

İnsan Kaynakları Açısından Spor İşletmelerinde Performans Değerlendirme

Cemal Özman¹

Özet

“İnsan Kaynakları Açısından Spor İşletmelerinde Performans Değerlendirme” başlıklı kitap bölümü, spor sektöründe insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirmesine odaklanan önemli bir konuyu ele almaktadır. Bu bölüm, spor işletmelerinin başarılı olmaları için çalışanlarının performansını etkili bir şekilde değerlendirmenin önemini vurgulamaktadır. Spor işletmeleri, performansa dayalı bir sektördür ve çalışanların performansı işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Performans değerlendirme, çalışanların güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olurken, geliştirme alanlarını da tanımlar. İyi bir performans değerlendirme, motivasyonu artırabilir ve çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlayabilir. Performans değerlendirme süreci, hedeflerin belirlenmesi, performansın takip edilmesi ve geri bildirim verme aşamalarını içerir. Hedefler net, ölçülebilir ve zaman sınırlı olmalıdır. Spor işletmelerinde performans değerlendirme, başarıyı artırmak için vazgeçilmez bir araçtır. Bu bölüm, spor işletmelerinin performans değerlendirme sürecini anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olacak önemli kavramları ele almıştır. İşletmeler, bu bilgileri uygulayarak personelin daha yüksek performans sergilemelerine katkı sağlayabilirler.

1 Dr., Bartın Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü
e-Mail Adresi: cemalozman@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2812-1106

Örnek Olay

Spor Müdürlüğü Başarılı Spor Uzmanı

Yaman Bey belediyenin spor iştiraki bir şirkete bağlı spor tesisinde spor uzmanı olarak çalışmaktadır. Hem tesisteki personel yetersizliği hemde sezon olması sebebiyle işleri oldukça yoğunudur. Yaman Bey bir yandan tesis rezervasyon bölümünde görev almakta, bir yandan tesisin programını yapmakta, bir yandan spor okulu ile ilgili bilgilendirme işleri yapmaktadır ve ailelerle ilgilenmektedir. Bu iş yoğunluğu sebebiyle öğlen aralarına da düzenli çıkamamakta, her gün bir saat işten geç çıkmakta, ailesine vakit ayıramamakta ve bu durum yaşanırken tesisteki diğer personeller kendilerine çalışıyor süsü vermektedir.

Yaman Bey bu durumun farkında olup müdürlerinin de bu durumu fark etmelerini istemektedir. Müdürler diğer personellere daha özverili çalışma noktasında gerekli uyarıları yapmalarına rağmen, bu uyarılar dikkate alınmamaktadır.

Bunun yanında Yaman Bey 6 aydır üç kişinin işini yaparken, terfi, ödül veya ücret konusunda diğer çalışanlardan farklı bir uygulama görmemiştir. Durumun böyle olması Yaman Bey'i çok üzmüş ve iş performansına etki etmiştir.

Peki, bu duruma Yaman Bey ne kadar dayanabilecektir?

Sorular

1. **Yaman Bey'in temel sıkıntısı nedir?**
2. **Bu duruma göre müdürlerin tavrı ve tutumu nasıl olmalıdır?**
3. **Sizin bu soruna karşı yaklaşımınız nasıl olurdu?**

GİRİŞ

Spor endüstrisinde başarılı olmak için sadece saha sonuçlarına değil, aynı zamanda organizasyonun tüm yönlerine dikkat eden kapsamlı bir yönetim anlayışı uygulamaları gerekmektedir (Özsoy, 2023). Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, işletmelerin başarılı olabilmesi için çalışanlarının performansını etkin bir şekilde yönetmeleri büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, çalışanlarının performansını değerlendirme ve yönlendirme süreçlerine odaklanarak hem bireysel hem de kurumsal hedeflerine ulaşmada avantaj sağlayabilirler.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi alanında kritik bir işlevi yerine getirmektedir. Bu süreç, çalışanların iş performansını ölçmek, geribildirim sağlamak, gelişim fırsatları tanımlamak ve performansı motive etmek için kullanılan bir araçtır. Performans değerlendirme, çalışanların güçlü yönlerini belirlemek, gelişim alanlarını tanımlamak ve hedeflerine ulaşmaları için gerekli kaynakları sağlamak için önemli bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme süreci, işletmeler için çeşitli faydalar sunmaktadır. İlk olarak, bu süreç, çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmeye yardımcı olur. İyi tanımlanmış performans ölçütleri ve gerçekçi hedefler belirleyerek, yöneticiler çalışanların hangi alanlarda güçlü olduklarını ve hangi alanlarda gelişmeye ihtiyaç duyduklarını daha iyi anlayabilirler. Ayrıca, performans değerlendirme süreci çalışanların motivasyonunu artırabilir. Çalışanlar, performans hedeflerine ulaşmak için işletmenin belirlediği beklentileri bilmek ve bunlara yönelik geri bildirim almak istemektedirler. Bu süreç, çalışanların başarılarını tanımak ve takdir etmek için bir fırsat sunar. İyi bir performans gösteren çalışanlar ödüllendirilebilirken, gelişim alanları olan çalışanlar da desteklenerek daha iyi bir performansa ulaşmaları teşvik edilebilir.

Performans değerlendirme süreci, işletmelerin gelecekteki ihtiyaçlarına yönelik yetenek havuzunu belirlemek ve yetenekleri geliştirmek için kullanılabilir. Yöneticiler, çalışanların kariyer hedeflerini ve potansiyellerini değerlendirerek, organizasyonun büyümesi için uygun adayları tanımlayabilir ve onları gelişim programlarına yönlendirebilirler.

Performans değerlendirme sürecinin etkili bir şekilde uygulanması, işletmelere rekabet avantajı sağlar. Ancak bu sürecin başarılı olabilmesi için, açık ve anlaşılır hedeflerin belirlenmesi, gerçek zamanlı geribildirim sağlanması, objektif ölçütlerin kullanılması ve çalışanların sürece aktif katılımının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme süreci, işletmelerin çalışanlarının performansını yönetmek, geliştirmek ve motive etmek için önemli bir araçtır. Bu sürecin doğru bir şekilde uygulanması, şirketlerin rekabet gücünü artırabilir ve çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunabilir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMI, ANLAMI VE AMAÇLARI

Bir işletmedeki en önemli unsurlardan bir tanesinin de insan faktörünün olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Ilgar, 2014). Bu insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması gerektiği günümüzdeki çoğu işletmenin farkında olduğu bir durumdur. Bunu dikkate alan çoğu işletme, insan kaynağının işe

alım sürecinden çalışma yaşamı boyunca belli amaçlar doğrultusunda bazı aralıklarla düzenli bir şekilde faaliyetler ortaya koymaktadırlar (Erşahan 2014; Kınır ve Taşkıran 2006:239). Performans değerlendirmede gerçekleştirilen düzenli faaliyetlerden biridir.

Performans değerlendirme konusu işletme içindeki adalet ve eşitliği sağlamak için önemlidir. Bölümün başlangıcında vermiş olduğumuz örnek olayda da görüldüğü üzere çalışan ile çalışmayanın arasındaki farkın ortaya koyulması için performans değerlendirmenin işletme için ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme konusuna tam girmeden performans kelimesinin anlamından bahsetmek çok daha doğru olacaktır. Türk Dil Kurumu performans kelimesini: “Başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi olarak açıklanmıştır.” (TDK, 2023). İşletmelerin karşılaştığı sorunların başında insan kaynağının bir işi ya da verilen görevi hangi oranda gerçekleştirdikleri olmuştur (Nemutlu 2017). İşte bu insan kaynağının yani çalışanların verilen işi ya da görevi ne zaman ve hangi ölçüde yaptıklarını ortaya koyan kavram performans kavramıdır (Dündar. 2013).

İnsan kaynaklarında performans, çalışanların iş performansının ve insan kaynakları uygulamalarının örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi anlamına gelir. İşlevsel performans ve bağlamsal performans da dahil olmak üzere çalışan performansının çeşitli yönlerini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Pradhan, 2022). İşlevsel performans, işle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini ifade ederken, bağlamsal performans, ekip çalışması, örgütsel vatandaşlık ve yenilikçilik gibi kuruluşun genel etkinliğine katkıda bulunan davranışları ifade eder (Pradhan, 2022).

İnsan kaynaklarında performans değerlendirmesi, bir işletme içindeki çalışanların performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi sürecini ifade etmektedir. İnsan kaynaklarında performans değerlendirmenin amacı çok yönlüdür ve çeşitli işlevlere hizmet eder. Performans değerlendirmenin bir amacı da çalışanları etkin bir şekilde yönetmektir. Geleneksel performans değerlendirmeleri genellikle çalışanları yönetmenin ve performansları hakkında geri bildirim sağlamanın bir yolu olarak kullanılmaktadır (Roch ve O’Sullivan, 2003).

Performans değerlendirmenin nihai hedefi, yöneticileri ve çalışanları kurumsal değeri en üst düzeye çıkarmak ve sürdürülebilir yönetime ulaşmak için motive etmektir (Shin ve Park, 2022). Teknoloji genişlemesi, insan kaynakları, marka değeri ve müşteri memnuniyeti gibi maddi

olmayan varlıkların çok önemli olduğu hizmet sektörlerinde performans değerlendirme, yöneticileri finansal olmayan değerleri yansıtan kararlar almaya motive etmede hayati bir rol oynar (Shin ve Park, 2022).

Performans değerlendirme, işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynaklarının performans düzeylerini belirlemek ve bu performans düzeyleri ile ilgili çalışanlara geri bildirim vermek için kullanılan süreç ve yöntemleri tanımlamaktadır (Abdulrahman, 2023). Performans değerlendirme yönetim beklentilerini ifade eden verimliliği artırma ve performansı iyileştirmeye yardımcı olan bir insan kaynakları kavramıdır (Van Dijk ve Schodl, 2015).

Performans değerlendirmeleri bir kurum içindeki genel adalet ve hakkaniyet algılarına da katkıda bulunabilir (Tuytens ve Devos, 2012). Çalışanlar değerlendirme sürecinin adil ve hakkaniyetli olduğunu algıladıklarında, değerlendirmeden ve değerlendiriciden duydukları memnuniyet artabilir. Bu da iş tatmininin ve kuruma bağlılığın artmasına yol açabilir (Boswell ve Boudreau, 2000).

Dahası, performans değerlendirmeleri çalışanlar arasında meslektaşlığı ve iş birliğini teşvik edebilir. Değerlendirme süreci, çalışanların performansları hakkında girdi sağlamaları ve tartışmalara katılmaları için fırsatlar içerdiğinde, ekip çalışması ve iş birliği duygusunu teşvik edebilir. Bu da olumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunabilir ve genel kurumsal performansı artırabilir (Kelly ve ark., 2008).

İnsan kaynakları sürecinin en önemli yapı taşlarından birisi olan performans değerlendirme; çalışanların yeteneklerine göre uygun bir yerde değerlendirilmesi için bir süreç ve ileride karşımıza muhtemel çıkacak problemlerin çözülmesini sağlayacak bir araçtır (Mirza 2023).

Performans değerlendirme, bir çalışanın belirli bir dönemdeki iş performansını, yetkinliklerini, davranışlarını ve katkılarını objektif bir şekilde değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak için yapılan bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu değerlendirme, çalışanların belirlenen hedeflere ne kadar başarıyla ulaştığını, işteki performansını ve gelişim alanlarını belirlemeye yönelik bir araç olarak kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesi, işverenlerin ve çalışanlarının ortak hedefler üzerinde uyum sağlamasına, geçmişteki zorlukları gözden geçirmesine, başarıları sağlamasına ve gelecekteki iyileştirmeler için bir stratejik plan ortaya koyulmasına yardımcı olabilecek zorlu ama gerekli bir uygulamadır. İyi yürütülen bir performans değerlendirmesi, bir çalışanı kariyerlerinde gelişmeye motive etmeye ve işverenlerin ekip üyelerinden daha kaliteli işler almasına yardımcı olabilir. Performans değerlendirmesi aynı zamanda

sorunları düzeltmek , bir ekip üyesinin kurum içinde ilerlemesi için zemin hazırlamak ve insan kaynakları için somut belgeler oluşturmak için bir fırsat olarak ifade edilebilir.

Performans değerlendirme çok da eski bir kavram değildir. İlk olarak 20. yüzyıl başlarında Amerika’da kamu kurumlarında yapıldığı bilinmektedir. Zamanla performans değerlendirme kavramı İngiltere başta olmak üzere Avrupa’da uygulanmaya başlanmış ve performans değerlendirmenin kurumlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür (Aitken, 1960).

Verimliliği ortaya koymak için bazı yöntemler dizisi olarak performans ölçümünü tanımlayabiliriz (Abdulrahman, 2023). Bunun yanı sıra bazı standartlara göre verimliliği ölçmek şeklinde ifade edebiliriz. Performansla ilgili bir ölçüm yapılması gerekiyorsa eğer bununla ilgili bazı standartların olması gerekmektedir. Bir kurumda çalışan bir personelin diğer bir personelden daha iyi olduğunu söylemek için bazı standartların olması gerekmektedir (Akal, 2011).

Performans değerlendirme konusunu ifade ederken “performans yönetimi” kavramı ile karıştırmamak gerekmektedir. Performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki farkları aşağıdaki yer alan tabloda karşılaştırılmıştır (Uyargil C. 2014; Armstrong M. 2007).

Tablo 1. Performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki farklar

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya hiyerarşik olarak üstün astı değerlendirmesi	Değerlendirmenin karşılıklı görüşmelerle yapılması
Senede birkaç kez değerlendirmek için görüşme yapılması	Sürekli görüşme
Genellikle maaşla ilişkilendirme	Maaş ile direkt bağlantı çoğu zaman yok
Bürokratik olarak karışık belgeler ve formlar içeriyor	Daha az bürokrasi, belge ve formlar içeriyor
İnsan kaynakları birimi sorumluluğunda	Yöneticilerin sorumluluğunda
Sayısal sonuç ve hedeflere odaklanma	Hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme, insan kaynakları denetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. İnsan kaynakları denetimi, bir kurumun insan kaynakları yönetimine ilişkin politikalarını, stratejilerini, sistemlerini, tekniklerini, işlevlerini ve uygulamalarını gözden geçirmeyi ve analiz

etmeyi amaçlayan sistematik bir süreçtir. İnsan kaynakları performansının değerlendirilmesi, insan kaynakları işlevlerinin etkinliğinin belirlenmesinde ve iyileştirme alanlarının tespit edilmesinde büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları denetimi yoluyla yapılan kapsamlı ve objektif bir değerlendirme, bir kuruluşun insan kaynaklarının başarılı bir şekilde iyileştirilmesi için değerli bilgiler sağlayabilir (Ukil, 2015).

İnsan kaynaklarında performans, çalışanların iş performansının ve insan kaynakları uygulamalarının örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi anlamına gelir. İşlevsel performans ve bağlamsal performans da dahil olmak üzere çalışan performansının çeşitli yönlerini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Pradhan, 2022). İşlevsel performans, işle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini ifade ederken, bağlamsal performans, ekip çalışması, örgütsel vatandaşlık ve yenilikçilik gibi kuruluşun genel etkinliğine katkıda bulunan davranışları ifade eder (Pradhan, 2022).

İnsan kaynaklarında performans değerlendirmesi, çalışanların performansının belirli insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkili olarak değerlendirilmesini içerir. Bu uygulamalar işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini içerebilir (Shaheen, 2023; Pradhan, 2022; Riyanto ve Riyanto, 2021; Kargün vd., 2018). Bu alanlardaki performansın değerlendirilmesi, kuruluşların insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki güçlü ve zayıf yönleri belirlemelerine ve çalışan performansını ve genel kurumsal etkinliği iyileştirmek için bilinçli kararlar almalarına yardımcı olur.

Ayrıca, insan kaynaklarında performans, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramıyla yakından bağlantılıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, performansı artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynakları uygulamalarının örgütsel hedef ve stratejilerle uyumlu hale getirilmesini vurgular (Miller, 1987; Karneli, 2022;). İnsan kaynaklarının önemini, bir kuruluşun başarısına katkıda bulunabilecek değerli varlıklar olarak kabul eder.

İnsan kaynaklarında performans değerlendirmesi, insan kaynakları inovasyon performansının değerlendirilmesini de kapsar. Bu, teknoloji kullanımı, veri analitiği ve uyarlanabilir optimizasyon yöntemleri gibi insan kaynakları yönetimindeki yenilikçi uygulamaların ve yaklaşımların etkisinin ve etkinliğinin değerlendirilmesini içerir (Bai, 2023). İnsan kaynakları inovasyon performansının değerlendirilmesi, kuruluşların yenilikçi girişimlerinin değerini ve etkisini anlamalarına ve performansı ve rekabet gücünü daha da artırmak için bilinçli kararlar almalarına yardımcı olur.

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme, çalışanların iş performansının ve insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi anlamına gelmektedir. İşlevsel ve bağlamsal performans da dahil olmak üzere performansın çeşitli boyutlarını kapsar. İnsan kaynaklarında performans değerlendirmesi, işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi belirli insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olarak çalışanların performansının değerlendirilmesini içerir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları inovasyon performansının değerlendirilmesiyle yakından bağlantılıdır. Bu alanlardaki performansı değerlendirerek, kuruluşlar iyileştirme alanlarını belirleyebilir ve çalışan performansını ve genel kurumsal etkinliği artırmak için bilinçli kararlar alabilir.

Performans değerlendirmenin çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar açısından amaçlarını da şu şekilde ifade edebiliriz (Mirza, 2023; Riggio, 2003):

Tablo 2. Performans değerlendirmenin çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar açısından amaçları

Organizasyonlar Açısından	Yöneticiler Açısından	Çalışanlar Açısından
Kişisel ya da bölümlerin verimliliklerini değerlendirmek	Çalışanlar için güvenli veri deposu yaratma	Kişisel destek (Maaş artış planı, teşekkür)
Çalışan istihdam ve seçimi planlamasına destek	Çalışanların başarıya ulaşma durumlarını değerlendirme	Kariyer ilerlemesi
Motivasyonu yükseltmek	Geri besleme sağlamak	İşin başarıya ulaştırılması
Kişisel ve organizasyonel eğitim için kaynak oluşturmak		

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme süreci, bir kuruluş içindeki çalışanların performansının değerlendirilmesini ve ölçülmesini içerir. Bir bireyin işle ilgili davranışlarını, becerilerini ve başarılarını değerlendirmek için sistematik ve objektif bir yaklaşımdır ve bu sayede bireyin etkinliği ve kurumun amaç ve hedeflerine katkısı belirlenir.

Performans değerlendirmede kullanılan çeşitli araçlar ve yaklaşımlar vardır. Yaygın olarak kullanılan araçlardan biri, çalışanların sayısal veya

tanımlayıcı bir ölçek kullanılarak belirli kriterlere göre değerlendirilmesini içeren derecelendirme ölçekleridir. Bir diğer yaklaşım ise, bir bireye gerçekçi senaryolar sunarak ve tepkilerini değerlendirerek bireyin kişilerarası ve içsel becerilerini değerlendiren durumsal yargı testleridir. Performans değerlendirmeleri, bir çalışanın performansının önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre değerlendirilmesini içeren performans değerlendirmelerini de içerebilir. Ayrıca, bilişsel ve kişilerarası becerileri daha gerçekçi ve pratik bir şekilde ölçmek için portfolyolar ve simülasyonlar kullanılabilir (Yalçın, 2018).

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme süreci, çalışan performansını ölçmek ve değerlendirmek için çeşitli adımlar ve yöntemler içerir. Süreç, kuruluşa ve kullanılan özel değerlendirme sistemine bağlı olarak değişebilir. Bununla birlikte, aşağıdaki adımlar yaygın olarak yer almaktadır (Martin ve ark. 200):

1. Hedef Belirleme: Performans değerlendirme süreci tipik olarak her çalışan için açık ve spesifik performans hedefleri ve amaçları belirlemekle başlar. Bu hedefler kuruluşun genel hedefleriyle uyumlu olmalı, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

2. Performans İzleme: Değerlendirme dönemi boyunca, amirler veya yöneticiler çalışanların performansını izler ve gözlemler. Tamamlanan görevler, projeler ve müşteri geri bildirimleri gibi çalışanın iş performansıyla ilgili veri ve kanıtları toplarlar.

3. Değerlendirme Kriterleri: Değerlendirme kriterleri, çalışanların performansını belirlenen amaç ve hedeflere göre değerlendirmek için oluşturulur. Bu kriterler iş kalitesi, üretkenlik, ekip çalışması, iletişim becerileri ve şirket politika ve prosedürlerine bağlılık gibi faktörleri içerebilir.

4. Performans Değerlendirmesi: Performans değerlendirmesi, çalışan ile amiri veya yöneticisi arasında yapılan resmi bir toplantıdır. Bu toplantı sırasında amir, çalışanın performansı hakkında geri bildirim sağlar, güçlü yönleri ve iyileştirme alanlarını tartışır ve herhangi bir gelişim ihtiyacını belirler.

5. Geri Bildirim ve Koçluk: Geri bildirim ve koçluk, performans değerlendirme sürecinin önemli bileşenleridir. Amirler, çalışanlara yapıcı geri bildirim sağlayarak başarılarını ve gelişim alanlarını vurgular. Ayrıca çalışanların performanslarını artırmalarına ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için rehberlik ve destek sunarlar.

6. Performans Derecelendirmesi: Performans incelemesi ve geri bildirimden sonra, amirler her çalışana genel performansına göre bir

performans derecesi verir. Bu derecelendirme 1'den 5'e kadar bir ölçek gibi sayısal veya "beklentileri aşılıyor", "beklentileri karşılıyor" veya "geliştirilmesi gerekiyor" gibi açıklayıcı olabilir.

7. Performans İyileştirme Planları: Bir çalışanın performansı beklentilerin altındaysa, bir performans iyileştirme planı geliştirilebilir. Bu plan, çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde performansını iyileştirmesi için belirli eylemleri ve hedefleri ana hatlarıyla belirtir.

8. Ödüller ve Takdir: Performans değerlendirme sonuçlarına göre, olağanüstü performans gösteren çalışanlara ödül ve takdir verilebilir. Bu, maaş artışlarını, ikramiyeleri, terfileri veya diğer takdir şekillerini içerebilir.

Performans değerlendirme sürecinin adil, objektif ve geçerli ve güvenilir performans kriterlerine dayalı olması gerektiğini unutmamak önemlidir. Ayrıca çalışanlara girdi sağlamaları ve öz değerlendirme yapmaları için fırsatlar sunmalıdır. Düzenli iletişim ve takip, çalışanların performans beklentilerini anlamalarını ve herhangi bir endişe veya zorluğu ele alma fırsatına sahip olmalarını sağlamak için gereklidir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme yöntemleri, çeşitli süreçlerin, sistemlerin veya bireylerin etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini değerlendirmek için kullanılan tekniklerdir. Bu yöntemler, bilinçli kararlar almak ve iyileştirmeler yapmak için farklı alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemleri geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri olarak kategorize edilmektedir. Bu yöntemler arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel yöntemler genellikle tek taraflı ve üst yönetim odaklıdır, yani değerlendirme sürecinde sadece yöneticilerin görüşleri ve değerlendirmeleri dikkate alınır (Rivera ve Tilcsik, 2019). Bu yöntemlerde genellikle performans hedefleri önceden belirlenir ve çalışanlar bu hedeflere ne kadar uyduklarına göre değerlendirilir. Geleneksel yöntemlerin sınırlılıkları arasında, üst düzey bilişsel becerilerin göz ardı edilmesi, gerçek öğrenme deneyimlerinin boyutlarının belirlenememesi ve esnekliğe imkân vermeyen standartlaştırılmış değerlendirme kriterlerinin kullanılması yer almaktadır (Koca ve Gürbüz, 2023).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ise daha çok çok yönlü ve katılımcı bir yaklaşım benimser. Bu yöntemlerde çalışanların performansı, sadece yöneticilerin değil, aynı zamanda ekip üyelerinin, müşterilerin ve hatta kendilerinin değerlendirmeleriyle belirlenir (Ekşi, 2022).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ayrıca daha esnek ve hedef odaklıdır. Bu yöntemlerde performans hedefleri, çalışanlarla birlikte belirlenir ve sürekli olarak gözden geçirilir. Bu yöntemlerde geri bildirim sürekli olarak sağlanır ve çalışanların performanslarını sürekli olarak geliştirmeleri teşvik edilir. Çağdaş yöntemler ayrıca daha objektif ve adil bir değerlendirme sağlamak için daha fazla veri ve kanıta dayalı yaklaşımları benimser (Ekşi, 2022).

Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri arasında seçim yaparken, organizasyonun ihtiyaçları, kültürü ve hedefleri dikkate alınmalıdır. Her yöntemin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır ve organizasyonun özelliklerine en uygun olanı seçmek önemlidir. Ayrıca, performans değerlendirme sürecinin şeffaf, adil ve objektif olması için uygun eğitim ve rehberlik sağlanmalıdır (Şahin, 2023).

Performans değerlendirme yöntemleri aşağıdakiler gibidir:

Tablo 3. Performans değerlendirme yöntemleri (Pusul360, 2023).

Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	Düz (Basit) Sıralama Yöntemi
	Eşli Karşılaştırma Yöntemi
	Grafik Derecelendirme Ölçeği Yöntemi
	Derecelendirme Yöntemi
	Zorunlu Dağıtım Yöntemi
	Kontrol Listesi Yöntemi
	Kritik Olaylar Yöntemi
	Gizli Değerlendirme Yöntemi
	Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri
	Serbest Form veya Kompozisyon Yöntemi
	Grup Değerlendirme Yöntemi
Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	Değerlendirme Merkezi Yöntemi
	Amaçlara Göre Yönetim
	Psikolojik Değerlendirme Yöntemi
	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
	Balanced Score Card (Dengeli Sonuç Kartı)
	Yetkinliklere Dayalı Değerleme

Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

1. Düz (Basit) Sıralama Yöntemi

Basit sıralama yöntemi, performans değerlendirmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, çalışanlar belirli bir kriter veya ölçüt üzerinde sıralanır ve performanslarına göre bir sıralama yapılır. Bu sıralama genellikle sayısal bir değerle ifade edilir, örneğin en yüksek performansa sahip çalışanlar 1. sırada yer alırken, en düşük performansa sahip olanlar en son sırada yer alır.

Basit sıralama yöntemi, performans değerlendirmesinde kullanılan bir yöntem olmasına rağmen, tek başına kullanıldığında bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu yöntem, çalışanların performansını sadece sıralama şeklinde ifade eder ve detaylı bir geri bildirim sağlamaz. Ayrıca, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve sıralama yapılması subjektif olabilir ve önyargılara yol açabilir.

Şekil 1. Düz (Basit) Sıralama Yöntemi

Çalışan	Sıra	Puan
Personel 1		80
Personel 2		70
Personel 3		60
Personel 4		50
Personel 5		40
Personel 6		30
Personel 7		20
Personel 8		10

2. Eşli Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirme kriterlerine göre çalışanlar çiftler halinde karşılaştırılır ve hangi çalışanın daha üstün olduğu belirlenir. Bu yöntem, çalışanların performansını karşılaştırarak sıralama yapmayı sağlar. Performans değerlendirmesinde objektif bir değerlendirme sağlamayı amaçlar.

Şekil 2. Eşli Karşılaştırma Yöntemi

	Personel 1	Personel 2	Personel 3	Personel 4	Personel 5	TOPLAM
Personel 1	-	1	2	2	2	7
Personel 2	1	-	2	2	1	6
Personel 3	0	0	-	2	1	3
Personel 4	0	0	0	-	2	2
Personel 5	0	0	0	1	-	1

3. Grafik Derecelendirme Ölçeği Yöntemi

Bu yöntemde, çalışanların performansını değerlendirmek için grafiksel bir ölçek veya derecelendirme kullanılır. Grafik derecelendirme ölçeği, belirli bir ölçüt veya kriter üzerinde çalışanların performansını görsel olarak gösterir.

Şekil 3. Grafik Derecelendirme Ölçeği Yöntemi

Bölüm:	Değerlendirmeyi Yapan:				Tarih:
Çalışan	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Normal (3)	Yeterli (4)	Çok İyi (5)
Personel 1	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 2	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 3	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 4	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 5	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 6	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 7	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 8	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi

4. Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemde çalışanların performansı, verimliliği, insan ilişkileri, iş birliği vb. faktörler açısından değerlendirilir.

Şekil 4. Derecelendirme Yöntemi

Personel Adı Soyadı:	Değerlendirmeyi Yapan:				Tarih:
Çalışan	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Normal (3)	Yeterli (4)	Çok İyi (5)
Güvenilirlik	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
İletişim	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Planlama	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Liderlik	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Sorumluluk	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
TOPLAM PUAN					

5. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler personellerini belirli bir dağılım içerisinde değerlendirmeye çalışır. Zorunlu dağılım ifadesinin kullanılmasının nedeni, yöneticilerin personeli gruplara göre sıralaması zorunluluğundan ötürüdür. Örneğin en iyi %10'u, en kötü %10, orta %40 gibi ifade edilebilir.

Şekil 5. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

En İyi %10'u (Çok İyi)	Sonraki %2'si (İyi)	Sonraki %40'ı (Orta)	Sonraki %2'si (Kötü)	En Kötü %10'u (Çok Kötü)
Personel 1	Personel 2	Personel 3	Personel 4	Personel 5
Personel 10	Personel 9	Personel 8	Personel 7	Personel 6

6. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem, kontrol listesi olarak zorunlu bir form aracılığıyla, belirli davranışlar, nitelikler veya özellikler hakkında gözlem veya inceleme yaparak genel değerlendirmeleri elde etmeyi bırakmayı sağlar. Kontrol listesi, değerlendirilmesi yapılacak unsurlar özel olarak tasarlanmış bir liste veya formdur. Liste, değerlendiricilerin gözlemlediği veya incelediği belirli kriterler içerir ve bu kriterlere uygun olarak kontrol noktaları veya ifadelerle doldurulur. Değerlendirici, değerlendirme süreci ile ilgili kontrol noktalarını işaretleyerek veya puan vererek performansı belirler.

Şekil 6. Kontrol Listesi Yöntemi

Personel Adı Soyadı:	Değerlendirmeyi Yapan:		Tarih:
	Evet	Hayır	
Çabuk Öğrenir	
İletişimi Kuvvetlidir	
Anlatım Güçlüğü Çeker	
Küçük Hatalar Yapar	
Sorumluluk Üstlenir	
Çabuk Sinirlenir	

7. Kritik Olaylar Yöntemi

Eleştirel değerlendirme yöntemi, öğretmenin kritik olay veya olayların kayıtlarını tuttuğu bir değerlendirme yöntemidir. Olayı kontrol ettikten sonra çalışanın bu duruma tepkisini kontrol eder. Bir çalışanın derecelendirmesi veya puanı, çalışanın belirli bir durumdaki tepki düzeyine bağlıdır. Bu yöntem daha çok olumsuz olaylara odaklandığı ve olayların kayıt altına alınmasında son derece dikkatli olunması nedeniyle hatasız değildir.

8. Gizli Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem çoğunlukla devlet kurumlarında çalışanların terfi ve transferlerine ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır. Üst kademede çalışan bir çalışan (şef, şube müdürü vs.) çalışan performansı, davranışı ve diğer özelliklerine ilişkin gizli raporlar hazırlar. Rapor kimseye açıklanmamalıdır. Çalışanı değerlendiren ve bu rapora göre kararını veren yetkililere mühürlü bir kapakla gönderilir.

9. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Son yıllarda grafik derecelendirme ölçeğinin bazı olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için geliştirilen davranışa dayalı derecelendirme ölçeği, çalışan performansını kişisel özelliklerden ziyade beklenen iş davranışına göre ölçmeyi amaçlamaktadır (Keklik, 2008; Budak, 2008). Performans değerlendirme formunun oluşturulmasında çalışanın katılımına izin verirsiniz çalışan bu davranışa dayalı değerlendirme sistemini diğer sistemlere göre daha fazla benimseyebilecektir. Her iş ve pozisyon için farklı bir ölçek hazırlanması gerektiğinden bu yöntemin dezavantajları yüksek maliyet ve zaman tüketimi olarak görülmektedir (Gürbüz, 2017).

10. Serbest Form yada Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirici, çalışanın performansına ilişkin genel izlenimleri hakkında kısa bir makale yazar. Bu yöntemin yüksek öznel ve makaleyi yazanın yazma becerilerine bağımlılık gibi bazı dezavantajları vardır.

11. Grup Değerlendirme Yöntemi

Grup değerlendirme yöntemi birden fazla kişi tarafından yapılan bir çalışan derecelendirmesidir. Çalışanın amiri ve diğer birkaç yönetici, çalışanın performans standartlarını tartışır ve ardından çalışanın performansını değerlendirir. Bu yöntemin temel avantajı, zaman almasına rağmen nispeten kusursuz olmasıdır.

Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

1. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanın gelecekteki potansiyel performansını analiz eden uygulamalardır. Bu uygulamaların amacı bireylerin mesleki gelişimidir. Araştırmalar, genellikle orta ve üst düzey yöneticilere veya adaylara uygulanan bu yöntemin, ilk kez yapılan yönetim incelemesinden daha iyi sonuçlar verdiğini göstermiştir.

Değerlendirme merkezi, denetçilerin eğitimli gözlemciler tarafından değerlendirilen işle ilgili uygulamalara katılmak üzere bir araya gelebilecekleri merkezi bir yerdir. Seçilen alıştırmalarda veya iş örneklerinde çalışan davranışlarını gözlemlemeye odaklanır. Çalışanlardan, başarının gerçek işlerdekiyle aynı özellikleri gerektirdiği egzersizlere, çalışma gruplarına, bilgisayar simülasyonlarına ve rol yapma oyunlarına katılmaları istenir. Değerlendirme merkezinde değerlendirilen nitelikler; özgüven, ikna, iletişim becerileri, planlama ve organizasyon becerileri, özgüven, stres toleransı, enerji düzeyi, karar verme becerileri, duygusal duyarlılık, yönetim becerileri, yaratıcılık ve zihinsel uyanıklık vb.'dir. olabilir.

2. Amaçlara Göre Yönetim

Bu kavram ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Ona göre çalışanın performansı, kurum yönetiminin belirlediği hedeflere göre değerlendirilebilmektedir. Hedefler çalışana iletilir ve çalışanın performansı belirlenen hedeflerle karşılaştırılarak değerlendirilir. Çalışanın verilen hedeflere ulaşamaması durumunda yönetim, ulaşılamayan hedeflere ulaşmak için yeni bir stratejiye karar verir.

Amaçlara göre yönetimin hedeflerine ulaşabilmesi için üst yönetimin öncelikle açık bir stratejik plana sahip olması gerekir ve bu planın tüm çalışanların anlayabileceği şekilde paylaşılması gerekmektedir. Ek olarak her alt bölümün kendi stratejik hedefleriyle tutarlı bir kaynak yapısına sahip olması da önemlidir. eğer yeterliyse nitelik ve nicelik bakımından insan kaynağı yoksa, hedeflere ulaşmak için gerekli olan teknoloji, ekipman ve teknoloji eğitim desteği sağlanmazsa yönetim anlayışı başarıya ulaşamaz (Hatipoğlu, 2020).

3. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi

Bu değerlendirmenin amacı çalışanın geçmiş performanslarını değil gelecekteki performanslarını değerlendirmektir. Bu, derinlemesine görüşmeler, psikolojik testler, denetçilerle görüşmeler ve diğer değerlendirme incelemeleri şeklinde yapılır. Çalışanın performanslarını etkileyen duygusal, entelektüel, motivasyonel ve diğer kişisel özelliklerine odaklanır. Bu yaklaşım yavaş ve pahalıdır ve önemli potansiyele sahip parlak üyeler için faydalı olabilir. Ancak bu değerlendirmelerin kalitesi büyük ölçüde değerlendirmeyi yapan psikologların becerilerine bağlıdır.

4. 360 Derece Değerleme Sistemi

360 derece değerlendirme sistemi, bir bireyin performansının meslektaşları (akranlar ve kıdemliler) ve müşterilerde dahil olmak üzere birden fazla kaynak tarafından değerlendirildiği çok boyutlu bir süreçtir (Fabricio vd., 2020).

Bu değerlendirme yöntemi, çeşitli perspektiflerden geri bildirim toplayarak bireyin performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar.

Şekil 1. 360 Derece Değerleme Şeması



360 derece değerlendirme sistemi aracılığıyla elde edilen geri bildirimler, iyileştirme ve gelişim alanlarının belirlenmesinde etkili olabilir. Bireylerin yalnızca amirlerinden değil, aynı zamanda akranlarından ve astlarından da geri bildirim almalarına olanak tanıyarak performanslarına ilişkin daha bütüncül bir bakış açısı sağlar. Bu geri bildirim, bireylerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında içgörü kazanmalarına yardımcı olarak davranışlarında ve performanslarında gerekli değişiklikleri ve iyileştirmeleri yapmalarını sağlayabilir (Smither vd., 2005).

Bununla birlikte, 360 derece değerlendirme sisteminin performans gelişimini sağlamadaki etkinliğinin değişkenlik gösterebileceğini belirtmek önemlidir. Bazı çalışmalar çok kaynaklı geri bildirim alan bireyler için zaman içinde iyileşme kanıtı bulurken, diğerleri davranış değişikliği ve performans gelişimi üzerindeki etkinin sınırlı olabileceğini öne sürmüştür. Çok kaynaklı geri bildirim alan herkesin değişim ihtiyacı algılamasını beklemek gerçekçi değildir, çünkü bazı bireyler geri bildirimlerinden memnun olabilir veya iyileştirme ihtiyacı görmeyebilir (Smither vd., 2005).

Potansiyel sınırlamalara rağmen 360 derece değerlendirme sistemi çeşitli avantajlar sunar. Tek başına tek kaynaklı değerlendirmeye kıyasla bir bireyin performansının daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar (Miao vd., 2018). Ayrıca, birden fazla bakış açısını bir araya getirerek ve tek kaynaklı

değerlendirmede mevcut olabilecek önyargıları azaltarak performansın daha doğru bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanır (Miao vd., 2018). Ek olarak, 360 derece değerlendirme sistemi, bir bireyin güçlü yönlerinin ve gelişim alanlarının daha geniş bir şekilde anlaşılmasını sağladığından, bağlı çalışanlarda yenilikçi davranışların geliştirilmesine katkıda bulunabilir (Karkoulian vd., 2019).

5. Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Score Card)

Dengeli sonuç kartı bir performans ölçüsü olarak geliştirildi; Finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini entegre etmenin bir aracı olarak çok önemli hale geldi (Ensari 2005). Dengeli sonuç kartının arkasındaki ana fikir, stratejilerin işletmenin pratik hedefleriyle bağlantılı olmasını sağlamak ve bu bağlantıları açıklayan göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını kontrol etmektir (Koçel, 2003). Dengeli sonuç kartın üç alanda kullanılmaktadır: ölçüm sistemi, stratejik yönetim sistemi ve iletişim aracı (Niven, 2002)

Dengeli sonuç kartının bu kadar güçlü bir araç olmasının ana nedeni, bireysel ölçümlere odaklanmak yerine daha iyi performans sağlamak için ölçümler arasındaki ilişkileri vurgulamasıdır (Özyörük ve ark. 2014). Ölçümler arasında ilişki kurmak kafa karıştırıcı bir ölçüm yapısının oluşmasını engeller. Bu nedenle herhangi bir miktarın değeri, ilişkili olduğu değere bağlıdır. Metriklerin değerini de etkilediği için farklı performans boyutlarında başarı oranı hakkında zamanında bilgi elde edilir. (Kanji ve ark. 2001)

Çok boyutlu bir performans modeli olarak kabul edilen Balanced Scorecard'ın dört boyutu vardır. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreç boyutu, öğrenme ve gelişim boyutunu içermektedir (Özyörük ve ark. 2014)

6. Yetkinliklere Dayalı Değerleme

Performans değerlendirmesinde iş sonucunu etkileyen yetkinlikler değerlendirilmekte olup, beceri geliştirme yoluyla iş faaliyetlerinin performansının artırılması amaçlanmaktadır. Yöntemin temel amacı yalnızca en kötü ve en iyi performansı gösterenleri analiz etmektir. Bu, çalışanları açığa çıkarmakla ilgili değil, çalışanların bir bütün olarak ortalama performansını ve dolayısıyla organizasyonun verimliliğini artırmakla ilgilidir (Sibson & Company 1997).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme yönteminin temel avantajı, yetkinlik ile daha iyi iş performansı arasındaki ilişkiden kaynaklanan iş sonuçları üzerindeki önemli etkileri ortaya çıkarabilmesidir. Ancak çalışanın

performansı gözlenen davranış kalıpları çerçevesinde değerlendirildiği için uygulama diğer yöntemlere göre nispeten daha objektif ve adil kabul edilmektedir. Yöntem, sürecin başından itibaren çalışanın hangi davranışları göstermesi gerektiğini bilir ve dönem sonuna kadar bu doğrultuda geliştirebilir (Sevim 2008).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi beş aşamadan oluşur (Martone, 2003):

Yetkinliklerin belirlenmesi: Bu aşamada çalışanın performansının hangi yetkinlikler kapsamında değerlendirileceği tanımlanır. Bu amaçla daha önce oluşturulmuş bir yeterlilik modeli kullanılır.

Yetkinliklere dair kriterlerinin belirlenmesi: Bu adım, çalışanın her bir yeterliliği göstermesi gereken düzeyi tanımlar. Bu doğrultuda yeterlilik modeli davranışsal göstergeler kullanılarak derlenir.

Performans İzleme: Bu aşamada çalışanın değerlendirilen yetkinliklerdeki performansı, performans süresince amiri tarafından izlenir. Bulduğu bu dönemde yönetici, çalışana becerileri hakkında geri bildirimde bulunur.

Yetkinliklerin değerlendirilmesi: Dönem sonunda çalışanın performansının değerlendirildiği yetkinliklere istenilen düzeyde sahip olup olmadığı analiz edilir. Yetkinliğin objektif olarak ölçülebileceği kriterleri geliştirmek zordur. Bu nedenle ağırlıklı olarak subjektif değerlendirme araçları kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme: Bu aşamada çalışan, eğitim süresi sonunda becerilerine ilişkin analiz ve değerlendirme sonuçlarına göre geri bildirim alır.

SPOR İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme, spor işletmelerinin faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin ve sporcuların performansının değerlendirilmesine olanak tanıdığı için spor işletmelerinde çok önemli bir süreçtir. Spor işletmelerinde performans değerlendirmesi, kapsamlı bir değerlendirme endeksi sisteminin oluşturulmasını, performans göstergelerinin kullanılmasını, kıyaslama yapılmasını ve teknoloji ile veri analizinin kullanılmasını içerir. Bu yaklaşımlar, spor işletmelerinin etkinlik ve verimliliklerini değerlendirmelerini, iyileştirme alanlarını belirlemelerini ve performanslarını optimize etmek için bilinçli kararlar almalarını sağlar. Spor işletmeleri, güçlü performans değerlendirme süreçleri uygulayarak operasyonlarını, sporcu performansını ve genel kurumsal başarıyı artırabilir (Zhuo ve. ark, 2020).

Spor işletmelerinde performans değerlendirmesi, kuruluşun başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamanın çok önemli bir yönüdür. İster profesyonel bir spor takımını ister bir spor tesisini veya sporla ilgili bir şirketi yönetiyor olun, performansı değerlendirmek ve iyileştirmek çok önemlidir. İşte spor işletmelerinde performansı değerlendirmek için bazı temel hususlar ve yöntemler şu şekildedir:

1. Temel Performans Göstergeleri: Spor işletmeniz için spesifik temel ölçümler belirlemek gerekmektedir. Bunlar bilet satışları, ürün geliri, sponsorluk anlaşmaları, oyuncu performans istatistikleri ve taraftar katılımı gibi ölçümleri içerebilir.

2. Finansal Ölçümler: Gelir, gider, kar marjı ve yatırım getirisini analiz ederek spor işletmenizin mali sağlığını değerlendirmeniz gerekmektedir. Bu, kuruluşunuzun genel mali performansını ve sürdürülebilirliğini anlamana yardımcı olabilir.

3. Taraftar Bağlılığı: Anketler, sosyal medya etkileşimleri ve seyirci kayıtları aracılığıyla taraftar memnuniyetini ve katılımını ölçmektir. Yüksek taraftar katılımı genellikle başarılı bir spor işletmesinin göstergesidir olarak ortaya çıkmaktadır.

4. Oyuncu ve Takım Performansı: Sporunuzla ilgili istatistikleri kullanarak oyuncuların ve takımların performansını değerlendirilmektedir.

5. Sponsorluk ve Ortaklıklar: Sponsorluk anlaşmalarının ve ortaklıkların performansını takip edilmesi gerekmektedir. Sponsorlar için yatırım getirisini ve bunların gelir akışlarınız üzerindeki etkisini değerlendirmek gerekmektedir.

6. Tesisler ve Altyapı: Spor tesislerini yönetiyorsanız, bunların bakımını, kullanım oranlarını ve kullanıcı memnuniyetini değerlendirmemiz gerekmektedir. Tesislerin bakımlı olmasını ve sporcuların ve taraftarların ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak çok önemlidir.

7. Çalışan Performansı: Personel üyelerinin, antrenörlerin ve diğer personelin performansını da değerlendirmek gerekmektedir. Bu, ekip çalışması, liderlik ve kuruluşun değerlerine bağlılık gibi faktörleri içerebilir.

8. Pazar Araştırması: Pazar trendleri, rakiplerin performansı ve tüketici davranışlarındaki değişiklikler konusunda güncel kalınması gerekmektedir. Bu bilgiler, rekabetçi kalabilmek için stratejilerinizi uyarlamana yardımcı olmaktadır.

9. Müşteri Geri Bildirimi: Taraftarlardan, müşterilerden ve paydaşlardan geri bildirim toplayın ve analiz etmek gerekmektedir. Bu geri bildirimleri iyileştirmeler yapmak ve endişeleri gidermek için kullanılmaktadır.

10. Uzun Vadeli Planlama: Uzun vadeli stratejik planlar geliştirin ve hedeflerinize doğru ilerlemeyi izlemek için performans değerlendirmelerini kullanmak gerekmektedir.

11. Teknoloji ve Veri Analitiği: Performans verilerini toplamak ve analiz etmek için teknoloji ve veri analitiğinden yararlanmak gerekmektedir. Gelişmiş analizler oyuncu performansı, taraftar davranışı ve iş operasyonları hakkında değerli bilgiler sağlayabilir.

12. Uyum ve Etik: Spor işletmenizin etik ve ilgili düzenlemelere uygun şekilde çalıştığından emin olmamız gerekmektedir. Bu, adil oyun, sporcu refahı ve mali şeffaflıkla ilgili konuları içermektedir.

13. Sürdürülebilirlik: Spor işletmenizin çevresel ve sosyal etkilerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Sürdürülebilirlik çabalarını değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirmeler yapmamız gerekmektedir.

14. Sürekli İyileştirme: Performans değerlendirmesi devam eden bir süreç olmalıdır. Değişen koşullara ve fırsatlara uyum sağlamak için metriklerinizi ve stratejilerinizi düzenli olarak gözden geçirmek ve güncellemek gerekmektedir.

15. Kıyaslama: Spor işletmenizin performansını sektördeki kıyaslama ölçütleri ve en iyi uygulamalarla karşılaştırmak gerekmektedir. Bu, geliştirebileceğimiz ve yenilik yapabileceğimiz alanları belirlemenize yardımcı olabilecektir.

Spor işletmelerinde performans değerlendirmesi hem nicel hem de nitel verileri içeren çok yönlü bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu değerlendirmelerden elde edilen içgörülerini bilinçli kararlar almak ve kuruluşunuzda sürekli iyileştirme sağlamak için kullanmak çok önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdulrahman, S.O.D. (2023). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, Çankırı.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Bai, Y. (2023). Evaluation Of the Impact Of Human Resource Innovation Performance Based On Regression Analysis. Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Business Administration and Data Science (BADSDS 2022), 1280-1291. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-102-9_132
- Bakan, İ. (ed.), (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W. (2000). Employee Satisfaction With Performance Appraisals and Appraisers: The Role Of Perceived Appraisal Use. Human Resource Development Quarterly, 3(11), 283-299. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200023\)11:33.0.co;2-3](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200023)11:33.0.co;2-3)
- Budak, G. (2008). *Yeterli Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülter Kitabevi Barış Yayınları.
- Ekşi, G. (2022). A Conceptual Examination Of 360 Degree Performance Evaluation System. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 36(13), 1407-1428. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1080573>
- Ensari, H. (2005). 21. yüzyıl okulları için etkili bir stratejik yönetim aracı: balanced scorecard. Sistem Yayıncılık.
- F. M. Dündar. (2013). *360° Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.8.
- Fabricio, T. N., Almeida, G. A. d., Fabricio, A. M. M. T., Freitas, M. R. d., Vital, A. C. P., Gonçalves, A. C. (2020). Experience Of the 360-degree Evaluation And Feedback System Among Obstetrics And Gynecology Residents: A Pilot Study. Int. J. Gynecol. Obstet., 2(152), 264-266. <https://doi.org/10.1002/ijgo.13368>
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hatipoğlu, Z. (2020). Performans Yönetimi, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı Ve Okr Sistemi. International Journal of Arts and Social Studies , 3 (4) , 1-16 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/asstudies/issue/56593/776676>

- Ilgar, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Spor Genel Müdürlüğü Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kanji, G. K., & Moura E Sá, P. (2001). Kanji's business scorecard. *Total Quality Management*, 12(7-8), 898-905.
- Karkoulian, S., Srour, F. J., Messarra, L. C. (2019). The Moderating Role Of 360-degree Appraisal Between Engagement and Innovative Behaviors. *IJPPM*, 2(69), 361-381. <https://doi.org/10.1108/ijppm-09-2018-0321>
- Karneli, O. (2022). Application Of the Concept Of Strategic Human Resources Management In Improving Organizational Performance In The Vuca Era. *edv*, 4(2), 704-709. <https://doi.org/10.36418/edv.v2i4.381>
- Keklik, A. (2018). Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82.
- Kelly, K., Ang, S. H., Chong, W. L., Hu, W. (2008). Teacher Appraisal and Its Outcomes In Singapore Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 1(46), 39-54. <https://doi.org/10.1108/09578230810849808>
- Kıngır, S., Taşkıran, E. (2006). *Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin iş-gören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1), 195-216.
- Koca, A. K., Gürbüz, R. (2023). ÖZEL Yetenekli Öğrencilerin Problem Çözme Süreçlerinin Ve Süreçte Kullandıkları Stratejilerin Dpa'lar Yardımıyla Değerlendirilmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(18), 177-197. <https://doi.org/10.35675/befdergi.1159717>
- Koçel, T. (2007). İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar. Arıkan Basım Yayınları.
- M. Armstrong (2007). *Handbook of Human Resource Management Practices*, Kogan Press Limited, London.
- Martin, D. C., Bartol, K. M., Kehoe, P. J. (2000). The Legal Ramifications Of Performance Appraisal: the Growing Significance. *Public Personnel Management*, 3(29), 379-406. <https://doi.org/10.1177/00910260002900307>
- Martone, D. (2003). A guide to developing a competency-based performance-management system. *Employment Relations Today*, 30(3), 23.
- Kargün, M., Kızar, O., Ağaoğlu, Y.S. (2018). Spor yöneticilerinin iş yükünün verimliliklerine etkisi. *Journal of International Social Research*, 11(59),1481-1485,
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S., Oh, I. (2018). (How) Does 360-degree Feedback Benefit the Field Of Entrepreneurship?. *NEJE*, 1(21), 65-72. <https://doi.org/10.1108/neje-04-2018-0009>

- Miller, P. (1987). Strategic Industrial Relations and Human Resource Management - Distinction, Definition And Recognition. *J Management Studies*, 4(24), 347-361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00450.x>
- Mirza, G. (2023). *Performans Değerlendirmesinde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Sentez Elektronik Model* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Nemutlu, M. C. (2017). *Performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Özsoy, D. (2023). Spor endüstrisinde öğrenen organizasyon ve yönetimi. *Duvar Yayınları*. Ed:Ulukan Mehmet, Ulukan Dalkılıç. ss: 87-100.
- Özyörük, B., Şirin, Y., Yoksulabakan, T., Şanver, M., & Aykut SARAÇ, M. (2014). Performans ölçümünde dengelenmiş skor kart ve analitik hiyerarşi prosesi entegrasyonu. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 7(1), 7-28.
- Pradhan, G. K. (2022). Impact Of Reward Systems On Employee Performance Of Service Sector Institutions In Nepal. *The Batuk*, 2(8), 1-13. <https://doi.org/10.3126/batuk.v8i2.47008>
- Pusula360 (2023). <https://www.pusula360.com/blog/detay/247/performans-degerlendirme-yontemleri-nelerdir> (Erişim Tarihi: 15.06.2023).
- Rivera, L. A., Tilcsik, A. (2019). Scaling Down Inequality: Rating Scales, Gender Bias, and The Architecture Of Evaluation. *Am Sociol Rev*, 2(84), 248-274. <https://doi.org/10.1177/0003122419833601>
- Riyanto, S., Riyanto, S. (2021). Training and Development To Improve Employee Performance. *ECOBISMA*, 2(8), 66-71. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v8i2.2153>
- Roch, S., O'Sullivan, B. (2003). Frame Of Reference Rater Training Issues: Recall, Time and Behavior Observation Training. *Int J Training & Development*, 2(7), 93-107. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00174>
- Sevim, P. (2008). Hedef ve yetkinliğe dayalı performans yönetim sistemi ve içki sektöründe vaka çalışması. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/hedef-ve-yetkinliğe-dayalı-performans-yönetim/docview/2594700649/se-2>
- Shaheen, E. (2023). Satisfaction Among Teaching and Nonteaching Staff Regarding Human Resource Practices And Employee Job Performance. *AHSS*, I(4). [https://doi.org/10.35484/ahss.2023\(4-i\)23](https://doi.org/10.35484/ahss.2023(4-i)23)

- Shin, I., Park, J. (2022). Case Study Of Balanced Scorecard (Bsc) In the Construction Industry. APJCRI, 12(8), 149-165. <https://doi.org/10.47116/apjcri.2022.12.13>
- Sibson & Company. (1997). Six companies share their insights: The challenges in applying competencies. Compensation & Benefits Review, 29(2), 64-75.
- Smither, J. W., London, M., Reilly, R. B. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? a Theoretical Model, Meta-analysis, And Review Of Empirical Findings. Personnel Psychology, 1(58), 33-66. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x
- Şahin, M. (2023). “Kamuda İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(69): 3060-3070. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.68748>
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2023). <https://sozluk.gov.tr/> .
- Tuytens, M., Devos, G. (2012). Importance Of System and Leadership In Performance Appraisal. Personnel Review, 6(41), 756-776. <https://doi.org/10.1108/00483481211263692>
- Ukil, M. I. (2015). Essence Of Human Resource Audit: An Analytical Study. J.M.S, 1(1), 101-110. <https://doi.org/10.26524/jms.2015.10>
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., & Tüzüner, L. (2014). İnsan kaynakları yönetimi (8. Baskı). Beta Yayınevi: İstanbul.
- Van Dijk, D. ve M.M. Schodl (2015). Performance Appraisal and Evaluation. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 17: 716–721.
- Yalçın, S. (2018). 21. Yüzyıl Becerileri ve Bu Becerilerin Ölçülmesinde Kullanılan Araçlar ve Yaklaşımlar. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 51 (1), 183-201 . DOI: 10.30964/auebfd.405860
- Zhuo, L., Guan, X., & Ye, S. (2020). Prediction analysis of the coordinated development of the sports and pension industries: taking 11 provinces and cities in the yangtze river economic belt of china as an example. Sustainability, 12(6), 2493. <https://doi.org/10.3390/su12062493>