

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SPOR İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM
UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI
(TÜRKİYE-ABD ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlknur ASLAN

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Nuran Kandaz GELEN

Mayıs 2023

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM
UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI
(TÜRKİYE – ABD ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlknur ASLAN

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Bu tez 04/04/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Doç. Dr. Nuran Kandaz GELEN	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ	BAŞARILI
Üye: Doç. Dr. Yavuz ÖNTÜRK	BAŞARILI

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

İlknur Aslan

01/05/2023

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, teşvik eden, aynı titizlikte beni yönlendiren değerli danışman hocam Doç. Dr. Üyesi Nuran Kandaz GELEN'e teşekkürlerimi sunarım.

Lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocam Doç. Dr. Yavuz ÖNTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım. Tüm hayatım boyunca yanımda olan, aldığım kararları her zaman destekleyen, sadece bu çalışma sürecinde değil tüm hayatım boyunca beni cesaretlendiren annem Hacer ASLAN'a, babam Şeref ASLAN'a ve kardeşlerim Zeynep, Fatih, Feyza Nur ASLAN'a sonsuz şükranlarımı sunar ve çok teşekkür ederim. Son olarak her daim yanımda olan, moral veren canım arkadaşım, dostum Feride TANIŞ'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi

BÖLÜM 1.	
GİRİŞ	1

BÖLÜM 2.	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. İnsan Kaynakları ve Spor İle İlgili Kavramsal Bilgiler.....	5
2.1.1. İKY tarihsel süreci	5
2.1.2. İnsan kaynakları yönetimi tanımı ve amacı.....	6
2.1.3. İnsan kaynakları yönetiminin önemi	7
2.1.4. İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye sağlayacağı faydalar	8
2.1.5. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları.....	8
2.1.5.1. Personel seçme ve yerleştirme	8
2.1.5.2. Ücret yönetimi	8
2.1.5.3. Ödül yönetimi.....	9
2.1.5.4. Performans değerlendirme	9
2.1.5.5. Kariyer planlama	9
2.1.5.6. Eğitim ve geliştirme	9
2.1.5.7. Endüstriyel ilişkiler	10
2.2. Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi	10
2.3. Spor İşletme Tanımı	11
2.3.1. Spor işletmelerinde insan kaynakları yönetimi	12
2.4. ABD'de İnsan Kaynakları Yönetimi	14
2.5. Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Çalışmalar	17

BÖLÜM 3.	
YÖNTEM.....	20
3.1. Araştırma Modeli	20
3.2. Araştırma Deseni	20
3.3. Çalışma Grubu.....	21
3.3. Veri Toplama Araçları.....	22
3.3. Verilerin Analizi.....	22
 BÖLÜM 4.	
BULGULAR.....	23
4. Türkiye ve ABD Anket Bulguları	23
 BÖLÜM 5.	
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	48
5.1. Tartışma.....	48
5.2. Sonuç	52
5.3. Öneriler	53
 KAYNAKLAR	54

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASTD	: Amerikan Eğitim ve Geliştirme Derneği
CV	: Özgeçmiş
HR	: Human Resource
HRM	: Human Resource Management
IJHRM	: International Journal of Human Resource Management
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ODTÜ	: Orta Doğu Üniversitesi
PY	: Personel Yönetimi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TLNT	: The Industry Leader in Human Resource News and Insights
TODAİE	: Türk ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
USA	: United States of America
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Demografik özellikler	23
Tablo 2 : Departman sorumlularının spor merkezinde çalışma yılı	24
Tablo 3 : Spor merkezinin çalışma yılı	24
Tablo 4 : Spor merkezinde çalışan sayısı	25
Tablo 5 : Spor işletmelerinde İKY ile ilgili bölümler	25
Tablo 6 : Departmanın faaliyet yılı	26
Tablo 7 : Departmanın çalışan sayısı	26
Tablo 8 : Departmanın sorumluluk alanları	27
Tablo 9 : Uzun dönem İK planlaması	28
Tablo 10 : Gelecek dönem İK departmanının işlevi	28
Tablo 11 : Spor işletmelerinin uygulamalarına İK uzmanının katılım düzeyi	29
Tablo 12 : Çalışan sayısındaki değişim	29
Tablo 13 : Rekabette fark yaratacak durum	30
Tablo 14 : Motivasyon için kullanılan yöntem	30
Tablo 15 : Sosyal tesis ve imkanlar	31
Tablo 16 : Personellerin fikirlere olan katılım düzeyi	31
Tablo 17 : Personellerin düşüncelerinin alınmasında kullanılan yöntemler	32
Tablo 18 : Personellerin spor işletmesi için tanımı	32
Tablo 19 : Maliyet ve yatırım ayrımı	33
Tablo 20 : Personel devir hızı	33
Tablo 21 : Personel tedarik kaynağı	33
Tablo 22 : Alınacak personelin yeteneği	34
Tablo 23 : İşten ayrılma anketi	34
Tablo 24 : İşten ayrılma sebebi	35
Tablo 25 : Personellerin spor işletmelerinde durma sebebi	36
Tablo 26 : Performans değerlendirme	36
Tablo 27 : Performans değerlendirme uygulaması	37
Tablo 28 : Performans değerlemesi kullanım amacı	37
Tablo 29 : İş analizi	38
Tablo 30 : İş analizi amacı	38
Tablo 31 : Oryantasyon programı	39
Tablo 32 : Oryantasyon programı uygulama süreci	39
Tablo 33 : İKY ile PY ayrımı	39
Tablo 34 : İKY ile ilgili kaynakların dağılımı	40
Tablo 35 : İnternette insan kaynakları yönetimi ile ilgili doküman yeterliliği	40
Tablo 36 : İKY siteleri (Türkiye)	40
Tablo 37 : İKY siteleri (ABD)	41
Tablo 38 : Türkiye İK uzmanlarının eğitim seviyesi ile uzun dönem İK planlaması çapraz tablo	41
Tablo 39 : ABD İK uzmanlarının eğitim seviyesi ile uzun dönem İK planlaması çapraz tablo	42

Tablo 40 : Türkiye İK uzmanlarının eğitim seviyesi ile personellerin spor merkezi için tanımı çapraz tablo	43
Tablo 41 : ABD İK uzmanlarının eğitim seviyesi ile personellerin spor merkezi için tanımı çapraz tablo	43
Tablo 42 : Türkiye İK uzmanlarının eğitim seviyesi ile personellerin spor merkezi açısından algılanma düzeyi çapraz tablo	44
Tablo 43 : ABD İK uzmanlarının eğitim seviyesi ile personellerin spor merkezi açısından algılanma düzeyi çapraz tablo	45
Tablo 44 : Türkiye İK uzmanlarının eğitim seviyesi ile çalışana bakış açısı çapraz tablo	45
Tablo 45 : ABD İK uzmanlarının eğitim seviyesi ile çalışana bakış açısı çapraz tablo	46
Tablo 46 : Türkiye performans inceleme çapraz tablo.....	46
Tablo 47 : ABD performans inceleme çapraz tablo.....	47



SPOR İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI (TÜRKİYE-ABD ÖRNEĞİ)

ÖZET

Bu araştırma Türkiye’deki özel spor işletmelerinin insan kaynakları yönetiminin incelenmesi ve ABD’deki özel spor işletmelerinin insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın yöntem kısmında ise nicel araştırma desenlerinden karşılaştırmalı desen kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Türkiye ve Amerika Birleşik Devletlerindeki 30 özel spor işletmelerinin insan kaynakları bölümü çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada verileri elde etmek için insan kaynakları uygulamalarını ortaya çıkarmaya çalışan yönelik 39 soruluk anket kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizi için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar; Türkiye ve ABD’de özellikle son 3 yıldır insan kaynakları yönetim uygulamalarının arttığı görülmüştür. ABD’deki özel spor işletmelerinde yer alan insan kaynakları departmanının Türkiye’ye oranla planlamada daha fazla aktif olduğu ve departman sorumlularının uygulama aşamasında katılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. ABD’de işten ayrılma anketi Türkiye’ye oranla daha fazla uygulandığı görülmüştür.

İşletmelerin başarısında önemli bir rol alan İKY iş analizi, personel ihtiyaçları, verimli insan seçimi, eğitim programları gibi birçok görevi gerçekleştirerek yüksek performans, gelişim ve başarı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Spor İşletmesi

COMPARISON OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN SPORTS ENTERPRISES (TURKEY-USA EXAMPLE)

ABSTRACT

This research was conducted to examine the human resources management of private sports businesses in Turkey and to compare the human resources management of private sports businesses in the USA. In the method part of the research, a comparative design, one of the quantitative research designs, was used. The sample of the study consists of the employees of the human resources department of 30 private sports businesses in Turkey and the United States. In order to obtain the data, a 39-question survey aimed at revealing human resources practices was used in the study. Descriptive analysis method was used for the analysis of the collected data. Obtained results; It has been observed that human resources management practices have increased especially in the last 3 years in Turkey and the USA. It has been concluded that the human resources department in private sports businesses in the USA is more active in planning compared to Turkey and that department heads participate in the implementation phase. It has been observed that while the unemployment survey is applied in the USA, it is not applied in Turkey.

HRM, which plays an important role in the success of businesses, provides high performance, development and success by performing many tasks such as job analysis, personnel needs, efficient human selection, training programs.

Keywords: Human Resources Management, Sports Business

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Son dönemlerde, işletmelerin başarılı bir sonuca ulaşabilmesi, verimli bir şekilde işleyiş gösterebilmesi için insan kaynakları yönetim sistemine ihtiyacı olduğu bilinen bir gerçektir. İşletmelerde verimliliğin artması ancak iyi planlanmış bir insan kaynakları ile gerçekleşir. Bireyin işletme içerisindeki pozisyonu, eğitim düzeyi fark etmeksizin insan kaynakları yönetiminin çalışma alanı içerisine girer. (Eroğlu, 2016).

İnsan Kaynakları Yönetimi çok detaylı bir konudur. Temel amaçları günümüzde var olan rekabet ortamında üstünlük sağlamaktır. Bu üstünlüğü elde etmek için insan unsurundan yararlanmaktadırlar. Yapılan çalışmalar insan kaynakları yönetim stratejileri ile rekabet stratejileri arasındaki uyum sonucunun işletmelere avantaj sağladığını söylemektedir. Alayoğlu'nun (2010) yaptığı çalışmadan elde edilen veriler de bu kanıyı desteklemektedir. İnsan Kaynakları işletmede sadece personel seçme/alma/yerleştirme gibi görevlerden sorumlu değildir. İşletmenin geleceği için planlar yapmada, olası bir kriz anında çözüm üretmede, işletme içerisindeki iletişimi kuvvetlendirmede ve en önemlisi geleceğe yatırım yapmada yer alır. Personelin çabasını, bilgilerini, sahip olduğu yetenekleri işletme için kullanmak zorundadır. Artık çoğu işletme İnsan Kaynakları birimine çok önem vermektedir ve çoğu işletme tarafından kullanılmaktadır (Al-Traf, 2022).

İnsan Kaynakları Yönetimi başlarda sadece işe alım, ücretlendirme gibi konularla ilgilenirken zamanla çok detaylı ve önem kazanan bir tema, etken haline gelmiştir. Özellikle işletmelerin yönetim alanına olan etkisi çok büyüktür. İnsan kaynakları ile ilgili yapılan araştırmaların incelenmesinin işletmeye her anlamda katkı sağlayacağı kaçınılmazdır. Son zamanlarda başarıya ulaşmak için İnsan Kaynakları Yönetiminin fazlasıyla önemli bir husus olduğunun birçok işletme farkına vararak çalışmalara başlamıştır. Kısaca İnsan kaynakları yönetimini tanımlayacak olursak; insan unsurunu

elde edip, zamanla geliştirmek, gelişim sağlarken moral ve motivasyon sağlayarak işletmeye olumlu getiri sağlayan bir sũreçtir (Egal, 2019).

Daha kapsamlı dũřũnrsek insan kaynakları fonksiyonu, kurumda çalışan tũm personellerin uyum içinde birlikte hareket etmesini amaçlayan, hedeflerine yakınlaşmasını daha da kolay hale getiren uygulamaların hepsini kapsamaktadır. Kurum ne kadar verimli bir insan kuvvetine sahip olursa başarılı bir sonuca ulaşması kolay olur. Bunu beceremeyen kurumlar ise bir o kadar başarısızlığa sahip olurlar ve işlevlerini gerçekteştirezler. 1938-2008 senelerini inceleyecek olursak, İnsan kaynakları yũnetimi ile ilgili toplamda 2216 tez çalışması yapılmıştır. Tezlerin sadece %0,4'lũk kısmı spor bilimleri alanında yapılmıştır (Gũndoędu ve Devocioğlu, 2009).

Spor ũrũnlerinin, işlerinin yapılmasının her adımında insan ile karşılaşılmaktadır. Bu ũrũnlerin gũzel bir şekilde yapılması için, çalışanların da belli başlı gereksinimlerinin karşılanmış olması gerekmektedir. İnsan kaynakları yũnetimi bũyũk bir hızla gelişen spor hizmetlerinin, ũrũnlerinin, işletmelerinin verimli bir şekilde başarıya ulaşmasını sağlayacak önemli bir konudur (řenyũcel, 2003).

Spor ile ilgili yapılacak hizmetlerin daha etkili bir şekilde ilerleyebilmesi insan kaynakları yũnetimi ile doğru orantılı ilerlemesi gerekirken literatũrde az bir oranda çalışma yer almaktadır. Bu durum spor hizmetleri ve insan kaynakları yũnetimi ile ilgili daha fazla çalışma olması gerektiği dũřũncesini ortaya çıkarmaktadır.

Problem Cũmlesi

ũzel spor işletmelerindeki İnsan Kaynakları Yũnetimi nasıl uygulanır?

Alt Problemler

1. ũzel spor işletmelerinde İnsan kaynakları yũnetim biriminin gũrevleri nelerdir?
2. ũzel spor işletmelerinde en çok hangi insan kaynakları uygulamaları kullanılmaktadır?
3. ABD insan kaynakları yũnetimi ile Tũrkiye insan kaynakları yũnetimi karşılaştırıldığında ne gibi farklar ortaya çıkmaktadır?

Araştırmanın Amacı

Günümüzde yoğun bir rekabet ortamının olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Özel veya kamu fark etmeksizin çoğu sektörde rekabeti görüp yaşayabilmekteyiz. İşletmelerin kendisi dışında var olan diğer işletmeler ile de mücadelede olduğu, üstünlük sağlamak istediği bilinmektedir. Bu sebeple yeni pazarlar gelişmektedir. Tüketiciler artık eskisinden daha çok bilgili ve bilinçlidir. Günden güne ihtiyaçları değişmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için günün şartlarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu ise düzenli bir insan kaynakları yönetimi ile gerçekleşmektedir.

Bu çalışma, işletme faaliyetlerinde önemli bir etki yaratan insan kaynakları yönetiminin özel spor işletmelerinde nasıl uygulandığını incelemek için yapılmıştır. Türkiye’deki özel spor işletmelerinin İnsan kaynakları yönetiminin incelenmesi ve ABD’deki özel spor işletmelerinin İnsan kaynakları yönetimi ile karşılaştırılması çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Önemi

İşletmeler için maddi güç çok önemlidir. İlk etapta dikkat etmesi ve önemsemesi gereken unsur ise insandır. Eğer insana temelden yatırım yapılırsa işletmenin geleceği ve kalitesi için büyük bir başarı kaçınılmaz olur. Bu doğrultuda spor işletmelerinin İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili fazlasıyla bilgiye sahip olması gerekmektedir. Sadece teorik anlamda değil uygulamaya da bu durumu geçirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin yapı taşının insan olduğunu ve bu durumun her açıdan önemli bir konu olduğu göz ardı edilmemelidir.

Sayıtlar

- İnsan kaynakları yönetimi biriminin işletme içinde yerine getirmesi gereken görevlerinin olduğu varsayılmıştır.
- Çalışmadaki katılımcıların sorulan sorulara objektif yaklaştığı varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

- Çalışma mikro ölçekli özel spor işletmeleri ile sınırlıdır.
- Çalışma özel spor işletmelerindeki insan kaynakları birimi ile sınırlıdır.
- Çalışma örneklem ile sınırlıdır.
- Çalışmanın Türkiye boyutu İstanbul ilindeki 30 özel spor işletmesi ile sınırlıdır.

- Çalışmanın ABD boyutu California eyaletindeki 30 özel spor işletmesi ile sınırlıdır.



BÖLÜM 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları ve Spor ile İlgili Kavramsal Bilgiler

2.1.1. İnsan kaynakları yönetimi tarihsel süreci

İnsan kaynakları yönetimine hâkim olabilmek için bu konu hakkında detaylı bilgiye sahip olmamız gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılacak ilk iş insan kaynakları yönetimi ile ilgili tarihsel süreci incelemektir.

Hayatlarında gerçekleştirmeleri gereken hedefleri bir an önce uygulamaya döndürmek için bir araya toplanan insanların aslında insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkarıldığı ilk zamanlar olduğunu söyleyebiliriz. Çok sade bir yapıda dahi olsalar bile belirli görevleri üstlendikleri, iletişim kurdukları, yaptırım uyguladıkları kendi içlerinde kararlar alıp amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri ortadadır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel olarak 1768 yılında (Buharlı makine icadı) başlayıp endüstriyel devrime kadar devam ettiği söylenmektedir. Personel üzerinde gerekli çalışmaların yapılması, bu konu üzerinde durulmasının gerektiği anlaşıldığı zaman ise Sanayi Devrimi'dir (İnkaya, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ile ilgili ortaya çıkarılan ilk çalışmalar 20. Yüzyıl başlarında görülmektedir. O zamanlarda daha çok personel yönetimi kavramı kullanılmıştır. Zamanla çeşitli akımlarla birleştirilmiştir. Böylelikle işlevsiz bir anlayış olarak görülen personel yönetimi, psikolojik ve sosyolojik yönden fayda sağlayan, işin amaçlarına ulaşmasında çalışanlara kaynak olan, iş ve performans analizi yapan bir anlayışa dönüşerek, insan kaynakları yönetimini ortaya çıkarmıştır. Personel yönetimi, tarihte ilk olarak Amerika Birleşik Devleti'nde meydana gelmiştir. Personel yönetimi ile ilgili ABD'de dikkat çeken hususlar yaşanmıştır. 19. Yüzyıl başlarında iş süreci ile ilgili kararlar işverenler tarafından yapılmaya başlanmıştır. Hugo Munsterberg tarafından personel yönetimi ile ilgili ilk kitap 1913 yılında yazılmıştır. İnsan kaynakları

yönetiminin doğuşunda ABD referans olarak gösterilmiştir. İnsan kaynakları yönetim anlayışının her ülkede farklı tarihsel gelişimi olduğunu söyleyebiliriz. Bu gelişimin en büyük nedenleri arasında; yapılan çalışmalar, verilen eğitimler, geçmişten kalan bilgiler, görüşmeler, örgütler fazlasıyla etkili olmuştur (Eroğlu, 2016).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin hassas bir noktası haline gelerek, 2015 yılından sonra tüm lisans programlarında yer alan önemli bir anlayış haline dönüşmüştür.

2.1.2. İnsan kaynakları yönetimi tanımı ve amacı

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili farklı farklı tanımların bulunduğunu söyleyebiliriz. Literatürdeki bazı tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür;

İnsan kaynakları yönetimi, amaç, bölüm fark etmeden her kurumun, insana ve topluma faydası olacak şekilde kurallara uyularak etkili ve verimli yönetilmesini, personel ihtiyacını belirlemesini, amaçlara uygun planlama ve iş analizleri yapılmasını gerçekleştiren tüm çalışmaları kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kurum içerisinde insanı bir maliyet faktörü olarak görmez, daha çok kuruma fayda sağlayan, amaçlara ulaşmasında önemli düzeyde etkisi olan bir unsur olarak görür (Ünlü, 2011).

Kurumda veya örgütte yer alan bireylerin etkin yönetilmesini, yüksek ve kaliteli performans sergilemesini, yüksek motivasyon sağlanması, örgütün amaçlarının çalışan bireylere aktarılmasını ve rekabet yeteneğinin geliştirilmesini sağlayan bir yaklaşımdır (Öztürk; Barutçugil, 2010).

İnsan kaynakları yönetimi; tüm personellerin uyumlu bir şekilde çalışmasıdır. (Türeyen, 2005).

Üretim sürecinde meydana gelen rekabet ortamında daha fazla kalite, bilgi, verim elde etmek ve üstünlük sağlayabilmek için kullanabileceğimiz en önemli unsur insandır. Bu süre zarfında örgüt için gerekli insan kaynaklarının sağlanması, örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi, örgüt kültürüne uygun politika geliştirilmesi İnsan kaynakları yönetimini oluşturmaktadır (Ergen, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi baştan sona şirket için bir zamanı simgeler. Bu zaman patron ve çalışanları içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini, etkili ve verimli bir insan planlamasını, çalışanların kariyer

planlamasını, iş ve performans analizi yapılmasını, eğitim ve geliştirmeler ile çalışanların performansını arttırmayı, patron ve personel ilişkisini, işletmenin kültürü ile oryantasyonunu sağlamayı, motive etmeyi ve bunların sonucunda adaletli bir şekilde ücretlendirmeyi amaçlayan bir sıklıdüzendir.

İnsan kaynakları yönetiminin iki önemli amacı olduğunu söyleyebiliriz;

1.Örgüt amaçları doğrultusunda insan kaynağını kullanmak.

2.Çalışanların gelişimini sağlayıp, ihtiyaçlarını gidermek (Kaplancı, 1999).

2.1.3. İnsan kaynakları yönetiminin önemi

Ülkemizde küreselleşmenin sonucundan en fazla etkilenen disiplinlerden birisi İnsan kaynakları yönetimidir. Sürekli değışen örgüt yapıları içerisinde geçmişe nazaran insan kaynakları yönetimi gelecek için planlama yapmaya hazırlanmıştır. Başarı ve rekabet yarışmalarının olduğu dünyamızda, insan unsuru işletme için değerli bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları departmanı ile ilgili yapılacak işlerin yerine getirilmesi gereken görevlerin çoğaldığı görülmüştür. Günümüzde rekabetin fazlaştığı işletmeler tarafından görülmektedir. Pazarlar gelişmektedir. Tüketiciler eskisinden daha çok bilgili ve bilinçlidir. Gereksinimleri hız kesmeden devam etmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için günün şartlarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu ise başarılı bir insan kaynakları yönetimi ile gerçekleşmektedir (Ünlü, 2011).

2.1.4. İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye sağlayacağı faydalar

Gider azalır, simülasyon ve devamsızlık azalır, hata oranı azalır,

Oluşabilecek iş kazaları ve problemler azalır,

İşletme içerisinde dayanışma ve motivasyon artar, rekabet gücü artar,

Verilen hizmet ve ürün kalitesi artar, yüksek kalite ve hız sağlanır,

İletişim kuvvetlenir (Öcal, 2016).

2.1.5. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi kurum içerisinde bazı işlevleri yerine getirmek zorundadır. Toplam yedi tane işlev aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.1.5.1. Personel seçme ve yerleştirme

İşletme içindeki belirlenmiş amaçlara ulaşmak için gerekli insan seçimlerinin yapılması gerekmektedir. Başvuru esnasında hangi adayın seçileceği bu süreçte belirlenmektedir. Bu süreçte güvenilirlik, geçerlilik, fayda, yasa önemli belirleyicilerdir. Örgüt içerisinde sadece boşluğu doldurmak için personel alımı yapan işletmelerin başarısızlık durumu kaçınılmazdır (Pelit ve Ak, 2018). İşletmelerde personel düzeni ile ilgili hizmetlerde yapılması gereken en dikkat çeken iş güçlü bir kadro oluşturmak ve politika belirlemek. Politika içerisinde; çalışan bilgisi, analizi, değerlendirmesi, iş giriş çıkış saatleri, izinleri, iş eğitimi, istifaları mutlaka olmalıdır (Şenyücel, 2003).

2.1.5.2. Ücret yönetimi

Örgütün “adaletli bir ücret yönetimi gerçekleştirebilmesi için personellerine ödemesi gereken maaş ne kadar olmalıdır?” sorusu ücret yönetiminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur diyebiliriz. Sektör fark etmeksizin örgüt içerisinde ücret yönetimi önemli bir unsurdur (Öztürk, 2010).

Verilen ücret çalışanlar açısından önemli bir etkidir. Çünkü maaş, ihtiyaçlarının giderilmesinde rol oynayan hassas olduğu kadar, hayatımızı etkileyen bir noktadır. Önem verilen başka bir durum ise, personellerin emeklerinin karşılığını almak istemesidir (Şenyücel, 2003).

Ücret yönetiminin üç ana işlevi olduğunu söyleyebiliriz:

1. İşletmenin yaşam döngüsü için var olan işgücünü elde tutmak.
2. İşletmeye nitelikli ve iyi olan işgücünü çekmek.
3. Motivasyon sağlamak (Öztürk, 2010).

2.1.5.3. Ödül yönetimi

Ödül, çalışan motivasyonu açısından önemli bir noktadır. Çalışma karşılığı verilen her şeyi kapsamaktadır (Şenyücel, 2003). Örgüt ortamındaki her bireyin verdiği emek sonucunda bir karşılık almak istediği bir gerçektir. Verilen her ödül bireyin çalışma isteğini, odağını olumlu yönde etkilemektedir.

2.1.5.4. Performans değerlendirme

Örgütü oluşturan en önemli öğenin insan olduğunu hepimiz bilmekteyiz. Örgütün başarısı insanların performansı ile doğru orantıdadır ve önemli aşamalardan biridir. Performans değerlendirme, örgüt içerisindeki insanın amaçlar doğrultusunda sergilemesi gereken başarıya ulaşıp ulaşmadığını tespit eder. Kısacası işi değil, iş göreni değerlendiren bir süreçtir (Özkan, 2012). Kurum içerisinde performans değerlendirme, işverenin daha önceden belirlemiş olduğu sınırlara dayanarak, personelin iş ve performans analizini yaparak başarısını ölçme işlemidir. Patron ve çalışan arasında gerçekleşen bir uygulamadır (Şenyücel, 2003).

2.1.5.5. Kariyer planlama

Örgüt içerisindeki amaçları dikkate alarak, çalışanların görevlerini belirleyen, bulunması gereken pozisyonları ayarlayan sürece kariyer planlaması denir. Bu sürecin vazgeçilmez parçası ise çalışanların gelişimini sağlamaktır. Anlık krizlerde (istifa, hastalık, işten ayrılma vb.) kariyer planlaması sayesinde gerekli tamamlamalar yapılabilmektedir (Eren, 1996).

Kariyer Planlaması, örgüt içerisinde bulunan personelin daha verimli hale gelmesini, uzun bir süre örgüt içerisinde bulunmasını amaçlar. Bu durum üstlerin sahip olduğu donanım doğrultusunda gerçekleşir (Şenyücel, 2003).

2.1.5.6. Eğitim ve geliştirme

Eğitimin en önemli amaçlarından biri, kurum içerisinde personelin bilgisini yükseltmek ve daha bilgili hale getirmektir. Geliştirmenin en değerli hedeflerinden bir diğeri, çalışanı geleceğe hazırlamaktır. Spor işletmelerinde verilen eğitimin, hizmetlerin işletmeye

sağladığı yararlar oldukça fazladır. Hızlı bir gelişim ve değişim kat eden dünyamızda, personellerin bilgisi, nitelik derecesi önemini arttıracaktır. Değişime ayak uyduramayan personel ise geri planda kalarak, işletme içerisinde başarısızlığa sebep olacaktır (Şenyücel, 2003).

Eğitim ve geliştirmenin önemi; eğitim örgütlerin rekabet gücünü en üst seviyeye taşıyabilecek unsurların başında gelmektedir. Çalışanların performansını arttırmak, gelişimlerini sağlamak ve motivasyonlarını arttırmak ancak eğitim ve geliştirme ile gerçekleşmektedir (Yavuz, 2014).

2.1.5.7. Endüstriyel ilişkiler

Sendikaların amacı, çalışan sayısını arttırmak ve yetki kazanmaktır. Başlarda sadece iş gören için kurulan sendikalar daha sonra işverenler içinde kurulmuştur. Sendikalar çalıştırma şartlarını iyileştirerek, iş gören ve işveren haklarını korur, dayanışmayı sağlar (Şenyücel, 2003).

Silva (1998) endüstri ilişkilerinin amaçlarını şu şekilde belirlemiştir:

İş gören ve işveren için en ideal ve uygun çalışma ortamını oluşturmak. Kalıcı ilişkiler kurabilmek

Problemlerin çözüme kavuşması için gerekli iletişim ve dayanışma ortamını kurmak.

İnsanlar arasındaki uyuşmazlıkları ortadan kaldırmak.

Sosyal korumayı sağlayabilmek.

İnsan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkilerinin farklı amaçları olduğu görünse de işletme için ihtiyaç duyulan, paralel olarak ilerleyen kavramlar olduğu görülmektedir. (Kağnıcıoğlu, 2001).

2.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi araştırmalarda farklı şekillerde ele alınmıştır. Bazıları dönemsel bir şekilde bilgi verirken bu durum bazı araştırmalarda farklıdır. Genel olarak Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminden, kavram bilgisinden, zamanla değişim gösteren yapısından ve yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Çarpıcı bir

diğer nokta da Türkiye'nin insan kaynakları yönetim alanında kapsamlı çalışmalara sahip olmadığıdır.

Personel ile ilgili çıkan sorunların ortaya konulduğu çalışmalara 1930'lu yılların başında ulaşmak mümkündür. 1950-1960 yıllarında ise personel kavramı ile ilgili ilk kitap ve doktora tezi ortaya çıkarılmıştır (Tuncay, 2015). 1961 Anayasası ile uzun süredir bekleyiş gösteren merkezi personel dairesi kurulmuştur. Zamanla akademik bir disipline ulaşmayı başarak 1970'li yılların başında çoğu üniversitelerde yer almıştır. En önemli dönüm noktasının 1980'li yıllarda gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Personel yönetimi kavramı bu senelerde yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (Berber, 2004). 2000 senesinden itibaren insan kaynakları yönetimi araştırmalarda yerini almaya başlamıştır. Çoğunlukla insan kaynakları yönetiminin görevleri, temelleri, uygulamaları ile ilgili temalar incelenerek çalışmalar yapılmıştır (Tuncay, 2015).

2.3. Spor işletme tanımı

İşletme; bulunduğumuz ortamda mal veya hizmet üreten, daha sonra bunları pazarlayan birimlerin genel adıdır. Tüm işletmeler ihtiyaçları kadar üretim yaparlar. Spor işletmesi ise insanların spor ihtiyaçlarını karşılamak için spor ürünlerini, spor uygulamalarını ortaya çıkaran birimdir. Bireylerin bulundukları ortamda spor yapmak istemeleri, spor tesislerini kullanmak istemeleri en doğal haklarıdır. Spor işletmeciliği halkın bu gereksinimlerini gidermek için üretim yapmak zorundadır. Doğada, sahilde, denizde maddi zorluk çekmeden de tesisler yapabilir. Daha somut, elle tutulur hizmetler yapmak müşterilerin ilgisini çekmekte ve işletmeyi tekrar tercih etmesini sağlamaktadır. Her müşterinin işletmeye gelme amacı farklı olabilir. Kimi fiziksel aktivite için, kimi çevre için, kimi ise yeni bir iş imkânı yaratmak için. Bu noktada verilen hizmetlerde sınır olmaması spor işletmelerinin artısına olacaktır (Özgüneş, 2018).

Spor işletmeleri günden güne gelişen ve hız kesmeden devam eden bir hizmet sektörü olmuştur. Bu noktada işletmeler arasında rekabetin olacağını tahmin etmek kolaydır. Bu rekabet içerisinde kalite, az maliyet ve hız işletmeleri ön plana çıkaracak unsurlar olacaktır. Spor işletmelerinin ana ürününün hizmet olması işletmelerin gelişimi açısından üzerinde durulması gereken bir temadır (Çutuk, 2011).

2.3.1. Spor işletmelerinde insan kaynakları yönetimi

Spor işletmeleri bulunduğu bölgedeki bireylerin spor gereksinimini karşılayan, açık veya kapalı olan tesislerin iyi bir şekilde işletilmesini sağlayan, bünyesinde antrenör, sporcu, yönetici, yardımcı hizmet elemanları ve çeşitli personelleri bulunduran kamuya ait veya özel kişiler tarafından yönetilen kurumlardır. Bu kurumların ortaya çıkarılmasındaki en önemli sebeplerden biri kişileri sağlıklı yaşama yönlendirmektir. Sporun bir hizmet sektörü olduğunun hepimiz bilincindeyiz. Bu nedenle her hizmet sektöründe olduğu gibi sporda da iyi planlanmış bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda spor yöneticilerine oldukça iş düşmektedir. Çünkü dünyamız sürekli değişmektedir. Değişim gösterirken gelişimi de kendi ile getiren dünyamızda yeniliklerin peşinden gitmek, teknolojiye uyum sağlamak ve bu doğrultuda spor işletmelerini yönetmek oldukça zordur. İşletme başarılı bir şekilde yönetimi gerçekleştirmek istiyorsa insan kaynakları yönetiminin üzerinde yoğunlaşmalıdır (Şenyücel,2003).

Spor işletmeleri herkese hitap eder ve bu doğrultuda insanlara ürün verir ve çalışır. Çeşitli sınıflandırmaları bulunan spor işletmeleri farklı bölümdeki insanlara seslenir ve hizmet verir. Bunun sonucu olarak olumlu geri dönüşler alarak, memnuniyeti sağlar. Memnuniyetin sağlanması insan ile yani personel ile gerçekleşmektedir (Vural, 2022). İşletme için verilen hizmetin olumlu değerlendirmeler alması çok önemlidir. Çünkü aldıkları hizmetten memnun olan müşteriler, işletmeye tekrar uğrayarak kurumun kalitesini ve işgücünü arttıracaktır. Her insanın spor işletmelerini kullanım amacı birbirinden farklıdır. Bir kısmı, boş zamanlarını değerlendirmek, günün stresinden yoğunluğundan uzaklaşmak için, bir kısmı ise, tamamen fiziksel amaçlı vücut gelişimi için bu programlara katılır. Spor kulüpleri, spor malzemeleri, spor tüketicileri, spor eğitimcileri ve yapılan spor uygulamaları, faaliyetleri spor ortamını oluşturmaktadır. Sadece birinin bile eksikliği ülkenin başarısı için hassas bir rol oynamaktadır. İnsan Kaynaklarının görevi, kurum içerisinde bulunan herkesin daha etkili ve birbiri ile ahenk içinde çalışmasını sağlayan, hedeflerine ulaşmasını sağlayan işlerin tümüdür. Dar anlamda işletmenin başarısı, etkili bir insan kadrosuyla gerçekleşir (Gündoğdu ve Devecioğlu, 2009).

Yönetimin birden çok anlama sahip olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Asıl amaç; hedefleri belirlemek, planlayıp tasarlamak ve gerçekleştirmektir. Yönetim kısaca organizasyonda

hakimiyet kurmak demektir. Bu doğrultuda devreye spor yöneticileri girmektedir. Çünkü kontrol onların elinin altında olacaktır. İnsan kaynakları alanında en fazla göze batan spor yönetimidir. Çünkü sporcu, sponsor, tedarikçiler, ekip arkadaşları vb. gibi unsurların fazla olduğu bir alandır (Retar ve Ark., 2016).

Günümüz iş zorlukları, baskıları birden fazla kuruluşun insan kaynakları yönetimine önemli derecede etki sahibi olmuştur. Ama bazı kuruluşların insan kaynakları yönetimi çok dikkate alınmamıştır. Örneğin; Avustralya’da daha stratejik olma hedefi yönündeki mobbinglere rağmen çoğu spor organizasyonları insan kaynakları birimine sahip değil (Taylor ve Mcgraw, 2016).

Spor yönetimindeki birçok strateji insan kaynakları yönetimine dayanmaktadır. Spor yönetiminin içerisinde yer alan; çalışanların performansı ve eğitimi gibi işlevler insan kaynakları yönetiminin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Rekabette avantaj sağlamak çalışanın memnuniyetine bağlıdır. Bunu da sağlayacak olan birim insan kaynaklarıdır (Krema, 2019).

Spor işletmelerinde personel düzeni uygulamalarında yapılması gereken en dikkat çeken iş güçlü bir kadro oluşturmak ve politika belirlemek. Politika içerisinde; çalışan bilgisi, analizi, değerlendirmesi, iş giriş çıkış saatleri, izinleri, iş eğitimi, istifaları mutlaka olmalıdır (Vural, 2022). Geçmiş ve gelecek için gerekli olan insan unsurunu karşılamalıdır. Örneğin bir spor salonuna güç kazanmak, kiloda azalma görmek, sağlam bir anatomiye ulaşmak gibi çeşitli hedeflerle gelen üyelerin kişisel ihtiyaçlarına cevap verebilecek personellerin spor salonu tarafından işe alınmasında adayların karakteri, yapısı, eğitimi, bilgi ve becerisine göre seçim yapıldığında işletmenin başarısı gerçekleşecektir (Gündoğdu ve Devecioğlu, 2009).

Spor zamanla daha maddi bir hal şekle bürünmektedir. Düzenlenen spor etkinlikleri ekonomik anlamda ülkelerde önem taşımaktadır. Bu yüzden spor işletmelerinin hedeflerine ulaşması için zamanlarının çoğunu insan kaynakları yönetimine adanmaları gerekmektedir. Özellikle insana yatırım yapılmalıdır ki işletmenin geleceği sağlam ve güçlü olsun (Weerakoon, 2016).

Spor işletmelerinin dikkat çekici ve farklı noktası üretildiği anda tüketilmesidir. Bundan dolayı iyi düzenlenmiş insan kaynakları yönetiminin olması, işletmeyi başarıya ve amaçlarına ulaştıracaktır (Balta, 2007).

2.4. ABD İnsan Kaynakları Yönetimi

Amerika'nın değerlerinin temelinde her zaman girişimcilik ve bireysellik ön planda olmuştur ve zaman geçmesine rağmen günümüze kadar bu şekilde ilerlemiştir. ABD'nin ortaya çıkardığı insan kaynakları yönetim teorileri dünya çapında kabul edilmiştir. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin doğuşunun gerek uygulama gerek köken bakımından ABD'de ortaya çıktığını söylenebilir (Orhan, 2010). Amerika kökenli uluslararası şirketler sayesinde insan kaynakları yönetiminin yayılımı tüm dünyaya hızla ulaşmıştır (Koç, 2019).

ABD'de 1900'lü yıllarda çeşitli gelişmelerin yaşandığı ortadadır. İşe alım, ödemeler, eğitim ve geliştirme uygulamaları artık yöneticiler tarafından yapılmaktadır. 1900 yılında personel departmanı, 1902 yılında çalışanlar ile ilgili birim kurulmuştur (Orhan, 2010). İş yerinde oluşan kazalar ile ilgili ise ilk kitap 1903 yılında yayınlanmıştır. 1920 yılında 'Personel İdaresi' başlıklı çeşitli personel konularını içeren ders kitabı yazılmıştır. 1930 yıllarında meydana gelen işsizlik ile ilgili Başkan Roosevelt emekli maaşı, sakatlık, ölüm ödemeleri, işsizlik sigortası gibi terimleri uygulamaya geçirmiştir. Personel yönetimi kavramı 1940'lı yılların ortalarına doğru özgür bir kavram olmaya başlamıştır. Zamanla İnsan kaynakları yönetimi kitaplarda direkt başlık olarak kullanılmaya başlanılmıştır (Eroğlu, 2016). 1960'lı yıllarda Human Resources in Egyptian ve The Human Resources Function adlı kitaplar yayınlanmaya başlamıştır. ABD' de 1980'li yıllarda Personel Yönetimi alanında çeşitli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Çalışanlara artık masraf gözü ile değil bir yatırım kaynağı olarak bakılmaktadırlar. 1990'lı yıllardan sonra insan unsuru üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Personel yönetimi yerini İnsan kaynakları yönetimine bırakmıştır. ABD'de artık insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili kavramlar meydana gelmeye başlamıştır. Dünya genelinde İnsan kaynakları yönetimi kavramını ortaya çıkaran ülkenin ABD olduğu bilinen bir gerçektir. ABD sayesinde diğer ülkeler bu kavram ile tanışmış olsa da her ülkenin kendine göre tarihsel farklılıkları olmuştur (Özçelik, 2006).

İnsan kaynakları alanında lider olan ABD ile Türkiye arasında 1950 yıllarında akademik etkileşimler başlamıştır. Bu yıllarda personel yönetimi ile ilgili yayınlar, çalışmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. ABD sayesinde yönetim kavramının yayılmasında büyük ve önemli bir kurum olan Türk ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) 1952 senesinde kurulmuştur. 1956 yılında Orta Doğu Üniversitesi (ODTÜ) Amerikan üniversitesine dayalı bir şekilde iş idaresi programlarında eğitim vermeye başlanmıştır ve işletme bölümünde yüksek lisans. 1949-1950 yılları arasında American Standart Oil şirketinden birkaç araştırmacı Türkiye'nin ekonomik durumunu incelemiştir ve yetenekli uzman gerekliliğinden, yetersiz ve verimsiz yönetimden, çalışan ücretlerindeki düşüklükten bahsetmişlerdir. 1966-1972 yılları arasında Türk akademisyenlerle yapılan mülakatların sonucunda personel yönetimi ile ilgili Türkiye'nin yeterli derece de bilgi sahibi olmadıklarının, işletmecilik konusunda yöneticilerin Amerika'nın çok gerisinde kaldıklarının sonucuna varılmıştır (Eroğlu, 2016).

Amerika'da insan kaynakları yönetim uzmanları aşağıdaki görevleri yerine getirir:

Personel işe alım, iş bölüm sınıflandırması, yönetim ve geliştirme, tazminat işlemleri ve yan haklar. Bu görevleri gerçekleştirirken uzmanların personel uygulamalarına objektif bir şekilde yaklaşması gerekmektedir. Cinsiyet ve ırk ayrımı yapılmamaktadır. Amerika'da insan kaynakları yönetiminin çok mekanik bir konu olarak incelenmesi ve bir bilim yapması, insan kaynakları yönetiminin temel olarak ele alındığını göstermektedir. Amerika Birleşik Devlet'inde çalışan, firma ile ekonomik ilişkisi olan bir kişi olarak kabul edilmiştir. Ödeme ve terfi işlemleri Amerika için önemli endişelerdir. Bugün Amerika Birleşik Devlet'inde insan kaynakları yönetimi literatüründe şu üç konu popülerdir: Katılım programları, insan kaynakları yönetiminin durumu ve küreselleşme. Çalışanlar için gerçekleştirilen katılım programları üretkenlikle ilgili ciddi endişelerden kaynaklanmaktadır. Toplam kalite yönetimi, ekip oluşturma, çalışanları tartışmalara dahil etmeye yönelik yönetim girişimleridir. Şirket yöneticilerinin yanı sıra birçok yetkili, insan kaynakları yönetiminin statüsünün Türkiye'de yükseltilmesi gerektiğini savunmaktadır. Küreselleşme iş literatüründe popüler bir kelimedir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili kullanıldığında, etkinliği kolaylaştırmak için tek tip insan kaynakları yönetimi uygulamalarının oluşturulması anlamına gelmektedir (Springer, 1995).

Amerika Birleşik Devleti'nde 1930 senelerinde 4,6 milyon insan çalışmıyor iken 1933 senesinde 13 milyona ulaşmıştır. Bu sebeple işsizlik sigortası, emekli maaşı, sendika, ölüm ve sakatlık ödemeleri gibi kavramlar ortaya çıkarılmıştır. 1950 ile 1980 yılları arasında pek önemsenmeyen insan kaynakları yönetimi Amerika dışındaki diğer ülkelerde hassas bir nokta haline gelmiştir. 1980'li yıllardaki rekabetten dolayı Amerika ve birçok ülkede insan kaynakları yönetimi ana konu olmaya başlamıştır. 1989 yılında personel yönetimi kavramı Amerikan Eğitim ve Geliştirme Derneği (ASTD) tarafından insan kaynakları yönetimi kavramına dönüşmüştür. Amerikan Eğitim ve Geliştirme Derneği'nin (ASTD) hazırladığı insan kaynakları yönetim fonksiyonları aşağıdaki gibidir;

Organizasyon ve kariyer geliştirme, planlama, insan kaynakları araştırma sistemleri, iş düzeni, performans yönetimi, personel seçimi, ödemeler, rehberlik hizmetleri, işçi sendikası (Koçak, 2006).

Meral Tuncay'ın 2015 senesindeki çalışmasında Türkiye ve ABD'deki insan kaynakları yönetiminin incelediği temalar ve konular karşılaştırılmıştır. 2004 senesinden 2015 senesine kadar olan çalışmalar incelenmiştir. İlk olarak bu süre zarfında Türkiye'de insan kaynakları yönetimi ile ilgili 88, ABD'de ise 257 makale yayınlandığı sonucuna varılmıştır. Türkiye'deki çalışmaların maalesef kendine özgü içerikleri bulunmamaktadır ve insan kaynakları yönetimini tek öğrenme adresi ABD olmuştur. İki ülkeninde en çok performans kavramı üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır (Tuncay, 2015).

ABD'de spor toplumun baskın bir içsel özelliğidir. Her ne kadar ulusal olarak bir sistemleri olmasa da ABD spor için sürekli olarak stratejik bir gözetim sağlamaktadır (Pitts ve Zhang, 2020).

ABD'nin sporu yönetirken düşündüğü en önemli hedeflerin olimpiyatlarda diğer ülkelerin hepsinden daha başarılı olmak, madalyaların sayısını arttırmak, özellikle takım sporlarında başarılı olmak ve Amerikan halkının gönlünü fethetmektir. Önemli diğer bir hedefi ise maddi olarak borçlanmamak, gelir ve giderleri paralel bir şekilde yürütmektir (İpbüken ,2002).

ABD'de birçok işletme üstünlük kurmak için ihtiyaç duyulanan iyi yönetilmiş ve kullanılmış insan kaynakları olduğunu bilinçlerine yerleştirmiştir (Rençber, 2014).

Spor günümüzde tüm sektörler içerisinde bütçe olarak ilk sıralarda yer almaktadır. ABD spor sayesinde tam 5.5 milyon kişiyi spor endüstrisinde istihdam ettirmektedir. Okula ayrılan bütçelerde diğer etkinliklerden yanısıra spora daha fazla bütçe ayırmaktadır (Ekmekçi ve Ark., 2012).

2.5. Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Çalışmalar

Yapılan çalışmalara detaylı bir şekilde göz atıldığında insan kaynakları yönetimi ile ilgili fazlasıyla çalışma olduğunu görebilmekteyiz. Fakat gerek özel gerek kamuya ait spor işletmeleri ile ilgili araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu noktada ilgili çalışmalara bakacak olursak şu şekilde özetlemek mümkün olabilir;

Chris Wolsey, Sue Minten ve Jeffrey Abrams (2011) spor ve boş zaman alanında insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir kitap çıkartmıştır. Kitap insan kaynakları yönetimindeki tüm temel konular ve kavramlar hakkında bilgi sunmaktadır. İşe alım ve seçim, öğrenme, eğitim, performans inceleme gibi konulara değinmektedir. Kitap okuyucuyu insan kaynakları yönetiminde stratejik bir yaklaşım geliştirmeye teşvik etmektedir.

Krsmanovic ve arkadaşlarının 2014 senesinde yapmış olduğu çalışmada; sporun önemli bir toplumsal olgu olduğunun ve sporun hayatta kalabilmesi için insan kaynaklarına değer göstermesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin öneminin vurgulandığı, nitel araştırma yöntemleriyle yapılmış bir diğer çalışmada, spor endüstrisinde rekabetin hızla arttığı günümüzde, yöneticilerin sorunların çözümünde stratejik insan kaynakları yönetimini kullanmaları gerektiği belirtilmiştir (Weerakoon.2016).

Ekenci ve İmamoğlu (2002) spor işletmeciliğinin tüm fonksiyonlarını dile getirdikleri eserlerinde, spor işletmelerinin kuruluşu, yönetimi, üretim, pazarlama, personel, halkla ilişkiler ve sponsorluk ile ilgili detaylar açıklanmıştır. Kitapta işletmelerin iki önemli özelliğinden bahsedilmiştir. Mal ve hizmet üretmek hedefiyle uygulamada bulunmak ve bu hedefi hayata geçirmek için gerekli üretim unsurlarına sahip olmak.

Spor işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan İstanbul ilinde bulunan 100 veya daha fazla personel çalıştıran işletmelerden oluşturulmuştur. Spor işletmelerindeki yönetici ve çalışanların insan kaynakları uygulamalarını nasıl

algıladıklarını, uyguladıklarını araştırarak ülkemize uygun modeller geliştirilmesi için önerilerde bulunulması hedeflenmiştir. İnsan kaynakları yönetim departmanının fonksiyonlarını uygulamadığını ve personellerin bu konu hakkında donanım sahibi olmadıklarının sonucuna varılmıştır (Şenyücel, 2003).

Spor merkezlerinde çalışan düzen anlayışı ve işletmecilik adlı bir diğer çalışmada; işletmecilik faaliyetleri üzerinde durularak analitik bir inceleme ile insan faktörünün yönetim amaçlarının gerçekleştirilmesindeki, personel yönetim anlayışı değerlendirilmiştir. Sonuç olarak; spor ortamının oluşmasında spor salonlarının önemli bir etkiye sahip olduğu, tesislerin verimli kullanılmasının hem sporcu yetiştirilmesinde hem de beşerî kaynakların üretimindeki verimliliğin arttırılmasında büyük bir etken olduğu sonucuna varılmıştır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005).

Çalışma grubunu Kayseri'deki 21'i özel, 14'ü kamu olan işletmelerin yer aldığı bir diğer çalışmada, özel sektörün insan kaynaklarına daha fazla değer gösterdiği tespit edilmiştir (Bulut, 2008).

Türkiye'de 1938-2008 yılları arasındaki süreç araştırıldığında insan kaynakları yönetimi ile ilgili toplamda 2216 adet lisansüstü tezin yapıldığı görülmektedir. 263'ü doktora, 1953'ü yüksek lisans tezidir. Verilere ulaşmak için tarama modeli kullanılmıştır. İçerik analiz yöntemi kullanılarak sonuçlandırılmıştır. YÖK Elektronik Tez Arşivinden araştırılmıştır. Yapılan tezlerin anabilim dallarına göre dağılımına bakıldığında spor, diğer kategorisinin içerisinde %3,7 oranla yer almıştır. (Benligiray, 2009).

Türkiye'de 1990-2022 yılları arasındaki süreç incelendiğinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili toplamda 817 adet lisansüstü tezin yapıldığı görülmektedir. 699'u yüksek lisans, 118'i doktora'dır. Yapılan tezlerin anabilim dallarına göre dağılımına bakıldığında spor ile ilgili 4 adet yüksek lisans, 2 adet doktora tezi yapılmıştır. İncelemeler YÖKTEZ 'den araştırılmıştır.

Türkiye ve Kanada'da yer alan spor işletmelerinin insan kaynakları yönetiminin incelendiği bir çalışmada kaliteli hizmetin insan kaynaklarına verilen önemle eş değer olduğunun, personele her konuda destek çıkmak gerektiğinin sonucuna varılmıştır. Araştırmanın kapsamını yurtdışı için Kanada'nın Vancouver şehri, Türkiye için İstanbul

şehri oluşturmaktadır. Veri elde etmek için yüz yüze görüşme tekniği ve anket yöntemi kullanılmıştır. Bulguların analizinde ise SPSS 13 programı kullanılmıştır (Bozkır, 2011).

Çisem Ünlü 'nün yapmış olduğu bir diğer çalışmada, spor işletmeleri ile özel hastanelerin insan kaynakları yönetimlerinin benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. İstanbul ilinde bulunan 45 özel hastane ile 36 spor işletmesinin yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Değerlendirmeye yalnız 34 özel hastane ve 31 spor işletmesi alınmıştır. Veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analiz kısmında ise Mann Whitney U testi kullanılmıştır. (Ünlü, 2011).

Covid-19 döneminde spor işletmelerinin karşılaştığı zorlukların incelendiği bir çalışmada insan kaynakları ile ilgili yaşanan sorunlar da ele alınmıştır (Rizvandi, Afroozeh ve Jalilvand, 2020).

BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Türkiye ve ABD'deki özel spor işletmelerindeki İnsan kaynakları uygulamalarını karşılaştırmalı incelemeyi amaçlayan bu çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır.

Nicel yöntem deneysel veya istatistik yöntem olarak adlandırılmıştır. Bu yöntem ölçüm yapılan, süreklilik gösteren, nesnel araştırma yaklaşımıdır (Erişti, 2013). Nicel araştırmalar sayısal olarak ölçülebilen, geniş bir şekilde nicel veriler toplayan, elde edilen verileri istatistiksel olarak çözümleyen araştırmalardır. Nicel araştırmalarda olgular çevrelerinden soyutlanarak nesnelleştirilir. Daha sonra ölçülebilen özelliklere dönüştürülmesi sağlanır. Nicel yöntemi kullanan araştırmacılar kendilerini araştırmadan soyutlar ve çalışmayı standart bir şekilde gerçekleştirir (Şavran, 2009).

Nicel araştırma yönteminin özellikleri;

- Nicel araştırmaların temeli, pozitivist düşünceye dayanmaktadır.
- Nicel araştırmalar açısından gerçek, sadece bir tanedir ve de kesindir.
- Nicel araştırmalar, nesneldir.
- Nicel araştırmalar, gözlem ve deney temeli üzerine kuruludur.
- Nicel araştırmalar, tümdengelim yaklaşımını benimsemektedir.
- Nicel araştırmalar, indirgemecidir.
- Nicel araştırmalar için öncelik, genellemeler yapabilmektir (Demirel, 2018).

3.1.1. Araştırma deseni

Araştırma karşılaştırmalı desen ile desenlenmiştir. Karşılaştırmalı desen değişkenler arasındaki benzerliği veya farklılığı karşılaştırır. Betimsel araştırmayı bir adım ileriye götürür (Sözbilir, 2012).

Karşılaştırmalı yöntem, belirli olayların gerçekleşmesinde ve zamanla değişim göstermesinde önemli olan fonksiyonel unsurları gruplandırmayı ve anlatmayı amaç edinen umumi bir tanımdır. Karşılaştırmalı yöntem, sosyal bilimlerde ölçüm ve yeni terimlerle ilgili bilgi sahibi olmada çalışma yapan kişilere geniş ve kalıcı bilgiler sunmaktadır (Aydın ve Hanağası, 2017). Bu açıklamalar doğrultusunda Türkiye ve ABD'deki özel spor işletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları incelenip karşılaştırılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışmada kolayda örnekleme ve amaçsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi en yaygın kullanılan örneklem yöntemlerinden biridir. Hem nicel hem de nitel çalışmalarda kullanılmaktadır (Yağar ve Dökme, 2018). Amaçsal örnekleme yöntemi yansız olmayan bir örneklemedir. Çalışmanın hedefi ile paralel ilerleyen bilgi düzeylerinin ayıklanarak incelenmesini sağlar. Belli noktaların eksikliğini gideren ya da bazı niteliklere hâkim olan kişisel durumlarda çalışılmak istenildiğinde tercih edilir (Özyürek ve Ark., 2016). Çalışma ile ilgili grup hakkında bilgi edinmeyi gerçekleştirmek açısından, özel spor işletmelerinin insan kaynakları uzmanları dahil olmuştur.

Bu çalışmanın örneklemini Türkiye ve ABD'deki özel spor işletmeleri insan kaynakları bölümü çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'deki tüm özel spor işletmelerine ulaşamayacağı için sınırlandırma yapılarak, şehircilik ve gelişim düzeyi dikkate alındığında İstanbul ili tercih edilmiştir. Farklı ilçelerden toplam 30 özel spor işletmesi ile çalışma sürdürülmüştür. Tercih edilen spor işletmelerinin faaliyet alanlarını; fitness, dövüş sporları, pilates, zumba, yoga oluşturmaktadır. En az 100 üyesi ve 1-3 çalışanı olan özel spor işletmelerine anket uygulanmıştır. Araştırma örnekleminin yurtdışı bölümü için ABD'nin en büyük eyaleti olarak bilinen California seçilmiştir. Yaklaşık 40 milyona yakın nüfusu ile dikkat çeken bir bölgedir. California'daki özel spor işletmelerine daha kolay ulaşım sağlandığı için tercih edilmiştir. California eyaletinde bulunan farklı ilçelerden toplam 30 özel spor işletmesi ile çalışma sürdürülmüştür. Tercih edilen spor işletmelerinin faaliyet alanlarını; fitness, pilates, yoga, spor kampları, spor klinikleri, dövüş sporları oluşturmaktadır. En az 100 üyesi ve 1-3 çalışanı olan özel spor işletmelerine anket uygulanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmadaki verilere ulaşmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Bozkır (2011) tarafından geliştirilen İnsan Kaynakları uygulamalarını belirlemeye yönelik 39 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk üç sorusu demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir (yaş, cinsiyet, eğitim durumu). Kalan 36 soru ise özel spor işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarını belirlemeye yöneliktir. Anket özel spor işletmelerindeki insan kaynakları uzmanlarına çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Google anket uygulaması üzerinden hazırlanıp yayınlanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın analiz kısmında betimsel istatistik kullanılmıştır. SPSS 22 programı ile verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Tüm değişkenler için frekans analizleri uygulanmıştır. Kategorik değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için çapraz tablo analizleri uygulanmıştır.

BÖLÜM 4. BULGULAR

4.1.Türkiye ve ABD Anket Bulguları

Türkiye ve ABD’de yer alan özel spor işletmelerinde gerçekleştirilen anket çalışmasında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 1 : Demografik Özellikler.

Özellikler	N	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	Türkiye: 20 ABD: 9	Türkiye: %66,7 ABD: %30,0
Kadın	Türkiye: 10 ABD: 21	Türkiye: %33,3 ABD: %70,0
Yaş		
18-23	Türkiye: 5 ABD: 13	Türkiye: %16,7 ABD: %43,3
24-29	Türkiye: 18 ABD: 10	Türkiye: %60,0 ABD: %33,3
30-35	Türkiye: 7 ABD: 5	Türkiye: %23,3 ABD: %16,7
36-41	ABD: 2	ABD: 6,7
Eğitim Durumu		
İlköğretim	ABD: 2	ABD: %6,9
Lise	Türkiye: 1 ABD: 2	Türkiye: %3,3 ABD: %6,9
Yüksekokul	Türkiye: 2 ABD: 4	Türkiye: %6,7 ABD: %13,8
Üniversite	Türkiye: 23 ABD: 13	Türkiye: %76,7 ABD: %44,8
Yüksek Lisans ve Üzeri	Türkiye: 4 ABD: 8	Türkiye: %13,3 ABD: %27,6

Yapılan Türkiye anketinde İK uzmanlarının cinsiyet dağılımı %66,7’si erkek %33,3’ü kadın, İK uzmanlarının yaş dağılımı %16,7’si 18-23 yaş, %60’ı 24-29 yaş, %23,3’ü 30-35 yaş, İK uzmanlarının eğitim durumu dağılımı %3,3’ü lise, %6,7’si yüksek okul, %76,7’si üniversite, %13,3’ü yüksek lisans ve üzeri seviyede olduğu görülmüştür.

Yapılan ABD anketinde İK uzmanlarının cinsiyet dağılımı %30’u erkek %70’i kadın, İK uzmanlarının yaş dağılımı %43,3’ü 18-23 yaş, %33,3’ü 24-29 yaş, %16,7’si 30-35 yaş,

%16,7'si 36-41 yaş, İK uzmanlarının eğitim durumu dağılımı %6,9'u ilk öğretim, %6,9'u lise, %13,8'i yüksek okul, %44,8'i üniversite, %27,6'sı yüksek lisans ve üzeri seviyede mezun olduğu görülmüştür.

Tablo 2 : Departman Sorumlularının Spor Merkezinde Çalışma Yılı.

Çalışma Yılı	N		Yüzde (%)	
0-3 yıl	Türkiye: 16	ABD: 13	Türkiye: %55,2	ABD: %44,8
4-7 yıl	Türkiye: 11	ABD: 5	Türkiye: %37,9	ABD: %17,2
8-11 yıl	Türkiye: 1	ABD: 7	Türkiye: %3,4	ABD: %24,1
12-15 yıl	Türkiye: 1	ABD: 1	Türkiye: %3,4	ABD: %3,4
15 yıl ve üzeri	Türkiye: 0	ABD: 3	Türkiye: %0	ABD: %10,3
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 29	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde İK uzmanlarının %55,2'si 0-3 yıl, %37,9'u 4-7 yıl, %3,4'ü 8-11 yıl, %3,4'ü 12-15 yıl çalıştıkları tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde İK uzmanlarının %44,8'i 0-3 yıl, %17,2'si 4-7 yıl, %24,1'i 8-11 yıl, %3,4'ü 12-15 yıl, %10,3'ü 15 yıl ve üzeri çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3 : Spor Merkezinin Faaliyet Yılı.

	N		Yüzde (%)	
0-3 yıl	Türkiye: 13	ABD: 9	Türkiye: %43,3	ABD: %30,0
4-7 yıl	Türkiye: 10	ABD: 11	Türkiye: %33,3	ABD: %36,7
8-11 yıl	Türkiye: 3	ABD: 4	Türkiye: %10,0	ABD: %13,3
12-15 yıl	Türkiye: 3	ABD: 4	Türkiye: %10,0	ABD: %13,3
15 yıl ve üzeri	Türkiye: 1	ABD: 2	Türkiye: %3,3	ABD: %6,7
Toplam	Türkiye: 30	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde Spor merkezinin %43,3'ü 0-3 yıl, %33,3'ü 4-7 yıl, %10'u 8-11 yıl, %10'u 12-15 yıl, %3,3'ü 15 yıl ve üzeri faaliyette olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde Spor merkezinin %30'u 0-3 yıl, %36,7'si 4-7 yıl, %13,3'ü 8-11 yıl, %13,3'ü 12-15 yıl, %6,7'si 15 yıl ve üzeri faaliyette olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4 : Spor Merkezinde Çalışan Sayısı.

Çalışan Sayısı	N		Yüzde (%)	
1-3 kişi	Türkiye: 8	ABD: 4	Türkiye: %26,7	ABD: %13,3
4-6 kişi	Türkiye: 10	ABD: 6	Türkiye: %33,3	ABD: %20,0
7-9 kişi	Türkiye: 5	ABD: 7	Türkiye: %16,7	ABD: %23,3
10-12 kişi	Türkiye: 2	ABD: 11	Türkiye: %6,7	ABD: %36,7
13 kişi ve üzeri	Türkiye: 5	ABD: 2	Türkiye: %16,7	ABD: %6,7
Toplam	Türkiye: 30	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde Spor merkezinde çalışan sayısı %26,7'si 1-3 kişi, %33,3'ü 4-6 kişi, %16,7'si 7-9 kişi, %6,7'si 10-12 kişi, %16,7'si 13 kişi ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde Spor merkezinde çalışan sayısı %13,3'ü 1-3 kişi, %20'si 4-6 kişi, %23,3'ü 7-9 kişi, %36,7'si 10-12 kişi, %6,7'si 13 kişi ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5 : Spor Merkezlerinde İKY ile İlgili Bölümler.

Departman	N		Yüzde (%)	
İ.K. Departmanı	Türkiye: 16	ABD:22	Türkiye: %53,3	ABD: %75,9
Personel Departmanı	Türkiye: 3	ABD: 3	Türkiye: %10,0	ABD: %10,3
Personel ve İdari işler Departmanı	Türkiye: 5	ABD: 4	Türkiye: %16,7	ABD: %13,8
İdari İşler Departmanı	Türkiye: 4		Türkiye: %13,3	
Diğer	Türkiye: 2		Türkiye: %6,7	
Toplam	Türkiye: 30	ABD: 29	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde spor işletmesinde İKY ile ilgili temaları işleyen bölüm adının %53,3'ü İ.K departmanı, %10,0'u personel departmanı, %16,7'si personel ve idari işler departmanı, %13,3'ü idari işler departmanı, %6,7'si diğer departmanlarda olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde işletmesinde İKY ile ilgili temaları işleyen bölüm adının %75,9'u insan kaynakları departmanı, %10,3'ü personel departmanı %13,8'i personel ve idari işler departmanı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6 : Departmanın Faaliyet Yılı.

Faaliyet Yılı	N		Yüzde (%)	
0-3 yıl	Türkiye: 14	ABD: 14	Türkiye: %48,3	ABD: %46,7
4-7 yıl	Türkiye: 11	ABD: 10	Türkiye: %37,9	ABD: %33,3
8-11 yıl	Türkiye: 1	ABD: 5	Türkiye: %3,4	ABD: % 16,7
12-15 yıl	Türkiye: 3	ABD: 1	Türkiye: %10,3	ABD: %3,3
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde spor işletmesindeki personeller ile ilgili konuların işlendiği bölümlerin faaliyet yılı %48,3'ü 0-3 yıl, %37,9'u 4- 7 yıl, %3,4'ü 8-11 yıl, %10,3'ü 12-15 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde spor işletmesindeki personeller ile ilgili konuların işlendiği bölümlerin faaliyet yılı %46,7'si 0-3 yıl, %33,3'ü 4- 7 yıl, %16,7'si 8-11 yıl, %3,3'ü 12-15 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7 : Departman Çalışan Sayısı.

Çalışan Sayısı	N		Yüzde (%)	
1 kişi	Türkiye: 13	ABD: 15	Türkiye: %44,8	ABD: %50,0
2 kişi	Türkiye: 7	ABD: 11	Türkiye: %24,1	ABD: %36,7
3 kişi	Türkiye: 2	ABD: 3	Türkiye: %6,9	ABD: %10,0
4 kişi	Türkiye: 3		Türkiye: %10,3	
5 kişi ve üzeri	Türkiye: 4	ABD: 1	Türkiye: %13,8	ABD: %3,3
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde spor işletmelerinde personellere ilişkin konuların yürütülmesi için çalıştırılan birey sayısı %44,8'inde 1 kişi, %24,1'inde 2 kişi, %6,9'unda 3 kişi, %10,3'ünde 4 kişi, %10,8'inde 5 kişi ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde spor işletmelerinde personellere ilişkin konuların yürütülmesi için çalıştırılan birey sayısı %50'si 1 kişi, %36,7' sinin 2 kişi, %10'unun 3 kişi, %3,3'ünün 5 ve üzeri kişi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8 : Departmanın Sorumluluk Alanları.

Sorumluluk Alanı	Kullanan Katılımcı			
	N		Oran	
Ödeme	Türkiye: 16	ABD: 10	Türkiye: %53,3	ABD: %33,3
İşe Alma Yerleştirme	Türkiye: 22	ABD: 14	Türkiye: %73,3	ABD: %46,7
Ücretlendirme	Türkiye: 18	ABD: 8	Türkiye: %60,0	ABD: %26,7
Personel Eğitim	Türkiye: 13		Türkiye: %43,3	
Prim	Türkiye: 13	ABD: 8	Türkiye: %43,3	ABD: %26,7
Bordro	Türkiye: 16	ABD: 8	Türkiye: %53,3	ABD: %26,7
Ödüllendirme	Türkiye: 7	ABD: 5	Türkiye: %23,3	ABD: %16,7
Avans	Türkiye: 7	ABD: 6	Türkiye: %23,3	ABD: %20,0
Servis	Türkiye: 6	ABD: 6	Türkiye: %20,0	ABD: %20,0
Sağlık İşlemleri	Türkiye: 9	ABD: 7	Türkiye: %30,0	ABD: %23,3
Yemek	Türkiye: 6	ABD: 9	Türkiye: %20,0	ABD: %30,0
Puantörlük	Türkiye: 5	ABD: 3	Türkiye: %16,7	ABD: %10,0
Emeklilik	Türkiye: 7	ABD: 4	Türkiye: %23,3	ABD: %13,3
Kariyer Planlama	Türkiye: 9	ABD: 15	Türkiye: %30,0	ABD: %50,0
İş Gücü Planlama	Türkiye: 8	ABD: 11	Türkiye: %26,7	ABD: %36,7
Personel ve Özlük İşlemleri	Türkiye: 7	ABD: 13	Türkiye: %23,3	ABD: %43,3
İş Güvenliği ve Sağlığı	Türkiye: 12	ABD: 5	Türkiye: %40,0	ABD: %16,7
Personel Denetimi	Türkiye: 12	ABD: 7	Türkiye: %40,0	ABD: %23,3
Personel Motivasyonu	Türkiye: 10	ABD: 12	Türkiye: %33,3	ABD: %40,0
Çalışanların Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi	Türkiye: 10	ABD: 7	Türkiye: %33,3	ABD: 23,3
Performans Değerlendirme	Türkiye: 10	ABD: 6	Türkiye: %33,3	ABD: %20,0
Nakiller ve Atamalar	Türkiye: 4	ABD: 9	Türkiye: %13,3	ABD: %30,0
İş Tanımlarını Belirleme	Türkiye: 6	ABD: 7	Türkiye: %20,0	ABD: %23,3
Personeli Yasal Haklar Konusunda Bilgilendirme	Türkiye: 8	ABD: 9	Türkiye: %26,7	ABD: %30,0

Yapılan Türkiye anketinde spor merkezlerinde departmanların %53,3'ü ödeme, %73,3'ü işe alma yerleştirme, %60'ı ücretlendirme, %43,3'ü personel eğitim, %43,3'ü personel eğitim, %43,3'ü prim, %53,3'ü bordro, %23,3'ü ödüllendirme, %23,3'ü avans, %20'si servis, %30'u sağlık işlemleri, %20'si yemek, %16,7'si puantörlük, %23,3'ü emeklilik, %30'u kariyer planlama, %26,7'si iş gücü planlama, %23,3'ü personel ve özlük işlemleri,

%40'ı iş güvenliği ve sağlığı, %40'ı personel denetimi, %33,3'ü personel motivasyonu, %33,3'ü çalışanların amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, %33,3'ü performans değerlendirme, %13,3'ü nakiller ve atamalar, %20'si iş tanımlarını belirleme, %26,7'si personeli yasal hakları konusunda bilgilendirme gibi sahalarda faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde spor merkezlerinde departmanların %33,3'ü ödeme, %46,7'si işe alma yerleştirme, %26,7'si ücretlendirme, %26,7'si bordro, %26,7'si prim, %16,7'si ödüllendirme, %20'si avans, %23,3'ü sağlık işlemleri, %20'si servis, %30'u yemek, %10'u puantörlük, %13,3'ü emeklilik, %50'si kariyer planlama, %36,7'si iş gücü planlama, %43,3'ü personel ve özlük işlemleri, %16,7'si iş güvenliği ve sağlığı, %23,3'ü personel denetimi, %40'ı personel motivasyonu, %23,3'ü çalışanların amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, %20'si performans değerlendirme, %30'u nakiller ve atamalar, %23,3'ü iş tanımlarının belirlenmesi, %30'u personeli yasal haklar konusunda bilgilendirme gibi sahalarda faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 9 : Uzun Dönem İK Planlaması.

İK Planlaması	N		Yüzde (%)	
Evet yapıyor	Türkiye: 26	ABD: 26	Türkiye: %89,7	ABD: %86,6
Yapılmıyor	Türkiye: 2	ABD: 2	Türkiye: %6,9	ABD: %6,7
Fikrim yok	Türkiye: 1	ABD: 2	Türkiye: %3,4	ABD: %6,7
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde spor merkezlerinde %89,7'sinde yapıldığı, %6,9'unda yapılmadığı, %3,4'ünün ise fikirsiz oldukları tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde spor merkezlerinde %86,6'sında yapıldığı, %6,7'sinde yapılmadığı tespit edilmiştir. %6,7'sinin fikirsiz oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 10 : Geleceğe Dönem İK Departmanının İşlevi.

Departmanın Fonksiyonu	N		Yüzde (%)	
Planlamada görev alır	Türkiye: 21	ABD: 25	Türkiye: %70,0	ABD: %86,2
Aktif olarak katılmaz	Türkiye: 7	ABD: 4	Türkiye: %23,3	ABD: %13,8
Toplam	Türkiye: 28	ABD: 29	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde spor işletmelerinde geleceğe yönelik planlamada İK departmanının işlevi %70'i planlamada görev aldığı, %23,3'ünün ise pasif olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde spor işletmelerinde geleceğe yönelik planlamada İK departmanının işlevi %86,2'sinin planlamada görev aldığı, %13,8'inin ise pasif olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11 : Spor İşletmesinin Uygulamalarına İK Uzmanının Katılım Düzeyi.

Katılım Düzeyi	N		Yüzde (%)	
Uygulama aşamasında	Türkiye: 15	ABD: 21	Türkiye: %53,6	ABD: %70,0
Danışman olarak	Türkiye: 13	ABD: 9	Türkiye: %46,4	ABD: %30,0
Toplam	Türkiye: 28	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde spor işletmelerinde geleceğe yönelik planlama yapılırken İK uzmanının katılım düzeyi %53,6' sının uygulama aşamasında katıldığı, %46,4'ünün danışman olarak katıldığı görülmüştür.

Yapılan ABD anketinde spor işletmelerinde geleceğe yönelik planlama yapılırken İK uzmanının katılım düzeyi %70'inin uygulama aşamasında, %30'unun danışman olarak katıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 12 : Çalışan Sayısındaki Durum.

Personel Sayısında Değişme	N		Yüzde (%)	
Artacak	Türkiye: 16	ABD: 20	Türkiye: %55,2	ABD: %66,7
Azalacak	Türkiye: 2	ABD: 5	Türkiye: %6,9	ABD: %16,7
Aynı Kalacak	Türkiye: 7	ABD: 3	Türkiye: %24,1	ABD: %10,0
Herhangi bir stratejimiz yok	Türkiye: 4	ABD: 2	Türkiye: %13,8	ABD: %6,7
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde spor işletmelerindeki çalışan sayısının ileriki yıllarda %55,2'sinin artacağı, %6,9'unun azalacağı, %24,1'inin aynı kalacağı, %13,8'nin ise planının olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde spor işletmelerindeki çalışan sayısının ileriki yıllarda %66,7'sinin artacağı, %16,7'sinin azalacağı, %10'unun aynı kalacağı, %6,7'sinin ise planının olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 13 : Rekabette Fark Yaratacak Unsur.

Faktör	N		Yüzde (%)	
Çalışanlar	Türkiye: 7	ABD: 8	Türkiye: %24,1	ABD: %26,7
Kalite	Türkiye: 20	ABD: 13	Türkiye: %69,0	ABD: %43,3
Sermaye	Türkiye: 1	ABD: 3	Türkiye: %3,4	ABD: %10,0
Teknolojik Üstünlük	Türkiye: 1	ABD: 5	Türkiye: %3,4	ABD: %16,7
Diğer	ABD: 1		ABD: %3,3	
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde spor işletmelerinde rekabette fark yaratan en önemli unsurun %24,1'i çalışanlar, %69'su kalite, %3,4'ü sermaye, %3,4'ü teknolojik üstünlük olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde spor işletmelerinde rekabette fark yaratan en önemli unsurun %26,7'si çalışanlar, %43,3'ü kalite, %10'u sermaye, %5'inde teknolojik üstünlük, %3,3'ünde diğer faktörlerin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14 : Motivasyon İçin Kullanılan Yöntem.

Motivasyon Aracı	N		Yüzde (%)	
Prim	Türkiye: 21	ABD: 20	Türkiye: %70,0	ABD: %66,7
Çalışma Koşullarını İyileştirme	Türkiye: 19	ABD: 20	Türkiye: %63,3	ABD: %66,7
Yetki / Sorumluluk	Türkiye: 10	ABD: 7	Türkiye: %33,3	ABD: %23,3
Kariyer İmkânı	Türkiye: 12	ABD: 18	Türkiye: %40,0	ABD: %60,0
Ceza	Türkiye: 1	ABD: 7	Türkiye: %3,3	ABD: %23,3
Ödül	Türkiye: 12	ABD: 11	Türkiye: %40,0	ABD: 36,7

Yapılan Türkiye anketinde spor işletmelerinde motivasyonu sağlamak için %70'inde prim, %63,3'ünde çalışma koşullarını iyileştirme, %33,3'ünde yetki ve sorumluluk, %40'ında kariyer imkânı sunma, %3,3'ünde ceza, %40'ında ödül uygulamaların yapıldığı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde spor işletmelerinde motivasyonu sağlamak için %66,7'sinde prim, %66,7'sinde çalışma koşullarını iyileştirme, %23,3'ünde yetki ve sorumluluk, %60'ında kariyer imkânı sunma, %23,3'ünde ceza, %36,7'sinde ödül olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15 : Sosyal Tesis ve İmkanlar.

Sosyal Tesis ve İmkanlar	Var			
	N		Oran	
Kütüphane	Türkiye: 4	ABD: 11	Türkiye: %13,3	ABD: %36,7
Dinlenme Salonu	Türkiye: 18	ABD: 9	Türkiye: %60,0	ABD: %30,0
İnternet	Türkiye: 19	ABD: 22	Türkiye: %63,3	ABD: %73,3
Toplantı Salonu	Türkiye: 8	ABD: 18	Türkiye: %26,7	ABD: %60,0
Sağlık Hizmetleri- Kreş –Çocuk Parkı	Türkiye: 5	ABD: 14	Türkiye: %16,7	ABD: %46,7
Hafta Sonu Etkinlikleri ve Özel Günler	Türkiye: 11	ABD: 17	Türkiye: %36,7	ABD: %56,7

Yapılan Türkiye anketinde %13,3'ünde kütüphane olduğu, %60'ında dinlenme salonunun olduğu, %63,3'ünde internet olduğu, %26,7'sinde toplantı salonu olduğu, %16,7'sinde sağlık hizmetleri-kreş-çocuk parkı olduğu, %36,7'sinde hafta sonu etkinlikleri ve özel günler olduğu görülmüştür.

Yapılan ABD anketinde %36,7'sinde kütüphane, %30'unda dinlenme salonu olduğu, %73,3'ünde internet olduğu, %60'ında toplantı salonunun olduğu, %46,7'sinde sağlık hizmetleri-kreş-çocuk parkı, %56,7'sinde hafta sonu etkinlikleri ve özel günler olduğu görülmüştür.

Tablo 16 : Personellerin Fikirlere Olan Katılım Seviyesi.

	N		Yüzde (%)	
Evet	Türkiye: 28	ABD: 27	Türkiye: %96,6	ABD: %93,1
Hayır	Türkiye: 1	ABD: 2	Türkiye: %3,4	ABD: %6,9
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 29	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %96,6'sında çalışanların fikirlerinin alındığı, %3,4'ünde çalışanların fikirlerinin alınmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %93,1’inde çalışanların fikirlerinin alındığı, %6,9’unda çalışanların fikirlerinin alınmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 17 : Personellerin Düşüncelerinde Kullanılan Yöntemler.

Araçlar	N	Yüzde (%)
Dilek kutuları ile	Türkiye: 3	Türkiye: %10,3
Fikir kutuları ile	ABD: 5	ABD: %17,2
Panolar ile	ABD: 2	ABD: %6,9
Yüz Yüze Görüşme ile	Türkiye: 14 ABD: 14	Türkiye: %48,3 ABD: %48,3
Anket	Türkiye: 2	Türkiye: %6,9
Toplantı	Türkiye: 10 ABD: 8	Türkiye: %34,5 ABD: %27,6
Toplam	Türkiye: 29 ABD: 29	Türkiye: %100,0 ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %10,3’ünde dilek kutuları ile, %48,3’ünde yüz yüze görüşme yöntemiyle, %6,9’unda anket ile, %34,5’inde toplantı ile uygulamaların yapıldığı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %17,2’sinde fikir kutuları ile, %48,3’ünde yüz yüze görüşme ile, %6,9’unda panolar ile, %27,6’sında toplantı yöntemiyle uygulamaların yapıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 18 : Personellerin Spor İşletmesi İçin Tanımı.

Çalışan Tanımı	N	Yüzde (%)
Değişken bir hizmet aracı	Türkiye: 5 ABD: 16	Türkiye: %17,2 ABD: %53,3
Hizmet Faktörü	Türkiye: 12 ABD: 6	Türkiye: %41,4 ABD: %20,0
Hizmet kaynağı	Türkiye: 7 ABD: 5	Türkiye: %24,1 ABD: %16,7
Geliştirilebilir kaynak	Türkiye: 5 ABD: 3	Türkiye: %17,2 ABD: %10,0
Toplam	Türkiye: 29 ABD: 30	Türkiye: %100,0 ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %17,2’sinde değişken bir hizmet aracı, %41,4’ünde hizmet faktörü, %24,1’inde hizmet kaynağı, %17,2’sinde geliştirilebilir kaynak olarak tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %53,3’ünde değişken bir hizmet aracı, %20’sinde hizmet faktörü, %16,7’sinde hizmet kaynağı, %10’unda geliştirilebilir kaynak olarak tespit edilmiştir.

Tablo 19 : Maliyet ve Yatırım Ayrımı.

Çalışan Tanımı	N	Yüzde (%)
Bir Maliyet Unsurudur	Türkiye: 12 ABD: 14	Türkiye: %41,4 ABD: %48,3
Bir Yatırım Unsurudur	Türkiye: 17 ABD: 15	Türkiye: %58,6 ABD: %51,7
Toplam	Türkiye: 29 ABD: 29	Türkiye: %100,0 ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %41,4'ünde bir maliyet unsuru, %58,6'sında bir yatırım unsurudur.

Yapılan ABD anketinde %48,3'ünde bir maliyet unsuru, %51,7'sinde bir yatırım unsurudur.

Tablo 20 : Personel Devir Hızı.

Personel Devir Hızı	N	Yüzde (%)
Hesaplanmıyor	Türkiye: 17 ABD: 14	Türkiye: %58,6 ABD: %46,7
Hesaplanıyor	Türkiye: 12 ABD: 16	Türkiye: %41,4 ABD: %53,3
Toplam	Türkiye: 29 ABD: 30	Türkiye: %100,0 ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %58,6'sında personel devir hızının hesaplanmadığı, %41,4'ünde personel devir hızının hesaplandığı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %46,7'sinde personel devir hızının hesaplanmadığı, %53,3'ünde hesaplandığı tespit edilmiştir.

Tablo 21 : Personel Tedarik Kaynağı.

Personel Tedarik Kaynağı	Kullananlar	
	N	Yüzde
Çalışan Önerisi	Türkiye: 16 ABD: 15	Türkiye: %57,1 ABD: %50,0
Kitle İletişim Araçları	Türkiye: 4 ABD: 6	Türkiye: %14,3 ABD: %20,0
Danışman Şirketler	Türkiye: 4 ABD: 4	Türkiye: %14,3 ABD: %13,3
Tepe Yönetim Direktifi	Türkiye: 3	Türkiye: %10,7
Başvuru Formu	Türkiye: 1	Türkiye: %3,6
Sendika ve eğitim Kurumları	ABD: 4	ABD: %13,3
İş ve İşçi Bulma Kurumundan	Türkiye: 1 ABD: 1	Türkiye: %3,3 ABD: %3,3

Yapılan Türkiye anketinde %57,1’inde tesiste çalışan personel tavsiyesi ile, %14,3’ünde kitle iletişim araçları ile, %14,3’ünde danışman şirketler ile, %10,7’sinde tepe yönetim direktifi ile, %3,4’ünde işletmelerin internet sitelerinde yer alan başvuru formu kullanılarak personel bulunduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %50’sinde tesiste çalışan personel tavsiyesi, %20’sinde kitle iletişim araçları, %13,3’ünde danışman şirketlerden %13,3’ünün sendika ve eğitim kurumları, %3,3’ünün iş ve işçi bulma kurumu ile personel bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 22 : Alınacak Personelin Yeteneği.

Personelin Yeteneği	N		Yüzde (%)
Ne yapabildiği	Türkiye: 9	ABD: 13	Türkiye: %31,0 ABD: %44,8
Ne yapabileceği	Türkiye: 20	ABD: 16	Türkiye: %69,0 ABD: %55,2
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 29	Türkiye: %100,0 ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %31’inde ne yapabildiği, %69’unda ne yapabileceğinin önemli olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %44,8’inde ne yapabildiği, %52,2’sinde yapabileceğinin önemli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23 : İşten Ayrılma Anketi.

İşten Ayrılma Anketi	N		Yüzde (%)
Evet	Türkiye: 9	ABD: 27	Türkiye: %31,0 ABD: %90,0
Hayır	Türkiye: 20	ABD: 3	Türkiye: %69,0 ABD: %10,0
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0 ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %31’inde işten ayrılma anketinin uygulandığı, %69’unda uygulanmadığı görülmüştür.

Yapılan ABD anketinde %90’ında işten ayrılma anketinin uygulandığı, %10’unda uygulanmadığı görülmüştür.

Tablo 24 : İşten Ayrılma Sebebi.

İşten Ayrılma Sebebi	N		Yüzde (%)	
Kariyer Beklentilerinin Karşılanmaması	Türkiye: 7	ABD: 9	Türkiye: %24,1	ABD: %30,0
Amaçlara Ulaşamama	Türkiye: 5	ABD: 5	Türkiye: %17,2	ABD: %16,7
Çalışma Koşulları	Türkiye: 1	ABD: 6	Türkiye: %3,4	ABD: %20,0
Ücret	Türkiye: 3	ABD: 4	Türkiye: %10,3	ABD: %13,3
Eğitim İmkanlarının Yetersiz Olması	Türkiye: 1	ABD: 1	Türkiye: %3,4	ABD: %3,3
Yönetici ile Olan İlişki	Türkiye: 1	ABD: 1	Türkiye: %3,4	ABD: %3,3
İş Tatminsizliği	Türkiye: 3	ABD: 1	Türkiye: %10,3	ABD: %3,3
Diğer Çalışanlarla Olan İlişkiler	Türkiye: 1		Türkiye: %3,4	
Emeklilik Ölüm	Türkiye: 1		Türkiye: %3,4	
Çalışma Saatleri	Türkiye: 1		Türkiye: %3,4	
Askerlik	Türkiye: 1		Türkiye: %3,4	
Evlilik	ABD: 3		ABD: %10,0	

Yapılan Türkiye anketinde spor merkezlerindeki çalışanların işten ayrılma nedenleri %24,1'i, kariyer beklentilerinin karşılanmaması, %17,2'si amaçlara ulaşamama, %3,4'ü çalışma koşulları, %10,3'ü ücret, %3,4'ü eğitim imkanlarının yetersiz olması, %3,4'ü yönetici ile olan ilişki, %10,3'ü yönetici ile olan ilişki, %10,3'ü iş tatminsizliği, %3,4'ü diğer çalışanlarla olan ilişkiler, %3,4'ü emeklilik-ölüm, %3,4'ü çalışma saatleri, %3,4'ü askerlikten dolayı olduğu görülmüştür.

Yapılan ABD anketinde spor merkezlerindeki çalışanların %30'unda kariyer beklentilerinin karşılanamaması, %16,7'sinde amaçlara ulaşamama, %20'sinde çalışma koşulları, %13,3'ünde ücret, %3,3'ünde eğitim şartlarının yeterli olmaması %3,3'ünde yönetici ile olan ilişkiler, %3,3'ünde iş tatminsizliği, %10,0'unda evlilik nedeniyle işten ayrıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 25 : Personellerin Spor İşletmelerinde Durma Sebepleri.

İşte Kalma Nedeni	N		Yüzde (%)	
Dolgun Ücret	Türkiye: 4	ABD: 7	Türkiye: %13,8	ABD: %23,3
Kariyer İmkanları	Türkiye: 7	ABD: 7	Türkiye: %24,1	ABD: %23,3
Çalışma Koşulları	Türkiye: 7	ABD: 5	Türkiye: %24,1	ABD: %16,7
Çalışma Saatleri	Türkiye: 1	ABD: 2	Türkiye: %3,4	ABD: 6,7
Çalışma Arkadaşları	Türkiye: 2	ABD: 1	Türkiye: %6,9	ABD: %3,3
Sosyal Güvence	Türkiye: 2		Türkiye: %6,9	
Firma Prestij ve Saygınlığı	Türkiye: 1		Türkiye: %3,4	
Yöneticinin Tutum ve Davranışı	Türkiye: 1		Türkiye: %3,4	
Çalışanların Fikirlerine Önem Verilmesi	Türkiye: 3	ABD: 1	Türkiye: %10,3	ABD: %3,3
Çalışanlara Yönelik Eğitim ve Gelişim Programı Olması	Türkiye: 1		Türkiye: %3,4	
Örgüt İklimi	ABD: 4		ABD: %13,3	
İş İmkanlarının Azlığı	ABD: 2		ABD: %6,7	
Ulaşım Kolaylığı	ABD: 1		ABD: %3,3	
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: 100,0

Yapılan Türkiye anketinde spor merkezlerindeki çalışanların %13,8’inde dolgun ücret, %24,1’inde kariyer imkanları, %24,1’inde çalışma koşulları, %3,4’ünde çalışma saatleri, %6,9’unda çalışma arkadaşları, %6,9’unda sosyal güvence, %3,4’ünde firma prestij ve saygınlığı, %3,4’ünde yöneticinin tutum ve davranışı, %10,3’ünde çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programı olması nedeniyle kaldıkları tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde spor merkezlerindeki çalışanların %23,3’ünde dolgun ücret, %13,3’ünde örgüt iklimi, %23,3’ünde kariyer imkanları, %6,7’sinde iş imkanlarının azlığı, %16,7’sinde çalışma koşulları, %3,3’ünde ulaşım kolaylığı %6,7’sinde çalışma saatleri, %3,3’ünde çalışma arkadaşları, %3,3’ünde çalışanların fikirlerine önem verilmesi nedeniyle kaldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 26 : Performans Değerleme.

Performans Değerleme	N		Yüzde (%)	
Evet	Türkiye: 25	ABD: 24	Türkiye: %86,2	ABD: %80,0
Hayır	Türkiye: 3	ABD: 3	Türkiye: %10,3	ABD: %10,0
Fikrim yok	Türkiye: 1	ABD: 3	Türkiye: %3,4	ABD: %10,0
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %86,2'sinde evet yani yararlı bir uygulama, %10,3'ünde yararlı bir uygulama olmadığı, %3,4'ünün fikirsiz olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD ankette %80'inde evet yani yararlı bir uygulama, %10'unda hayır yararlı bir uygulama değil, %10'unun fikirsiz olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 27 : Performans Değerleme Uygulaması.

Performans Değerleme Uygulaması	N		Yüzde (%)	
Evet yapılıyor	Türkiye: 20	ABD: 22	Türkiye: %69,0	ABD: %73,3
Hayır yapılmıyor	Türkiye: 5	ABD: 1	Türkiye: %17,2	ABD: %3,3
Yapılması planlanıyor	Türkiye: 4	ABD: 7	Türkiye: %13,8	ABD: 23,3
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %69'unda yapılıyor %17,2'sinde yapılmıyor, %13,8'inde ise yapılacağı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %73,3'ünde yapılıyor, %3,3'ünde yapılmıyor, %23,3'ünde ise yapılacağı tespit edilmiştir.

Tablo 28 : Performans Değerlemesi Kullanım Amacı.

Performans Değerlemesinin Amacı	N		Yüzde (%)	
Ücret	Türkiye: 11	ABD: 11	Türkiye: %36,7	ABD: %36,7
Eğitim	Türkiye: 12	ABD: 19	Türkiye: %40,0	ABD: %63,3
Terfi-Nakil-İşten Çıkarma	Türkiye: 13	ABD: 13	Türkiye: %43,3	ABD: %43,3
Dokümantasyon	Türkiye: 10	ABD: 8	Türkiye: %33,3	ABD: %26,7
Diğer	ABD: 2		ABD: %6,7	

Yapılan Türkiye anketinde %36,7'sinin ücret, %40'ının eğitim, %43,4'ünün terfi-nakil-işten çıkarma, %33,3'ünün dokümantasyon amacıyla yapıldığı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %36,7'sinde ücret, %63,3'ünde eğitim, %43,3'ünde terfi nakil işten çıkarma, %26,7'sinde dokümantasyon, %6,7'sinde diğer sebepler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 29 : İş Analizi.

İş Analizi	N		Yüzde (%)	
Evet yapılıyor	Türkiye: 21	ABD: 26	Türkiye: %70,0	ABD: %86,7
Hayır yapılmıyor	Türkiye: 4	ABD: 2	Türkiye: %13,3	ABD: %6,7
Yapılması planlanıyor	Türkiye: 5	ABD: 2	Türkiye: %16,7	ABD: %6,7
Toplam	Türkiye: 30	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %70'inde de evet yapılıyor, %13,3'ünde hayır yapılmıyor, %16,7'sinde yapılacağı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %86,7'sinde evet yapılıyor, %6,7'sinde hayır yapılmıyor, %6,7'sinde yapılacağı tespit edilmiştir.

Tablo 30 : İş Analizi Amacı.

İş Analizi	N		Yüzde (%)	
Tesis İçi Harekette	Türkiye: 11	ABD: 21	Türkiye: %36,7	ABD: %70,0
Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde	Türkiye: 14		Türkiye: %46,7	
İş Gereklerinin Oluşturulmasında	Türkiye: 17	ABD: 12	Türkiye: %56,7	ABD: %40,0
Eleman Seçiminde	Türkiye: 12	ABD: 19	Türkiye: %40,0	ABD: %63,3
İş Değerlendirmesinde	Türkiye: 8	ABD: 19	Türkiye: %26,7	ABD: %63,3
İş Tanımlarının Oluşturulmasında	Türkiye: 5	ABD: 9	Türkiye: %16,7	ABD: %30,0
İş Standartlarının Oluşturulmasında	Türkiye: 7	ABD: 13	Türkiye: %23,3	ABD: %43,3

Yapılan Türkiye anketinde %36,7'sinde tesis içi harekette, %46,7'sinde eğitim ihtiyacının belirlenmesin, %56,7'sinde iş gereklerinin oluşturulması, %40'ında eleman seçimi, %26,7'sinde iş değerlendirmesi, %16,7'sinde iş tanımlarının oluşturulması, %23,3'ünde iş standartlarının oluşturulması için analiz yapıldığı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %70'inde tesis içi harekette, %40'ında iş gereklerinin oluşturma, %63,3'ünde eleman seçiminde, %63,3'ünde iş değerlendirmesinde, %30'unda iş tanımlarının oluşturulmasında, %43,3'ünde iş standartlarının oluşturulması için analiz yapıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 31 : Oryantasyon Programı.

Oryantasyon Programı	N		Yüzde (%)	
Evet uygulanıyor	Türkiye: 20	ABD: 27	Türkiye: %66,7	ABD: %90,0
Hayır uygulanmıyor	Türkiye: 5	ABD: 2	Türkiye: %16,7	ABD: %6,7
Uygulanması Düşünüyor	Türkiye: 5	ABD: 1	Türkiye: %16,7	ABD: %3,3
Toplam	Türkiye: 30	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: 100,0

Yapılan Türkiye anketinde %66,7'sinde uygulandığı, %16,7'sinde uygulanmadığı, %16,7'sinde uygulanmasının düşünüldüğü tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %90'ında evet uygulanıyor, %6,7'sinde hayır uygulanmıyor, %3,3'ünde uygulanması düşünülüyor seçeneği işaretlenmiştir.

Tablo 32 : Oryantasyon Programı Uygulama Süreci.

Oryantasyon Süresi	N		Yüzde (%)	
1 günden az	Türkiye: 3	ABD: 5	Türkiye: %12,0	ABD: %16,7
1-3 gün	Türkiye: 9	ABD: 15	Türkiye: %36,0	ABD: %50,0
4-7 gün	Türkiye: 8	ABD: 5	Türkiye: %32,0	ABD: %16,7
7 günden fazla	Türkiye: 5	ABD: 5	Türkiye: %20,0	ABD: %16,7
Toplam	Türkiye: 25	ABD: 24	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %12'sinde 1 günden az, %36'sında 1-3 gün, %32'sinde 4-7 gün, %20'sinde 7 günden fazla oryantasyon programı uygulandığı tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %16,7'sinde 1 günden az, %50'sinde 1-3 gün, %16,7'sinde 4-7 gün, %16,7'sinde 7 günden fazla oryantasyon programı uygulandığı tespit edilmiştir.

Tablo 33 : İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Ayrımı.

İKY, Personel Yönetiminden farklı mıdır?	N		Yüzde (%)	
İKY, Personel Yönetiminden farklıdır	Türkiye: 25	ABD: 23	Türkiye: %86,2	ABD: 76,7
İKY, Personel Yönetimi arasında fark yoktur	Türkiye: 4	ABD: 7	Türkiye: %13,8	ABD: %23,3
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %86,2'si farklı olduğunu düşünmekte, %13,8'i ise farklı olmadığını düşünmektedir.

Yapılan ABD anketinde %86,2'si farklı olduğunu düşünmekte, %13,8'i ise farklı olmadığını düşünmektedir.

Tablo 34 : İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Kaynakların Dağılımı.

Sürelî Yayın, Kitap	N		Yüzde (%)	
Takip ediyorum	Türkiye: 15	ABD: 23	Türkiye: %51,7	ABD: %76,7
Takip etmiyorum	Türkiye: 14	ABD: 7	Türkiye: %48,3	ABD: %23,3
Toplam	Türkiye: 29	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %51,7'sinin süreli yayın takip ettikleri, %48,3'ünün süreli yayın takip etmediği tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %76,7'sinin süreli yayın takip ettikleri, %23,3'ünün ise süreli yayın takip etmediği tespit edilmiştir.

Tablo 35 : İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Doküman Yeterliliği.

İnternet	N		Yüzde (%)	
Evet	Türkiye: 17	ABD: 12	Türkiye: %56,7	ABD: %40,0
Hayır	Türkiye: 6	ABD: 8	Türkiye: %20,0	ABD: %26,7
Bilgim yok	Türkiye: 7	ABD: 10	Türkiye: %23,3	ABD: %33,3
Toplam	Türkiye: 30	ABD: 30	Türkiye: %100,0	ABD: %100,0

Yapılan Türkiye anketinde %56,7'si yeterli doküman buldukları, %20'sinin bulamadıkları, %23,3'ü ise bu konu hakkında fikirsiz olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ABD anketinde %40'ının internette yeterli doküman buldukları, %26,7'sinin bulamadıkları, geri kalan %33,3'ünün ise fikirsiz olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 36 : İnsan Kaynakları Yönetim Siteleri (Türkiye).

İnternet Sitesi	N	Yüzde (%)
Kariyer.Net	3	%10,0
İnsankaynaklari.com	1	%3,3
Onlinelibrary.com	1	%3,3
Konuyla İlgili Adres Bilmiyorum	24	%76,7
Toplam	29	%100,0

Yapılan ankette %23,3'ünün insan kaynakları yönetimi ile ilgili internet sitelerini bildiğini, %76,7'si ise herhangi bir internet sitesi bilmediğini ifade etmiştir.

Tablo 37 : İnsan Kaynakları Yönetim Siteleri (ABD).

İnternet Sitesi	N	Yüzde (%)
CottGroup	1	3,3
HR Examiner	3	10,0
HR Zone	2	6,6
HR.BRL.com	2	6,6
HR.com	1	3,3
HRM	1	3,3
Https://www.shortcoursesportal.com/hr	1	3,3
https://www.shrm.org/	1	3,3
Human Resources Director	2	6,7
HumanResourcesEDUorg.	1	3,3
IJHRM	2	6,7
TLNT	2	6,6
Workogoly	4	13,4
www.investopedia.com	1	3,3
www.shortcoursesportal.com/hr	1	3,3
Toplam	25	%100,0

Yapılan ankette insan kaynakları yönetimi ile ilgili %100'ünün internet sitelerini bildikleri tespit edilmiştir.

Tablo 38 : Türkiye İnsan Kaynakları Uzmanlarının Eğitim Seviyesi ile Uzun Dönem İnsan Kaynakları Planlaması Çapraz Tablo.

Uzun Vadeli İnsan Kaynakları Planlaması			Evet	Hayır	Fikrim Yok	Toplam
İ. K. Y. Eğitim Durumu	Lise	N	1	0	0	1
		%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%100,0	%0,0	%0,0	%100,0
	Yüksek Okul	N	2	0	0	2
		%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%100,0	%0,0	%0,0	%100,0
	Üniversite	N	20	1	1	22
		%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%91,0	%4,5	%4,5	%100,0
	Yüksek Lisans ve Üzeri	N	3	1	0	4
		%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%75,0	%25,0	%0,0	%
Toplam		N	26	2	1	29
		%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%89,7	%6,9	%3,4	%100,0

İnsan kaynakları uzmanı lise mezunu olan işletmelerin %100'ünde uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapılmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı yüksek okul mezunu olan işletmelerin %100'ünde uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapılmaktadır, insan kaynakları uzmanı üniversite mezunu olan işletmelerin %91'inde uzun dönem insan kaynakları planlaması yapılmaktadır, %4,5'inde yapılmamaktadır, %4,5'inin fikri bulunmamaktadır, insan kaynakları uzmanı yüksek lisans ve üzeri mezunu olan işletmelerde %75'inde uzun dönem insan kaynakları planlaması yapıldığı tespit edilmiş olup, %25'inde yapılmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 39 : ABD İnsan Kaynakları Uzmanlarının Eğitim Seviyesi ile Uzun Dönem İnsan Kaynakları Planlaması Çapraz Tablo.

		Uzun Vadeli İnsan Kaynakları Planlaması			
		Evet	Hayır	Fikrim Yok	Toplam
İ. K. Y. Eğitim Durumu	N	2	0	0	2
	İlk Öğretim				
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%100,0	%0,0	%0,0	%100,0
	N	2	0	0	2
	Lise				
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%100,0	%0,0	%0,0	%100,0
	N	4	0	0	4
	Yüksek Okul				
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%100,0	%0,0	%0,0	%100,0
	N	10	2	1	13
	Üniversite				
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%77,7	%15,4	%7,7	%100,0
	N	7	0	1	8
	Yüksek Lisans ve Üzeri				
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%87,5	%0,0	%12,5	%100,0
Toplam	N	25	2	2	29
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%86,2	%6,9	%6,9	%100,0

İnsan kaynakları uzmanı ilk öğretim mezunu olan işletmelerin %100'ünde uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapılmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı lise mezunu olan işletmelerin %100'ünde uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapılmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı yüksek okul mezunu olan işletmelerin %100'ünde uzun dönem insan kaynakları planlaması yapılmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı üniversite mezunu olan işletmelerin %77,7'sinde uzun dönem insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.

Tablo 40 : Türkiye İnsan Kaynakları Uzmanlarının Eğitim Seviyesi ile Personellerin Spor Merkezi İçin Tanımı Çapraz Tablo.

Çalışanların İşletme İçin Tanımı								
			Değişken Bir Hizmet Aracı	Hizmet Faktörü	Hizmet Kaynağı	Geliştirilebilir Kaynak	Toplam	
İ. K.Y. Eğitim Durumu	Lise	N	0	0	1	0	1	
		Eğitim Durumu	%0,0	%0,0	%100,0	%0,0	%100,0	
	Yüksek Okul	N	0	0	0	1	1	
		Eğitim Durumu	%0,0	%0,0	%0,0	%100,0	%100,0	
	Üniversite	N	4	11	4	4	23	
		Eğitim Durumu	%17,4	%47,8	%17,4	%17,4	%100,0	
	Yüksek ve Üzeri	Lisans	N	1	1	2	0	4
		Eğitim Durumu	%25,0	%25,0	%50,0	%0,0	%100,0	
Toplam	N	5	12	7	5	29		
	Eğitim Durumu	%17,2	%41,4	%24,1	%17,2	%100,0		

İnsan kaynakları uzmanı lise mezunu olanların %100'ü, hizmet kaynağı, yüksek okul mezunlarının %100'ü geliştirilebilir kaynak, üniversite mezunlarının %47,8'i hizmet faktörü, yüksek lisans ve üzeri mezunların %50'i hizmet kaynağı olarak gördükleri tespit edilmiştir.

Tablo 41 : ABD İnsan Kaynakları Uzmanlarının Eğitim Seviyesi ile Personellerin Spor Merkezi İçin Tanımı Çapraz Tablo.

Çalışanların İşletme İçin Tanımı							
			Değişken Bir Hizmet Aracı	Hizmet Faktörü	Hizmet Kaynağı	Geliştirilebilir Kaynak	Toplam
İ. K.Y. Eğitim Durumu	İlk Öğretim	N	2	0	0	0	2
		Eğitim Durumu	%100,0	%0,0	%0,0	%0,0	%100,0
	Lise	N	0	1	1	0	2
		Eğitim Durumu	%0,0	%50,0	%50,0	%0,0	%100,0
	Yüksek Okul	N	2	0	0	2	4
		Eğitim Durumu	%50,0	%0,0	%0,0	%50,0	%100,0
	Üniversite	N	10	1	2	0	13
		Eğitim Durumu	%76,9	%7,7	%15,4	0,0	%100,0
	Yüksek Lisans ve Üzeri	N	2	4	1	1	8
		Eğitim Durumu	%25,0	%50,0	%12,5	%12,5	%100,0
Toplam	N	16	6	4	3	29	
	Eğitim Durumu	%55,2	%20,7	%13,8	%10,3	%100,0	

İnsan kaynakları uzmanı ilk öğretim mezunu olanların %100'ü değişken bir hizmet aracı, lise mezunu olanların %50'si, hizmet faktörü %50'si hizmet kaynağı, yüksek okul mezunlarının %50'si değişken bir hizmet aracı, %50'si geliştirilebilir kaynak, üniversite mezunlarının %17,9'u değişken bir hizmet aracı, %7,7'si hizmet faktörü, %15,4'ü hizmet kaynağı, yüksek lisans ve üzeri mezunların %25'i, değişken bir hizmet faktörü, %50'si hizmet faktörü, %12,5'i hizmet kaynağı, %12,5'i geliştirilebilir kaynak olarak gördükleri tespit edilmiştir.

Tablo 42 : Türkiye İnsan Kaynakları Uzmanlarının Eğitim Seviyesi ile Personellerin Spor Merkezi Açısından Algılanma Düzeyi Çapraz Tablo.

Tesiste İstihdam Edilen İş Gücünün Algılanma Biçimi					
İ. K. Y. Eğitim Durumu			Bir Maliyet Unsuru	Bir Yatırım Unsuru	Toplam
	Lise	N	0	1	1
		%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%0,0	%100,0	%100,0
	Yüksek Okul	N	0	1	1
		%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%0,0	%100,0	%100,0
	Üniversite	N	9	14	23
		%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%39,1	%60,9	%100,0
	Yüksek Lisans ve Üzeri	N	3	1	4
		%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%75,0	%25,0	%100,0
	Toplam	N	12	17	29
%İ.K.Y. Eğitim Durumu		%41,4	%58,6	%100,0	

İnsan kaynakları uzmanı lise mezunu olanların %100'ü yatırım unsuru, insan kaynakları uzmanı yüksek okul mezunu olan işletmelerin %100'ü yatırım unsuru, insan kaynakları uzmanı üniversite mezunu olan işletmelerin %39,1'i, maliyet unsuru, %60'9'u yatırım unsuru, insan kaynakları uzmanı yüksek lisans ve üzeri mezunu olan işletmelerin %75'i maliyet unsuru, %25'i yatırım unsuru olarak gördükleri tespit edilmiştir.

Tablo 43 : ABD İnsan Kaynakları Uzmanlarının Eğitim Seviyesi ile Personellerin Spor Merkezi Açısından Algılanma Düzeyi Çapraz Tablo.

Tesiste İstihdam Edilen İş Gücünün Algılanma Biçimi				
		Bir Maliyet Unsuru	Bir Yatırım Unsuru	Toplam
İ. K. Y. Eğitim Durumu	İlk Öğretim	N 2	0	2
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%100,0	%0,0	%100,0
	Lise	N 0	1	1
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%0,0	%100,0	%100,0
	Yüksek Okul	N 0	4	4
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%0,0	%100,0	%100,0
	Üniversite	N 7	6	13
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%53,8	%46,2	%100,0
	Yüksek Lisans ve Üzeri	N 4	4	8
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%50,0	%50,0	%100,0
Toplam	N	13	15	28
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%46,4	%53,6	%100,0

İnsan kaynakları uzmanı ilk öğretim mezunu olanların %100'ü çalışanları maliyet unsuru, lise mezunu olanların %100'ü yatırım unsuru, insan kaynakları uzmanı yüksek okul mezunu olan işletmelerin %100'ü yatırım unsuru, insan kaynakları uzmanı üniversite mezunu olan işletmelerin %53,8'i, maliyet unsuru, %46'2'si yatırım unsuru, insan kaynakları uzmanı yüksek lisans ve üzeri mezunu olan işletmelerin %50'si maliyet unsuru, %50'si yatırım unsuru olarak gördükleri tespit edilmiştir.

Tablo 44 : Türkiye İnsan Kaynakları Uzmanlarının Eğitim Seviyesi ile Çalışana Bakış Açısı Çapraz Tablo.

İşe Alınacak Personelin				
		Ne Yapabildiği Önemlidir	Ne Yapabileceği Önemlidir	Toplam
İ. K. Y. Eğitim Durumu	Lise	N 0	1	1
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%0,0	%100,0	%100,0
	Yüksek Okul	N 0	1	1
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%0,0	%100,0	%100,0
	Üniversite	N 6	17	23
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%26,1	%73,9	%100,0
	Yüksek Lisans ve Üzeri	N 3	1	4
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%75,0	%25,0	%100,0
	Toplam	N 9	20	29
	%İ.K.Y. Eğitim Durumu	%31,0	%69,0	%100,0

İnsan kaynakları uzmanı lise mezunu olanların %100'ü, yüksek okul mezunu olanların %100,0'ü, üniversite mezunu olanların %73, 9'u, yüksek lisans ve üzeri mezunu olanların %25'i çalışanlarının yapabilecekleri üzerinde durduklarını tespit edilmiştir.

Tablo 45 : ABD İnsan kaynakları Uzmanlarının Eğitim Seviyesi ile Çalışana Bakış Açısı Çapraz Tablo.

İşe Alınacak Personelin					
Durumu		N	Ne Yapabildiği Önemlidir	Ne Yapabileceği Önemlidir	Toplam
İ. K.Y. Eğitim	İlk Öğretim	N %İ.K.Y. Durumu	2 %100,0	0 %0,0	2 %100,0
	Lise	N %İ.K.Y. Durumu	0 %0,0	2 %100,0	2 %100,0
	Yüksek Okul	N %İ.K.Y. Durumu	1 %25,0	3 %75,0	4 %100,0
	Üniversite	N %İ.K.Y. Durumu	9 %69,2	4 %30,8	13 %100,0
	Yüksek ve Üzeri	N %İ.K.Y. Durumu	1 %12,5	7 %87,5	8 %100,0
	Lisans	N %İ.K.Y. Durumu	13 %44,8	16 %55,2	29 %100,0
	Toplam	N %İ.K.Y. Durumu			

İnsan kaynakları uzmanı ilköğretim mezunu olanların %100'ü lise mezunu olanların %0'ı, yüksek okul mezunu olanların %25'i, üniversite mezunu olanların %69,2'si, yüksek lisans ve üzeri mezunu olanların %12,5'i çalışanlarının yapabilecekleri üzerinde durdukları tespit edilmiştir.

Tablo 46 :Türkiye Performans Değerlendirme Çapraz Tablo.

Performans Değerlendirmesi Yararlı Bir Uygulama mı						
Performans Değerlendirmesi Yapılıyor Mu	Evet	N	Evet	Hayır	Fikrim Yok	Toplam
		%Performans Değerlemesi Yapılıyor mu	%100,0	%0,0	%0,0	%100,0
	Hayır	N	2	3	0	5
		%Performans Değerlemesi Yapılıyor mu	%40,0	%60,0	%0,0	%100,0
	Yapılması Planlanıyor	N	3	0	1	4
		%Performans Değerlemesi Yapılıyor mu	%75,0	%0,0	%25,0	%100,0
	Toplam	N	25	3	1	29
		%Performans Değerlemesi Yapılıyor mu	%86,2	%10,3	%3,4	%100,0

İnsan kaynakları uzmanlarının %86,2'si performans değerlendirmesi yaptıkları %31'inin performans değerlendirmesi yapmadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 47 : ABD Performans Değerlendirme Çapraz Tablo.

Performans Değerlendirmesi Yararlı Bir Uygulama mı			Evet	Hayır	Fikrim yok	Toplam
Performans Değerlendirmesi Yapılıyor Mu	Evet	N	20	1	1	22
		%Performans Değerlemesi Yapılıyor mu	%90,9	%4,5	%4,5	%100,0
	Hayır	N	0	0	1	1
		%Performans Değerlemesi Yapılıyor mu	%0,0	%0,0	%100,0	%100,0
	Yapılması Planlanıyor	N	4	2	1	7
		%Performans Değerlemesi Yapılıyor mu	%57,1	%28,6	%14,3	%100,0
Toplam	N		24	3	3	30
	%Performans Değerlemesi Yapılıyor mu		%80,0	%10,0	%10,0	%100,0

İnsan kaynakları uzmanlarının %80'i performans değerlendirmesi yaptıkları %26'sının performans değerlendirmesi yapmadıkları görülmüştür.

BÖLÜM 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Türkiye’deki departman sorumlularının çoğunluğunu erkekler oluştururken, ABD’de kadınlar oluşturmaktadır. Bozkır (2011) tarafından yapılan çalışmada iki ülkeninde departman sorumlularının neredeyse tamamını erkekler oluşturmaktadır. Günümüzde kadınların istihdam oranının arttığını ve aktif bir şekilde bu sektörde yer aldığını göstermektedir. Demografik yapılarda meydana gelen değişiklikler insan kaynakları uygulamalarını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Özen ve Özbek, 2017). Türkiye ve ABD’de departman sorumlularının yaş oranına bakıldığında çoğunluğunu genç kesim oluşturmaktadır. Bu durum enerji, dinamiklik ve öğrenme hızı açısından olumlu yorumlanabilir. Fakat tecrübe açısından daha orta yaşlı kesimin insan kaynaklarında yer alması önemli bir etkidir (Bozkır, 2011). Türkiye’de departman sorumlularının özellikle üniversite mezunu olduğu görülmektedir. İşletmelerde yer alan personellerin eğitim düzeylerinin artması işletmeye olumlu etki sağlamaktadır. Zıt düzeylerde mezun olan personellerin beklentileri de değişim göstermektedir (Ekinci, 2008). Türkiye ve ABD’deki özel spor işletmelerinde çalışanların çoğunlukla kısa süreli çalıştıkları görülmektedir. Bu durumda işletmelerin personel devir oranına önem vermesi gerektiğine işaret etmektedir. Düşük personel devir oranının işletmeye çok fayda sağlayacağı kaçınılmaz bir gerçektir (Tuna, 2007). İki ülkenin faaliyet yılları incelendiğinde işletmelerde kurumsallaşmanın gerçekleşmediğini görülmektedir. ABD’deki spor işletmelerinin çoğunluğunda 10-12 kişi çalışmaktadır. Türkiye’de ise bu durum 4-6 kişi olarak görülmektedir. Bugün Türkiye’deki dikkat çeken sorunların çoğunluğunu işsizlik çıkarmaktadır. Görüldüğü üzere spor işletmelerindeki çalışan sayısının azlığı işsizlik problemlerini ortaya çıkarmaktadır (Bozdağlıoğlu, 2008). İki ülkede de spor işletmelerinin çoğunluğunda insan kaynakları departmanının olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklarının işletmeler için dikkat çeken bir uygulama olduğu kaçınılmaz bir

gerçekdir. İşletmelerin başarısında önemli bir rol alan insan kaynakları yönetimi iş analizi, çalışan ihtiyaçları, verimli insan seçimi, eğitim programları gibi birçok görevi gerçekleştirerek yüksek performans, gelişim ve başarı sağlamaktadır (Aslam ve Ark., 2013). Türkiye ve ABD’deki özel spor işletmelerinde insan kaynakları departmanının faaliyet yılı çoğunlukla 0-3 yılı kapsamaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları departmanının son zamanlarda öneminin ve popülaritesinin ilerlediği ve dikkat çektiği görülmektedir. Spor işletmelerinin insan kaynağına ilişkin konuların incelendiği ve ilerletildiği departmanın çoğunluğunda bir kişi çalışmaktadır. İşletmelerin en önemli hedeflerinden birisi donanımlı, bilgili ve becerili insan kaynağını sağlamaktır. Rekabet gücünü ve işletmenin kalitesini arttırmak için uzun süreli insan kaynakları planlaması yapılmalıdır (Avcı ve Ağaoğlu, 2014). ABD ve Türkiye’de uzun dönemli insan kaynakları planlaması oranı yüksektir. Geleceğe yönelik planlamada ABD’deki özel spor işletmelerinde yer alan insan kaynakları departmanının Türkiye’ye oranla planlamada daha fazla aktif olduğu ve departman sorumlularının uygulama aşamasında katılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin gelecek yıllar için tahminlerde bulunması planlama yapması gerekmektedir. Türkiye ve ABD’de personel sayısının artış göstereceği çalışmada ortaya çıkan sonuçlardan biridir. Rekabet üstünlüğü sağlamadaki en önemli faktörün her iki ülke içinde kalite olduğu görülmektedir. Bozkır (2011) insan faktörünün önemli olduğunu, teknoloji ile desteklenmesi gerektiğini ve kalitenin de önemli olduğunu vurgulamıştır. Özel spor işletmelerinde çalışan personellerin motivasyonu için kullanılan araçların prim ve çalışma koşullarını iyileştirme olduğu görülmektedir. Çalışma koşulları; dinlenme süreleri, ücret, çalışma biçimleri, sigorta gibi değişkenleri oluşturmaktadır. Yapılan başka bir çalışmada ABD’nde çalışan personeli spor merkezinde tutmanın yüksek oranda verimlilik sağladığı sonucuna varılmıştır (Zelyurt ve Ataçoğlu, 2016). ABD ve Türkiye’de çalışanların sosyal tesis ve imkanları bakımından değerlendirildiğinde verilen cevaplarda ihtiyaç duydukları internet olduğu görülmektedir. Ülkemizde ABD’den farklı olarak dinlenme salonu, ABD’de ise bizden farklı olarak toplantı salonu ve özel günler, hafta sonu eğlenceleri olmuştur. Çalışanlar kendilerini spor salonlarına ne kadar ait hissediler ise başarı oranı artacaktır. Diğer türlü işten uzaklaşma yollarını arayacaklar. İşletme sahiplerinin personellerine değer vermeleri gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003). İşletme kararlarında her iki ülkeninde çalışanlarının fikirlerini aldıklarını ve bunu gerçekleştirirken yüz yüze yöntem kullandıkları görülmektedir.

Çalışanların spor işletmeleri için tanımında her iki ülke içinde hizmet faktörü veya değişken bir hizmet aracı olarak görülmektedir. Türkiye ve ABD’de çalışanların yatırım maliyet unsuru olarak değerlendirilmesindeki yüzde yarı yarıyadır. İnsan unsurunu merkeze koyan tüm işletmelerde çalışanları yatırım unsuru olarak görmek ve bu doğrultuda ilerleyip gelişim sağlamak işletmelerin amaçlarına ulaşması demektir (Kaya ve Kesen, 2014). Personel devir hızının Türkiye’deki özel spor işletmelerinde hesaplanmadığı, ABD’de ise hesaplandığı görülmektedir. Her iki ülkede de personelin daha çok ne yapabileceğinin önemli olduğu görülmektedir. Tecrübenin baskın olmadığı daha çok işletme için yapabilecekleri, hedefleri, beklentileri ön plana çıkmıştır (Bozkır, 2011). ABD’de çalışanlara büyük bir oranla işten ayrılma anketi uygulanmaktadır. Türkiye’de ise tam tersi büyük bir oranla uygulanmamaktadır. Bozkır (2011) yıllar önce de benzer verilere ulaşmıştır. Türkiye’de çalışanların işten çıkma nedenlerinin başında kariyer beklentilerinin karşılanmaması, ikinci sırada amaçlara ulaşamama sonucu tespit edilmiştir. ABD’de ise birinci sırada çalışma koşulları, ikinci sırada kariyer beklentilerinin karşılanmaması sonucu görülmektedir. İşletmelerin gelecekte avantaj sağlayabilmesi, gelişim gösterebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için insan faktörüne değer vermesi gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanların gelecek için oluşturdukları kariyer beklentileri için ellerinden gelenin fazlasını yapmalıdır (Metin ve Kızıldağ, 2017). Türkiye ve ABD’deki spor işletmelerinde çalışanların spor merkezlerinde dolgun ücret nedeniyle kaldıkları görülmektedir. Her iki ülkede de performans değerlemesi yararlı bir uygulama olarak görülmekte ve işletmelerin çoğunluğunda performans değerlendirme yapılmaktadır. Türkiye’de yapılma sebebi terfi-nakil-işten çıkarma iken ABD’de eğitimidir. Günümüzde çalışanlara verilen eğitimler işletmelere artan rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır. Oryantasyon eğitimi alan kişi işe daha çabuk alışır ve verilen görevleri daha çabuk gerçekleştirir (Balbay, 2007). Bu doğrultuda ABD’de büyük bir oranla oryantasyon programının uygulandığı görülmektedir. Türkiye’de ise işletmelerin yarısından fazlası oryantasyon eğitimi uygulamaktadır. Uygulama süreci her iki ülke içinde çoğunlukla 1-3 gün olduğu görülmektedir. Spor işletmelerinde her iki ülkeninde çalışanlarının çoğunluğu insan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin farklı olduğunu belirtmişlerdir. Bozkır (2011) ise kendi çalışmasında insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında fark olmadığını tespit etmiştir. ABD’de insan kaynakları

yönetimi ile ilgili fazlasıyla site olduğu tespit edilirken bu durum ülkemizde maalesef oldukça azdır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Türkiye ve ABD'deki özel spor işletmelerinin insan kaynakları yönetim biriminin görevleri; ödeme, işe alma yerleştirme, ücretlendirme, personel eğitim, prim, bordro, ödüllendirme, ücret, ulaşım, sağlık, beslenme, giriş-çıkış saatini belirleme, gelecek hedefleri için planlama yapma, emekli olma, iş gücü, çalışan işlemleri, güvenlik ve tedbir, denetim, motivasyon, değerlendirme, atama işlemleri, iş amacının ve anlamının belirlenmesi, kurumsal haklar hakkında bilgilendirme yapma gibi alanlarda faaliyet gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Günümüzde artan rekabet ortamında insan unsurunun değerli ve akıllı bir yatırım olduğu, çalışanların performansı için olumlu bir etki yarattığı sonucuna varılmıştır. Bu konu ile ilgili yapılan başka bir çalışmada insan kaynakları yönetiminin dört işlevi olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler için personel ihtiyacını karşılamak, personellerin yeteneklerini geliştirmek, personelin iyi bir şekilde işletmelerde tutulması, maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Rafiei ve Davari, 2015).

İkinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Türkiye ve ABD'deki özel spor işletmelerinde personel seçimi tesiste çalışanların tavsiyesi, medya, danışman şirketler, tepe yönetim direktifi, tesisin web sayfasında bulunan başvuru formu, sendika ve eğitim kurumları, çalışan bulma kurumlarını kullanarak personel tedarik ettiği görülmektedir. Personel tedarik süreci işletmelerdeki iş ihtiyacının duyurulması ve gerekli personellerin alımının yapılmasını kapsamaktadır. Bu süreçte işletmelerin yararlanabileceği fazlasıyla iç ve dış kaynak bulunmaktadır (Özbek, 2019).

Türkiye ve ABD'deki özel spor işletmelerinde iş analizi yapıldığı görülmektedir. Yaklaşık on sene önce yapılan bir başka çalışmada Türkiye'deki spor işletmelerinde iş analizi yapılmadığı tespit edilmiştir (Bozkır, 2011). Bu doğrultuda Türkiye'nin gelişim gösterdiğini söyleyebiliriz. İş analizi işletmelerdeki meslekler hakkında gerekli bilgiyi toplama yöntemidir. İş analizi insan kaynağı ile ilgili sistemleri düzenlemektedir. Eğitim, seçme, yerleştirme, ücret, tazminat, performans değerlendirme gibi konularda işletmelerin

vermesi gereken kararlarda devreye girmektedir. Bu süreçte iş analizi bu kararları doğru bir şekilde vermeli ve karşılamalıdır (Çelikten, 2005).

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Türkiye ve ABD'deki özel spor işletmelerinin insan kaynakları yönetimi karşılaştırıldığında; ABD'deki özel spor işletmelerinin insan kaynakları yönetim birimi sorumlularını büyük oranla kadınlar oluştururken, Türkiye'de bu durum tam tersidir. ABD'deki insan kaynakları sorumlularının yaş oranı Türkiye'ye göre daha gençtir. Türkiye'deki özel spor işletmelerindeki ABD'ye kıyasla daha fazla üniversite mezunu bulunmaktadır. İnsan kaynağına ilişkin konuların yürütüldüğü departman ABD'de büyük oranla insan kaynakları yönetimi departmanıdır. ABD'deki özel spor işletmelerinde personel sayısı ile ilgili gerçekleşecek artış Türkiye'ye göre daha fazladır. Türkiye'deki özel spor işletmelerini çalışanlar bir hizmet aracı olarak görürken ABD'de değişken bir hizmet aracı olarak görülmektedir. ABD'de çalışanlara işten ayrılma anketi uygulanırken bu durum Türkiye'de daha düşük orandadır. Türkiye'deki performans değerlemenin amacı terfi-nakil ve işten çıkarma iken ABD'de eğitimidir. Oryantasyon programı ABD'deki özel spor işletmelerinde Türkiye'ye oranla daha fazla uygulanmaktadır. ABD'de insan kaynakları yönetim konularını içeren, ilgilendiren fazlasıyla makale ve süreli yayın takip edilmektedir.

5.2. Sonuç

Günümüzde sporun hızla gelişim göstermesi ve yaygınlaşması spor işletmelerinde rekabeti arttırmaktadır. Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek ve diğer işletmelerden daha kaliteli hizmet sunmak için işletmelerde insan kaynağını kullanmak gerekmektedir. Yapılan çalışmada özellikle son üç yıldır insan kaynakları yönetim uygulamalarının özel spor işletmelerinde kullanıldığı görülmektedir. Özellikle Türkiye bu doğrultuda gelişim göstermiştir. İnsan kaynağına yapılan yatırım işletmeye fayda sağlamaktadır. Çalışan fikirlerinin alınması, motivasyon kaynaklarının artırılması işletmelerde verilen görevlerin yapım şeklini doğrudan etkilemektedir. Aralıklarla yapılan performans değerlendirmeleri ve iş analizleri sayesinde spor işletmeleri durum analizleri yaparak geleceğe yönelik planlamalar yapabilmektedir. Çağımızın en büyük pazarlarından biri olan internetin ne yazık ki Türkiye'deki özel spor işletmelerinde çok fazla kullanılmadığı,

takip edilmediği yapılan çalışmada ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili ABD’de makale, internet sitesi kullanımının fazla olduğu görülmektedir.

Başarılı, kaliteli hizmet vermek isteyen tüm işletmelerin insan unsuru üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Çünkü yapılan her şey insan elindedir. Personele verilen değer ile hizmetin eş değer olduğu kaçınılmazdır. Bu yüzden gerek motivasyon olsun gerek yönetim olsun işletmelerin aktif bir şekilde insan kaynakları yönetimini kullanması gerekmektedir. Özellikle spor üretildiği anda tüketilen bir ürün olduğu için insan yatırımı diğer sektörlerden daha fazla önemsenmeli ve uygulanmalıdır.

5.3. Öneriler

- Bu çalışma daha küçük örneklem grupları ile derinlemesine incelemeler yapılarak geliştirilebilir.
- İnsan kaynakları uzmanları ile yüz yüze görüşmeler yapılabilir.
- Özel spor işletmeleri ile kamu kuruluşları insan kaynakları yönetimi karşılaştırılabilir.
- Spor işletmelerinde görev alan kadın ve erkek insan kaynakları uzmanlarının karşılaştırılması yapılabilir.
- Personel motivasyon kaynakları geliştirilip çeşitlendirilebilir.
- İnsan kaynakları ile ilgili çeşitli siteler ve uygulamalar oluşturulabilir.
- Spor işletmelerinde çalışan personeller ile üye olan insanların tavsiyeleri alınarak fayda sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:17 , 27-49.
- Al-Traf, M. M., (2022). *İnsan kaynakları yönetimi stratejisinin çalışanların performansına etkisi*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., & Habib, B. (2013). 21. Yüzyılda insan kaynakları yönetiminin önemi. Teorik bir perspektif, *Uluslararası İnsan Kaynakları Çalışmaları Dergisi*, 3 (3), 87-96.
- Aydın, K., & Hanağası, U. B. (2017). Sosyoloji ve siyasal araştırmalarda karşılaştırmalı yöntem, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 57-86.
- Balbay, Z. (2007). *Oryantasyon eğitiminin çalışanların turnoverına etkisi ve bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balta, A. T. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak ücret yönetimi, motivasyon ve bir uygulama*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Benligiray, S. (2009). Türkiye’de insan kaynakları yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler ve bu tezlerde incelenen temaların analizi: 1983-2008 dönemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1).
- Berber, B. (2004). *Kamuda insan kaynakları yönetiminin uygulanabilirliği* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Bozdağlıoğlu, Y. (2008). Türkiye’de işsizliğin özellikleri ve işsizlikle mücadele politikaları. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (20), 45-66.
- Bozkır., A., (2011). *Özel sektörde faaliyet gösteren spor merkezlerinde insan kaynakları uygulamalarının incelenmesi: Türkiye ve Kanada’ya yönelik araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Spor Yöneticiliği Bilim Dalı.
- Bulut, M. B. (2008). Kamu sektörü ve özel sektör işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi (Kayseri ili örneği). *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (33), 175-191.
- Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı? *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (18), 127-135.

- Çutuk, S. (2011). *Spor işletmelerinde mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, E. (2018). Aslan, Ş. (Ed.). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri : Nicel, nitel ve karma tasarımlar için bir rehber*. (ss.105-117). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Egal, A. M. N., (2019). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Somali Telekom ve Bankacılık Firmaları Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185.
- Ekmekçi, Y. A. D., Ekmekçi, R., & İrmiş, A. (2013). Küreselleşme ve spor endüstrisi. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 91-117.
- Eren, H. (1996). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları bilgi sistemleri* (Doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ergen, E. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim*. (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten günümüze Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (29), 181-193
- Gündoğdu, C., & Devecioğlu, S. (2009). Spor işletmelerinde insan kaynakları planlaması. *Yeni Dünya Bilimler Akademisi e-dergisi*, 4 (1), 10-2.
- İnkaya, Z. (2000). *Türkiye'de insan kaynakları yönetim birimlerinin yapılanması* (Doktora tezi). Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kağnıcıoğlu, D. (2001). İnsan kaynakları yönetimi ve değişen endüstri ilişkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, Sayı: 1.
- Kaplangı, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Keziban, A. V. C. I., & Ağaoğlu, S. (2014). Türkiye'de sağlık insan kaynakları planlaması. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 7 (1), 83-94.
- Koç, E. (2019). *Kültürün insan kaynakları uygulamalarına etkisi: İsveç örneği* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Koçak, A. T., ve ÜRER, D. D. L., (2006). *Globalleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminde değişimler*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Krema, A. (2019). *Libya'da spor bakanlığının gelişiminde insan kaynakları planlamasının rolü*. (Doktora tezi). Kastamonu Üniversitesi.
- Krsmanović, S., Branković, M., & Radšoević, I. (2014). *İnsan kaynakları-sporun gelişiminde ana faktör. beden eğitimi ve spor faaliyetleri* , 4 (1).
- Metin, S., & Kızıldağ, D. (2017). Kuşakların kariyer beklentilerinin farklılaşması: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (40), 340-363.

- Muharrem, T. U. N. A. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 45-52.
- Nurullah, K. A. Y. A., & Kesen, M. (2014). İnsan kaynaklarının insan sermayesine dönüşümü: *Bir Literatür Taraması*. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 6 (10), 23-38.
- Orhan, K. (2010). Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının bir karşılaştırılması: Avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür? *Ege Akademik İnceleme*, 10 (1).
- Özbek, A. (2019). *İşletmelerde insan kaynakları personel tedariki uygulamalarında İŞKUR'un yeri ve etkinliği üzerine bir alan araştırması* (Yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçelik, AO (2006). Türkiye ve ABD'deki işletmelerde insan kaynakları departmanlarının stratejik seçime karşılaştırmalı bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 69-94.
- Özgüneş, B. (2018). *Spor işletmelerinde müşteri temininde yönetici ve sahiplerinin sosyal ağlarının etkilerinin üzerine Gaziantep ilinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özkan, M. (2007). *İnsan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişimi üzerine nitel bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, Y. (2012). *Belediyelerde insan kaynakları yönetimi ve Kadıköy Belediyesi örneği* (Doktora tezi). Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, H. (2010). *Belediyelerde insan kaynakları yönetimi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneği*. (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Özyürek, A., Begde, Z., Yavuz, N. F., & Özkan, İ. (2016). Uzaktan eğitim uygulamasının öğrenci bakış açısına göre değerlendirilmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 595-605.
- Pelit, E., & Serkan, A. K. (2018). İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme ile ilgili sorunlar: turizm işletmeleri örneğinde teorik bir inceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 39-74.
- Rafiei, N. ve Davari, F. (2015). *Öğretim üyelerinin öğretim becerilerini geliştirmede insan kaynakları yönetiminin rolü*. *Materia sosyo-medica*, 27 (1), 35.
- Ramazanoğlu, F., & Öcalan, M. (2005). Spor işletmelerinde işletmecilik ve personel yönetimi anlayışı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 36-40.
- Rençber, İ. (2014). *İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Retar, I., Pišot, R., & Kolar, E. (2016). *Spor yönetiminin tanımı*. Facta Universitatis. Series: Physical Education and Sport, 275-281.
- Rizvandi, A., Afroozeh, MS ve Jalilvand, M. (2020). COVID-19 virüs döneminde spor işletmeciliğinin zorluklarının incelenmesi ve çözümlerin ana hatları. *Spor Yönetimi Çalışmaları*, 12 (61), 265-288.
- Serap, Ö. Z. E. N., & Özbek, Ç. (2017). Çalışma yaşamında yaşlılık: Yaşlı çalışanlar ve insan kaynakları uygulamaları. *Çalışma ve Toplum*, 2 (53), 547-572.
- Şenyücel, H. (2003). *Spor işletmelerinde insan kaynakları yönetimi* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Springer, B. (1995). *ABD İKY ve AB sosyal politikası: İş Konseyi Direktifi Üzerine Bir Örnek Olay*.
- Şavran, T. G. (2009). *Sosyolojide nicel ve nitel araştırma yöntemleri içinde sosyolojide araştırma yöntem ve teknikleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (78-96).
- Tuncay, M. (2015). *Türkiye ve ABD insan kaynakları yönetimi yazınlarının ele aldıkları konular açısından karşılaştırılması: Bir içerik analizi (2004-2015)* (Yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türeyen, B. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim fonksiyonunun yeri, önemi, çalışanların verimliliğine etkisi ve uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünlü, Ç. (2011). *Spor işletmeleri ve diğer hizmet işletmelerinin insan kaynakları yönetiminin karşılaştırılması*. (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Deniz Vural, N. Spor işletmelerinde personel yönetimi. *Spor, eğitim ve çocuk*, 2 (1), 27-34.
- Weerakoon, RK (2016). Sporda insan kaynakları yönetimi: Önemi ve ilgili konulara eleştirel bir bakış. *Fiziksel Kültür ve Spor*, 69 (1), 15.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3 (3), 1-9.
- Yavuz, B. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi.
- Zelyurt, M. K., & Ataçoğlu, M. Ş. (2016). İstanbul'da spor merkezlerindeki antrenörlerin çalışma koşulları. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 58-74.
- Url-1 < <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781003058625/sport-business-united-states-brenda-pitts-james-zhang?refId=e087f03e-9ff3-44f0-91d9-ec29448aa91a&context=ubx>>, erişim tarihi 12.10.2020, 16.45.
- Url-2 < <https://www.lean.org.tr/amerikan-sporu-nasil-yonetiliyor/>>, erişim tarihi 01.07.2002, 19.30.

Url3<https://books.google.com.tr/books/about/Human_Resource_Management_in_the_Sport_a.html?id=OaN8AgAAQBAJ&redir_esc=y>, erişim tarihi 02.09.2011, 13.00.

