



PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARININ OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mehmet TUNCER*

Özet

Bu çalışma, işgörenlerin performans düzeylerinin üst seviyeye çıkarılması, işgörenlerin performans değerlendirme sistemlerine bakış açılarının öğrenilmesi ve işgörelere hangi performans kriterlerinin uygulanması halinde, onların başarı düzeylerinin artırılabilceğinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, performans değerlendirme uygulamalarına yönelik araştırmalar incelenmiş, anket ve görüşme formu hazırlanarak Ankara-Gölbaşındaki iki adet 4 yıldızlı otel işletmesinde bir araştırma yapılmıştır. Anket ve görüşme formundan elde edilen veriler, SPSS veri analiz programı kullanılarak varyans analizi, t testi, frekans yüzde hesaplama yöntemleri ile amaca uygun olarak analiz edilip yorumlanmıştır. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgörelerin çeşitli değişkenlere göre, performans değerlendirme uygulamalarına yönelik farklı algılamalara sahip oldukları anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: otel çalışanları, performans değerlendirme, otel işletmeleri, turizm

IMPACT ON HOTEL EMPLOYEES PERFORMANCE EVALUATION PRACTICES

Abstract

This study has been made to maximize the performance levels of the employees, to learn about the viewpoints of the employees about the systems of evaluation and to determine applying which performance criteria the success levels of the employees can be increased. To this end, researches on the applications of performance evaluation have been examined, a questionnaire and interview form has been prepared and a research has been made in two different 4-star hotel enterprises located in Ankara-Gölbaşı. Data supplied from the questionnaire and interview form has been analyzed and interpreted for this purpose using the methods of variant analysis, t test and frequency percent computing with SPSS data analysis program. Examining the results of the study, it is seen that employees working in hotel enterprises have different perceptions about performance evaluation applications according to various variables.

Key Words: hotel workers, performance evaluation, hotel enterprises, tourism

GİRİŞ

Otel işletmelerinde uzun vadede başarı elde etmenin yolu, çalışanların performanslarının üst düzeye çıkartılmasından geçmektedir. Çalışanların performansını artırmak için öncelikle işgörelerin performansı ile ilgili mevcut durumun bilinmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerinde mevcut işgörel performansını bilmek için performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

* Gazi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Doktora Öğrencisi, metuncer2002@gmail.com

Performans değerlendirme sistemlerinin en önemli muhataplarından olan işgörenlerin, performans değerlendirme sistemlerine olan bakış açılarının öğrenilmesinde yarar vardır. Performans değerlendirme sistemlerinin işgörenler tarafından benimsenmesi rekabet üstünlüğünün sağlanması açısından önem taşımaktadır. Performans değerlemenin, insan kaynakları yönetiminde çok fazla kullanılan işgören seçimi, güdüleme ve eğitim aşamalarından daha fazla önemli olduğu, onları da içine alan geniş bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Yalçın,2009). Buradan da güdüleme, eğitim ve işgören seçim kararları alınırken performans değerlemesine göre hareket edildiği anlaşılmaktadır.

İşletmeler, performans değerlendirme faaliyetleri ile işgörenlerin ödüllendirilmesini, örgütsel amaçlar etrafında toplanmasını, iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konmasını sağlamanın yanında, iş olanaklarının iyileştirilmesi, motivasyonun artırılması ve sağlıklı bir planlama yapılmasına katkı yapmaktadırlar (Cole,1993:326).

Tarlığa (2006) göre, çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Performans değerlendirme amacıyla, çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmeye devam edilmektedir. Örgütler, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri öneme göre çok çeşitli performans değerlendirme sistemleri uygulayarak performans değerlendirme ölçümleri yapabilmektedirler.

Çalışmada işgörenlerin performans düzeylerinin üst seviyeye çıkarılması, işgörenlerin performans değerlendirme sistemlerine bakış açılarının öğrenilmesi ve işgörelere hangi performans kriterlerinin uygulanması halinde, onların başarı düzeylerinin artırılabilceğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışma ile emek yoğun bir sektör olan turizm sektörünün en önemli unsurlarından biri olan otel işletmelerinde ki çalışanların performans ve verimliliklerini artıracak, performans değerlendirme uygulamalarına olan bakış açılarını tespit etmek, yararlı olacaktır. Genelde, konu ile ilgili yürütülen benzer çalışmalarda performans değerlendirme uygulamalarını gerçekleştirenlerin görüşü alınmakla birlikte işgörenlerin bu uygulamalara ilişkin bakış açıları çoğunlukla ihmal edilmektedir. Bu çalışma ile performans değerlendirme uygulamalarını yerine getiren yöneticiler, yapılan uygulamaların işgörenler üzerindeki etkilerini bilecek ve daha verimli bir performans değerlendirme süreci yaşanabilecektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatürde performans değerlendirme ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan birkaç örnek vermek gerekirse; Arslantürk (2009)'e ait çalışmada Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları incelenmiş, üst ve orta düzey yöneticilerin bu yöntemlere olumlu bir bakış açısına sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu konuya ilişkin bir başka çalışmada ise, Gavcar vd.(2006)modern performans değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı işletmelerde hem hizmet kalitesinde hem de işgören memnuniyetinde artış olduğunu tespit etmişlerdir. 2007 yılında Güzel vd. tarafından yapılan araştırmada Çanakkale ilinde araştırmaya konu olan otel işletmelerinde gerçekçi, adil,

çalışanlara danışılarak performans değerlendirme uygulamalarının gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu çalışmalar performans değerlendirme uygulamalarının otel işletmeleri için ne derecede önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

Farklı alanlarda farklı performans değerlendirme tanımları söz konusudur. İşletme yönetiminde performans değerlendirme veya işgören değerlendirme, şu şekilde tanımlanmaktadır: Yöneticinin, daha önceden belirlenmiş standartlarla, işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak ve onun iş davranışlarını analiz ederek performansını ölçme ve değerlendirme olgusudur(Erdoğan, 1991:153). Bir başka açıdan, performans değerlendirme tanımına bakıldığında, bireyin, yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran, ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir(Sabuncuoğlu,1994:164). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, işgörenler, işin niteliklerini yerine getirip getiremeyeceklerine göre değerlendirilmektedirler.

Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar anlaşılmaktadır. Fakat başarının ve etkinliğin ölçülmesi zor bir iştir. Bunun önemli iki sebebi vardır. Birincisi; değerlendirme yapılanın bir insan olması, ikincisi ise, performansın sübjektif bir kavram olmasıdır. Buna rağmen, başarı değerlendirme insan kaynaklarının vazgeçilmez bir uygulamasıdır (Fındıkçı, 2002). Yukarıdaki ifadeler dikkatlice incelendiğinde, insan unsurunun değerlemeyi fazlaca etkilediği vurgulanmaktadır. Bu özellik, hizmet sektöründe insan unsurunun önemli bir yeri olmasıyla açıklanabilir.

Performans değerlendirme sistemlerinin amaçları (Camgöz ve Alpteren: 2006)'da şu şekilde sıralanmaktadır.

- Yöneticilerin, işgörenlerin performanslarını ve potansiyel yeteneklerini değerlendirmesine yardımcı olmak.
- Ücretler ve primlerin adaletli dağıtımına yardımcı olmak.
- Eğitim açıklarının ortaya konmasını sağlamak.
- Yöneticilere elamanlarını tanıma fırsatı vermek.
- İşlerin düzenlenmesine yardımcı olmak.
- Çalışanların kendi başarılarını görmelerini sağlayarak çeşitli çıkarımlarla moral ve iş doyumlarını yükseltmek.
- Çalışanların terfi işlerine yardımcı olmak.
- Üstün yetenekli çalışanların tespit edilmesine ve bunlardan hangi konularda yararlanılacağına dair fikir yürütmek.
- Kaynak kullanımı etkinliğinin ortaya çıkartılmasında organizasyona fayda sağlamak.
- Aynı yapı içinde bireysel veya örgütsel algılama farkların ortaya konmasını sağlamak.

Yukarıda sayılan tüm işgören değerlendirme amaçları daha iyi bir iş ve daha iyi bir işgören performansı elde etmek için ortaya konmuş amaçları içermektedir. Yine bu amaçlardan işin daha verimli, düzenli, olması için işgören etkinliğinin daha da artırılması ile ulaşılmak istenen noktaya daha çabuk varılabileceği söylenebilir.

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece çalışan, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan örgüt, çalışanın oynadığı rolün gereklerini ne oranda gerçekleştirdiği, çalışanın ilgi ve yeterliklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, çalışanın iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı performans değerlemesi ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışana yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, görevinin değiştirilmesine, ücretinin artırılmasına, işinin zenginleştirilmesine, işten çıkarılmasına vb. kararlara ulaşılabilir. Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. (Fındıkçı, 2001) Bu yöntemler: Grafik Derecelendirme Yöntemi, Sıralama Yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi, Davranış Temelli Derecelendirme Cetveli, Kritik Olay Yöntemi, Kontrol Listesi Yöntemi, Doğrudan Endeks Yöntemi, Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemidir. Bu yöntemlerden genel özellikleri dikkate alınarak bahsedilecektir.

Grafik Derecelendirme Yöntemi: işletmelerde performans değerlemede en çok kullanılan, geleneksel, en eski ve yaygın olarak kullanılan bu yöntemde, değerlendirecek kişi için, değerlendirilecek her bir kişiye ait basılı bir form verilmektedir. Bu kişiler hakkında genellikle 1 ile 5 arasında işbirliği, güvenilirlik, girişimcilik gibi özelliklerine göre en yetersizden mükemmelere kadar puanlar verilmektedir (Canitez ve Solmuş,2000:110).

Klasik değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yönteminde bir işgöreni diğer işgörenlerle karşılaştırmak esas alınmaktadır. Değerleyici bunu yaparken, kişiyi ve performansını bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler, işbirliği, tutum ve kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından, en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanmaktadır(Bingöl,1990:227).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir (Woods,1997). Bir başka ifade ile üstler, astlarının çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını, yada performanslarında belirli bir farklılığın görülmediğini varsayarak, belirli puan ve dereceler vererek, yaptıkları değerlendirmelerdir (Sakaoğulları, 2008:22).

Davranış Temelli Derecelendirme Cetveli: işgörenleri başarıyı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme aracıdır. Değerlendirmeci işgöreni bir cetvel üzerinde ki maddelere göre incelemektedir. Burada genel olarak bir değerlendirme değil, işteki belirli bir fiile göre değerlendirme söz konusudur(Coşkun, 1998).Bir başka ifade ile, bu yöntemin odaklandığı nokta, performansın sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Akçakanat, 2009:34).

Kritik Olay Yöntemi: değerleyici işgöreni işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirlemekte ve kayıt altına almaktadır. Bu kayıtlar iş sırasında meydana gelen işgörenin başarı yada başarısızlıklarını belirleyen olaylardan oluşmaktadır. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Erdoğan,1991:202).

Kontrol Listesi Yöntemi: değerlendirmeci işgörenin performansını ve niteliklerini tanımlayan 20 ya da 30 madde ile ilgili işgörenleri değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puanlama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi esasına dayanmaktadır(Bingöl,1998).

Doğrudan Endeks Yöntemi: Bu yöntem ile işin gerektirdiği nitelikler ve ölçütler doğrultusunda çalışanların performans düzeyleri puanlara dönüştürülmektedir. Bu puanların toplamıyla genel performansın sayısal indeksi elde edilmektedir(Saka oğulları, 2008:29).

Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi: Bir başka performans değerlendirme yöntemi olan amaçlara göre değerlendirme yönteminde birey, belirli bir amaca hedefe doğru yönlendirilmektedir. Bu yöntemde başarı, kişilik ya da kişisel niteliklere bakılarak değil, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakılarak değerlendirilmektedir (Akçakanat, 2009:37).Amaçlara göre değerlendirme yöntemi Can, vd.(2001) tarafından yönetici ve astların, amaçları, sorumluluklarını birlikte belirledikleri ve bu amaçlar ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının birlikte değerlendirildiği bir süreç olarak açıklanmaktadır.

360 Derece Performans Değerleme Yöntemi ise, çoklu değerlendirme yöntemi olarak da ifade edilmektedir. Bu yöntemde bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplanması esasına dayanan bir yöntemdir. çok farklı kaynaklardan veri toplandığı için daha güvenilir ve geçerli bir değerlendirme yapılacağı düşünülmektedir(Woods,1997).

Yukarıda ifade edilen tüm yöntemler performans değerlendirme sürecini en iyi şekilde yapmak ve işgörenlerin verimliliğini artırmak amaçlı yapılmaktadır. Bu yöntemlere işgörenlerin bakış açıları değişiklik göstermekle birlikte bazı yöntemlere ilişkin işgören görüşleri olumsuz olabilmektedir. Bu olumsuzluğu gidermek için işgörenlerin de performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda mevcut yöntemlerden uygun olanın seçilmesi veya yeni yöntemler oluşturulması otel işletmeleri çalışanlarının verimliliğini artıracaktır. Çok baskıcı yöntemlerin kullanılması insan işgücüne fazlasıyla ihtiyaç duyan otelcilik sektöründe işgören devir hızının artmasına ve verimlilik kaybına neden olabilecektir. Bu nedenle performans değerlendirme uygulayıcılarının, performans değerlemesi yaparken bu etkiyi dikkate almaları gerekmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve otel işletmelerinde çok fazla işgörenin istihdam edilmesi, onlarla ilgili performans değerlendirme sürecini inceleme gereğini ortaya koymaktadır. Turizm sektöründe, insan faktörünün çok önemli olması nedeniyle işgören performansının artırılması diğer sektörlerden daha fazla işletme performanslarına yansımaya neden olmaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin iki temel muhatabı vardır. Bunlar, değerlendiriciler ve değerlendirilenlerdir. Otel işletmelerinde ağırlıklı olarak değerlendirilen işgörenlerin performans değerlendirme ile ilgili görüşlerinin öğrenilmesi performans değerlendirme sisteminin etkinliğine doğrudan katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, Bu araştırma ile literatürdeki performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin işgörenlerin, yöntemler, amaçlar ve sonuçlar açısından ne çeşit bir bakış açısına sahip olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. İşgörenlerin bakış açılarının öğrenilmesi ile işletmelerde amaca uygun performans değerlendirme uygulamaları yürütülebilecektir. Böylece işgören verimliliği artacak bu verimlilik işletme performansına yansıtacaktır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma ile ilgili öncelikle birincil ve ikincil kaynaklardan bilgiler toplanmıştır. Böylelikle belgesel bir tarama gerçekleştirilmiştir. Tercan(2001)'a ait tez çalışmasında kullanılan anketten yararlanarak işgörenlerin performans değerlendirme ile ilgili görüşlerin alınacağı anket formu oluşturulmuştur. Ayrıca anket formu çerçevesi içinde bir görüşme formu hazırlanarak alan çalışmasına konu olan işletmelerde ki insan kaynakları müdürleri ile işletme müdürlerinin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşleri alınmış anketlerden elde edilen bilgilerle bu görüşme formundan elde edilen bilgiler karşılaştırılmıştır. Alan çalışması için Ankara'nın gölbaşı ilçesindeki iki adet 4 yıldızlı otel işletmesi seçilmiştir. Bu işletmelerin seçilmesinde araştırmacının bu işletmelerin birinde çalışmış olması, işgörenleri tanınması ve çalışma ortamını iyi bilmesi, derinlemesine inceleme yapma fırsatı, zaman ve maliyet gibi faktörler etkili olmuştur. Ayrıca, araştırmacıya kolaylık sağlanması anket imkânı yanında, işgörenlerle görüşme fırsatının verilmesi ve bu bölgede işgören sayısının en yüksek düzeyde olan işletmeler olmaları nedeniyle bu işletmelerin işgörenleri araştırmanın evrenini oluşturmuştur.

Bu iki işletmenin toplam işgören sayısının 85 olduğu anlaşılmış ve tüm işgörelere anket soru formu dağıtılmıştır. Ancak, 78 anket tam ve eksiksiz doldurulduğundan bu 78 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketten elde edilen bilgiler SPSS 11,5 veri analiz programına yüklenmiş amaca uygun bir şekilde kodlanmıştır. Araştırmada, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız gruplar için t testi ve varyans analizi uygulanmıştır. Anket, geçerlilik analizine tabi tutulmuş 0.72 Alpha değerine ulaşılmıştır. Bu da, anketin yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir. Analizlerde anlamlılık düzeyi olarak 0,05 esas alınmıştır. Araştırmadan elde edilen bilgiler, literatür bilgileri ile yöneticilerden alınan görüşme formu karşılaştırılmış, elde edilen bilgiler değerlendirilip yorumlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılan işgörenlere ait demografik özellikler, çalıştıkları departmanlar, işgörenlerin performans değerlendirme sistemlerinin hangisinin kullanılması gerektiğine ilişkin görüşleri, hangi amaçla personel değerlendirmesi yapılması gerektiğine ilişkin görüşleri ve Performans değerlendirme sistemlerinin sonuçlarına ilişkin görüşleri yaş, eğitim, sektör deneyimi ve departman faktörüne bağlı olarak, ne boyutlarda olduğu incelenmiş, tablolar halinde gösterilerek yorumlanıp açıklanmıştır.

Tablo1: İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	N	%
ERKEK	62	79,5
KADIN	16	20,5
TOPLAM	78	100
YAŞ	N	%
19-25 YAŞ	20	25,6
26-31 YAŞ	28	35,9
32-37 YAŞ	20	25,6
38 VE ÜSTÜ	10	12,8
TOPLAM	78	100
EĞİTİM DURUMU	N	%
LİSE VE ÖNCESİ	45	57,7
ÖNLİSANS	21	26,9
LİSANS VE ÜSTÜ	12	15,4
TOPLAM	78	100
TURİZME ÇALIŞMA SÜRESİ	N	%
1-3 YIL	16	20,5
4-7 YIL	29	57,7
8-11 YIL	16	20,5
12 YIL VE ÜSTÜ	17	21,8
TOPLAM	78	100
İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ	N	%
1-3 YIL	34	43,6
4-7 YIL	16	20,5
8-11 YIL	20	25,6
12 YIL VE ÜSTÜ	8	10,3
TOPLAM	78	100
DEPARTMANLAR	N	%
MUTFAK	19	24,4
ÖNBÜRO	13	16,7
RESTORAN-BAR	17	21,8
KAT HİZMETLERİ	14	17,9
DİĞER HİZMETLER	15	19,2
TOPLAM	78	100
İŞGÖREN KONUSU	N	%
ŞEF-YÖNETİCİ	16	20,5
İŞGÖREN	62	79,5
TOPLAM	78	100

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan işgörenlerin ağırlıklı olarak erkek personelden oluştuğu, işgörenlerin yaşları dikkate alındığında, 25 yaşından büyük işgörenlerin toplam işgören sayısının neredeyse %75'ini oluşturduğu anlaşılmaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında, toplam işgören sayısının yarısından fazlasının lise ve öncesi eğitim düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin otel işletmelerindeki konumları incelendiğinde, Düz işgörenlerin sayılarının yönetici ve şef konumundaki işgörenlere göre fazla

olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin ağırlıklı olarak tecrübeli personellerden oluştuğu, hem şu anki çalıştıkları işletmede hem de genel olarak sektör deneyimi dikkate alındığında, toplam işgören sayısının %50'sinden fazlasının 4 yıldan daha fazla şu anki işletmesinde çalıştığı, genel sektör deneyimi incelendiğinde, 4 yıldan daha fazla sektör deneyimine işgörenlerin %80'inin sahip olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre incelendiklerinde, en fazla işgörenin mutfak departmanında çalıştığı, diğer departmanlarda çalışan işgörenlerin dengeli bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Demografik özelliklerle ilgili genel olarak bir değerlendirme yapılacak olursa, işgörenlerin sektör deneyiminin fazla olduğu, araştırmaya katılan işletmelerde personel devir hızının düşük olduğu, eğitilmiş işgören ile eğitim düzeyi düşük işgörenlerin birlikte çalıştıkları bir ortama sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 2: Otel İşletmelerinin İşgören Sayılarına Göre Dağılımı

OTELLER	İŞGÖREN SAYISI(N)	%
A OTELİ	30	38,5
B OTELİ	48	61,5
TOPLAM	78	100

Tablo 2 incelendiğinde, iki işletmede işgören sayıları açısından farklılıklar görülmektedir. Her iki işletmede 4 yıldızlı otel işletmesi olmasına rağmen, farklı sayıda işgören ile hizmet vermeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. İşletmelere verilen gizlilik sözü nedeniyle işletmelerden birine 'A' diğerine 'B' şeklinde isim vererek kodlama yapılmıştır.

Tablo 3: Konumlarına Göre İşgörenlerin Performans Değerleme Yöntemlerine Bakış Açılı

YÖNTEMLER	KONUM	A.ORT	S.S	t	p
İşgören Niteliklerinin Bir Grafik Üzerinde Gösterilmesi	YÖN.ŞEF	3,4375	0,963	0,411	0,682
	İŞGÖREN	3,3387	0,828		
Çalışanların Birbirine Kıyaslanması	YÖN.ŞEF	3,75	1,341	2,137	0,036
	İŞGÖREN	3,0161	1,194		
Önceden Hazırlanmış Performans Ölçütlerine Göre Değerlendirme	YÖN.ŞEF	4	1,264	1,336	0,185
	İŞGÖREN	3,629	0,909		
İşgörenlerin İş Gereksinimlerini Yerine Getirebilecek Niteliklere Sahip Olup Olmadığının Değerlendirilmesi	YÖN.ŞEF	4,1875	0,75	1,581	0,118
	İŞGÖREN	3,8226	0,84		
İşgörenlerin Başarı ve Başarısızlıklarının Kaydedilmesi	YÖN.ŞEF	3,625	1,087	1,204	0,232
	İŞGÖREN	3,2742	1,027		
İşgörenlerin Sahip Olduğu Niteliklere İlişkin Formların İşaretlenmesi	YÖN.ŞEF	4	0,73	1,093	0,278
	İŞGÖREN	3,7419	0,867		

Yönetici ve Astarların Bir Araya Gelip Performans Standartlarını Belirlemesi	YÖN.ŞEF	4	0,894	0,531	0,597
	İŞGÖREN	3,871	0,858		
Yönetici ve Astarların Belirlediği Standartların Amaca Ulaşıp Ulaşmadığının Tespit Edilmesi	YÖN.ŞEF	4,125	1,087	0,878	0,383
	İŞGÖREN	3,8548	1,099		

Tablo 3 incelendiğinde, performans değerlendirme sistemlerinin yönetici-şef konumunda olan işgörenlerle ile düz işgören konumunda olan çalışanlar arasında bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, çalışanların birbirleriyle kıyaslanmasına dayalı sıralama sistemine bakış açısı ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılık taşımaktadır. Daha çok performans değerlendirme uygulamalarını gerçekleştiren yönetici ve şef konumunda olan işgörenler olduğundan en basit performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan sıralama yöntemini düz işgörenlere göre daha fazla tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Düz işgörenlerin bu yöntemi az tercih etmesinde, personelin bir başkasıyla karşılaştırılmaktan hoşlanmadığı sonucu çıkarılabilir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında ise, en fazla tercih edilen yöntemin işgörenlerin iş gerekliliklerini yerine getirip getiremeyecekleri gösteren formların işaretlenmesi yöntemi olduğu anlaşılmaktadır. Görüşme formlarından elde edilen bilgilerde insan kaynakları ve işletme müdürlerinin sıralama sistemine bakış açısının farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Bazı yöneticiler karşılaştırma yapmanın sakıncalı sonuçlar doğurabileceğini düşünürken kimi yöneticiler de işin yerine getirilmesinde en uygun personelin seçilmesinde karşılaştırma yapmanın zorunluluk olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4: Konumlarına Göre, İşgörenlerin Performans Değerleme Amaçlarına İlişkin Bakış Açıları

AMAÇLAR	KONUM	A.ORT	S.S	t	p
Stratejik Planlama Yapmak İçin Kullanılır.	YÖN.ŞEF	3,875	0,885	1,417	0,161
	İŞGÖREN	3,4355	1,154		
Ücret ve Maaş Yönetimi İçin Uygulanmalıdır.	YÖN.ŞEF	3,9375	0,68	0,977	0,332
	İŞGÖREN	3,6774	1,004		
Kariyer Gelişimi İçin Uygulanmalıdır.	YÖN.ŞEF	3,875	0,885	1,321	0,190
	İŞGÖREN	3,4355	1,249		
Eğitim İhtiyacının Tespit Edilmesi İçin Uygulanmalıdır.	YÖN.ŞEF	4,25	0,774	2,798	0,007
	İŞGÖREN	3,5161	0,97		
İşgörenin İşini Sonlandırmak İçin Uygulanmalıdır.	YÖN.ŞEF	4,1875	0,91	4,797	0,000
	İŞGÖREN	2,7581	1,096		
Terfi Kararları İçin Uygulanmalıdır.	YÖN.ŞEF	4,3125	0,602	2,966	0,004
	İŞGÖREN	3,5323	1,003		
Yönetici ve Çalışanların İletişimlerini Geliştirmek İçin Uygulanmalıdır.	YÖN.ŞEF	4,25	0,856	1,957	0,054
	İŞGÖREN	3,6935	1,049		
Yönetimce, İşgörenlerin Performansına Önem Verildiğini Göstermek İçin Uygulanmalıdır.	YÖN.ŞEF	4,4375	0,727	2,287	0,025
	İŞGÖREN	3,8065	1,037		
İşgörenlerin Motivasyonunu Artırmak İçin Uygulanmalıdır.	YÖN.ŞEF	4,375	0,718	1,226	0,224
	İŞGÖREN	4,0484	0,998		
İşgörenlerin Durumları Hakkında Bilgi Vermek İçin Uygulanmalıdır.	YÖN.ŞEF	4,25	0,774	2,959	0,004
	İŞGÖREN	3,4516	1,002		

Tablo 4 incelendiğinde, performans değerlemenin hangi amaçlarla yapılması gerektiğine ilişkin işgören algılamaları incelendiğinde, kariyer gelişimi, eğitim ihtiyacının tespiti, işgörenin işinin sonlandırılması, terfi kararları, yönetimce işgörenin performansına verilen önem ve işgörenin durumları hakkında bilgi verme konularında ($p < 0,05$) işgörenlerin konumuna göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, bu amaçları en fazla benimseyenlerin yönetici ve şef konumundaki işgörenler olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, performans değerlemenin yönetici şef konumunda olan personel tarafından daha fazla önemsendiği şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 5: Konumlarına Göre İşgörenlerin Performans Değerleme Sonuçlarına İlişkin Bakış Açılı

SONUÇLAR	KONUM	A.ORT	S.S	t	p
Başarılı Olanlara Zam Verilmelidir.	YÖN.ŞEF	4,4375	0,813	1,702	0,093
	İŞGÖREN	3,9516	1,062		
Başarılı Olan İşgörenler Bir Üst Dereceye Terfi Ettirilmelidir.	YÖN.ŞEF	4,5	0,894	2,621	0,011
	İŞGÖREN	3,7258	1,088		
Başarılı Olanlara İkramiye Verilmelidir.	YÖN.ŞEF	4,5	0,632	2,261	0,027
	İŞGÖREN	3,9516	0,913		
Başarılı Olanlara Başarı Belgesi Verilmelidir.	YÖN.ŞEF	4,8125	0,403	3,905	0,000
	İŞGÖREN	3,8548	0,955		
Başarısız Olan İşgörenler Bir Alt Seviyedeki Göreve Getirilmelidir.	YÖN.ŞEF	3,3125	1,078	0,345	0,731
	İŞGÖREN	3,4194	1,109		
Başarısız Olan İşgörenler Yazılı ve Sözlü Olarak Uyarılmalıdır.	YÖN.ŞEF	3,75	1	0,755	0,453
	İŞGÖREN	3,5323	1,035		
Başarısız Olan İşgörenlerin İşine Son Verilmelidir.	YÖN.ŞEF	3,4375	0,963	0,986	0,327
	İŞGÖREN	3,0968	1,289		

Tablo 5 de, işgörenlerin konumlarına göre performans değerlemenin sonuçlarının nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin işgören görüşleri yer almaktadır. Başarılı olan işgörenlerin bir üst dereceye terfi etmesi, başarılı olanlara başarı belgesi verilmesi ve başarılı olanlara ikramiye verilmesi ($p < 0,05$) konularında konumlarına göre işgörenlerin farklı düşündükleri anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara bakıldığında genelde yönetici şef konumunda olan işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarını daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Ancak, başarısız olan işgörenlerin bir alt dereceye getirilmesi seçeneği düz işgörenler tarafından daha fazla benimsenen bir görüş olmuştur. Bunun nedeni olarak, düz işgörenlerin hali hazırda bir alt derecesi olmaması ve böyle bir endişelerinin olmaması söylenebilir. Görüşme formundan elde edilen bilgilerde de teşvik ve ödül sisteminin performans değerlemeyi daha etkili kılacağı işten çıkarma ve terfi düşürmenin en son düşünülmesi gereken bir husus olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 6: İşgörenlerin Departmanlarına Göre Performans Değerleme Yöntemlerine Bakış Açılı

YÖNTEMLER	DEPARTMAN	A.ORT	S.S	f	p
İşgören Niteliklerinin Bir Grafik Üzerinde Gösterilmesi	MUTFAK	3,1579	0,764	0,630	0,643
	ÖNBÜRO	3,6154	0,869		
	REST.BAR	3,4118	0,712		
	KAT HİZMETLERİ	3,4286	1,016		
	DİĞER HİZMETLER	3,2667	0,961		
Çalışanların Birbiriyle Kıyaslanması	MUTFAK	3,2105	1,084	1,352	0,259
	ÖNBÜRO	2,7692	1,3		
	REST.BAR	2,9412	1,477		
	KAT HİZMETLERİ	3,7857	1,188		
	DİĞER HİZMETLER	3,1333	1,125		
Önceden Hazırlanmış Performans Ölçütlerine Göre Değerlendirme	MUTFAK	3,5789	0,961	0,336	0,853
	ÖNBÜRO	3,6154	1,12		
	REST.BAR	3,9412	1,144		
	KAT HİZMETLERİ	3,7143	0,468		
	DİĞER HİZMETLER	3,6667	1,175		
İşgörenlerin İş Gereklilerini Yerine Getirebilecek Niteliklere Sahip Olup Olmadığının Değerlendirilmesi	MUTFAK	3,5789	0,837	2,425	0,056
	ÖNBÜRO	4,1538	0,898		
	REST.BAR	3,8235	0,808		
	KAT HİZMETLERİ	4,3571	0,744		
	DİĞER HİZMETLER	3,7333	0,703		
İşgörenlerin Başarı ve Başarısızlıklarının Kaydedilmesi	MUTFAK	3	0,816	1,249	0,298
	ÖNBÜRO	3,4615	1,198		
	REST.BAR	3,5882	1,003		
	KAT HİZMETLERİ	3,6429	1,277		
	DİĞER HİZMETLER	3,1333	0,915		
İşgörenlerin Sahip Olduğu Niteliklere İlişkin Formların İşaretlenmesi	MUTFAK	3,7368	0,653	1,584	0,188
	ÖNBÜRO	4,2308	0,438		
	REST.BAR	3,8824	0,992		
	KAT HİZMETLERİ	3,7143	0,994		
	DİĞER HİZMETLER	3,4667	0,915		
Yönetici ve Astların Bir Araya Gelip Performans Standartlarını Belirlemesi	MUTFAK	3,7368	0,733	1,833	0,132
	ÖNBÜRO	4,2308	0,725		
	REST.BAR	3,5294	1,124		
	KAT HİZMETLERİ	4	0,554		
	DİĞER HİZMETLER	4,1333	0,915		
Yönetici ve Astların Belirlediği Standartların Amaca Ulaşıp Ulaşmadığının Tespit Edilmesi	MUTFAK	3,6842	1,249	1,471	0,220
	ÖNBÜRO	4,3846	0,506		
	REST.BAR	3,8235	1,333		
	KAT HİZMETLERİ	3,5714	1,016		
	DİĞER HİZMETLER	4,2	0,941		

Tablo 6'da işgörenlerin departmanlarına göre, performans değerlendirme yöntemlerine bakış açıları yer almaktadır. Tüm yöntemlere ilişkin değerlendirmeler dikkate alındığında ($p > 0,05$) departmanlar açısından yöntemler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Departmanlara göre performans değerlendirme yöntemlerinin biçimine ilişkin bir ayrımın olmadığı, tüm departman çalışanlarının benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 7: Departmanlara Göre İşgörenlerin Performans Değerleme Amaçlarına İlişkin Bakış Açılı

AMAÇLAR	DEPARTMAN	A.ORT	S.S	f	p
Stratejik Planlama Yapmak İçin Kullanılır.	MUTFAK	3,2105	1,084	1,198	0,319
	ÖNBÜRO	3,9231	1,187		
	REST.BA	3,2941	1,159		
	KAT HİZMETLERİ	3,7857	1,121		
	DİĞER HİZMETLER	3,6	0,985		
Ücret ve Maaş Yönetimi İçin Uygulanmalıdır.	MUTFAK	3,6316	0,683	0,549	0,700
	ÖNBÜRO	3,7692	1,235		
	REST.BAR	3,5294	0,943		
	KAT HİZMETLERİ	3,7857	1,121		
	DİĞER HİZMETLER	4	0,845		
Kariyer Gelişimi İçin Uygulanmalıdır.	MUTFAK	2,8421	1,344	3,501	0,011
	ÖNBÜRO	4,0769	0,759		
	REST.BAR	3,5294	1,124		
	KAT HİZMETLERİ	3,3571	1,215		
	DİĞER HİZMETLER	4,0667	0,961		
Eğitim İhtiyacının Tespit Edilmesi İçin Uygulanmalıdır.	MUTFAK	3,3684	1,116	1,022	0,402
	ÖNBÜRO	3,8462	0,898		
	REST.BAR	3,5882	1,003		
	KAT HİZMETLERİ	3,6429	1,008		
	DİĞER HİZMETLER	4	0,755		
İşgörenin İşini Sonlandırmak İçin Uygulanmalıdır.	MUTFAK	2,8947	1,328	2,904	0,027
	ÖNBÜRO	3,6923	1,109		
	REST.BAR	2,9412	1,028		
	KAT HİZMETLERİ	2,3571	1,215		
	DİĞER HİZMETLER	3,4667	0,99		
Terfi Kararları İçin Uygulanmalıdır.	MUTFAK	3,3158	0,82	4,493	0,003
	ÖNBÜRO	4,3846	0,65		
	REST.BAR	3,2941	1,104		
	KAT HİZMETLERİ	3,5714	1,016		
	DİĞER HİZMETLER	4,1333	0,833		
Yönetici ve Çalışanların İletişimlerini Geliştirmek İçin Uygulanmalıdır.	MUTFAK	3,5789	0,901	1,647	0,172
	ÖNBÜRO	4,1538	1,068		
	REST.BAR	3,4706	1,007		
	KAT HİZMETLERİ	3,7857	1,251		
	DİĞER HİZMETLER	4,2	0,861		
Yönetimce, İşgörenlerin Performansına Önem Verildiğini Göstermek İçin Uygulanmalıdır.	MUTFAK	3,9474	0,705	2,363	0,061
	ÖNBÜRO	4	1,224		
	REST.BAR	3,8824	0,857		
	KAT HİZMETLERİ	3,3571	1,336		
	DİĞER HİZMETLER	4,4667	0,743		
İşgörenlerin Motivasyonunu Artırmak İçin Uygulanmalıdır.	MUTFAK	4,0526	0,97	2,101	0,089
	ÖNBÜRO	4,4615	0,877		
	REST.BAR	3,8235	0,951		
	KAT HİZMETLERİ	3,7857	1,05		
	DİĞER HİZMETLER	4,5333	0,743		
İşgörenlerin Durumları Hakkında Bilgi Vermek İçin Uygulanmalıdır.	MUTFAK	3,3158	1,056	2,153	0,083
	ÖNBÜRO	4,1538	0,8		
	REST.BAR	3,4706	0,799		
	KAT HİZMETLERİ	3,3571	1,277		
	DİĞER HİZMETLER	3,9333	0,883		

Tablo 7’de performans değerlendirme yöntemlerinin amaçları hakkında işgörenlerin departmanlarına göre görüşleri incelenmiştir. Buna göre, Kariyer gelişimi, terfi kararları ve işgöreninin işini sonlandırmak amaçlı performans değerlemeye ilişkin görüşler arasında ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu üç farklılık departmanlar arasındaki hiyerarşi farklılığının işgörenlerin beklentilerinde de farklılığa neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 8: Departmanlara Göre İşgörenlerin Performans Değerleme Sonuçlarına İlişkin Bakış Açılı

SONUÇLAR	DEPARTMAN	A.ORT	S.S	f	p
Başarılı Olanlara Zam Verilmelidir.	MUTFAK	4,157	0,50	1,36 1	0,25 6
	ÖNBÜRO	4,230	1,01		
	REST.BAR	3,823	1,23		
	KAT HİZMETLERİ	3,647	1,44		
	DİĞER	4,4	0,73		
Başarılı Olan İşgörenler Bir Üst Dereceye Terfi Ettirilmelidir.	MUTFAK	3,526	1,07	1,57 2	0,19 1
	ÖNBÜRO	4,307	0,94		
	REST.BAR	4	0,93		
	KAT HİZMETLERİ	3,571	1,34		
	DİĞER	4,133	1,06		
Başarılı Olanlara İkramiye Verilmelidir.	MUTFAK	3,789	0,71	1,50 7	0,20 9
	ÖNBÜRO	4,384	0,76		
	REST.BAR	4,235	0,90		
	KAT HİZMETLERİ	3,785	1,12		
	DİĞER	4,2	0,86		
Başarılı Olanlara Başarı Belgesi Verilmelidir.	MUTFAK	4,052	0,52	1,47 0	0,22 0
	ÖNBÜRO	3,692	1,43		
	REST.BAR	4,411	0,79		
	KAT HİZMETLERİ	3,785	1,12		
	DİĞER	4,2	0,77		
Başarısız Olan İşgörenler Bir Alt Seviyedeki Göreve Getirilmelidir.	MUTFAK	3,368	0,95	1,54 6	0,19 8
	ÖNBÜRO	3,461	0,96		
	REST.BAR	3	1,27		
	KAT HİZMETLERİ	3,285	1,13		
	DİĞER	3,933	1,03		
Başarısız Olan İşgörenler Yazılı ve Sözlü Olarak Uyarılmalıdır.	MUTFAK	3,578	0,90	2,40 8	0,05 7
	ÖNBÜRO	3,307	1,03		
	REST.BAR	3,705	0,91		
	KAT HİZMETLERİ	3,071	1,32		
	DİĞER	4,133	0,74		
Başarısız Olan İşgörenlerin İşine Son Verilmelidir.	MUTFAK	3	1,29	0,85 2	0,49 7
	ÖNBÜRO	3,538	0,96		
	REST.BAR	3,058	1,34		
	KAT HİZMETLERİ	2,857	1,16		
	DİĞER	3,466	1,30		

Tablo 8'de departmanlarına göre, işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin bakış açıları yer almaktadır. Buna göre, departmanlar, işgörenler açısından performans değerlendirme sonuçlarını farklı düşünecek bir etkiye sahip olmadığı ($p > 0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre İşgörenlerin Performans Değerleme Yöntemlerine İlişkin Bakış Açılı

YÖNTEMLER	EĞİTİM DURUMU	A.ORT	S.S	f	p
İşgören Niteliklerinin Bir Grafik Üzerinde Gösterilmesi	LİSE VE ÖNCESİ	3,2889	0,786	0,372	0,691
	ÖN LİSANS	3,4762	0,98		
	LİSANS VE ÜSTÜ	3,4167	0,9		
Çalışanların Birbiriyle Kıyaslanması	LİSE VE ÖNCESİ	3,5111	1,079	6,73	0,002
	ÖN LİSANS	2,381	1,395		
	LİSANS VE ÜSTÜ	3,25	1,055		
Önceden Hazırlanmış Performans Ölçütlerine Göre Değerlendirme	LİSE VE ÖNCESİ	3,8	0,894	1,119	0,332
	ÖN LİSANS	3,4286	1,121		
	LİSANS VE ÜSTÜ	3,8333	1,114		
İşgörenlerin İş Gereksinimlerini Yerine Getirebilecek Niteliklere Sahip Olup Olmadığının Değerlendirilmesi	LİSE VE ÖNCESİ	3,6444	0,773	6,043	0,004
	ÖN LİSANS	4,1429	0,792		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,4167	0,792		
İşgörenlerin Başarı Ve Başarısızlıklarının Kaydedilmesi	LİSE VE ÖNCESİ	3,1778	1,093	1,68	0,193
	ÖN LİSANS	3,4762	0,928		
	LİSANS VE ÜSTÜ	3,75	0,965		
İşgörenlerin sahip olduğu niteliklere ilişkin formların işaretlenmesi	LİSE VE ÖNCESİ	3,7556	0,829	0,414	0,663
	ÖN LİSANS	3,7619	0,889		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4	0,852		
Yönetici ve Astarların Bir Araya Gelip Performans Standartlarını Belirlemesi	LİSE VE ÖNCESİ	3,8667	0,814	1,303	0,278
	ÖN LİSANS	3,7619	0,995		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,25	0,753		
Yönetici ve Astarların Belirlediği Standartların Amaca Ulaşıp Ulaşmadığının Tespit Edilmesi	LİSE VE ÖNCESİ	3,8444	1,065	0,404	0,669
	ÖN LİSANS	3,9048	1,261		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,1667	0,937		

Tablo 9 incelendiğinde eğitim durumlarına göre işgörenlerin performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bakış açıları yer almaktadır. Buna göre, işgörenlerin birbiriyle karşılaştırılması yöntemi ile işin gereksinimlerini yerine getirebilecek niteliklere sahip olup olunmadığının tespitine yönelik yöntemlerde ($p < 0,05$), anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 10: Eğitim Durumuna Göre İşgörenlerin Performans Değerleme Amaçlarına İlişkin Bakış Açılı

AMAÇLAR	EĞİTİM DURUMU	A.ORT	S.S	f	p
Stratejik planlama yapmak için kullanılır.	LİSE VE ÖNCESİ	3,4	1,156	1,853	0,164
	ÖN LİSANS	3,4762	1,077		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,0833	0,9		
Ücret ve Maaş Yönetimi İçin Uygulanmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	3,7556	0,957	1,625	0,204
	ÖN LİSANS	3,4762	0,928		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,0833	0,9		
Kariyer Gelişimi İçin Uygulanmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	3,3556	1,227	3,494	0,035
	ÖN LİSANS	3,4286	1,207		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,3333	0,651		
Eğitim İhtiyacının Tespit Edilmesi İçin Uygulanmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	3,6667	1,022	1,103	0,337
	ÖN LİSANS	3,4762	0,928		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4	0,852		
İşgörenin İşini Sonlandırmak İçin Uygulanmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	2,9333	1,213	1,894	0,158
	ÖN LİSANS	2,9524	1,16		
	LİSANS VE ÜSTÜ	3,6667	1,154		
Terfi Kararları İçin Uygulanmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	3,4667	1,013	4,197	0,019
	ÖN LİSANS	3,8095	0,872		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,3333	0,778		
Yönetici ve Çalışanların İletişimlerini Geliştirmek İçin Uygulanmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	3,7333	1,031	1,911	0,155
	ÖN LİSANS	3,6667	1,016		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,3333	0,984		
Yönetimce, İşgörenlerin Performansına Önem Verildiğini Göstermek İçin Uygulanmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	3,8	1,057	1,39	0,255
	ÖN LİSANS	4	0,836		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,3333	1,073		
İşgörenlerin Motivasyonunu Artırmak İçin Uygulanmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	4	0,954	1,818	0,169
	ÖN LİSANS	4,0952	1,044		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,5833	0,668		
İşgörenlerin Durumları Hakkında Bilgi Vermek İçin Uygulanmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	3,5111	1,079	0,797	0,454
	ÖN LİSANS	3,6667	0,73		
	LİSANS VE ÜSTÜ	3,9167	1,164		

Tablo 10 incelendiğinde, performans değerlendirme yöntemlerinin amaçlarına ilişkin görüşlerde fazlaca bir farklılık olmamıştır. Ancak, kariyer gelişimi amaçlı performans değerlendirme yaklaşımında ($p < 0,05$) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Aritmetik ortama değerlerine bakıldığında, lisans ve üstü öğrenim gören işgörenlerin kariyer gelişimi amaçlı performans değerlemeyi daha fazla önemsedikleri anlaşılmaktadır. Görüşme formundan elde edilen bilgilerde personelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve amaca uygun bir şekilde personele eğitim verilmesi temel amaçlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Tablo 11: Eğitim durumuna göre işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin bakış açıları

SONUÇLAR	EĞİTİM DURUMU	A.ORT	S.S	f	p
Başarılı Olanlara Zam Verilmelidir.	LİSE VE ÖNCESİ	4,1111	1,091	0,517	0,598
	ÖN LİSANS	3,8571	0,91		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,1667	1,029		
Başarılı Olan İşgörenler Bir Üst Dereceye Terfi Ettirilmelidir.	LİSE VE ÖNCESİ	3,8	1,198	1,721	0,186
	ÖN LİSANS	3,7619	0,83		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,4167	0,996		
Başarılı Olanlara İkramiye Verilmelidir.	LİSE VE ÖNCESİ	4,0889	0,9	0,613	0,545
	ÖN LİSANS	3,9048	0,83		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,25	0,965		
Başarılı Olanlara Başarı Belgesi Verilmelidir.	LİSE VE ÖNCESİ	4,0889	0,82	0,081	0,922
	ÖN LİSANS	4	1,224		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4	0,953		
Başarısız Olan İşgörenler Bir Alt Seviyedeki Göreve Getirilmelidir.	LİSE VE ÖNCESİ	3,4667	1,078	5,573	0,006
	ÖN LİSANS	2,8571	0,963		
	LİSANS VE ÜSTÜ	4,0833	0,996		
Başarısız Olan İşgörenler Yazılı ve Sözlü Olarak Uyarılmalıdır.	LİSE VE ÖNCESİ	3,4889	1,14	0,501	0,608
	ÖN LİSANS	3,7619	0,768		
	LİSANS VE ÜSTÜ	3,5833	0,996		
Başarısız Olan İşgörenlerin İşine Son Verilmelidir.	LİSE VE ÖNCESİ	3,0444	1,26	2,139	0,125
	ÖN LİSANS	3,0476	1,359		
	LİSANS VE ÜSTÜ	3,8333	0,577		

Tablo 11 de eğitim durumuna göre, performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin işgörenlerin bakış açıları değerlendirildiğinde, başarısız olan işgörenlerin bir alt seviyedeki göreve getirilmesi sonucunda ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılık görülmüştür. Lisans ve üstü öğrenim gören işgörenler tarafından bu sonuç daha fazla benimsenmiştir. Bu da, daha çok yönetici pozisyonunda olan lisans ve üstü öğrenim gören işgörenlerin kendilerine çok güvendikleri, başarısızlıkları nedeniyle bir alt düzeye geçme endişesi taşımadıklarını göstermektedir. Görüşme formunda ilgili yöneticilerden alınan bilgilerde otel işletmelerinde sektörün kendi özelliğinden de kaynaklanan işinden olma ve terfi düşmesi gibi endişeye kapılan işgörenlerin olabildiği ifade edilmiştir. Bu endişeyi gidermek ve işgöreni işletmeye katkı sağlayacak duruma getirmek için motive edici çalışmaların yapılması gerekliliği vurgulanmıştır.

Tablo12: Turizmde Çalışma Sürelerine Göre İşgörenlerin Performans Değerleme Yöntemlerine İlişkin Bakış Açılı

YÖNTEMLER	TURİZM SEKTÖR DENEYİMİ	A.ORT	S.S	f	p
İşgören Niteliklerinin Bir Grafik Üzerinde Gösterilmesi	1-3 YIL	3,0625	0,928	0,920	0,436
	4-7 YIL	3,3793	0,775		
	8-11 YIL	3,4375	0,727		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,5294	1,007		
Çalışanların Birbiriyle Kıyaslanması	1-3 YIL	2,5	1,032	4,435	0,006
	4-7 YIL	2,931	1,279		
	8-11 YIL	3,8125	0,91		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,5882	1,326		
Önceden Hazırlanmış Performans Ölçütlerine Göre Değerlendirme	1-3 YIL	3,5625	1,152	0,268	0,848
	4-7 YIL	3,6552	1,009		
	8-11 YIL	3,8125	0,834		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,8235	1,014		
İşgörenlerin İş Gereklilerini Yerine Getirebilecek Niteliklere Sahip Olup Olmadığının Değerlendirilmesi	1-3 YIL	3,875	0,957	0,283	0,838
	4-7 YIL	3,8621	0,789		
	8-11 YIL	3,8125	0,75		
	12 YIL VE ÜSTÜ	4,0588	0,899		
İşgörenlerin Başarı ve Başarısızlıklarının Kaydedilmesi	1-3 YIL	2,9375	1,181	1,804	0,154
	4-7 YIL	3,3103	0,929		
	8-11 YIL	3,375	0,957		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,7647	1,091		
İşgörenlerin Sahip Olduğu Niteliklere İlişkin Formların İşaretlenmesi	1-3 YIL	3,625	0,885	0,849	0,472
	4-7 YIL	3,6897	0,849		
	8-11 YIL	4	0,894		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,9412	0,747		
Yönetici ve Astların Bir Araya Gelip Performans Standartlarını Belirlemesi	1-3 YIL	4	1,032	0,558	0,645
	4-7 YIL	3,8621	0,693		
	8-11 YIL	4,0625	0,997		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,7059	0,848		
Yönetici ve Astların Belirlediği Standartların Amaca Ulaşım Ulaşmadığının Tespit Edilmesi	1-3 YIL	3,875	1,204	0,447	720
	4-7 YIL	3,7931	0,977		
	8-11 YIL	3,875	1,408		
	12 YIL VE ÜSTÜ	4,1765	0,882		

Tablo 12 de turizm sektöründe çalışma sürelerine göre, işgörenlerin performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bakış açıları incelendiğinde, çalışanların birbiriyle karşılaştırıldığı, sıralama yöntemine ilişkin bakış açılarındaki ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılık görülmüştür. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, daha tecrübeli işgörenlerin bu yöntemin gerekliliğine inandığı anlaşılmaktadır. Tecrübe açısından daha az deneyime sahip işgörenin daha fazla karşılaştırılacağı ve kendisi açısından bu durumun iyi olarak değerlendirilmediği söylenebilir.

Tablo 13: Turizmde çalışma sürelerine göre işgörenlerin performans değerlendirme Amaçlarına ilişkin bakış açıları

AMAÇLAR	TURİZM DENEYİMİ	A.ORT	S.S	f	p
Stratejik Planlama Yapmak İçin Kullanılır.	1-3 YIL	3	1,095	1,845	0,146
	4-7	3,5517	1,02		
	8-11 YIL	3,875	1,024		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,6471	1,271		
Ücret ve Maaş Yönetimi İçin Uygulanmalıdır.	1-3 YIL	3,25	1,183	2,705	0,051
	4-7 YIL	3,6552	0,813		
	8-11 YIL	4	0,632		
	12 YIL VE ÜSTÜ	4,0588	1,028		
Kariyer Gelişimi İçin Uygulanmalıdır.	1-3 YIL	3,75	1,125	0,248	0,862
	4-7 YIL	3,4828	1,153		
	8-11YIL	3,5	1,264		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,4118	1,325		
Eğitim İhtiyacının Tespit Edilmesi İçin Uygulanmalıdır.	1-3 YIL	3,5625	0,727	0,412	0,745
	4-7 YIL	3,6897	0,929		
	8-11 YIL	3,875	1,024		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,5294	1,23		
İşgörenin İşini Sonlandırmak İçin Uygulanmalıdır.	1-3 YIL	3	1,154	0,198	0,898
	4-7 YIL	2,9655	1,051		
	8-11 YIL	3,25	1,29		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,0588	1,477		
Terfi Kararları İçin Uygulanmalıdır.	1-3 YIL	3,6875	0,946	1,899	0,137
	4-7 YIL	3,4138	0,907		
	8-11 YIL	4,125	0,957		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,7647	1,091		
Yönetici Ve Çalışanların İletişimlerini Geliştirmek İçin Uygulanmalıdır.	1-3 YIL	3,875	1,024	1,683	0,178
	4-7 YIL	3,4828	0,986		
	8-11 YIL	4,0625	1,123		
	12 YIL VE ÜSTÜ	4,0588	0,966		
Yönetimce,İşgörenlerin Performansına Önem Verildiğini Göstermek İçin Uygulanmalıdır.	1-3 YIL	4,0625	1,123	1,209	0,313
	4-7YIL	3,6552	0,923		
	8-11 YIL	4,125	1,147		
	12 YIL VE ÜSTÜ	4,1176	0,781		
İşgörenlerin Motivasyonunu Artırmak İçin Uygulanmalıdır.	1-3 YIL	4,1875	0,834	0,840	0,476
	4-7 YIL	3,8966	1,113		
	8-11 YIL	4,25	0,93		
	12 YIL VE ÜSTÜ	4,2941	0,771		
İşgörenlerin Durumları Hakkında Bilgi Vermek İçin Uygulanmalıdır.	1-3 YIL	3,25	1,064	2,195	0,096
	4-7 YIL	3,4483	1,02		
	8-11 YIL	3,9375	1,062		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,9412	0,747		

Tablo 13’de Turizm sektöründe çalışma sürelerine göre işgörenlerin performans değerlendirme amaçlarına ilişkin bakış açıları yer almaktadır. İşgörenlerin çalışma sürelerine göre, performans değerlendirme amaçlarına ilişkin görüşleri arasında ($p>0,05$) anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen en ciddi fark, ücret ve maaş yönetimi amacıyla performans değerlendirme yapılmasıdır. Ücret ve maaş yönetimi amacıyla performans değerlemenin yapılmasını daha çok tecrübeli personelin istediği anlaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak daha fazla tecrübeye sahip olduklarında daha fazla ücret ve maaş alacaklarına yönelik bir beklenti olabilir.

Tablo 14: Turizmde çalışma sürelerine göre işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin bakış açıları

SONUÇLAR	TURİZM DENEYİMİ	A.ORT	S.S	f	p
Başarılı Olanlara Zam Verilmelidir	1-3 YIL	3,6875	1,014	1,226	0,306
	4-7	4,2759	0,882		
	8-11 YIL	4,125	1,204		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,9412	1,088		
Başarılı Olan İşgörenler Bir Üst Dereceye Terfi Ettirilmelidir.	1-3 YIL	3,375	1,204	2,392	0,075
	4-7 YIL	3,931	0,883		
	8-11 YIL	4,375	1,024		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,8235	1,236		
Başarılı Olanlara İkramiye Verilmelidir.	1-3 YIL	3,6875	0,946	2,135	0,103
	4-7 YIL	4	0,886		
	8-11 YIL	4,4375	0,813		
	12 YIL VE ÜSTÜ	4,1765	0,808		
Başarılı Olanlara Başarı Belgesi Verilmelidir.	1-3 YIL	3,625	1,31	1,939	0,131
	4-7 YIL	4,1724	0,804		
	8-11 YIL	3,9375	0,853		
	12 YIL VE ÜSTÜ	4,3529	0,785		
Başarısız Olan İşgörenler Bir Alt Seviyedeki Göreve Getirilmelidir.	1-3 YIL	3,3125	1,014	3,999	0,011
	4-7 YIL	3,5862	1,15		
	8-11 YIL	3,875	0,957		
	12 YIL VE ÜSTÜ	2,7059	0,919		
Başarısız Olan İşgörenler Yazılı Ve Sözlü Olarak Uyarılmalıdır	1-3 YIL	3,5	0,966	0,145	0,932
	4-7 YIL	3,5862	1,118		
	8-11 YIL	3,5	1,211		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,7059	0,771		
Başarısız Olan İşgörenlerin İşine Son Verilmelidir.	1-3 YIL	2,4375	1,364	2,859	0,043
	4-7 YIL	3,3103	1,072		
	8-11 YIL	3,1875	1,327		
	12 YIL VE ÜSTÜ	3,5882	1,064		

Tablo 14’de, Turizm sektöründe çalışma sürelerine göre, performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin işgörenlerin,değerlendirmeleri incelendiğinde, başarısız olan işgörenlerin işine son verilmesinde, başarısız olan işgörenlerin bir alt seviyedeki göreve getirilmesi sonucunda($p<0,05$) farklı düşündükleri anlaşılmıştır. Tecrübeli personelin hem işe son verme hem de bir alt dereceye personeli getirmeye sıcak baktığı anlaşılmaktadır. Tecrübeli bir personelin başarısız bir personelin işine devam etmesinde veya aynı düzeyde çalışmaya devam etmesinde hem kendisi hem de işletme açısından faydalı olmayacağını düşündüğü söylenebilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Demografik özellikler dikkate alındığında, bu işletmelerde işgören devir hızının düşük olduğu, işgörenlerin işletmelerde uzun süre çalışabildikleri, eğitilmiş personel ile eğitim düzeyi düşük personelin birlikte çalışabildikleri bir ortama sahip oldukları söylenebilir.

Konumlarına göre, işgörenlerin performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bakış açıları arasında bir farklılık görülmemiştir. Bu, tüm performans değerlendirme yöntemlerinin işgörenlerin yönetici ve düz işgören olmalarına bağlı olarak değişmediğini göstermiştir.

İşgörenlerin konumlarına göre performans değerlendirme yöntemlerinin hangi amaçlar doğrultusunda yapılmasına ilişkin düşünceleri incelendiğinde, özellikle yöneticilerin performans değerlendirme yöntemlerinin terfi, kariyer ve işgörenlerin performansının ölçülmesi amacıyla yapılması gerektiğini ifade ettikleri anlaşılmıştır.

Konumlara göre, işgörenlerin performans değerlendirme yöntemlerinin sonuçlarına ilişkin bakış açıları arasında bir üst dereceye terfi ve başarı belgesi verilmesini yönetici konumundaki işgörenlerin daha fazla benimsedikleri anlaşılmıştır. Düz işgörenlerin terfi ve kariyer konusunda fazla beklentiye sahip olmamaları onların işlerini yapmasında diğer motive edici yöntemlerin kullanılması sağlanmalıdır.

Departmanlara göre, karşılaştırmada da yöntemler açısından farklılık görülmemiş amaçlar dikkate alındığında terfi ve kariyer, departmanların hiyerarşik yapılarına göre farklılık göstermiştir. Her iki amaç ifadesinde ön büro departmanı personelinin, bu ifadeleri daha fazla benimsedikleri anlaşılmıştır. Sonuçlar açısından da departman faktörü etkili olmamış, tüm departmanlar performans değerlendirme ile ilgili olarak benzer değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Buna göre, işletme içinde tüm departmanlarda rekabetçi bir ortam oluşturulmalı personelin performansını artırıcı teşvik unsurları devreye sokulmalıdır.

Eğitim durumları açısından yöntem, amaç ve sonuç ifadeleri incelendiğinde, işgörenlerin iş gerekliliklerini yerine getirebilecek niteliklere sahip olup olmadığının değerlendirildiği yöntemde, çalışanların birbiriyle kıyaslandığı yöntemde, terfi amaçlı performans değerlendirme, kariyer gelişimi amacıyla ve başarısız olanların bir alt seviyeye getirilmesinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, eğitilmiş işgörenin kendine güvendiği ve rekabetten çekinmediği söylenebilir. Tecrübeli olan personel ile tecrübesiz olan personel de, işgörenin işine son verilmesi ve bir alt dereceye işgörenin getirilmesi konusunda farklı düşündükleri, daha tecrübesiz işgörenlerin bunlardan endişe duyduğu söylenebilir. Çalışanların endişeleri dikkate alınıp onların daha verimli bir şekilde çalışmalarını için öncelikle bu endişeden kurtulması sağlanmalıdır.

İşletmelerdeki performans değerlendirme uygulamalarında eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, motivasyonun artırılması, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve amaca uygun personel istihdam edilmesi açısından performans değerlendirme uygulamaların yararlı olacaktır. Ödül ve teşvikin önemi üzerinde durulmalıdır. İşten çıkarmanın en son düşünülecek bir karar olduğunu öncelikle işgörenin işin gereklerini yerine getirebilecek düzeye ulaştırmanın daha önemli olacağı bilinmelidir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin belli davranış biçimleri gösterilmesinde. Belirlenmiş standart davranışın gösterilmesinde katkısı olacaktır. Böylece işin kalitesinin artması sağlanabilir. Bu standartların belirlenmesinde titiz hareket edilmelidir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme ilgili ölçütler geliştirmek zordur. Bu zorluk turizm sektörünün insan odaklı bir sektör olmasından ve farklı müşteri tiplerini memnun etmek zorunluluğundan ileri gelmektedir. Otel işletmelerinde, bir işgören iyi insan ilişkilerine, çabuk ve doğru karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Otel işletmelerinde, işgörenlerin çok farklı boyutlarda yeteneğe sahip olması zorunluluğu performans değerlendirme sürecini olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada çıkan en dikkati çeken sonuçlardan birisi; bazı işgörenlerin performans değerlendirme yöntemlerine işten ayrılmaya neden olabilecek kaygı verici bir araç olarak kabul etmeleridir. Araştırmacılar, performans değerlendirme ile ilgili bu kaygıyı giderici, yeni modeller öneren araştırmalar yapabilirler. Ayrıca, çalışmada performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin işgören görüşleri işgörenlerin işletmeye ve performans değerlendirme uygulamalarına güven duymaya ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuştur. Bu amaçla, araştırmacılar performans değerlendirme uygulamalarına ve uygulayıcılarına olan güven düzeyini ölçen çalışmalar yapabilirler.

Sonuç olarak; otel işletmelerinde işgörenler, sektörün kendi içindeki bazı özellikleri nedeniyle, işletmedeki görevlerinden olma endişesi yaşamaktadırlar. Bunu önlemenin yolu ise, işgörenlerin performanslarının artırılması, hem kendilerine hem işletmeye katkı sağlamasına yardımcı olunmasından geçmektedir. Otel işletmelerinde performansları artan işgörenler, müşterileri tatmin edecek ve işletmenin daha fazla gelir elde etmesini sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Akçakanat, T.(2009) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Arslantürk, Y.(2009) 'Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans:Ankara ili Örneği' İşletme Araştırmalar Dergisi, 1-2, 19-34

- Bingöl D.(1990)., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yay. NO: 676, Erzurum.
- Bingöl D.(1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 4.basım, İstanbul.
- Camgöz, S.M.,Alperden,İ.N.(2006) '360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Medico-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, Yönetim ve Ekonomi Dergisi.Cilt:13 Sayı:2,191-21
- Can,H.,Akgün,A.ve Kavuncubaşı,S.(2001) Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi,4.Baskı,Ankara
- Canitez, B.ve Solmuş, T.(2000) Performans Değerlendirmesi, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:16-17,Mart –Haziran,
- Cole, G. A. (1993). Management Theory and Practice. (Fourth Edition). London: Dp Publications Ltd.
- Erdoğan, İ.(1991) İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, Küre Ajans İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları, 3. Baskı,İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Dördüncü Baskı, Yönetim Dizisi Alfa Yayınları, s. 297,İstanbul.
- Gavcar, E.,Bulut, Z.A.,Engin,K.(2006). 'Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları',Yönetim ve Ekonomi Dergisi,Cilt 13,Sayı:2, 31-45
- Güzel, T.,Aydın,Ş.,Eriş,D.(2007). 'Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma:Çanakkale Örneği',Dokuz Eylül Üniversitesi,Sosyal Bilimler Dergisi,Cilt 9,Sayı:2, 140-155
- Sabuncuoğlu, Z.(1994) 'Personel Yönetimi'Rota Ofset, Bursa.
- Sakaoğulları, İ.(2008). Hizmet İçi Eğitimin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Ve Otelcilik İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce.
- Tarlıg, Y.T.(2006). Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma' Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tercan, E.(2001). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi Ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma'akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Yalçın, A. 'Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma' www.sosyalbilimler.edu.tr. Erişim:24-11-2010
- Woods, R.H. (1997). Human Resources Management. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition.