Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aile ve Tüketici Bilimleri

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN EV İDARESİ PERSONELİNE YÖNELİK "PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ"NİN GELİŞTİRİLMESİ VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI: ANKARA ÖRNEĞİ

Leyla ATEŞOĞLU

Doktora Tezi

Ankara, 2019

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN EV İDARESİ PERSONELİNE YÖNELİK “PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ”NİN GELİŞTİRİLMESİ VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI: ANKARA ÖRNEĞİ

Leyla ATEŞOĞLU

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aile ve Tüketici Bilimleri

Doktora Tezi

Ankara, 2019

KABUL VE ONAY

Leyla ATEŞOĞLU tarafından hazırlanan "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik "Performans Değerlendirme Ölçeği"nin Geliştirilmesi ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği" başlıklı bu çalışma, 12.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

[İmza]

Prof. Dr. Zeynep ÇOPUR (Başkan)

[İmza]

Prof. Dr. Sibel ERKAL (Danışman)

[İmza]

Prof. Dr. Ayfer AYDINER BOYLU (Üye)

[İmza]

Doç. Dr. Hande ŞAHİN (Üye)

[İmza]

Dr. Öğr. Üyesi Sacip TOKER (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan ***"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"*** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. (1)
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. (2)
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. (3)

25.06.2019

Leyla ATEŞOĞLU

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

*(1) Madde 6. 1. Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*

*(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması ertelenebilir.*

*(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

** Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.***

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Sibel ERKAL** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Leyla ATEŞOĞLU

Yaşadığım sürece atacağım her önemli adımda, yokluğunu derin bir üzüntüyle hissedeceğim sevgili babam Faruk ATEŞOĞLU'nun aziz anısına…

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimim sürecinde engin bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan sevgili tez danışmanım Prof. Dr. Sibel ERKAL'a,

Değerli fikirleriyle araştırmanın seyrine katkıda bulunan değerli Hocalarım Prof. Dr. Zeynep ÇOPUR'a, Doç. Dr. Hande ŞAHİN'e,

Yalnızca tez sürecinde değil tüm çalışmalarımda yardım ve rehberliğini esirgemeyen ve yönlendirmeleri ile akademik dünyayı tanımamı sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Sacip TOKER'e,

Hayatımın her döneminde yanımda olan, desteklerini hep hissettiğim canım ailemin her bir ferdine; fedakârlık kelimesinin yaşayan örneği annem Hatice ATEŞOĞLU'na, başarılarımla gururlanan canım kardeşlerim, Feyzullah Murat ATEŞOĞLU ve Selcen ATEŞOĞLU AKDOĞAN'a,

Varlığına şükrettiğim canım yavrum Umay AKBULUT'a,

Beni her daim cesaretlendiren, yanımda olan ve destekleyen can dostum Ömür GÜNEŞ'e

Bu süreçte beni yalnız bırakmadıkları için minnettarım ve teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

ATEŞOĞLU, Leyla. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik "Performans Değerlendirme Ölçeği"nin Geliştirilmesi ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği, Doktora Tezi, Ankara, 2019.

İşletmeler için en önemli rekabet kaynaklarından birinin nitelikli iş gücü olduğunun tartışmasız bir gerçek olduğu günümüzde, işletmelerde bu gücün yönetilmesi için sağlıklı bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır.

Bu araştırma, konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan ev idaresi (kat hizmetleri) personelinin performanslarını değerlendirmeye yönelik olarak sektöre özel bir ölçüm aracı geliştirilmesi amacıyla planlanmış ve yürütülmüştür. Bu amaçla öncelikle literatür taraması yapılmış, performans değerlendirme ve kat hizmetleri konularında bir kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Daha sonra ölçek geliştirme adımları uygulanarak ifadelerin geliştirilmesi, ölçeğin yapılandırılması ve veri analizleri tamamlanmıştır. Bu süreçte, ifadelerin belirlenmesi için yüz yüze görüşmeler yapılmış, taslak ölçek oluşturulduktan sonra küçük bir gruba uygulama yapılarak ölçeğin nihai şekli verilmiştir.

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren 54 adet (21 adet 3; 18 adet 4 ve 15 adet 5 yıldızlı olmak üzere) konaklama işletmesinde çalışan 434 ev idaresi (kat hizmetleri) personeli oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda ev idaresi (kat hizmetleri) personelinin performansını değerlendirmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirildiği sonucuna varılmıştır. Bunun yanında bireysel performansı etkileyen faktörler de incelenmiş ve örgütsel bağlılık, algılanan stres ve karar serbestliği ile bireysel performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

Ev İdaresi Personeli, Konaklama İşletmeleri, Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Ölçeği

ABSTRACT

ATEŞOĞLU, Leyla. Development of "Performance Evaluation Scale" for Housekeeping Staff in the Accommodation Companies and Investigation of the Factors Affecting Performance: Ankara Sample, Doctoral Thesis, Ankara, 2019.

In today's world where it is an undisputed fact that one of the most important competitive sources for enterprises is qualified labor force and a valid performance evaluation system is needed to manage this power in enterprises. This research has been planned and conducted in order to develop a sector specific measurement tool for the housekeeping staff which works in the hospitality business sector. For this purpose, firstly a literature review has been made and a conceptual framework on performance evaluation and housekeeping has been tried. Then, development of expressions, structuring of the scale and data analysis were completed by applying the scale development steps. In this process, face-to-face interviews were conducted in order to determine the expressions.

The universe of the study consists of 434 housekeeping personnel working in the accommodation companies (21-3 star, 18-4 star and 15-5 star) in Ankara province.

The data obtained from the research were analyzed with confirmatory and exploratory factor analyzes and structural equation model. As a result of the analyzes, it was concluded that a valid and reliable scale was developed to evaluate the performance of housekeeping staff. In addition, factors affecting individual performance were also investigated and statistically significant relationships were found between organizational commitment, perceived stress and freedom of decision and individual performance.

Key Words

Housekeeping Staff, Hospitality Management, Performance Appraisal, Performance Evaluation Scale

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI ii
ETİK BEYAN iii
İTHAF iv
TEŞEKKÜR v
ÖZET vi
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR DİZİNİ xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ xiv
GİRİŞ 1
1. BÖLÜM: PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ 7
1.1. PERFORMANS KAVRAMI 7
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI 8
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ 10
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ 14
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI 15
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN FAYDALARI 16
1.6.1. Çalışan Açısından Faydaları 16
1.6.2. Yönetici Açısından Faydaları 17
1.6.3. Kurum Açısından Faydaları 18
1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER 19
1.7.1. Güvenilirlik 19
1.7.2. Geçerlilik 20
1.7.3. Pratiklik 20
1.7.4. Adalet 21

1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ 21
1.8.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi 22
1.8.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi 23
1.8.3. Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi 24
1.8.4. Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi 24
1.8.5. Değerlendiricilerin Belirlenmesi 25
1.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ 25
1.9.1. Performans Değerlendirmede Geleneksel Yöntemler 25
1.9.1.1. Sıralama Yöntemi 26
1.9.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi 27
1.9.1.3. Grafik Derecelendirme Ölçeği 28
1.9.1.4. Kritik Olay Yöntemi 28
1.9.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi 29
1.9.1.6. Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri 29
1.9.2. Performans Değerlendirmede Modern Yöntemler 29
1.9.2.1. Direkt İndeks Yöntemi 30
1.9.2.2. İş Standartları Yöntemi 30
1.9.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi 31
1.9.2.4. Psikolojik Değerlendirmeler 31
1.9.2.5. Kurumsal Karne Yöntemi 31
1.9.2.6. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi 32
1.9.2.7. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi 32
1.9.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi 32
1.9.2.8.1. 360 Derece (Geri Bildirim) Kavramı 33
1.9.2.8.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri 35
1.9.2.8.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Faydaları 36
1.9.2.8.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları 37
1.9.2.8.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Tercih Edilme Nedenleri 37

1.9.2.8.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Değerlendiricileri 38
2. BÖLÜM: KURUM EV İDARESİ (KAT HİZMETLERİ) BÖLÜMÜ, ÖNEMİ, PERFORMANS YÖNETİMİ 43
2.1. KURUM EV İDARESİ (KAT HİZMETLERİ) YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ 43
2.1.1. Kurum Ev İdaresi (Kat Hizmetleri) Bölümünün Anlamı ve Önemi ... 43
2.1.2. Kurum Ev İdaresi (Kat Hizmetleri) Bölümünün Faaliyet Alanları 45
2.1.3. Kurum Ev İdaresi (Kat Hizmetleri) Bölümünün Organizasyon Yapısı 46
2.1.4. Kurum Ev İdaresinde (Kat Hizmetlerinde) Çalışan Personelin Nitelikleri ve Görevleri 50
2.1.4.1. Kat Hizmetleri Yöneticisi 51
2.1.4.2. Kat Yönetici Yardımcısı 52
2.1.4.3. Kat Şefleri 53
2.1.4.4. Oda Hizmetlileri (Maid/Vale) 54
2.1.4.5. Meydancılar 55
2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUM EV İDARESİ (KAT HİZMETLERİ) YÖNETİMİ 55
2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUM EV İDARESİ (KAT HİZMETLERİ) YÖNETİMİ SÜRECİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ 58
2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERFORMANS ÖLÇMENİN ANLAMI VE ÖNEMİ 60
2.5. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR 63
2.5.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar 64
2.5.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar 65
3. BÖLÜM: YÖNTEM 75
3.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI 75
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM 77
3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ 83
3.3.1. Ulusal ve Uluslararası Literatürün İncelenmesi 83

3.3.2. Odak Grup Görüşmeleri 84
3.3.2.1. Odak Grup Görüşmelerinin Aktarılması 85
3.3.3. Madde Havuzunun Oluşturulması 89
3.3.4. Taslak Ölçeğin Örneklemden Seçilmiş Küçük Bir Gruba Uygulanması 90
3.3.5. Veri Toplama Aşaması (Ana Uygulamanın Yapılması) 91
3.3.6. Veri Toplama Araçları 91
3.3.7. Veri Analizi 94
3.3.7.1. Ölçek Geliştirme 94
3.3.7.2. EİPPDÖ ve Ortaya Çıkacak Alt Bileşenleri Etkileyen Etmenler 95
3.3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları 95
4. BÖLÜM: BULGULAR 97
4.1. KATILIMCILARA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER 97
4.2. ÖLÇEK BULGULARI 99
4.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) 99
4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) 103
4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ALGILANAN STRES VE KARAR SERBESTLİĞİ ÖLÇEKLERİNİN YAPI GEÇERLİLİĞİ ANALİZLERİ 110
4.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 110
4.3.2. Algılanan Stres Ölçeği 111
4.3.3. Karar Serbestliği Ölçeği 112
4.4. PERFORMANS ALGISINI ETKİLEYEN ETMENLERİN ANALİZ SONUÇLARI 113
4.4.1. İlişki Analizi 114
4.4.2. Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği'ni (EİPPDÖ) Etkileyen Etmenlere Dair Regresyon Analizi Sonuçları 116
4.4.3. Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ)-İşe Yönelik Bilgi Beceri Algısını Etkileyen Etmenler 117
4.4.4. Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ)-İş Yerine Uyum Algısını Etkileyen Etmenler 119

4.4.5. Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ)-İşin Sükûnetle Yapıldığına İlişkin Algıyı Etkileyen Etmenler ... 120
5. BÖLÜM: TARTIŞMA ... 121
5.1. EV İDARESİ PERSONELİNE YÖNELİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI 121
5.2. BİREYSEL PERFORMANS ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI ... 124
5.2.1. Örgütsel Bağlılık İle Bireysel Performans Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ... 125
5.2.2. Algılanan Stres İle Bireysel Performans Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ... 126
5.2.3. Karar Serbestliği İle Bireysel Performans Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ... 126
6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER ... 128
6.1. SONUÇ ... 128
6.2. ÖNERİLER ... 130
KAYNAKÇA ... 132
EKLER ... 159

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: 5 Yıldızlı Ankara Otelleri 79
Tablo 2: 4 Yıldızlı Ankara Otelleri 80
Tablo 3: 3 Yıldızlı Ankara Otelleri 81
Tablo 4: 2 Yıldızlı Ankara Otelleri 82
Tablo 5: Odak Grup Görüşmelerinin Analizi 86
Tablo 6: Odak Grup Görüşmelerinin Ayrıntılı Analizi 88
Tablo 7: Çalışmaya Katılan Ev İdaresi (Kat Hizmetleri) Personelinin Sosyo-Demografik Özellikleri 98
Tablo 8: EİPPDÖ Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri 101
Tablo 9: Ölçek Alt Boyutlarının Adlandırılması 102
Tablo 10: Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri 103
Tablo 11: Örtük Değişken Olarak Faktörlerin Yakınsak ve Ayırıcı Geçerlik Puanları 107
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Cronbach's Alpha Değerleri 111
Tablo 13: Algılanan Stres Ölçeği Maddelerinin Cronbach's Alpha Değerleri . 112
Tablo 14: Karar Serbestliği Ölçeği Maddelerinin Cronbach's Alpha Değerleri 113
Tablo 15: Değişkenlerin Korelasyon Tablosu 115
Tablo 16: Ölçeğin Tam Puanlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 116
Tablo 17: İşe Yönelik Bilgi, Beceri Algısı Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları 118
Tablo 18: İş Yerine Uyum Algısı Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları 119
Tablo 19: İşin Sükûnetle Yapıldığına İlişkin Algı Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları 120

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Metaforik Olarak 360 Derece Değerlendiriciler 39
Şekil 2: Küçük Otel İşletmelerinde Organizasyon Şeması 47
Şekil 3: Orta Büyüklükteki Otel İşletmelerinde Organizasyon Şeması 48
Şekil 4: Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Şeması 49
Şekil 5: Araştırmanın Tasarımını Gösterir Model 77
Şekil 6: Analiz Öncesi Teorik Model 104
Şekil 7: Hatalar İlişkilendirildikten Sonraki Teorik Model 105
Şekil 8: EİPPDÖ'nün Tahmini Katsayılarla Elde Edilen Model Analizi 106
Şekil 9: İkinci Düzey Faktör Analizi Teorik Modeli 108
Şekil 10: İkinci Düzey Faktör Analizi Tahmini Hesaplanmış Model 109

GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşme, teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet süreci, işletmeler arası birleşmeler, toplum yapılarındaki değişimler gibi nedenler, organizasyonların sürekli değişen, belirsiz bir ortamda faaliyet gösterdiğini açıkça ortaya koymaktadır (Soysal ve Kılınç, 2016, s.326). Bu süreçte birçok alanda meydana gelen değişim, işletmeleri bu duruma uygun hareket etmek zorunda bırakmış (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.103) ve şirketlerin varlıklarını korumak için çeşitli taktikler geliştirmelerini mecburi hale getirmiştir (Ünal ve Günay, 2016, s.274).

Küreselleşme sürecinde, kurum amaçlarına uygun, performansı yüksek bir organizasyon geliştirmek ve çalışanların mevcut potansiyellerini kullanabilmelerine olanak sağlamak, işletmeler arası rekabetin bir gereği haline gelmiştir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, s.31). İşletmeler, artan rekabet ve değişen talep yapısı karşısında, stratejilerini ve yönetim sistemlerini tekrar gözden geçirmek durumunda kalmaktadır (Yaşar, 2016, s.194).

Teknolojinin küresel hale getirdiği dünyamızda, kurumların artan rekabet şartlarında ayakta kalabilmeleri için, yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaçları vardır (Tunçer, 2013, s.87). Bu nedenle, kurumlarda önemli bir etken olan bu kaynağın iyi yönetilebilmesi için geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.49). Zira işletme yöneticilerinin, kurum performansını geliştirebilmek için öncelikle, ellerindeki insan kaynağını etkili bir biçimde düzenlemeleri gerekmektedir (İplik, 2004, s.195).

Yöneticilerin, kurumlarını hedeflerine yönlendirirken birlikte hareket ettiği beşeri kaynaklarını tanıması için çalışanların performanslarının somut, anlaşılır ve açık hale getirilmesi gerekmektedir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015, s.20). Çalışanların gelişimlerinin sağlanabilmesi için, ilk olarak mevcut durumlarının ve gelişim gerektiren yönlerinin, performans değerlendirme yöntemlerinden birisiyle

belirlenmesi gerekmektedir (Levine, 2010, s.42). İşletmeler, değerlendirme faaliyetleri ile çalışanların ödüllendirilmesini, örgütsel amaçlar etrafında toplanmasını, iş ile ilgili tüm yönlerinin ortaya konmasını sağlamanın yanında, işle ilgili imkânlarının iyileştirilmesine, motivasyonun artırılmasına ve sağlıklı bir planlama yapılmasına da katkı sağlamaktadır (Akt; Tuncer, 2011).

Performans değerlendirme sistemi, iş hayatında giderek önem kazanan bir konu olup, aynı zamanda insan kaynaklarına veri sağlayan bir özellik taşımaktadır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.185). Çalışanlarına önem veren kurumlar için, bu sistemler, yönetimsel çalışmalar içinde önemli bir yere sahiptir (Mercanlıoğlu, 2012, s.41). Yöneticilerin çalışanlarını çalışma saatlerinde gözlemleyip onlar hakkında bir fikir sahibi olmaları, personelle ilgili doğru ve adil kararların alınabilmesi için yeterli olmayıp, işletmelerde sistematik bir değerlendirme sistemine gerek duyulmaktadır (Uyargil, 2013a, s.3).

Turizm, ülke büyümesinde önemli yer tutan endüstrilerden birisi durumundadır. Teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile kişi başına düşen gelirin değişmesi, çalışma saatlerinin esnek hale gelmesi insanları artan bir hızla seyahate yöneltmektedir. Bu durum da konaklama işletmelerinin öneminin artmasını sağlamaktadır. Bu noktada personelin performansı, emek yoğun bir sektör olan konaklama işletmelerinin varlıklarını sürdürmesinde ve müşterilerin beklediği hizmetin verilerek aynı işletmeyi tekrar tercih etmelerinde belirleyici olmaktadır. Özellikle personelin mesleki beceri düzeyi, müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasında önemlidir. Personelin davranış şekillerinin de, bu mal ve hizmetlerin sunum sürecini tamamlayıcı ve kaliteyi belirleyici etkide olması, personelin performanslarının ölçülmesini zorunlu hale getirmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.147). Sektörde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerinin, değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmesi için performansı çok boyutlu olarak değerlendirmesi gerekmektedir (Özgür ve Aktürk, 2012, s.1).

Hizmet üretimindeki temel unsurun personel olduğu konaklama işletmelerinde işletmenin en önemli sermayesi de personeldir. Bu sebeple iş gücünden en verimli şekilde yararlanma konusu da önem kazanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993, s.117). Bu işletmelerde çalışan temini, yöneticilerin önem vererek üzerinde zaman harcadıkları konulardan biridir (Demir, 2010, s.1067). Sürekli hizmet vermesi gereken ve büyük ölçüde insan gücüne dayanan konaklama işletmelerinde personel, hizmetin verimliliğine ve müşteri doyumuna doğrudan etki etmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.141). Çünkü konaklama işletmelerinde insana, insan ile hizmet sunulmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002, s.85).

Konaklama işletmelerinde performans yönetimini gerektiren çeşitli nedenler vardır (Benligiray, 1999, s.27). Bu nedenler; pazar yapısının değişmesi, rekabette üstünlük sağlama çabası, işgören verimliliğini ve müşteri memnuniyetini arttırmak olarak sıralanabilir (Güzel, Aydın ve Eriş, 2007, s.141).

Konaklama işletmelerinde nitelikli işgücünün işletmede uzun süre kalmasını sağlamak önemli bir konudur. Bunun için de birtakım yöntemler uygulanması kaçınılmazdır. Bu yöntemlerden birisi de “başarı değerlendirmesi” dir. Başarı değerlendirmesi birçok iş alanında olduğu gibi konaklama işletmelerinde de üzerinde durulması gereken duyarlı bir konudur. Çalışanın, örgüt içinde dengenin yanlı olduğunu hissetmesi, işletmede birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olabilir. Bununla birlikte iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin çalışan tarafından algılanması ise işletme veriminin ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlar (Argon ve Eren, 2004, s.226).

Konaklama işletmelerinde farklı hizmet alanları olmakla birlikte en önemli hizmet alanlarından birisi ev idaresidir (kat hizmetleri). Bu işletmelerde ev idaresi biriminin yürütmekte olduğu faaliyetler işletmenin bütünsel performansı üzerinde oldukça belirleyici bir özelliğe sahiptir. Konaklama işletmelerinde ev idaresi (kat hizmetleri) biriminin faaliyetlerinin, otelin hemen hemen bütün alanlarına

yayılmış olması, bu bölümün performans düzeyinin etkin bir biçimde ölçülmesini zorunlu hale getirmektedir (Seymen ve Erdem, 2007, s.779).

Bu noktada hem alana hem de sektöre katkı sağlayabileceği düşüncesinden hareketle ev idaresi personelinin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak bir ölçüm aracı geliştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Konaklama işletmelerinde çalışan ev idaresi personelinin iş performansının ölçülmesinde hangi boyutlar kullanılabilir?
- Ev İdaresi personelinin performansının ölçülmesini temsil eden boyutların gözlenebilir alt boyutları nelerdir?
- Geliştirilmesi düşünülen performans değerlendirme ölçeği belirlenen boyutlarla performansı ölçmekte midir?
- Geliştirilmesi düşünülen performans değerlendirme ölçeğinin geçerliği ve güvenirliği hangi düzeydedir?

Bu doğrultuda; çalışmanın ilk bölümünde; “performans” ile “performans değerlendirme” kavramlarının tanımı ve genel bir değerlendirmesi yapılarak tarihsel gelişimi incelenmiş ve geliştirilmesi düşünülen ölçeğin kavramsal dayanağını oluşturan 360 derece performans değerlendirme sistemine değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, konaklama işletmeleri ile ilgili bilgiler verilerek, ev idaresi (kat hizmetleri) bölümü tanımlanmış ve konaklama işletmeleri için önemi açıklanmıştır. Yine aynı bölümde ev idaresi (kat hizmetleri) bölümünde kullanılan performans değerlendirme sistemi değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde; ölçek geliştirme çalışmasına temel teşkil edecek olan yönteme değinilmiş ve geliştirilmesi amaçlanan ölçme aracının yapısı, uygulanması ve analiz teknikleri açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde; verilerin analizinden elde edilen bulgular açıklanmış, geliştirilen ölçekle ilgili alt boyutlar ve puanlar değerlendirilmiştir. Modelin analizi yapılmış ve bireysel performans algısını etkileyen faktörlere ilişkin bulgular açıklanmıştır.

Beşinci bölümde; verilerin analizi sonrası elde edilen sonuçlar ile daha önce alanda yapılmış çalışmalar arasındaki benzerlik ve farklılıkların bulunduğu tartışma bölümü yer almıştır.

Son bölümde ise çalışmanın sonuçları değerlendirilerek gelecek araştırmalara getirilecek öneriler açısından değerlendirmeler yapılmıştır.

PROBLEM DURUMU

Seymen ve Erdem (2007) tarafından yapılan çalışmada; uygulanan bazı değerlendirme kriterlerinin, kat hizmetleri personeline yönelik performansı yansıtmada yetersiz kaldığının bir işareti olarak değerlendirilebileceğinden bahsedilmiş ve yöneticilerin bölümlerini anlayabilmeleri için ilk olarak işletmede performansın etkili bir şekilde ölçülebilmesine olanak sağlayan bir sistem kurulması gerektiği belirtilmiştir. Benzer şekilde Öztürk (2014) tarafından yapılan performans değerlendirme model önerisi çalışmasında, uygulama bölümü olarak kat hizmetlerinin seçilmesinde; bölümün işletmeye olan katkısı ve sistemli bir ölçüm modelinin geliştirilmesinin bir ihtiyaç olmasının etken olduğu belirtilmektedir.

Dolayısıyla, alanda kat hizmetleri personeline yönelik olarak yapılacak bundan sonraki çalışmalarda kullanılması amacıyla bir ölçüm aracı geliştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

Bu çalışma ile konaklama işletmelerinde çalışan ev idaresi (kat hizmetleri) personelinin örgüte katkılarını en üst düzeye getirmek amacıyla yürütülen performans değerlendirme süreçlerinin incelenmesi ve tüm sürecin sağlıklı

işleyebilmesini teminen performans değerlendirmeye yönelik bir ölçeğin geliştirilmesi ve kat hizmetleri personelinin bireysel performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda; aşağıdaki araştırma soruları cevaplanacaktır:

- Geliştirilecek olan performans değerlendirme ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçek midir?
- Geliştirilecek olan ölçekten ve alt boyutlarından elde edilecek ortalama puanlar ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir durumu, mesleki deneyim, çalışma saatleri, iş yükü algısı, iş yerinde düzenli performans değerlendirme çalışmasının yapılma durumu vb. değişkenler arasında bir ilişki var mıdır?
- Geliştirilen ölçek ile bireysel performans algısını etkileyen faktörlerden örgütsel bağlılık, algılanan stres ve karar serbestliği arasında bir ilişki var mıdır?

1. BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

“Performans kavramı”, günümüzde iş ortamında da diğer alanlarda da sıklıkla karşılaşılan ve (Savaş, 2005, s.102) genel anlamıyla, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır” (Akal, 1990, s.235). Ancak, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için kriterler belirlenmediği durumda, kavram karmaşık bir hale gelmektedir. Ölçümlerin, değerlendirmelerin ve gerektiğinde karşılaştırmaların sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, bu kavramın açıkça tanımlanması gerekmektedir. Alanda söz konusu kavramla ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür (Şentürk, 2018, s.1). Dilimize Fransızca’dan geçtiği bilinen “performans kavramı” alanda sık sık kullanılmış olup, tam manasıyla sınırları belirlenmemiş ve farklı yazarlar tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır (Erdoğan, 1991, s.13). Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- “Başarım” (www.tdk.gov.tr)
- “Genel anlamda belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı belirleyen bir kavramdır” (Songur, 1995, s.6).
- “Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da girişimin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin; neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır” (Baş ve Artar, 1990, s.12).
- “Misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, firma stratejisine göre belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, hedefli bir faaliyetin verimliliği, etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, esnekliği, yeniliği, karlılığı gibi unsurlar arasındaki ilişkiler bütünüdür” (Ağca ve Tuncer, 2006, s.176).

- “Bir kişinin sahip olduğu potansiyeli veya bilgi ve becerisini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır” (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008, s.239).
- “Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir kuruluşun o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin ifadesidir. Kısaca herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir” (Okur, 2007, s.53).
- “Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluktur” (Kubalı, 1999, s.31).
- “İnsanların yaşamlarında ve çalışma hayatlarında gösterdikleri bir şeyleri başarma çabasıdır. Her insanın sorumluluklarını, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir” (Uyargil, 2008, s.19).
- “Bir çalışanın belirli bir zaman içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmesiyle elde ettiği sonuçlardır” (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.210).

Tanımlar incelendiğinde, “performans” kavramının belirli bir zaman aralığındaki işin yapılma süreci ile birlikte tüm sonuçları bir bütün olarak kapsadığı görülmektedir.

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Sözlük anlamı, bir şeyin nitelik ya da niceliği üzerine yapılan çalışma sonucu varılan yargı, aynı biçimdeki olayların, birtakım ölçümlere göre belirlenmesi olan değerlendirme, personelin performansı, başarılılığı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işi olarak tanımlanmaktadır (Canman, 1993, s.161).

Bazı kaynaklarda “işgören değerlendirmesi”, “başarı değerlendirmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışanın değerlendirilmesi” gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme (Akyüz, 2001, s.82); bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin, kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2013, s.162).
Performans değerlendirme sistemi bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre

birçok yönden sistemli olarak ölçülmesini ve onların gelecekteki güçlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamakta olup (Bingöl, 2006, s.23), insan kaynakları yönetiminin en hassas konularından biridir. Ayrıca performans değerlendirme sadece bir teknik değil, insan ve veri kavramlarını da içeren bir süreçtir (Cascio, 1991, s.296). Bu süreç çalışanın sadece işteki verimliliğini değil; bir bütün olarak çalışanın başarısını ölçmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, s.160).

Performans yönetimi sistemi, pek çok yöntemi kapsayan geniş bir işlevi ifade etmekte ve genellikle karıştırıldığı performans değerleme çalışmalarını da içermektedir. Bu özellikleri doğrultusunda etkin bir performans yönetimi, yalnızca mevcut olanla yetinmemekte; sistemli bir gelişimi de hedeflemektedir. Dolayısıyla işletmeler, performans yönetimine ilişkin çalışmaları gerçekleştirirken; belirli amaçlara ulaşmayı arzu etmektedirler (Furnham, 2004, s.85).

İnsan kaynakları için yol gösterici olan performans değerlendirmenin (Ferecov, 2003, s.67) uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve nihayet, elde edilen performans ile birlikte kararlaştırılan hedeflerin birbirine ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varılarak yürütülmesi gerekmektedir (Hodgetts ve Kroeck, 1992, s.331).

Nitekim önemli bir yönetsel sorumluluk olan ve çalışanların bireysel farklılıkları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen performans değerlendirme faaliyetinin etkinliği; çalışanın motivasyon durumu, eğitim ihtiyacı ve gelişim düzeyinin belirlenerek doğru ve zamanında verilmiş kararlar alınmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, s.56). Performans değerlendirmesi, örgütlerin belirlenen amaçlarını gerçekleştirme ve bu amaçlar doğrultusunda bireysel katkılarının organizasyona faydasının belirlenmesi ve değerlendirilmesi noktasında çok önemli bir yere sahiptir (Bayram, 2006, s.51).

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ

Performans değerlendirme yöntemleri, sürekli değişen ve gelişen bir süreç içinde günümüzdeki şeklini almıştır. Bugünkü şeklini alana kadar eski önemini yitiren, yeni geliştirilen ve daha fazla önem kazanan değerlendirme anlayışları ortaya çıkmıştır. Özetle bu süreç, düşük maliyetle yüksek üretim ve kar hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği farklı ölçütlere ağırlık veren modern yönetim anlayışına geçildiğinin bir göstergesi olarak açıklanabilir (Akal, 1988, s. 5).

“Performans değerlendirme” kavramı doğası gereği insanın değerlendirilmesine dayandığından, geçmişinin insanın kendini tanıdığı andan itibaren başlamakta olduğu söylenebilir (Bingöl, 2006, s.320). Performans değerlendirmenin kavram olarak şekillenmesi 17. yüzyıla gelinceye kadar tamamlanamamış olmasına (Öztürk, 2008, s.29) ve konuya gösterilen ilgi ancak son yıllarda artmış olmasına rağmen; uygulamada çalışanları değerlendirme, yüzyıllardan beri süregelen bir olgu olmuştur (Murphy ve Cleveland, 1995, s.3).

Çin’de M.Ö. 221-265 yılları arasında imparatorluk tarafından performans değerlendirme amacıyla, “İmparatorluk Değerleri” adı altında bir sistem uygulanmıştır. Daha sonra, İgnatius Loyola (İspanyol rahip), kurduğu sistemle tarikat üyelerinin sorumluluklarının değerlendirildiği bir sistem oluşturmuştur (Öztürk, 2008, s.26).

“Performans değerlendirme”, 1800’lü yılların sonuna doğru, kişilerin hem fiziksel hem de zihinsel özelliklerinin, davranış ve yeteneklerinin ölçüldüğü bir sistem halini almıştır. Daha sonra, belirlenen faktörlerin çoğunun ölçülmüş olması sebebiyle değerlendirme kriterlerinde değişikliğe gidilmeye başlanmıştır. Konunun uzmanlarınca, 1970’li yıllardan başlayan ve günümüze kadar gelen, çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur (Carter, 1994, s.132).

İskoçya'da ilk performans değerlendirme çalışmalarının Robert Owen adında bir işveren tarafından yapıldığı, uygulama sonucunda kayıt tutulduğu bilinmektedir. Bir askeri subay ve politikacı olan General Cass'ın Amerikan ordusunda yaptığı değerlendirme çalışmalarının da günümüze ulaşan ilk performans değerlendirmelerinden olduğu bilinmektedir (Bingöl, 2006, s.112). Sanayi Devrimi'nin ivme kazandığı 19. yüzyıl bu anlamda ilk sistematik performans değerlendirme örneklerini içinde barındırmaktadır (Önen, 2012, s.880).

Kurumlarda çalışan personelin performanslarının ölçümü ile ilgili sistematik şekilde yapılan ilk uygulama 1900'lü yıllarda Amerika'da kamu kurumlarında gerçekleştirilmiş ve (Bingöl, 2006, s.28) ilk yapısal sistem, F. Taylor tarafından 1. Dünya Savaşı öncesinde geliştirilmiştir. İlk uygulama Amerikan Ordusunda görev yapan ofis personelinin değerlendirilmesinde yapılmıştır (Öztürk, 2008, s. 32). İzleyen yıllarda Taylor'un uygulamaları sayesinde "performans değerlendirme kavramı" bilimsel anlamda kullanım alanı bulmaya başlamıştır (Uyargil, 2008, s. 2).

Sistematik değerlendirme yöntemlerinin doğuşu I. Dünya Savaşı sonrasında olmuştur (Uyargil, 2008, s.1). Endüstride, işçileri değerlendirmek üzere W.D. Scott tarafından geliştirilen "kişilerarası kıyaslama sisteminin", Amerikan ordusunda kullanılmaya başlanmasıyla birlikte performans değerlendirmenin gelişim süreci hız kazanmıştır (Hedge, Borman ve Birkeland, 2001, s.16-17). Paterson (1922) tarafından, kıyaslama yönteminin çoklu karşılaştırmalarda sıkıntılara sebep olacağından bahisle, "grafik değerlendirme ölçeği" oluşturulmuştur. Bu dönemde geliştirilen performans değerlendirme yöntemlerinin ortak özelliği, bireysel performanslarına veya niteliklerine bakılmaksızın bütün personel için birkaç kıstas belirlenerek değerlendirme yapılmasıdır. Ek olarak, değerlendirme sonuçları, işe alma, işten çıkarma, görevde yükselme ve ücret yönetimi konularında, yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır (Örücü, 2007, s.202).

I. Dünya Savaşından sonra, kriter olarak “kişilik özelliklerini” baz alan değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş, ancak 1950’li yıllardan sonra, çalışanın ürettiği işe yönelik kriterleri baz alan teknikler kullanılmaya başlanmıştır (Bayraktaroğlu, 2011, s.206).

II. Dünya Savaşı döneminin ardından her alanda yaşanan yıkım, birçok olumsuzluğa neden olmasına rağmen, bu dönemde personelle ilgili çalışmalar konusunda büyük gelişmeler yaşanmış, dönemin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla Flanagan (1954) gibi bazı endüstri psikologları, bireysel performans üzerine çalışmalar yapmıştır (Aggarwall ve Thakur, 2013, s.619). Örneğin Sisson (1984) tarafından ordudaki hareketli birlikleri denetim altında tutabilecek yetkin komutanları belirleyebilmek amacıyla “zorunlu seçim yöntemi” geliştirilmiştir. 1950’lere kadar sadece değerlendiricilerin yani yöneticilerin çalışanlar hakkındaki kişisel görüşlerinin yansıtıldığı ve iş sonuçlarıyla bağlantısı az olan uygulamalar görülmektedir (Canman, 1993, s.166).

1950’lerin sonunda mesleki amaçlar ve bireysel performans arasında bir ilişki kurulmaya başlanmış ve 1960’larda “davranışa bağlı kriterleri” baz alan yöntemler daha başarılı olmuştur. 1970’lerden bugüne kadar ise çok boyutlu ölçütlerden oluşan ve kişisel özelliklerin yanında işe yönelik kriterleri de kapsayan değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir (Kermally, 1997, s.24-25).

Konuya ilişkin ülkemizdeki ilk uygulamalar kamu kesiminde başlamıştır (Uyargil, 2008, s.167). Öncelikle “Karabük Demir Çelik Fabrikalarında” akabinde “Sümerbank”, “Makine ve Kimya Endüstrisi” ile “Devlet Demir Yolları” gibi kurumlarda uygulanmaya başlanmıştır (Bulut, 2004, s.12). Daha sonraları işletme bilimi yaygınlaşmaya ve modern yönetim yöntemleri kurumlarca daha iyi tanınmaya başlamıştır (Uyargil, 2008, s.172). Özel sektör uygulamaları, 1960 yılı itibari ile başlamış ve “modern yönetim tekniklerinin” benimsenmesi ile son yıllarda artış göstermiştir (Akt; Gavcar, Bulut ve Engin, 2006). Ülkemizde performans değerlendirme yöntemleri üzerine 1980’li yıllardan itibaren

yoğunlaşılmış ve başarılı örneklere rastlanmaya başlamıştır (Öztürk, 2008, s.256).

Gün geçtikçe değişen çalışma koşulları, değerlendirme sistemlerini etkileyerek günümüz koşullarına uyumlu hale gelmesini sağlamıştır (Dağdeviren, Akay ve Kurt, 2004, s.132). Yöneticilerin ellerindeki beşeri kaynağı etkin şekilde kullanma zorunluluğu, değerlendirme sistemlerinin gelişimine ivme kazandırmıştır (Drucker, 1998, s.246). Geçmiş yıllarda birbirinden farklı değerlendirme sistemleri önerilmiş ve önerilen yeni sistemler bir önceki sistemin eksikliklerini tespit ederek, değişen günümüz koşullarına adapte etmiştir. Örneğin 1991'de "Performans Piramidi", 1992'de "Dengeli Puan Kartı" ve en iyi bilinen örneklerden olan "Performans Prizması" alana kazandırılmıştır (Lynch ve Cross, 1991; Kaplan ve Norton, 2005; Neely ve diğerleri, 2002).

Değerlendirme sistemlerinin ilk örnekleri olarak, davranışsal değerlendirmeler görülmektedir. Bu değerlendirmeler organizasyon tarafından istenen birtakım davranışsal özellikler dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu özellikleri; liderlik, güvenilirlik, yönetsel beceriler, sadakat şeklinde sıralamak mümkündür. Ancak bu değerlendirmelerin olumsuz tarafları bulunmaktadır. Kesin tanımlamalar olmadığı için; çalışanlardan ne istendiği açık değildir. İşe özel değerlendirmeler yoktur; hangi işte neyi başarmaları gerektiği açık değildir. Değerlendirmeler fazlasıyla subjektiftir; çoğunlukla yöneticilerin bireysel görüşlerine bağlıdır ve işle doğrudan ilintili değildir (Canman, 1993, s.165).

"Çok kriterli karar verme teknikleri" ile değerlendirme uygulamaları için önceki çalışmalar incelendiğinde; Labib, Williams ve O'Connor 1998'de çok kriterli bir karar verme tekniği olan "Analitik Hiyerarşi Süreci"ni kullanarak bir personel seçim prosesi önermişlerdir (Lai, 1995, s.961). Laing ve Wang (1992), Cannavacciuolo, Capaldo, Ventre ve Zollo (1994), Yaakob ve Kawata (1999) gibi araştırmacılar ise personel seçme ve değerlendirmede "bulanık mantık yöntemini" kullanmışlardır (Akt. Göleç ve Kahya, 2007).

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

İşletmelerde başarı, işletme fonksiyonlarını yerine getirmek üzere görevlendirilen personelin göstereceği performansa bağlıdır (Tekin, 1999, s.42). Bireyin başarısı ile kurumun başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu için performans değerlendirme, kurumun başarısı için çok önemlidir. Çünkü bireylerin performanslarının artması, kurumun performansının da dolaylı olarak artması anlamına gelmektedir. Kurumlar, varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için, çalıştırdıkları personelin görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerini bilmek zorundadır. Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan veriler işletme, yönetici ve çalışanlara yol gösterici ve yönlendirici nitelikte olmaları dolayısıyla önem arz etmektedir. Geribildirimler sayesinde personelin verimliliğine, iş tatminlerine, işe bağlılık durumlarına ve motivasyonlarına yeni bir boyut kazandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, s.224).

Performans değerlendirme bir anlamda insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir (Uyargil, 1997, s.23-24). Personelin yaptığı veya yapamadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini etkilediği için kendilerinden beklenen görevleri yerine getirip getirmediklerinin, özellikle iş konusunda bireysel performanslarının değerlendirilmesi zorunlu olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, s.154). Aynı zamanda değerlendirme çalışmaları, kurumların kariyer geliştirme programlarına bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ele alınması gereken konulardan biridir (Becker ve Gerhart, 1996, s.781).

Performans değerlendirmesi sayesinde kurum; çalışanın ilgi ve yeteneklerini işine ne kadar yansıttığını, bireysel iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını tespit edebilecektir. Diğer yandan performans değerlendirmesi, dengeli bir ücret sisteminin uygulanması, eğitim gereklerinin saptanması, personel temini ya da işten uzaklaştırılma konularında etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, s.258).

1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Performans yönetim süreci, bir işletmede hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bilgileri karşılaştırma ve performansın sürekli iyileştirilmesini sağlayacak düzenlemeleri yapıp, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen süreçtir (Benligiray, 1999, s.27).

Performans değerlendirmenin temel amacı; personelin yapması gereken işi yakından tanıması, iş yapabilmek için gerekli bilgi, yetenek ve deneyimi kazanabilmesi, iş gelişiminin sağlanması, personelin ve böylece örgütsel stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olabilmesidir (Cesur, 2015, s.287). Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının eksik yönlerini görebilmeyi, onları eksiklerini giderecek şekilde eğitebilmeyi ve örgütsel amaçlara hizmetleri ölçüsünde personeli ödüllendirebilmeyi sağladığı için yapılması gerekir. Böyle bir değerlendirme yapılmadığında bütün çalışanların eşit düzeyde performans sergiledikleri ve örgütsel amaçlara aynı düzeyde hizmet ettikleri varsayımı kabul edilmiş olmaktadır ki bu durum çalışanlar için motivasyon kırıcı olduğu kadar örgüt için de istenmeyen sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Dessler, 2008, s.339).

Performans değerlendirmesinin iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birisi; iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gereklidir. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir (Palmer, 1993, s.9-10). Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olmaktadır (Jordan, 2009, s.13).

Performans değerlendirmesi, örgüt açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşımaktadır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar,

çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı biçimde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve çalışma isteksizliği giderek artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile çalışan, eksikliklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesi bir bakıma çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir (Barutçugil, 2002, s.189).

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN FAYDALARI

Her işletmenin yönetiminde personele ilişkin bir dizi kararlar alınır. Atama, yer ve görev değiştirme, yükselme, ödüllendirme ve disipline ilişkin kararlar bunların belli başlılarıdır. Bu kararların amacı hizmetin daha iyi yürütülmesini sağlamaktır. Personel başarı değerlendirmesi bu kararların rastlantıdan kurtarılmasına, nesnel ölçütlere dayandırılmasına olanak vermektedir (Timur, 1983, s.17). Ayrıca, bu sistem sürecinde çalışanın bir yön duygusu kazanması ve enerjisini bir amaca yöneltmesi kolaylaşmaktadır (Werner, 1993, s.151).

Değerlendirme sisteminin, tüm yönleriyle anlaşılarak hayata geçirildiği kurumlarda, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından faydaları şu şekilde özetlenebilir:

1.6.1. Çalışan Açısından Faydaları

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından en önemli faydalarından birisi, çalışan personelle çalışmayan arasındaki ayrımın yönetim tarafından yapılacağına dair güven sağlamasıdır. Değerlendirmenin açık şekilde yapılması ve personelin sonuçlardan haberdar olmasının sağlanması, personel açısından oldukça faydalıdır (Bilgin, 2004, s.59). Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından bazı faydaları vardır. Bunlar:

- Yöneticilerinden aldıkları geribildirimlerle, çalışmalarıyla ilgili ne düşündükleri hakkında bilgi edinirler (Edwards ve Ewen, 2000, s.46).
- Kurumunun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma imkânı bulurlar.
- Üstlerin beklentilerini ve iş performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler (Örücü ve Köseoğlu, 2003b, s.64).
- Performanslarına ilişkin geri bildirim alma olanağına sahip olan çalışanların iş tatminleri ve kendilerine olan güvenleri gelişir (Kaynak, 1998, s.321).
- Güçlü ve zayıf yönlerini öğrenirler (Pehlivan, 2008, s.182).

Performans değerlendirme verileri çalışanlar için geri besleme olarak kullanıldığında, sağladığı yararların azımsanmayacak kadar önemli olduğu görülmektedir. Personelin şirket içinde üstlendiği rol ve sorumluluğun daha iyi anlaşılması ve en önemlisi personelin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmesi mümkün olur. Bu bilgiler ışığında kurumlardaki personelin yeteneğine göre iş dağılımlarının yapılması, kurum açısından faydalı olacak ve personelin amirlerine ve kuruma olan güvenini de artıracaktır (Çakmak ve Ocaklı, 2006, s.224).

1.6.2. Yönetici Açısından Faydaları

Performans değerlendirme kimileri tarafından zaman alan ve iş yükü olarak görülen bir uygulama olsa da yöneticiler için birçok avantajı bulunmaktadır. Çünkü etkin bir değerlendirme sistemi en büyük faydayı kurum yöneticilerine sağlayacaktır (Uyargil, 2010, s.256). Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından faydaları şunlardır:

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimini güçlendirir (Çırak, 2004, s.223).
- Planlama ve kontrol işlevlerinde etkili olur (Örücü ve Köseoğlu, 2003a, s.12).

- Ödüllendirilecek veya teşvik edilecek çalışanların tespitini sağlar (Artan, 1981, s.83).
- Yönetsel becerilerini geliştirme olanağı bulurlar (Uyargil, 2008, s.48).
- İşgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgiler edinmeyi sağlar (Canman, 1993, s.160).

Performans değerlendirmenin yöneticilere sağladığı yararlara bakıldığında, yöneticinin performans değerlendirmesinden elde ettiği verilerle kurumda alınacak olan stratejik kararların ve yapılacak olan işlerin planlanmasında, kurumun amaçlarına ulaşılması ve yapılan işlerin mali açıdan daha az maliyetli olmasında yararlı olacaktır. Kurum çalışmalarında ise, değerlendirme verileri sayesinde, işlerin doğru kişilere verilmesiyle iş verimi de artacaktır (Çakmak ve Ocaklı, 2006, s.222).

1.6.3. Kurum Açısından Faydaları

Performans değerlendirmenin ortaya koyduğu sonuçlar, kurumun bütünü için daha kapsamlı sonuçların ortaya çıkmasını sağlar (Uyargil, 2013b, s.23). Bu açıdan bakıldığında;

- Kurumun etkinliği ve karlılığı artar (Örücü ve Köseoğlu, 2003a, s.14).
- İnsan kaynakları ve eğitim planlamalarının daha etkin bir şekilde yapılmasını sağlar (Türkel, 1998, s.100).
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim kurularak ilişkilerin iyileştirilmesini sağlar (Kabadayı, 2002, s.72).
- Kurum ve birim hedeflerinin personelin kişisel hedefleriyle uyumlaştırılmasını sağlar (Uyargil, 2008, s.28).

Performans değerlendirme verilerinin, kurumlara sağladığı faydalar sayesinde, işletme amaçlarının çalışanlar açısından daha kolay anlaşılması, çalışanların hedeflerinin kurum hedefleriyle birleştirilmesi sağlanmaktadır. Aynı zamanda elde edilen bu veriler insan kaynakları

açısından da eğitim ihtiyacı, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamaların daha kolay bir şekilde analiz edilmesine de katkıda bulunmaktadır (Erdemir, 2013, s.27).

Bunların yanı sıra performans değerlendirme sistemi; yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar almalarını kolaylaştırır, gözetimi etkinleştirir, dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratır ve işgörenin moralini yükseltir (Bingöl, 2006, s.327).

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Çalışanların performanslarının nasıl ölçüleceği ya da değerlendirmenin neye göre yapılacağı sorusu, performans değerlendirme faaliyetinin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Belirlenecek ölçütler ile değerlendirme sürecinin başarısı arasında doğru orantı olduğu açıktır. Dolayısıyla söz konusu ölçütler, rasyonel bir karaktere sahip olacak bir biçimde belirlenmeli ve belirlenecek bu ölçütler tüm çalışanlara bildirilmelidir (Newman ve Hinrichs, 1990, s.5).

Sistemin başarısı, ağırlıklı olarak kullanılan yöntemlere bağlı olduğundan süreç sonucunda ortaya çıkacak olan verilerin geçerlilik dereceleri önemlidir. Kurumda performans değerlendirme faaliyetinin etkili bir biçimde uygulanıp amaçlarına ulaşabilmesini teminen değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bunlar; güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik ve adalet ilkeleridir (Erdoğan, 1991, s.50).

1.7.1. Güvenilirlik

Performans değerlendirmede güvenilirlik, “belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin birden fazla kez değerlendirmesiyle elde edilen sonuçlar arası tutarlılık” olarak ifade edilmektedir. Birçok değerlendirme yönteminde

güvenilirlik derecesinin arttırılması amacıyla aynı astın birden çok değerlendirme yapması öngörülerek farklı yöneticiler arası tutarlılık aranır (Geylan, 1992, s.45).

Eğer değerlendirme güvenilir bir nitelik taşımıyorsa, personel bu süreci, yapılması gerektiği için yapılan bir işlem gibi algılayabilir (Uyargil, 2008, s.54).

1.7.2. Geçerlilik

Geçerlilik, "değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi" olarak tanımlanır. Geçerliliği yüksek olan ölçümlerde, bireyin performansı herhangi bir boyut atlanmadan değerlendirilmeye çalışılır. Seçilen faktör anlaşılır bir biçimde tanımlandığında, tüm değerlendirenlerin her faktörü aynı şekilde algılamaları sağlanacaktır (Erdoğan, 1991, s.154). Geçerliliği arttırmanın en etkili yolu; değerlendirilecek niteliklerin açık bir biçimde tanımlanması ve tanımlara uygun değerlendirme araçlarının geliştirilmesidir (Tahiroğlu, 2003, s.256).

1.7.3. Pratiklik

Değerlendirme sisteminin basit ve pratik olmaması durumunda, yönetici ve personel tarafından anlaşılması ve uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılabilmektedir. İyi anlaşılmayan bir değerlendirme sisteminin de geçerli ve güvenilir olması mümkün değildir. Pratik bir değerlendirme, sistemi yöneticiler ve personel tarafından kolayca anlaşılır ve böylece değerlendirme karmaşasından doğan zaman ve emek kaybının önüne geçilmiş olur. Sistemin pratik olması, değerlendirme sürecinin ve yönteminin benzer gruplar için aynı olması demektir. Yöneticilere ve personele, kendi grubu içinde tutarlı olmak üzere, farklı değerlendirme

yöntemleri kullanılmalıdır. Bu durum işletmede çalışan tüm personelin birbiriyle kıyaslanmasına katkıda bulunur (Geylan, 1992, s.73).

1.7.4. Adalet

Adalet, tüm çalışanların benzer performans düzeyinde gösterilmesi ile değil; gerçek performans farklılıklarının ortaya çıkarılması ile sağlanır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s.76). Adaletli olmayan bir sistem hatalı, güvenilir olmayan ve tartışmaya açık sonuçlar meydana getirebilir. Bu sebeple sistemin adil olduğu konusunda personelin güveninin sağlanması gerekmektedir (Palmer, 1993, s.28). Çalışanın değerlendirme yönteminin adil olmadığı kanısını taşıması, personelde tatminsizliğe ve istenilmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s.80).

1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rastgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha doğru bir seçim olacaktır (Sabuncuoğlu, 2013, s.58). Performans değerlendirme, yöneticinin gelecekteki davranışlarını planlamasında bir faktör, astların etkin olarak değerlendirilmesi için de bir tekniktir (Erdoğan, 1991, s.76).

Performans değerlendirmede amaçlar ya da faydalar belirlenerek değerlendirme öncesi yapılacak çalışmaların bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte; değerlendirmenin kimler tarafından kimlere uygulanacağı, değerlendirme aralıkları ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği vb. konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002, s.207).

Değerlendirme süreci, örgütsel hedeflerin işlevsel hedeflere dönüştürülmesiyle başlamaktadır. Bireysel hedefler, çalışanlar tarafından hangi hedeflere ulaşılması istendiğini ortaya koyar. Bir değerlendirme sistemi her amaca hizmet etmeyebileceği için; değerlendirme hangi amaçla yapılacaksa ona ilişkin özel hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflerin, yönetici ile çalışan arasında yapılacak görüşmelerde belirlenerek resmileştirilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2006, s.354).

1.8.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde performansın değerlendirilebilmesi için ilk olarak performansla ilgili kriterlerin neler olacağının belirlenmesi gerekmektedir (Tunçer, 2013, s.91). Çalışanların performanslarının ne şekilde ölçüleceği veya ölçüm sırasında ne tür ölçütlerin belirleneceği yani değerlendirmenin neye göre yapılacağı sorusu, performans değerlendirme faaliyetinin en önemli unsurlarından birisini oluşturmaktadır (Newman ve Hinrichs, 1990, s.18).

Sağlıklı bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulabilmesi için öncelikle stratejik hedefler doğrultusunda iş analizinin yapılmış olması gerekmektedir. Bu iş analizinden elde edilen veriler değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesinde kullanılabilir (Bingöl, 2006, s.357).

Performans değerlendirme kriterleri, yöneticiler ve çalışanlara iki tür veri sağlamaktadır. Bunlardan ilki; çalışanların görev tanımlarını içeren “ne iş yapılacağı” sorusudur. Diğeri ise; “işin nasıl yapılacağı” sorusudur. Değerlendirme standartları “işin nasıl yapılacağı” sorusunun cevabını bulmayı amaçlamaktadır (Oğulata ve Noyan, 2008, s.64).

Performans ölçütlerinin doğru bir biçimde seçilmesi değerlendirme sonucunda elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliği bakımından önemli olmaktadır. Bu nedenle, seçilen performans ölçütlerinin işin

yapılışında önemli ve geçerli olmaları gerekir (Uyargil, 1997, s. 23). Bu doğrultuda, performans ölçütlerinin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken hususlar şu şekildedir:

- Ölçütlerin seçiminde işin niteliği ve sorumluluk derecesi dikkate alınmalıdır.
- Çalışanların davranış özellikleri göz önünde bulundurularak seçim yapılmalıdır.
- Ölçütler yeterince anlaşılır olmalıdır (Tziner ve Kopelman, 2002, s.491).
- Kriter sayısı sınırlandırılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013, s.188).
- Kriterler, gözden geçirilerek ihtiyaç duyulan bölümler düzenlenmelidir (Bingöl, 2006, s.294).
- Kriterler, sayısal ve somut ölçütler içermelidir (Seashore ve diğerleri, 1960, s.197).
- Ölçütlerin belirlenme sürecine personelin de katılımı sağlanmalıdır.
- Gözlemlenebilir ve ölçülebilir ölçütler belirlenmelidir.
- Farklı zamanlarda, aynı çalışan grubuna ya da aynı zamanda farklı gruba uygulandığında, tutarlı ve güvenilir bilgiler sağlayan bir sistem olmalıdır (Benligiray, 1999, s.84-85).

1.8.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Değerlendirme standardı, “belli bir iş ya da hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişinin ulaşması beklenen başarı ve etkinlik düzeyini gösteren ölçüte denir” (Sezen, 1998, s.287). Performans değerlendirme standartları hangi işin nasıl yapılması gerektiği sorularına cevap verir. Bu standartlar nicel ya da nitel olabilir. Örneğin, üretim işi yapılan bir örgütte çalışanların “kaç birim üretim yaptığı” bir değerlendirme standardı olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, s.99).

1.8.3. Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi

Uygulamada, değerlendirmenin periyodik olarak yapılması yaygındır. Bununla birlikte sürecin terfi, nakil zamanlarında, kişinin veya amirin yer değiştirmesi gibi belirli durumlara bağlandığı da görülmektedir (Bingöl, 2006, s.338).

Genellikle uygulamada geçerli olan “bir yıllık” uygulamalardır. Takvim yılı sonu gibi belirli bir dönemde çalışanların performansları, iyi / kötü performans sergilediği iş alanları, işe ve çalışma arkadaşlarına karşı davranışları, işinde ve çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlar vb. gözden geçirilerek performans değerlendirme formuna eklenir. Yaygın görülen ve çalışanların performanslarını geliştirmek amacıyla yapılması uygun görülen diğer bir uygulama ise performans değerlendirme görüşmelerinin “altı aylık dönemler” halinde yapılmasıdır (Barutçugil, 2002, s.224).

1.8.4. Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Seçilecek değerlendirme yöntemi, iş yerinde kurulmak istenen performans değerlendirme sisteminin ihtiyaçlarını karşılayacak bir yöntem olmalıdır. Bunun için performans değerlendirme işini yürüten kişiler farklı yöntemler kullanarak işletmelere özgü yeni değerlendirme yöntemleri denemektedirler (Uyargil, 2008, s.103).

Ancak performans değerlendirmede kullanılan yöntem, ölçmek isteneni tam ve doğru olarak ölçemiyorsa, performans değerlendirme sonuçları kurumun ve çalışanların amaçlarına tam olarak hizmet etmeyebilir. Bu nedenle kurum kültürüne ve kurumsal yapıya en uygun performans değerlendirme yönteminin seçilmesi ve bu işin de uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir (Fındıkçı, 1999, s.346).

1.8.5. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Etkin ve verimli bir değerlendirme için, değerlendirmenin kim tarafından yapılacağı en önemli etkenlerden biridir (Bingöl, 2006, s.336). En yaygın uygulama, değerlendirmenin kişinin bağlı olduğu ilk yöneticisi tarafından yapılmasıdır. Bu uygulama, çalışanın performansına ilişkin en gerçekçi bilginin ilk basamak yöneticisinden elde edileceği fikrine dayanır. Bu aynı zamanda yöntem olarak da hiyerarşik yapıya uygundur denilebilir (Oğulata ve Noyan, 2008, s.71).

1.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Çalışanların bireysel performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin âdil ve kurum hedeflerine uygun olması oldukça önemlidir. Bu amaçla, kurumlarca çeşitli yöntemler denenmekte ve önceki yöntemlerin eksiklerinin giderilmesi hedeflenmektedir (Palmer, 1993, s.32).

Örgütlerde “klasik” ve “modern performans değerlendirme yöntemleri” kullanılmaktadır. Klasik değerlendirmeler, amirlerin kişisel gözlemleri ile oluşan kanaatler ve basit, ölçülebilir değerler kullanılarak yapılabilir. Modern değerlendirmeler ise organizasyon içerisinde sistemli ve belirli aralıklarla, sürekli yürütülen performans değerlendirme faaliyetleridir. Modern yöntemler organizasyonun yapısına, amacına, çalışanların beklentilerine, çevreye, yönetim planlarına göre değişebilmektedir (Dündar, 2013, s.76).

1.9.1. Performans Değerlendirmede Geleneksel Yöntemler

Bireyler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbiriyle kıyaslanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Görev değişikliğine veya terfisine karar verilecek iki ve daha fazla çalışanın performansının değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılır. Amaç, adaylar

arasında başarı düzeylerine göre sıralama yaparak en objektif ve en doğru kararı vermeye çalışmaktır (Örücü, 2007, s.97).

Bu performans değerlendirme yönteminde kurumun başarısını değerlendirmek için "karlılık" ve "büyüme" gibi sayısal veriler kullanılmaktadır. Kurum içerisinde kar oranı ve satışlar bir önceki döneme göre yüksekse çoğu zaman sorun algılanmaz. Bu gösterge performans değerlendirme sonuçlarının en önemli engellerinden biri olarak günümüzde yer almaktadır (Akyüz ve diğerleri, 2011, s.75).

Değerlendirmelerde personelin iş performansından çok kişilikleri değerlendirilmekte ve böylece öznel ölçütler işin içine dâhil edilebilmektedir (Canman, 1993, s.172).

1.9.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, personelin performansının tek bir boyut üzerinden değerlendirilmesi ve değerlendirilen bütün personelin, elde edilen sonuçlara göre sıralanması şeklinde gerçekleştirilir (Benligiray, 1999, s.133). Sıralama yöntemlerinin hedefi bir çalışanı diğerleri ile karşılaştırmaktır (Bingöl, 2006, s.230). Sıralama yönteminde 4 farklı yöntemden söz edilebilir (Dolgun, 2007, s.176):

1. "Basit Sıralama Yöntemi"
2. "Alternatif Sıralama Yöntemi"
3. "Puan Verme Yöntemi"
4. "İkili Karşılaştırma Yöntemi"

1. <u>Basit Sıralama Yöntemi:</u> "Basit Sıralama Yöntemi"nde çalışanlar değerlendirmeyi yapan kişi tarafından en "iyi/başarılı"dan en "kötü/başarısıza" doğru sıralanmaktadır (Uyargil, 2008, s.193). Söz

konusu yöntemin hızlı ve kolay tanımlanan bir yöntem olması büyük bir avantajdır (Altuncu, 1998, s.49).

2. Alternatif Sıralama Yöntemi: "Alternatif Sıralama Yöntemi"nde önce tüm çalışanlar değerlendirici tarafından listelenmekte, en iyi çalışan listenin başına, en kötü çalışan ise listenin sonuna yerleştirilmektedir. Bu işlem çalışanların tümü listeleninceye kadar devam eder. Yirmi kişiden az çalışan için geliştirilen bu teknikte, listenin en başı ve en sonunda yer alacak çalışanları belirlemek kolay olmakla birlikte diğer çalışanlar için sıralama yapmak zorlaşmaktadır (Wayne, 1996, s.83).

3. Puan Verme Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirici önceden belirlenmiş olan puanları çalışanlara dağıtmaktadır. Performansı yüksek olan çalışana daha fazla puan verilmekte ve tüm personel buna göre sıralanmaktadır. (Werther ve Davis, 1994, s.72).

4. İkili Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntemde tüm çalışanlar diğer çalışanlar ile tek ölçüt kullanılarak bire bir karşılaştırılır. Bazen çalışanların adlarının bulunduğu kartlar kullanılır. Öncelikle değerlendirilecek çalışanların adları kartlara yazılır. Çalışanlar arasındaki tüm karşılaştırmalarda değerlendirici iyi performansa sahip olarak belirlediği çalışanı işaretler. Her çalışanın aldığı puanlar toplanır ve personelin aldığı toplam puan, kendisi için bir "indeks sayısı" görevini görür. Değerlendirici yüksek puan alan çalışanı yüksek performanslı, düşük puan alan çalışanı ise düşük performanslı olarak belirler (Yüksel, 2000, s.98).

1.9.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

"Zorunlu Dağılım Yöntemi"nde, değerlendiriciler, çalışanları 5'li bir skalaya göre, farklı başarı düzeylerine yerleştirir (Mercanlıoğlu, 2012, s.45).

Zorunlu dağılım yönteminin temeli, çalışanları karşılaştırma yöntemine dayanmaktadır. Yöneticilerin çalışanları değerlendirirken ele aldıkları öznel hükümlerle değerlendirme verilerinin gruplandırmasının ardından çıkabilecek tutarsızlıkları engellemek için geliştirilmiştir. Bu yöntemde, değerlendirme yapan yöneticiler, bireyleri gruplandırma işlemini oluşturdukları ölçeğin en üstünde ya da ortasında gruplandırmaktadırlar (Bingöl, 2006, s.344).

1.9.1.3. Grafik Derecelendirme Ölçeği

Donald Paterson tarafından 1920'lerde geliştirilen (Landy ve Farr, 1983, s.46) ve sıklıkla kullanılan yöntemlerden biridir. Söz konusu yöntemde değerlendirilecek olan her çalışan için değerlendirici tarafından bir form kullanılır ve değerlendirici formda yer alan kriterlere göre değerlendirme yapar (Budak, Aldemir ve Ataol, 2001, s.321). "Grafik derecelendirme yöntemi", işin gereklerine uygun olarak belirlenmiş niteliklerin, bir ölçek üzerinde kötüden-iyiye ya da iyiden-kötüye doğru derecelendirilmesi şeklinde uygulanmaktadır (Bingöl, 2006, s.338).

Çok yaygın olarak kullanılmasına rağmen geçerliği ve güvenilirliği düşük ve değerlendirici hatalarına açık olan bir yöntem olarak görülmektedir. Fakat kolay uygulanabilir olması ve çıktıların sayısal olarak ifade edilebilme kolaylığı dolayısıyla kullanım alanı bulmaktadır (Tahiroğlu, 2003, s.259).

1.9.1.4. Kritik Olay Yöntemi

"Kritik Olay Yöntemi" çalışanların işle ilgili gösterdikleri anlık hareketlerinin belirlenerek, değerlendirmenin bu olay üzerinden yapılması esasına dayanır (Yüksel, 2000, s.101). Yöneticiler personeli yakından izler ve anlık olaylar karşısındaki davranışlarını kaydeder (Sabuncuoğlu, 2013, s.295).

1.9.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, çalışanlarla ilgili sorular bir form yardımıyla belirlenir ve bu sorular değerlendirici tarafından cevaplanır. Formda yer alan ölçütler değerlendirici tarafından önem sırasına konulur ve işgörenlerin değerlendirilmesinde bu sıralama kullanılır. Değerlendirme 100 üzerinden puanlanır ve her işgörenin aldığı puanlar toplanır. Böylece kişiler arası karşılaştırmalar yapılabilir (Uyargil, 2008, s.248).

1.9.1.6. Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri

"Grafik Derecelendirme Yöntemi" ile personel davranışları göz önünde bulundurularak oluşturulmuş olan bu yöntem 1960'lı yıllarda geliştirilmiştir (Erdoğan, 1991, s.191). Bu yöntemde formlar personelin yaptığı ya da yapması beklenen belirli davranışlara odaklanır. Bu örnekler performansın farklı düzeylerini gösterecek şekilde belirlenir ve değerlendirici tarafından kişinin karakteristik özelliklerini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanır (Spector, 1997, s.86).

1.9.2. Performans Değerlendirmede Modern Yöntemler

İnsan Kaynakları Yönetimi 1980'lerden sonra, örgütlerin rekabetine odaklanmıştır. Bunun sonucunda "performansı artırmak" ve buna bağlı olarak "personelin yaşam kalitesinin artması" olmak üzere iki kıstas ön plana çıkmıştır. Bu amaçtan hareketle personelin performansının ölçülmesi gereksinimi doğmuş ve pek çok performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmaya başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2013, s.205). Geçen süre içerisinde sistemler değişikliğe uğramış ve yöneticilerin, çalışanları değerlendiren tek faktör olmasının, objektif olmadığı görülmüştür (Bayram, 2006, s.55). Geleneksel yöntemler bu nedenle hem işgörenlerin hem de örgütün beklentilerine tam olarak cevap verememeye başlamıştır.

1990'lardan sonra ise tek boyutlu, yukarıdan aşağıya geleneksel yaklaşımlar yerine çoklu ve geribildirim esaslarına dayanan yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Gürgen, 2005, s.22).

Bu yöntemler, modern yönetim düşüncesi ışığında (Dağdeviren, 2007, s.270) performans değerlendirmede kullanılan klasik yöntemlerin uygulamada karşılaşılan sorunlarını gidermek ve daha objektif sonuçlara sahip olabilmek amacıyla geliştirilmiştir (Ataay, 1985, s.82).

Modern değerlendirme yöntemlerinde çalışan beklentileri ön planda tutulmakta ve çalışan, kurumunun "iç müşterisi" kabul edilip ona göre değerlendirme yapılmaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, s.35). Ayrıca bu değerlendirmede kullanılan çıktılar, çok boyutlu bir yapı sayesinde elde edilmektedir (Yücel, 1999, s.120).

1.9.2.1. Direkt İndeks Yöntemi

Söz konusu yöntemde işin niteliklerine göre yöneticinin ya da yönetici ve personelin birlikte belirlediği performans standartları tespit edilir. Belirlenen bu standartlara göre, hedeflere ulaşma konusundaki performans düzeylerinin sayısal değerleri genel performansın indeksini oluşturmaktadır (Çiftçi, 2007, s.180).

1.9.2.2. İş Standartları Yöntemi

Yöntem olarak "Direkt İndeks Yöntemi"ne benzemekle birlikte bu yöntemde daha detaylı performans standartları ve fiili sonuçlar kullanılmaktadır (Schuler ve Jackson, 2005, s.23). Oluşturulan standartların ağırlıkları çalışanın konumuna göre hesaplanır ve her standart için bir puan verilir. Değerlendirme sonucunda çalışanın aldığı her puan toplanarak nihai puana ulaşılmaktadır. Bu yöntem yönetici olmayan, vasıfsız personele yönelik olarak geliştirilmiştir (Çiftçi, 2007, s.178).

1.9.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Personelin potansiyel performansını belirlemeye yönelik olarak kullanılan bir yöntem olan “Değerlendirme Merkezi Yöntemi”, işgörenlerin eğitimi, personel seçme ve geliştirme amacıyla da kullanılmaktadır (Budak, Aldemir ve Ataol, 2001, s.236). Değerlendiriciler, çeşitli testlerle çalışanları değerlendirirler. Yöntemin, çalışanların iş ortamı kadar stresli olmayan bir ortamda değerlendirilmeleri ve kurumda sağlıklı iletişim ortamı oluşturma gibi avantajları vardır. “Değerlendirme Merkezi Yöntemi” işletmenin özel amaçlarına göre hazırlandığından, uzun bir süre ve yüksek maliyetler gerektirmektedir. Hem pahalı bir yöntem olması hem de değerlendirme öncesi yapılması gereken ön çalışmalar nedeniyle çok fazla tercih edilmemektedir (Çimen, 2009, s.47).

1.9.2.4. Psikolojik Değerlendirmeler

Bu yöntem kullanılırken derinlemesine mülakatlar, görüşmeler, gözlemler ve psikolojik testler gibi teknikler kullanılır. Böylece çalışanların bireysel performanslarını etkileyen tüm etmenler de belirlenmektedir (Erdoğan, 1991, s.41). Ancak pahalı ve zaman alan bir yöntem olması nedeniyle daha çok üst düzey yöneticiler tarafından yetenekli olduğu düşünülen personel için uygulanmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.251).

1.9.2.5. Kurumsal Karne Yöntemi

“Kurumsal Karne”, R. Kaplan ve D. Norton tarafından 1990’da “Geleceğin Organizasyonunda Performans Ölçümü” adlı araştırmayla geliştirilen ve hem performans ölçen hem de stratejik yönetim sağlayan bir araçtır. Sadece finansal sonuçlara göre davranılmasının, firmaların gelecekte ekonomik değer yaratmalarını engellediği inancı üzerine kurulmuştur (Kaplan ve Norton, 1999, s.67). Kaplan ve Norton, “kurumsal karne ölçütleri”nin işletme için bir strateji olması gerektiğini savunmuş ve

kurumsal karneyi yalnızca bir ölçü değil aynı zamanda bir yönetim sistemi haline getirmiştir (Bertan, 2009, s.2527).

1.9.2.6. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemin en önemli özelliği, yönetici-çalışan ilişkisinde çalışanların da kararlara katılımına yer vermesidir. Bu yöntemde çalışanların performans düzeyleri, çalışanlar ile yöneticilerin birlikte belirledikleri amaçlara göre yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetici çalışanlar ile düzenli olarak iş planları, performans düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümü konularında görüşmeler yapmaktadır. Organizasyonun amaçları ile çalışanların amaçlarının birlikte ele alındığı bu yöntemde, her değerlendirme dönemi başında çalışanlar ile yöneticiler ortak toplantılarla organizasyonun tümü, birimleri ve her çalışanı için hedefler ve performans standartları saptamaktadırlar (Erdoğan, 1991, s.126).

1.9.2.7. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

Hedeflere göre yönetimin bir fonksiyonu olan bu yöntem, işletmenin hedefleri ile çalışanın hedeflerini bütünleştirmek amacıyla çalışanın da bizzat sürece dâhil edilmesiyle oluşturulan hedeflerin ölçümlenerek performansın değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2013, s.55). Bu yöntem "değerlendirme dönemi başında belirlenen amaçlara, değerlendirme dönemi sonunda ne kadar ulaşabildiğinin karşılıklı olarak tespiti ve değerlendirilmesi" şeklinde tanımlanabilir (Timur, 1983, s.15).

1.9.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, çalışanın performansının; birçok kaynaktan toplanan bilgiler ışığında değerlendirildiği sistemdir (Bayraktaroğlu, 2011, s.78). "Çok kaynaklı performans değerlendirme" ve "geribildirim" performans değerlendirmede en yeni görüşlerdendir (Camgöz ve Alperten, 2006,

s.207). Bu değerlendirme yöntemi, günümüzde en çok kullanılan sistemlerden birisi haline gelmiştir ve hızla yayılmaktadır (Satır, 2011, s.63). Yöntemin bu denli yaygınlaşması, çalışana iş hayatında herhangi bir biçimde ulaşamayacağı "nesnel geribildirim" sağlaması (Bayram, 2006, s.60) ve örgütsel değişime olan katkıları sayesinde olmuştur (Uygur ve Sarıgül, 2015, s.195). 360 derece performans değerlendirme yönteminin çekirdeğini "geribildirim" felsefesi oluşturmaktadır (Öztürk, 2014, s.69).

360 derece geri besleme, değerlendirmelerde birçok farklı kaynak kullandığı için çalışan açısından daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vermektedir (Church ve Bracken, 1997, s.157). Farklı seviyelerden değerlendiricilerle değerlendirme yapıldığında, önyargı daha az olacağı için toplanan veri daha güvenilir ve daha önemlidir. 360 derece geri besleme ve çok-kaynaklı geri besleme için temel varsayımlardan biri kişisel farkındalığın artırılması ile davranış değişikliği elde edileceğine dair inançtır. Kişilerin, kendilerine bakış açıları ile başkalarının onlara bakış açıları arasındaki farklılıkları görmeleri, maksimum performansı sağlamak açısından önem teşkil etmektedir (McCarthy ve Garavan, 1999, s.439).

Bu yöntemin "geleneksel performans değerlendirme yöntemleri"ne göre daha etkili ve güvenilir sonuçlar vermesi nedeniyle, araştırmada 360 derece geribildirim süreci üzerinde durulmuş ve Ölçeğin geliştirilmesinde bu yöntemin kavramsal çerçevesinden yararlanılmıştır.

1.9.2.8.1. 360 Derece (Geribildirim) Kavramı

Geribildirim, yönetim alanında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Özellikle karar alma, iletişim, değerlendirme, işgören tatmini ve eğitim konularıyla ilgili analizlerde bu yönteme başvurulmaktadır (Kaymaz, 2007, s.158).

Kurum bazında bakıldığında birey, kurumunun hedeflerine odaklanarak uyum sürecini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Kurumsal bağlamda bu

sürecin başarısı, yeterli ve doğru bilgiye ulaşmakla ilişkilidir. Yeterli ve doğru bilgi, çalışanın, belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak davranışlar göstermesine aracı olacaktır (Ashford, 1986, s.476). Çünkü "geribildirim" bilgisine, çalışan tarafından daha çok önem verilmektedir (Morrison ve Cummings, 1992, s.256).

Bir kurumdaki geribildirim iki türlü elde edilmektedir. Birincisi, "Performans Değerlendirme" çalışmalarının sonuçlarından sağlanan "geribildirim bilgisi"; diğeri ise bu çalışmalar haricinde elde edilen "geribildirim bilgisi"dir. "Geribildirim" denildiğinde, akla ilk gelen, performans değerlendirme çalışmalarının "açık görüşme" esnasında yapılan bilgi paylaşımı olmaktadır. Geribildirim bilgisinin yalnızca değerlendirme sürecinde değil, değerlendirme dönemleri dışında da önemli olduğu belirtilmektedir (Kaymaz, 2007, s.163).

Geribildirim 360 derece performans değerlendirme boyutunda ele alındığında, bir işgörenin performansıyla ilgili olarak dört çeşit geri bildirim türü söz konusu olabilir. Her bir geribildirim türünün farklı özellikleri ve geribildirime taraf olan işgörenin de farklı tepkileri vardır (Dinç, 2005, s.52):

- **Beklenen Olumlu Geribildirim:** Bu tür geribildirimlerde hem kişinin hem de çevrenin kişiye verdiği notlar yüksek ve olumludur. Bu durumda kişi ortaya çıkan durumu hemen kabul eder. Başka bir deyişle işgörenin başarısı konusunda bir karar birliği vardır.

- **Beklenmeyen Olumlu Geribildirim:** Bu tür geribildirimlerde işgören değerlendirme sürecinde kendisine çevre değerlendiricilerden daha düşük puan verir. İş sürecinde kendinin fark etmediği fakat çevre tarafından gözlemlenen olumlu yönlerin ortaya konması sağlanır. Bu sayede işgörenin motivasyonu yükselir ve iş tatmini daha yüksek oranda gerçekleşir.

- **Beklenen Olumsuz Geribildirim:** Bu tür geribildirimlerde kabullenmiş ve uzlaşmaya varılmış bir başarısızlık söz konusudur. Başka bir deyişle, hem kişinin kendisi hem de çevre değerlendiriciler kişinin performansına düşük not vermişlerdir. Bu noktada işgörenin kendini geliştirmeye ihtiyacı olduğunu net olarak görmesi ve bireysel gelişim ve davranış planını bu yönde yeniden düzenlemesi gerekmektedir.

- **Beklenmeyen Olumsuz Geribildirim:** Bu tür geribildirimler büyük oranda değerlendirilen kişi tarafından reddedilir. Bunun nedeni kişinin kendine verdiği puanın çevrenin verdiği puandan daha yüksek olmasıdır. Başka bir deyişle işgören kendini yeterli ve/veya başarılı bulurken çevre değerlendiricilerin başarısız ya da yetersiz bulmasıdır. İşgörenin motivasyonu, bağlılığı ve iş tatmini düşüş gösterir.

1.9.2.8.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Örgüt kültüründe ve sosyo-kültürel düzlemde meydana gelen değişimlerle, geleneksel değerlendirme yöntemleri işlevsel olmaktan çıkmıştır. Bu gelişmeyle birlikte yalnızca değerlendirenler değil, değerlendirilenler de sürece katılmaya başlamış, kararlara katılım, alt seviyelere kadar ulaşmıştır (Yüce, 2003, s.67).

“360 derece performans değerlendirme sistemi”; tasarlanma hedefleri, uygulama şekli ve performans değerlendirme anlayışına getirdiği yaklaşımla diğer birçok değerlendirme yönteminden ayrılmaktadır. Bu noktada sistemin kendine has ve diğer sistemlerden ayrışmasını sağlayan ayırt edici belli başlı özellikleri bulunmaktadır. Bunların en temelinde yatan “çoklu değerlendirme” teknolojisidir. Bu teknoloji ilk bakışta çok basit bir fikir olarak görünmesine rağmen sistemi bugünkü popülerliğine getirmiş ve tercih edilen bir sistem olmasını sağlamıştır (Edwards, 1996, s.7).

Ayrıca, geleneksel değerlendirme yöntemlerinde, genellikle çalışan ilk amir tarafından değerlendirilmektedir. Bu yöntemde ise; çalışanı tanıyan birden çok kişinin değerlendirmesine yer verilmektedir. Ayrıca, çalışana kendisini değerlendirme imkânı da sunmaktadır. Bu yöntem, ücret yönetimi, terfi ve diğer yönetsel kararlara yardımcı olmanın yanı sıra, performansı geliştirmeyi de sağlamaktadır (Mount ve diğerleri, 1998, s.567).

1.9.2.8.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Faydaları

Bu yöntem, işgörenlerin doğru geribildirim almalarına olanak sağlamaktadır. Çok yönlü geribildirim almak, çalışanların performanslarını daha açık bir şekilde göstermekte ve eksiklikleri minimuma indirgemeye fayda sağlamaktadır. Değerlendirme sürecine birden fazla kişinin dâhil edilmesi, objektif sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır (Bingöl, 2006, s.351).

Sistemin faydalarını hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde incelemek gerekirse;

- Çalışanlara göre iş geliştirilmesine ortam sağlar (Arslan, 2003, s.13).
- Birden fazla ve farklı seviyede değerlendiriciyi sürece dâhil etmek suretiyle bir kişinin değerlendirilmesinde yapılacak kişisel hataları engeller (Milliman ve diğerleri, 1994, s.101).
- Çalışanın, yaptığı işin başkalarınca algılanış biçimini değerlendirmesine olanak sağlar (Aytaç, 2003, s.2).
- Çalışanların, kurum bünyesindeki yerlerini kıyaslayarak görebilmelerine imkân sağlar (Camgöz ve Alperten, 2006, s.203).
- Yöneticilerin, çalışanlarının bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri konusunda bilgi edinmesine olanak sağlar (Mount ve diğerleri, 1998, s.559).

1.9.2.8.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Genel olarak, bu sistemin amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda çalışanlara kapsamlı bir geri bildirim sağlanması,
- Yöneticilerin yetkinliklerinin saptanması,
- Çalışanların olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesi,
- Uygulanan eğitim faaliyetlerinin etkisinin ölçülmesi,
- Eğitim ihtiyacının saptanması,
- Ekip fikrinin güçlendirilmesi,
- İletişimin güçlendirilmesi gibi uygulamalara hız kazandırılmasıdır (İlleez ve Güner, 2006, s.326).

Her performans değerlendirme sisteminin esas amacı işgörenlerin mevcut durumlarını kavrayabilme ve gelişim sürecini verimlilik esasında yönetebilmektir. Bu anlamda bu sistemin de teorik amacı farklı değildir. Geleneksel yöntemlerden amaç olarak farklılaştığı nokta aslında kendi sistematik yapısından kaynaklanmaktadır. Bu sistemle çok boyutlu olarak değerlendirme kapsamında ve geri bildirimler eşliğinde bir bilgi/veri havuzu oluşur. Bu sayede yalnız değerlendirilen işgören değil, tüm çevrenin ilişki, verimlilik, başarı haritası da oluşturulmuş olur. Oluşturulan veri havuzu sayesinde doğru ve objektif olarak elde edilen bilgiler sayesinde yöneticiler başta olmak üzere herkes kendi resminin dışarıdan nasıl göründüğünü kavrar (Waldman ve diğerleri, 1998, s.90).

1.9.2.8.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Tercih Edilme Nedenleri

Kurumların bu sistemi tercih etmelerinin nedenleri, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin uygulanması sırasında ortaya çıkan sorunlar ve elde edilen sonuçların nesnel olmamasıdır. Çünkü bu sistemlerde;

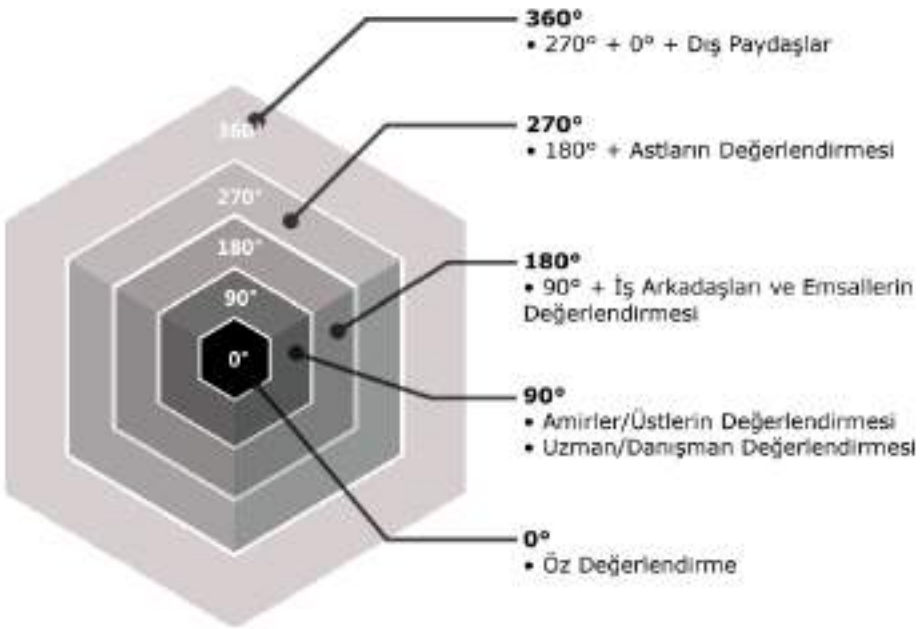
yöntemden, işin kendisinden, ortamdan veya değerlendiricinin bu faktörlerle etkileşiminden kaynaklanan hatalar olabilmektedir (Arslan ve diğerleri, 2016, s.87).

Genellikle hiyerarşik yapıya göre değerlendirmelerin yapıldığı geleneksel kurumlarda; çalışanların başarısızlıklarını saklama eğilimi göstermesi ve iletişimin bozulması gibi istenmeyen sonuçlar, 360 derece değerlendirme yöntemine yönelimi hızlandırmaktadır (Üzmez, 2012, s.2).

1.9.2.8.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Değerlendiricileri

Bu yöntemin temel amacı, değerlendirmenin; çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, astları, yöneticileri ve müşteriler gibi farklı düzeylerden katılımcılarla yapılmasıdır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.58).

Bu yöntemin adının 360 derece olmasının nedeni metaforik olarak çalışanın çevresini tamamen bir çember gibi sardığı düşünülerek çok sayıda değerlendirici olmasıdır (Şekil 1). Yıllar içerisinde uzmanlar ve değerlendiriciler eklemelerle bu yöntemi geliştirmişlerdir (Öztürk, 2014, s.55).



Şekil 1: Metaforik Olarak 360 Derece Değerlendiriciler (Öztürk, 2014, s.120)

- **0 Derece Geri Bildirim (Öz Değerlendirme):** Bu yöntemin getirdiği en önemli değişikliklerden birisi de çalışandan kendi kendini değerlendirmesinin istenmesidir (Esen, 2006, s.28). Özdeğerlendirme çalışanları, olumlu ve olumsuz yönlerini düşünmeye ve gelişimleri için hedefler oluşturmaya iten bir kişisel gelişim aracıdır. Çalışanlar değerlendirmelerinde kendilerine göre standartlar belirleyip, kendilerini yöneticilerinin değerlendirdikleri şekilde değerlendirmeyebilirler. Kişinin kendisini değerlendirmesi zor olmakla birlikte çalışanların öz değerlendirmeleri performans değerlendirme sistemi açısından değerli ve güvenilir bir bilgi kaynağıdır (Mathis ve Jackson, 2000, s.43). Öz değerlendirmede göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu yöntemin çalışanın kendisini nesnel bir şekilde değerlendirebilecek düzeye gelmesinin ardından uygulanması gerekliliğidir (Sabuncuoğlu, 2003, s.164).

- **90 Derece Geri Bildirim (Yöneticiler Aracılığıyla Değerlendirme):** Hem geleneksel hem de modern değerlendirme yöntemlerinde yer alan

değerlendirici, çalışanın ilk yöneticisidir (Jackson ve Greller, 1998, s.18). Yöneticiler, işin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu izleme olanağına sahip olmaları ve çalışanın iş performansını direkt gözlemleyebilmeleri açısından, değerlendirmeyi doğru bir şekilde yapabilecek kişiler olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2002, s.98). Bu kapsamda, çalışanın ilk amiriyle arasındaki kişisel bağ, en geçerli değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılabileceğini doğrulamaktadır (Uyargil, 2008, s.166).

- **180 Derece Geribildirim (Amirler ve İş Arkadaşları Aracılığıyla Değerlendirme):** Standart özellikler taşıyan bir 360 derece performans değerlendirme yönteminde işgörenin iş arkadaşlarına ve emsallerine de değerlendirici olarak yer verilir (McCarthy ve Garavan, 1999, s.442). Yöneticilerin her durumda görme olanağı bulamayacağı bazı çalışan davranışlarını değerlendirmede, daha güvenilir veriler sağlayacak olan, çalışanın emsalleridir (Dinç, 2005, s.24). Çalışma arkadaşlarının değerlendirmede yer almasının avantajları 3 başlıkta özetlenebilir: İlki; yöneticileri tarafından takip edildiğinin farkında olan çalışanların, davranışlarını değiştirebilme riskine karşı, emsallerinin yöneticilere kıyasla daha gerçekçi gözlemler yapabileceği belirtilmektedir. Bir diğeri, değerlendirilen birey ile aynı ortamda çalışan arkadaşlarının, kişinin hem iş performansı hem de kurumsal performansını daha net bir şekilde izleme imkânına sahip olduğu belirtilmektedir. Son olarak da, birden fazla kişi tarafından yapılan değerlendirmede ortaya çıkacak hataların tek kişinin yapacağı değerlendirmelerde ortaya çıkacak hatalara kıyasla daha düşük oranda olacağı belirtilmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995, s.87).

- **270 Derece Geribildirim (Amirler, İş Arkadaşları ve Astlar Aracılığıyla Değerlendirme):** Sürecin önemli veri kaynaklarından biri de çalışanın astlarıdır (Dinç, 2005, s.65). Ast değerlendirmelerinin başarıya ulaşabilmesi için; astların değerlendirme konusunda eğitim

almış olması ve yöneticilerin astlardan gelen görüşlere güvenmeleri beklenmektedir. Astın, yöneticisini değerlendirirken ne tür ölçütlere göre değerlendirme yapacağı da önemlidir. Zira işin niteliklerine ilişkin becerileri kapsayan ölçütler belirlenmesi sakıncalı olacak ve gerçekçi veriye ulaşılamayacaktır. Çünkü bir ast, yöneticisinin yaptığı işler hakkında bilgi ve deneyim yönünden gerçekçi bir fikre sahip değildir (Uyargil, 2008, s.84).

- **360 Derece Geribildirim (270 Derece ve Müşteriler Aracılığıyla Değerlendirme):** İç ve dış müşterilerin memnuniyet göstergeleri, değerlendirmelerde kullanılabilmekte ve iç ve dış müşterilerden yöneticinin kişisel performansı ve yetenekleri hakkında geri bildirim vermeleri istenebilmektedir (Beardwell ve Holden, 2001, s.66). Müşteriler tarafından değerlendirme yapılması birçok açıdan önem taşımaktadır. Müşteri ile doğrudan temas halinde olan konaklama sektöründe, müşterilerin görüşleri bu işletmeler için oldukça önemlidir. Dolayısıyla, müşteriler kaliteyi ve servis uyumunu ölçmede en iyi kaynak durumundadırlar (Mutlu, 2012, s.34). Bununla beraber performansa ilişkin görüşlerine başvurulması, müşterilerin firmaya bakış açılarını olumlu etkilemekte ve kurumla müşteri arasında sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesine ortam sağlamaktadır (Uyargil, 2008, s.78).

Özet olarak, 360 derece değerlendirme, bireyin kendi kendisini değerlendirmesi, iş arkadaşlarının değerlendirmesi, alt kademe personelin değerlendirmesi, yöneticilerin değerlendirmesi ve müşterilerin değerlendirmesiyle gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu sürecin bir parçası olan her birey hem değerlendiren hem de değerlendirilen konumunda bulunmaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015, s.194).

360 derece performans değerlendirme yönteminin objektif taraflarından birisi de özdeğerlendirme olarak adlandırılan, kişinin kendini değerlendirmesi aşamasıdır. Bu faktör çok kaynaklı değerlendirme

sistemlerinin değerlendiricileri arasında her zaman önemli bir yer tutmuştur (Turgut, 2005, s.121). Çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri, kendilerine ulaşılabilir bir üretim hedefi belirleyebilmeleri ve hedefe ulaşmak için motivasyonlarının artması açısından önemlidir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.56).

“360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”nin daha etkili ve güvenilir sonuçlar vermesi nedeniyle, araştırmada bu yöntem üzerinde durulmuş ve ölçeğin geliştirilmesinde bu yöntemin kavramsal çerçevesinden yararlanılmıştır. Ayrıca, çalışmanın kısıtları da dikkate alınarak 360 derece performans değerlendirme yönteminin ilk aşaması olan öz değerlendirme süreci uygulanmıştır.

2. BÖLÜM

KURUM EV İDARESİ (KAT HİZMETLERİ) BÖLÜMÜ, ÖNEMİ, PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. KURUM EV İDARESİ (KAT HİZMETLERİ) YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ

2.1.1. Kurum Ev İdaresi (Kat Hizmetleri) Bölümünün Anlamı ve Önemi

Türkçe'de tam bir karşılığı olmayan, ancak uluslararası yazında genellikle "housekeeping" olarak adlandırılan kat hizmetleri teriminin (Akyüz, 1999, s.14) sözlük anlamı "ev idaresi"dir (Seymen, Erdem ve Gül, 2011, s.3). Ancak, yazında ve pratikte ev idaresi yerine, genellikle kat hizmetleri kavramı kullanılmaktadır (Erdem, 2007, s.69). Otelcilik sektöründe ise kurum ev idaresi veya kat hizmetleri yerine Housekeeping terimi kullanılmaktadır. Housekeeping; bir otelin temizlik, fiziksel çevre düzenleme ve bakım görevlerinin yürütüldüğü departman olarak tanımlanabilir (Kozak, 2009, s.2). Buradan hareketle, "kat hizmetleri" kavramı ile konaklama, yatılı sağlık ve eğitim hizmeti sunan işletmelerde, tesislerin fiziksel yapılarının korunması, yeni görünümlerinin muhafaza edilmesi, sürekli temizlik ve düzenin sağlanması yanında kuruluş, yenileme ve fiziksel çevre düzenleme aşamalarında estetik, ekonomik ve sağlıklı hizmet sunmayı sağlayan tüm çalışmalar ifade edilir (Yertutan, 1998, s.244).

Kurum Ev İdaresi, bir kurumun sahip olduğu tüm kaynaklardan en üst düzeyde yararlanarak, mevcut olanaklarla, temiz, sağlıklı, güvenli, düzenli, güzel bir çevre yaratmak amacındadır. Bu koşullara sahip bir çevre, kurumun hizmet verdiği kişiler için olduğu kadar kurumda çalışanlar için de önemlidir (Şafak, 1997, s.17). Kurum Ev İdaresi (Kat hizmetleri) otel, hastane, iş merkezi, okul, huzurevi vb. kurumlarda temizlik, düzen ve

güveni sağlayan hizmetlerdir. Kurumlarda yaşayanlara, çalışanlara temiz, sağlıklı, güzel ve güvenli bir ortam sağlama amacı olan kat hizmetlerinde (ev idaresinde) çalışanların nitelikleri önemlidir. Otellerde kat hizmetleri ise hem müşteri memnuniyeti, hem de işletmenin devamı ve karlılığı açısından gerekli olan hizmetlerdir (Kurgun, 2010, s.64). Müşterilere temiz, düzenli, hijyenik, konforlu ve güvenilir özelliklere sahip bir oda sağlanması da otel işletmelerinde kat hizmetlerinin en temel görevidir (Seymen, 2002, s.146).

Günümüz otel işletmelerinde, oda satış gelirlerinin, toplam satışlar içinde en yüksek paya sahip olduğu düşünüldüğünde (Parkan, 2005, s.687) kat hizmetleri yaşamsal bir rol oynamaktadır (Kozak ve Çiçek, 2005, s.40). Kat hizmetleri departmanı, konaklama olgusunun ortaya çıkmasından beri var olmuştur. Yiyecek-içecek hizmeti sunmayan, insan kaynakları departmanı olmayan küçük otel işletmeleri bulunmaktadır. Fakat ne kadar küçük olursa olsun kat hizmetleri departmanı olmayan bir otel işletmesi düşünülemez (Casado, 2000, s.74). Otelde konaklayan müşterilerin zamanının büyük bir bölümü kat hizmetleri departmanının sorumluluğunda olan odalarda ve alanlarda geçmektedir. Bu nedenle, müşterilerin otelin kalitesini değerlendirmelerinde, kat hizmetleri departmanının sorumluluklarını yerine getirmesinin önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir (Seymen, Erdem ve Gül, 2004, s.97).

Kat hizmetleri bölümü konaklama işletmeleri için bir üretim işlevi olarak adlandırılır. Çünkü bu bölümde çalışanlar, müşteri odalarının ve genel alanların temizlik ve düzenini sağlamakla görevli olduklarından oldukça önemli bir role sahiptirler (Faulkner ve Anoop, 1997, s.104). Müşterilerin konaklama süresince bekledikleri hizmetleri yerine getirmede merkezi rol oynayan konaklama bölümü (kat hizmetleri ve ön büro); otel işletmesinde en çok personel istihdam edilen, otelin kalite standardını ve itibarını yansıtan bölümdür.

Kurum ev idaresi (Kat hizmetleri) departmanının işletmeye katkıları şu şekilde sıralanabilir;

- Gelen konuklar işletmenin temizlik ve düzeninden memnun kalırlarsa tesise ilgi artar, bu da gelirlerin artmasını sağlar.
- KH personeli tarafından işletme araçlarının bakımı yapılmak suretiyle kullanım ömürleri uzatılır ve tasarruf edilir.
- Doğru malzemeler seçilmesi işletmeye ekonomik anlamda katkı sağlar.
- Bölüm, işletmenin tanınmasına ve satışların artmasına katkı sağlar (Kozak, 2009, s.4).

Otel, bir tanıma göre, müşterinin evidir. Bu sebeple iyi bir otel işletmesi ancak, müşterilerine, kendi evindeki rahatlık ve kolaylığı sağlayabildiği derecede başarılı olmuş sayılır. Otel işletmeciliğinde esas olan müşterinin evindeki atmosferi otelde de yaratabilmektir. Otel sahibinden, en küçük personeline kadar herkesin devamlı olarak dikkat edeceği başlıca husus, müşterinin evindeki aile ortamını otellerinde de yaratabilmektir (Sezgin, 2000, s.156).

2.1.2. Kurum Ev İdaresi (Kat Hizmetleri) Bölümünün Faaliyet Alanları

Bölümün sorumluluk alanları işletmenin büyüklüğüne, çalışan personel sayısına, anlaşmalı şirketle çalışma yoğunluğuna ve diğer departmanların sorumluluk alanlarının genişliğine göre farklılık gösterebilmektedir (Kozak ve Çiçek, 2005, s.42).

Bölümün, işletmenin düzeni, bakım ve temizliğini de içeren kapsamlı bir faaliyet alanı bulunmaktadır (Dufort ve Rivard, 1999, s.94). Kat hizmetleri departmanının en önemli işlevi temizlik ve bakım faaliyetlerini sağlayarak, estetik açıdan da hoş görünen bir mekân yaratmaktır. Yapılan işlemlerin sağlık koşullarına uygun olması müşteri tatminini de beraberinde getirecektir (Gül, 2007, s.26).

Yaygın olan yaklaşıma göre KH bölümünün sorumluluğunda olan alanları şu şekilde sıralayabiliriz:

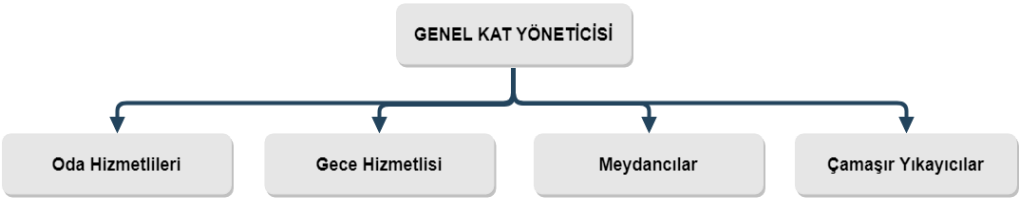
- Genel alanlar; bu bölüm resepsiyon, otel girişi, dinlenme odaları, genel alan ofislerini ve benzeri alanları içermektedir.
- Müşteri odaları bölümü; bu bölüm müşteri odalarını, oda koridorlarını, asansörleri, asansör önündeki alanları, merdivenleri ve kat ofislerini içermektedir.
- Rekreasyon alanları; açık ve kapalı havuzlar, hamam ve sauna, oyun odaları, spor salonları bu bölüm kapsamındadır.
- Ofisler ve personel alanları; satış, rezervasyon, muhasebe gibi çeşitli faaliyetlerin yürütüldüğü ofisler, personel giyinme yerleri, personel dinlenme odaları, personel yemek salonu ve personel kafeteryasını içermektedir.
- Restoranlar; otele ait tüm yemek salonları ve barlar bu bölüm içerisinde yer alır.
- Dış alanlar; bu bölüm otopark, yürüyüş yolları, alışveriş merkezi, açık alan dinlenme yerleri gibi alanları kapsamaktadır.
- Çamaşırhane; yıkanabilir ve temizlenebilir her türlü çamaşırı en düşük maliyetle en iyi randımanla yıkamak ve temizlemek üzere otel bünyesinde kurulan özel bölümleri kapsamaktadır (Jones, 2005, s.62).

2.1.3. Kurum Ev İdaresi (Kat Hizmetleri) Bölümünün Organizasyon Yapısı

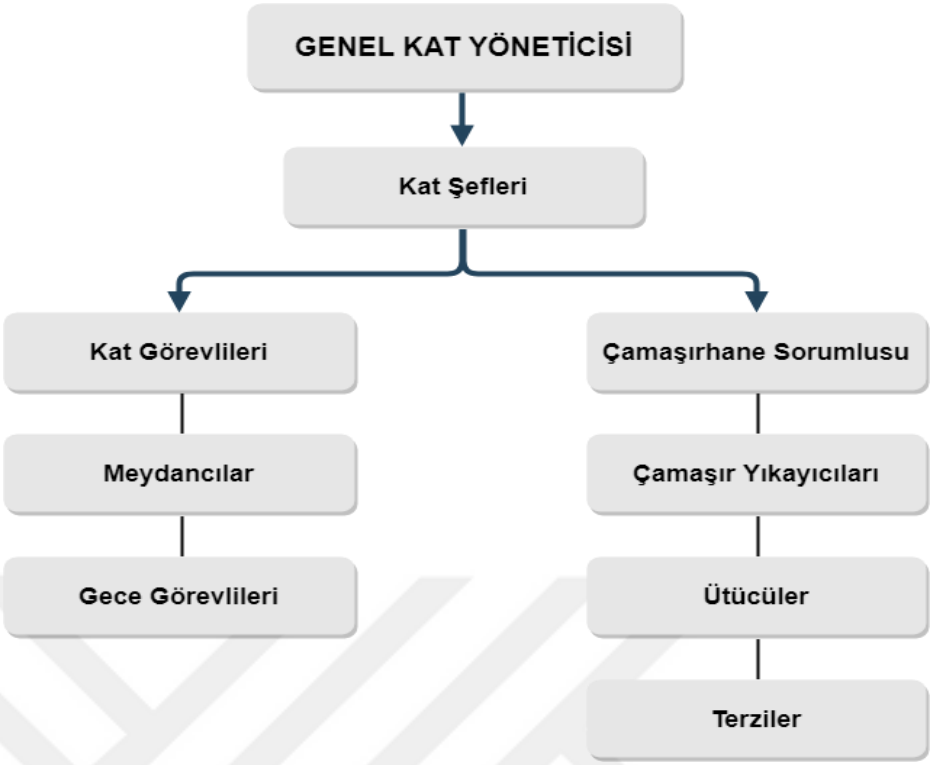
Kat hizmetleri bölümünün iç örgütlenmesi ve organizasyon içindeki yeri otelin büyüklüğüne, fiziki yapısına, işletmenin politikasına ve konukların beklentilerine göre farklı olabilmektedir (Gül, 2007, s.6). Örneğin otel büyüdükçe çalışan sayısı artacak ve buna bağlı olarak örgütsel yapı genişleyecektir (Denizer, 1995, s.2).

Bazı otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü doğrudan otel müdürüne bağlı olarak, bazı işletmelerde ise ön büro bölümü ile birlikte odalar bölümüne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak diğer departman müdürleri ile eşit seviyede ve doğrudan otel müdürüne bağlı olarak yapılanma birçok işletmece kabul görmektedir. Çünkü departmanın büyüklüğü, sorumluluk alanının geniş olması, maliyetlerin yüksek olması ve kullanılan malzemelerin çok çeşitli olması sebebiyle farklı bir uzmanlığa ihtiyaç duyulmaktadır (Seymen, Erdem ve Gül, 2004, s.56).

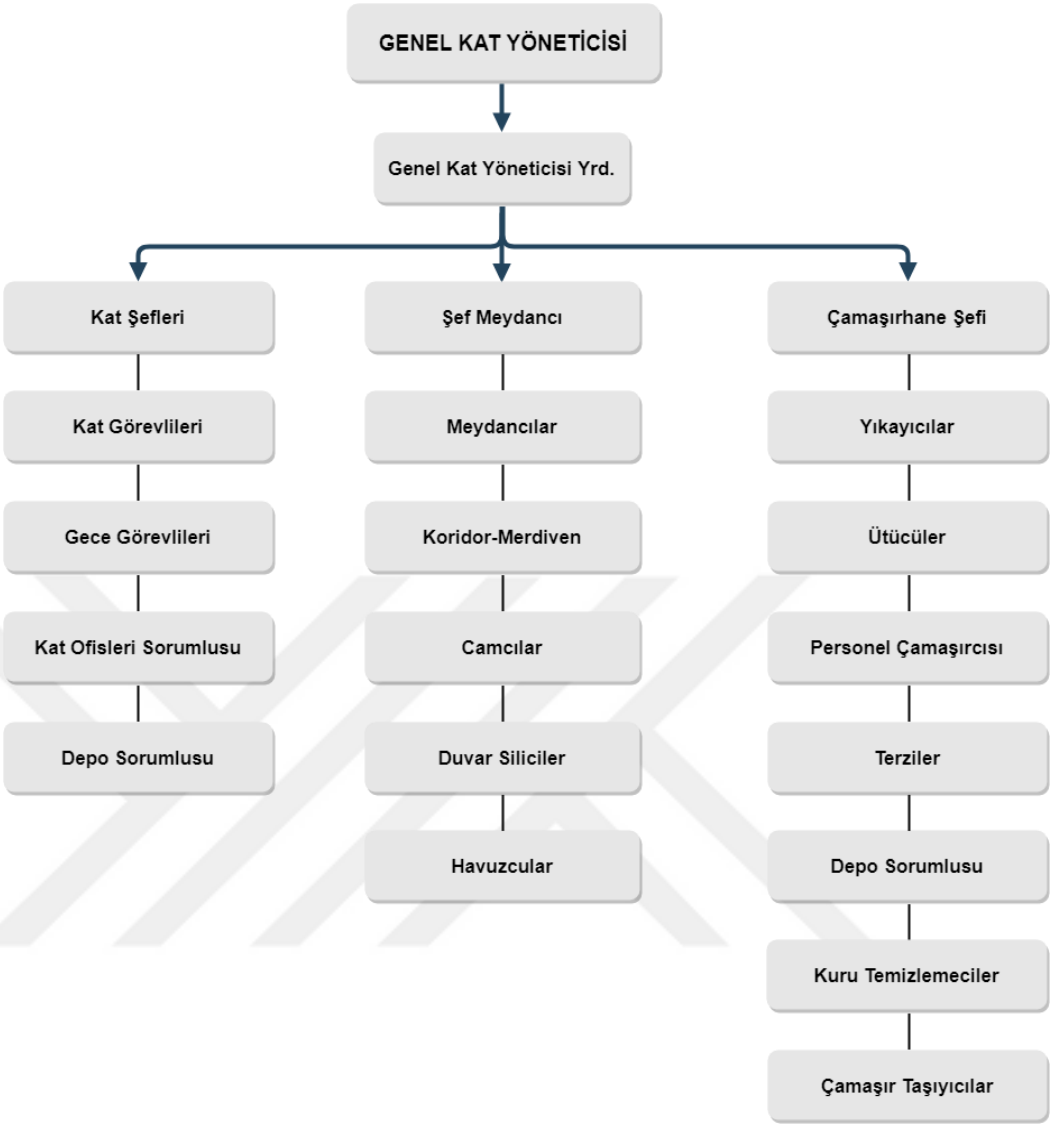
Küçük otel işletmelerinde yapı daha sade bir görünümdedir; çalışan sayısı azdır ve departman içi bölümleşmeye rastlanmaz. Kat hizmetleri bölümü, bir şefle otel müdürüne bağlı, tüm işlerin yönetiminden tek başına sorumlu olarak hizmet verir. Bu tür uygulama, genellikle üç yıldızlı oteller ve daha alt statülerdeki konaklama tesislerinde kabul görmektedir (Kozak, 2009, s.59). Küçük bir otel işletmesinde kat hizmetleri departmanının organizasyon şeması Şekil 2'de gösterilmektedir (Şekil 2).



Şekil 2: Küçük Otel İşletmelerinde Organizasyon Şeması (Seymen ve diğerleri, 2011, s.60)



Şekil 3: Orta Büyüklükteki Otel İşletmelerinde Organizasyon Şeması (Seymen ve diğerleri, 2011, s.60)



Şekil 4: Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Şeması (Seymen ve diğerleri, 2011, s.63)

Bahsi geçen organizasyon yapıları dışında, kat hizmetleri bölümünün örgütlenmesinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına da rastlanmaktadır. Son zamanlarda yaygın olarak kullanılan bu örgütlenme şeklinde, hizmetlerin bir kısmı ya da tamamı bir firma aracılığıyla temin edilmektedir. Dolayısıyla, satın alınan bu hizmetlerin yerine getirilmesi ile ilgili çalışanlar başka bir şirketin elemanı olarak görev yapmaktadır (Kozak, 2009, s.61).

2.1.4. Kurum Ev İdaresinde (Kat Hizmetlerinde) Çalışan Personelin Nitelikleri ve Görevleri

Kat hizmetleri personeli, işletmenin amaçlarına ulaşması için yapılması gereken işleri kendisi veya araç kullanarak yapan temel önem ve nitelikte kişilerdir. Kat hizmetleri personeli, turizm endüstrisinin otel işletmeleri dalında kat hizmetleri bölümünde çalışan, iletişimi kuvvetli, ne istediğini bilen, sorumluluk sahibi, işini seven ve işine saygı duyan, güler yüzlü, dinamik, çalışkan kişiliğe sahip insanlardır (Tosun, 1987, s.129).

Kurumlarda ev idaresi hizmetlerinin gerçekleşmesinde, tüm hizmet alanlarında olduğu gibi bazı işler daha fazla fiziksel beceri gerektirirken, bazıları daha az fiziksel beceri, fakat daha fazla zihinsel beceri gerektirmektedir. Ayrıca işlerin yürütüldüğü koşullar ve risk faktörleri de birbirinden farklıdır (Şafak ve Erkal, 2011, s.36).

Kat hizmetlerinde çalışan personel grubu, diğer bölümlerde çalışan personel gibi üniformalıdır. Bunlar, müşteri ile doğrudan teması olan, müşterinin sürekli denetimi ve değerlendirmesi altında bulunan görevlilerdir. Bu bakımdan genel kat yöneticisinden, hizmeti yapan görevlilere kadar, kat hizmetleri personelinde bulunması gereken ortak özellikler şunlardır:

- Fiziki görünüşü temiz, iyi giyimli ve davranışları itibariyle temiz olmalı,
- İşine zamanında gelmeli, görevini tam olarak bitirmeden görev yerinden ayrılmamalı,
- Müşteriye saygılı olmalı ve güler yüzlü davranmalı,
- Müşterinin odasına gireceği zaman kapıyı vurmalı, gürültü yapmadan çalışmalı ve hafif sesle konuşmalı,
- Temizlik için gerekli araç ve gereçleri çalışırken daima yanında bulundurmaya dikkat etmeli,

- Temizlik işlerini bir plan dâhilinde yaparak gereksiz zaman ve enerji harcamaktan kaçınmalı,
- Müşteri ayrılır ayrılmaz odanın kontrolünü yaparak kayıp veya bulunmuş eşya varsa durumu yetkililere bildirmeyi prensip edinmeli,
- Konuşurken ses tonu yumuşak ve nazik olmalı,
- Göreviyle ilgili herhangi bir zorluğa düşerse amirine danışarak hareket etmeli,
- Sır saklamasını bilmeli,
- Görev yerinde meydana gelecek kazalarda ilk yardım yapabilme yeteneğine sahip olmalı,
- Çalışkan ve disiplinli olmalı,
- Müşterilere her an yardıma ve hizmete hazır olduğunu hissettirmelidir (Kurgun, 2010, s.39).

Kat hizmetleri bölümünde çalışan personel ile bu kişilerin görev ve sorumluluklarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

2.1.4.1. Kat Hizmetleri Yöneticisi

Konaklama işletmelerinde “Genel Kat Yöneticisi”, “Executive Housekeeper” olarak bilinen bu yönetici, kat hizmetleri bölümünün yönetiminden en üst düzeyde sorumlu kişidir. Başka bir deyişle, kat hizmetleri bölümü ile ilgili yönetsel işleri planlayan, yöneten ve denetleyen kişidir (Seymen, Erdem ve Gül, 2011, s.64). Odalar, ortak kullanım alanları ve çamaşırhane bölümü KH yöneticisinin sorumluluğundadır (Emeksiz, Yolal, Gürel vd. 2002, s.7).

Kat hizmetleri yöneticisinin sahip olması gereken özellikler ve nitelikler şu şekildedir:

- Modern temizlik araç ve gereçlerini tanımalı, bu araçların seçimini yapabilmelidir.

- Personeli iş başında eğitebilecek bilgiye sahip olmalıdır.
- Çamaşır ve temizlik standartlarını bilmelidir.
- İlk yardım ve hijyen konularında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Her türlü dokumayı tanımalı, kullanım ve bakım konusunda bilgi sahibi olmalıdır (Kozak, 2009, s.10).

Kat yöneticisinin temel görev ve sorumlulukları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumun genel yönetimi içerisinde bölümünü temsil eder.
- Personeli seçer, değerlendirir, işe alınmasında temel söz sahibi olur.
- Temizlik programına yön verir.
- Satın alınacak malzeme-araç-gereç-eşya-mobilya listelerini kontrol eder.
- Ev idaresi yöntemlerinin seçimi ve uygulanmasına karar verir (Şafak ve Erkal, 2011, s.13).

2.1.4.2. Kat Yönetici Yardımcısı

Büyük konaklama işletmelerinde “Genel Kat Yönetici Yardımcısı” ya da “Assistant Housekeeper” olarak da ifade edilebilen bu yönetici, Kat Hizmetleri Yöneticisi adına tüm birim faaliyetlerinden sorumlu ve yetkili ikinci kişidir. Bu düzeyde bir yöneticiye sahip olmak için otelin büyük otel statüsünde olması gerekmektedir.

Kat yönetici yardımcısının sahip olması gereken özellikler ve nitelikler şu şekildedir:

- Kat hizmetleri bölümünde kullanılan temizlik araç ve gereçlerini tanımalı, kullanılmasını bilmelidir.
- Araç ve gereçlerin depolanması ve bakım usullerini bilmelidir.
- Her türlü dokumayı tanımalı, kullanım ve bakımı konusunda bilgili olmalıdır.

- İlk yardım ve hijyen konularında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Her cins lekeyi tanımalı ve lekeleri çıkartma tekniğini bilmelidir (Seymen, Erdem ve Gül, 2011, s.66-67).

Kat yönetici yardımcısının temel görev ve sorumlulukları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Genel kat yöneticisinin verdiği talimatların yerine getirilmesini sağlar.
- Kat hizmetleri personelinin disiplinini sağlar.
- Çalışma saatlerine uyulup uyulmadığının takibini sağlar.
- Bazı odalara nezaret eder (Sezgin, 2000, s.26).

2.1.4.3. Kat Şefleri

Konaklama işletmelerinde odaların temizlik, bakım ve denetiminden sorumlu olan kişilerdir. Sorumlu oldukları odaların sayısı işletmeden işletmeye değişebilir ve çoğunlukla her bir kat şefinin belirli bir kattaki odalardan sorumlu tutulması yönünde bir uygulama geçerlidir (Seymen, Erdem ve Gül, 2011, s.67).

Kat şeflerinin sahip olması gereken özellikler ve nitelikler şu şekildedir:

- Kendinden emin olmalıdır.
- İyi görünümlü olmalıdır.
- Metotlu çalışabilen bir kişi olmalıdır.
- Kat görevlileriyle işbirliği içinde çalışabilmelidir (Seymen, Erdem ve Gül, 2011, s.67).

Kat şeflerinin temel görev ve sorumlulukları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Hijyenik, düzenli ve güzel bir ortam oluşturmak için personelin faaliyetlerini kontrol eder.

- Personelin iş başında nasıl olduğunu, yönergelere ve güvenlik kurallarına uyup uymadıklarını denetler.
- Personele yeni araç gereçlerini ve temizlik yöntemlerini açıklar.
- Odaların bir sonraki kullanım için hazırlanmasını sağlar (Şafak ve Erkal, 2011, s.14).

2.1.4.4. Oda Hizmetlileri (Maid/Vale)

Kat şefine bağlı olarak çalışan ve oda temizliğinden sorumlu kişilerdir. Bu kişiler kadın iseler maid; erkek iseler vale olarak adlandırılır (Kozak, 2009, s.10-11).

Oda Hizmetlilerinin sahip olması gereken özellikler ve nitelikler şu şekildedir:

- Otel kurallarında belirtildiği şekle uygun, temiz, düzgün ve düzenli görünmelidir.
- Dürüst olmalıdır.
- Otel mülkünü korumalı, araç ve gereçleri dikkatli kullanmalıdır.
- Her zaman kurallara ve otel politikalarına uymalıdır.
- Verilen görevleri devamlı bir şekilde ve zaman sınırlarına uygun olarak yapmalıdır.
- Ekip halinde çalışma, işbirliği ve uyum ortamını gerçekleştirmelidir (Benligiray, 1999, s.126).

Oda hizmetlilerinin temel görev ve sorumlulukları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Odaların yanı sıra, koridorları, merdivenleri ve kat ofislerini temizler.
- Odalarda gördükleri arızaları ilgililere bildirir.
- Konuklar odayı terk ettikten sonra unutulan özel eşyaları amirlerine teslim eder.

- Çamaşırları, çamaşırhaneye teslim eder (Seymen, Erdem ve Gül, 2011, s.68).
- Mesai bitiminde kullanılmamış malzemeleri depo alanına götürür.
- Kurallarla belirlenen şekilde yatakların çarşaflarını değiştirir.
- Servis arabasını ve araç gereçleri temizler (Şafak ve Erkal, 2011, s. 15).

2.1.4.5. Meydancılar

Otel organizasyonu içinde kat hizmetleri departmanına bağlı çalışan; koridor, merdiven, plaj, park, cam, duvar, havuz, tuvalet ve duş alanları gibi genel hizmet alanlarının temizliğinden sorumlu kişilerdir. Ayrıca, halıların yıkanması ve yerlerin cilalanması da bu kişiler tarafından yapılır.

Meydancıların temel görev ve sorumlulukları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Genel alanlarda yapılması gereken temizlik, bakım işlerini yapmak ve buralarda düzeni sağlamak,
- Koridorlar, merdivenler, camlar, duvarlar ve rekreasyon merkezleri gibi yerlerin temizliğini ve düzenini sağlamak (Kozak, 2009, s.11-12).

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUM EV İDARESİ (KAT HİZMETLERİ) YÖNETİMİ

Kat hizmetleri denince; “konaklama”, “sağlık” ve “eğitim” gibi hizmetler veren kurumlarda, tesislerin fiziksel yapılarının muhafaza edilerek temiz ve düzenli bir çevre oluşturulmasını sağlayan tüm çalışmalar anlaşılmaktadır. Kat hizmetleri Yönetimi (KHY) ise, bu çalışmaların ve faaliyetlerin yürütülmesinde “yönetim” işlevlerine dayalı bir sistem olarak tanımlanabilir (Akyüz, 1999, s.43).

Kat hizmetleri yönetimi; dinlenme, eğlenme, iş vb. amaçlarla seyahat eden insanların, tatilleri esnasında gereksinim duydukları konaklama üniteleri, dinlenme salonları (lobi ve genel mahaller) gibi alanların bakım, düzen ve

temizliğinin, bir program dâhilinde sürekli bir şekilde yerine getirilebilmesine yönelik yürütülen faaliyetler bütünüdür (Erdem, 2007, s.71). Bir otel müşterisi normal olarak, zamanının en az üçte birini otel odasında geçirmekte bu nedenle, odanın planı, fiziksel çevre düzenlemesi, müşteri tatmini sağlamakta ve ihtiyaçlara cevap vermede esas oluşturmaktadır. Bu da bölümün sorumluluğundadır (Medlik, 1997, s.55).

Otellerde odaların satışı sürecinde kat hizmetleri yönetiminin çalışmaları dikkate alındığında, bu bölümün önemi daha açık bir şekilde görülmektedir. Etkin bir kat hizmetleri yönetimi sayesinde, planların doğru bir şekilde yapılması bütçede önemli ölçüde tasarruf sağlayabilir (Erdem, 2007, s.88).

Kat hizmetleri yönetiminin işletmeler açısından taşıdığı önemi şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İşletmelerde kullanılan tekstil ürünlerinin temini, korunması, genel güvenliğin sağlanmasında (Seymen, Erdem ve Gül, 2004, s.20),
- İşletmenin demirbaşlarının muhafazasında ve kullanım sürelerinin uzamasında yarar sağlar (Işık, 2002, s.13).

Kat hizmetleri uygulamaları; temizlenecek odaların, görevli personelin görev yerlerinin belirlenmesini, işlerin nasıl yapılacağının izlenmesini ve personelin sürekli denetlenmesini içerir (Benligiray, 1999, s.124).

Performans iyileştirmeye yönelik global düzeydeki rekabet, temelde büyük imalatçı işletmeler tarafından yönlendirilirken, günümüzde tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, en iyi olma yolunda kendilerini güçlü bir baskı altında hissetmektedirler. Üstün performans talebi, bugün ekonominin hemen hemen tüm sektörlerine ulaşmış durumdadır (Blazey, 1997, s.65).

Benligiray’a göre (1999) kat hizmetleri personeli için performans kriterlerine ve performans standartlarına örnekler şunlardır:

Yeterlilik

Yatakları yapma, banyo temizleme, yerleri süpürme ve toz alma vb. işlerin nasıl yapılacağını bilir; temizlikte izlenmesi gereken sırayı, kullanılması gereken araç, gereç, malzeme ve deterjanları bilir; rutin ve periyodik olarak yapılması gereken işlerle mevsim işlerini bilir; kayıp ve bulunmuş eşyalarla, oda anahtarlarının kullanımı vb. ile ilgili prosedürleri bilir; gerektiği düzeyde yabancı dil kullanır.

Davranışlar

Kurumun ve bölümünün misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini, otelin politikalarını, prosedürlerini, kurallarını bilir; otel kurallarına, prosedürlere tam olarak ve istekli bir şekilde uyar; herhangi bir kurum ve bölüm politikasını ihlal etmez; müşterilerle iyi ilişkiler kurar; müşterilere kişisel bilgiler vermez; işle ilgili gelişme fırsatları yaratır; iş gereklerinden daha fazla sorumluluk üstlenmeye isteklidir; istendiği zaman diğer personelin eğitimine yardımcı olur; kendi kendine hareket etme yeteneğine sahiptir; ayrıntılara dikkat eder; iş miktarı ve iş kalitesinde süreklilik sağlar; otel mülkünü korur, zarar vermez; donanımı, araç ve gereçleri dikkatli kullanır, arıza durumunda ilgili kişiye bilgi verir.

Kişilik Özellikleri

Dürüst ve güvenilirdir; her zaman politikalara, kurallara ve prosedürlere uyar; kayıtlarda hata yapmaz; gereken görevleri devamlı bir şekilde ve zaman sınırlarına uygun olarak yapar; kriz anında sakin kalır; uzun çalışma saatlerinde belli bir performans düzeyini korur; samimi ve memnuniyet verici şekilde davranır; insancıldır; sempatik ve dost tavırlıdır; etkili hizmet için yeni fikirler geliştirir; işe başlama ve bitirme zamanlarına uyar; izin almadan işe gelmemezlik yapmaz; alkol ve uyuşturucu kullanmaz; personelin eğitimine yardımcı olma, ekip halinde çalışma, işbirliği ve uyum ortamını gerçekleştirir; bir ekip üyesi olduğunu bilir.

Dış Görünüş

Otel kurallarında belirtildiği şekilde, temiz, düzgün ve düzenli görünür (Benligiray, 1999, s.43). “

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUM EV İDARESİ (KAT HİZMETLERİ) YÖNETİMİ SÜRECİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Kat hizmetleri yönetiminde performans yönetimi sürecinin ilk aşamasını, planlama oluşturmaktadır. Planlama, kat hizmetleri yönetimi açısından oldukça önem taşıyan ve üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. Konaklama sektöründe hızla değişen örgütsel ve çevresel koşullar, kat hizmetleri yönetimine yönelik planların sürekli gözden geçirilmesini ve günün şartlarına uyarlanmasını gerektirmektedir (Barutçugil, 1989, s.76).

Kat hizmetleri yönetiminde planlama sürecinin kapsamını; kat hizmetleri yönetimine yönelik kalite standartlarının oluşturulması, kat hizmetleri yönetiminin görev ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi, işgücü ihtiyacının belirlenmesi, kullanılacak donanım ve malzeme ihtiyacının belirlenmesi, bütçenin oluşturulması vb. konuların belirlenmesi oluşturmaktadır (Erdem, 2007, s.79).

- **Kalite Standartlarının Oluşturulması:** Kat hizmetleri yönetiminde hizmet kalitesine yönelik standartların oluşturulmasının temel nedenlerinden biri, müşterilere her zaman benzer nitelikte hizmet sunmayı garanti altına almaktır. Bunun anlamı, tüm birim çalışanlarının benzer standartları rehber alarak çalışması ve istikrarlı bir hizmet düzeyinin sürdürülmesidir (Seymen, Erdem ve Gül, 2004, s.26).

- **Görev ve Sorumluluk Alanlarının Belirlenmesi:** Bölümün sorumluluğunda bulunan alanların temizliği ve bakımının yapılabilmesi için, bir iş planına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için ilk olarak hangi alanların bölümün sorumluluğunda olduğunun bilinmesi gerekir (Kozak, 2009, s.5).
- **İşgücü İhtiyacının Belirlenmesi:** Performansı belirleyen çalışmalardan bir diğeri, mevcut ve gelecekteki işgören ihtiyacının başlangıçta sayı ve nitelik olarak belirlenebilmesidir. Bu durum KHY'de "İnsan Kaynakları Planlaması" olarak adlandırılır. İK planlaması, hem çalışandan tasarruf ettirerek maliyetlerin

düşürülmesinde rol oynamakta; hem de işe uygun personel seçilerek birim performansının yükseltilmesinde etkili olmaktadır (Kaynak, 1990, s.98).

- **Kullanılacak Donanım ve Malzeme İhtiyacının Belirlenmesi:** Öncelikle KHY'nin çalışma alanına giren bölümlerin, temizlikle ilgili kalite standartlarının, bu standartta yapılacak iş için gerekli olan ortalama sürenin, kullanılacak temizlik ve bakım malzemelerinin ve temizliğin ne kadar sıklıkla yapılacağının belirlenmesi gerekir (Erdem, 2007, s.82).

- **Bütçenin Oluşturulması:** Kat hizmetleri bölümüne ilişkin bütçe hazırlıkları esnasında bir yıllık periyodik işleri kapsayan bir program oluşturulur ve dönemsel olarak bir bütçe takvimi hazırlanır. Böylece, kat hizmetleri biriminde yürütülen periyodik temizlik ve bakım programlarının işletmeye olan maliyeti hesaplanarak bütçeye yansıtılır. Geçmiş dönemde hangi malzemeden ne kadarının tüketildiğine dair bilgiler, kat hizmetleri birimine ilişkin tahmini bütçenin oluşturulmasında kullanılabilir (OTED, 2003).

Diğer taraftan, kat hizmetleri birimine ilişkin malzeme ihtiyacı planlanırken, amaca uygunluk ve dayanıklılık gibi olgular önemli bir performans kriteri olarak ele alınmalıdır (Mısırlıoğlu, 1996, s.15).

Kat hizmetleri yönetiminde planlama, oldukça uzun bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreç esnasında yürütülen faaliyetler, kat hizmetleri performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olacaktır. Kat hizmetleri yönetimine ilişkin planlama süreci dikkate alınarak, bu sürecin performans yönetimi ile ilişkisi şu şekilde özetlenebilir: kat hizmetleri yönetiminde performans planlaması aşamasının ilk adımı, bölüm amaçlarının şekillendirilebilmesine yönelik uzun vadeli stratejilerin, misyon ve vizyonlarının geliştirilmesi olmalıdır. Çünkü bu strateji ve vizyonlar, KHY'nin amacının açık bir şekilde belirlenebilmesinde oldukça önemli rol oynamaktadır (Erdem, 2007, s.59).

2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERFORMANS ÖLÇMENİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Sürekli bir gelişim içinde olan günümüzün rekabetçi ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için başarılı olmaları gerekmektedir. Şüphesiz başarı da, işletmenin hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemesi ve bu hedeflerine ulaşabilmesi anlamına gelmektedir. Bunu yaparken de "ölçme" kavramı ortaya çıkmakta ve ölçülmesi gereken ise "performans" olmaktadır (Baki ve Şimşek, 2004, s.3).

Performans ölçümleri, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından üretim süreçlerinin değerlendirilmesi, kontrolü ve geliştirilmesi amacıyla yapılan ölçüm faaliyetlerini içermektedir (Ghalayini ve diğerleri, 1996, s.74). Geçerli ya da makul bir performans ölçümü, işletmenin faaliyetlerine ilişkin olarak etkili bir tanımlama yapabilmesini sağlamakta, stratejilerini yerine getirme ve çalışanlara yol gösterme imkânı vermektedir (Malina ve Selto, 2004, s.452).

Üstün performans talebi, bugün ekonominin hemen hemen tüm sektörlerine ulaşmış durumdadır (Blazey, 1997, s.66). Bu sektörlerin başında da konaklama endüstrisi gelmektedir. Konaklama işletmeleri günümüzde geçmişe göre daha fazla değişimin ve rekabetin yaşandığı bir durumla karşı karşıyadır (Kılıç ve Okumuş, 2005, s.329). Bundan dolayı, performans geliştirme konaklama işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ve uzun dönemde başarıya ulaşabilmelerinde oldukça önemli bir role sahiptir (Seymen, Erdem ve Gül, 2004, s.121).

Otel işletmelerinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, personelin verilen işleri kalite standartlarına hangi ölçüde uygun şekilde başardığı veya yeteneklerinin ne durumda olduğunu belirlemektir. Personelle ilgili bir karar alınırken; yeteneklerinin ve çalışmalarının değerlendirilmesi, bunun yapılabilmesi için de iyi bir personel kontrol sisteminin olması gerekir (Kozak, 2009, s.35).

Otelcilik sektörünün kendine has özellikleri bulunması nedeniyle otel çalışanlarının performanslarının belirlenmesinde farklı ölçütlerin dikkate alınması gerekmektedir (Harris ve Mangiello, 2001, s.124). Performansın etkin bir şekilde değerlendirilebileceği tek bir önemli kriterler bütünü bulunmadığı için, çıktının ölçümü oldukça güç olmakta dolayısıyla, bu işletmelerde performans ölçümü zor bir çalışma alanı oluşturmaktadır (Seymen, Erdem ve Gül, 2004, s.290). Örneğin, kârlılık ve otelde kalan müşteri sayısı gibi ölçütler, tek başına performansı açıklamada yetersiz kalmaktadır. Müşterilerin değişken özelliklerine eşlik eden hizmetlerin soyut bir yapıya sahip olması, hizmet sunumunu geniş ölçüde farklılaştırmaktadır (Mullins, 1995, s.34).

Performans yönetimi için çok sayıda teorik model bulunmaktadır. Bu modellerden birini alıp uygulamanın hem zaman hem de para ve emek tasarrufu sağlayacağı düşünülmektedir. Fakat bir performans yönetimi sisteminin etkili olabilmesi için tasarımında örgütsel gerçeklerin dikkate alınması esastır. Böylece belli yaklaşımların ya da modellerin örgütün koşullarına uyup uymayacağını belirlemek mümkün olabilmektedir (Perkins, 1997, s.49).

Performans değerlendirme sistemlerinin otellerde uygulanmasının temel amaçları; çalışanın katılımını sağlamak, etkin idari kararlar vermek ve çalışanların performansını arttırmaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesiyle işletmeler, insan kaynaklarından etkili bir şekilde yararlanabilecek ve rekabet avantajı sağlayabilecektir (Benligiray, 1999, s.67). Ayrıca otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemleri, ücret, terfi, hizmet içi eğitim, işten çıkarma gibi çalışan hakkında yönetsel kararlar verirken de kullanılmaktadır (Budak, Aldemir ve Ataol, 2001, s.259).

Otel işletmelerinde çalışan performansının ölçülebilmesi için öncelikle neyin ölçüleceğinin işletme bazında belirlenmesi gerekmektedir (Gökaslan, 2000, s.27).

Performans iyileştirmeye yönelik küresel düzeydeki rekabet, temelde büyük imalatçı işletmeler tarafından yönlendirilirken, günümüzde tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, en iyi olma yolunda kendilerini güçlü bir baskı altında hissetmektedirler. Üstün performans talebi, bugün ekonominin hemen hemen tüm sektörlerine ulaşmış durumdadır (Blazey, 1997, s.64). Bu sektörlerin başında da konaklama endüstrisi gelmektedir (Erdem, 2007, s. 70).

İşletmelerde insan faktörünün sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, işletme başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bir performans yönetim sistemi, çalışanların performansını tanımlayan, ölçen, değerlendiren ve ödüllendiren birtakım süreçlerden meydana gelmektedir. Bu sistemin, "örgütsel strateji" ve "örgütsel sonuçlar" arasında bir ilişki kurması gerekmektedir (Marangoz ve Biber, 2007, s.209).

Ev idaresi biriminde çalışan personelin işlerinde ne derece başarılı veya başarısız olduğunun belirlenmesi, hizmetin verimli yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır (Şafak ve Erkal, 2011, s.36). Kat hizmetleri yöneticisi etkin ve nesnel kararlar verebilmek, çalışanları izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemler alabilmek için çaba göstermelidir. Personel değerlendirme çalışmalarının kat hizmetleri departmanında kullanım amaçlarından bazıları şöyle sıralanabilir:

- Başarıyı ödüllendirmek,
- Geliştirilecek ve daha üst pozisyonlarda değerlendirilecek personeli seçmek,
- Personelin başarısız olduğu konuları belirlemek,
- Personelin eğitim ihtiyacını saptamak,
- Yönetici ile personel arasındaki iletişimi artırmak,
- Personeli işle ilgili gösterdiği performans konusunda uyarmak (Kozak, 2009, s.48-49).

Kat hizmetleri yöneticisi, personel değerlendirmede personelin bulunduğu yönetim düzeyine göre (şef, sorumlu, çalışan) oluşturulmuş farklı kriterler

itibariyle değerlendirme yapmaktadır. Bu aşamada, çalışan ve yöneticilerin yaptıkları iş gereği farklı kriterlerle değerlendirilmesi, sürecin adil ve gerçekçi olması açısından önemlidir. Kat hizmetleri departmanında çalışanları değerlendirmede genellikle şu kriterler dikkate alınır:

- İşin özellikleri,
- Personelin iş bilgisi,
- Personelin bireysel özellikleri ve davranışları,
- Personelin yetenekleri,
- Personelin becerisi.

Personel başarısının kontrolü amacıyla kullanılan performans değerlendirme ile ilgili olarak bir kat hizmetleri yöneticisinin yapacağı işlemler şu şekilde açıklanabilmektedir: Öncelikle, kat hizmetleri ile ilgili yapılmış iş analizleri sonuçları yardımıyla bölümle ilgili iş tanımı ve iş gereklerine ulaşılır. Bu iş standartları yardımı ile personelin yaptığı işin başarısını ölçen ölçütler belirlenir. Burada kullanılan temel ölçütler;

- İş bilgisi,
- İş yeteneği,
- Personelin özellikleri (güvenilir, pratik, sabırlı, dikkatli, hızlı vb.),
- Çalışma koşulları olarak sıralanabilir (Kozak, 2009, s.36).

2.5. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Otel işletmelerinde performans yönetimine yönelik yazınsal ve ampirik araştırmalara artan bir ilgi olmakla birlikte, bu konuda henüz yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bir başka deyişle, gerek uygulayıcı gerekse araştırmacıların, otel endüstrisinde performans ölçme üzerine pek fazla odaklanmadığı, bu nedenle, otel işletmelerinde performans ölçmeye yönelik çalışmaların birim ve örgüt düzeyinde sınırlı kaldığı gözlenmektedir (Phillips, 1999, s.362).

Yapılan kaynak taramasında, özellikli olarak kat hizmetleri bölümünde performans ölçmeye yönelik çok az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Ancak, literatür incelemesinde, otel işletmelerinde performans ölçme ve bireysel performansı etkileyen faktörlere ilişkin çalışmaların yapıldığı ve bu çalışmaların dolaylı olarak kat hizmetleri uygulamalarını da kapsadığı görülmüştür.

2.5.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

- Brown ve McDonell (1995) İngiltere'nin güneyinde faaliyet gösteren orta büyüklükteki 5 yıldızlı otellerde yaptıkları araştırmada, performans ölçüm sistemlerinin; performansın farklı boyutlarını izleme ve ölçme yeteneğine sahip olmamaları, otellerdeki mevcut performans ölçüm sistemlerinin performansı ölçmede yetersiz kalması ve her otel grubunun spesifik ihtiyaçlarına cevap verememesi gibi zayıf yönlerinin olduğunu belirlemişlerdir.

- Tsang ve Ou (2000) tarafından Çin'deki otellerde yapılan bir araştırmanın sonucunda, özellikle kat hizmetleri yönetimini ilgilendiren; "odaların temizliği, sessizliği, ödenen para karşılığında uygun bir odanın temin edilmesi" gibi kriterlerle ilgili müşteri beklentileri ile algılanan hizmet arasında ciddi farklar olduğunun saptandığı ve otel yöneticilerinin, bu durumu düzeltmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda oldukları belirlenmiştir.

- Atkinson ve Brown (2001), İngiltere'deki otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada geleneksel performans ölçüm sistemlerinin örgütün bütünsel performansını ölçmede yetersiz kaldığını, değişen koşulların işletmeleri, performans ölçüm sistemlerinde bir takım değişiklikler yapmaya yönlendirdiğini belirtmişlerdir.

- Davies vd. (2001) Batı Avustralya konaklama endüstrisindeki personel ilişkilerinin iyileştirilmesinde performans değerlendirme, ücretlendirme ve eğitimin rolünün araştırılması amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda; iyileştirilmiş insan kaynakları uygulamalarının personel ilişkilerinde, personelin performansında ve bağlılığında iyileşme sağlayacağı ve dolayısıyla işgücü kaybını azaltıp aynı zamanda karlılığı artıracağı belirtilmiştir.

- Wadongo vd. (2010) tarafından Kenya'da otel endüstrisindeki yönetim özelliklerinin kilit performans göstergelerine etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmada; Kenya'da otel işletmelerindeki yöneticilerin finansal performans ölçümlerine odaklandıkları, finansal olmayan belirleyici faktörleri göz ardı ettikleri vurgulanmıştır.

2.5.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Benzer şekilde Türkçe literatürde de kat hizmetleri yönetiminde performans değerlendirme konusunda çok az sayıda çalışmaya rastlanmış olup, konaklama işletmelerinde performansın farklı boyutlarını ele alan araştırmalara ulaşılmıştır.

- Buyruk (1993) otel işletmelerinin personel tedariki ve seçiminde izledikleri yolları ve bu yolların işe uygun personel seçmede yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Nevşehir yöresindeki 22 turistik belgeli otelde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; yöneticilerin personel adaylarında aradığı temel özellikler olarak; işbilgisi, zeka, iyi ahlak, tecrübe, düzgün fizik, disiplin şeklinde bir sıralama belirtilmiştir.

- Seymen (1995) tarafından Bursa'da şehir merkezinde bulunan 4 yıldızlı bir konaklama işletmesinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve öneminin vurgulanmasından hareketle, işgören performansının değerlendirilmesi sürecini ayrıntılı olarak irdelemek amacıyla yapılan çalışma ile performans

değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik bir model önerilmiştir. Çalışmanın sonucunda konaklama işletmelerinde etkin bir performans değerlendirme süreci gerçekleştirmenin işgörenlerle yönetim arasındaki ilişkiyi güçlendireceği vurgulanmış ve işletmeye Ağırlıklı Puanlama Yöntemi içeren bir form hazırlanmıştır.

- Tarcan (2001) otellerde performans değerlendirme çalışmasının yapılıp yapılmadığı, yapılıyor ise yöntemlerini vs. belirlemek amacıyla Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı 48 işletmenin insan kaynakları müdürleri ile bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda; performans değerlendirmede en yüksek oranda davranışsal değerlendirme ölçeğinden yararlanıldığı, değerlendirme sonuçlarının genellikle ücret ve maaş yönetiminde kullanıldığı, başarılı bulunan personele başarı belgesi verilirken başarısız bulunan personelin eğitim programlarına dâhil edildiği ve değerlendirme çalışmasının yılda bir kez yapıldığı belirlenmiştir.

- Tarlan ve Tütüncü (2001) İzmir'de faaliyet gösteren iki adet 5 yıldızlı otelin işgörenlerinin iş doyumlarının ölçümlenmesi, buna bağlı olarak başarım değerlendirme uygulamasına bakış açılarının saptanması amacıyla bir araştırma yapmıştır. Elde edilen bulgulara göre işgörenlerin performans değerlendirme faaliyeti bakış açıları olumlu bulunmuş ve bu faaliyetin iş doyumuna olumlu etki yaptığı belirtilmiştir.

- Erdem (2002) otel işletmelerinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan personel gereksinmesinin hangi kaynaklardan, ne şekilde sağlandığını belirlemek, personel seçme aşamasında hangi yöntemlerin uygulandığı ve ne tür bir personel seçme sürecinin izlendiğini saptamak, otel işletmelerde personel bulma ve seçme sürecine ne derece önem verildiğini ve bu alanda yaşanan sıkıntıları vurgulamak amacıyla Antalya ilinde 25 otel işletmesinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda; söz konusu otellerin çoğunluğunda insan kaynakları departmanının bulunduğu ve

düzenli olarak performans değerlendirme çalışması ve iş analizlerinin yapıldığı belirlenmiştir.

- Boylu ve Sökmen (2002) tarafından Ankara'daki üç adet 5 yıldızlı otelde 230 personel ve yöneticiyle, performans değerlendirme çalışmalarına otel çalışanlarının bakışını incelemek amacıyla yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; personelin yöneticilerinin performans değerlendirme konusunda bilgili oldukları, performanslarını artırabilmeleri için destek ve eğitim aldıkları ve kadın işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarında ayrım yapıldığını düşündükleri belirlenmiştir.

- İplik (2004) tarafından Çukurova'da 4-5 yıldızlı işletmelerdeki performans değerlendirme sürecine ilişkin mevcut uygulamalar ile insan kaynakları müdürlerinin değerlendirme faaliyetlerine yönelik görüşlerinin saptanması amacıyla yapılan çalışmada; değerlendirme faaliyetinin çoğunlukla yılda bir defa ve yüksek oranda bir üst amir tarafından yapıldığı belirlenmiştir. Yine çoğunlukla performans değerlendirme yöntemlerinden amaçlara göre yönetim ve davranışsal değerlendirme ölçeği kullanıldığı belirtilmiştir.

- Çabuk (2005) otel işletmelerinin insan kaynakları bölümünün işlevlerinden işgören seçim sürecinin hangi bölüm tarafından yürütüldüğünün belirlenmesi ve insan kaynakları bölümünün mevcut olup olmamasının işgören ihtiyacının giderilmesinde, seçim sürecine etkilerini ve farklılıkları ortaya koymak amacıyla Akdeniz ve Ege sahillerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı, 4 yıldızlı, 3 yıldızlı otellerde bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda; işgören seçiminin insan kaynakları departmanı ile üst yönetim tarafından yapıldığı, sektörde çalışacak kişilerde öncelikle eğitim, beceri, mesleki eğitim ve yabancı dil bilgisi arandığı saptanmıştır.

- Gavcar vd. (2006) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının etkinliğinin belirlenmesi

amacıyla, Bodrum, Marmaris ve Fethiye'deki 40 otel yöneticisini kapsayan bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda söz konusu otellerin %30'unda insan kaynakları departmanı olduğu, performans değerlendirme çalışmalarının yeterince etkin yapılmadığı belirtilmiştir.

- Pınarbaşı (2007) Antalya'daki 5 yıldızlı otellerde çalışanlara uygulanan değerlendirme ve eğitim faaliyetlerini incelemek, değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanım oranını tespit etmek ve uygulamada karşılaşılan eksikliklere çözüm önerileri geliştirmek amacıyla 67 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre bazı otellerde performans değerlendirme çalışması yapılmadığı, yapılan otellerde öncelikli amacın eğitim ihtiyacının belirlenmesi olduğu, performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterlerin işin yapılma şekli, kişilik özellikleri ve hizmet edilen müşteri sayısı olduğu belirtilmiştir.

- Kara (2007) tarafından otellerde uygulanmakta olan insan gücü planlaması faaliyetlerinin ne şekilde yapıldığının araştırılması amacıyla Ankara'da bulunan 5 yıldızlı otellerde bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda performans değerlendirme faaliyetlerinin ücrette farklılaştırma amacıyla kullanıldığı belirtilmiştir.

- Erdem (2007) konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanına yönelik performans yönetimi sürecinin nasıl yürütüldüğünü ve hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulduğunu ortaya koyarak; gerek performans yönetimi süreci gerekse ölçülen performans boyutları ile kat hizmetleri performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Antalya'daki 5 yıldızlı otellerde bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda; kat hizmetleri biriminde performans yönetimi sürecinin etkinliği ve uygulanan performans boyutları ile kat hizmetleri birimi performansı arasında farklılıklar bulunmuştur. Yine kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde

kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında performans farklılıklarının olduğu belirtilmiştir.

- Güzel vd. (2007) tarafından Çanakkale'deki 4-5 yıldızlı otellerde çalışanlara uygulanan performans değerlendirme sistemlerini analiz etmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; söz konusu otel işletmelerinde kullanılan değerlendirme sistemlerinin etkin, gerçekçi, adil ve çalışanlara danışılarak gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

- Kara (2008) tarafından "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi"nin orta düzey otel yöneticilerinin iş başarılarına etkisini incelemek amacıyla Antalya, Muğla, İstanbul, Ankara ve İzmir'de bulunan 5 yıldızlı otellerde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; 360 derece geribildirim süreci kapsamında ele alınan; "Liderlik", "Görevi Yönetme", "Değişime Uyabilmek", "İletişim", "İnsan İlişkileri", "Sonuç Üretme", "Personeli Yetiştirme ve Geliştirme" olarak belirlenen 7 boyutun etkili olduğu belirlenmiştir.

- Cengiz (2008) Aydın-Kuşadası'nda 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların "örgütsel bağlılık" seviyelerini saptamak ve bazı demografik değişkenler ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların eğitim durumları, çalıştıkları bölüm ve turizm deneyimleri ile performansları arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.

- Ergün (2008) Marmaris ve Fethiye bölgelerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personele uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda, otellerde çoğunlukla insan kaynakları bölümü olduğu ve bu bölüme sahip olmayan oteller de dâhil olmak üzere düzenli olarak performans değerlendirme çalışması yapıldığı, performans değerlendirme

sonuçlarından geleceğe yönelik kariyer planlamalarında kullanıldığı ve değerlendirmenin genellikle ilk amir tarafından yapıldığı belirlenmiştir.

- Ertan (2008) otellerde çalışanların "örgütsel bağlılıkları", "iş motivasyonları" ve performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda; çalışan performansı ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

- Turan (2008) otellerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin kariyer yönetimine etkisini belirlemek amacıyla Antalya ili ve ilçelerindeki 19 resort otelde bir çalışma yapmıştır. Sonuçlara göre araştırma kapsamındaki otellerde "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi"nin çok fazla tercih edilmediği, değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetiminde kullanıldığı ve yöneticilerin işgörenleri öncelikle performanslarına göre değerlendirdikleri saptanmıştır.

- Aslantürk (2009) Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde personel değerlendirme çalışmalarının durumunun belirlenmesi ve uygulamadaki eksikliklerin saptanması amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, otellerde performans değerlendirmenin daha çok astlar için uygulandığı, değerlendiricilerin değerlendirme yöntemleri ile ilgili eğitim ihtiyaçlarının olduğu ve performans değerlendirmesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu etki yaptığı belirlenmiştir.

- Kara (2009) tarafından, uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin yöneticilerin hedefleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla; Antalya, Muğla ve İzmir'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı 182 otel işletmesinde görev yapan 2184 yönetici ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre uygulanan değerlendirme yönteminin yöneticinin hedefleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. 360 derece değerlendirme sistemini uygulayan yöneticilerin hedeflerinin "eğitim ve

gelişim ihtiyaçlarını belirlemek", geleneksel değerlendirme yöntemlerinin kullanan yöneticilerin hedeflerinin ise "mevcut performansı artırmak olduğu ortaya çıkmıştır.

- Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) tarafından, otel çalışanlarının "ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamaları"nın, "görev ve bağlamsal performanslarına" etkisini ortaya koymak amacıyla Ankara'daki 4-5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilen çalışma; "ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamaları"nın çalışanların performansları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

- Cin (2010) işgörenlere uygulanan 360 derece Performans Değerlendirme yönteminin, örgütsel adalet algısının oluşmasında ne derece etkin olduğunu belirlemek amacıyla Balıkesir'de 5 yıldızlı zincir bir otelde çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, bireylerin iş arkadaşları tarafından değerlendirilmelerinin performanslarını olumlu yönde etkilediği, eğitim düzeyi yükseldikçe kendi kendini değerlendirme konusunda daha objektif çıktılar elde edildiği ve yöneticilerin performans değerlendirme faaliyeti sırasında astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterdiği belirlenmiştir.

- Esmer (2011) İzmir ilinde faaliyet gösteren 15 adet 4 yıldızlı 13 adet 5 yıldızlı otelin personel performans değerlendirmesinde uyguladıkları yöntemlerin belirlenmesi, yaşanan sorunların tanımlanması ve değerlendirme sonuçlarının personele geribildirimi aşamasının incelenmesi amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonuçlarında; 5 yıldızlı otellerin tamamında insan kaynakları departmanının bulunduğu, değerlendirme çalışmalarının zaman alması dolayısıyla yönetim tarafından gereksiz görülmesi ve maliyetin yüksek olması gibi nedenlerle çok fazla uygulanmadığı ve performans değerlendirmenin daha çok bağlı olunan yönetici tarafından yapıldığı belirlenmiştir.

- Özcan (2011) tarafından işgörenlerin performanslarının değerlendirilme durumu, yılda kaç kez değerlendirme yapıldığı, değerlendirmenin kim tarafından yapıldığını belirlemek amacıyla İstanbul'daki 12 otel yetkilisiyle görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda; söz konusu işletmelerden yalnızca 5 yıldızlı olanlarda performans değerlendirme çalışmalarının yapıldığı, bu çalışmaların genellikle yılda bir kez yapıldığı ve işletmenin yıldız sayısı arttıkça insan kaynaklarına verilen önemin arttığı belirtilmiştir.

- Kan (2011) Akdeniz Bölgesi'ndeki 4–5 yıldızlı otellerde çalışanların, kullandıkları "izlenim yönetimi taktikleri" düzeyleri ile bu taktiklerin kullanımının performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Sonuçlara göre; çalışanların "niteliklerini tanıtarak kendini sevdirme", "kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma" gibi izlenim yönetimi tekniklerini kullanma düzeyleri yükseldikçe, performanslarının arttığı belirlenmiştir. Çalışanların "kendine acındırmaya çalışma", "kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma" ve "işine sahip çıkmaya çalışma" izlenim yönetimi tekniklerini kullanma düzeyleri yükseldikçe, iş performanslarının düştüğü belirtilmiştir.

- Tuncer (2011) tarafından Ankara Gölbaşı'nda 2 adet 4 yıldızlı otelde, işgörenlerin performans düzeylerinin üst seviyeye çıkarılması, performans değerlendirme sistemlerine bakış açılarının öğrenilmesi amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; daha çok sıralama yönteminin tercih edildiği ve performans değerlendirme faaliyetinin yönetici konumunda olan personel tarafından daha çok önemsendiği belirlenmiştir.

- Taşkın (2012) günümüzde giderek önemi artmaya ve performans değerlendirme aracı olarak kullanılmaya başlanan gizli müşteri uygulamaları hakkında bilgi vermek ve etkin bir gizli müşteri yönetiminin koşullarını insan kaynakları açısından değerlendirmek amacıyla Antalya'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda; yabancı zincir otel çalışanlarının performans düzeylerinin

diğerlerine göre daha yüksek olduğu, sözleşmeye dayalı işletmelerdeki ve yerli aile otellerindeki personelin performans düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

- İzgi (2013) tarafından İstanbul'daki 5 yıldızlı 5 adet otelde, çalışanların değerlendirme sürecine ilişkin tutumlarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada; eğitim düzeyi yükseldikçe değerlendirmeye atfedilen önemin yükseldiği, çalışanların mesleki deneyimleri arttıkça performans değerlendirmesine bakış açılarının daha olumlu hale geldiği belirlenmiştir. Aynı zamanda çalışmaya katılan işletmelerde performans değerlendirme çalışmalarının yapıldığı ve performans değerlendirmesine önem veren işletmelerde verimin ve başarının da arttığı vurgulanmıştır.

- Yıldırım (2014) tarafından İstanbul'daki 4-5 yıldızlı otellerin üst ve orta kademe yöneticileriyle "360 derece performans değerlendirme sisteminin" iş başarısı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan çalışmada; "liderlik", "görevi yönetme", "değişime uyabilmek", "iletişim", "insan ilişkileri", "sonuç üretme", "personeli yetiştirme ve geliştirme" faktörlerinde "360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi"nin iş başarı konusunda geleneksel yöntemlere göre daha etkili olduğu belirlenmiştir.

- Öztürk (2014) tarafından Antalya, Side, Sorgun, Manavgat'ta bulunan 4 yıldızlı otellerde "360 Derece Performans Değerlendirme" ve "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme" sistemlerinin teorik içerikte karşılıklı olarak eksikliklerinin giderilip, Türk Kültür dinamiklerine uygun olarak "Ağırlıklandırma" yöntemi kullanılmak koşuluyla melezlenmesinden ortaya çıkan 3-D performans değerlendirme modeli hazırlamak amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda geliştirilen model ile yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin yapısının değerlendiricinin çeşitlendirilmesiyle ve kolektif karar verme sistemiyle büyük ölçüde objektif hale geldiği belirlenmiştir.

- Alp (2016) tarafından yapılan çalışmada beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan yaklaşık 351 personelin iş verimine etki eden stres nedenleri belirlenerek, bu stres nedenlerinin performanslarını ne yönde etkilediği saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda; fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve stresin performansa etkileri arasında pozitif ve orta düzey bir ilişki tespit edilirken; fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve temel performans arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkiye rastlanmıştır.

Literatür incelendiğinde konaklama işletmelerinde performans değerlendirme ile ilgili birçok çalışma yapıldığı ancak özellikli olarak kat hizmetleri bölümünde yapılan performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili çok fazla çalışmaya rastlanılmadığı söylenebilir. Etkin bir kat hizmetleri yönetiminin, işletmenin bütünsel performansında önemli rol oynayabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İşgörenlerin bireysel performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak geçerli ve güvenilir araçlar, elde edilecek sonuçların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletmeye olan katkısı göz önünde bulundurulduğunda, kurum ev idaresi (kat hizmetleri) bölümünde performans yönetimine ilişkin sürecin ele alınmasına ihtiyaç olduğu, bu sürecin bir parçası olarak da kurum ev idaresi (kat hizmetleri) personelinin performanslarının ölçülebilmesi amacıyla bölüme özel bir ölçme aracı geliştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacına ulaşabilmesi, geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için yapılan işlemler açıklanmış; araştırmanın türü, evreni, örneklemi, veri toplama araçları ve uygulanması, ölçeğin geliştirilme süreci, uygulama ve veri analizi yöntemleri sunulmuştur.

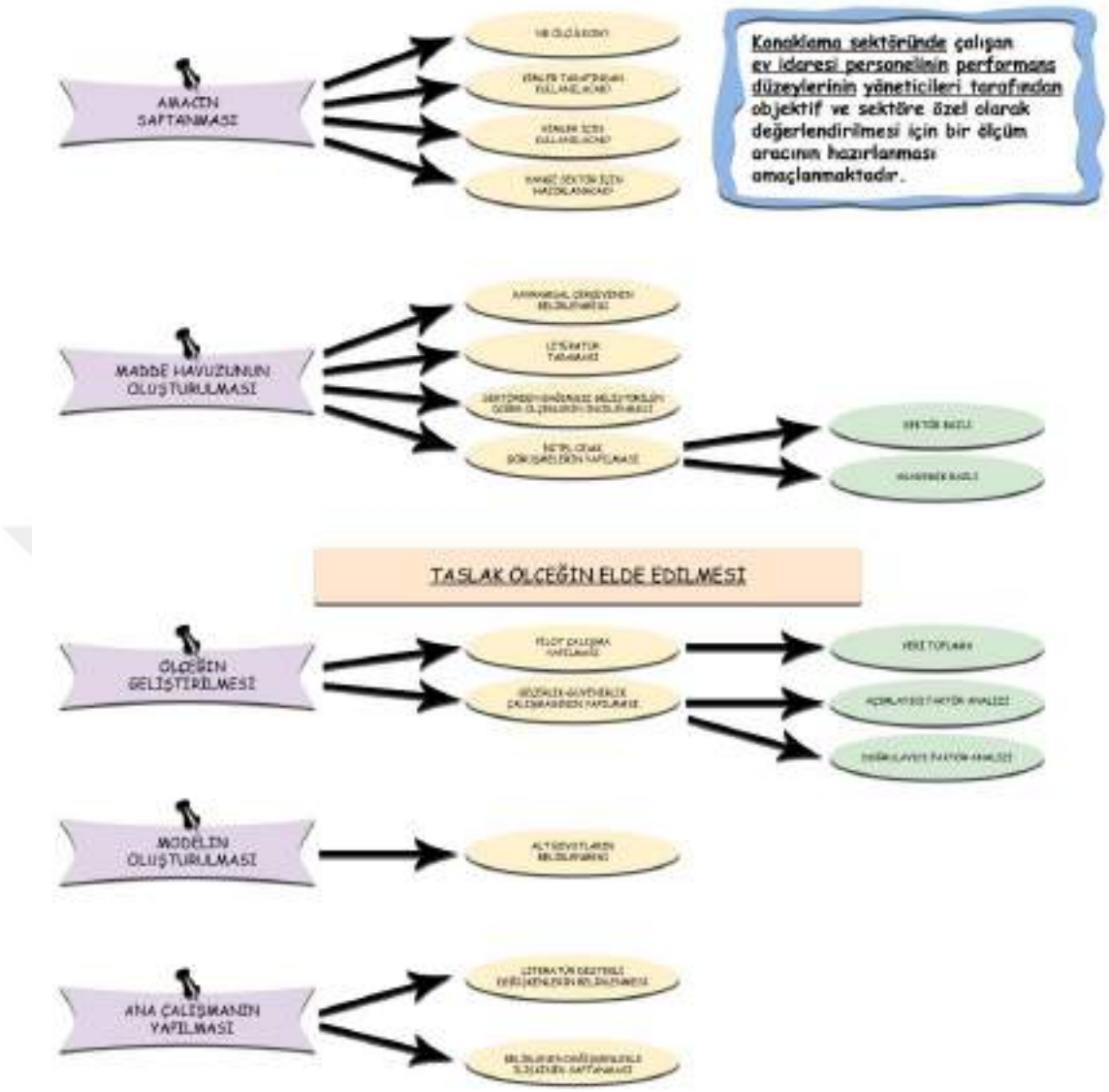
3.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu araştırmada betimsel araştırma desenlerinden çoğunlukla tercih edilen tarama yöntemi kullanılmıştır. Betimsel araştırma desenlerinde ana amaç; bir durumu ya da olguyu ortaya çıkarma, detaylı değerlendirme, durumlar ve olgular arasındaki etkileşim ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Genellemeye gitme eğilimi, tarama yönteminde çok fazla sayıda katılımcıya ulaşmayı gerektirdiği için en çok zaman alan yöntemdir. Ayrıca, bu genelleme eğilimi çeşitli örneklem alma tekniklerinin kullanılmasını gerektirir. Tarama çalışmalarında yaşanan en önemli sıkıntılardan birisi anketlerin ya da ölçeklerin katılımcılardan dönüş oranıdır (Büyüköztürk, 2018). Bu araştırmada, katılımcıların %45'e yakını verilen anketleri cevaplamış ve araştırmacıya geri ulaştırmıştır.

Araştırmanın tasarımı planlanırken öncelikle çalışmanın amacı saptanmış daha sonra işlem adımları sıralanmıştır. Buna göre çalışmanın amacı; konaklama sektöründe çalışan ev idaresi (kat hizmetleri) personelinin performans düzeylerinin, objektif ve sektöre özel olarak değerlendirilebilmesi için bir ölçüm aracının hazırlanmasıdır.

Bu amaç doğrultusunda öncelikle araştırmada belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi amacıyla kavramsal çerçevenin belirlenmesi, daha sonra literatür taraması yapılması planlanmıştır. Sektörel ve akademik bazlı nitel odak

görüşmelerinin yapılmasının ardından bir madde havuzu oluşturularak taslak ölçeğin elde edilmesi kararlaştırılmıştır. Elde edilen taslak ölçeğin Ankara'da faaliyet gösteren otellerden birkaçında, ifadelerin anlaşılırlığı ve uygulanabilirliği açısından test edilmesi öngörülmüştür. Test aşamasına geçildikten sonra pilot çalışma için veri toplanması ve toplanan veriler ışığında söz konusu ölçme aracının açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılması planlanmıştır. Yapılan faktör analizlerinden elde edilen veriler kullanılarak ölçeğin modelinin oluşturulması ve alt boyutlarının belirlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu aşamada toplanan veri ile, alt boyutları ve modeli belirlenen ölçme aracıyla ana çalışmanın yapılması, literatür destekli değişkenler belirlendikten sonra, ölçme aracı ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanması için gerekli analizlerin yapılması öngörülmüştür (Şekil 5).



Şekil 5: Araştırmanın Tasarımını Gösterir Model

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmada kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, araştırmacılar tarafından katılımcıların kolay ulaşılabilir ya da gönüllü olması, ayrıca zaman, para ve işgücü açısından yaşanan sınırlılıklar dolayısıyla sıklıkla tercih edilen bir tekniktir (Gravetter ve Forzano, 2012). Araştırmacıya yakın ortamlarda araştırma yapılması bu örneklem türüne örnek olarak gösterilebilir (Baydar, Gül ve Akçil, 2007, s.256). Katılımcılara ulaşırken herhangi bir rastgele örneklem

yöntemi seçilmediği için araştırma sonuçlarının evrene genellenmesi çok sağlıklı olmayacaktır. Ayrıca, araştırmanın geçerlik ve güvenirliği, katılımcılara kolay ulaşım açısından göz ardı edilir. Bu nedenle kolayda örneklem yöntemi kullanılan çalışmalarda, araştırmaya katılan katılımcıların bütün demografik özelliklerinin detaylı olarak sunulması önerilmektedir (Başaran, 2017, s.490).

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ilinde bulunan 5, 4 ve 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ev idaresi (kat hizmetleri) personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise çalışmayı kabul eden 54 oteldeki 424 ev idaresi (kat hizmetleri) personeli oluşturmaktadır. Performans verileri kurumlar için gizlilik açısından önemli veriler olduğundan çalışmanın gerçekleştirildiği otellerin isimleri gizli tutulmuştur.

Öncelikle Ankara ilinde faaliyet gösteren 5, 4, 3 ve 2 yıldızlı oteller; trivago.com.tr, tripadvisor.com.tr, otelz.com, hotelinankara.net gibi sitelerden taranmış ve “Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü”nün resmi internet sayfasından karşılaştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler derlenerek tablo haline getirilmiştir (Tablo 1, 2, 3, 4).

Ankara’da faaliyet gösterdiği tespit edilen 5 yıldızlı otel sayısı 25’tir. Bunlardan 20 tanesine telefon, e-posta yolu ile ulaşılarak randevu alınmak ve bizzat gidilmek suretiyle ulaşılmış ve onların da 15’i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: 5 Yıldızlı Ankara Otelleri

Sıra No	Otel Adı	Sıra No	Otel Adı
1	Anadolu Downtown Ankara	14	Lugal Hotel
2	Ankara Altınel	15	Metropolitan Hotel
3	Ankara Hilton SA	16	Movenpick Ankara
4	Ataköşk Group S Hotel	17	Point Hotel Ankara
5	Bera Ankara	18	Radisson Blu
6	Bilkent Conference Center	19	Rixos Grand Ankara
7	Büyük Anadolu Hotel	20	SC Inn Hotel
8	Cadence Design Hotel	21	Sheraton Hotels and Towers Ankara
9	Crowne Plaza	22	Swiss Otel
10	Divan Çukurhan	23	The Green Park
11	İçkale Hotel	24	Warwick Ankara
12	JW Marriott Ankara	25	Wyndham Hotel
13	Lacanya Hotel		

TOPLAM : 25

Ankara'da faaliyet gösterdiği tespit edilen 4 yıldızlı otel sayısı 64'tür. Bunlardan 32 tanesine telefon, e-posta yolu ile ulaşılarak randevu alınmak ve bizzat gidilmek suretiyle ulaşılmış ve onların da 18'i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: 4 Yıldızlı Ankara Otelleri

Sıra No	Otel Adı	Sıra No	Otel Adı
1	Akar Hotel	33	Holiday Inn Ankara
2	Akman Tzob Otel	34	Hotel Aldino
3	Aldino Hotel	35	Hotel Dream Life Eyüboğlu
4	Anemon Ankara	36	Hotel Midas
5	Angora Hotel	37	Hotel Samm
6	Ankara Plaza	38	Houston Hotel
7	Ankara Princess Hotel	39	İsmira Ankara
8	Ankara Royal	40	Kahya Ankara
9	Asrın Park	41	King Çankaya Otel
10	Asrin Business	42	Koru Çankaya Otel
11	Atalay Otel	43	Koza Millenyum Hotel Spa
12	Atlı Otel	44	Koza Suite
13	Best Hotel	45	Limak Ambassador Hotel
14	Best Western 2000	46	Manhattan Hotel
15	Büyükhanlı Park	47	Meyra Palace Hotel
16	Cassiel Hotel	48	Midi Ankara
17	Check Inn Hotel Ankara	49	Monec Hotel
18	Cinnah Hotel	50	Neva Palas Hotel
19	City Hotel Residence Ankara	51	Niza Park
20	CK Farabi	52	No 19 Boutique
21	Class Hotel	53	Notte Hotel
22	Dafne Ankara	54	Pietra Hotel
23	Demonti Ankara	55	Ramada Ankara
24	Demora	56	Raymar Ankara
25	Doğa Residence	57	Rescate Boutique Hotel
26	Elit Palas	58	Royal Anka Otel
27	Esila Hotel	59	Royal Carine Hotel
28	Gordion Hotel	60	Sergah Otel
29	Grand Hamit	61	Sonno Butik
30	Grand Work Hotel	62	The Ankara Hotel
31	Gür Kent Hotel	63	Turist Otel
32	HM Commerce Hotel	64	Vivaldi Ce Gold Hotel

TOPLAM:64

Ankara'da faaliyet gösterdiği tespit edilen 3 yıldızlı otel sayısı 39'dur. Bunlardan 34 tanesine telefon, e-posta yolu ile ulaşılarak randevu alınmak ve bizzat gidilmek suretiyle ulaşılabilmiş ve onların da 21'i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: 3 Yıldızlı Ankara Otelleri

Sıra No	Otel Adı	Sıra No	Otel Adı
1	Abro Necatibey	21	Kronos Hotel
2	Alfin Hotel	22	Laçin Park Lotis
3	Almer Hotel Ankara	23	Latifoğlu Hotel
4	Amar Otel	24	Maltepe 2000 Otel
5	Anıt Park	25	Marya Hotel
6	Ankara Regency Hotel	26	Mostar Hotel
7	Asal Hotel	27	Nobel Ankara
8	Başkent Otel	28	Ontur Butik Hotel
9	Doğan Royal Hotel	29	Onyx Business Hotel
10	Enerji Otel	30	Otel Mithat
11	Etap Mola	31	Park Inn By Radisson Ankara
12	Golden Butik Otel	32	Reda Palas
13	Göksu Ant Hotel	33	Rest Hotel
14	Grand Sera	34	Rota Bulvar Hotel
15	Hilton Garden Inn Hotel	35	Seğmen Hotel
16	İbis Ankara Airport	36	Strazburg Hotel
17	İlksan Deha Hotel	37	Tunalı Hotel
18	Keykan Otel	38	Ümit Pembe Köşk Hotel
19	King Güvenlik Otel	39	YV Butik (3,5 yıldız)
20	Konur Hotel		

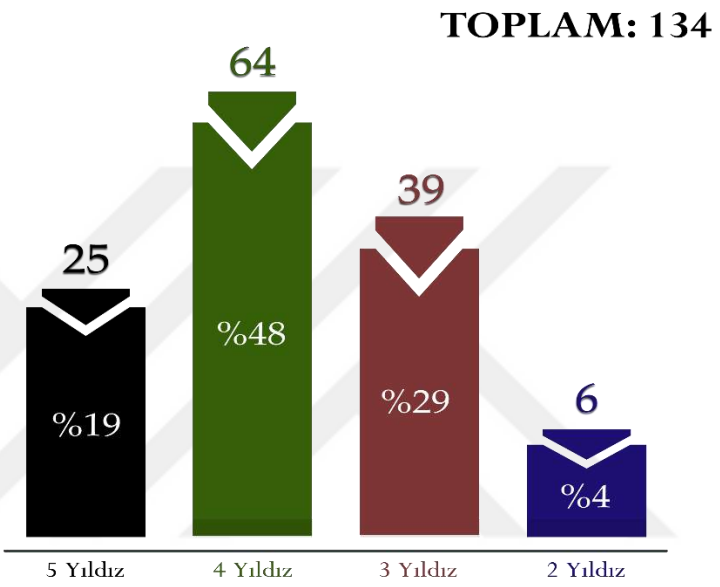
TOPLAM : 39

Ankara'da faaliyet gösterdiği tespit edilen 2 yıldızlı toplam 6 otel de çalışma kapsamında ziyaret edilmiş, ancak hiçbiri çalışmaya katılmayı kabul etmemiştir. Bir kısmı katılımı kabul etmeme gerekçesi olarak yoğunluk, kat hizmetleri müdürünün olmayışı, tadilat gibi nedenler gösterirken, çoğunluğu hiçbir gerekçe göstermeden katılmayı reddetmişlerdir. Ayrıca söz konusu otellerde çalışan kat hizmetleri personeli sayısı 1-2 adetle sınırlıdır ve herhangi bir performans değerlendirme sistemlerinin bulunmadığı da belirtilmiştir. Hatta bu otellerde bir insan kaynakları yapılanması da bulunmamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın amacına hizmet etmeyeceği düşünülmüştür (Tablo 4).

Tablo 4: 2 Yıldızlı Ankara Otelleri

Sıra No	Otel Adı	Sıra No	Otel Adı
1	Berlitz Hotel	4	Özilhan Hotel
2	Güleryüz Otel	5	Şahinbey Otel
3	Mina 1 Otel	6	Tüfad Prestige Otel

TOPLAM : 6



Grafik 1: Ankara'da Faaliyet Gösteren Oteller

Sonuç olarak, Ankara'da faaliyet gösteren 134 adet otel tespit edilmiş (Grafik 1), ancak bunların 86 tanesine telefon ya da e-posta yolu ile ulaşılarak randevu alınmak ve bizzat gidilmek suretiyle ulaşılmış, ulaşılan otellerin de yalnızca 54'ü çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Ölçek geliştirme çalışmalarında, ölçek maddeleri başına 3 ila 10 katılımcı sağlanması tavsiye edildiğinden, bu çalışmada madde başına 10 katılımcı alınması kararlaştırılmış, çalışmaya başlarken tespit edilen 134 otelin ortalama 10 tane kat hizmetleri personeli bulunduğu varsayılarak, diğer şartlar da göz önünde bulundurulmuş ve 1.000 adet anket bastırılmıştır. Bunların 964 adedi söz konusu otellere cevaplanmak üzere bırakılmış, ancak geri dönüş 424 anketle sınırlı kalmıştır. Dağıtılan anket sayısı ile geri dönüş oranı arasındaki fark oteller tarafından, personelin bir kısmının okuma yazma bilmemesi, izinli personelin bulunması, personelin

anketi cevaplandırmak istememesi ve yoğunluk gibi çeşitli gerekçelerle açıklanmıştır. En yüksek geri dönüş oranı 5 yıldızlı otellerden sağlanmış olup, bu durumun 5 yıldızlı otellerin bir kısmının uluslararası zincir oteller olması, çalıştırılan personelin eğitim durumunun nispeten yüksek olması ve yöneticilerin akademik çalışmalara olan olumlu bakış açısından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımı kabul etmeyen kat hizmetleri yöneticileri ya da otel genel müdürlerine, otel bünyesinde kaç adet kat hizmetleri personeli çalıştırdıkları da sorulmuş ancak cevap alınamamıştır. Otellerde kaç adet kat hizmetleri personeli çalıştırıldığının öğrenilmek istenmesinin nedeni çalışmanın evrenine dair net bir sayı elde etmektir. Ancak, evrenle ilgili net sayılara ulaşmak mümkün olmamıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Ölçek geliştirmede temel amaç, tasarlanabilecek en olası-uygun soruları güvenilir ve geçerli bir şekilde temsil edebilecek, özenle geliştirilmiş ölçekler yaratmaktır (Rowan ve Wulff, 2007, s.460). Araştırmada kullanılacak olan Ölçeğin geliştirilmesi aşamasına geçilmeden, araştırmanın oluşturulması ve istenilen amaçlara ulaşılabilmesi için yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Ölçek geliştirme aşamasında performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece değerlendirme yönteminin kavramsal çerçevesinden yararlanılmıştır.

3.3.1. Ulusal ve Uluslararası Literatürün İncelenmesi

Kat hizmetleri yönetiminde performans değerlendirme sistemine ilişkin ulusal ve uluslararası literatüre çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Buna göre hem yurt içinde hem de yurt dışında konu ile ilgili yapılan araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir.

3.3.2. Odak Grup Görüşmeleri

Kantitatif bakış açısına göre anketteki ifadelerin kökeni değil, ifadelerin araştırılan yapı veya değişkeni temsil edip etmediği yani güvenirlik ve geçerliği önemliyken ölçek geliştirme çalışmalarında ifadelerin nereden elde edildiği, çeşitliliğin sağlanıp sağlanmadığı da dikkate alınmalıdır. Özellikle literatürün sınırlı olduğu konularda kullanılacak anketlerdeki ifadeleri belirlemek adına nitel görüşmelerden yararlanılması, belli konulara ilişkin katılımcılardan kilit bilgiler elde edilmesine ve dolayısıyla araştırmanın kalitesinin yükselmesine olanak sağlamaktadır (Rowan ve Wulff, 2007, s.456).

Odak grup görüşmeleri, keşifsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan nitel bir bilgi toplama yöntemi olup, küçük gruplar için tasarlanmış bir görüşme şeklidir. Başka bir ifadeyle, araştırmacı tarafından belirlenen konu hakkında derinlemesine bilgi edinmek ve düşünce üretmek amacıyla küçük bir grupla gerçekleştirilen, nitel ve gözlem verilerinin (Morgan, 1996, s.137) grup etkileşimi aracılığıyla toplandığı dikkatlice planlanmış bir tartışma-görüşme şekli olarak tanımlanabilir (Redmon ve Curtis, 2009, s.64). Sosyal bilimlerde, “Görüşme” yöntemi, sıklıkla kullanılmakta ve bu veriler, anketlerin temelini oluşturmaktadır (Kitzinger, 1994, s.112). Bu görüşmeler genellikle dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Aşama: İlk aşamada, araştırma konusu belirlenir ve konu incelenerek önem sırasına konur.
2. Aşama: İkinci aşamada, katılımcılar ve sorulacak sorular belirlenir.
3. Aşama: Üçüncü aşamada, görüşmenin yeri ve zamanı belirlenir ve görüşmeler yapılır.
4. Aşama: Son aşamada, görüşmeler özetlenir, notlar incelenir, veriler gözden geçirilir ve görüşmeler analiz edilerek raporlaştırılır (Çokluk, Yılmaz ve Oğuz, 2011, s.101).

Bu amaçla çalışmada; ölçekte yer alacak ifadelerin geliştirilmesi için nitel araştırma yöntemi olarak odak grup görüşmeleri tercih edilmiş ve literatür incelenerek (Benligiray, 1999; Pektaş, 2002, Demiral vd., 2007) araştırmacı tarafından oluşturulan sorular aracılığıyla sektör profesyonelleri, sektör çalışanları ve alan akademisyenleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir (EK-1).

3.3.2.1. Odak Grup Görüşmelerinin Aktarılması

Toplamda 3 katılımcının dâhil olduğu Ankara'da bulunan 5 yıldızlı üç ayrı konaklama işletmesinde görev yapan 2 tane kat hizmetleri müdürü ve 1 tane kat şefi ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Katılımcıların 2'si kadın, 1'i erkektir. Söz konusu görüşmeler tasarlanırken otellerin 5 yıldızlı seçilmesinin sebebi, Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin genelinde, iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin kullanılıyor olmasıdır.

Her görüşme, çalışmanın amacını ve sonuçların ne için kullanılacağını içeren kısa bir açıklama ile başlamıştır. Görüşmeler ortalama 1-2 saat süresince gerçekleştirilmiş olup, katılımcıların izni alınmak suretiyle söyleşinin metne dökülecegi kendilerine bildirilmiştir. Katılımcılara haklarının korunacağı ve kimliklerinin kimseyle paylaşılmayacağı konusunda teminat verilmiştir. Görüşmelerden kısa bir süre sonra söyleşi metin haline getirilerek tablolar oluşturulmuştur.

Odak grup görüşmelerine katılan katılımcıların özellikleri ve görüşme esnasında verilen cevaplar Tablo 5'te gösterilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: Odak Grup Görüşmelerinin Analizi

Sorular	1. Katılımcı	2. Katılımcı	3. Katılımcı
Cinsiyet	Kadın	Erkek	Kadın
Yaş	53	35	34
Öğrenim Durumu	Üniversite	Lise	Üniversite
İşletmedeki Görevi	Kat Hizmetleri Müdürü	Kat Şefi	Kat Hizmetleri Müdürü
Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyor	7	13	8
Kaç Yıldır Yönetici Olarak Çalışıyor	23	10	14
İşletmede İnsan Kaynakları Departmanı Bulunup Bulunmuyor	Evet	Evet	Evet
Personelin Performansını Değerlendirmek İçin Çalışma Yapılıp Yapılmıyor	Evet	Evet	Evet
İşletmede Performans Geliştirici Seminer, Hizmet İçi Eğitim Gibi Çalışmalar Yapılıp Yapılmıyor	Evet	Evet	Kısmen
Performansı Yüksek Olarak Belirlenen Personele Ödül Verilip Verilmiyor	Evet	Evet	Evet
Kariyer Planlamalarında PD Sonuçlarından Yararlanılıp Yararlanılmıyor	Evet	Evet	Evet
İşletmede Performans Değerlendirme İşlemini Yapan Kişilerin Bu Konuda Eğitim Alıp Almıyor	Evet	Evet	Evet
Performans Değerlendirmede Hangi Yöntemin Kullanılıyor	3 Kez	1 Kez	1 Kez
Performans Değerlendirmede Hangi Yöntemin Kullanılıyor	- 360 Derece PD - Hedef Bazlı PD	Davranışsal Temelli Değerlendirme	İşletmeye Özel
Performans Değerlendirme Çalışmalarında Nelere Dikkat Edildiği	1. İşgörenin kişisel özellikleri 2. Arkadaş ve yöneticilerine karşı tutum ve davranışları 3. İşgörenin görevini gerçekleştirme derecesi 4. İşgörenin mesleki bilgi ve becerisi	1. Arkadaş ve yöneticilerine karşı tutum ve davranışları 2. İşgörenin görevini gerçekleştirme derecesi 3. İşgörenin mesleki bilgi ve becerisi	1. Diğer KH Müdürlerinin referansları 2. Sabıka kaydı

Sorular	1. Katılımcı	2. Katılımcı	3. Katılımcı
Performans Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapıldığı	Genel Müdür, Departman Müdürleri	Departman Müdürleri	Departman Müdürleri
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kim Tarafından Yorumlandığı	Genel Müdür, Departman Müdürleri	Departman Müdürleri	Departman Müdürleri
Değerlendirme Sonuçlarını Hangi Amaçlarla Kullanıldığı	1. Terfi işlerinde 2. Personelin eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında	1. Personelin eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında 2. Ödüllendirme ve kınamada	1. İşe alma ve işten çıkarmalarda
Değerlendirme Çalışmaları Sırasında Hangi Sorunlarla Karşılaşıldığı	Herhangi bir sorunla karşılaşılmamaktadır	Değerlendiricinin normal davranmaması	Herhangi bir sorunla karşılaşılmamaktadır
Performans Değerlendirmenin Faydalarının Neler Olduğunu Düşündükleri	1. Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi 2. Hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesi 3. Personelin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi	1. Personelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi	1. Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi
İşletmedeki Farklı Personel Gruplarının Değerlendirilmesinde Farklı Kriterya da Formlar Kullanılıp Kullanılmadığı	Hayır	Hayır	Hayır
Yapılan Performans Değerlendirme Sonuçlarının Gizlilik Derecesi	Tamamen gizli	Tamamen gizli	Sonuçlar asta duyurular
Performans Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Hakkı Olup Olmadığı	Hayır	Hayır	Evet
İtiraz Hakkı Var İse İtirazın Hangi Makama Yapıldığı	-	-	İnsan Kaynakları

Odak grup görüşmesine katılan erkek katılımcı bir uluslararası zincir otel işletmesinde kat şefidir; 35 yaşında, lise mezunu, 13 yıldır aynı işletmede ve 10 yıldır yönetici olarak çalışmaktadır. Söz konusu otelde insan kaynakları departmanı bulunmakta ve düzenli olarak performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. İşletmede değerlendirmenin

yılda 1 kez yapıldığı ve performansı yüksek bulunan personele ödül verildiği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinden "Davranışsal Temelli Değerlendirme Yöntemi" kullanılmakta olup, değerlendirme sonuçları personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve ödüllendirme amacıyla kullanılmaktadır.

Bir diğer katılımcı kadındır ve bir uluslararası zincir otel işletmesinde kat hizmetleri müdürü olarak çalışmaktadır. Üniversite mezunu, 53 yaşında, 7 yıldır aynı işletmede ve 25 yıldır yönetici olarak görev yapmaktadır. Söz konusu otelde insan kaynakları departmanı bulunmakta ve düzenli olarak performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. İşletmede değerlendirmenin yılda 3 kez yapıldığı ve performansı yüksek bulunan personele ödül verildiği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinden "360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi" ve "Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi" kullanılmakta olup, değerlendirme sonuçları terfi işlerinde ve personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Son katılımcı kadındır ve ulusal bir otel işletmesinde kat hizmetleri müdürü olarak çalışmaktadır. Üniversite mezunu, 34 yaşında, 8 yıldır aynı işletmede ve 14 yıldır yöneticidir. Söz konusu otelde insan kaynakları departmanı bulunmakta ve düzenli olarak performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. İşletmede değerlendirmenin yılda 1 kez yapıldığı ve performansı yüksek bulunan personele ödül verildiği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinden herhangi biri kullanılmamakta, işletmenin kendine özel tasarladığı bir sistem kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçları işe alma ve işten çıkarmalarda kullanılmaktadır. Tablo 6'da görüşmelerin ayrıntılı analizleri yer almaktadır (Tablo 6).

Tablo 6: Odak Grup Görüşmelerinin Ayrıntılı Analizi

Sorular	1. Katılımcı	2. Katılımcı	3. Katılımcı
Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılıp yapılmadığı	"Bizde düzenli olarak PD toplantıları yapılır. Her yılbaşında hedefler belirlenir, yıl ortasında durum değerlendirmesi yapılır ve son periyotta gerçekleşmeler analiz edilir. Herkesin gerçekleştirmesi gereken belli hedefler vardır. Bunlar yılsonunda gerçekleşme bazında değerlendirilir.	"Her ay düzenli olarak PD toplantıları yaparız ve personelin eğitim ihtiyaçlarını belirleriz. Personelin genel davranış düzeylerini tespit etmeye yönelik fikir alışverişleri yapılır bu toplantılarda."	"Düzenli olarak PD çalışması yapmayız. İşe alımlarda ya da oryantasyon sırasında değerlendireceğimiz kriterimiz yok. Zaten eleman bulmakta güçlük çekiyoruz. Kriter belirleyerek personel bulma şansımızı azaltamayız."
İşletmede performansı geliştirici seminer, hizmet için eğitim gibi çalışmalar yapılıyor mu?	"Her mesai başlangıcında personele 10 dakikalık eğitim veririz. Bu hem günlük planların yapılmasında hem de karşılıklı fikir alışverişi konusunda yardımcı oluyor. Bunun dışında personel diğer konularda da eğitime tabi tutu-luyor."	"Bizde işe alımlardan sonra oryantasyon kapsamında eğitimler olur. Bunun dışında PD toplantılarının ardından belirlenen eğitim ihtiyacı da belli periyotlarla karşılanır."	"Genellikle personelin ihtiyaçları doğrultusunda ve talep etmeleri halinde mesleki eğitimler almalarını sağlıyoruz."
Performans değerlendirme çalışmalarında nelere dikkat edildiği	"Kişisel özellikler önemli tabi. Öncelikle bu özellikleri değerlendiriyoruz. Sonra çalışırken etrafına karşı gösterdiği davranış şekli de önemli. Ve elbette mesleki bilgi ve becerisini değerlendiriyoruz."	"İşe alımlarda da performans değerlendirmelerinde de göz önünde bulundurduğumuz kriterler var. Mesela personelin mesleki becerisi önemli. Aynı zamanda tutum ve davranışları da değerlendirmeye tabi tutuluyor."	"Piyasada personel seçmek yerine personel tarafından seçildiğiniz bir dönem yaşıyoruz. Şu anda gerekli kapasite ile çalışmıyoruz. Dolayısıyla 2 kişinin yapacağı işi 1 kişiye yüklemek zorunda kalıyoruz. Çalışanlarımızın dürüst, işlerinde titiz olup olmadıklarını değerlendiriyoruz."
Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapıldığı	"Bizdeki sistem biraz farklı. Herkes herkesi değerlendiriyor aslında. Genel Müdür hepimizi değerlendirir, departman müdürleri astlarını ve en son olarak yılsonunda çalışanlar yöneticilerini değerlendirir. Ona göre tablolar çıkartılıp perfor-mans puanları belirleriz."	"Yılda bir kez genel değerlendirme amacıyla genel merkezden her personele bir değerlendirme formu gönderilir ve person-elin amirleri değerlendirmesi istenir. Onun dışında biz yöneticiler zaten düzenli olarak personeli değerlendiriyoruz."	"Her departmanın müdürü kendi personeli-ni değerlendirir. Sonuçları Genel Müdürümüzle yapılan bir toplantıda değerlendiririz. Ona göre işten çıkarmalar ya da terfiler belirlenir."

Katılımcılarla görüşmeler derinleştirildiğinde, çalışmaya alınan 3 işletmede de düzenli olarak performans değerlendirme çalışması yapıldığı, ancak yöntem farklılıkları olduğu gözlemlenmiştir. Uluslararası zincir otel işletmelerinde değerlendirme genel merkezden gönderilen formlarla gizli olarak yapılmaktadır. Değerlendirmelerde göz önünde bulundurulan kriterler genellikle kişisel özellikler, davranış özellikleri, mesleki beceriler olarak görülmektedir. Personele performans geliştirici eğitimler işe alımlarda oryantasyon şeklinde ya da personelin ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda verilmektedir. Personelin değerlendirilmesi, kullanılan performans değerlendirme yöntemine göre farklılık göstermektedir. Bir işletmede herkes birbirini değerlendirirken, bir diğer işletmede her amir kendine bağlı personeli değerlendirmektedir (Tablo 6).

Bunun dışında "Ankara Ticaret Odası" bünyesinde bulunan "Oteller ve Konaklama Tesisleri Meslek Komitesi"nin 2018 yılının Eylül ayında Ankara'da yapılan toplantısına katılarak Komite üyeleri ile sektörün genel

durumu, kat hizmetleri bölümünün önemi ve kat hizmetleri için geliştirilecek bir ölçme aracının taşıması gereken özellikler gibi konularda görüşmeler yapılmıştır.

Ek olarak, alan akademisyenleri ile de görüşmeler yapılmış ve ülkemizde kat hizmetlerinin genel durumu, mezunların departmana bakış açıları ve bir kat hizmetleri personelinde bulunması gereken özellikler açısından değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırma sürecinde yapılan bu görüşmeler madde havuzunu oluşturacak ifadelerin belirlenmesine katkı sağlamıştır.

3.3.3. Madde Havuzunun Oluşturulması

Ölçekte yer alacak ifadelerin geliştirilmesi sırasında tümdengelim ve tümevarım yöntemleri kullanılabilmektedir (Hinkin, 1995, s.972). Alanda yeterli teorik bilginin bulunması halinde ifadelerin belirlenmesi için önceki çalışmalardan yararlanılır ve tümdengelim yöntemi kullanılır. Ancak, yeterli teorik bilgi yoksa tümevarım yöntemi kullanılır ve ifadelerin geliştirilmesi amacıyla nitel araştırma tekniklerinden yararlanılabilir (Erdemir, 2007, s.96).

Bu çalışmada madde havuzu oluşturulurken tümevarım ve tümdengelim yöntemlerinin bir arada kullanılması planlanmıştır. Raporlandırılan odak grup görüşmeleri ve literatürde konu ile ilgili geliştirilen teorik alt yapı doğrultusunda ev idaresi (kat hizmetleri) personeli tarafından anlaşılır olmasına dikkat edilerek 97 maddelik bir havuz oluşturulmuştur. Oluşturulan madde havuzu kapsam geçerliliği açısından uzman görüşüne sunulmuştur. Bu aşamada maddeler, Tez İzleme Komitesi üyeleri ve konunun uzmanı 10 kişi tarafından ifadelerin anlaşılırlığı, konuya ve yazına uygunluğu, bir ölçme aracında bulunması gereken özellikler gibi açılardan değerlendirilmiştir. Ardından araştırmacı tarafından derlenen sorular incelenerek, birbirine benzer ya da yakın anlamlı olanlar elenmiş,

birbirini kapsar nitelikte olanlar birleştirilmiş, ifadeler açık ve anlaşılır hale getirilmiş ve amaca uygunluk açısından değerlendirmesi yapılmıştır.

Ayrıca, ölçeğin de içerisinde bulunduğu anketin biçimsel yapısı, hangi demografik değişkenlerin kullanılacağı, çalışmanın diğer bir ayağını oluşturan performansa etki eden faktörlerin belirlenebilmesi için hangi Ölçeklerin tercih edileceği belirlenirken de literatürden (Pektaş, 2002; Demiral vd., 2007; Eskin vd., 2013) ve ilgili uzmanlardan görüş alınmıştır.

Aynı zamanda ifadelerin anlaşılırlığı ve dil ve anlatım yapılarının Türkçe'ye uygunluğu açısından 2 tane Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeninin uzman görüşüne de başvurulmuştur. Değerlendirme yapan uzman sayısı 12 olup, alınan geribildirimler doğrultusunda maddeler yeniden değerlendirilip, gerekli değişiklikler yapılarak 45 maddelik taslak ölçek hazırlanmıştır (Ek-2). Taslak ölçekte bulunan alt boyutlar "Kişisel Ölçütler" Fiziksel Ölçütler" "Mesleki Yeterlilik Ölçütleri" "Davranışsal Yeterlilik Ölçütleri" "Ekip Çalışması, İşbirliği ve Dayanışma" "Sürekli Öğrenme ve Gelişme İsteği" "İletişim" ve "Teknik Yeterlilik Ölçütleri" olarak belirlenmiştir. Test edilen ölçek maddeleri, 5'li Likert Ölçeğine ("1= Oldukça Yetersiz"; "2= Yetersiz"; "3= Orta"; "4= Yeterli" ve "5= Oldukça Yeterli") göre hazırlanmıştır.

3.3.4. Taslak Ölçeğin Örneklemden Seçilmiş Küçük Bir Gruba Uygulanması

Ölçeğin biçimsel olarak ilk halinin görünüm ve içerik geçerliliği sağlandıktan sonra, cevaplanma süresini ve anlaşılabilirliğini değerlendirebilmek amacıyla, örneklem grubuyla aynı özellikleri taşıyan 9 kişiyle test edilerek olumlu geribildirimler alınmış ve çalışmanın sonraki aşamalarına geçilmiştir.

3.3.5. Veri Toplama Aşaması (Ana Uygulamanın Yapılması)

Ölçeğin yapılandırılmasında ikinci aşamaya geçildiğinde hazırlanan taslak ölçeğin asıl örneklem grubuna uygulanması planlanmıştır. Uygulama öncesinde Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır Ek-8). Uygulamanın yapılacağı oteller, araştırmacı tarafından önceden tespit edilen otellerin listesi taranarak tek tek ziyaret edilmiş, varsa kat hizmetleri yöneticileri ile görüşülmüş ve çalışmanın amacı ve önemi anlatıldıktan sonra, araştırmaya katılıp katılmayacakları sorulmuştur.

3.3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın farklı aşamalarında kullanılmak üzere beş ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır. Bunlar, "Kişisel Bilgi Formu", "Algılanan Stres Ölçeği", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", "İsveç İş Yükü-Kontrol-Destek Anketi (Karar Serbestliği Ölçeği)" ve son olarak araştırmacı tarafından geliştirilen "Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Performansı etkileyen faktörlerle sosyo-demografik bilgilerin karşılaştırılması amacıyla yapılacak analizler için araştırmacı tarafından "Kişisel Bilgi Formu" hazırlanmış ve cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir durumu, mesleki deneyim, çalışma saatleri, iş yükünün ağır olduğunu düşünme durumları, işletmelerinde performans değerlendirme çalışmasının yapılma durumu, değerlendirmenin yönetici tarafından objektif olarak yapılması algısı, değerlendirmenin gerçek performansı yansıtma durumu ve değerlendirmenin rahatsız olma durumu gibi ifadeler kullanılmıştır. Demografik özellikler, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde belirleyici özellik taşıyabileceği varsayımı dolayısıyla anket formunda yer almıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin; “Örgüte Bağlılık” ile ilgili soruları 5 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin soruları Pektaş (2002) tarafından yapılan adaptasyon çalışmasından alınmıştır. Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, tutumsal bağlılık kavramını ölçmeye yönelik tek boyutlu bir örgütsel bağlılık değişkenini açıklamaktadır. Ölçek, 10’lu Likert skalasına göre tasarlanmış olup, ifadelerin puanlaması; “1-2-3:Kesinlikle katılmıyorum”, “4-5-6-7:Kısmen” ve 8-9-10:Kesinlikle katılıyorum” şeklinde yapılmıştır. Pektaş’ın (2002) yaptığı çalışmada Ölçeğe dair Cronbach’s Alpha değeri 0,87 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin kullanılma nedeni; çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile kişisel performans algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Algılanan Stres Ölçeği

Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen ve Eskin vd. (2013) tarafından uyarlaması yapılan “Algılanan Stres Ölçeği (ASÖ)”; 14 madde içeren ve kişinin, hayatındaki bazı olayları ne düzeyde stresli algıladığını ölçen bir ölçektir. Katılımcılar ifadeleri “Hiçbir zaman (0)” ile “Çok sık (4)” şeklinde sıralanan bir ölçek üzerinde değerlendirmektedir. Bu çalışmada ASÖ’nün 4 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin 0 ila 16 arasında değişen puanlamasından elde edilen yüksek puan, stres algısının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. ASÖ-4 kısa formu için hesaplanan iç tutarlılık güvenirlik katsayısı 0,66’dır. Ayrıca formun test-tekrar-test güvenirliğine ilişkin bağıntı katsayısı 0,72 bulunmuştur.

Bu araştırmada, söz konusu ölçeğin kullanılma nedeni; çalışanların algıladıkları stres düzeyleri ile kişisel performans algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

İsveç İş Yükü-Kontrol-Destek Anketi (Karar Serbestliği Ölçeği)

Ek olarak, Demiral vd. (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İsveç İş Yükü-Kontrol-Destek Anketi"nin Türkçe versiyonunun Karar Serbestliği alt boyutundaki iki madde kullanılmıştır. "İsveç İş Yükü-Kontrol-Destek Anketi" 17 ifadeden meydana gelmektedir. "İş yükü", "beceri kullanımı" ve "karar serbestliği" alt faktörleri için yanıt seçenekleri "sıklıkla, bazen, nadiren ve hiçbir zaman" şeklinde sıralanmaktadır. Ölçeğin "iş yükü, kontrol ve sosyal destek" alt faktörleri için hesaplanan Cronbach's alfa katsayıları 0,51–0,72 aralığında hesaplanmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesinde yanıt seçenekleri "1: Sıklıkla" ve "4: Hiçbir Zaman" arasında kodlanmıştır. Bu çalışmada "Karar Serbestliği" alt boyutunda yer alan iki ifadeye yer verilmiştir.

Araştırmada, söz konusu ölçeğin kullanılma nedeni; çalışanların bulundukları işletmede "ne" iş yapacakları ve işlerini "nasıl" yapacakları konularında karar serbestliğine sahip olma durumları ile kişisel performans algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler için etik ilkeler gereği geliştiren/uyarlayan araştırmacılardan gerekli izinler alınmış, geçerlik güvenirlik çalışmaları yapılmış ve örnekleri eklerde verilmiştir (EK 5, 6, 7).

Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği

Son olarak çalışmanın ana amacını oluşturan ve araştırmacı tarafından geliştirilen "Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ)" kullanılmıştır. Ölçek maddeleri, Likert tipi beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır ("1= Oldukça Yetersiz"; "2= Yetersiz"; "3= Orta"; "4= Yeterli" ve "5= Oldukça Yeterli").

3.3.7. Veri Analizi

3.3.7.1. Ölçek Geliştirme

Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği'nin (EİPPDÖ) geliştirilmesi sürecinde son basamakta geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. İlk olarak açımlayıcı faktör analizleri ile Ölçeğin yapı geçerliliği ortaya konmaya çalışılmıştır. Açımlayıcı faktör analizleri için "Temel Eksen Faktörü (Principal Axis Factoring)" belirleme yöntemi kullanılmıştır. "Temel Eksen Faktörü" yöntemi bir teori oluşturmada kullanılabilmektedir (Ford vd., 1986; Widaman, 1993). Bu araştırmada anketin EİPPDÖ kısmındaki ifadeler araştırmacı tarafından oluşturularak geliştirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında Temel Bileşenler Analizinin kullanımı uygun görülebilmektedir. Faktörlerin döndürme işleminde ise faktörler arası ilişkinin olduğu varsayılan eğik döndürme tekniği kullanılmıştır (Costello ve Osborne, 2005). Sıfırdan geliştirilen ifadeler dikkate alınarak ölçeğe bakıldığında, genel olarak performansın oluşabilecek alt boyutlarının birbirini etkilememesinin düşük bir ihtimal olacağı düşünülmüştür. Bu durumda faktörler arası ilişkinin olması beklenebilecek bir sonuçtur.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapı, daha sonra doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulacaktır (Şimşek, 2007; Byrne, 2013). Doğrulayıcı faktör analizinde, öncellikle elde edilen yapının uyum katsayılarına bakılarak iyi düzeyde uyum aranacaktır. Daha sonra ise yapının yakınsak ve ayırıcı geçerlikleri incelenecektir. Yakınsak geçerlikte, örtük bir değişkeni tanımlamış olan ölçek maddeleri belli ölçütlere göre gözlemlenen değişken olarak örtük değişkeni açıklamak zorundadır. Ayırıcı geçerlik ise, örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin düşük düzeyde olması ve bu şekilde ortaya konulan yapının tam olarak birbirinden farklılaşarak ölçüm yapıldığının gösterilmesidir. Doğrulayıcı faktör

analizinde ayrıca ortaya çıkacak olan örtük değişkenlerin bir üst ikinci düzey örtük değişken altında toplanıp toplanmadığına bakılacaktır.

Güvenirlik analizleri için ise bir iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach's Alpha değeri hesaplanacak ve yorumlanacaktır. Bu değer hem toplam ölçek puanı hem de ölçeğin alt faktörleri için ayrı ayrı hesaplanacaktır.

3.3.7.2. EİPPDÖ ve Ortaya Çıkacak Alt Bileşenleri Etkileyen Etmenler

"Açımlayıcı Faktör Analizi" ve "Doğrulayıcı Faktör Analizi" ile yapı geçerliği ortaya konulan ölçekten elde edilecek toplam puanlar ile her bir alt faktöre ait puanlar, ilişkilerinin incelenmesi bakımından Pearson Momentler çarpımı ilişki katsayısı; etkilerin incelenmesi bakımından da Doğrusal Regresyon analizine tabi tutulmuştur. İlişki analizi iki değişkenin biri artarken diğerinin arttığına ya da azaldığına dair bilgi edinmek için kullanılmaktadır (Field, 2009). Ancak ilişki analizi ile etkiden söz etmemiz mümkün değildir. Regresyon analizinde ise bir değişkenin başka bir değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır (Field, 2009). Bu sebeple çalışmada her iki analiz de kullanılmıştır.

3.3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Literatür incelendiğinde; ev idaresi (kat hizmetleri) departmanlarında performans değerlendirme alanında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması nedeni ile araştırma bulgularının tartışılmasında sınırlılıklar yaşanmıştır.

Literatürde doğrudan ev idaresi (kat hizmetleri) personeline yönelik olarak geliştirilmiş bir ölçme aracı bulunmaması ve bu konuyla ilgili çok fazla çalışmaya rastlanmaması da çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Anket geri dönüş oranlarının araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturduğu söylenebilir. Zira geliştirilen ölçeği de kapsamak üzere tasarlanan anket formu 1.000 adet bastırılmış olup, daha önce belirlenen bütün otellere cevaplanmak üzere bırakılmıştır. Ancak anketlerden yalnızca 424 tanesi geri dönmüştür.

Yine veri toplama aşamasında yaşanılan sıkıntılar nedeniyle, söz konusu Ölçeğin kavramsal çerçevesini oluşturan 360 derece performans değerlendirme sisteminde belirtilen değerlendiricilerden yalnızca “0 derece” yani personelin kendi kendini değerlendirmesi aşaması gerçekleştirilebilmiştir.

Son olarak çalışma Ankara ilindeki şehir otellerinde gerçekleştirilmiş ve yalnızca kat hizmetleri personeli ile sınırlandırılmış ve kişilerin öz değerlendirme yaparken objektif davrandıkları varsayılmıştır.

4. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmacı tarafından geliştirilen Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği'ne (EİPPDÖ) ilişkin bulgular ile bireysel performansı etkileyen etmenleri araştırmak üzere kullanılan diğer ölçeklere (Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Algılanan Stres Ölçeği, Karar Serbestliği Ölçeği) ilişkin bulgular sunulmuştur.

4.1. KATILIMCILARA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılara ilişkin sosyo-demografik bilgiler Tablo 7'de gösterilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7: Çalışmaya Katılan Ev İdaresi (Kat Hizmetleri) Personelinin Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	Sayı(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	202	46.5
	Erkek	232	53.5
Yaş	18-24	68	7,1
	25-34	31	31,6
	35-44	137	45,6
	45 ve üzeri	198	15,7
Eğitim Durumu	İlkokul	115	26,5
	Ortaokul	103	23,7
	Lise	145	33,4
	Üniversite	71	16,4
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	125	28,8
	6-10 yıl	131	30,2
	11-15 yıl	99	22,8
	16-20 yıl	52	12,0
	21 yıl ve üzeri	27	6,2
Çalışma Saatleri	1-4 saat	6	1,4
	5-10 saat	403	92,8
	11-15 saat	25	5,8
İş Yükü Algısı	Evet	304	70,0
	Hayır	130	30,0

Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği'nin (EİPPDÖ) geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, çalışmaya gönüllü olarak katılan 424 kişi ile yapılmıştır. Çalışmaya katılanların %46.5'i kadın, %53.5'i erkek; %45.6'sı 35-44 yaş aralığında ve %33.4'ü lise mezunudur. Katılımcıların %30.2'si 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahiptir; %92.8'i 5-10 saat aralığında çalışmakta ve %70'i iş yüklerinin ağır olduğunu düşünmektedir (Tablo 7).

4.2. ÖLÇEK BULGULARI

4.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Açımlayıcı faktör analizine başlanmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin” ve “Bartlett Küresellik” testleri ile incelenmiştir. KMO katsayısı .961 ve Bartlett testi χ^2 (990) = 16637,104673, $p < .001$ olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar verilerin KMO değerlerinin analize uygun olduğunu göstermektedir.

İlk olarak, ölçekte bulunan 45 adet maddenin tamamı analize alınmıştır. Analiz çalıştırılırken faktör tanımlama için özdeğerlerin 1’den büyük olması ölçütü uygulanmıştır. Temel eksen faktörü yaklaşımı ve “direct oblimin” döndürme tekniği kullanılmıştır. Çıkan sonuçlarda ilk olarak ölçek maddelerinin ortaklık değerlerine bakılmıştır. Büyüköztürk (2018) ve Tabachnick ve Fidell (2007), “açımlayıcı faktör analizlerinde ortaklık değerlerinin ,200’den yüksek olması gerektiğini” belirtmektedir. Bu ilk faktör analizinde ortaklık değerleri üç maddede belirtilen eşik değerin altında kalmıştır (Madde 5 için ,078, Madde 36 için ,069 ve Madde 41 için ,079). Ayrıca, üretilen ilk faktör analizi çözümünde altı adet faktör ortaya çıkmış ve açıklanan kümülatif varyans %66,8 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan faktörlerin döndürme işleminden sonra hangi ifadeleri bünyesinde topladığı detaylı incelenmiş, ancak sonda kalan iki adet faktörün hiçbir madde ile en düşük ,300 olan faktör yükü değerini almadığı gözlemlenmiştir. Bu aşamadan sonra bir sonraki faktör analizi yapılırken öncellikle ortaklık değeri düşük olan üç soru ölçekten çıkarılmış ve daha sonra faktör belirleme kıstası olarak dört faktör sayısı kullanılarak ikinci defa analiz çalıştırılmıştır.

İkinci faktör analizinde de ilkinde kullanılan yaklaşım ve döndürme tekniği kullanılmıştır. Dört faktörlü çözümde kümülatif olarak varyansın %62,13’ü açıklanmıştır. Döndürme işleminde oluşan dört faktörün altında yer alan

maddeler incelendiğinde ise son faktörde birinci analizi çalıştırırken gözlemlenen benzer sorun tekrar etmiş ve hiçbir ifade ,300 üzeri değerle yüklenememiştir. Bu nedenle üçüncü analizde faktör sayısı dörtten üçe düşürülerek analiz tekrar çalıştırılmıştır.

Üçüncü faktör analizinde ilk iki analizde kullanılan yaklaşım ve döndürme teknikleri sabit tutulmuş ve analiz üç faktörle çalıştırılmıştır. Üç faktörlü yapının açıkladığı kümülatif varyans değeri %66,94 bulunmuştur. Üç faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde ise 14 adet maddenin yakın oranlarda birden fazla faktörde toplandığı gözlemlenmiş ve bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Çıkarılan maddeler 5, 20, 21, 22, 24, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44 ve 45. maddeler olmuştur. Nihai olarak EİPPDÖ toplamda 31 maddeden ve üç alt faktörden oluşan bir ölçek olarak yapı geçerliliğini sağlamıştır. Faktörler ve faktörlerin ilgili maddeleri, faktör yüklerine göre Tablo 8’de verilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8: EİPPDÖ Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri

		Faktörler		
		1	2	3
EİPPDÖ3	Dürüst olma	0,88		
EİPPDÖ4	Güvenilir olma	0,865		
EİPPDÖ15	Görev alanının sınırlarını bilme	0,839		
EİPPDÖ9	Verilen işi zamanında bitirme	0,83		
EİPPDÖ14	Mevcut sorumluluklarını bilme	0,826		
EİPPDÖ13	İşini istenilen kalitede yapma	0,821		
EİPPDÖ16	Kullandığı araç, gereç ve malzemeleri koruma	0,816		
EİPPDÖ12	Hizmet sunumuna özen gösterme	0,816		
EİPPDÖ18	Hijyen kurallarını bilme	0,813		
EİPPDÖ8	İşi ile ilgili talimatlara uyma	0,813		
EİPPDÖ7	Her zaman düzenli olma	0,799		
EİPPDÖ17	İşlerini yaparken çevresini düzenli tutma	0,797		
EİPPDÖ19	Hijyen kurallarını uygulama	0,792		
EİPPDÖ11	Kendisine verilen görevleri sahiplenme	0,777		
EİPPDÖ10	Kaynakları etkin kullanma	0,695		
EİPPDÖ6	Her zaman temiz giyinme	0,674		
EİPPDÖ32	Bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşma		0,861	
EİPPDÖ33	Çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilme		0,818	
EİPPDÖ31	Diğer çalışanlarla iş birliği içinde çalışma		0,804	
EİPPDÖ29	Takım çalışmasına yatkınlık		0,786	
EİPPDÖ35	Değişikliklere kısa sürede uyum sağlama		0,737	
EİPPDÖ43	İş sağlığı ve güvenliği kurallarını bilme		0,704	
EİPPDÖ30	Takım çalışması gerektiren işlerde üzerine düşen işleri zamanında tamamlama		0,67	
EİPPDÖ34	İşini daha iyi yapma konusunda alması gereken eğitimlere katılmaya istekli		0,667	
EİPPDÖ42	Yaptığı işle ilgili bilgi düzeyi		0,636	
EİPPDÖ26	Çalışma arkadaşlarına karşı davranışları		0,632	
EİPPDÖ28	Disiplin kurallarına uyma		0,629	
EİPPDÖ27	Hizmet alanlara karşı davranışları		0,595	
EİPPDÖ23	Davranışlarındaki kalite ile kurumu temsil etme		0,535	
EİPPDÖ2	Sabırlı olma			0,74
EİPPDÖ1	Soğukkanlı olma			0,668

Her faktör için en düşük faktör yükü Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından bahsedilen eşik değer olan ,300'den büyük çıkmıştır. Bu durumda faktörler altında ilişki göstermiş olan maddelerin ilgili faktörü yeterli oranda açıklayabildiği söylenebilir. Alanda, faktör analizi ile belirlenen faktörlerin adlandırılmasında teorik beklentilerin ve araştırmacının yorumlamalarının etkili olmasının yanında alanın uzmanlarından da görüş alınması uygun görülmektedir (Tavşancıl, 2005). Ölçeğe ait faktörler (alt boyutlar), "Tez İzleme Komitesi" üyelerinin de görüşleri doğrultusunda ve teorik modelle

de ilişkili olarak; işe yönelik bilgi, beceri algısı, iş yerine uyum algısı ve işin sükûnetle yapıldığına ilişkin algı olarak adlandırılmıştır (Tablo 9).

Tablo 9: Ölçek Alt Boyutlarının Adlandırılması

Faktör	Tanımlama
Faktör-1:	*İşe yönelik bilgi, beceri algısı* - Dürüst olma - Güvenilir olma - Görev alanının sınırlarını bilme - Verilen işi zamanında bitirme - Mevcut sorumluluklarını bilme - İşini istenilen kalitede yapma - Kullandığı araç, gereç ve malzemeleri koruma - Hizmet sunumuna özen gösterme - Hijyen kurallarını bilme - İşi ile ilgili talimatlara uyma - Her zaman düzenli olma - İşlerini yaparken çevresini düzenli tutma - Hijyen kurallarını uygulama - Kendisine verilen görevleri sahiplenme - Kaynakları etkin kullanma - Her zaman temiz giyinme
Faktör-2:	*İş yerine uyum algısı* - Bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşma - Çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilme - Diğer çalışanlarla iş birliği içinde çalışma - Takım çalışmasına yatkınlık - Değişikliklere kısa sürede uyum sağlama - İş sağlığı ve güvenliği kurallarını bilme - Takım çalışması gerektiren işlerde üzerine düşen işleri zamanında tamamlama - İşini daha iyi yapma konusunda alması gereken eğitimlere katılmaya istekli olma - Yaptığı işle ilgili bilgi düzeyi - Çalışma arkadaşlarına karşı davranışları - Disiplin kurallarına uyma - Hizmet alanlara karşı davranışları - Davranışlarındaki kalite ile kurumu temsil etme
Faktör-3:	*İşin sükûnetle yapıldığına ilişkin algı* - Sabırlı olma - Soğukkanlı olma

Üç faktörlü yapı ortaya çıktıktan sonra, ölçekte yer alan bütün maddeler ve alt faktörler için iç tutarlılık katsayı olan Cronbach's alpha değeri

hesaplanmış ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 10'da görülmektedir (Tablo 10).

Tablo 10: Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach α
EİPPDÖ	31	0,97
Faktör 1: İşe yönelik bilgi, beceri algısı	16	0,972
Faktör 2: İş yerine uyum algısı	13	0,941
Faktör 3: İşin sükûnetle yapıldığına ilişkin algı	2	0,758

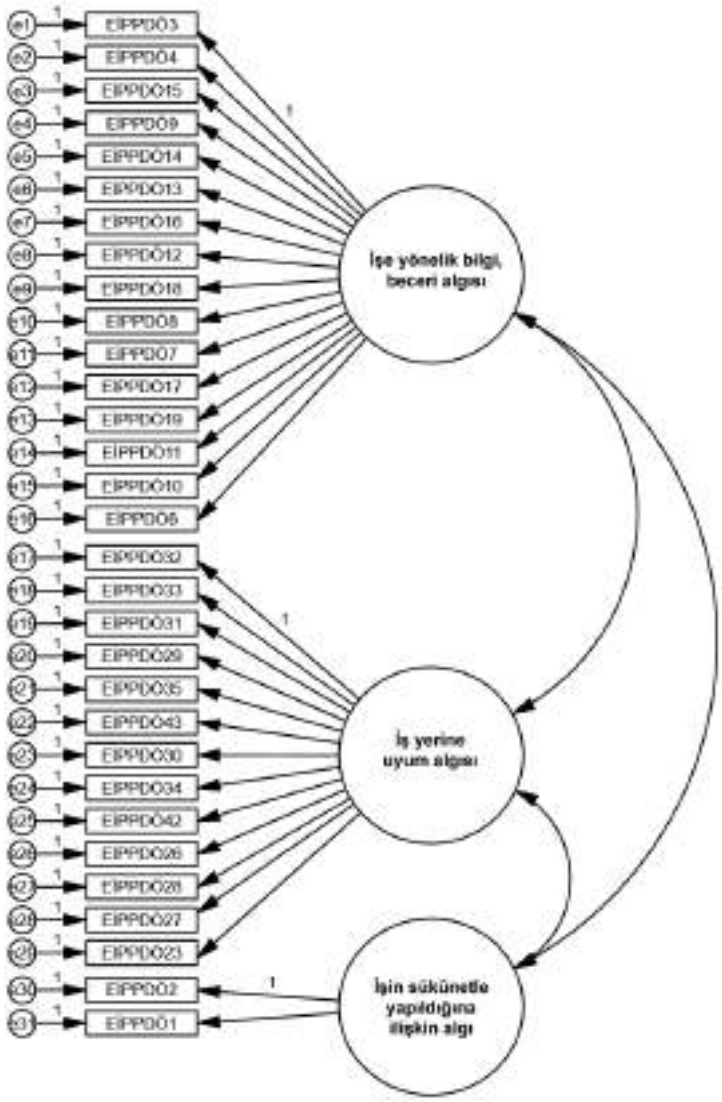
Elde edilen sonuçlara göre EİPPDÖ'nün toplam güvenirlik katsayısı ,970 ile yüksek düzeyde bulunmuştur. Büyüköztürk'e göre (2018) "güvenirlik katsayısının 1'e yakın değerler alması güvenirliğin ve maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu" anlamına gelmektedir.

Alt faktörler incelendiğinde ise sırasıyla değerler ,972, ,941 ve ,758 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin farklı düzeylerde tutarlı bir şekilde ölçüm yaptığına ve her ölçümde hata miktarının daha az olduğuna dair bir kanıt oluşmuştur.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda EİPPDÖ'nün üç adet alt faktörü ile ev idaresi personelinin performansını ölçmek amacıyla güvenle kullanılabilecek niteliklere sahip olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşama olan doğrulayıcı faktör analizinde uyum katsayıları ideal olan bir model üretilip üretilmediği incelenmiştir.

4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

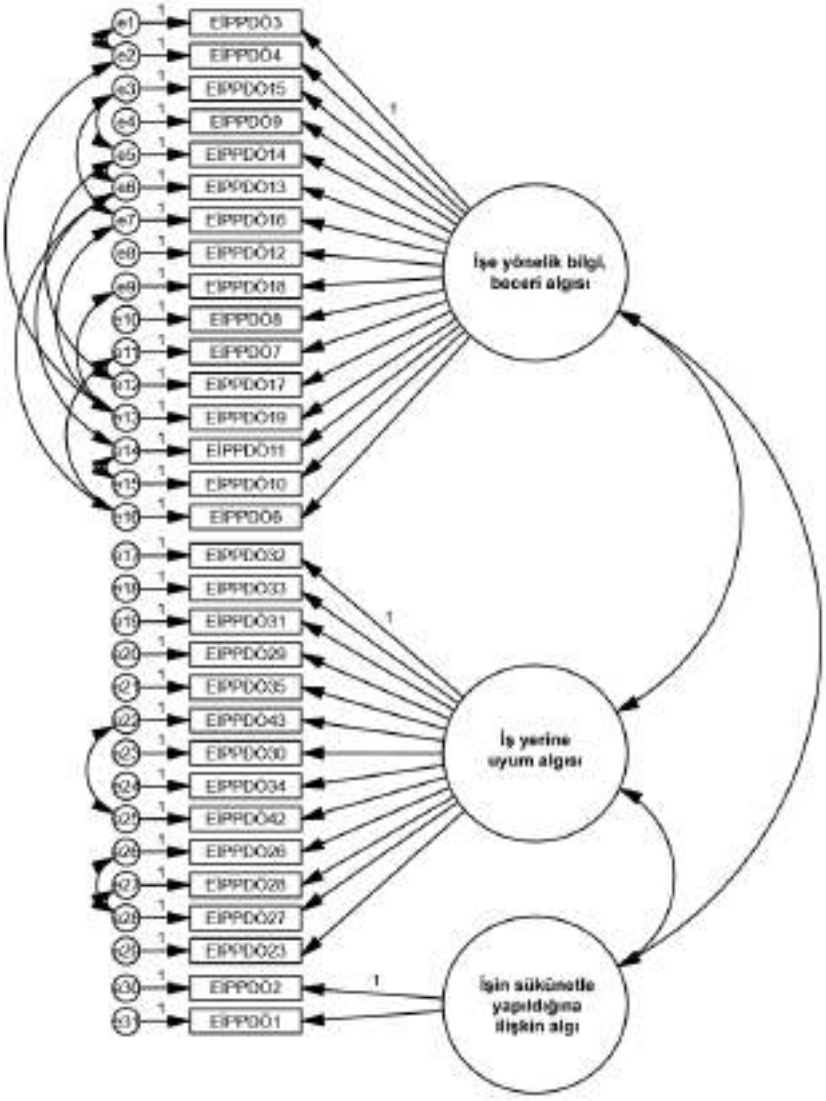
Doğrulayıcı faktör analizi için açımlayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yapısı aynı şekilde IBM-SPSS-AMOS programında yapısal eşitlik modeli analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz yapılmadan önce elde edilen teorik model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Şekil 6).



Şekil 6: Analiz Öncesi Teorik Model

Şekil 6'de gösterilen teorik model üzerinde çalıştırılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizinden sonra ortaya çıkan uyum katsayıları χ^2 (431) = 1875,438, $p < .001$, χ^2/df = 4,351, SRMR = .0454, GFI = .769, AGFI = .734, NFI = .850, IFI = .880, RMSEA = .088 değerleri ile orta düzeyde bir uyum göstermiştir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Miles ve Shevlin, 2007; Steiger, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007; Diamantopoulos ve Siguaw, 2000; Hu ve Bentler, 1999). Daha sonra modelin düzeltme katsayılarına bakılmış ve gözlemlenen değişkenler olan ölçek maddelerinin hataları arasında ilişkiler tanımlanmıştır. Toplam 12 adet

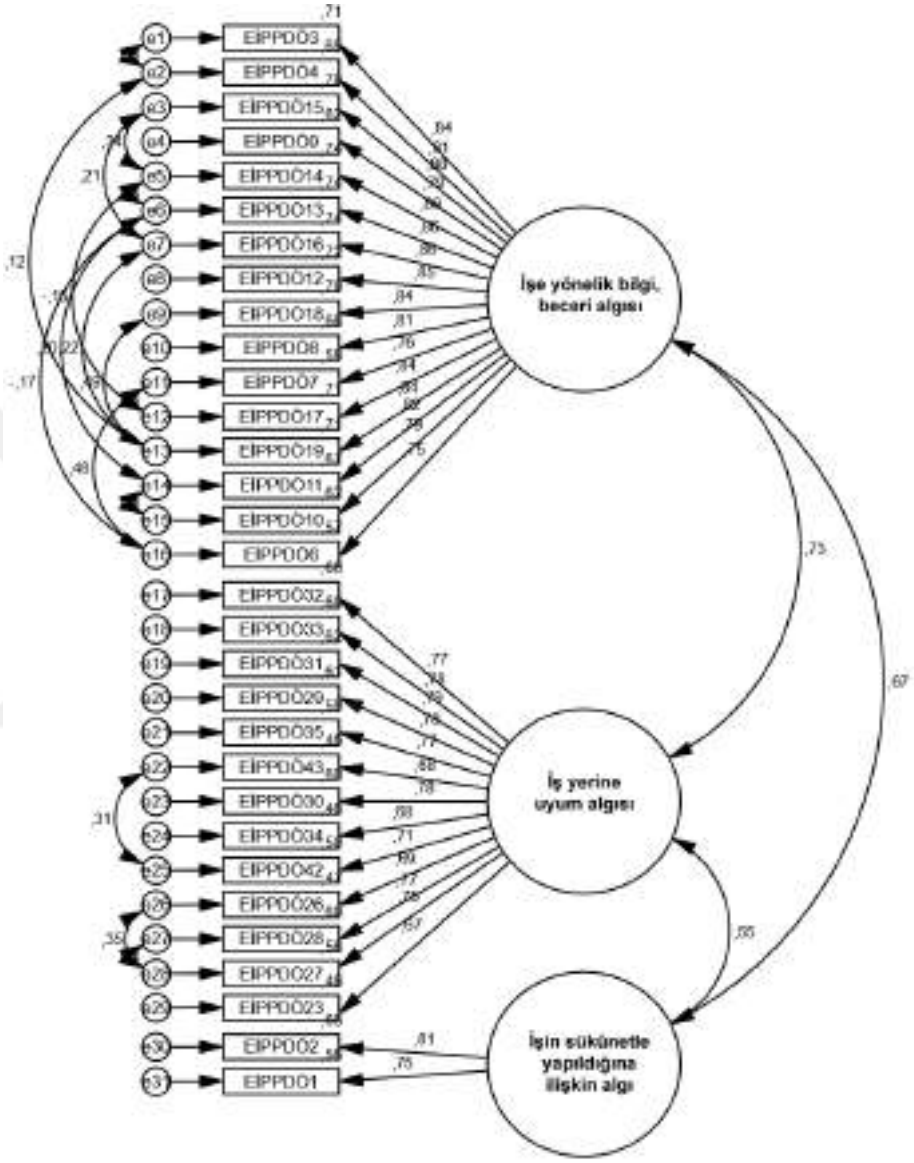
hatalar arası ilişki tanımlanmıştır. Bu hatalar tanımlandıktan sonraki teorik model Şekil 7'de gösterilmiştir. (Şekil 7).



Şekil 7: Hatalar İlişkilendirildikten Sonraki Teorik Model

Bu model daha sonra tekrar Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizine tabi tutulmuştur ve uyum katsayıları χ^2 (415) = 1152,674, $p < .001$, χ^2/df = 2,778, SRMR = .0435, GFI = .855, AGFI = .827, NFI = .908, IFI = .939, RMSEA = .064 değerleri ile iyi düzeyde uyum göstermiştir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Miles ve Shevlin, 2007; Steiger, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007; Diamantopoulos ve Siguaw, 2000; Hu ve

Bentler, 1999). Hata ilişkilerinin tanımlanmasından sonra yapısal modelin kalitesinin artmış olduğu söylenebilir. Model analiz edildikten sonra ortaya çıkan tahmini değerler Şekil 8'de gösterilmiştir (Şekil 8).



Şekil 8: EİPPDÖ'nün Tahmini Katsayılarla Elde Edilen Model Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi ile ilk basamak olan iyi düzeyde uyuma sahip bir model elde edilmiştir. İkinci sırada ise modelin yakınsak ve ayırıcı geçerliliğinin kontrol edilmesi gelmektedir. Yakınsak ve ayırıcı geçerlikler

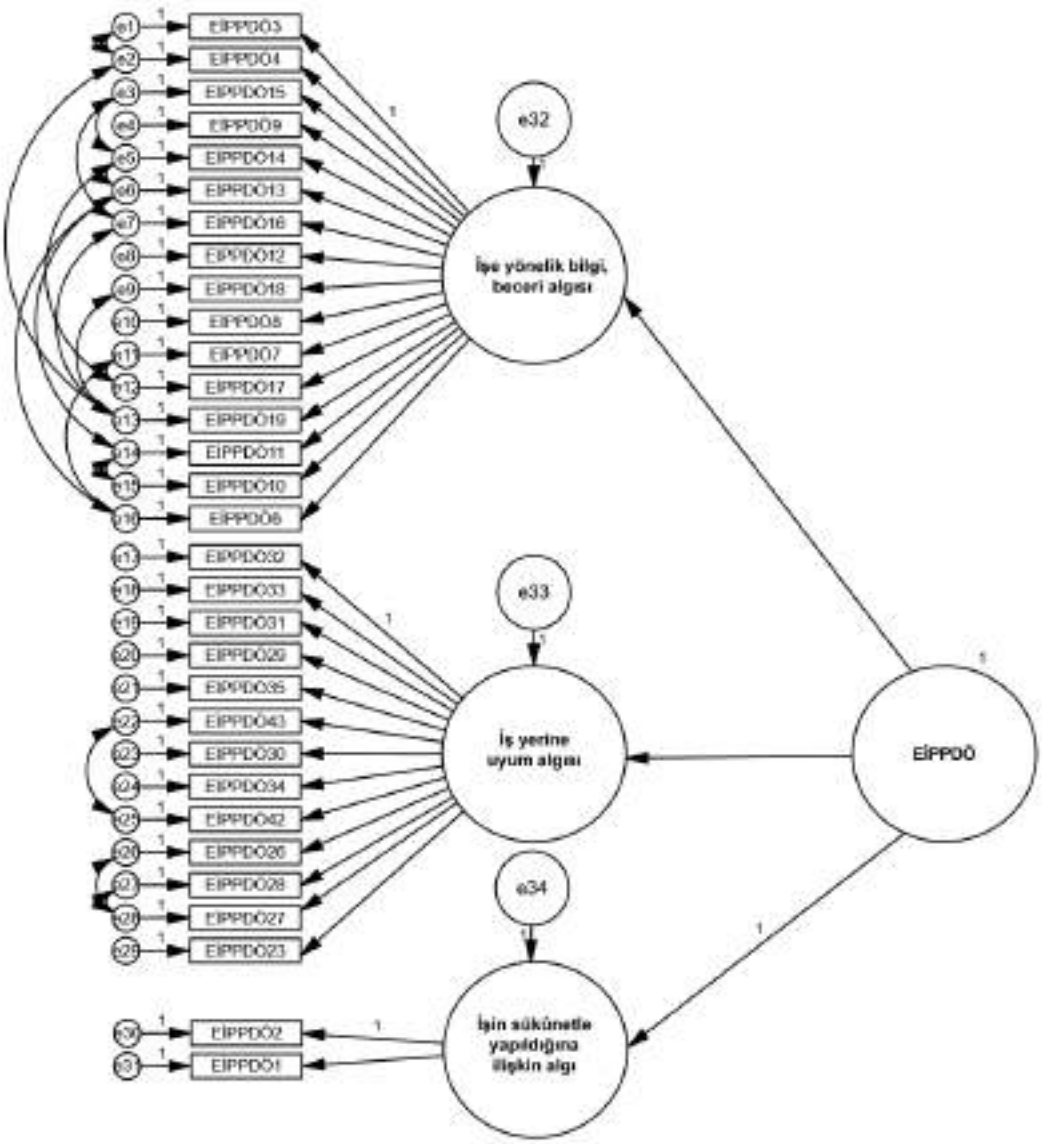
için Tablo 11'de örtük değişken olarak tanımlanan her bir faktöre ait belli değerler verilmiştir.

Tablo 11: Örtük Değişken Olarak Faktörlerin Yakınsak ve Ayırıcı Geçerlik Puanları

	Birleşik Güvenirlik	Ortalama Açıklanan Varyans	Maksimum Paylaşılan Değer	1	2	3
1. İşe yönelik bilgi, beceri algısı	0,972	0,682	0,531	**0,826**		
2. İş yerine uyum algısı	0,94	0,549	0,531	0,729***	**0,741**	
3. İşin sükûnetle yapıldığına ilişkin algı	0,759	0,612	0,443	0,665***	0,546***	**0,782**

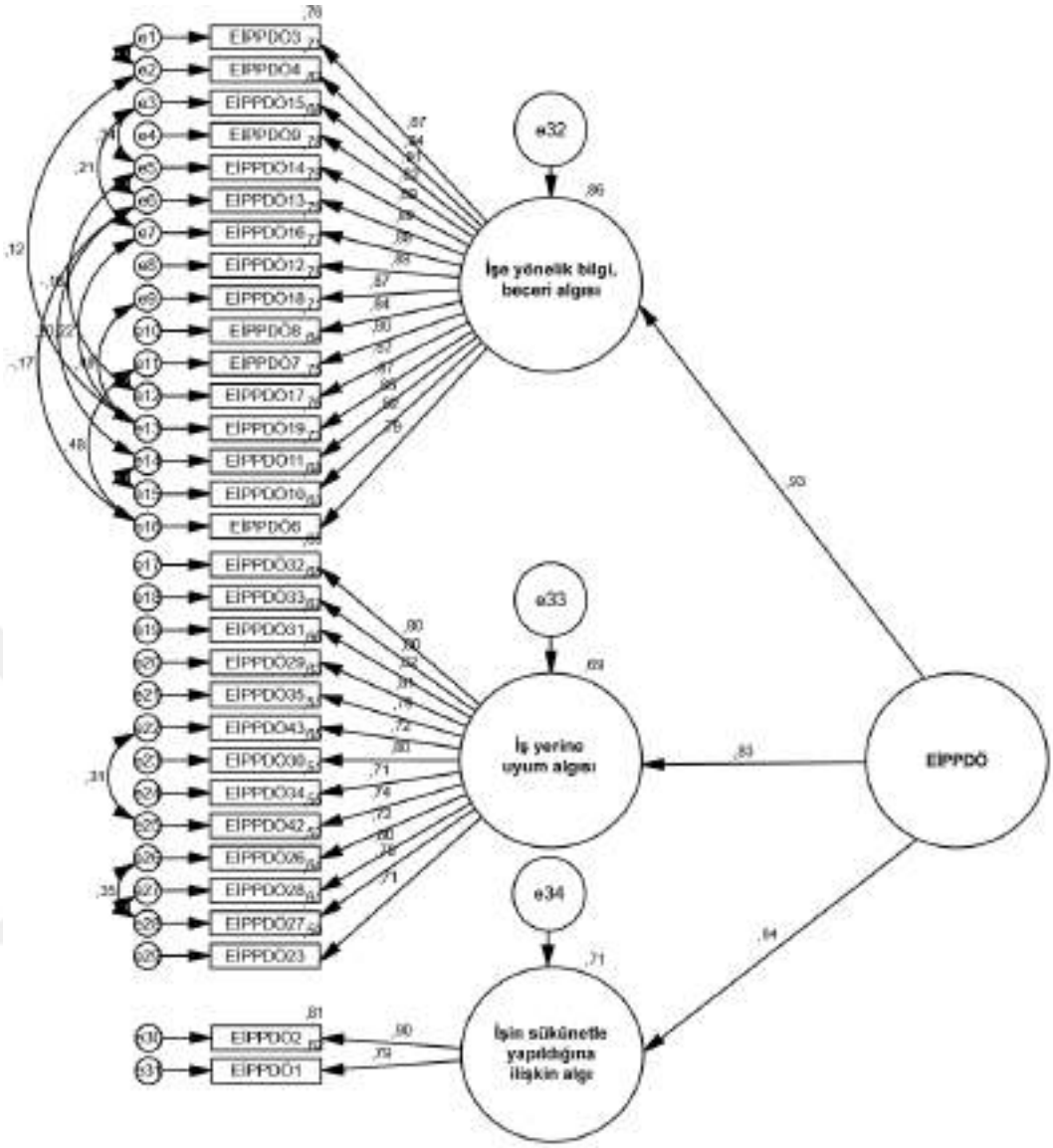
Yakınsak geçerlilikte öncellikle birleşik güvenirlik değerlerinin ,700 üzerinde olması beklenir (Hair, vd., 2016; Hu ve Bentler, 1999). Ölçekte bulunan alt faktörlerin birleşik güvenirlik değerlerinin hepsi ,700 üzerindedir. İkinci ölçüt olarak ise ortalama açıklanan varyans değerlerinin ,500 üzerinde olması gerekmektedir (Malhotra ve Dash, 2011; Hu ve Bentler, 1999). Bu ölçüt de sorunsuz bir şekilde sağlanmıştır. Ayırıcı geçerlilikte ilk olarak Ortalama Açıklanan Varyansın (OAV) Maksimum Paylaşılan Değerden (MPD) fazla olması beklenir (Hair vd., 2016; Hu ve Bentler, 1999). Tablo 11 incelendiğinde bu durumun sağlandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, ayırıcı geçerlilikte, Tablo 11'de diyagonal olarak verilmiş ortalama açıklanan varyansın karekök değerleri Fornell-Larcker ölçütüne göre değerlendirilir. Bu değerin, aynı ölçüt değişkenin diğer örtük değişkenlerle arasındaki ilişki değerinden yüksek olması gerekir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 11 incelendiğinde hiçbir örtük değişkenin bu ölçütü ihlal etmediği görülmektedir.

Bu sonuçlar ışığında Ölçeğin açımlayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktör yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile hem yakınsak hem de ayırıcı geçerliği gösterilerek bir kez daha teyit edilmiştir. Bir sonraki aşamada ise elde edilen doğrulanmış faktör yapısının ikinci düzey bir faktör ile açıklanıp açıklanamayacağı test edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda Şekil 9'da yer alan teorik model oluşturulmuştur (Şekil 9).



Şekil 9: İkinci Düzey Faktör Analizi Teorik Modeli

YEM modeli analizi çalıştırıldıktan sonra ikinci düzey DFA uyum katsayıları χ^2 (416) = 1203,381, p < .001, χ^2/df = 2,893, SRMR = .0807, GFI = .849, AGFI = .821, NFI = .892, IFI = .935, RMSEA = .066 değerleri ile genel olarak iyiye yakın bir uyum göstermiştir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Miles ve Shevlin, 2007; Steiger, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007; Diamantopoulos ve Siguaw, 2000; Hu ve Bentler, 1999). Bu durumda EİPPDÖ ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde de geçerli sonuç elde edilmiştir (Şekil 10).



Şekil 10: İkinci Düzey Faktör Analizi Tahmini Hesaplanmış Model

Sonuç olarak Ölçek üç alt faktörden ve toplamda 31 ifadeden oluşturulmuştur. Bu formu ile hem geçerli hem de güvenilir bir ölçüm aracıdır. Bu durum IBM-SPSS-AMOS programında veri atama (data imputation) aracı kullanılarak ölçeğin tamamının ve alt faktörlerinin ayrı ayrı ortalama puanları, alt faktörleri oluşturan maddelerin faktör yükleri dikkate alınarak hesaplanmıştır.

4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ALGILANAN STRES VE KARAR SERBESTLİĞİ ÖLÇEKLERİNİN YAPI GEÇERLİLİĞİ ANALİZLERİ

Araştırmada, EİPPDÖ ve alt faktörlerinden ortaya çıkan puanları etkileyen etmenler olarak kullanılan Örgütsel Bağlılık, Algılanan Stres ve Karar Serbestliği ölçekleri başka ölçeklerin alt faktörleri olmalarından dolayı, bu araştırmada tekrar bir yapı geçerliliği analizine tabi tutulmamış, sadece açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

4.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

"Örgütsel Bağlılık Ölçeği" için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmadan önce örneklemin bu analize uygun olup olmadığını kontrol etmek için Örneklem Uygunluk Ölçüsü olan "Kaiser-Meyer-Olkin" ve "Bartlett Küresellik" testleri uygulanmıştır. KMO katsayısı .893 ve Bartlett testi χ^2 (10) = 2015,773639, $p < .001$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre KMO değerinin iyi düzeyde olduğu (Kaiser, 1974) ve Bartlett testi verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Ortaklık değerlerinde ise; en düşük madde değeri ,624 hesaplanarak ,200 olan eşik değer fazlasıyla aşılmıştır. AFA sonucunda özdeğerin 1'den fazla olduğu bir tek faktör yapısı ortaya çıkmış ve kümülatif varyans değeri %81,23 çıkmıştır. Faktör yükleri tabloda gösterilmiştir (Tablo 12).

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Cronbach's Alpha Değerleri

Maddeler	Cronbach's Alpha
Örgütsel bağlılık 1	0,790
Örgütsel bağlılık 2	0,873
Örgütsel bağlılık 3	0,886
Örgütsel bağlılık 4	0,906
Örgütsel bağlılık 5	0,918
Tüm ölçek	,942

Tablo 12 incelendiğinde Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin tek faktör altında geçerli bir ölçüm aracı olduğu gözlemlenmektedir. Bu ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ,942; Ölçek maddelerinin iç tutarlılık katsayıları ise sırasıyla 0,790, 0,873, 0,886, 0.906 ve 0,918 olarak hesaplanmıştır.

4.3.2. Algılanan Stres Ölçeği

Algılanan stres ölçeğine açımlayıcı faktör analizi uygulanmadan önce örneklemin bu analize uygun olup olmadığını kontrol etmek için Örneklem Uygunluk Ölçüsü olan "Kaiser-Meyer-Olkin" ve "Bartlett Küresellik" testleri uygulanmıştır. KMO katsayısı .596 ve Bartlett testi χ^2 (6) = 183,347, $p <$ .001 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre KMO değerinin orta düzeyde olduğu (Kaiser, 1974) ve Bartlett testi verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Ortaklık değerlerinde ise; en düşük madde değeri ,215 hesaplanmış ve ,200 olan eşik değeri aştığı belirlenmiştir. AFA sonucunda özdeğerin 1'den yüksek olduğu iki adet faktör yapısı ortaya çıkmış ve kümülatif varyans değeri %70,04 bulunmuştur. Faktör yükleri Tablo 13'te gösterilmiştir (Tablo 13).

Tablo 13: Algılanan Stres Ölçeği Maddelerinin Cronbach's Alpha Değerleri

Maddeler	Cronbach's Alpha	
	1	2
Algılanan stres 2	0,77	
Algılanan stres 3	0,572	
Algılanan stres 1		0,713
Algılanan stres 4		0,474

Ölçekteki ifadeler incelendiğinde; Faktör 1 sorunları "ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme", Faktör 2 ise önemli işleri kontrol edememe ve problemlerin üstesinden gelememe olarak tanımlanmıştır. Bu şartlar altında Algılanan Stres Ölçeğinin iki faktör ile geçerli bir ölçüm olduğu gözlemlenmiştir. Bu ölçeğe ilişkin Cronbach' Alpha Değerleri Tablo 13'te gösterilmiştir. Sonuç olarak Algılanan Stres Ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçektir.

4.3.3. Karar Serbestliği Ölçeği

Karar serbestliği ölçeğine açımlayıcı faktör analizi uygulanmadan önce örneklemin bu analize uygun olup olmadığı kontrol etmek için Örneklem Uygunluk Ölçüsü olan "Kaiser-Meyer-Olkin" ve "Bartlett Küresellik" testleri uygulanmıştır. KMO katsayısı .500 ve Bartlett testi χ^2 (1) = 365,021, $p < .001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre KMO değerinin orta düzeyde olduğu (Kaiser, 1974) ve Bartlett testi verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Ortaklık değerlerinde ise; en düşük madde değeri ,755 hesaplanarak ,200 olan eşik değeri aştığı belirlenmiştir. AFA sonucunda özdeğerin 1'den yüksek olduğu bir tek faktör yapısı ortaya çıkmış ve kümülatif varyans değeri %87,78 çıkmıştır. Cronbach's Alpha Değerleri Tablo 14'te gösterilmiştir (Tablo 14).

Tablo 14: Karar Serbestliği Ölçeği Maddelerinin Cronbach's Alpha Değerleri

Maddeler	Cronbach's Alpha
Karar serbestliği 1	0,869
Karar serbestliği 2	0,869

Karar Serbestliği Ölçeği'nin tek faktör altında geçerli bir ölçüm aracı olduğu gözlemlenmiştir. Bu ölçeğe ilişkin iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha değeri ,869 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak söz konusu Ölçek geçerli ve güvenilir bir ölçektir.

4.4. PERFORMANS ALGISINI ETKİLEYEN ETMENLERİN ANALİZ SONUÇLARI

Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği'nden (EİPPDÖ) ve alt faktörlerinden elde edilen puanları etkileyen etmenleri belirleyebilmek için öncelikle Pearson Momentler Çarpımı katsayısı kullanılarak ilişkiler ortaya çıkarılmış, daha sonra ise hiyerarşik çoklu regresyon analizleri ile hangi etmenlerin performans algısını etkilediği incelenmiştir. Analizlerde EİPPDÖ ortalama puanları, işe yönelik bilgi, beceri algısı ortalama puanları, iş yerine uyum algısı ortalama puanları, işin sükûnetle yapıldığına ilişkin algı ortalama puanları bağımlı değişkenler olarak, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir durumu, mesleki deneyim, çalışma saatleri, iş yüküne ilişkin algı, düzenli performans değerlendirmesi yapılma durumu, performans değerlendirmesinin yönetici tarafından objektif yapılması algısı, performans değerlendirmesinin gerçek performansı yansıtıp yansıtmadığı algısı, performans değerlendirme konusunda rahatsızlık algısı, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ortalama puanları, Algılanan Stres Ölçeği ortalama puanları ve Karar Serbestliği Ölçeği ortalama puanları bağımsız değişkenler olarak analizlere tabi tutulmuştur.

4.4.1. İlişki Analizi

İlişki analizi sonucunda elde edilen verilerle bir korelasyon tablosu oluşturulmuştur (Tablo 15). Tablo 15 incelendiğinde EİPPDÖ toplam puanının hiçbir demografik değişken ile ilişkisi olmadığı görülmektedir. Yalnızca işe yönelik bilgi, beceri algısı faktörü ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r = ,107$, $p < .05$). Katılımcıların eğitim düzeyleri artarken, işe yönelik bilgi, beceri algısı da artış göstermektedir. EİPPDÖ ve alt faktörlerinin hepsi ile performans değerlendirmesinin düzenli yapılıyor olması arasında olumsuz ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş yerinde düzenli performans değerlendirmenin olmaması durumunda çalışanların hem toplam performans algı puanları hem de toplam performans algısını oluşturan bütün alt bileşenlerinin algı puanları düşmektedir. EİPPDÖ ve alt faktörleri ve Örgütsel Bağlılık arasında orta düzeyde, olumlu ve anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça, performanslarına ilişkin algıları da artmaktadır. Algılanan stres- "sorunları ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme" alt bileşenleri ile EİPPDÖ ve alt faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar işyerinde sorunları ele alma yeteneklerinin geliştiğini ve her şeyin yolunda gittiğini düşündüklerinde, performanslarının da olumlu artış gösterdiğini düşünmektedirler (Tablo 15).

Tablo 15: Değişkenlerin Korelasyon Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	Cinsiyet	-																			
2.	Yaş	-0,048	-																		
3.	Eğitim	,115*	-,155**	-																	
4.	Gelir	-0,03	-0,066	,336**	-																
5.	Mesleki deneyim	,202**	,269**	,100*	,121*	-															
6.	Çalışma saatleri	,155**	-,135**	0,054	-0,022	0,088	-														
7.	İş yükü	0,056	0,047	-0,031	,176**	0,023	,101*	-													
8.	Düzenli PD çalışması var mı?	0,077	0,032	0,075	-0,066	,121*	-0,036	0,05	-												
9.	PD yönetici objektif mi?	-0,019	-0,034	-0,062	0,072	-0,091	0,02	-0,065	-,881**	-											
10.	PD puanı gerçek performansı sergiliyor mu?	-0,048	-0,032	-0,051	0,045	-,096*	-0,005	-,121*	-,888**	,927**	-										
11.	PD düşüncesi rahatsız ediyor mu?	-0,076	-0,027	-0,058	0,091	-,108*	0,044	0,004	-,929**	,832**	,828**	-									
12.	Örgütsel Bağlılık Toplam	-,186**	0,058	-0,051	,172**	-0,011	-,127**	0,052	-,437**	,323**	,343**	,427**	-								
13.	Kararlara Katılım Toplam	0,072	-0,062	-0,041	-,119*	-,108*	0,003	0,019	0,073	0,002	0,02	-,098*	-,340**	-							
14.	İş Stresi – Sorunları ele alma yeteneğine güven duyma ve her şeyin yolunda gittiğini düşünme	-,114*	0,057	-,100*	0,075	-0,01	-0,069	-0,051	-,280**	,147**	,191**	,292**	,523**	-,251**	-						
15.	İş Stresi – Önemli işleri kontrol edememe ve problemlerin üstesinden gelememe olarak tanımlanmışlardır	-0,051	-0,01	-0,019	0,026	0,082	-0,038	-,151**	-,130**	0,076	,142**	0,082	,105*	-0,015	,213**	-					
16.	İş Stresi Toplam	-,101*	0,024	-0,07	0,061	0,053	-0,066	-,137**	-,250**	,137**	,209**	,222**	,368**	-,152**	,713**	,837**	-				
17.	EİPPDÖ	-0,063	0,061	0,091	0,072	-0,024	-0,022	0,043	-,124**	0,076	0,06	,142**	,246**	-0,042	,252**	-0,044	,109*	-			
18.	EİPPDÖ – İşini belirli bir kalitede yaptığına ilişkin performans algısı	-0,081	0,052	,107*	0,068	-0,024	-0,014	0,041	-,103*	0,069	0,05	,119*	,215**	-0,037	,204**	-0,049	0,079	,972**	-		
19.	EİPPDÖ – İş yerine uyumu ilişkin performans algısı	-0,053	0,06	0,07	0,053	-0,031	-0,041	0,041	-,146**	,107*	0,084	,169**	,241**	-0,056	,227**	-0,04	,099*	,857**	,757**	-	
20.	EİPPDÖ – İşini sükûnet ile yaptığına ilişkin performans algısı	-0,002	0,066	0,036	0,078	-0,005	-0,017	0,035	-,109*	0,036	0,041	,122*	,244**	-0,024	,315**	-0,019	,163**	,853**	,760**	,653**	-

* p < .05, ** p < .01

4.4.2. Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği'ni (EİPPDÖ) Etkileyen Etmenlere Dair Regresyon Analizi Sonuçları

Yapılan regresyon analizinde; hiyerarşik çoklu regresyon analizine öncelikle demografik değişkenler, performans değerlendirmeye ilişkin sorular ve son blokta örgütsel bağlılık, algılanan stres alt bileşenleri ve karar serbestliği değişkenleri dâhil edilmiş ve hangi etmenlerin performans algısını etkilediği araştırılmıştır. Analiz süresince stepwise tekniği kullanılmış ve modele anlamlı katkı yapmayan değişkenler model dışı bırakılmıştır. Regresyon analizine dair sonuçlar Tablo 16'da gösterilmiştir (Tablo 16).

Tablo 16: Ölçeğin Tam Puanlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart olan katsayılar	t
		B	Standart Hata	β	
1	Sabit	4,988	,139		35,949**
	Algılanan stres – sorunları ele alma yeteneğine güven duyma ve her şeyin yolunda gittiğini düşünme	,111	,021	,252	5,411**
Not. R = ,252, R^2 = ,063, Düzeltilmiş R^2 = ,061 * p < .05, ** p < .01					
2	Sabit	4,927	,139		35,415**
	Algılanan stres – sorunları ele alma yeteneğine güven duyma ve her şeyin yolunda gittiğini düşünme	,075	,024	,170	3,130**
	Örgütsel bağlılık	,010	,003	,158	2,910**
Not. R = ,286, R^2 = ,082, Düzeltilmiş R^2 = ,077 * p < .05, ** p < .01					
3	Sabit	5,055	,151		33,524**
	Algılanan stres – sorunları ele alma yeteneğine güven duyma ve her şeyin yolunda gittiğini düşünme	,085	,024	,192	3,489**
	Örgütsel bağlılık	,009	,003	,157	2,905**
	Algılanan stres – önemli işleri kontrol edememe ve problemlerin üstesinden gelememe olarak	-,035	,016	-,101	-2,150*
Not. R = ,302, R^2 = ,091, Düzeltilmiş R^2 = ,085, Durbin-Watson = 1,718 * p < .05, ** p < .01					

Analiz üç basamakta tamamlanmıştır. İlk basamakta; Algılanan stres – "sorunları ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme" faktörü, toplam performans algısını anlamlı düzeyde etkilemiştir. İkinci basamakta örgütsel bağlılık anlamlı bir etki ile modele

dâhil olmuştur. Üçüncü ve son basamakta ise Algılanan stres – önemli işleri kontrol edememe ve problemlerin üstesinden gelememe faktörü modele anlamlı bir şekilde dâhil olmuştur. Standart katsayılar dikkate alındığında Algılanan stres – "sorunları ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme" faktörü birinci, örgütsel bağlılık ikinci ve Algılanan stres – önemli işleri kontrol edememe ve problemlerin üstesinden gelememe faktörü ise üçüncü sırada performans algısını etkileyen etmenler olarak ortaya çıkmıştır. Algılanan stres – "sorunları ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme" faktörü ve örgütsel bağlılık değişkenleri performans algısını olumlu anlamda etkilerken; Algılanan stres – önemli işleri kontrol edememe ve problemlerin üstesinden gelememe faktörü performans algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Her bir alt faktör için benzer hiyerarşik regresyon analizi tekrar çalıştırılmış ve sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir (Tablo 17).

4.4.3. Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ)-İşe Yönelik Bilgi Beceri Algısını Etkileyen Etmenler

Analiz sonucunda elde edilen katsayılar Tablo 17'de gösterilmiştir (Tablo 17).

Tablo 17: İşe Yönelik Bilgi, Beceri Algısı Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart olan katsayılar	t
		B	Standart Hata	β	
1	Sabit	4,124	,077		53,868**
	Eğitim durumu	,066	,029	,107	2,238*
Not. R = ,107, R^2 = ,011, Düzeltilmiş R^2 = ,009 * p < .05, ** p < .01					
2	Sabit	3,773	,105		35,862**
	Eğitim durumu	,072	,029	,118	2,532*
	Örgütsel bağlılık	,011	,002	,221	4,736**
Not. R = ,246, R^2 = ,060, Düzeltilmiş R^2 = ,056 * p < .05, ** p < .01					
3	Sabit	3,548	,137		25,886**
	Eğitim durumu	,079	,029	,129	2,758**
	Örgütsel bağlılık	,007	,003	,150	2,747**
	Algılanan stres – sorunları ele alma yeteneğine güven duyma ve her şeyin yolunda gittiğini düşünme	,049	,019	,138	2,534*
Not. R = ,272, R^2 = ,074, Düzeltilmiş R^2 = ,068 * p < .05, ** p < .01					
4	Sabit	3,645	,145		25,194**
	Eğitim durumu	,079	,028	,129	2,774**
	Örgütsel bağlılık	,007	,003	,149	2,741**
	Algılanan stres – sorunları ele alma yeteneğine güven duyma ve her şeyin yolunda gittiğini düşünme	,056	,020	,159	2,875**
	Algılanan stres – önemli işleri kontrol edememe ve problemlerin üstesinden gelememe olarak tanımlanmışlardır	-,026	,013	-,096	-2,023*
Not. R = ,288, R^2 = ,083, Düzeltilmiş R^2 = ,074, Durbin-Watson = 1,761 * p < .05, ** p < .01					

Tablo 17'de gösterilen model dört basamakta oluşturulmuştur. İlk basamakta eğitim durumu değişkeni Ölçeğin "İşe yönelik bilgi, beceri algısı" alt boyutunu olumlu yönde etkilemiştir. İkinci basamakta örgütsel bağlılık olumlu ve anlamlı bir şekilde modele dâhil olmuştur. Üçüncü basamakta Algılanan stres – "sorunları ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme" olumlu ve anlamlı bir şekilde modele dâhil olurken Algılanan stres – önemli işleri kontrol edememe ve problemlerin üstesinden gelememe ise olumsuz ve anlamlı bir şekilde modele dâhil olmuştur. Son modelde, standart katsayılar incelendiğinde Algılanan stres – "sorunları ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme" en yüksek etkiyi gösteren, Algılanan stres

– “önemli işleri kontrol edememe” ve “problemlerin üstesinden gelememe” ise en düşük etkiyi gösteren etmen olarak ortaya çıkmıştır.

4.4.4. Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ)-İş Yerine Uyum Algısını Etkileyen Etmenler

Analiz sonucunda elde edilen katsayılar Tablo 18’de gösterilmiştir (Tablo 18).

Tablo 18: İş Yerine Uyum Algısı Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart olan katsayılar	t
		B	Standart Hata	β	
1	Sabit	4,148	,073		56,595**
	Örgütsel bağlılık	,011	,002	,241	5,158**
Not. R = ,241, R^2 = ,058, Düzeltilmiş R^2 = ,056 * p < .05, ** p < .01					
2	Sabit	3,947	,107		36,838**
	Örgütsel bağlılık	,008	,003	,168	3,088**
	Algılanan stres – sorunları ele alma yeteneğine güven duyma ve her şeyin yolunda gittiğini düşünme	,047	,018	,139	2,556*
Not. R = ,268, R^2 = ,072, Düzeltilmiş R^2 = ,068, Durbin-Watson = 1,598 * p < .05, ** p < .01					

Tablo 18’de gösterilen model iki basamakta elde edilmiştir. İlk basamakta örgütsel bağlılık olumlu ve anlamlı yönde EİPPDÖ “İş yerine uyum algısı” alt boyutuna katkıda bulunmuştur. İkinci ve son basamakta ise Algılanan Stres – “sorunları ele alma yeteneğine güven duyma” ve “her şeyin yolunda gittiğini düşünme” EİPPDÖ İş yerine uyum algısına olumlu ve anlamlı düzeyde katkıda bulunmuştur. Standart olan katsayılar incelendiğinde ise örgütsel bağlılığın etkisinin en yüksek etki olduğu görülmüştür.

4.4.5. Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ)-İşin Sükûnetle Yapıldığına İlişkin Algıyı Etkileyen Etmenler

Analiz sonucunda elde edilen katsayılar Tablo 19'de gösterilmiştir (Tablo 19).

Tablo 19: İşin Sükûnetle Yapıldığına İlişkin Algı Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart olan katsayılar	t
		B	Standart Hata	β	
1	Sabit	3,831	,150		25,566**
	Algılanan stres – sorunları ele alma yeteneğine güven duyma ve her şeyin yolunda gittiğini düşünme	,154	,022	,315	6,904**
Not. R = ,315, R^2 = ,099, Düzeltilmiş R^2 = ,097 * p < .05, ** p < .01					
2	Sabit	3,785	,151		25,065**
	Algılanan stres – sorunları ele alma yeteneğine güven duyma ve her şeyin yolunda gittiğini düşünme	,126	,026	,259	4,844**
	Örgütsel bağlılık	,007	,004	,108	2,031*
Not. R = ,328, R^2 = ,108, Düzeltilmiş R^2 = ,104, Durbin-Watson = 1,765 * p < .05, ** p < .01					

Tablo 19 incelendiğinde, modelin iki basamakta elde edildiği görülmektedir. İlk basamakta Algılanan stres – "sorunları ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme" olumlu ve anlamlı yönde EİPPDÖ "İşin sükûnetle yapıldığına ilişkin algı" alt boyutuna katkıda bulunmuştur. İkinci ve son basamakta ise Örgütsel bağlılık EİPPDÖ "İşin sükûnetle yapıldığına ilişkin algı" alt boyutuna olumlu ve anlamlı düzeyde katkıda bulunmuştur. Standart olan katsayılar incelendiğinde ise Algılanan stres – "sorunları ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme" etkisinin en yüksek etki olduğu görülmüştür.

5. BÖLÜM

TARTIŞMA

İlgili literatürde ev idaresi (kat hizmetleri) personelinin performanslarını ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir aracın olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu çalışma ile Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği geliştirilmiş ve bireysel performansı etkileyen faktörler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde sırasıyla Ölçeğin geliştirilme süreci ve bireysel performans algısını etkileyen faktörlere ilişkin bulguların tartışılmasına yer verilmiştir.

5.1. EV İDARESİ PERSONELİNE YÖNELİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Araştırmanın bu kısmında Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeğinin (EİPPDÖ) geçerli ve güvenilir bir ölçek olup olmadığına ilişkin elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Ölçek geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlardan biri, ölçek maddelerinin ev idaresi personeli tarafından tam olarak kavramsal boyutta anlaşılabilmesi sorunudur. EİPPDÖ geliştirilme sürecinde Türkçesi katılımcılarla kontrol edilmesine rağmen ana uygulama sonunda yapılan faktör analizinde araştırmacının kafasında oluşturduğu kuramsal faktör sayıları ile gözlemlenmiş faktör sayıları arasında farklılaşma gözlemlenmiştir. Bu durumun katılımcıların eğitim seviyelerinin düşük olmasından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda kavramsal boyutun anlaşılabilmesi üzerine yoğunlaşılması faydalı olacaktır.

Bu ölçek öz yeterlilik boyutunda geliştirilmiştir. Bandura (2003), öz-yeterliliği “bireyin, belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, başarılı olarak yapma kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı” olarak

tanımlamaktadır. Öz yeterlilik değerlendirmesinde bireyin kendi kendini değerlendirmesi ön plandadır (Bandura, 2003, s.279). 360 derece değerlendirme sisteminde sürecin ilk basamağı da kişinin kendi kendini değerlendirmesidir. Bu nedenle geliştirilen bu ölçeğin 360 derece değerlendirme sisteminin bütün basamaklarında bütün paydaşları tarafından kullanılması ve geçerlik güvenirliğinin incelenmesi, ölçeğin tam bir performans değerlendirme sistemini gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır.

Performans değerlendirme alanında yapılan çok sayıda çalışma içerisinde bireysel performansı ölçmeye yönelik ölçme aracı geliştirme çalışmalarının az sayıda olduğu görülmektedir. Bunlara örnek olarak gösterilebilecek çalışmalar şunlardır;

Akalın (2005) tarafından satış personelinin performansını değerlendirmek için bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Çalışma için 35 mağazada çalışan 61 personel ve yöneticisiyle yapılan görüşmeler ve literatür taraması sonucunda grafik değerlendirme ölçeği türünde 4 boyutlu ve 33 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. İlk uygulamada taslak ölçek 200 çalışana uygulanmış geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak “Satışa yönelik bilgi beceri ve kişisel özellikler” ve “İş yerine uyum özellikleri” olmak üzere 2 faktör altında toplanan 31 maddelik bir ölçek meydana gelmiş ve ölçeğin Cronbach’s Alfa değeri 0,96 olarak hesaplanmıştır.

Yelboğa (2003) tarafından hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda “grafik değerlendirme ölçeği” formunda geliştirilen “performans değerlendirme ölçeğinin” psikometrik özellikleri araştırılmıştır. Ölçek iş performansını ölçmek üzere tasarlanmış olup, “yönetsel yeterlilikler”, “işe yönelik bilgi/beceri yeterlilikleri”, “davranışsal yeterlilikler” ve “kendini geliştirme yeterliliği” olarak adlandırılan 4 faktör ve 32 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan yeterliliklere ilişkin yanıtlar beşli ölçek üzerinde verilmiştir. Ölçeğin hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,94’tür.

Yılmaz (2006) tarafından öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede kullanılacak bir ölçme aracı geliştirmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada öncelikle öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin oluşturduğu 250 kişilik bir gruptan öğretmenlerin yeterlilik kriterleri ile ilgili bir kompozisyon yazmaları istenmiş, ardından "Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri Taslağı" nda yer alan performans ölçütleri göz önünde bulundurularak maddeler oluşturulmuştur. Uzman görüşüne sunulan maddeler ile 3 boyuttan oluşan 42 maddelik bir taslak ölçek hazırlanmış ve Ankara Yenimahalle'de bulunan 5 lisede çalışan 180 öğretmene ve yöneticilerine uygulanmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda "Öğretim süreçleri" "Araştırma ve geliştirme çabası" "Mesleki özellikler" "Kişisel özellikler" "Rehber olma" ve "İletişim becerisi" alt boyutlarında 6 faktörlü 33 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alfa katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır.

Bunların dışında, tam olarak bir ölçek olmamakla birlikte, Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş (2008) tarafından yapılan çalışma ile bir işletmede çalışan personelin performanslarını değerlendirmek için kullanılması amacıyla farklı sektörlerde kullanılabilme esnekliğine sahip bir karar destek sistemi geliştirilmiştir. Bu sistem, bir bilgisayar programı aracılığıyla üretimin konusuna ve yapılan diğer işlere göre belirlenecek değerlendirme faktörlerine bağlı olarak personelin performansını belirlemekte ve puanlamaktadır.

Ballı, Uğur ve Korukoğlu (2009) tarafından, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi amacıyla bir "bulanık uzman sistemi" geliştirilmiş, bir işletmede aynı bölümde çalışan 5 kişi ile bir çalışma yapılmıştır. Bunun için bir uzman ile özgüven, uyum, azim, beceri ve sorumluluk gibi kriterler belirlenmiş ve çalışanlar bu kriterler üzerinden değerlendirilmiştir. Söz konusu veriler bilgi tabanında saklanarak daha sonraki işlemlerde kullanılabilmektedir.

5.2. BİREYSEL PERFORMANS ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Bu bölümde; araştırma kapsamına alınan otellerde düzenli olarak performans değerlendirme çalışmasının yapılıp yapılmadığı; bireysel performansı etkileyen faktörlerden sosyo-demografik değişkenler, düzenli performans değerlendirme çalışmasının yapılıp yapılmadığı, puanların gerçek performansı yansıtma durumu, yöneticinin objektif olup olmadığı algısı, performanslarının değerlendirmesi düşüncesinden rahatsızlık duyma durumu, örgütsel bağlılık, algılanan stres ve karar serbestliği gibi değişkenlerle performans algısı arasındaki ilişkiye yönelik veriler yorumlanmıştır. Buna göre;

"Çalıştığınız yerde düzenli olarak performans değerlendirme çalışması yapılıyor mu?" sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde çalışmaya katılan otellerin % 52.3 'ünde düzenli şekilde performans değerlendirme çalışması yapıldığı; %47.7'sinde ise düzenli olarak performans değerlendirme çalışması yapılmadığı belirlenmiştir.

Buna bağlı olarak yine anket formunda "bu soruya cevabınız evet ise yöneticinizin sizi değerlendirirken objektif davrandığını düşünüyor musunuz?"; "Performans puanınızın gerçek performansınızı yansıttığını düşünüyor musunuz? ve "Performansınızın değerlendirilmesi düşüncesi sizi rahatsız ediyor mu?" sorularına yer verilmiştir. Buna göre; değerlendirmeyi yapan yöneticinin objektif olup olmadığı konusunda katılımcıların %39.9'u objektif olunmadığını, %12.6'sı ise objektif olunduğunu düşünmektedir. Yönetici tarafından verilen performans puanının gerçek performansını yansıttığını düşünenlerin oranı %40.1 iken; bunun tam tersini düşünenlerin oranı ise %12.4'tür. Performansının değerlendirilmesi düşüncesi ise katılımcıların %14.3'ünü rahatsız ederken, % 38.2'sini rahatsız etmemektedir.

Araştırmanın bulgularına göre düzenli bir performans değerlendirme çalışmasının yapılmaması durumunda çalışanların genel olarak performans algı

puanları da düşmektedir. Bandura'nın (2003) öz yeterlilik kuramı dikkate alındığında bireylerin performanslarının arttığı yönünde algılarının gerçek performanslarını da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme çalışmasının yapılıyor olmasından memnun olanların yüksek oranda olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Ammons (1987), Çakmak (2005), Turhan (2010) tarafından yapılan çalışmaların bulguları da çalışanların performans değerlendirmesi yapılmasından memnun oldukları yönündedir. Kurumların düzenli bir performans değerlendirme sistemine sahip olmalarının genel olarak kendileri için faydalı olacağı düşünülmektedir.

5.2.1. Örgütsel Bağlılık İle Bireysel Performans Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça, bireysel performanslarına ilişkin algıları da artmaktadır. Konuyla ilgili yapılan diğer çalışmaların bulguları incelendiğinde; Uygur (2007); Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarına göre; çalışanların örgütsel bağlılıkları ile bireysel performansları arasında düşük seviyede zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmamızla benzerlik gösteren araştırma sonuçları açısından ise, Uludağ (2018); Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu (2016); Akdemir ve Duman (2016); Akyüz ve Eşitti (2015); İraz ve Akgün (2011); Ağca ve Ertan (2008); Özutku (2008); Gül, Oktay ve Gökçe (2008); Jaramillo, Mulki ve Marshall (2005); Weiss (2002); Meyer vd. (1989); Shore ve Martin (1989); Randall (1987) gibi araştırmacıların çalışmalarında "örgütsel bağlılık" ve "bireysel performans algısı" arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu, çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansını belirleyen önemli bir etken olduğu, daha iyi performans düzeyinin, daha yüksek bağlığa sahip işgörenler tarafından sergilendiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu iki değişken arasında olumsuz ilişkiyi gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışan personelin örgütsel bağlılığı arttıkça bireysel performanslarında da olumlu yönde artış olduğu gözlemlenmektedir.

5.2.2. Algılanan Stres İle Bireysel Performans Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın bulgularına göre, algılanan stres- "sorunları ele alma yeteneğine güven duyma" ve "her şeyin yolunda gittiğini düşünme" alt bileşenleri ile EİPPDÖ ve alt faktörleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanlar iş yerinde sorunları ele alma yeteneklerinin geliştiğini ve her şeyin yolunda gittiğini düşündüklerinde performanslarının da olumlu artış gösterdiğini düşünmektedir. Stresin performans üzerine etkileri konusunda yapılan birçok araştırma bulunmakta ve araştırma sonuçları birbirinden farklılık göstermektedir. Gökgöz (2013); Paşa (2007); Yılmaz (2006); Rabinowitz ve Stumpf (1987) gibi araştırmacıların yaptığı çalışmalarda "stres" ile "bireysel performans" arasında anlamlı bir ilişki olduğu, stres seviyesi arttıkça performansın azaldığı tespit edilmişken; Alp (2016); Türkmen (2015); Gökgöz ve Altuğ (2014); Armağan ve Kubak (2013); Ergül (2012); Örücü, Kılıç ve Ergül (2011); Turunç ve Çelik (2010); Yılmaz ve Ekici (2003); Tokay (2000); Allen, Hitt ve Greer (1982) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulara göre "stres" ile "bireysel performans" arasında negatif bir ilişki olduğu, iş performansının örgütsel stresten çok az düzeyde etkilendiği, hatta orta düzeyde bir stres algısının işgören performansına olumlu etkide bulunduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlar ışığında algılanan stres ve bireysel performans arasındaki ilişki konusunda tam olarak bir yargıya varılamamaktadır. Bu konuda daha fazla çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

5.2.3. Karar Serbestliği İle Bireysel Performans Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın bulgularına göre, karar serbestliği ile bireysel performans arasında istatistiki açıdan herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgunun aksine Karasek (1990), Dollard ve diğerleri (2000) ve Ala-Mursula ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların işleriyle ilgili karar verme serbestliğine sahip olmalarının devamsızlık oranlarını azalttığı belirlenmiştir.

Devamsızlığın azalmasının da performansı artıracağı anlamına gelebileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada ise yaptıkları işin basit düzeyde bir iş olması düşüncesinden ve karar serbestliğinin herhangi bir avantaj teşkil etmemesinden dolayı bireylerin bu etmeni göz ardı etmiş olabileceği düşünülmektedir. Karar serbestliğinin bireysel performansa etkisinin olup olmadığının, ileriki çalışmalarda detaylı araştırılarak tartışılmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

6. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışma kapsamında cevap aranan sorulara ilişkin elde edilen verilerle, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve bunlara bağlı olarak geliştirilen öneriler sunulmuştur.

6.1. SONUÇ

Çalışma, konaklama işletmelerinin en önemli gelir kaynaklarından biri olan kat hizmetleri bölümünde çalışan ev idaresi (kat hizmetleri) personeline yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesi, bunun yanı sıra bireysel performans algısını etkileyen faktörlerin araştırılması amacıyla planlanmış ve yürütülmüştür. Çalışma kapsamında ilk olarak performans değerlendirme literatürü, ardından konaklama işletmelerinde ev idaresi (kat hizmetleri), yönetimi ve performans değerlendirme ile ilişkisi incelenmiştir. Son olarak ölçek geliştirme çalışması için uygulama aşamasına geçilerek ev idaresi personeline yönelik performans değerlendirme ölçeği geliştirilmiş, Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve geliştirilen ölçek ile bireysel performans algısını etkileyen faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir.

Ölçek ilk aşamada araştırmacı tarafından; kişisel ölçütler, fiziksel ölçütler, mesleki yeterlilik ölçütleri, davranışsal yeterlilik ölçütleri, ekip çalışması, işbirliği ve dayanışma, sürekli öğrenme ve gelişme isteği, iletişim ve teknik yeterlilik ölçütleri olarak sınıflandırılan 97 ifadeden oluşurken, uzman görüşleri doğrultusunda 45 maddeye indirilmiş, 424 ev idaresi (kat hizmetleri) personeline uygulandıktan sonra yapılan analizler sonucunda 3 alt boyut ve 31 maddeden oluşan bir ölçek halini almıştır.

Çalışmanın uygulama aşamaları bir bütün olarak ele alındığında ulaşılan sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışma sonucunda geliştirilen ölçek ev idaresi (kat hizmetleri) personelinin performansının ölçülmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Yapılan analizler sonucu; "Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği"nin (EİPPDÖ) Cronbach's Alfa değeri 0.970 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının (işe yönelik bilgi beceri algısı; İş yerine uyum algısı; İşin sükûnetle yapıldığına ilişkin algı) Cronbach's Alfa değerleri ise sırasıyla 0.972, 0.941 ve 0.758 bulunmuştur.

- Geliştirilen ölçek ve alt boyutlarına ait ortalama puanlar ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu, mesleki deneyim, çalışma saatleri, iş yükü algısı, iş yerinde düzenli performans değerlendirme çalışmasının yapılma durumu, değerlendirmeyi yapan yöneticinin objektif olup olmadığını düşünme durumu, alınan puanın gerçek performansı yansıtıp yansıtmadığı düşüncesi ve performansın değerlendirilmesinden rahatsız olma durumu değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığına dair analizler yapılmıştır. Bunlardan eğitim durumu ile işe yönelik bilgi, beceri algısı faktörü arasında anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($r = ,107$, $p < .05$). Katılımcıların eğitim düzeyleri artarken, işe yönelik bilgi, beceri algısının da artış gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, EİPPDÖ ve tüm alt boyutları ile "iş yerinde düzenli olarak performans değerlendirmesinin yapılma durumu" değişkeni arasında olumsuz ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş yerinde düzenli performans değerlendirmenin olmaması durumunda çalışanların hem toplam performans algı puanları hem de toplam performans algısını oluşturan bütün alt bileşenlerinin puanları düşmektedir.

- Bireysel performansı etkileyen faktörlerden "Örgütsel Bağlılık" ile EİPPDÖ ve alt faktörleri arasında orta düzeyde, olumlu ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça, performansları da artmaktadır.

- Bireysel performansı etkileyen faktörlerden “Algılanan Stres” ile EİPPDÖ ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar işyerinde sorunları ele alma yeteneklerinin geliştiğini ve her şeyin yolunda gittiğini düşündüklerinde, performanslarının da olumlu artış gösterdiğini düşünmektedir.

- Bireysel performansı etkileyen faktörlerden “Karar Serbestliği” ile EİPPDÖ ve alt faktörleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

6.2. ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde; ev idaresi (kat hizmetleri) alanında çalışan araştırmacılara, sektörde faaliyet gösteren işletmelere ve yöneticilerine bazı önerilerde bulunulabilir:

- Ölçeğin geçerliğinin ve güvenirliğinin yüksek olduğu araştırma bulguları ile ortaya çıkmıştır. Ancak, ölçeğin daha fazla kişi ile farklı zamanlarda yapılacak uygulamalarda da geçerliğinin ve güvenirliğinin incelenmesi,

- Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin değerlendiricilerinden yalnızca 0 derece (özdeğerlendirme) aşaması gerçekleştirilebilmiştir. Daha sonraki çalışmalarda, çalışanın performansını değerlendirebilecek bütün kaynaklardan (öz değerlendirme, mesai arkadaşları, amirleri ve müşteriler tarafından değerlendirme) veri toplanarak araştırmalar yapılması,

- Literatür taraması sonucunda konaklama işletmelerinde ev idaresi (kat hizmetleri) bölümünde performans değerlendirme ile ilgili yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu durum göz önünde bulundurularak konuyla ilgili daha fazla çalışma yapılması,

- Konaklama işletmelerinde performansın daha etkin bir şekilde ölçülebilmesi için öncelikle ölçümün doğru ve etkili bir şekilde yapılmasını sağlayabilecek bir sistem kurulması gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırma sonucunda geliştirilen ölçek geçerli ve güvenilir bir ölçüm yapılmasına imkân sağlayacaktır. Bunun için de işletmedeki her birimin iş analizlerinin yapılması, birime özel ölçütlerin belirlenmesi ve ölçümün bu ölçütler göz önünde bulundurularak birim bazında yapılması,

- Bu araştırmada geliştirilen ölçek yardımıyla bütün paydaşlara ulaşabilmek mümkün olacaktır. İşletmelerde düzenli ve birime özel performans değerlendirmesi uygulanırken yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının, müşterilerin ve bireyin kendi kendisini değerlendirmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aggarwal, A. Thakur, G. S. M. (2013). Techniques Of Performance Apprasial-A Review International. *Journal Of Engineering And Advanced Technology 2*(3): 617-621.

Ağca, V. Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2: 135-156.

Ağca, V. Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 8*(1):175-176.

Akal, Z. (1988). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri.* No: 473, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akal, Z. (1990). *Özendirici Ücret Sistemleri*. Ankara: MPM Yayınları.

Akalın, Ş. (2005). *Satış Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Akdemir, B. Duman, M. (2016). Duygusal Bağlılık Ve İşgören Performası Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 46: 343-357.

Akdoğan, A. Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(1): 49-71.

Akyüz, B. Eşitti, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Örnekleminde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi, 6*(11): 23-39.

Akyüz, K.C. Gedik, T. Akyüz, İ. ve Balaban, Y. (2011). Organize Sanayi Bölgelerinde Yer Alan İşletmelerinin Performans Değerlendirme Anlayışları (Arsin Örneği). *Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi, 7*(2), 73-81.

Akyüz, N. (1999). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetlerinin Yönetimi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Akyüz, Ö.F. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ala-Mursula, L. Vahtera, J. Linna, A. Pentti, J. Kivimaki, M. (2005). Employee Worktime Control Moderates the Effects of Job Strain and Effort-Reward Imbalance on Sickness Absence: The 10-Town Study. *Epidemical Community Health*, 59: 851-857.

Allen D.R, Hitt M., Greer C.R. (1982). Occupational Stress and Perceived Organizational Effectiveness in Formal Groups: An Examination of Stress Level and Stress Type. *Pers Psychology.* 35:359–371.

Alp, G. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Streslerinin Bireysel Performansları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Altuncu, C. (1998). *İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Ammons, D. N. (1987). Executive Satisfaction With Managerial Performance Appraisal In City Government. *Review of Public Personnel Administration*, 8: 33-48.

Argon, T. Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Armağan, E. Kubak, S. (2013). Satış Elemanlarının Stres Düzeylerinin Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5*(2): 34-50.

Arslan, A. (2003). *360 Derece Geri Besleme*. 4. Kamu Kalite Sempozyumu. Ankara: Çalıştay Dokümanları.

Arslan, A. E. Baş, M. Özler, D. E. (2016). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 49*: 78-95.

Artan, S. (1981). *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları.

Ashford, S. J. (1986). Feedback-Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal, 29*(3): 465-487.

Aslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(2): 19-34.

Ataay, İ.D. (1985). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Atkinson, H. Brown, J. B. (2001). Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4): 128-135.

Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. yayım.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytaç.html [Erişim Tarihi: 28.03.2019]

Bakan, İ. Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarında Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1): 103-127.

Baki, B. Şimşek, B. (2004). Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi. *YA/EM'2004-Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği-XXIV. Ulusal Kongresi*, Gaziantep.

Ballı, S. Uğur, A. Korukoğlu, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi. *Ege Akademik Bakış, 9*(2): 837-849.

Baltacı, A. Tiyek, R. Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18*(1): 49-77.

Bandura, A. (2003). Self-Efficacy: The Exercise of Control. 7. Th eddition, New York: W. H. Freeman.

Barutçugil, İ. (1989). *Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, M. İ. Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Yayın No: 435. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Başaran, Y. K. (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47): 480-495.

Baydar, M. L., Gül, H. ve Akçil, A. (2007). *Bilimsel Araştırmanın Temel İlkeleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.

Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, S. Balaban, Ö. Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 9*(2): 185-201.

Bayram, L., (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi, 62*: 47-65.

Beardwell, I. Holden, L. (2001). *Human Resource Management A Contemporary Approach*. United Kingdom: Pearson Education.

Becker, B. Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal, 39*(4): 779-801.

Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi*. No:1174. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Bertan, S. (2009). Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne. *Journal Of Yaşar University. 4*(16): 2525-2538.

Bilgin, K.U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*. Yayın No: 323. Ankara:TODAİE Yayınları.

Bingöl, D. (2006) . *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım, Yayım, Dağıtım.

Blazey, M., (1997). Achieving Performance Excellence. *Quality Progress, 30*(6): 62-67.

Boylu, Y. Sökmen, A. (2002). Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi*, 2:167-182.

Brown, J. B. McDonnell, B. (1995). The Balanced Score-Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 7(2-4): 7-11.

Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.

Budak, G. Aldemir, C. Ataol, A. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Bulut, Z.A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, *79*: 1-17.

Buyruk, L. (1993). *Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem ve Nevşehir Yöresi Otel İşletmelerinde Bir Anket Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Camgöz, S. M. Alperten, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13*(2): 191-210.

Can, H. Akgün, A. Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetim*i. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi 26*(1): 159-184.

Carter, C. C. (1994). *Human Resources Management and The Total Quality Imperative*. New York: Amacom Books.

Casado, M. A. (2000). *Housekeeping Management*. Newyork: J. Wiley.

Cascio, W.F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Cengiz, S. (2008). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Cesur, E. E. (2015). *Performans Değerlendirme & Ücret Yönetimi*. Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed.: Y. Aktaş ve E. E. Cesur). Bursa: Dora Yayınevi.

Church, A. H. Bracken, D. W. (1997). Advancing The State of the Art of 360-Degree Feedback. *Group&Organization Management, 22*(2): 149-161.

Cin, G. (2010). *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Cohen S, Kamarck T, Mermelstein R (1983). A Global Measure Of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24: 385-396.

Costello, A. B., ve Osborne, J. W. (2005). Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation,* 10(7): 1-9.

Çabuk, S. (2005). *Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Çakmak, A. F. (2005). *Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi.* Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Çakmak, N. Ocaklı, E. (2006). Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?. http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf [Erişim tarihi: 12.09.2018]

Çırak, F. (2004). Performans Değerlendirme, Performans Yönetim Sistemi, Ücretlendirme Sistemi. abastas.biz/yararli/personel/PerformansDegerlendirme.doc [Erişim Tarihi: 14.01.2019]

Çıta, K. Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *EUL Journal of Social Sciences, 6*(2):19-36.

Çiftçi, B. (2007). *Performans Değerlendirmesi*, (Ed: Uğur Dolgun). Bursa: Ekin Kitapevi.

Çimen, F. (2009). *Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Çokluk, Ö. Yılmaz, K. Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim, 4*(1): 95-107.

Dağdeviren, M. (2007). Performans Değerlendirme Sürecinin Bulanık AHP ile Bütünleşik Modellenmesi, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, 25*(3): 268-282.

Dağdeviren, M., Akay, D. Kurt M., (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik- Mimarlık Fakültesi Dergisi, 19*(2): 131-138.

Davies, D. Taylor, R. Savery, L. (2001). The Role Of Appraisal, Remuneration And Training In Improving Staff Relations In The Western Australian Accommodation Industry: A Comparative Study. *Journal of European Industrial Training*, 25(6/7): 366-73.

Demir, M. (2010). Duygusal Zekânın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7*(1): 1066-1081.

Demiral, Y. Ünal, Kılıç, B. Soysal, A. Bilgin, A. C. Uçku, R. Theorell, T. (2007). İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi. *Toplum Hekimliği Bülteni 26*(1): 11-18.

Denizer, D. Kozak, N. (1995). *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Eleventh Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Diamantopoulos, A. Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.

Dinç. E. (2005). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Dollard, M.F. Winefield, H.R. Winefield, A.H. De Jonge, J. (2000). Psychological Job Strain and Productivity in Human Service Workers: A Test of the Demand- Control- Support Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 501-510.

Drucker, P. (1998). *Sonuç İçin Yönetim*, Yönetim Dizisi. (Çeviren: Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılap Yayınevi.

Dufort, V. M. Rivard, C. I. (1999). Measuring Housekeeping in Manifacturing Industries. *Ann. Occup. Hyg. 43*(2): 91-97.

Dündar, F. M. (2013). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Edwards, M. R. (1996). Improving Perofrmance with 360-degree Feedback. *Career Development International, 1*(3): 5-8.

Edwards, M. Ewen, A. (2000). 360 Degree Feedback. *Power /Harward Business Review,* 2000: 38-53.

Emeksiz, M. Yolal, M. Gürel, D. A. Kozak, M. A. (2002). Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No: 1626.

Erdem, B. (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci, Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Erdem, B. (2007). *İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat*

Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Erdemir, E. (2007). İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Erdemir, E. (2013). *Performans Yönetimi içinde, Performans Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar*. No: 2939. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. Yayın no: 248. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Ergül, A. (2012). *Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Ergün, E. (2008). *4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Fethiye ve Marmaris Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Esen, D. B. (2006). *360 Derece Performans Geri Bildirim Sistemi: Bir Örnek Olay Değerlendirmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Eskin, M. Harlak, H. Demirkıran, F. Dereboy, Ç. (2013). Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi. *New/Yeni Symposium Journal,* 51(3): 132-140.

Esmer, İ. (2011). *İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.

Faulkner, B., Anoop P. (1997). Workplace Induced Stress Among Operational Staff in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management, 16*(1): 99-117.

Ferecov, R. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(5): 56-78.

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.

Ford, J. K., MacCallum, R. C., ve Tait, M. (1986). The Application of Exploratory Factor Analysis in Applied Psychology: A Critical Review and Analysis. *Personnel Psychology, 39*: 291-314.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. Journal of Marketing Research, 1: 39-50.

Furnham, A. (2004). Performance Management Systems. *European Business Journal. 16(*2): 83-94.

Gavcar, E. Bulut, Z.A. Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi, 13*(2): 31-45.

Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Adım Yayıncılık.

Ghalayini, A. James, M. Noble, S. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operation&Production Management, 16*(8): 63-80.

Gökaslan, S. (2000). *Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Gökgöz, H. (2013). *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Gökgöz, H. Altuğ, N. (2014) Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış, 14*(4): 519-530.

Göleç, A. ve Kahya, E. (2007). A Fuzzy Model For Competency-Based Employee Evaluation And Selection. *Computers&Industrial Engineering*, 52: 143-161.

Gravetter, J. F. Forzano, L. B. (2012). *Research Methods For The Behavioral Sciences* (4. Ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Gül, E. (2007). *Otel İşletmeleri Kat Hizmetleri Departmanında Malzeme Yönetim Sürecinin İyileştirilmesine Yönelik Bir Uygulama Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Gül, H. Oktay, E. Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründeki Bir Uygulama. Akademik Bakış, 15: 1-11.

Gürgen, H. (2005). *Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme Sisteminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği.* İstanbul: Harp Akademileri Yayınları.

Güzel, T. Aydın, Ş. Eriş, E. D. (2007). Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(2): 140-155.

Hair Jr, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. Sarstedt, M. (2016). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). London: Sage Publications.

Harris, P. Mangiello, M. (2001). Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers' Choices and Company Profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13*(4): 120-127.

Hedge, J.W. Borman, W. C. Birkeland, S. A. (2001). *History and Development of Multisource Feedback as a Methodology*. The Handbook of Multisource Feedback, San Francisco: Jossey-Bass.

Hinkin, T.R. (1995). A Review of Scale Development Practices In The Study of Organizations. *Journal of Management, 21*(5), 967-988.

Hodgetts, R. M. Kroeck, G. (1992). *Personnel And Human Resource Management*. USA: Dryden Press.

Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods, 6*(1): 53-60.

Hu, L.T. Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. Structural Equation Modeling, 6(1): 1-55.

Işık, K. (2002). Hastanelerde Kurum Ev İdaresi Bölümü Hizmetlerinin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 9*(4): 12-13.

İlleez, A. A. ve Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 1: 325-327.

İplik, F. N. (2004). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 15*(2): 195-205.

İraz, R. Akgün, Ö. (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(1-2): 225-250.

İzgi, C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Jackson, J. H. Greller, M. M. (1998). Decision Elements For Using 360 Degree Feedback. *Human Resource Planning, 21*(4): 18-19.

Jaramillo, F., Mulki, J. P. Marshall, G. W. (2005). A Meta-Analysis Of The Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research, *Journal of Business Research*, *58*(6): 705-714.

Jones, T.J.A. (2005). *Professional Management of Housekeeping Operations*. Fourth Edition. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirme.* Harvard Business School Press Pocket Mentor, (Çev: Melis İnan), İstanbul: Optimist Yayınları.

Kabadayı, E.T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6: 61-75.

Kaiser, H. F. (1974). An Index Of Factorial Simplicity. *Psychometrika, 39*(1): 31-36.

Kan, N. (2011). *İzlenim Yönetiminin Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkisi: Akdeniz Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Kaplan, R.S. Norton D. P. (1999). *Balanced Scorecard*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaplan R.S. ve Norton, D.P. (2005). The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harward Business Review, 83*(7-8): 172.

Kara, D. (2008). *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kara, D. (2009). Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1: 53-64.

Kara, E. (2007). *Otel İşletmelerinde İnsan Gücü Planlaması: Ankara'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca.

Karasek, R. A. (1990). Lower Health Risk with Increased Job Control among White Collar Workers. *Journal of Organizational Behaviour*, 11: 171-185.

Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62*(4): 142-178.

Kaynak, T. (1990). *Personel Planlaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları.

Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayın No: 276. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Kermally, S. (1997). *Managing Performance In Brief, In The Institute of Management Foundation*. Singapore: Butterworth Heinemann.

Kılıç, H. Okumuş, F. (2005). Factors Influencing Productivity in Small Island Hotels: Evidence Form Northern Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17*(4): 315-331.

Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of Health and Illness, 16*(1): 103–121.

Kozak, M.A. (2009). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*. Yenilenmiş 7. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. A. Çiçek, D. (2005). Kat Hizmetlerinde HACCP Uygulaması Üzerine Bir Model Önerisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16*(1): 31-45.

Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32: 31-63.

Kurgun H. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi*. 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık

Lai, Y. J., (1995). IMOST: Interactive Multiple Objective System Technique. *Journal of Operational Research Society*, 46: 958–976.

Landy, F. J. Farr, J. L. (1983). *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Applications*. New York: Academic Press.

Levine, M. (2010). Taking The Burn Out Of The 360 Degree Hot Seat. https://www.td.org/magazines/td-magazine/taking-the-burn-out-of-the-360-hot-seat [erişim tarihi: 18.02.2019]

Lynch, R.L. Cross, K.F. (1991). *Measure Up! How To Measure Corporate Performance*. Oxford: Blackwell Publishers.

Malhotra N. K., Dash S. (2011). *Marketing Research an Applied Orientation*. London: Pearson Publishing.

Malina, A. Selto, F. (2004). Choice and Change of Measures in Perfomance Measurement Models. *Management Accounting Research*, 15: 441-469.

Marangoz, M. Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8*(2): 202-217.

Mathieu, J. E. Zajac, D. M. (1990). A Review And Meta-analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2): 171-194.

Mathis, R. L. Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management*. 9. Edition. USA: South-Western College Publishing.

McCarthy, A. M. Garavan, T. N. (1999). Developing Self-Awareness in the Managerial Career Development Process: The Value Of 360-Degree Feedback and the MBTI. *Journal of European Industrial Training, 23*(9): 437-445.

Medlik, S. (1997). *Otel İşletmeciliği*. (Çeviren: Ömer L. Met), Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(1): 41- 52.

Meyer, J. P., Paunonen, S. M. Ian, R. Gellatly, R. D. Goffin ve Jackson, D.N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance; It's The Nature of The Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1): 152-156.

Mısırlıoğlu, M. (1996). Tesislerin Korunması İçin Housekeeper'lar Bilinçlenmeli *Housekeeping*, OTED Yayın Organı, 6: 14-22.

Miles, J. Shevlin, M. (2007). A Time And A Place For Incremental Fit Indices. *Personality and Individual Differences, 42*(5): 869-874.

Milli Eğitim Bakanlığı (2007). Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Kat Hizmetleri Organizasyonu. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Ankara.

Milliman, J. F. Zawacki, R. A. Norman, C. Powell, L. Kirksey, J. (1994).Companies Evaluate Employees From All Perspectives. *Personnel Journal, 73*(11): 99-103.

Morgan, D. L. (1996). *Focus Groups*. *Annual Review of Sociology*, 22: 129-152.

Morrison, E. W. Cummings, L.L. (1992). The Impact of Feedback Diagnosticity and Performance Expectations on Feedback Seeking Behavior. *Human Performance, 5*(4): 251-264.

Mount, M. M. Judge, T. A. Scullen S. E. Sytsma, M. R. Hezlett, S. A. (1998). Trait, Rater and Level Effects In 360-Degree Performance Ratings. *Personel Psychology, 51*(3): 557-576.

Mullins, L. J. (1995). *Hospitality Management A Human Resources Approach.* London: Pitman Publishing.

Murphy, K. R. Cleveland J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. USA: Sage Publications.

Mutlu, A. (2012). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Neely, A. Adams, C. Kennerley. M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.* London: FT Prentice-Hall.

Newman, J. ve Hinrichs, R. (1990). *Performance Evaluation for Professional Personel*. Second Addition. ABD: Work in America Institute Incompany.

Oğulata S. Noyan, A. (2008). Hizmet Sektöründe Performans Değerlemesi ve Bir Örnek Uygulama" Yönetim Biliminde Yeni Yaklaşımlar, (Editörler: Coşkun Can Aktan, Özkan Dalbay) *1. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı*, İzmir.

Okur, Y. (2007). *Türkiye'de Kamu Denetimi, Değişim Süreci.* Performans Denetimi Ankara: Nobel Yayınları.

Olalı, H. Korzay M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

OTED Otel Temizlik Eğitimi ve Dekorasyonu Derneği, (2003). *Housekeeping*. İstanbul: Yılmaz Ofset.

Önen, M. (2012). Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Değişim, Küresel Değişim ve Demokratikleşme. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II: 868-893.

Örücü, E. (2007). *Modern İşletmecilik*. 6.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Örücü, E. Köseoğlu, M. A. (2003a). Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri ve Muğla TEDAŞ Müessese Müdürlüğü Örneği. *Mevzuat Dergisi*, 64:1-22.

Örücü, E. Köseoğlu, M. A. (2003b). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme: KİT'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Örücü, E. Kılıç, R. Ergül, A. (2011). Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 26: 1-21.

Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Özdemir, E. 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 4*(2): 85-105.

Özdevecioğlu, M. Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi, 11*(16): 53-82.

Özgen, H. Öztürk, A. Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayıncılık.

Özgür, E. Aktürk, A. (2012). Otel İşletmelerinde Kullanılabilecek Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri ve Lisansüstü Turizm Eğitimine Bir Ders Önerisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 1-24.

Öztürk, U. C. (2014). *360 Derece ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemlerinin Türk Kültürü Beklentileri Ekseninde Melezlenmesi: 3-D Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Turizm İşletmesinde Uygulama*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Öztürk Ü. (2008). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37*(2): 79-97.

Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayınları.

Parkan, C. (2005). Benchmarking Operational Performance: The Case of Two Hotels. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 54(8): 679–696.

Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi,* 154: 171-187.

Pektaş, C. (2002). *Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Perkins, S. (1997). Choose The Best Model For Peak Performance. *People Management,* 3: 48-49.

Phillips, P. A. (1999). Hotel Performance and Competitive Advantage: A Contingency Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11*(7): 359-365.

Pınarbaşı, C. (2007). *Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Rabinowitz S, Stumpf S. (1987). Facets of Role Conflict, Role-Specific Performance, and Organizational Level Within the Academic Career. *Journal of Vocational Behavior,* 30: 72– 83.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. Academy of Management Review, 12 (3): 460-471.

Redmon, R. Curtis, E. (2009). Focus Groups: Principles and Process. *Nurse Researcher, 16*(3): 57-69.

Rowan, N. ve Wulff, D. (2007). Using Qualitative Methods To Inform Scale Development. *The Qualitative Report, 12*(3): 450-466.

Sabuncuoğlu, Z. (2003). 360 Derece Performans Yönetimi. *2. İnsan Kaynakları Zirvesi.* Bursa: Bildiriler (s. 162-165).

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayın.

Satır, E. (2011). *Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Savaş, A. T. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. İstanbul: Çantay Kitabevi.

Seashore, S. E. Indik, B. P. Georgopoulos, B. S. (1960). Relationships Among Criteria Of Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 44*(4): 195-202.

Seymen, O. (1995). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Seymen, O. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi*. Balıkesir: Renk Ofset Matbaası.

Seymen, O. Erdem, B. (2007). Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama

İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma., Sakarya: 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

Seymen, O. Erdem, B. Gül, M. (2004). *Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi: Örnek Kat Hizmetleri Otomasyon Modülü.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Seymen, O. Erdem, B. Gül, M. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi: Örnek Kat Hizmetleri Otomasyon Modülü*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sezen, S. (1998*). Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Sezgin, O. M. (2000). *Uygulamalı ve Açıklamalı Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi.* Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Schuler, R.S. Jackson, J.E. (2005). A Quarter Century Review of Human Resource Management In The US: The Growth In Importance of the International Perspective. *Management Revue, 16*(1): 1-25.

Shore, L.M. Martın, H.J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations, 42*(7): 625-638.

Songur, H. M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. No:6. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.

Soysal, A. Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 31: 325-347.

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Steiger, J.H. (2007). Understanding The Limitations of Global Fit Assessment In Structural Equation Modeling. *Personality and Individual Differences, 42*(5): 893-898.

Şafak, Ş. (1997). *Kurumlarda Ev İdaresi*. Ankara: Damla Matbaacılık.

Şafak, Ş. Erkal, S. (2011). *Kurumlarda Ev İdaresi*. Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Şentürk, B. (2018). Performans ve Performans Değerlendirme Kavramı Nedir? https://www.researchgate.net/publication/328028755_Performans_ve_Performans_Degerlendirme_Kavrami_Nedir [Erişim tarihi: 26.01.2019]

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel ilkeler ve LISREL Uygulamaları).* Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti.

Tabachnick, B.G. Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.

Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. 3.Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları.

Tarcan, E. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Tarlan, D. Tütüncü Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(2):141-162.

Taşkın, S. (2012). Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara; Nobel Yayın Dağıtım.

Tekin, A. (1999). Kamu Kesiminde Performans Denetiminin Bazı Ülkelerdeki Gelişimi. *Maliye Dergisi*, 130: 39-54.

Timur H. (1983). Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği. *Amme İdaresi Dergisi, 16*(3): 4-22.

Tokay, T. (2000). *Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Tosun, K. (1987). *İşletme Yönetimi*. No: 186. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Tsang, N. Qu, H. (2000). Service Quality in China's Hotel Industry: A Perspective from Tourists and Hotel Managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2): 316-326.

Tuncer, M. (2011). Performans Değerleme Uygulamalarının Otel Çalışanları Üzerindeki Etkileri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*: 258-279.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi, 88*: 87-108.

Turan, S. N. (2008). *Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri Ve Antalya İli Uygulaması.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Turgut, H. (2005). 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği. *Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Turhan, I. (2010). *Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Turunç, Ö. Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi, 17*(2): 183-206.

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük. http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts [erişim tarihi: 14.11.2018]

Türkel, A. U. (1998). *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*. 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitap Evi.

Türkmen, A. (2015). *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansına Etkilerinin Araştırılması (Bandırma Devlet Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Tziner, A. Kopelman, R. E. (2002). Is There A Preferred Performance Rating Format? A Non-Psycchometric Perspective. *Applied Psychology: An International Review, 51*(4): 479-503.

Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*(1): 171-193.

Uyargil, C. (1997). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme. *Human Resources, 8*: 23-24.

Uyargil C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basımevi.

Uyargil, C. (2010). *Performans Değerlendirme: İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Uyargil, C. (2013a). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Uyargil, C. (2013b). *Performans ve Kariyer Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 71-85.

Uygur, A. Sarıgül, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 33*: 189-201.

Ünal Ö. F. Günay, Z. (2016). Çalışanların Algıladıkları Performansları İle 360 Derece Performans Değerlendirme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1): 273-289.

Üzmez, İ. T. (2012). 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tercih Edilme Nedenleri. http://irfantanseluzmez.blogspot.com.tr/2012/06/360-derece-performans-degerlendirme_6867.html [erişim tarihi: 16.11.2018]

Wadongo, B. Odhuno, E. Kambona, O. Othuon, L. (2010). Key Performance Indicators In The Kenyan Hospitality Industry: A Managerial Perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 17(6): 858–875.

Waldman, D. A. Atwater, L. E. Antonioni, D. (1998). Has 360 Degree Feedback Gone Amok?. *Academy of Management Executive, 12*(2): 86-94.

Wayne, F. C. (1996). *Managing Human Resources: Productivitiy, Quality of Work Life, Profits*. 4. Edition, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Seperating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12: 173-194.

Werner, L. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.

Werther, W. B. Davis, K. (1994). *Human Resources and Personnel Management*. Fourth Edition, New York: McGraw-Hill Inc.

Widaman, K. F. (1993). Common Factor-Analysis Versus Principal Component Analysis – Differential Bias in Representing Model Parameters. *Multivariate Behavioral Research, 28*(3): 263-311.

Yaşar, Ş. (2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 70: 193-212.

Yelboğa, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi İçin Geliştirilen Bir Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Yertutan, C. (1998). Kurum Ev İdaresi ve Toplam Kalite, I. Ulusal Kurum Ev İdaresi Kongresi, Ankara.

Yıldırım, Y. (2014). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Orta Ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Başarısı Üzerindeki Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Yöneticilerine Yönelik Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Yıldız, O. Dağdeviren, M. Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23*(1): 239-248.

Yılmaz, A. (2006). *Öğretmenlerin Performansını Değerlendirmede Kullanılabilecek Grafik Derecelendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Yılmaz, A. Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, *10*(2): 1-19.

Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi: 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Yüce, P. (2003). *360 Derece Değerlendirme: Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları.* İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(3): 110-128.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynaklarında Yönetim*. Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.

EKLER

EK-1: ODAK GRUP GÖRÜŞME SORULARI

Odak Grup Görüşmesi Soruları (ÇALIŞAN)

Cinsiyetiniz:

a) Kadın b) Erkek

Yaşınız:

…….

Öğrenim Durumunuz:

a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite e)Lisansüstü

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

……

İşletmedeki göreviniz?

……

İşletmenizde İnsan Kaynakları bölümü var mı?

a) Evet b)Hayır

Performans değerlendirme işletmenizde kimler tarafından yapılmaktadır?

a) Genel Müdür
b) İnsan Kaynakları Müdürü
c) Diğer …….

Performans değerlendirme çalışmasının sonuçlarının etkin şekilde kullanılacağına inanıyor musunuz?

a) Evet **b)** Hayır

Yöneticiniz sizi değerlendirirken objektif miydi?

a) Evet **b)** Hayır

Yöneticinizin performans değerlendirme görüşmesindeki iletişim tarzından ve davranışlarından memnun kaldınız mı?

a) Evet **b)** Hayır

Performans değerlendirme çalışmasını kişisel ve mesleki gelişiminiz için bir araç olarak görüyor musunuz?

a) Evet **b)** Hayır

Performans puanınızın gerçek performansınızı yansıttığını düşünüyor musunuz?

a) Evet **b)** Hayır

Performans değerlendirme çalışmasından önce konuyla ilgili yapılan bilgilendirme ve eğitimler yeterli miydi?

a) Evet **b)** Hayır

Performans değerlendirme formunda yer alan mesleki yetkinliklerin sizin için uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

a) Evet **b)** Hayır

Performans değerlendirme formunda yer alan temel yetkinliklerin sizin için uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

a) Evet **b)** Hayır

Performansınızın değerlendirilmesi düşüncesi sizi rahatsız ediyor mu?

a) Evet b) Bazen c) Hayır

Sizce, performansınız değerlendirilirken hangi kriterler dikkate alınmalıdır?

- İş tanımında belirtilen görevlerini ne kadar gerçekleştirdiği
- Kurum tarafından belirlenen amaçlara ulaşma derecesi
- Kişisel nitelik ve yetenekleri (zekası, analiz yeteneği, girişimciliği, uyum yeteneği, çalışkanlığı, dakikliği, düzenliliği, iletişim becerisi vb.)
- Meslekle ilgili bilgi ve beceriler

Performansınız değerlendirilirken, kararlara ve değerlendirmeye ne ölçüde katılmak istersiniz?

a) Değerlendirmeler tamamen gizlice yapılsın, düşüncem alınmasın
b) Yalnız gerektiğinde (sorun veya kararsızlık durumunda) düşüncem alınsın
c) Karar verilmeden önce düşüncem alınsın
d) Değerlendirmeyle ilgili her türlü kararlara katılmam ve görüş bildirmem istensin
e) Diğer……..

Sizce, değerlendirme sonuçlarına itiraz hakkı olmalı mıdır?

a) Evet **b)** Hayır

Odak Grup Görüşmesi Röportaj Soruları (YÖNETİCİ)

Cinsiyetiniz:

b) Kadın b) Erkek

Yaşınız:

…….

Öğrenim Durumunuz:

b) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite e)Lisansüstü

İşletmedeki göreviniz?

…….

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

……

Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?

…….

İşletmenizde İnsan Kaynakları departmanı var mı?

b) Evet b)Hayır

Personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz?

a) Evet b) Kısmen c) Hayır

İşletmenizde performans geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılıyor mu?

a) Evet b)Kısmen c) Hayır

İşletmenizde performansı yüksek olarak belirlenen personele maddi ya da manevi ödül veriyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

Geleceğe yönelik kariyer planlamalarınızda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıyor musunuz?

a) Evet b) Kısmen c) Hayır

İşletmenizde performans değerlendirme işlemini yapan kişi ya da kişiler konuyla ilgili bir eğitime tabi tutuldu mu?

a) Evet b) Kısmen c) Hayır

Değerlendirmeleri yılda kaç kez yapıyorsunuz?

……..

Personel performansını değerlendirirken hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

a)Grafik ölçüm yöntemi
b)Kritik olay yöntemi
c)Zorunlu secim yöntemi
d)Tanımlayıcı metin tipi değerlemeler
e)Sıralama yöntemi
f)Derecelendirme yöntemi
g)Değerlendirme merkezi
h)360 derece değerlendirme yöntemi
ı)Amaçlara göre yönetim
i)Davranışsal temelli değerleme yöntemi
j)Kendini geliştirme düzeyi
k)Diğer (belirtiniz).....

İşletmenizde performans değerlendirme çalışmalarında nelere dikkat edilir?

a) İşgörenin kişisel özellikleri
b) Arkadaşlarına ve yöneticilere karşı tutum ve davranışları
c) İşgörenin görevini gerçekleştirme derecesi
d) İşgörenin mesleki bilgi ve becerisi
e) Diğer (belirtiniz).....

Performans değerlendirme işletmenizde kimler tarafından yapılmaktadır?

d) Genel Müdür
e) İnsan Kaynakları Müdürü
f) Kat Hizmetleri Müdürü
g) Diğer …….

Performans değerlendirme sonuçları kim tarafından yorumlanmaktadır?

a) Genel Müdür tarafından
b) İnsan Kaynakları Müdürü tarafından
c) Diğer …….

Değerlendirme sonuçlarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz?

a) Personel ücretlerini belirlemede
b) Terfi işlerinde
c) İşe alma ve işten çıkarma işlerinde
d) Personelin eğitim gereksinimlerini karşılamada
e) Denetim amacıyla
f) Ödüllendirme ve özendirme amacıyla

Değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

a) Değerlendiricinin nesnel davranmaması
b) Değerlendirme formunun yetersiz oluşu
c) Değerlendirme yöntemlerinin yanlış seçilmesi
d) Diğer (Belirtiniz)……..

Sizce performans değerlendirmenin faydaları nelerdir?

a) Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi
b) Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesi
c) Hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesi
d) Personel planlaması için gerekli bilgilerin sağlanması
e) Personelin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi
f) Hizmet kalitesinin artırılması

İşletmenizde farklı personel gruplarının değerlendirilmesinde farklı kriterler ya da formlar kullanılmakta mıdır?
……

İşletmenizde yapılan performans değerlendirme sonuçlarının gizlilik derecesi nedir?

a) Sonuçlar tamamen gizli tutulur?
b) Değerlendirme olumlu ise asta duyurulur.
c) Tüm sonuçlar asta duyurulur.
d) Sadece olumsuz sonuçlar asta duyurulur.
e) Diğer (Belirtiniz)……..

Değerlendirme sonuçlarının tümü asta duyuruluyor ise personelin performans değerlendirme sonuçlarına itiraz hakkı var mıdır?

a) Evet b)Hayır

Yanıtınız evet ise itiraz makamı neresidir?

……

Kurumunuzda oluşturulacak performans değerlendirme sistemiyle ilgili, eklemek istediğiniz görüş ve önerileriniz varsa lütfen açıklayınız.

……

EK-2: TASLAK ÖLÇEK FORMU

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ MADDE HAVUZU					
	1	2	3	4	5
	Oldukça Yetersiz	Yetersiz	Orta	Yeterli	Oldukça Yeterli
A. KİŞİSEL ÖLÇÜTLER					
1. Sabırlı olma					
2. Soğukkanlı olma					
3. Dürüst olma					
4. Güvenilir olma					
B. FİZİKSEL ÖLÇÜTLER					
1. Kılık kıyafetine gösterdiği özenle kurumu temsil etme					
2. Her zaman temiz giyinme					
3. Her zaman düzenli olma					
C. MESLEKİ YETERLİLİK ÖLÇÜTLERİ					
1. İşi ile ilgili talimatlara uyma					
2. Verilen işi zamanında bitirme					
3. Kaynakları etkin kullanma					
4. Kendisine verilen görevleri sahiplenme					
5. Hizmet sunumuna özen gösterme					
6. İşini istenilen kalitede yapma					
7. Mevcut sorumluluklarını bilme					
8. Görev alanının sınırlarını bilme					
9. Kullandığı araç, gereç ve malzemeleri koruma					
10. İşlerini yaparken çevresini düzenli tutma					
11. Hijyen kurallarını bilme					
12. Hijyen kurallarını uygulama					
13. Kullandığı malzemelerde tasarruf yapabilme					
14. İşlerini önem ve aciliyet durumuna göre sıraya koyarak bitirebilme					
15. Yaptığı işin sonuçlarını takip edebilme					
D. DAVRANIŞSAL YETERLİLİK ÖLÇÜTLERİ					
1. Davranışlarındaki kalite ile kurumu temsil etme					
2. Çalışma saatlerine uymada hassasiyet gösterme					
3. Amirlerine karşı davranışları					
4. Çalışma arkadaşlarına karşı davranışları					
5. Hizmet alanlara karşı davranışları					
6. Disiplin kurallarına uyma					

E. EKİP ÇALIŞMASI, İŞBİRLİĞİ VE DAYANIŞMA					
1. Takım çalışmasına yatkınlık					
2. Takım çalışması gerektiren işlerde üzerine düşen işleri zamanında tamamlama					
3. Diğer çalışanlarla iş birliği içinde çalışma					
4. Bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşma					
5. Çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilme					
F. SÜREKLİ ÖĞRENME VE GELİŞME İSTEĞİ					
1. İşini daha iyi yapma konusunda alması gereken eğitimlere katılmaya istekli olma					
2. Değişikliklere kısa sürede uyum sağlama					
3. Öğrendiklerini işine yansıtma					
4. Bilgiyi kullanma yeteneği					
5. Yaratıcı olma					
G. İLETİŞİM					
1. Düşüncelerini anlaşılır bir şekilde ifade edebilme					
2. Etkin iletişim kurma					
3. İnsanların isteklerini kavrayabilme					
H. TEKNİK YETERLİLİK ÖLÇÜTLERİ					
1. Yaptığı işle ilgili bilgi düzeyi					
2. İş sağlığı ve güvenliği kurallarını bilme					
3. İş sağlığı ve güvenliği kurallarını uygulama					
4. Göreviyle ilgili her türlü ekipmanı kullanabilme					

8 ana kriter 45 yardımcı madde

EK-3: ANKET FORMU

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

T.C
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Aile ve Tüketici Bilimleri Bölümü

Sayın Katılımcı,

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Aile ve Tüketici Bilimleri Anabilim Dalında doktora yapmaktayım.

Bu anket formu Prof. Dr. Sibel ERKAL danışmanlığında yürütülen **"Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği"** konulu tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Araştırma formunun uygulanması için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli izin alınmıştır. Araştırma süresince elde edilen bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup, bilimsel etik kuralları çerçevesinde gizlilik içinde değerlendirilecek ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anket formunun üzerine isminizi ve adresinizi yazmanız istenmemektedir. Araştırma formunun doldurulması en fazla 10 dakika sürecektir. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmakta olup, araştırmaya katılımı kabul edip vazgeçmeniz halinde herhangi bir sorumluluğunuz bulunmayacaktır. Araştırmanın güvenirliği açısından sorulara vereceğiniz yanıtların gerçek duygu ve düşüncelerinizi yansıtması oldukça önemlidir.

Lütfen her soru için size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz ve boş soru bırakmayınız.

Katkılarınız ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Araştırma hakkında bilgilendirildim ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul ediyorum.

☐ Evet ☐ Hayır

Kişisel Bilgi Formu

** Lütfen aşağıda yer alan sorulara; size uyan cevapları işaretleyiniz.*

1. Cinsiyet	☐ Kadın	☐ Erkek			
2. Yaş	☐ 18-24	☐ 25-34	☐ 35-44	☐ 45 ve üzeri	
3. Mezuniyet Durumu	☐ İlkokul	☐ Ortaokul	☐ Lise	☐ Üniversite	
4. Gelir Durumu	☐ Düşük	☐ Orta	☐ Yüksek		
5. Mesleki Deneyim	☐ 1–5 Yıl	☐ 6–10 Yıl	☐ 11–15 Yıl	☐ 16–20 Yıl	☐ 21 ve üzeri
6. Çalışma Saatleri	☐ 1–4 Saat	☐ 5–10 Saat	☐ 11–15 Saat		
7. İş yükünüzün ağır olduğunu düşünüyor musunuz?	☐ Evet	☐ Hayır			
8. Çalıştığınız yerde düzenli olarak performans değerlendirme çalışması yapılıyor mu?	☐ Evet	☐ Hayır			
9. Yöneticinizin sizi değerlendirirken objektif davrandığını düşünüyor musunuz?	☐ Evet	☐ Hayır			
10. Performans puanınızın gerçek performansınızı yansıttığını düşünüyor musunuz?	☐ Evet	☐ Hayır			
11. Performansınızın değerlendirilmesi düşüncesi sizi rahatsız ediyor mu?	☐ Evet	☐ Hayır			

Cevabınız "Hayır" ise 12. soruda devam ediniz.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

** Lütfen aşağıda yer alan sorulara; size uyan cevabı işaretleyiniz.*

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KISMEN	TAMAMEN KATILIYORUM
12. Çalıştığınız firmada kendinizi ailenin bir bireyi gibi hissediyor musunuz?	1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
13. Firmanızı en yakın arkadaşınıza önerebilir misiniz?	1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
14. Firmanın toplumda saygıdeğer bir yeri olduğuna inancınız?	1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
15. Firmanın geleceğinin şu ankinden iyi olacağına inanıyor musunuz?	1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
16. Firmanızdan yakınlarınıza bahsetmekten gurur duyuyor musunuz?	1 2 3	4 5 6 7	8 9 10

Algılanan Stres Ölçeği

	Hiçbir Zaman	Neredeyse Hiçbir Zaman	Bazen	Oldukça Sık	Çok Sık
17. Geçen ay işteki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?	☐	☐	☐	☐	☐
18. Geçen ay işteki sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkla güven duydunuz?	☐	☐	☐	☐	☐
19. Geçen ay iş yerinde her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkla hissettiniz?	☐	☐	☐	☐	☐
20. Geçen ay ne sıklıkta işteki problemlerinizin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?	☐	☐	☐	☐	☐

Karar Serbestliği Ölçeği

	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
21. İşinizde NE yapacağınıza karar vermede sizin seçim hakkınız var mı?	☐	☐	☐	☐
22. İşinizi NASIL yapacağınız konusunda karar vermede sizin seçim hakkınız var mı?	☐	☐	☐	☐

EV İDARESİ PERSONELİNE YÖNELİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ (EİPPDÖ)

** Lütfen aşağıda yer alan sorulara; 1 ile 5 arasında size uyan değeri veriniz.*

Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ)

	OLDUKÇA YETERSİZ 1	YETERSİZ 2	ORTA 3	YETERLİ 4	OLDUKÇA YETERLİ 5
1. Sabırlı olma					
2. Soğukkanlı olma					
3. Dürüst olma					
4. Güvenilir olma					
5. Kılık kıyafetine gösterdiği özenle kurumu temsil etme					
6. Her zaman temiz giyinme					
7. Her zaman düzenli olma					
8. İşi ile ilgili talimatlara uyma					
9. Verilen işi zamanında bitirme					
10. Kaynakları etkin kullanma					
11. Kendisine verilen görevleri sahiplenme					
12. Hizmet sunumuna özen gösterme					
13. İşini istenilen kalitede yapma					
14. Mevcut sorumluluklarını bilme					
15. Görev alanının sınırlarını bilme					
16. Kullandığı araç, gereç ve malzemeleri koruma					
17. İşlerini yaparken çevresini düzenli tutma					
18. Hijyen kurallarını bilme					
19. Hijyen kurallarını uygulama					

Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ)

Devam...

** Lütfen aşağıda yer alan sorulara; 1 ile 5 arasında size uyan değeri veriniz.*

	OLDUKÇA YETERSİZ 1	YETERSİZ 2	ORTA 3	YETERLİ 4	OLDUKÇA YETERLİ 5
20. Kullandığı malzemelerde tasarruf yapabilme					
21. İşlerini önem ve aciliyet durumuna göre sıraya koyarak bitirebilme					
22. Yaptığı işin sonuçlarını takip edebilme					
23. Davranışlarındaki kalite ile kurumu temsil etme					
24. Çalışma saatlerine uymada hassasiyet gösterme					
25. Amirlerine karşı davranışları					
26. Çalışma arkadaşlarına karşı davranışları					
27. Hizmet alanlara karşı davranışları					
28. Disiplin kurallarına uyma					
29. Takım çalışmasına yatkınlık					
30. Takım çalışması gerektiren işlerde üzerine düşen işleri zamanında tamamlama					
31. Diğer çalışanlarla iş birliği içinde çalışma					
32. Bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşma					
33. Çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilme					
34. İşini daha iyi yapma konusunda alması gereken eğitimlere katılmaya istekli olma					
35. Değişikliklere kısa sürede uyum sağlama					
36. Öğrendiklerini işine yansıtma					
37. Bilgiyi kullanma yeteneği					
38. Yaratıcı olma					
39. Düşüncelerini anlaşılır bir şekilde ifade edebilme					
40. Etkin iletişim kurma					
41. İnsanların isteklerini kavrayabilme					
42. Yaptığı işle ilgili bilgi düzeyi					
43. İş sağlığı ve güvenliği kurallarını bilme					
44. İş sağlığı ve güvenliği kurallarını uygulama					
45. Göreviyle ilgili her türlü ekipmanı kullanabilme					

Anket soruları bitmiştir.
Lütfen bu formu ilgili kişiye teslim ediniz!

EK-4: Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği (EİPPDÖ) Nihai Hali

Faktör	Tanımlama
Faktör-1:	*İşe yönelik bilgi, beceri algısı* - Dürüst olma - Güvenilir olma - Görev alanının sınırlarını bilme - Verilen işi zamanında bitirme - Mevcut sorumluluklarını bilme - İşini istenilen kalitede yapma - Kullandığı araç, gereç ve malzemeleri koruma - Hizmet sunumuna özen gösterme - Hijyen kurallarını bilme - İşi ile ilgili talimatlara uyma - Her zaman düzenli olma - İşlerini yaparken çevresini düzenli tutma - Hijyen kurallarını uygulama - Kendisine verilen görevleri sahiplenme - Kaynakları etkin kullanma - Her zaman temiz giyinme
Faktör-2:	*İş yerine uyum algısı* - Bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşma - Çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilme - Diğer çalışanlarla iş birliği içinde çalışma - Takım çalışmasına yatkınlık - Değişikliklere kısa sürede uyum sağlama - İş sağlığı ve güvenliği kurallarını bilme - Takım çalışması gerektiren işlerde üzerine düşen işleri zamanında tamamlama - İşini daha iyi yapma konusunda alması gereken eğitimlere katılmaya istekli olma - Yaptığı işle ilgili bilgi düzeyi - Çalışma arkadaşlarına karşı davranışları - Disiplin kurallarına uyma - Hizmet alanlara karşı davranışları - Davranışlarındaki kalite ile kurumu temsil etme
Faktör-3:	*İşin sükûnetle yapıldığına ilişkin algı* - Sabırlı olma - Soğukkanlı olma

EK-5: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ YAZIŞMALARI

Cem Pektas
Research Director and Partner - Customer Insight Innovations

Leyla Ateşoğlu • 12:08
Hocam merhaba,

Ben Leyla Ateşoğlu. Hacettepe Üniversitesi Aile ve Tüketici Bilimleri bölümünde doktora öğrencisiyim. Prof. Dr. Sibel Erkal danışmanlığında hazırlamakta olduğum doktora tezim için 2002 yılında yaptığınız çalışmanızda uyarladığınız Örgütsel Bağlılık Ölçeğini kullanmak istiyorum.

Siz de uygun görürseniz bir izin yazısı rica edecektim.

İyi çalışmalar dilerim.

Cem Pektas • 16:22
Tabi ki kullanabilirsiz. İlginiz için teşekkürler.

Leyla Ateşoğlu • 16:43
Ben teşekkür ederim. İyi günler dilerim.

EK-6: İŞ YÜKÜ, KONTROL, DESTEK ÖLÇEĞİ KARAR SERBESTLİĞİ ALT BOYUTU KULLANIM İZNİ YAZIŞMALARI

Subject: Fwd: RE: Ölçek İzni Hakkında

Sent: Saturday, October 6, 2018 5:18 PM
To: yusef.demiral@deu.edu.tr
Subject: Ölçek İzni Hakkında

Hocam merhaba,
Ben Leyla ATEŞOĞLU. Hacettepe Üniversitesi Aile ve Tüketici Bilimleri bölümünde doktora öğrencisiyim. Profesör Doktor Sibel ERKAL danışmanlığında hazırlamakta olduğum doktora tezim için "İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik Ve Güvenirliğinin İncelenmesi" adlı çalışmamızda tarafınızca uyarlaması yapılan "İş Yükü Kontrol Destek Ölçeği'nin "Karar Serbestliği" boyutunu kullanmak istiyorum. Söz konusu Ölçek otellerde çalışan kat hizmetleri personelinin performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi amacıyla kullanılacaktır.

Tarafınızca da uygun görülmesi halinde, tezime eklemek üzere, Ölçeğin kullanılabileceğine dair bir izin yazısı talep ediyorum.

İyi çalışmalar dilerim.

Original Message RE: Ölçek İzni Hakkında eml

Subject: RE: Ölçek İzni Hakkında
From: Yusef Demiral <yusef.demiral@deu.edu.tr>
Date: Tue, 09 Oct 2018 14:32:38 +0300
To: LEYLA ATEŞOĞLU <leyla.atesoglu@hacettepe.edu.tr>

Merhabalar
Elbette kullanabilirsiniz. Ölçekle ilgili sormak istediğiniz konular olursa paylaşmaya çalışırım.
Kolay gelsin
Dr. Yusef Demiral

Subject: RE: Ölçek İzni Hakkında
To: Yusef Demiral

Çok teşekkür ederim hocam, çok zarifsiniz.

İyi günler dilerim.

EK-7: ALGILANAN STRES ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ YAZIŞMALARI

Subject: Ölçek İzni Hakkında
To: [illegible]
Date: [illegible]
From: "LEYLA ATEŞOĞLU"

Hocam merhaba,
Ben Leyla ATEŞOĞLU. Hacettepe Üniversitesi Aile ve Tüketici Bilimleri bölümünde doktora öğrencisiyim. Profesör Doktor Sibel ERKAL danışmanlığında İzmir'lemekte olduğum doktora tezim için "Algılanan Stresi Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi" adlı çalışmanızda tarafınızca uyarlaması yapılan "Algılanan Stres Ölçeği'nin" ilgili bölümlerini kullanmak istiyorum. Söz konusu Ölçek otellerde çalışan kat hizmetleri personelinin performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi amacıyla kullanılacaktır.

Tarafınızca da uygun görülmesi halinde, tezime eklenmek üzere, Ölçeğin kullanılabileceğine dair bir izin yazısı talep ediyorum.

İyi çalışmalar dilerim.

Subject: Re: Ölçek İzni Hakkında
To: LEYLA ATEŞOĞLU
Date: [illegible]
From: MEHMET ESKİN

Kıdemlilerim Leya, başarılar dilerim

--
Mehmet Eskin, professor of psychology
Adnan Menderes University, Faculty of Medicine
Department of Psychiatry
Aydın, Turkey

Subject: Re: Ölçek İzni Hakkında
To: [illegible]
Date: [illegible]
From: "LEYLA ATEŞOĞLU"

Çok teşekkür ederim hocam, çok zarifsiniz.

İyi günler dilerim.

EK-8: ETİK KURUL İZNİ

Tarih: 13.02.2019 15:50
Sayı: 35853172-100-E.00000455083

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : 35853172-100
Konu : Leyla ATEŞOĞLU Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 18.01.2019 tarihli ve 12908312-100/000004 8919 sayılı yazı.

Enstitünüz Aile ve Tüketici Bilimleri Anabilim Dalı doktora programı öğrencilerinden **Leyla ATEŞOĞLU**'nun **Prof. Dr. Sibel ERKAL** danışmanlığında hazırladığı; **"Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği"** başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **5 Şubat 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açından uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr adresinden [redacted]
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazinid@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Doğu Dilem ILPAT

EK-9: ORİJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
AİLE VE TÜKETİCİ BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 13/05/2019

Tez Başlığı: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik "Performans Değerlendirme Ölçeği"nin Geliştirilmesi Ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 133 sayfalık kısmına ilişkin, 12/05/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 2 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
2- ☒ Kaynakça hariç
3- ☒ Alıntılar hariç
4- ☐ Alıntılar dâhil
5- ☒ 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

13.05.2019
Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Leyla ATEŞOĞLU
Öğrenci No: N13249703
Anabilim Dalı: Aile ve Tüketici Bilimleri
Programı: Aile ve Tüketici Bilimleri
Statüsü: ☒ Doktora ☐ Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Sibel ERKAL
(Unvan, Ad Soyad, İmza)