaşımı yapması, örnek olması)	
		Misafirlere Karşı Davranış (Müşteri memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlar)	
		Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış (İşletme kuralları, çalışma standartları, ilgili yasalar ve iş ahlakına uygun davranış gösterme)	
		Şirkete Karşı Davranış (Şirkete bağlılığı, herhangi bir durumda şirketi savunması, yaptığı eleştirilerin olumlu ve yapıcı olması)	

Performans Değerlendirme Temel Kriterleri	%
(Lütfen aşağıda yer alan temel kriterleri performans değerlemedeki önem derecelerine göre toplamı % 100 olacak şekilde dağılımını yapınız.)	
Kişisel Özellikler:	
Mesleki Bilgi ve Beceri:	
Kişisel Davranışlar:	
Toplam	100

Lütfen Bulduğunuz Pozisyonunuzu İşaretleyiniz?

() Bölüm (Departman) Müdürü

() Bölüm(Departman) Şefi

() İKY Sorumlusu

Hangi Yetenek Türü (X) ile işaretleyiniz.	Size Göre Otel İşletmelerinde Çalışan Bir İşgörende Hangi Yetenek Türü olmalıdır? (Lütfen aşağıdaki ifadelerden sadece birini işaretleyiniz.)
	Çoklu Bilgi, Beceri ve Yetenek Çeşitliliği (Gerektiğinde farklı bir birim veya departmanda çalışabilme bilgi ve becerisine sahip olma)
	Sadece Kendi Alanıyla İlgili Bilgi, Beceri ve Yeteneği (Kendi çalıştığı alanda uzmanlaşma, odaklanma)

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Garson Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans</i> <i>Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Adil olma (Objektiflik) (Adaletle iş görme çabasında olma, iş arkadaşları, astları, üstlerin ve sorunlara karşı duyarlı ve eşit mesafede olma, haklarını gözetleme, yanlı olmama)	
		Ahlaki Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
		Analitik Düşünebilme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilme, uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç ve çözümleme geliştirebilme)	
		Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi (Teknolojiye aşina olma, bilgisayar, yazılım ve internet kullanımı bilgisi)	
		Bütçe Bilgi/Becerisi (Gelir ve gider hesaplarından anlama, karşılaştırma yapabilme ve bütçe planları oluşturabilme)	
		“Büyük Resim” Görebilme Yeteneği (Şirketin stratejisi, değerleri, yapısı, hedefleri gibi büyük resmi oluşturan her bir parçayı anlamak, günlük rutinler ve işler arasında asıl vizyonunu kaybetmeme, bütüne yoğunlaşma)	
		Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunları analiz edebilme, çözüm bulma/uygulama, sorun ve engelleri aşabilme, azimli olma, pratik zekâyâ sahip olmak)	
		Denetim (Kontrol) Becerisi (Verilen bir işin yerine getirilip getirilmediğini anlamak için araştırmalar yapma, kontrolündeki iş ve işlemleri süresi içerisinde takip/kontrol edebilme, astlarının çalışmalarını izleme ve onlara geribildirim verme)	
		Dışa dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
		Disiplin (Yaptığı iş ve işlemleri zamanında ve ciddiyet içerisinde geciktirmeden yerine getirme, düzene bağlılık)	
		Duygu Kontrolü Becerisi (Stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, kişisel gelişimini izleme ve kendi kendini motive edebilme becerisi, baskı durumlarında dahi verimliliği sürdürme, iş/görevlerini yerine getirme)	
		Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma (Ekibi içerisinde en iyi performansı gösterme ve sonuç getirici iş işlevişlerini düzenleme ve yerine getirebilme)	
		Empati Kurabilme Becerisi (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme ve içselleştirme, duygudaşlık)	
		Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurmak)	
		Etik İkelere Riayet (Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü gibi kavramları bilme ve buna uygun davranış sergileme)	
		Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
		Fark Edebilme Becerisi (Eksik ve aksaklıkları fark etme)	
		Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
		Girişimci Ruh (Başarma inancına sahip olma, yeni fırsatlar arama ve azimli olma durumu)	
		Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Bir toplum içinde var olan ve uyulması gereken saygı ve incelik davranışları ile kamusal yaşamda törensel ve biçimsel davranış kurallarını bilme)	
		Hijyen Bilgisi (Hijyene önem verme, temizlik önlemleri konusunda bilgili olma)	
		İletişim Becerisi (Amirleri, iş arkadaşları, astları ve misafirler ile iyi bir iletişim becerisine sahip olma, sözlü ve yazılı iletişiminin iyi olması, fikirlerini açık şekilde iletme ve paylaşma, istenilen bilgiye doğru ve zamanında cevap verebilme)	
		İnisiyatif Alma Becerisi (Gördüğü eksiklik/problemlerle ilgili olarak harekete geçme, sorumluluğu üstlenebilme)	
		İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (Astları iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve işbirlikçi çalışma, Takım çalışmasına yatkın olma ve üzerine düşen görevleri yerine getirme)	
		Kalite Standartları Bilgisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda yaptığı işin kalite standartlarına uygun olmasına özen gösterme)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Garson Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)</i>	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
		Kararlılık (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
		Kişisel Görünüm (Kişisel kılık-kıyafetine ve temizliğine özen gösterme, rol-model olma)	
		Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi (Problem ve kriz durumlarını fırsata çevirerek başarıyla üstesinden gelebilme, olası krizleri/sorunları ve tehlikeli durumları tespit edebilme ve çözüm geliştirme)	
		Kültürel Bilgi/Beceri (Uluslar arası bir bakış açısına sahip olma, örgüt kültürü, yerel kültür ve farklı (yabancı) kültürleri bilme, kültürel farklılıklara, insan haklarına anlayış - saygı gösterme ve buna uygun şekilde davranış sergileyebilme)	
		Liderlik ve Yöneticilik Vasfı (Çalışanlara liderlik (yardım ve rehberlik) edebilme yeteneği ile karizmatik, örnek ve dürüst bir kişiliğe sahip olmak, çalışanları motive edebilme)	
		Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi (Mesleğiyle ilgili yasalara hâkim olma ve prosedürleri bilme)	
		Misafir Odaklılık (Misafir memnuniyetini ön planda tutma ve misafir odaklı çalışma, konuksever olma)	
		Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi (Verilen veya yapılacak olan iş/görevlerde çalışma arkadaşları ile iş akışını düzenleyebilme ve iş paylaşımını yönetici olmaksızın gerçekleştirme)	
		Otelcilik Bilgi/Becerisi (Otel işleyişi hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olma)	
		Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi (Kendisini ve altındaki çalışanları eğitmede başarılı olma, çalıştığı alanın ilgili konularında öğrenme istekliliği, ilgili sorulara cevap verebilme ve yardımcı olabilme)	
		Öz güven (İş hedeflerine ulaşmada var olan kabiliyet, cesaret, kendine güvenme)	
		Pazarlama Bilgi/Becerisi (Pazarlama becerisine sahip olma, ikna kabiliyetinin olması)	
		Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk almak, işinde yapıcı ve pozitif olmak, dinleyici olma)	
		Psikoloji/Davranış Bilgisi (İnsan psikolojisinden (ruhundan) anlama)	
		Raporlama Bilgi/Becerisi (Yaptığı iş ve işlemlerle ilgili raporlar hazırlayabilme, raporları okuyabilme ve ilgili yerlere zamanında iletebilme)	
		Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olma)	
		Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
		Sosyal Sermaye (İş dışında geniş bir sosyal çevresinin (eş, dost, akraba) olması, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi iyi bilmesi)	
		Terfi Çaba ve İstekliliği (Kariyer planlamasına önem verme ve terfi etme istek ve çabasına sahip olma)	
		Ticari Bilgi/Becerisi (Ticaretten anlama, ticari yönetim bilgi/becerisine sahip olma)	
		Uygulama Bilgi/Becerisi (Verilen işleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirebilme)	
		Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme, yazma ve anlayabilme)	
		Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme, değişim ve yeniliğe açık, araştırmacı olma)	
		Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi (İş hedeflerine ulaşmada zamanı etkin ve verimli olarak kullanabilme, öncelikleri belirleyebilme ve doğru planlama yapabilme)	
		Yiyecek-İçecek Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)	

Anketimiz bitmiştir, verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Doktora tezi kapsamında; Otel İşletmelerindeki İşgören ve Yönetici Adaylarına Yönelik Performans Değerleme Formu Geliştirilmesi (Ankara İlinde Bir Uygulama) amacıyla yapılmaktadır. Bu bilgiler, araştırma hariç başka hiçbir yerde kullanılmayacak olup, ilgili kriterleri dikkatli okuyarak ilk (Sol) kısımda bu kriterlerin gerekli olup olmadığını, ikinci (Sağ) kısımda ise gerekli gördüğünüz kriterleri 1 ile 10 arasında puanlanmanız istenmektedir. Vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Gerekli	Gereksiz	Aşçı Performans Değerlendirme Formu	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerine: 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Cok Önemli
Bir Performans Kriteri	Bir Performans Kriteri	Kişisel Özellikler: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	
		Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
		Anlayış ve Hoşgörülü Sahibi Olmak (Her şeyi anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş görme, başkalarının (astlarının-üstlerinin-misafirlerin) düşüncelerine karşı saygılı olma, ölçülü davranma)	
		Çalışma Ruhu (İsteklilik) (İşini severek yapmak, hevesli olma)	
		Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunlarda çözüm bulabilme)	
		Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak (Alınan kararlara saygı gösterme, koşullara, yeniliklere uyum sağlama, yenilikten yana olma ve uygulama)	
		Dışa Dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
		Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak (Yaptığı/yapacağı iş ve işlemlere dikkat etme ve özen gösterme, gözden geçirme)	
		Dinamik ve Enerjik Olmak (Çalışma saatlerinde sürekli enerjik olma, dinç olma, aktif olma)	
		Duygu Kontrolü Becerisi (Olaylar karşısında duygularını kontrol edebilme, stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, sabırlı ve soğukkanlı olma)	
		Dürüstlük ve Güvenilirlik (Güven duygusu verme; doğru olma ve sır saklamasını bilme)	
		Eleştiri Kaldırabilme (Eleştiriyi açık olma ve eleştirileri dikkate alma)	
		Empati Kurabilme (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme, duygudaşlık)	
		Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilme ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurma)	
		Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
		Güçlü Hafıza (İyi bir hafızaya sahip olma, ekstra olarak yapacağı iş ve işlemleri unutmama, doğru anlayabilme ve teyit etme)	
		Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak (İşyerinde iletişimde bulunduğu kişilere (misafir, iş arkadaşları, ast ve üst'e) karşı daima nazik, ilgili, güler yüzlü olma, iyi karşılama ve uğurlama)	
		Hesaplama Bilgisi (Matematiksel zekaya sahip olma, hesaplama yapabilme)	
		İletişim ve Hitap Yeteneği (İyi iletişim kurabilme, yazılı iletişim becerisi, konuşma yeteneği ve diksiyonunu iyi kullanma, göz kontağı kurma, dinleyici olma ve sızlı bizli konuşma)	
		İnisiyatif Alabilme (Yöneticisi olmadığı vb. durumlarda eksiklikleri/problemi görmek ve harekete geçmek, sorumluluğu üstlenebilme)	
		İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (İşbirlikçi ve yardımcı olma, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma, üzerine düşen görevleri yerine getirme, birbirinin eksikliklerini kapama ve bilgi paylaşımını zamanında yapma, uyumlu olma)	
		İşine Odaklanma (Mesai saatleri içerisinde sadece işine yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle uğraşmama)	
		Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
		Kararlı Olmak (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip etme)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Aşçı Performans Değerlendirme Formu Kişisel Özellikler: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile</i> belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Kişisel Görünüm ve Hijyen (El ve tırnak bakımı, saç, sakal traş ile temiz ve ütülü kıyafet olmasına dikkat etme ve temiz çalışmaya önem verme, prezantabl olma)	
		Mesaiye Riayet (İşe zamanında gidip gelme, mesai saatlerine riayet etme)	
		Öğrenme ve Gelişime Açık Olma (İşiyile ilgili olarak iş bilgisi ve iş kalitesi hususunda sürekli kendini geliştirme, eğitimlere katılma ve performans düzeyini artırma istekliliği, esnek olma)	
		Öngörülü Olmak (Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma, olası tehlike durumlarını süzebilme vb.)	
		Özenli ve Korumacı Olma (Kullandığı malzeme, ekipman, araç-gereçleri koruma, bakımını sağlama ve takip etme, özenle çalışma)	
		Planlı ve Organize Olmak (Çalışmalarında kendine özgü bir çalışma planının ve takip mekanizmasına sahip olma, işleri takip edebilme)	
		Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtılma, çalışanlarla ve misafirlere olan iş ilişkilerinden zevk alma, işinde yapıcı ve pozitif olma, dinleyici olma)	
		Pratiklik (Bir şeyi yapma yöntemi veya biçiminin olması, iş ve işlemleri en hızlı şekilde yerine getirebilme)	
		Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenme, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
		Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olmak)	
		Turizm Meslek Sevgisi (Turizm işletmelerinde çalışmaktan zevk alma ve hizmet etmeyi sevme, hizmet vermeye yatkın olma)	
		Verimli ve Ekonomik Çalışabilme (İşleri en kısa zamanda ve etkin olarak yerine getirebilme)	
		Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilme, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme)	
		Yardımsızlık (İş arkadaşlarına, misafirlere, ast ve üstlerine yardımcı olma, destek verme)	
		Yetkisel Davranış Gösterebilme (Bir görevi, bir işi iş yetkisi dâhilinde yürütmek, yetki alanı dışına çıkmama)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Aşçı Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerine: 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Açık Büfe Hazırlama ve Tasarım Bilgisi (Büfeye çıkacak olan yiyeceklerin uygun tabaklara yerleşimi, büfenin hazırlanması, tasarımı ve süslenmesi hakkında bilgili olma)	
		Ağırlık ve Ölçü Dönüşümleri Bilgisi (Ağırlık ölçü birimlerini bilme ve hesaplayabilme. Örn: 1 litre kaç Kg'dir? veya 1 su bardağı ürün gramaj olarak ne kadardır vb. gibi)	
		Araç, Gereç ve Ekipman Bilgisi (Tanıma ve kullanabilme becerisi)	
		Baharat Çeşitleri Bilgisi (Baharatları tanımak ve yemek-baharat uyumu konusunda bilgili olma)	
		Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi (Mutfakta Kullanılan belge/dokümanları ve otel jargonunu (özel dilini) bilme)	
		Beslenme ve Yemek Kalori Bilgisi (Sağlıklı beslenmeye ilişkin bilgiye sahip olma ve yemek içeriği ile içeriğe ait kalori türlerinden anlama)	
		Diyet Yemek Bilgisi	
		Doğrama Şekilleri Hakkında Bilgi (Jülyen, Parmak (batonnet), Halka (vişi), Toplu iğne başı (brunoise) vb. doğrama şekillerini bilme)	
		El Becerisi	
		Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
		Gıda Güvenliği Bilgisi (HACCP, ISO ile ilgili standart bilgisi, ürün bozulmalarını tespit etme ve önlem alabilme durumu vb. bilgi)	
		Gıda Katkı Maddeleri Bilgisi (Gıdanın üretimi, hazırlanması, ambalajlaması ve/veya depolamasında gıdaya dayanıklılık, yoğunluk, renk vermek için katılan maddeler hakkında bilgili olma. Ayrıca; E100, E201 vb. gibi etiketlemeler ve bu etiketlemelerin neler içerdiği hakkında bilgili olma)	
		Gıda Sanitasyon Bilgisi (Yiyeceklerin saklanma koşullarının bilinmesi, hijyenik ve sağlıklı durumların yaratılması, devam ettirilmesi. Kontaminasyonu (Çapraz bulaşmayı) önleme ve gıda bozulması gibi durumlarda tespit ve teşhis koyabilme)	
		Gıda Sertifika Bilgisi (Helal gıda, Organik gıda vb. belgeli ürünlerle ilgili bilgi sahibi olma)	
		Gramaj ve Porsiyon Bilgisi (Porsiyon miktarı (büyüklüğü) ile porsiyon içeriğinde kullanılan ürün miktarı bilgisi)	
		Hijyen Bilgisi (İş süreçlerinde hijyen-temizlik kurallarına önem verme ve araç-gereç ve ortam temizliğine dikkat etme)	
		İlkyardım Müdahale Bilgisi (Gerekli koşullarda basit önlemler alabilme, ilgili acil aramaları yapabilme)	
		İkame Ürün Bilgisi (Yemek üretiminde eksik olan bir ürünün neyle telafi edilebileceği konusunda bilgili olma)	
		İstifleme, Depolama ve Stok Kontrol Bilgisi (Ürünlerin depoya yerleşimi, deponun verimli kullanımı ile depodaki son kullanma tarihi gelen veya geçen ürünleri, stok miktarı azalan ürünleri ve deponun temizlik-düzenini takip etme)	
		İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ile alanında yaşanabilecek iş kazaları (tehlikeler) hakkında bilgi sahibi olma ve önlem alabilme (tedbirli davranışlarda bulunma))	
		İşyeri Bilgisi (Çalıştığı yerin fiziki alanları (Lobi, misafir ilişkileri, lavabolar vb.) ile genel etkinlikleri hakkında bilgili olma)	
		Kalite ve Kontrol Bilgisi (Mutfak ve yemek konusunda kalite standartları bilgisine sahip olmak ve gıda kalite düzeylerini ayırt edebilmek, bu doğrultuda ürettiği yiyeceklerin kaliteli olmasına özen göstermek, işini kontrol etme)	
		Kayıt Tutma ve Raporlama Bilgisi (İlgili konularda kayıtlar tutabilme ve raporlayabilme)	
		Koku ve Tad Alma Becerisi (Farklı koku ve tatları ayırt edebilme yeteneğine sahip olma)	
		Kültürel Bilgi (Kültürel farklılıkların yemek seçimine etkisine ilişkin bilgiye sahip olma)	
		Mesleki Teknolojik Gelişmelere İlişkin Bilgi (Alanındaki teknolojik yenilikleri takip etme ve bilme)	
		Mönü Planlayabilme Bilgi ve Becerisi (Günün menüsü vb. menüleri oluşturabilme, birbiriyle uyumlu yiyecek gruplarını bir araya getirebilme)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Aşçı Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans</i> <i>Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Mutfak Ekipmanları (Kesme Tahtaları ve Bıçaklar) Renk Kodlaması Bilgisi (Çiğ sebzelerde yeşil, pişmiş ürünlerde kahverengi, çiğ kırmızı ette kırmızı, çiğ deniz ürünlerinde mavi vd. renk kodlamalarını bilmek ve buna riayet etmek)	
		Mutfak Kullanım Alanları Bilgisi (Mutfağın her alanını ve bu alanlarda yerine getirilen iş süreçlerini bilme ve uygun iş davranışlarında bulunma)	
		Mutfak Planlama Bilgisi (Mutfak çalışma alanlarını planlayabilme)	
		Numune Alma ve Saklama Bilgisi (Yemeklerden numune alabilme, paketeleyebilme ve yemeklerin saklama koşulları ile ilgili bilgiye sahip olma)	
		Ön Hazırlık Becerisi (İş planı doğrultusunda, günün hazırlıklarını servis yoğunluğu öncesinde bitirme)	
		Özel ve Toplu Yemek Üretimlerinde Çalışma Bilgi/Becerisi (Ziyafet organizasyonları (Düğün, Toplantı vb. yemekleri) ile BRUNCH menüleri hazırlığındaki iş işleyişleri hakkında bilgili olma)	
		Standart Reçete Bilgisi (Standart reçeteye uygun yemek üretimi yapması, Gramaj, porsiyon ve ölçü bilgisine sahip olması ve reçeteleri okuma, anlama ve yerine getirebilme)	
		Sunum ve Servis Kuralları Bilgisi (Hazırlanan yiyeceklerin uygun tabaklarla servis edilmesi, tabak süslemesi ve porsiyon miktarı ile ilgili bilgiye sahip olma (yiyeceğin tabakta yerleşimi) konusunda gerekli olan bilgiye sahip olma)	
		Temel Besin Öğeleri Bilgisi (Yemeğin içerdiği protein, yağ ve karbonhidrat miktarı konusunda detaya sahip olabilme)	
		Temel Çalışma Mevzuatı Bilgisi (Çalışma koşul ve prensiplerini bilme, uygun hareket etme)	
		Temel Düzeyde Bilgisayar Bilgisi (Bilgisayarda word, excell vb. yazılım programlarını kullanabilme)	
		Ürün Maliyet Bileşenleri Bilgisi (Ürün maliyetlerine ilişkin hesaplamalar yapabilme)	
		Ürün/Yemek Pişirme Teknikleri Bilgisi (Yemeklerin farklı pişirim türleri hakkında bilgili olma)	
		Vardiya Sonu İşlemleri Bilgisi (İş bitiminde sorumlu olduğu/çalıştığı alan ile kullandığı makine, teçhizat ve malzemelerin hijyen/temizliğini yapmak/yaptırmak ve atıkların kaldırılmasını sağlama)	
		Yemek İçerik/Özellik Bilgisi (Yaptığı yemeğin içeriği, özelliği, kültür ve tarihi (hangi yöre/millete ait veya hangi yöre/milletin mutfak kültürünü yansıtmakta) hakkında bilgiye sahip olma)	
		Yiyecek Trendleri Bilgisi (Popüler (moda) olan yeni yiyecekleri araştırma, öğrenme ve üretebilme)	
		Yöresel/Ulusal/Uluslararası Mutfak Bilgisi (Çalıştığı bölgenin, ülkenin mutfağının yanı sıra dünya mutfakları hakkında bilgi sahibi olması)	
		<i>Sıcak Aşçısı'nın ilaveten mesleki bilgi ve beceri kriterleri</i>	
		Çorba Bilgi/Becerisi (Çorba çeşitleri hakkında bilgili olma ve lezzetli çorbalar hazırlayabilme)	
		Hamur Hazırlama Bilgi/Becerisi (Her çeşit hamuru hazırlayabilme ve pişirebilme)	
		Temel Sos Bilgi/Becerisi (Sıcak ve soğuk sos bilgisi ve temel sosları hazırlayabilme)	
		Et Ürünleri Bilgi/Becerisi (Et ve deniz ürünleri yemek bilgisi ve hazırlayabilme)	
		Sebze, Kurubaklagil ve Zeytinyağlı Yemek Bilgi/Becerisi (Sebze, kurubaklagil ve zeytinyağlı yemekler hakkında bilgi, tecrübeye sahip olma ve hazırlayabilme)	
		Pilav-Makarna Yemekleri Bilgi/Becerisi (Pilav ve makarna yemek çeşitlerini bilme ve hazırlayabilme)	
		Yumurta Bilgi/Becerisi (Yumurta pişirim, sunum bilgisi ve hazırlayabilme becerisine sahip olmak)	
		Sebze Garnitürleri Bilgi/Becerisi (Sebze garnitürlerini bilme ve hazırlayabilme)	
		Flambe ve Fondü Bilgi/Becerisi (Fondü ve flambe yapabilme)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Aşçı Performans Değerlendirme Formu Kişisel Davranışlar: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz Performans Kriterlerine: 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış (Davranışlarının saygılı olması, iş verildiğinde çok itirazcı yapıda olmaması, sorunları paylaşması ve verilen işleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmesi, zamanında bilgi aktarması)	
		Astlarına Karşı Davranış (Onlarla uyumlu çalışması ve astlarına karşı eğitici ve örnek olması)	
		İş Arkadaşlarına Karşı Davranış (İşbirliği yapması, Ekip içinde uyumlu ve duyarlı olması, davranışlarının düzeyli ve yerinde olması, zamanında bilgi paylaşımı yapması, örnek olması)	
		Misafirlere Karşı Davranış (Müşteri memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlar)	
		Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış (İşletme kuralları, çalışma standartları, ilgili yasalar ve iş ahlakına uygun davranış gösterme)	
		Şirkete Karşı Davranış (Şirkete bağlılığı, herhangi bir durumda şirketi savunması, yaptığı eleştirilerin olumlu ve yapıcı olması)	

Performans Değerlendirme Temel Kriterleri	%
(Lütfen aşağıda yer alan temel kriterleri performans değerlemedeki önem derecelerine göre toplamı % 100 olacak şekilde dağılımını yapınız.)	
Kişisel Özellikler:	
Mesleki Bilgi ve Beceri:	
Kişisel Davranışlar:	
Toplam	100

Lütfen Bulduğunuz Pozisyonunuzu işaretleyiniz?

() Bölüm (Department) Müdürü

() Bölüm(Departman) Şefi

() İKY Sorumlusu

Hangi Yetenek Türü (X) ile işaretleyiniz.	Size Göre Otel İşletmelerinde Çalışan Bir İşgörende Hangi Yetenek Türü olmalıdır? (Lütfen aşağıdaki ifadelerden sadece birini işaretleyiniz.)
	Çoklu Bilgi, Beceri ve Yetenek Çeşitliliği (Gerektiğinde farklı bir birim veya departmanda çalışabilme bilgi ve becerisine sahip olma)
	Sadece Kendi Alanıyla İlgili Bilgi, Beceri ve Yeteneği (Kendi çalıştığı alanda uzmanlaşma, odaklanma)

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Aşçı Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.</i>)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans</i> <i>Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Adil olma (Objektiflik) (Adaletle iş görme çabasında olma, iş arkadaşları, astları, üstlerin ve sorunlara karşı duyarlı ve eşit mesafede olma, haklarını gözetleme, yanlı olmama)	
		Ahlaki Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
		Analitik Düşünebilme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilme, uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç ve çözümleme geliştirebilme)	
		Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi (Teknolojiye aşina olma, bilgisayar, yazılım ve internet kullanımı bilgisi)	
		Bütçe Bilgi/Becerisi (Gelir ve gider hesaplarından anlama, karşılaştırma yapabilme ve bütçe planları oluşturabilme)	
		“Büyük Resim” Görebilme Yeteneği (Şirketin stratejisi, değerleri, yapısı, hedefleri gibi büyük resmi oluşturan her bir parçayı anlamak, günlük rutinler ve işler arasında asıl vizyonunu kaybetmeme, bütüne yoğunlaşma)	
		Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunları analiz edebilme, çözüm bulma/uygulama, sorun ve engelleri aşabilme, azimli olma, pratik zekâyâ sahip olmak)	
		Denetim (Kontrol) Becerisi (Verilen bir işin yerine getirilip getirilmediğini anlamak için araştırmalar yapma, kontrolündeki iş ve işlemleri süresi içerisinde takip/kontrol edebilme, astlarının çalışmalarını izleme ve onlara geribildirim verme)	
		Dışa dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
		Disiplin (Yaptığı iş ve işlemleri zamanında ve ciddiyet içerisinde geciktirmeden yerine getirme, düzene bağlılık)	
		Duygu Kontrolü Becerisi (Stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, kişisel gelişimini izleme ve kendi kendini motive edebilme becerisi, baskı durumlarında dahi verimliliği sürdürme, iş/görevlerini yerine getirme)	
		Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma (Ekibi içerisinde en iyi performansı gösterme ve sonuç getirici iş işleyişlerini düzenleme ve yerine getirebilme)	
		Empati Kurabilme Becerisi (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme ve içselleştirme, duygudaşlık)	
		Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurmak)	
		Etik İkelere Riayet (Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü gibi kavramları bilme ve buna uygun davranış sergileme)	
		Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
		Fark Edebilme Becerisi (Eksik ve aksaklıkları fark etme)	
		Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
		Girişimci Ruh (Başarma inancına sahip olma, yeni fırsatlar arama ve azimli olma durumu)	
		Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Bir toplum içinde var olan ve uyulması gereken saygı ve incelik davranışları ile kamusal yaşamda törensel ve biçimsel davranış kurallarını bilme)	
		Hijyen Bilgisi (Hijyene önem verme, temizlik önlemleri konusunda bilgili olma)	
		İletişim Becerisi (Amirleri, iş arkadaşları, astları ve misafirler ile iyi bir iletişim becerisine sahip olma, sözlü ve yazılı iletişiminin iyi olması, fikirlerini açık şekilde iletme ve paylaşma, istenilen bilgiye doğru ve zamanında cevap verebilme)	
		İnisiyatif Alma Becerisi (Gördüğü eksiklik/problemlerle ilgili olarak harekete geçme, sorumluluğu üstlenebilme)	
		İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (Astları iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve işbirlikçi çalışma, Takım çalışmasına yatkın olma ve üzerine düşen görevleri yerine getirme)	
		Kalite Standartları Bilgisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda yaptığı işin kalite standartlarına uygun olmasına özen gösterme)	

Gerekli Bir Performans Kriteri	Gereksiz Bir Performans Kriteri	Aşçı Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	Gerekli Olarak Belirttiğiniz <i>Performans</i> <i>Kriterlerine:</i> 1 ile 10 arasında puanlayınız. 1:Az Önemli 10:Çok Önemli
		Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
		Kararlılık (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
		Kişisel Görünüm (Kişisel kılık-kıyafetine ve temizliğine özen gösterme, rol-model olma)	
		Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi (Problem ve kriz durumlarını fırsata çevirerek başarıyla üstesinden gelebilme, olası krizleri/sorunları ve tehlikeli durumları tespit edebilme ve çözüm geliştirme)	
		Kültürel Bilgi/Beceri (Uluslar arası bir bakış açısına sahip olma, örgüt kültürü, yerel kültür ve farklı (yabancı) kültürleri bilme, kültürel farklılıklara, insan haklarına anlayış - saygı gösterme ve buna uygun şekilde davranış sergileyebilme)	
		Liderlik ve Yöneticilik Vasfı (Çalışanlara liderlik (yardım ve rehberlik) edebilme yeteneği ile karizmatik, örnek ve dürüst bir kişiliğe sahip olmak, çalışanları motive edebilme)	
		Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi (Mesleğiyle ilgili yasalara hâkim olma ve prosedürleri bilme)	
		Misafir Odaklılık (Misafir memnuniyetini ön planda tutma ve misafir odaklı çalışma, konuksever olma)	
		Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi (Verilen veya yapılacak olan iş/görevlerde çalışma arkadaşları ile iş akışını düzenleyebilme ve iş paylaşımını yönetici olmaksızın gerçekleştirme)	
		Otelcilik Bilgi/Becerisi (Otel işleyişi hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olma)	
		Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi (Kendisini ve altındaki çalışanları eğitmede başarılı olma, çalıştığı alanın ilgili konularında öğrenme istekliliği, ilgili sorulara cevap verebilme ve yardımcı olabilme)	
		Öz güven (İş hedeflerine ulaşmada var olan kabiliyet, cesaret, kendine güvenme)	
		Pazarlama Bilgi/Becerisi (Pazarlama becerisine sahip olma, ikna kabiliyetinin olması)	
		Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk almak, işinde yapıcı ve pozitif olmak, dinleyici olma)	
		Psikoloji/Davranış Bilgisi (İnsan psikolojisinden (ruhundan) anlama)	
		Raporlama Bilgi/Becerisi (Yaptığı iş ve işlemlerle ilgili raporlar hazırlayabilme, raporları okuyabilme ve ilgili yerlere zamanında iletebilme)	
		Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olma)	
		Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
		Sosyal Sermaye (İş dışında geniş bir sosyal çevresinin (eş, dost, akraba) olması, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi iyi bilmesi)	
		Terfi Çaba ve İstekliliği (Kariyer planlamasına önem verme ve terfi etme istek ve çabasına sahip olma)	
		Ticari Bilgi/Becerisi (Ticaretten anlama, ticari yönetim bilgi/becerisine sahip olma)	
		Uygulama Bilgi/Becerisi (Verilen işleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirebilme)	
		Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme, yazma ve anlayabilme)	
		Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme, değişim ve yeniliğe açık, araştırmacı olma)	
		Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi (İş hedeflerine ulaşmada zamanı etkin ve verimli olarak kullanabilme, öncelikleri belirleyebilme ve doğru planlama yapabilme)	
		Mutfak İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)	

Anketimiz bitmiştir, verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

Ek- 2. İşgören ve Yönetici Adayları İçin Performans Değerlendirme Formları

X HOTELİ

ÖN BÜRO DEPARTMANI “RESEPSİYONİST” PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilen Kişinin Adı ve Soyadı :

Değerlendiren Kişi :

Değerlendirilen Kişinin İşe Giriş Tarihi:

Görevi ve Değerlendirme Tarihi:

Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Kişisel Özellikler: (İlgili kriteri, 1-5 arasında sağ kısımda puanlayınız.)	
Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak (Her şeyi anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş görme, başkalarının (astlarının-üstlerinin-misafirlerin) düşüncelerine karşı saygılı olma, ölçülü davranma)	
Çalışma Ruhu (İsteklilik) (İşini severek yapmak, hevesli olma)	
Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunlarda çözüm bulabilme)	
Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak (Alınan kararlara saygı gösterme, koşullara, yeniliklere uyum sağlama, yenilikten yana olma ve uygulama)	
Dışa Dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak (Yaptığı/yapacağı iş ve işlemlere dikkat etme ve özen gösterme, gözden geçirme)	
Dinamik ve Enerjik Olmak (Çalışma saatlerinde sürekli enerjik olma, dinç olma, aktif olma)	
Duygu Kontrolü Becerisi (Olaylar karşısında duygularını kontrol edebilme, stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, sabırlı ve soğukkanlı olma)	
Dürüstlük ve Güvenilirlik (Güven duygusu verme; doğru olma ve sır saklamasını bilme)	
Eleştiri Kaldırabilme (Eleştiriye açık olma ve eleştirileri dikkate alma)	
Empati Kurabilmek (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme, duygudaşlık)	
Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurma)	
Etkin Olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
Güçlü Hafıza (İyi bir hafızaya sahip olma, ekstra olarak yapacağı iş ve işlemleri unutmama, doğru anlayabilme ve teyit etme)	
Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak (İşyerinde iletişimde bulunduğu kişilere (misafir, iş arkadaşları, ast ve üst) karşı daima nazik, ilgili, güler yüzlü olma, iyi karşılama ve uğurlama)	
Hesaplama Bilgisi (Matematiksel zekaya sahip olma, hesaplama yapabilme)	
İkna Yeteneğine Sahip Olmak (Misafirlere karşı standartlara uygun bir ikna dili kullanmaya dikkat etme, ikna kabiliyetinin yüksek olması, inandırabilme becerisi)	
İletişim ve Hitap Yeteneği (İyi iletişim kurabilme, yazılı iletişim becerisi, konuşma yeteneği ve diksiyonunu iyi kullanma, göz kontağı kurma, dinleyici olma ve sızli bizli konuşma)	
İnisiyatif Alabilmek (Yöneticisi olmadığı vb. durumlarda eksiklikleri/problemi görmek ve harekete geçmek, sorumluluğu üstlenebilme)	
İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (İşbirlikçi ve yardımcı olma, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma, üzerine düşen görevleri yerine getirme, birbirinin eksikliklerini kapama ve bilgi paylaşımını zamanında yapma, uyumlu olma)	
İşine Odaklanma (Mesai saatleri içerisinde sadece işine yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle uğraşmama)	
Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
Kararlı Olmak (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
Kişisel Görünüm ve Hijyen (El ve tırnak bakımı, saç, sakal traşı ile temiz ve ütülü kıyafet olmasına dikkat etme ve temiz çalışmaya önem verme, prezantabl olma)	
Mesaiye Riayet (İşe zamanında gidip gelme, mesai saatlerine riayet etme)	
Öğrenme ve Gelişime Açık Olma (İşiyile ilgili olarak iş bilgisi ve iş kalitesi hususunda sürekli kendini geliştirme, eğitime katılma ve performans düzeyini artırma istekliliği, esnek olma)	

Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Kişisel Özellikler: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Öngörülü Olmak (Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma, olası tehlike durumlarını süzebilme vb.)	
Özenli ve Korumacı Olma (Kullandığı malzeme, ekipman, araç-gereçleri koruma, bakımını sağlama ve takip etme, özenle çalışma)	
Planlı ve Organize Olmak (Çalışmalarında kendine özgü bir çalışma planının ve takip mekanizmasına sahip olma, işleri takip edebilme)	
Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk alma, işinde yapıcı ve pozitif olma, dinleyici olma)	
Pratiklik (Bir şeyi yapma yöntemi veya biçiminin olması, iş ve işlemleri en hızlı şekilde yerine getirebilme)	
Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenme, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
Turizm Meslek Sevgisi (Turizm işletmelerinde çalışmaktan zevk alma ve hizmet etmeyi sevme, hizmet vermeye yatkın olma)	
Verimli ve Ekonomik Çalışabilme (İşleri en kısa zamanda ve etkin olarak yerine getirebilme)	
Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme)	
Yardıms severlik (İş arkadaşlarına, misafirlere, ast ve üstlerine yardımcı olma, destek verme)	
Yetkisel Davranış Gösterebilme (Bir görevi, bir işi iş yetkisi dâhilinde yürütmek, yetki alanı dışına çıkmama)	

Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Analitik Düşünme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilme, raporları kıyaslama ve uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç geliştirme)	
Araç, Gereç ve Bilgisayar Bilgisi (Tanıma ve kullanabilme bilgi/becerisi)	
Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi (Kullanılan belge/dokümanları ve otel jargonunu (özel dilini) bilmesi, kayıtları tutabilmesi, raporlayabilmesi ve ilgili yerlere zamanında iletebilmesi)	
Dosyalama ve Arşivleme Bilgisi (İlgili belge ve raporları standartlara uygun dosyalama ve arşivleme)	
Fırsatları Değerlendirebilme Bilgi/Becerisi (Oda satışlarını iyi takip etme, saatlik satılan veya çıkış yapılmak zorunda olunan odaları takip ederek, hızlı bir biçimde yeniden satışa hazır hale getirilmesini sağlayabilme ve odayı yeniden satabilme)	
Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Görgü, protokol kurallarına bilme ve uymaya özen gösterme)	
Gün Sonu ve Gün Kapatma İşlemleri Bilgisi (İlgili iş ve işlemleri aksatmadan gün sonunda yerine getirme)	
Hijyen Bilgisi (İş süreçlerinde hijyen-temizlik kurallarına önem verme ve uygun biçimde çalışmalarını yürütme)	
İlk Yardım Müdahale Bilgisi (Gerekli koşullarda basit önlemler alabilme, ilgili acil aramaları yapabilme)	
İş Takibi Bilgi/Becerisi (İşlerini aksatmadan yerine getirebilme becerisi, gerektiğinde not alma)	
İş Tanımı Bilgisi (Görev tanımını, görevi ile ilgili talimatları bilme)	
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ile alanında yaşanabilecek iş kazaları (tehlikeler) hakkında bilgi sahibi olma ve önlem alabilme, acil numaralar bilgisi. (tedbirli davranışlarda bulunabilme))	
Kasa İşlemleri Bilgi ve Becerisi (Kasayla ilgili parasal işlemleri hatasız olarak yürütmek)	
Kayıtları Tutma, Düzenleme, Raporlama ve İletibilme Bilgi ve Becerisi (Misafir kayıt işlemleri ile yapılan diğer tüm işlemlerin standartlara uygun şekilde kaydedilmesi, zamanında raporlanması ve ilgili departmanlara iletilmesi)	

Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Konuk Giriş-Çıkış İşlemleri Bilgi/Becerisi (Hızlı ve sorunsuz biçimde misafir giriş-çıkış işlemlerini yerine getirme)	
Konuk Kalış İşlemlerini Yürütme ve Takip Etme Bilgi/Becerisi (Konuğun kalışı esnasındaki işlemleri yürütme ve danışılan her konuda konuğa yardımcı olma, istek ve ihtiyaçları yerine getirme, iletme ve takip etme)	
Kültürel Bilgi ve Beceri (Kültür farklılıklarını bilmek, anlayış göstermek ve buna uygun şekilde davranış sergilemek)	
Mesaj İşlemleri (Mesajları takip etme ve ilgili kişilere iletme)	
Oda Değişiklikleri İşlemleri Bilgi/Becerisi (Oda değişimi vb. diğer konular hakkında bilgi sahibi olma, gerekli işlemleri yürütme, ilgili departmanlarla paylaşma ve takip etme)	
Otel Odaları Bilgisi (oda tipleri, konumu ve donanımları ile odanın teknik özellikleri ve konforu hakkında bilgili olma)	
Otel Bilgisi (Otelin fiziki alanları ve faaliyetleri ile otelin ücretli ve ücretsiz aktiviteleri hakkında bilgili olma, oteli tanıma ve müşteriye doğru yönlendirme)	
Ön Büro Otomasyon Paket Programları Bilgisi (Ön büro otomasyon programını kullanabilme, ilgili kayıtları çevrimiçi girebilme ve raporları oluşturabilme)	
Pazarlama-Satış Bilgi ve Becerisi (İyi bir pazarlama ve satış tekniği bilgi-becerisine sahip olma ve satış yapabilme)	
Polis Raporlaması Bilgisi (Polis raporlaması ve gönderilmesi işlemlerini zamanında ve hatasız olarak yerine getirme).	
Prosedür ve Mevzuat bilgisi (Faaliyet ve amaçlara ulaşmada izlenecek yol ve yöntemler ile birlikte yasaları bilme)	
Rezervasyon Bilgisi (Rezervasyon işlemlerini doğru biçimde ve uygun olarak yerine getirme ve takibini sağlama)	
Ürün/Hizmet Fiyat Bilgisi (Fiyatlar konusunda bilgi sahibi olma ve yetkisi dışında insiyatif almama (Oda fiyatları, paket fiyatları, grup fiyatları ve indirimler, döviz kurları hakkında bilgi sahibi olma, hesap takibi ve tahsili yapma, faturalandırma bilgisi))	
VIP Misafir İşlemleri Bilgisi (VIP misafirler konusunda bilgi sahibi olma, gerekli oda ayarlamasını yapma, hazırlık ve karşılamaya ilgili departman ve yöneticilerini zamanında bilgilendirme)	
Vardiya Sonu İşlemleri Bilgisi (Vardiya değişimlerinde kayıt tutma, not etme, tedbir/hareket değişikliklerini ilgili yerlere iletme)	
Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme ve anlayabilme)	
Yöresel Bilgi (Otelin bulunduğu yöredeki ulaşım, kültürel mekanlar, gezilebilecek yerler ve etkinlikler konusunda bilgi sahibi olma)	

Resepsiyon Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Kişisel Davranışlar: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış (Davranışlarının saygılı olması, iş verildiğinde çok itirazcı yapıda olmaması, sorunları paylaşması ve verilen işleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmesi, zamanında bilgi aktarması)	
Astlarına Karşı Davranış (Onlarla uyumlu çalışması ve astlarına karşı eğitici ve örnek olması)	
İş Arkadaşlarına Karşı Davranış (İşbirliği yapması, Ekip içinde uyumlu ve duyarlı olması, davranışlarının düzeyli ve yerinde olması, zamanında bilgi paylaşımı yapması, örnek olması)	
Misafirlere Karşı Davranış (Müşteri memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlar)	
Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış (İşletme kuralları, çalışma standartları, ilgili yasalar ve iş ahlakına uygun davranış gösterme)	
Şirkete Karşı Davranış (Şirkete bağlılığı, herhangi bir durumda şirketi savunması, yaptığı eleştirilerin olumlu ve yapıcı olması)	

Performans Değerlendirmesine verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

X HOTELİ

ÖN BÜRO DEPARTMANI (YÖNETİCİ ADAYI) “RESEPSİYONİST” PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilen Kişinin Adı ve Soyadı :

Değerlendiren Kişi :

Değerlendirilen Kişinin İşe Giriş Tarihi:

Görevi ve Değerlendirme Tarihi:

Resepsiyon Görevlisi	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (İlgili kriteri, 1-5 arasında sağ kısımda puanlayınız.)	
Adil olma (Objektiflik) (Adaletle iş görme çabasında olma, iş arkadaşları, astları, üstlerin ve sorunlara karşı duyarlı ve eşit mesafede olma, haklarını gözetleme, yanlı olmama)	
Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
Analitik Düşünebilme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilme, uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç ve çözümleme geliştirebilme)	
Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi (Teknolojiye aşina olma, bilgisayar, yazılım ve internet kullanımı bilgisi)	
Bütçe Bilgi/Becerisi (Gelir ve gider hesaplarından anlama, karşılaştırma yapabilme ve bütçe planları oluşturabilme)	
“Büyük Resim” Görebilme Yeteneği (Şirketin stratejisi, değerleri, yapısı, hedefleri gibi büyük resmi oluşturan her bir parçayı anlamak, günlük rutinler ve işler arasında asıl vizyonunu kaybetmeme, bütüne yoğunlaşma)	
Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunları analiz edebilme, çözüm bulma/uygulama, sorun ve engelleri aşabilme, azimli olma, pratik zekâya sahip olmak)	
Denetim (Kontrol) Becerisi (Verilen bir işin yerine getirilip getirilmediğini anlamak için araştırmalar yapma, kontrolündeki iş ve işlemleri süresi içerisinde takip/kontrol edebilme, astlarının çalışmalarını izleme ve onlara geribildirim verme)	
Dışa dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
Disiplin (Yaptığı iş ve işlemleri zamanında ve ciddiyet içerisinde geciktirmeden yerine getirme, düzene bağlılık)	
Duygu Kontrolü Becerisi (Stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, kişisel gelişimini izleme ve kendi kendini motive edebilme becerisi, baskı durumlarında dahi verimliliği sürdürme, iş/görevlerini yerine getirme)	
Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma (Ekibi içerisinde en iyi performansı gösterme ve sonuç getirci iş işleyişlerini düzenleme ve yerine getirebilme)	
Empati Kurabilme Becerisi (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme ve içselleştirme, duygudaşlık)	
Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurmak)	
Etik İkelere Riayet (Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü gibi kavramları bilme ve buna uygun davranış sergileme)	
Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
Fark Edebilme Becerisi (Uyanık olma) (Eksik ve aksaklıkları fark etme, bilgi verme)	
Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
Girişimci Ruhu (Başarma inancına sahip olma, yeni fırsatlar arama ve azimli olma durumu)	
Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Bir toplum içinde var olan ve uyulması gereken saygı ve incelik davranışları ile kamusal yaşamda törensel ve biçimsel davranış kurallarını bilme)	
Hijyen ve Temizlik Uygulamaları Bilgisi (Hijyene önem verme, temizlik önlemleri konusunda bilgili olma)	
İletişim Becerisi (Amirleri, iş arkadaşları, astları ve misafirler ile iyi bir iletişim becerisine sahip olma, sözlü ve yazılı iletişiminin iyi olması, fikirlerini açık şekilde iletme ve paylaşma, istenilen bilgiye doğru ve zamanında cevap verebilme)	
İnisiyatif Alma Becerisi (Gördüğü eksiklik/problemlerle ilgili olarak harekete geçme, sorumluluğu üstlenebilme)	
İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (Astları iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve işbirlikçi çalışma, Takım çalışmasına yatkın olma ve üzerine düşen görevleri yerine getirme)	
Kalite Standartları Bilgisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda yaptığı işin kalite standartlarına uygun olmasına özen gösterme)	

Resepsiyon Görevlisi Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
Kararlılık (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
Kişisel Görünüm (Kişisel kılık-kıyafetine ve temizliğine özen gösterme, rol-model olma)	
Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi (Problem ve kriz durumlarını fırsata çevirerek başarıyla üstesinden gelebilme, olası krizleri/sorunları ve tehlikeli durumları tespit edebilme ve çözüm geliştirme)	
Kültürel Bilgi/Beceri (Uluslar arası bir bakış açısına sahip olma, örgüt kültürü, yerel kültür ve farklı (yabancı) kültürleri bilme, kültürel farklılıklara, insan haklarına anlayış - saygı gösterme ve buna uygun şekilde davranış sergileyebilme)	
Liderlik ve Yöneticilik Vasfı (Çalışanlara liderlik (yardım ve rehberlik) edebilme yeteneği ile karizmatik, örnek ve dürüst bir kişiliğe sahip olmak, çalışanları motive edebilme)	
Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi (Mesleğiyle ilgili yasalara hâkim olma ve prosedürleri bilme)	
Misafir Odaklılık (Misafir memnuniyetini ön planda tutma ve misafir odaklı çalışma, konuksever olma)	
Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi (Verilen veya yapılacak olan iş/görevlerde çalışma arkadaşları ile iş akışını düzenleyebilme ve iş paylaşımını yönetici olmaksızın gerçekleştirme)	
Otelcilik Bilgi/Becerisi (Otel işleyişi hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olma)	
Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi (Kendisini ve altındaki çalışanları eğitmede başarılı olma, çalıştığı alanın ilgili konularında öğrenme istekliliği, ilgili sorulara cevap verebilme ve yardımcı olabilme)	
Öz güven (İş hedeflerine ulaşmada var olan kabiliyet, cesaret, kendine güvenme)	
Pazarlama Bilgi/Becerisi (Pazarlama becerisine sahip olma, ikna kabiliyetinin olması)	
Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk almak, işinde yapıcı ve pozitif olmak, dinleyici olma)	
Psikoloji/Davranış Bilgisi (İnsan psikolojisinden (ruhundan) anlama)	
Raporlama Bilgi/Becerisi (Yaptığı iş ve işlemlerle ilgili raporlar hazırlayabilme, raporları okuyabilme ve ilgili yerlere zamanında iletebilme)	
Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olma)	
Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
Terfi Çaba ve İstekliliği (Kariyer planlamasına önem verme ve terfi etme istek ve çabasına sahip olma)	
Uygulama Bilgi/Becerisi (Verilen işleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirebilme)	
Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme, yazma ve anlayabilme)	
Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme, değişim ve yeniliğe açık, araştırmacı olma)	
Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi (İş hedeflerine ulaşmada zamanı etkin ve verimli olarak kullanabilme, öncelikleri belirleyebilme ve doğru planlama yapabilme)	
Önbüro Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)	

Performans Değerlendirmesine verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

X HOTELİ

KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI "KAT HİZMETLERİ GÖREVLİSİ" PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilen Kişinin Adı ve Soyadı :

Değerlendiren Kişi :

Değerlendirilen Kişinin İşe Giriş Tarihi:

Görevi ve Değerlendirme Tarihi:

Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Kişisel Özellikler: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak (Her şeyi anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş görme, başkalarının (astlarının-üstlerinin-misafirlerin) düşüncelerine karşı saygılı olma, ölçülü davranma)	
Çalışma Ruhu (İsteklilik) (İşini severek yapmak, hevesli olma)	
Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunlarda çözüm bulabilme)	
Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak (Alınan kararlara saygı gösterme, koşullara, yeniliklere uyum sağlama, yenilikten yana olma ve uygulama)	
Dışa Dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak (Yaptığı/yapacağı iş ve işlemlere dikkat etme ve özen gösterme, gözden geçirme)	
Dinamik ve Enerjik Olmak (Çalışma saatlerinde sürekli enerjik olma, dinç olma, aktif olma)	
Duygu Kontrolü Becerisi (Olaylar karşısında duygularını kontrol edebilme, stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, sabırlı ve soğukkanlı olma)	
Dürüstlük ve Güvenilirlik (Güven duygusu verme; doğru olma ve sır saklamasını bilme)	
Eleştiri Kaldırabilme (Eleştiriye açık olma ve eleştirileri dikkate alma)	
Empati Kurabilme (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme, duygudaşlık)	
Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurma)	
Etkin Olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
Güçlü Hafıza (İyi bir hafızaya sahip olma, ekstra olarak yapacağı iş ve işlemleri unutmama, doğru anlayabilme ve teyit etme)	
Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak (İşyerinde iletişimde bulunduğu kişilere (misafir, iş arkadaşları, ast ve üst) karşı daima nazik, ilgili, güler yüzlü olma, iyi karşılama ve uğurlama)	
İletişim ve Hitap Yeteneği (İyi iletişim kurabilme, yazılı iletişim becerisi, konuşma yeteneği ve diksiyonunu iyi kullanma, göz kontağı kurma, dinleyici olma ve sizli bizli konuşma)	
İnisiyatif Alabilmek (Yöneticisi olmadığı vb. durumlarda eksiklikleri/problemi görmek ve harekete geçmek, sorumluluğu üstlenebilmek)	
İş Birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (İşbirlikçi ve yardımcı olma, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma, üzerine düşen görevleri yerine getirme, birbirinin eksikliklerini kapama ve bilgi paylaşımını zamanında yapma, uyumlu olma)	
İşine Odaklanma (Mesai saatleri içerisinde sadece işine yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle uğraşmama)	
Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
Kararlı Olmak (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
Kişisel Görünüm ve Hijyen (El ve tırnak bakımı, saç, sakal traşı ile temiz ve ütülü kıyafet olmasına dikkat etme ve temiz çalışmaya önem verme, prezantabl olma)	
Mesaiye Riayet (İşe zamanında gidip gelme, mesai saatlerine riayet etme)	
Öğrenme ve Gelişime Açık Olma (İşile ilgili olarak iş bilgisi ve iş kalitesi hususunda sürekli kendini geliştirme, eğitimlere katılma ve performans düzeyini artırma istekliliği, esnek olma)	
Öngörülü Olmak (Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma, olası tehlike durumlarını süzebilme vb.)	
Özenli ve Korumacı Olma (Kullandığı malzeme, ekipman, araç-gereçleri koruma, bakımını sağlama ve takip etme, özenle çalışma)	

Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Kişisel Özellikler: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Planlı ve Organize Olmak (Çalışmalarında kendine özgü bir çalışma planının ve takip mekanizmasına sahip olma, işleri takip edebilme)	
Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk alma, işinde yapıcı ve pozitif olma, dinleyici olma)	
Pratiklik (Bir şeyi yapma yöntemi veya biçiminin olması, iş ve işlemleri en hızlı şekilde yerine getirebilme)	
Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenme, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olmak)	
Verimli ve Ekonomik Çalışabilme (İşleri en kısa zamanda ve etkin olarak yerine getirebilme)	
Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme)	
Yardımseverlik (İş arkadaşlarına, misafirlere, ast ve üstlerine yardımcı olma, destek verme)	
Yetkisel Davranış Gösterebilme (Bir görevi, bir işi iş yetkisi dâhilinde yürütmek, yetki alanı dışına çıkmama)	

Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi (Kullanılan belge/dokümanları ve otel jargonunu (özel dilini) bilmesi, kayıtları tutabilmesi, raporlayabilmesi ve ilgili yerlere zamanında iletebilmesi)	
El becerisi	
Envanter Kontrol Bilgisi (Envanter sayımı yapma ve üstlerine onaylatma)	
Görsel Beceri (Şekle, yerleşime, düzene ve sunuma önem verme, görüntüye dikkat etme)	
Oda Temizlik Türü Bilgi ve Becerisi (Günlük, haftalık, aylık ve mevsimlik oda temizliği hakkında bilgi sahibi olmak)	
Hijyen Bilgisi (İş süreçlerinde hijyen-temizlik kurallarına önem verme ve uygun biçimde çalışmalarını yürütme)	
İlk Yardım Müdahale Bilgisi (Gerekli koşullarda basit önlemler alabilme, ilgili acil aramaları yapabilme)	
İş Tanımı Bilgisi (Görev tanımını, görevi ile ilgili talimatları bilme)	
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ile alanında yaşanabilecek iş kazaları (tehlikeler) hakkında bilgi sahibi olma, yönlendirebilme ve önlem alabilme (tedbirli olma))	
Kalite Kontrol Prensipleri Bilgisi (Yaptığı işin kaliteli olmasına özen göstermek, işiyle ilgili son kontrolleri yapmak. Örneğin; Odada olması gereken havlu, sabun, şampuan, kalem vb. buklet ve kit malzemeleri ile odadaki elektronik cihaz ve teknik aksamın kontrolünü yaparak varsa arızalı durumları zamanında ilgili yerlere bildirme, gerekli tedbiri alma/aldırma vb.)	
Kalite Standartları ISO Bilgisi (ISO 9001, 14001 ve 22000 kalite standartları bilgisine sahip olma ve bu standartlara uygun iş davranışları sergileme, Örn: yeniden kullanılabilir ürünleri israf etmeme, tıbbi atıkları uzaklaştırma konusunda dikkatli ve özenli olma vb.)	
Kültürel Bilgi ve Beceri (Kültür farklılıklarını bilmek, anlayış göstermek ve buna uygun şekilde davranış sergilemek)	
Malzeme, Ekipman ve Araç-Gereç Bilgisi (Araç-gereç ve ekipmanları tanıma ve temizlik alanlarına uygun biçimde kullanabilme bilgi/becerisi)	
Oda Temizleme ve Düzenleme Bilgisi (Günlük oda temizliğini yapabilme ve odayı zamanında hazır hale getirebilme)	
Araç-Gereç ve Stok Kontrol Bilgi/Becerisi (Oda temizliğinde kullanılan araç-gereçlere sahip çıkma ve kendi stok kontrol- takibini yapabilmek)	
Otel Bilgisi (Otelin fiziki alanları (Lobi, restoran, barlar, misafir ilişkileri, lavabolar vb.) ile genel etkinlikleri hakkında bilgili olma)	

Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Raporlama ve Program Bilgisi (Temel düzeyde Fidelio, Elektra vb. Önbüro otomasyon programı bilgisi ile departmanda kullanılan oda durumu, maid, arıza vb. gibi raporları bilmek ve okuyabilmek)	
Temizlik Maddeleri Bilgisi (Hangi alanlarda ve kir türlerinde, hangi temizlik maddesi kullanılır, Temizlikte kullanılan kimyasalları tanıma ve doğru şekilde kullanabilme)	
Yatak Yapım Bilgi/Becerisi (Yatak yapım çeşitleri hakkında bilgi sahibi olmak ve yatak yapımı konusunda otel standartlarına uymak)	

Kat Hizmetleri Görevlisi Performans Değerlendirme Formu Kişisel Davranışlar: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış (Davranışlarının saygılı olması, iş verildiğinde çok itirazcı yapıda olmaması, sorunları paylaşması ve verilen işleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmesi, zamanında bilgi aktarması)	
Astlarına Karşı Davranış (Onlarla uyumlu çalışması ve astlarına karşı eğitici ve örnek olması)	
İş Arkadaşlarına Karşı Davranış (İşbirliği yapması, Ekip içinde uyumlu ve duyarlı olması, davranışlarının düzeyli ve yerinde olması, zamanında bilgi paylaşımı yapması, örnek olması)	
Misafirlere Karşı Davranış (Müşteri memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlar)	
Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış (İşletme kuralları, çalışma standartları, ilgili yasalar ve iş ahlakına uygun davranış gösterme)	
Şirkete Karşı Davranış (Şirkete bağlılığı, herhangi bir durumda şirketi savunması, yaptığı eleştirilerin olumlu ve yapıcı olması)	

Performans Değerlendirmesine verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

X HOTELİ

KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI (YÖNETİCİ ADAYI) "KAT HİZMETLERİ GÖREVLİSİ" PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilen Kişinin Adı ve Soyadı :

Değerlendiren Kişi :

Değerlendirilen Kişinin İşe Giriş Tarihi:

Görevi ve Değerlendirme Tarihi:

Kat Hizmetleri Görevlisi	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (İlgili kriteri, 1-5 arasında sağ kısımda puanlayınız.)	
Adil olma (Objektiflik) (Adaletle iş görme çabasında olma, iş arkadaşları, astları, üstlerin ve sorunlara karşı duyarlı ve eşit mesafede olma, haklarını gözetleme, yanlı olmama)	
Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
Analitik Düşünebilme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilme, uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç ve çözümleme geliştirebilme)	
Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi (Teknolojiye aşina olma, bilgisayar, yazılım ve internet kullanımı bilgisi)	
"Büyük Resim" Görebilme Yeteneği (Şirketin stratejisi, değerleri, yapısı, hedefleri gibi büyük resmi oluşturan her bir parçayı anlamak, günlük rutinler ve işler arasında asıl vizyonunu kaybetmeme, bütüne yoğunlaşma)	
Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunları analiz edebilme, çözüm bulma/uygulama, sorun ve engelleri aşabilme, azimli olma, pratik zekâya sahip olmak)	
Denetim (Kontrol) Becerisi (Verilen bir işin yerine getirilip getirilmediğini anlamak için araştırmalar yapma, kontrolündeki iş ve işlemleri süresi içerisinde takip/kontrol edebilme, astlarının çalışmalarını izleme ve onlara geribildirim verme)	
Dışa dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
Disiplin (Yaptığı iş ve işlemleri zamanında ve ciddiyet içerisinde geciktirmeden yerine getirme, düzene bağlılık)	
Duygu Kontrolü Becerisi (Stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, kişisel gelişimini izleme ve kendi kendini motive edebilme becerisi, baskı durumlarında dahi verimliliği sürdürme, iş/görevlerini yerine getirme)	
Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma (Ekibi içerisinde en iyi performansı gösterme ve sonuç getirici iş işleyişlerini düzenleme ve yerine getirebilme)	
Empati Kurabilme Becerisi (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme ve içselleştirme, duygudaşlık)	
Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurmak)	
Etik İkelere Riayet (Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü gibi kavramları bilme ve buna uygun davranış sergileme)	
Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
Fark Edebilme Becerisi (Eksik ve aksaklıkları fark etme)	
Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
Girişimci Ruh (Başarma inancına sahip olma, yeni fırsatlar arama ve azimli olma durumu)	
Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Bir toplum içinde var olan ve uyulması gereken saygı ve incelik davranışları ile kamusal yaşamda törensel ve biçimsel davranış kurallarını bilme)	
Hijyen Bilgisi (Hijyene önem verme, temizlik önlemleri konusunda bilgili olma)	
İletişim Becerisi (Amirleri, iş arkadaşları, astları ve misafirler ile iyi bir iletişim becerisine sahip olma, sözlü ve yazılı iletişiminin iyi olması, fikirlerini açık şekilde iletme ve paylaşma, istenilen bilgiye doğru ve zamanında cevap verebilme)	
İnisiyatif Alma Becerisi (Gördüğü eksiklik/problemlerle ilgili olarak harekete geçme, sorumluluğu üstlenebilme)	
İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (Astları iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve işbirlikçi çalışma, Takım çalışmasına yatkın olma ve üzerine düşen görevleri yerine getirme)	
Kalite Standartları Bilgisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda yaptığı işin kalite standartlarına uygun olmasına özen gösterme)	
Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	

Kat Hizmetleri Görevlisi Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Kararlılık (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökmeye ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
Kişisel Görünüm (Kişisel kılık-kıyafetine ve temizliğine özen gösterme, rol-model olma)	
Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi (Problem ve kriz durumlarını fırsata çevirerek başarıyla üstesinden gelebilme, olası krizleri/sorunları ve tehlikeli durumları tespit edebilme ve çözüm geliştirme)	
Kültürel Bilgi/Beceri (Uluslararası bir bakış açısına sahip olma, örgüt kültürü, yerel kültür ve farklı (yabancı) kültürleri bilme, kültürel farklılıklara, insan haklarına anlayış - saygı gösterme ve buna uygun şekilde davranış sergileyebilme)	
Liderlik ve Yöneticilik Vasfı (Çalışanlara liderlik (yardım ve rehberlik) edebilme yeteneği ile karizmatik, örnek ve dürüst bir kişiliğe sahip olmak, çalışanları motive edebilme)	
Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi (Mesleğiyle ilgili yasalara hâkim olma ve prosedürleri bilme)	
Misafir Odaklılık (Misafir memnuniyetini ön planda tutma ve misafir odaklı çalışma, konuksever olma)	
Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi (Verilen veya yapılacak olan iş/görevlerde çalışma arkadaşları ile iş akışını düzenleyebilme ve iş paylaşımını yönetici olmaksızın gerçekleştirme)	
Otelcilik Bilgi/Becerisi (Otel işleyişi hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olma)	
Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi (Kendisini ve altındaki çalışanları eğitmede başarılı olma, çalıştığı alanın ilgili konularında öğrenme istekliliği, ilgili sorulara cevap verebilme ve yardımcı olabilme)	
Öz güven (İş hedeflerine ulaşmada var olan kabiliyet, cesaret, kendine güvenme)	
Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk almak, işinde yapıcı ve pozitif olmak, dinleyici olma)	
Psikoloji/Davranış Bilgisi (İnsan psikolojisinden (ruhundan) anlama)	
Raporlama Bilgi/Becerisi (Yaptığı iş ve işlemlerle ilgili raporlar hazırlayabilme, raporları okuyabilme ve ilgili yerlere zamanında iletebilme)	
Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olma)	
Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
Terfi Çaba ve İstekliliği (Kariyer planlamasına önem verme ve terfi etme isteği ve çabasına sahip olma)	
Uygulama Bilgi/Becerisi (Verilen işleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirebilme)	
Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme, yazma ve anlayabilme)	
Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme, değişim ve yeniliğe açık, araştırmacı olma)	
Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi (İş hedeflerine ulaşmada zamanı etkin ve verimli olarak kullanabilme, öncelikleri belirleyebilme ve doğru planlama yapabilme)	
Kat Hizmetleri Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)	

Performans Değerlendirmesine verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

X HOTELİ

YİYECEK-İÇECEK DEPARTMANI "GARSON" PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilen Kişinin Adı ve Soyadı :

Değerlendiren Kişi :

Değerlendirilen Kişinin İşe Giriş Tarihi:

Görevi ve Değerlendirme Tarihi:

Garson Performans Değerlendirme Formu	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Kişisel Özellikler: (İlgili kriteri, 1-5 arasında sağ kısımda puanlayınız.)	
Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak (Her şeyi anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş görme, başkalarının (astlarının-üstlerinin-misafirlerin) düşüncelerine karşı saygılı olma, ölçülü davranma)	
Çalışma Ruhu (İsteklilik) (İşini severek yapmak, hevesli olma)	
Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunlarda çözüm bulabilme)	
Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak (Alınan kararlara saygı gösterme, koşullara, yeniliklere uyum sağlama, yenilikten yana olma ve uygulama)	
Dışa Dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak (Yaptığı/yapacağı iş ve işlemlere dikkat etme ve özen gösterme, gözden geçirme)	
Dinamik ve Enerjik Olmak (Çalışma saatlerinde sürekli enerjik olma, dinç olma, aktif olma)	
Duygu Kontrolü Becerisi (Olaylar karşısında duygularını kontrol edebilme, stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, sabırlı ve soğukkanlı olma)	
Dürüstlük ve Güvenilirlik (Güven duygusu verme; doğru olma ve sır saklamasını bilme)	
Eleştiri Kaldırabilme (Eleştiriye açık olma ve eleştirileri dikkate alma)	
Empati Kurabilme (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme, duygudaşlık)	
Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerini ayak uydurma)	
Etkin Olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
Güçlü Hafıza (İyi bir hafızaya sahip olma, ekstra olarak yapacağı iş ve işlemleri unutmama, doğru anlayabilme ve teyit etme)	
Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak (İşyerinde iletişimde bulunduğu kişilere (misafir, iş arkadaşları, ast ve üst) karşı daima nazik, ilgili, güler yüzlü olma, iyi karşılama ve uğurlama)	
İkna Yeteneğine Sahip Olmak (Misafirlere karşı standartlara uygun bir ikna dili kullanmaya dikkat etme, ikna kabiliyetinin yüksek olması, inandırabilme becerisi)	
İletişim ve Hitap Yeteneği (İyi iletişim kurabilme, yazılı iletişim becerisi, konuşma yeteneği ve diksiyonunu iyi kullanma, göz kontağı kurma, dinleyici olma ve sizli bizli konuşma)	
İnisiyatif Alabilme (Yöneticisi olmadığı vb. durumlarda eksiklikleri/problemi görmek ve harekete geçmek, sorumluluğu üstlenebilmek)	
İş birliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (İşbirlikçi ve yardımcı olma, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma, üzerine düşen görevleri yerine getirme, birbirinin eksikliklerini kapama ve bilgi paylaşımını zamanında yapma, uyumlu olma)	
İşine Odaklanma (Mesai saatleri içerisinde sadece işine yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle uğraşmama)	
Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
Kararlı Olmak (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
Kişisel Görünüm ve Hijyen (El ve tırnak bakımı, saç, sakal traşı ile temiz ve ütülü kıyafet olmasına dikkat etme ve temiz çalışmaya önem verme, prezantabl olma)	
Mesaiye Riayet (İşe zamanında gidip gelme, mesai saatlerine riayet etme)	
Öğrenme ve Gelişime Açık Olma (İşile ilgili olarak iş bilgisi ve iş kalitesi hususunda sürekli kendini geliştirme, eğitimlere katılma ve performans düzeyini artırma istekliliği, esnek olma)	
Öngörülü Olmak (Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma, olası tehlike durumlarını süzebilme vb.)	

Garson Performans Değerlendirme Formu Kişisel Özellikler: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Özenli ve Korumacı Olma (Kullandığı malzeme, ekipman, araç-gereçleri koruma, bakımını sağlama ve takip etme, özenle çalışma)	
Planlı ve Organize Olmak (Çalışmalarında kendine özgü bir çalışma planının ve takip mekanizmasına sahip olma, işleri takip edebilme)	
Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlere olan iş ilişkilerinden zevk alma, işinde yapıcı ve pozitif olma, dinleyici olma)	
Pratiklik (Bir şeyi yapma yöntemi veya biçiminin olması, iş ve işlemleri en hızlı şekilde yerine getirebilme)	
Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenme, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
Turizm Meslek Sevgisi (Turizm işletmelerinde çalışmaktan zevk alma ve hizmet etmeyi sevmeye, hizmet vermeye yatkın olma)	
Verimli ve Ekonomik Çalışabilme (İşleri en kısa zamanda ve etkin olarak yerine getirebilme)	
Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilme, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme)	
Yardımsızlık (İş arkadaşlarına, misafirlere, ast ve üstlerine yardımcı olma, destek verme)	
Yetkisel Davranış Gösterebilme (Bir görevi, bir işi iş yetkisi dâhilinde yürütmek, yetki alanı dışına çıkmama)	

Garson Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Araç, Gereç ve Donanım Bilgisi (Restoranda yer alan araç-gereçleri ve sistemleri tanıma ve amacına uygun kullanma)	
Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi (Kullanılan belge/dokümanları ve otel jargonunu (özel dilini) bilmesi)	
Envanter Sayım ve Kontrol Bilgisi (Envanter sayımlarını zamanında yapma ve üstlerine onaylatma)	
Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
Görgü ve protokol kuralları bilgisi (Görgü, protokol kurallarına bilme ve uymaya özen gösterme)	
Görsel Beceri (Şekle, yerleşime, düzene ve sunuma önem verme, görüntüye dikkat etme)	
Hesap Takibi ve İletimi Bilgi/Becerisi (Hesap açabilme, Hesap sümenini kurallara uygun sunma, hesabı takip etme, kasaya iletme ve işlemi sonlandırabilme bilgi becerisi)	
Hijyen Bilgisi (İş süreçlerinde hijyen-temizlik kurallarına önem verme ve uygun biçimde çalışmalarını yürütme)	
İçki ve Şarap Servisi Bilgisi (İçkilere ait özel servis yöntemlerini bilme, uygun bardak ve servis malzemesi kullanabilme, Şarap vd. alkollü içkilerin servisini yapabilme)	
İş Tanımı Bilgisi (Görev tanımını, görevi ile ilgili talimatları bilme)	
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ile alanında yaşanabilecek iş kazaları (tehlikeler) hakkında bilgi sahibi olma ve önlem alabilme (tedbirli davranışlarda bulunma))	
İşyeri Bilgisi (Çalıştığı işyerinin fiziksel mekanları, faaliyet alanı, imkan/olanakları hakkında bilgili olmak. Örn. Tuvaletlerin yerlerinin bilinmesi vb. gibi)	
İş Kalitesi ve Kontrol Bilgi/Becerisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda servisin kaliteli olmasına özen göstermek, işiyle ilgili son kontrolleri yapmak. Örneğin: Servise sunulacak olan yemekleri servis öncesinde kontrol ederek servise çıkarmak vb. gibi)	
Kayıt ve Not Tutma Bilgi/Becerisi (Sipariş alımında siparişleri net olarak anlama, yer belirleme sistemine uygun olarak not alma ve siparişin kime ait olduğunu bilmek)	
Konuk Karşılama Bilgi ve Becerisi (Konuğu standartlara uygun karşılama, kendini tanıtmaya ve iyi dileklerde bulunma)	
Kültürel Bilgi ve Beceri (Kültür farklılıklarını bilmek, anlayış göstermek ve buna uygun şekilde davranış sergilemek)	

Garson Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Masa Set-Up (Kuver Hazırlığı) Bilgisi (Yemek siparişine uygun olarak yemekte kullanılacak olan gerekli malzeme hazırlıklarını yapma, siparişe uygun olarak çeşitli tabak, bardak, peçete, çatal, bıçak-kaşık ve menaj takımlarını hazırlama ve masaya açma.)	
Mönü Hâkimiyeti ve Tavsiye Becerisi (Mönüde yer alan yiyecek-icecekleri tanımak, özelliklerini bilmek ve misafire yiyecek-icecek seçiminde tavsiyede bulunabilmek)	
Ön Hazırlık (Mise en Place) Bilgi/Becerisi (Servis öncesi yapılacak hazırlıkları bilme, gerekli çalışmaları yapma, postasını (masalarını) hazır edebilme, servanlarda gerekli yedek ekipmanlarla birlikte serviste kullanılacak olan araç ve ekipmanların önceden temiz ve hazır olmasını sağlama vb. gibi çalışmaları yürütme)	
Rezervasyon Bilgi/Becerisi (Rezervasyonlardan haberdar olma ve uygun hazırlıkları yapma, yer ayırma)	
Takip ve Kontrol prensibi bilgisi (Sorumluluğundaki masaları ve aldığı siparişleri kontrolü altında tutma, isteklere hızlı cevap verme, siparişleri geciktirmeme ve sürekli takipte olma)	
Teçhizat Bulundurma Bilgi/Becerisi (Servis öncesinde üzerinde olması gerekli olan Adisyon, Kalem, Kibrit, Tırbüşön, Not defteri vb. teçhizatları bulundurma ve uygun biçimde kullanabilme)	
Risk ve Tehlike Analizi Bilgi/Becerisi (Tehlike arz edebilecek durumlar konusunda bilgilidir. örn: porselen tabak ve cam bardakları birlikte taşımamaya özen gösterme, servis arabası taşıma yükü ve istifleme biçimine dikkat etme, ıslak zeminlerle ilgili tedbir alma vb.)	
Satış Tekniği Bilgi/Becerisi (Misafirlere karşı standartlara uygun bir ikna dili kullanarak yiyecek-icecek satışı yapabilmek, iyi bir satış tekniği bilgi-becerisine sahip olma.)	
Servis Sunumu İncelikleri Bilgi/Becerisi (Servis yaptığı araç-gereç, malzeme, yemek ve içecekleri standartlara uygun şekilde tutabilme, servis kurallarına uygun olarak taşıyabilme, gerekli duruş pozisyonunda ve doğru taraftan yanaşarak servis hizmetini özenli bir şekilde yerine getirebilme, servis önceliğini (çocuk ve bayan önceliğini) bilme, yemek servisi öncesinde içecek servisini yapma vb. gibi detaylara dikkat)	
Uluslararası Servis Türleri Bilgi/Becerisi (Fransız, Rus ve Amerikan vd. servis tiplerinin özelliklerini bilme ve uygulayabilme)	
Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilmek, iyi konuşabilme ve anlayabilme)	
Yemek Bilgisi (Servis yapacağı yiyeceklerin; pişirme yöntemi, içeriği, özelliği, uyumluluğu hakkında bilgili olmak)	
Yöresel Bilgi (Otelin bulunduğu yöredeki ulaşım, kültürel mekanlar, gezilebilecek yerler ve etkinlikler konusunda bilgi sahibi olma)	

Garson Performans Değerlendirme Formu Kişisel Davranışlar: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış (Davranışlarının saygılı olması, iş verildiğinde çok itirazcı yapıda olmaması, sorunları paylaşması ve verilen işleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmesi, zamanında bilgi aktarması)	
Astlarına Karşı Davranış (Onlarla uyumlu çalışması ve astlarına karşı eğitici ve örnek olması)	
İş Arkadaşlarına Karşı Davranış (İşbirliği yapması, Ekip içinde uyumlu ve duyarlı olması, davranışlarının düzeyli ve yerinde olması, zamanında bilgi paylaşımı yapması, örnek olması)	
Misafirlere Karşı Davranış (Müşteri memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlar)	
Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış (İşletme kuralları, çalışma standartları, ilgili yasalar ve iş ahlakına uygun davranış gösterme)	
Şirkete Karşı Davranış (Şirkete bağlılığı, herhangi bir durumda şirketi savunması, yaptığı eleştirilerin olumlu ve yapıcı olması)	

Performans Değerlendirmesine verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

X HOTELİ

YİYECEK-İÇECEK DEPARTMANI (YÖNETİCİ ADAYI) "GARSON" PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilen Kişinin Adı ve Soyadı :

Değerlendiren Kişi :

Değerlendirilen Kişinin İşe Giriş Tarihi:

Görevi ve Değerlendirme Tarihi:

Garson	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (İlgili kriteri, 1-5 arasında sağ kısımda puanlayınız.)	
Adil olma (Objektiflik) (Adaletle iş görme çabasında olma, iş arkadaşları, astları, üstlerin ve sorunlara karşı duyarlı ve eşit mesafede olma, haklarını gözetleme, yanlı olmama)	
Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
Analitik Düşünebilme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilmek, uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç ve çözümleme geliştirebilme)	
Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi (Teknolojiye aşina olma, bilgisayar, yazılım ve internet kullanımı bilgisi)	
Bütçe Bilgi/Becerisi (Gelir ve gider hesaplarından anlama, karşılaştırma yapabilmek ve bütçe planları oluşturabilme)	
"Büyük Resim" Görebilme Yeteneği (Şirketin stratejisi, değerleri, yapısı, hedefleri gibi büyük resmi oluşturan her bir parçayı anlamak, günlük rutinler ve işler arasında asıl vizyonunu kaybetmeme, bütüne yoğunlaşma)	
Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunları analiz edebilme, çözüm bulma/uygulama, sorun ve engelleri aşabilme, azimli olma, pratik zekâyâ sahip olmak)	
Denetim (Kontrol) Becerisi (Verilen bir işin yerine getirilip getirilmediğini anlamak için araştırmalar yapma, kontrolündeki iş ve işlemleri süresi içerisinde takip/kontrol edebilme, astlarının çalışmalarını izleme ve onlara geribildirim verme)	
Dışa dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
Disiplin (Yaptığı iş ve işlemleri zamanında ve ciddiyet içerisinde geciktirmeden yerine getirme, düzene bağlılık)	
Duygu Kontrolü Becerisi (Stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, kişisel gelişimini izleme ve kendi kendini motive edebilme becerisi, baskı durumlarında dahi verimliliği sürdürme, iş/görevlerini yerine getirme)	
Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma (Ekibi içerisinde en iyi performansı gösterme ve sonuç getirici iş işleyişlerini düzenleme ve yerine getirebilme)	
Empati Kurabilme Becerisi (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme ve içselleştirme, duygudaşlık)	
Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurmak)	
Etik İkelere Riayet (Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü gibi kavramları bilme ve buna uygun davranış sergileme)	
Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
Fark Edebilme Becerisi (Eksik ve aksaklıkları fark etme)	
Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
Girişimci Ruhu (Başarma inancına sahip olma, yeni fırsatlar arama ve azimli olma durumu)	
Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Bir toplum içinde var olan ve uyulması gereken saygı ve incelik davranışları ile kamusal yaşamda törensel ve biçimsel davranış kurallarını bilme)	
Hijyen Bilgisi (Hijyene önem verme, temizlik önlemleri konusunda bilgili olma)	
İletişim Becerisi (Amirleri, iş arkadaşları, astları ve misafirler ile iyi bir iletişim becerisine sahip olma, sözlü ve yazılı iletişiminin iyi olması, fikirlerini açık şekilde iletme ve paylaşma, istenilen bilgiye doğru ve zamanında cevap verebilme)	
İnisiyatif Alma Becerisi (Gördüğü eksiklik/problemlerle ilgili olarak harekete geçme, sorumluluğu üstlenebilme)	
İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (Astları iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve işbirlikçi çalışma, Takım çalışmasına yatkın olma ve üzerine düşen görevleri yerine getirme)	
Kalite Standartları Bilgisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda yaptığı işin kalite standartlarına uygun olmasına özen gösterme)	

Garson Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
Kararlılık (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökmeye ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
Kişisel Görünüm (Kişisel kıyafetine ve temizliğine özen gösterme, rol-model olma)	
Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi (Problem ve kriz durumlarını fırsata çevirerek başarıyla üstesinden gelebilme, olası krizleri/sorunları ve tehlikeli durumları tespit edebilme ve çözüm geliştirme)	
Kültürel Bilgi/Beceri (Uluslar arası bir bakış açısına sahip olma, örgüt kültürü, yerel kültür ve farklı (yabancı) kültürleri bilme, kültürel farklılıklara, insan haklarına anlayış - saygı gösterme ve buna uygun şekilde davranış sergileyebilme)	
Liderlik ve Yöneticilik Vastfı (Çalışanlara liderlik (yardım ve rehberlik) edebilme yeteneği ile karizmatik, örnek ve dürüst bir kişiliğe sahip olmak, çalışanları motive edebilme)	
Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi (Mesleğiyle ilgili yasalara hâkim olma ve prosedürleri bilme)	
Misafir Odaklılık (Misafir memnuniyetini ön planda tutma ve misafir odaklı çalışma, konuksever olma)	
Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi (Verilen veya yapılacak olan iş/görevlerde çalışma arkadaşları ile iş akışını düzenleyebilme ve iş paylaşımını yönetici olmaksızın gerçekleştirme)	
Otelcilik Bilgi/Becerisi (Otel işleyişi hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olma)	
Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi (Kendisini ve altındaki çalışanları eğitmede başarılı olma, çalıştığı alanın ilgili konularında öğrenme istekliliği, ilgili sorulara cevap verebilme ve yardımcı olabilme)	
Öz güven (İş hedeflerine ulaşmada var olan kabiliyet, cesaret, kendine güvenme)	
Pazarlama Bilgi/Becerisi (Pazarlama becerisine sahip olma, ikna kabiliyetinin olması)	
Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk almak, işinde yapıcı ve pozitif olmak, dinleyici olma)	
Psikoloji/Davranış Bilgisi (İnsan psikolojisinden (ruhundan) anlama)	
Raporlama Bilgi/Becerisi (Yaptığı iş ve işlemlerle ilgili raporlar hazırlayabilme, raporları okuyabilme ve ilgili yerlere zamanında iletebilme)	
Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olma)	
Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
Terfi Çaba ve İstekliliği (Kariyer planlamasına önem verme ve terfi etme istek ve çabasına sahip olma)	
Ticari Bilgi/Becerisi (Ticaretten anlama, ticari yönetim bilgi/beccerisine sahip olma)	
Uygulama Bilgi/Becerisi (Verilen işleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirebilme)	
Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme, yazma ve anlayabilme)	
Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilmek, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme, değişim ve yeniliğe açık, araştırmacı olma)	
Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi (İş hedeflerine ulaşmada zamanı etkin ve verimli olarak kullanabilme, öncelikleri belirleyebilme ve doğru planlama yapabilme)	
Yiyecek-İçecek Departmanı İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)	

Performans Değerlendirmesine verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

X HOTELİ

MUTFAK DEPARTMANI "SICAK AŞÇISI" PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilen Kişinin Adı ve Soyadı :

Değerlendiren Kişi :

Değerlendirilen Kişinin İşe Giriş Tarihi:

Görevi ve Değerlendirme Tarihi:

Aşçı Performans Değerlendirme Formu	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Kişisel Özellikler: (İlgili kriteri, 1-5 arasında sağ kısımda puanlayınız.)	
Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
Anlayış ve Hoşgörü Sahibi Olmak (Her şeyi anlayışla karşılayarak olabildiği kadar hoş görme, başkalarının (astlarının-üstlerinin-misafirlerin) düşüncelerine karşı saygılı olma, ölçülü davranma)	
Çalışma Ruhu (İsteklilik) (İşini severek yapmak, hevesli olma)	
Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunlarda çözüm bulabilme)	
Değişim ve Yeniliğe Açık Olmak (Alınan kararlara saygı gösterme, koşullara, yeniliklere uyum sağlama, yenilikten yana olma ve uygulama)	
Dışa Dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
Dikkatli ve Detaycı (titiz) Olmak (Yaptığı/yapacağı iş ve işlemlere dikkat etme ve özen gösterme, gözden geçirme)	
Dinamik ve Enerjik Olmak (Çalışma saatlerinde sürekli enerjik olma, dinç olma, aktif olma)	
Duygu Kontrolü Becerisi (Olaylar karşısında duygularını kontrol edebilme, stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, sabırlı ve soğukkanlı olma)	
Dürüstlük ve Güvenilirlik (Güven duygusu verme; doğru olma ve sır saklamasını bilme)	
Eleştiri Kaldırabilme (Eleştiriye açık olma ve eleştirileri dikkate alma)	
Empati Kurabilme (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme, duygudaşlık)	
Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olmak (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurma)	
Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
Güçlü Hafıza (İyi bir hafızaya sahip olma, ekstra olarak yapacağı iş ve işlemleri unutmama, doğru anlayabilme ve teyit etme)	
Güler Yüzlü ve Nezaketli Olmak (İşyerinde iletişimde bulunduğu kişilere (misafir, iş arkadaşları, ast ve üst'e) karşı daima nazik, ilgili, güler yüzlü olma, iyi karşılama ve uğurlama)	
Hesaplama Bilgisi (Matematiksel zekaya sahip olma, hesaplama yapabilme)	
İletişim ve Hitap Yeteneği (İyi iletişim kurabilme, yazılı iletişim becerisi, konuşma yeteneği ve diksiyonunu iyi kullanma, göz kontağı kurma, dinleyici olma ve sizli bizli konuşma)	
İnisiyatif Alabilme (Yöneticisi olmadığı vb. durumlarda eksiklikleri/problemi görmek ve harekete geçmek, sorumluluğu üstlenebilmek)	
İş birliği ve Ekibin Çalışmasına Yatkın Olmak (İşbirlikçi ve yardımcı olma, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma, üzerine düşen görevleri yerine getirme, birbirinin eksikliklerini kapama ve bilgi paylaşımını zamanında yapma, uyumlu olma)	
İşine Odaklanma (Mesai saatleri içerisinde sadece işine yoğunlaşma, işi dışında başka şeylerle uğraşmama)	
Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
Kararlı Olmak (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökme ve süreci emin adımlarla takip etme)	
Kişisel Görünüm ve Hijyen (El ve tırnak bakımı, saç, sakal traşı ile temiz ve ütülü kıyafet olmasına dikkat etme ve temiz çalışmaya önem verme, prezantabl olma)	
Mesaiye Riayet (İşe zamanında gidip gelme, mesai saatlerine riayet etme)	
Öğrenme ve Gelişime Açık Olma (İşiyile ilgili olarak iş bilgisi ve iş kalitesi hususunda sürekli kendini geliştirme, eğitimlere katılma ve performans düzeyini artırma istekliliği, esnek olma)	
Öngörülü Olmak (Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma, olası tehlike durumlarını süzebilme vb.)	

Aşçı Performans Değerlendirme Formu	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Kişisel Özellikler: (Lütfen aşağıda yer alan nitelikleri dikkatli okuyarak, ilgili niteliklerin <i>performans değerlendirmede gerekli olup olmadığını sol kısımda</i> (X) ile belirtiniz. Gerekli gördüğünüz kriteri ise sağ kısımda puanlayınız.)	
Özenli ve Korumacı Olma (Kullandığı malzeme, ekipman, araç-gereçleri koruma, bakımını sağlama ve takip etme, özenle çalışma)	
Planlı ve Organize Olmak (Çalışmalarında kendine özgü bir çalışma planının ve takip mekanizmasına sahip olma, işleri takip edebilme)	
Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlere olan iş ilişkilerinden zevk alma, işinde yapıcı ve pozitif olma, dinleyici olma)	
Pratiklik (Bir şeyi yapma yöntemi veya biçiminin olması, iş ve işlemleri en hızlı şekilde yerine getirebilme)	
Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenme, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olmak)	
Turizm Meslek Sevgisi (Turizm işletmelerinde çalışmaktan zevk alma ve hizmet etmeyi sevmeye, hizmet vermeye yatkın olma)	
Verimli ve Ekonomik Çalışabilme (İşleri en kısa zamanda ve etkin olarak yerine getirebilme)	
Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilme, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme)	
Yardımsızlık (İş arkadaşlarına, misafirlere, ast ve üstlerine yardımcı olma, destek verme)	
Yetkisel Davranış Gösterebilme (Bir görevi, bir işi iş yetkisi dâhilinde yürütmek, yetki alanı dışına çıkmama)	

Aşçı Performans Değerlendirme Formu	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Mesleki Bilgi ve Beceri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	
Açık Büfe Hazırlama ve Tasarım Bilgisi (Büfeye çıkacak olan yiyeceklerin uygun tabaklara yerleşimi, büfenin hazırlanması, tasarımı ve süslenmesi hakkında bilgili olma)	
Ağırlık ve Ölçü Dönüşümleri Bilgisi (Ağırlık ölçü birimlerini bilme ve hesaplayabilme. Örn: 1 litre kaç Kg'dir? veya 1 su bardağı ürün gramaj olarak ne kadardır vb. gibi)	
Araç, Gereç ve Ekipman Bilgisi (Tanıma ve kullanabilme becerisi)	
Baharat Çeşitleri Bilgisi (Baharatları tanımak ve yemek-baharat uyumu konusunda bilgili olma)	
Belge/Doküman ve Mesleki Terim Bilgisi (Mutfakta Kullanılan belge/dokümanları ve otel jargonunu (özel dilini) bilme)	
Beslenme ve Yemek Kalori Bilgisi (Sağlıklı beslenmeye ilişkin bilgiye sahip olma ve yemek içeriği ile içeriğe ait kalori türlerinden anlama)	
Diyet Yemek Bilgisi	
Doğrama Şekilleri Hakkında Bilgi (Jülyen, Parmak (batonnet), Halka (vişi), Toplu iğne başı (brunoise) vb. doğrama şekillerini bilme)	
El Becerisi	
Gıda Güvenliği Bilgisi (HACCP, ISO ile ilgili standart bilgisi, ürün bozulmalarını tespit etme ve önlem alabilme durumu vb. bilgi)	
Gıda Katkı Maddeleri Bilgisi (Gıdanın üretimi, hazırlanması, ambalajlaması ve/veya depolamasında gıdaya dayanıklılık, yoğunluk, renk vermek için katılan maddeler hakkında bilgili olma. Ayrıca; E100, E201 vb. gibi etiketlemeler ve bu etiketlemelerin neler içerdiği hakkında bilgili olma)	
Gıda Sanitasyon Bilgisi (Yiyeceklerin saklanma koşullarının bilinmesi, hijyenik ve sağlıklı durumların yaratılması, devam ettirilmesi. Kontaminasyonu (Çapraz bulaşmayı) önleme ve gıda bozulması gibi durumlarda tespit ve teşhis koyabilme)	
Gıda Sertifika Bilgisi (Helal gıda, Organik gıda vb. belgeli ürünlerle ilgili bilgi sahibi olma)	
Gramaj ve Porsiyon Bilgisi (Porsiyon miktarı (büyüklüğü) ile porsiyon içeriğinde kullanılan ürün miktarı bilgisi)	
Hijyen Bilgisi (İş süreçlerinde hijyen-temizlik kurallarına önem verme ve araç-gereç ve ortam temizliğine dikkat etme)	
İlkyardım Müdahale Bilgisi (Gerekli koşullarda basit önlemler alabilme, ilgili acil aramaları yapabilme)	
İkame Ürün Bilgisi (Yemek üretiminde eksik olan bir ürünün neyle telafi edilebileceği konusunda bilgili olma)	
İstifleme, Depolama ve Stok Kontrol Bilgisi (Ürünlerin depoya yerleşimi, deponun verimli kullanımı ile depodaki son kullanma tarihi gelen veya geçen ürünleri, stok miktarı azalan ürünleri ve deponun temizlik-düzenini takip etme)	
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Bilgisi (Otel acil giriş-çıkışları ile alanında yaşanabilecek iş kazaları (tehlikeler) hakkında bilgi sahibi olma ve önlem alabilme (tedbirli davranışlarda bulunma))	
İşyeri Bilgisi (Çalıştığı yerin fiziki alanları (Lobi, misafir ilişkileri, lavabolar vb.) ile genel etkinlikleri hakkında bilgili olma)	
Kalite ve Kontrol Bilgisi (Mutfak ve yemek konusunda kalite standartları bilgisine sahip olmak ve gıda kalite düzeylerini ayırt edebilmek, bu doğrultuda ürettiği yiyeceklerin kaliteli olmasına özen göstermek, işini kontrol etme)	
Koku ve Tad Alma Becerisi (Farklı koku ve tatları ayırt edebilme yeteneğine sahip olma)	
Kültürel Bilgi (Kültürel farklılıkların yemek seçimine etkisine ilişkin bilgiye sahip olma)	
Mönü Planlayabilme Bilgi ve Becerisi (Günün menüsü vb. menüleri oluşturabilme, birbiriyle uyumlu yiyecek gruplarını bir araya getirebilme)	
Mutfak Ekipmanları (Kesme Tahtaları ve Bıçaklar) Renk Kodlaması Bilgisi (Çiğ sebzelerde yeşil, pişmiş ürünlerde kahverengi, çiğ kırmızı ette kırmızı, çiğ deniz ürünlerinde mavi vd. renk kodlamalarını bilme ve buna riayet etmek, çalışmalarında buna dikkat etme)	
Mutfak Kullanım Alanları Bilgisi (Mutfağın her alanını ve bu alanlarda yerine getirilen iş süreçlerini bilme ve uygun iş davranışlarında bulunma)	
Numune Alma ve Saklama Bilgisi (Yemeklerden numune alabilme, paketleyebilme ve yemeklerin saklama koşulları ile ilgili bilgiye sahip olma)	
Ön Hazırlık Becerisi (İş planı doğrultusunda, günün hazırlıklarını servis yoğunluğu öncesinde bitirme)	

Aşçı Performans Değerlendirme Formu Mesleki Bilgi ve Beceri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Özel ve Toplu Yemek Üretimlerinde Çalışma Bilgi/Becerisi (Ziyafet organizasyonları (Düğün, Toplantı vb. yemekleri) ile BRUNCH menüleri hazırlığındaki iş işleyişleri hakkında bilgili olma)	
Standart Reçete Bilgisi (Standart reçeteye uygun yemek üretimi yapması, Gramaj, porsiyon ve ölçü bilgisine sahip olması ve reçeteleri okuma, anlama ve yerine getirebilme)	
Sunum ve Servis Kuralları Bilgisi (Hazırlanan yiyeceklerin uygun tabaklarla servis edilmesi, tabak süslemesi ve porsiyon miktarı ile yemek dizaynı (yiyeceğin tabakta yerleşimi) konusunda gerekli olan bilgiye sahip olma)	
Temel Besin Öğeleri Bilgisi (Yemeğin içerdiği protein, yağ ve karbonhidrat miktarı konusunda detaya sahip olabilme)	
Temel Çalışma Mevzuatı Bilgisi (Çalışma koşul ve prensiplerini bilme, uygun hareket etme)	
Ürün Maliyet Bileşenleri Bilgisi (Ürün maliyetlerine ilişkin hesaplamalar yapabilme)	
Ürün/Yemek Pişirme Teknikleri Bilgisi (Yemeklerin farklı pişirim türleri hakkında bilgili olma)	
Vardiya Sonu İşlemleri Bilgisi (İş bitiminde sorumlu olduğu/çalıştığı alan ile kullandığı makine, teçhizat ve malzemelerin hijyen/temizliğini yapmak/yaptırmak ve atıkların kaldırılmasını sağlama)	
Yemek İçerik/Özellik Bilgisi (Yaptığı yemeğin içeriği, özelliği, kültür ve tarihi (hangi yöre/milllete ait veya hangi yöre/milletin mutfak kültürünü yansıtmakta) hakkında bilgiye sahip olma)	
Yiyecek Trendleri Bilgisi (Popüler (moda) olan yeni yiyecekleri araştırma, öğrenme ve üretebilme)	
Yöresel/Ulusal/Ülusallararası Mutfak Bilgisi (Çalıştığı bölgenin, ülkenin mutfağının yanı sıra dünya mutfakları hakkında bilgi sahibi olması)	
Çorba Bilgi/Becerisi (Çorba çeşitleri hakkında bilgili olma ve lezzetli çorbalar hazırlayabilme)	
Temel Sos Bilgi/Becerisi (Sıcak ve soğuk sos bilgisi ve temel sosları hazırlayabilme)	
Et Ürünleri Bilgi/Becerisi (Et ve deniz ürünleri yemek bilgisi ve hazırlayabilme)	
Sebze, Kurubaklagil ve Zeytinyağlı Yemek Bilgi/Becerisi (Sebze, kurubaklagil ve zeytinyağlı yemekler hakkında bilgi, tecrübeye sahip olma ve hazırlayabilme)	
Pilav-Makarna Yemekleri Bilgi/Becerisi (Pilav ve makarna yemek çeşitlerini bilme ve hazırlayabilme)	
Yumurta Bilgi/Becerisi (Yumurta pişirim, sunum bilgisi ve hazırlayabilme becerisine sahip olmak)	
Sebze Garnitürleri Bilgi/Becerisi (Sebze garnitürlerini bilme ve hazırlayabilme)	
Flambe ve Fondü Bilgi/Becerisi (Fondü ve flambe yapabilme)	

Aşçı Performans Değerlendirme Formu Kişisel Davranışlar: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Amir ve Yöneticilerine Karşı Davranış (Davranışlarının saygılı olması, iş verildiğinde çok itirazcı yapıda olmaması, sorunları paylaşması ve verilen işleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmesi, zamanında bilgi aktarması)	
Astlarına Karşı Davranış (Onlarla uyumlu çalışması ve astlarına karşı eğitici ve örnek olması)	
İş Arkadaşlarına Karşı Davranış (İşbirliği yapması, Ekip içinde uyumlu ve duyarlı olması, davranışlarının düzeyli ve yerinde olması, zamanında bilgi paylaşımı yapması, örnek olması)	
Misafirlere Karşı Davranış (Müşteri memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlar)	
Kurallara ve Yasalara Karşı Davranış (İşletme kuralları, çalışma standartları, ilgili yasalar ve iş ahlakına uygun davranış gösterme)	
Şirkete Karşı Davranış (Şirkete bağlılığı, herhangi bir durumda şirketi savunması, yaptığı eleştirilerin olumlu ve yapıcı olması)	

Performans Değerlendirmesine verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

X HOTELİ

MUTFAK DEPARTMANI (YÖNETİCİ ADAYI) "AŞÇI" PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilen Kişinin Adı ve Soyadı :

Değerlendiren Kişi :

Değerlendirilen Kişinin İşe Giriş Tarihi:

Görevi ve Değerlendirme Tarihi:

Aşçı	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (İlgili kriteri, 1-5 arasında sağ kısımda puanlayınız.)	
Adil olma (Objektiflik) (Adaletle iş görme çabasında olma, iş arkadaşları, astları, üstlerin ve sorunlara karşı duyarlı ve eşit mesafede olma, haklarını gözetleme, yanlı olmama)	
Ahlaklı Olmak (Ahlaki değerlere ters olan eylemlerden (Dedikodu, yalan, laf taşıma vb.) kaçınma, işini meslek ahlakına uygun olarak yapma, toplum kurallarına bağlı olma)	
Analitik Düşünebilme Yeteneği (Farklı durum ve olaylar karşısında karşılaştırma yapabilme, uyumsuzlukları tespit edebilme çıkarımda bulunma, neden-sonuç ve çözümleme geliştirebilme)	
Bilişim (Bilgi-işlem) Bilgi/Becerisi (Teknolojiye aşina olma, bilgisayar, yazılım ve internet bilgisi)	
Bütçe Bilgi/Becerisi (Gelir ve gider hesaplarından anlama, karşılaştırma yapabilme ve bütçe planları oluşturabilme)	
"Büyük Resim" Görebilme Yeteneği (Şirketin stratejisi, değerleri, yapısı, hedefleri gibi büyük resmi oluşturan her bir parçayı anlamak, günlük rutinler ve işler arasında asıl vizyonunu kaybetmeme, bütüne yoğunlaşma)	
Çözüm Odaklı Olmak (Olası sorunları analiz edebilme, çözüm bulma/uygulama, sorun ve engelleri aşabilme, azimli olma, pratik zekâya sahip olmak)	
Denetim (Kontrol) Becerisi (Verilen bir işin yerine getirilip getirilmediğini anlamak için araştırmalar yapma, kontrolündeki iş ve işlemleri süresi içerisinde takip/kontrol edebilme, astlarının çalışmalarını izleme ve onlara geribildirim verme)	
Dışa dönüklük (Çevresiyle iletişim kurmada güçlük çekmeme, bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilme ve sosyal ilişkileri güçlü olan (kimse))	
Disiplin (Yaptığı iş ve işlemleri zamanında ve ciddiyet içerisinde geciktirmeden yerine getirme, düzene bağlılık)	
Duygu Kontrolü Becerisi (Stresle mücadele edebilme, duygularını kontrol etme, heyecanlanmama, ani reaksiyon göstermeme, kişisel gelişimini izleme ve kendi kendini motive edebilme becerisi, baskı durumlarında dahi verimliliği sürdürme, iş/görevlerini yerine getirme)	
Ekstra Performans ve Katkıda Bulunma (Ekibi içerisinde en iyi performansı gösterme ve sonuç getirici iş işleyişlerini düzenleme ve yerine getirebilme)	
Empati Kurabilme Becerisi (Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlayabilme ve içselleştirme, duygudaşlık)	
Esnek Çalışma Saatlerine Uygun Olma (Gerekli durumlarda mesaiye kalabilmek ve olası vardiya (shift) değişimlerine ayak uydurmak)	
Etik İkelere Riayet (Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü gibi kavramları bilme ve buna uygun davranış sergileme)	
Etkin olmak (Bir işi sonuçlandırabilme becerisi)	
Fark Edebilme Becerisi (Eksik ve aksaklıkları fark etme)	
Genel Turizm Bilgisi (Turist kavramını ve turizmin önemini bilme, turizm işletmelerinin işleyişi ile turizm faaliyetlerinin ekonomik katkısı ve çevresel etkilerini kavrayabilme)	
Girişimci Ruhu (Başarma inancına sahip olma, yeni fırsatlar arama ve azimli olma durumu)	
Görgü ve Protokol Kuralları Bilgisi (Bir toplum içinde var olan ve uyulması gereken saygı ve incelik davranışları ile kamusal yaşamda törensel ve biçimsel davranış kurallarını bilme)	
Hijyen Bilgisi (Hijyene önem verme, temizlik önlemleri konusunda bilgili olma)	
İletişim Becerisi (Amirleri, iş arkadaşları, astları ve misafirler ile iyi bir iletişim becerisine sahip olma, sözlü ve yazılı iletişiminin iyi olması, fikirlerini açık şekilde iletme ve paylaşma, istenilen bilgiye doğru ve zamanında cevap verebilme)	
İnisiyatif Alma Becerisi (Gördüğü eksiklik/problemlerle ilgili olarak harekete geçme, sorumluluğu üstlenebilme)	
İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Yatkın Olmak (Astları iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve işbirlikçi çalışma, Takım çalışmasına yatkın olma ve üzerine düşen görevleri yerine getirme)	
Kalite Standartları Bilgisi (Kalite standartları bilgisine sahip olmak ve bu doğrultuda yaptığı işin kalite standartlarına uygun olmasına özen gösterme)	

Aşçı	1: Yetersiz 2: Zayıf 3: Orta 4: İyi 5: Çok İyi
Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri: (İlgili kriteri, <i>1-5 arasında</i> sağ kısımda puanlayınız.)	
Karar Verebilme Yeteneği (Gerekli durum ve koşullarda iyi muhakeme yaparak karar verebilme)	
Kararlılık (Hedefe odaklanma, aldığı kararları eyleme dökmeye ve süreci emin adımlarla takip edebilme)	
Kişisel Görünüm (Kişisel kıyafetine ve temizliğine özen gösterme, rol-model olma)	
Kriz Yönetimi Bilgi/Becerisi (Problem ve kriz durumlarını fırsata çevirerek başarıyla üstesinden gelebilme, olası krizleri/sorunları ve tehlikeli durumları tespit edebilme ve çözüm geliştirme)	
Kültürel Bilgi/Beceri (Uluslar arası bir bakış açısına sahip olma, örgüt kültürü, yerel kültür ve farklı (yabancı) kültürleri bilme, kültürel farklılıklara, insan haklarına anlayış - saygı gösterme ve buna uygun şekilde davranış sergileyebilme)	
Liderlik ve Yöneticilik Vasfı (Çalışanlara liderlik (yardım ve rehberlik) edebilme yeteneği ile karizmatik, örnek ve dürüst bir kişiliğe sahip olmak, çalışanları motive edebilme)	
Mesleki Mevzuat ve Prosedür Bilgisi (Mesleğiyle ilgili yasalara hâkim olma ve prosedürleri bilme)	
Misafir Odaklılık (Misafir memnuniyetini ön planda tutma ve misafir odaklı çalışma, konuksever olma)	
Organizasyon ve Koordinasyon Bilgi/Becerisi (Verilen veya yapılacak olan iş/görevlerde çalışma arkadaşları ile iş akışını düzenleyebilme ve iş paylaşımını yönetici olmaksızın gerçekleştirme)	
Otelcilik Bilgi/Becerisi (Otel işleyişi hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olma)	
Öğrenme-Öğretme ve Eğitim Bilgi/Becerisi (Kendisini ve altındaki çalışanları eğitmede başarılı olma, çalıştığı alanın ilgili konularında öğrenme istekliliği, ilgili sorulara cevap verebilme ve yardımcı olabilme)	
Öz güven (İş hedeflerine ulaşmada var olan kabiliyet, cesaret, kendine güvenme)	
Pazarlama Bilgi/Becerisi (Pazarlama becerisine sahip olma, ikna kabiliyetinin olması)	
Pozitif Davranış ve Tutum Becerisi (İyimser, mutlu olma ve bu özelliklerini dışa yansıtabilme, çalışanlarla ve misafirlerle olan iş ilişkilerinden zevk almak, işinde yapıcı ve pozitif olmak, dinleyici olma)	
Psikoloji/Davranış Bilgisi (İnsan psikolojisinden (ruhundan) anlama)	
Raporlama Bilgi/Becerisi (Yaptığı iş ve işlemlerle ilgili raporlar hazırlayabilme, raporları okuyabilme ve ilgili yerlere zamanında iletebilme)	
Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak (Sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip olmak ve ilgili projelerde yer almak, çevreye karşı duyarlı olma)	
Sorumluluk (Kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, denetimsiz çalışma ve yapacağı işleri zamanında yerine getirebilme, mesuliyet)	
Sosyal Sermaye (İşi dışında geniş bir sosyal çevresinin (eş, dost, akraba) olması, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi iyi bilmesi)	
Terfi Çaba ve İstekliliği (Kariyer planlamasına önem verme ve terfi etme istek ve çabasına sahip olma)	
Ticari Bilgi/Becerisi (Ticaretten anlama, ticari yönetim bilgi/becerisine sahip olma)	
Uygulama Bilgi/Becerisi (Verilen işleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirebilme)	
Yabancı Dil Bilgisi (İyi derecede en az bir yabancı dil bilme, iyi konuşabilme, yazma ve anlayabilme)	
Yaratıcılık (Bir işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulabilme, çalışma koşulları ile verimliliğin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlama, yeni öneri ve fikir geliştirebilme, değişim ve yeniliğe açık, araştırmacı olma)	
Zaman Yönetim Bilgi/Becerisi (İş hedeflerine ulaşmada zamanı etkin ve verimli olarak kullanabilme, öncelikleri belirleyebilme ve doğru planlama yapabilme)	
Mutfak İşleyiş ve Yönetim Bilgi/Becerisi (Deneyim)	

Performans Değerlendirmesine verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederiz.

Ek- 3. Performans Değerlendirme Excel Örnek Veri Girişi, Analiz ve Ekran Görüntüsü

X HOTELİ ÖN BÜRO DEPARTMANI RESEPSİYONİTS PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU									
Personel Adı:		<p>Değerlendirme 5 üzerinden yapılacaktır. Puan karşılıkları aşağıdaki gibidir.</p> <p>1: Yetersiz Performans: Sürekli olarak kabul edilemez bir durumdur.</p> <p>2: Beklentinin (Standartların) Altında Performans: Performans sık sık iş gereksinimlerini karşılamak için yetersizdir.</p> <p>3: Beklentileri (Standartları) Karşılamanın Altında Performans: İstikrarlı olarak yeterli bir performans gösterir.</p> <p>4: Beklentilerin (Standartların) Üstünde Performans: Rutin iş gereksinimlerinin üzerinde performans gösterir.</p> <p>5: Olağanüstü Performans: İstikrarlı olarak üstün performans gösterir.</p>							
Görevi:									
Birimi:									
Nitelikler	(a) 1. Amir (Şefler) Değerlendirmesi	(b) 2. Amir (Müdür) Değerlendirmesi	(c) 3. İş Arkadaşı Değerlendirmesi	(d) Astının Değerlendirmesi	(e) Değerlendirme Ortalaması (a+b+c+d)/4	(f) Nitelik Ağırlık Puanı (olması gereken)	(g) Ağırlıklı Ortalama Puanı (e*f)	(h) Maksimum Puan (f*5)	Değerlendirme (Eksiği var, Geliştirilmeli, Eğitim ihtiyacı var vb.)
Çalışma Ruhu (İsteklilik)	3	4	3	4	3,5	2,9	10,15	14,5	Üstün Performans
Çözüm Odaklı Olmak	2	1	2	2	1,75	2,8	4,9	14	Beklentinin Altında
...									
...									
Kişisel Özellikler Boyutu Sonuç Puanı					2,625	100	262,5	500	Beklentileri Karşılıyor
Genel Değerlendirmede Kullanılacak olan Kişisel Özellikler Ağırlık Puanı							73,5		

Ek- 4. Performans Değerlendirme Sonuç ve Gelişim Planlaması Taslak Örneği

Tarih:

X HOTELİ	
..... DEPARTMANI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUCU VE GELİŞİM PLANLAMASI	
Değerlendirilen İşgörenin Adı ve Soyadı :	

Performans Değerlendirme Boyutları	Maksimum Puan	Aldığı Puan	Yüzdelik Hesaplanmış Puan	Değerlendirme ve Geliştirilmesi Gereken Nitelikler
Kişisel Özellikler Puanı:	500			
Mesleki Bilgi ve Beceri Puanı:	500			
Kişisel Davranış Puanı:	500			
Toplam Puanı	1500			

VARSA GELECEK YIL İÇİN GÖRÜŞÜLMÜŞ VE PLANLANMIŞ HEDEFLER:

HEDEFLER VE GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN NİTELİKLER KAPSAMINDA VERİLECEK EĞİTİMLER:

BAŞARI PLANLAMASI:

Personelle ilgili Görüşler.	İlk Amir Görüşü	Departman Müdürü Görüşü	İnsan Kaynakları Görüşü
ÇOK BAŞARILI, (2-3 Kademe Terfi Edebilecek Potansiyele Sahip.)			
BAŞARILI, (1 Kademe Terfi Edebilecek Potansiyele Sahip.)			
STANDARTLARI KARŞILIYOR, (Aynı Pozisyonda Devam Etmeli.)			
GELİŞİME VE EĞİTİME İHTİYACI VAR.			
KABUL EDİLEMEZ, YETERSİZ PERFORMANS.			

TERFİ PLANLAMASI:

Personelle ilgili Görüşler.	İlk Amir Görüşü	Departman Müdürü Görüşü	İnsan Kaynakları Görüşü
ACİL TERFİ ETTİRİLMELİ.			
1 YIL İÇİNDE TERFİ ETTİRİLMELİ			
2 YIL İÇİNDE TERFİ ETTİRİLMELİ			
TERFİ İÇİN 2 YILDAN DAHA FAZLA SÜREYE İHTİYACI VAR			

Ödüllendirmeli mi? : () Evet () Hayır

Ödüllendirme Türü: ()

Değerlendiren İlk Amiri

Değerlendiren Departman Müdürü

Kontrol Eden İnsan Kaynakları Müdürü

Ek- 5. Etik Komisyonu İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/12/2016-E.42456



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 27968600-302.99-
Konu : Etik Komisyon Kararı

Sayın Sait DOĞAN
Paşacık Mah. 1653 Sok.
Demirağ Apt. B Blok Kat:6 No:21
Merkez/AKSARAY

Gazi Üniversitesi Etik Komisyonunun göndermiş olduğu yazının bir sureti ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalıdır
Erkan TOPAL
Enstitü Sekreteri V.

Ek:Etik Komisyon Kararı

Evrakı Doğrulamak İçin: <https://belgedogrulama.gazi.edu.tr>
Emniyet Mahallesi Muammer Bostancı Cad. No:4 B Blok Kat:5 06500 Beşevler -
ANKARA - TÜRKİYE
Tel:0 (312) 216 17 14-15 Faks:0 (312) 215 07 00
e-Posta :sbe@gazi.edu.tr İnternet Adresi :http://sbe.gazi.edu.tr

Pin: 67012
Bilgi için :Ayça Tunçay
Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
Telefon No:03122161709

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/12/2016-E.151890



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 17/11/2016 tarihli ve 27968600-302.99- 138797 sayılı yazı.

İlgi yazınızla göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı **Doktora Öğrencisi Sait DOĞAN**'ın, **Prof.Dr.Mehmet YEŞİLTAŞ**'ın danışmanlığında yürüttüğü "**Otel İşletmelerindeki İşgören ve Yönetici Adaylarına Yönelik Performans Değerleme Sistemi Oluşturulması (Ankara İli Örneği)**" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **02.12.2016** tarih ve **14** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasını yapacağı Ankara il merkezinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri'nden izin alınması koşuluyla, yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Alper CEYLAN
Komisyon Başkanı


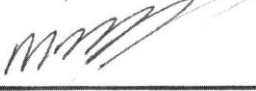

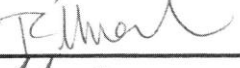
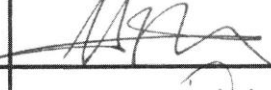
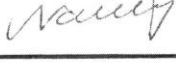
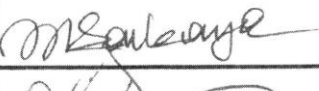
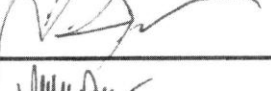
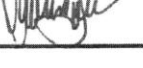
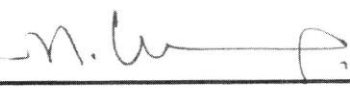
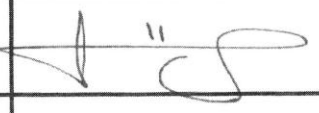
Ankara
Tel:0 (312) 202 20 57 Faks:0 (312) 202 20 63
İnternet Adresi :<http://etikkomisyon.gazi.edu.tr/>

Bilgi için :Nursel Güner
Genel Evrak Sorumlusu
Telefon No:202 20 57

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ**

TOPLANTI TARİHİ : 02.12.2016

TOPLANTI SAYISI : 14

ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr.Alper CEYLAN BAŞKAN	
Prof.Dr.Mustafa N.İLHAN BAŞKAN YRD.	
Prof.Dr.Mehmet KÜÇÜKKURT	KATILMADI
Prof.Dr.Fatma GÜMÜŞ	
Prof.Dr.Rahmi ÜNAL	
Prof.Dr.Mehmet Sayım KARACAN	
Prof.Dr.Naciye YILDIZ	
Prof.Dr.Mustafa SARIKAYA	
Prof.Dr.İbrahim DOĞAN	
Prof.Dr.C. Haluk BODUR	
Prof.Dr.Mustafa İLBAŞ	
Prof.Dr.Füsun DEMİREL	
Doç.Dr.Tuncay ÖNDER	KATILMADI

Ek- 6. Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı: DOĞAN Sait

Uyruğu: T.C.

Doğum tarihi ve yeri: 30.01.1983, Antakya

Medeni hali: Evli

Telefon: 03822882071

Belgegeçer: 03822882066

E-posta: dogansait@gmail.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Doktora	Gazi Üniversitesi / Turizm İşletmeciliği	2017
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi / Turizm İşletmeciliği Eğitimi	2009
Lisans	Gazi Üniversitesi / Konaklama İşlet. Öğretmenliği	2006
Lise	Hatay Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	2001

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2008-2014	Kastamonu Üniversitesi / Cide MYO.	Öğretim Görevlisi
2014- devam ediyor	Aksaray Üniversitesi / Turizm Fakültesi	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dili

İngilizce

Yayımlar

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

- Doğan Sait, Sert Sertaç, Tutan Ercan (2016). Konaklama İşletmeleriyle İlgili İnternet Sitelerindeki Yorumlara İlişkin Tüketicilerin Algısı: Ankara'da Çalışan Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. International Journal of Management Economics and Business, 12(30), 175-191., Doi: 10.17130/ijmeb.20163024231.

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler :

1. Doğan Sait (2016). Otelere Yönelik Yapılan Puanlama ve Çevrimiçi Yorumların Değerlendirilmesine İlişkin Aksaray İlinde Bir Araştırma. I.Uluslararası Aksaray Sempozyumu (Kültür, Tarih, Din, Medeniyet), 1(1), 781-796. (Tam Metin Bildiri)
2. Doğan Sait, Tuncer Mehmet, Demirçivi Burak Murat (2015). Kamu Çalışanlarının Konaklama İşletmesi Seçim Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray İli Örneği. I. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi, 1(1), 298-308. (Tam Metin Bildiri)
3. Doğan Sait, Özaslan Yasin (2013). Yiyecek-içecek İşletmelerinden Yararlanan Tüketicilerin Bahşiş Verme Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma: Yalova Örneği. 11. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 671-678. (Tam Metin Bildiri)
4. Doğan Sait, Doğan Özlem (2011). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Staj Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine Ve Staj Sonrası Mesleki Bakış Açılarına İlişkin Kastamonu Üniversitesi'nde Bir Araştırma. 2. Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, 68 (Tam Metin Bildiri)

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C2. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

1. Demirçivi Burak Murat, Doğan Sait, Tuncer Mehmet (2016). Global Issues and Trends in Tourism, Bölüm adı: (Travel and Accommodation Preferences of Public Employees: A Case Study in Aksaray (Turkey) ST. KLIMENT OHRIDSKI UNIVERSITY PRESS, Editör: Cevdet AVCIKURT, Mihaela S. DINU, Necdet HACIOGLU, Recep EFE, Abdullah SOYKAN, Nuray TETİK, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 726, ISBN:978-954-07-4138-3, İngilizce (Araştırma (Tez Hariç) Kitabı).

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :

1. Tuncer Mehmet, Demirçivi Burak Murat, Doğan Sait (2016). Üniversite Çalışanlarının Konaklama İşletmelerinin Hizmetlerinden Memnun Olma Düzeyi: Aksaray Üniversitesinde Bir Uygulama. Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 8(2), 14-26.
2. Uygur Selma Meydan, Doğan Sait (2013). Deneyimsel Pazarlamanın Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Restoranlar Üzerine Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(37), 33-48.
3. Doğan Sait, Şanlıer Nevin, Tuncer Mehmet (2010). Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Satış Çabalarında Etik: Kastamonu İli Örneği. Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 18(1), 241-256.

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

1. Doğan Sait, Tutan Ercan, Özaslan Yasin (2014). Meslek Yüksekokulları Bünyesinde Yer Alan Turizm -Otel İşletmeciliği Programları ve Uygulama Alanı Yeterlilikleri. VII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, 463-472. (Tam Metin Bildiri)
2. Doğan Sait (2010). Motor Sporlarının Turizm İşletmeleri Üzerine Etkileri: İstanbul Formula 1 Pisti Örneği. V.Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, 628-629. (Tam Metin Bildiri)



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

