



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2009, Volume: 4, Number: 1, Article Number: 2B0002

SPORT SCIENCES

Received: March 2008
Accepted: January 2009
Series : 2B
ISSN : 1308-7266
© 2009 www.newwsa.com

Cemal Gündoğdu
Sebahattin Devocioğlu
University of Fırat
cgundogdu@firat.edu.tr
Elazig-Turkiye

SPOR İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

ÖZET

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün gereksinim duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Spor işletmelerinin çok yönlü işlevlerinin sağlıklı değerlendirilmesi açısından istihdam edilen personelin spor eğitimi almış kişilerden oluşması gerekliliği vazgeçilmez bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Spor işletmelerinde spor bilgi ve kültürüne sahip kişilerin istihdamının sağlanması işletmenin karlılığını ve verimliliğini artırmakla birlikte spor kültürünün ve bilincinin gelişmesine de katkıda bulunacaktır. Spor işletmelerinde insan kaynaklarının planlanmasını amaçlayan bu çalışmada insan kaynaklarının spor işletmeleri kapsamında planlanmasına yönelik teorik bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor, İşletme, İnsan Kaynakları,
Planlama, Yönetim

HUMAN RESOURCES PLANNING IN SPORTS ENTERPRISES

ABSTRACT

Human resources planning is described as the process of acquiring human resources which is adequate in terms of quantity, valid in terms of quality, consistent in terms of duties, appropriate in terms of timing and economic in terms of economy. The necessity of composing the employed personnel of people who have received sports training in order to evaluate the multidirectional functions of sports enterprises thoroughly comes forth as an indispensable requirement. The employment of people with sports knowledge and culture in sports enterprises will not only increase the determination and productivity of the enterprise, but also contribute to the development of sports culture and awareness. In this study conducted with the aim of planning human resources in sports enterprises, a theoretical framework for human resources planning in the context of sports enterprises has been tried to be engendered.

Keywords: Sports, Enterprise, Human Resources,
Planning, Management



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

1980'lerden itibaren özellikle küreselleşmenin etkisiyle ulusal ve uluslararası rekabet yoğunlaşmış ve bunun sonucu olarak iş örgütleri rekabetçi ortamda üstünlüğü sağlayabilmek için arayışlar içine girmiştir. Bir örgütün başarılı olabilmesi, varlığını koruyabilmesi çalışanların verimliliği kadar işle ve iş çevresiyle ilgili çeşitli etmenler açısından tatmin olmalarına bağlıdır. Günümüzde, örgütler çalışanların verimliliklerini arttırmak ve onların doyum düzeyini yükseltmek durumundadır. Bu da insan kaynakları yönetimi işlevinin başarı ile yerine getirilmesiyle mümkündür. İşte, insan kaynakları yönetimi, bir yandan çalışanların beklentilerine cevap verirken, diğer yandan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşmalarını sağlayıcı örgütsel bir çevre yaratma amacını güder [6].

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün gereksinim duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir [4]. İnsan kaynakları planlaması kuruluşlar açısından verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Bu planlama süreci yalnızca personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçimini ve istihdamını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirir [5].

İnsan kaynakları planlaması sürecinde temel güçlük, planlanacak olan şeyin insanla ilgili olmasında yatar. Başka bir deyimle, insan kaynakları fiziksel, psikolojik ve sosyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok güç, homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir [17]. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları planlaması; işletmenin örgüt planlaması da dahil işletmenin genel planlama amaçlarına katkıda bulunabilecek en uygun nitelikteki personelin en uygun birime yerleştirilmesi, yeni görevlerine hizmet içi eğitim yoluyla hazırlanması, iyi bir değerlendirme yöntemiyle başarısının değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür [18].

İnsan kaynakları planlamacıları, aynı zamanda, örgütü etkileyebilen teknolojik değişmelerde ve faaliyetlerde meydana gelebilecek genişleme ve daralmaları önceden tahmin etmeye çalışırlar. Bu tür analizlere göre; planlar, yeni personeli tedarik ve alma kadar örgüt içinde iş görenlerin yerlerini değiştirme, işten çıkarma veya iş gören sayısında kesintiye gitmek ve mevcut personeli yeniden eğitmek için de yapılır. Öte yandan örgütsel ihtiyaçlara verdiği önemden dolayı beşeri kaynaklar planlaması bir örgütteki kapsamlı stratejik planlamayla ilişkili olmalıdır. İnsan kaynakları planlaması, örgütsel planlama sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenlerle İnsan kaynakları planlaması, yaşamsal bir öneme sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimi literatürünü oluşturan araştırma ve kuramlar, ağırlıklı biçimde ABD ortamına özgü düşünme biçimlerini ve yaklaşımları içermektedir. Bu doğrultuda örgütlerin, insan kaynakları yönetimi'ne ilişkin uygulamalarına karar verirken stratejik amaçlarının gereklerine göre hareket edebildikleri, örgüt stratejisine uyumlu hale getirilmiş insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bir rekabet avantajı yaratabildikleri savunulmaktadır. Bu anlayış, örgütleri, ekonomik çıkarını azamileştirmek üzere rasyonel seçim yapabilme iradesine sahip aktörler olarak tasavvur etmekte ve söz konusu iradenin sınırlarını ikinci plana itmektedir [21].

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Spor işletmelerinde spor bilgi ve kültürüne sahip kişilerin istihdamının sağlanması işletmenin karlılığını ve verimliliğini artırmakla birlikte spor kültürünün ve bilincinin gelişmesine de



katkıda bulunacaktır. Spor işletmelerinde insan kaynaklarının planlanmasını amaçlayan bu çalışmada insan kaynaklarının spor işletmeleri kapsamında planlanmasına yönelik teorik bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Spor işletmeciliğinde en pahalı ve en önemli kaynak, hizmeti sağlayan insandır. Bu yüzden, insanların hizmetlerinde kalite beklentilerinin yükselmesi spor işletmelerinin de kaliteli programlar tasarlayıp, sunarak müşteri memnuniyetini sağlamaları için toplam kalite yönetimi anlayışına önem vermeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktadan hareketle bir spor işletmesinin işgücünden etkili ve verimli bir şekilde yararlanarak hizmet kalitesini ve hacmini yükseltebilmek için doğru sayıda ve nitelikte personeli planlayıp bulması işe yerleştirmesi, eğitmesi, geliştirmesi, etkin bir insan kaynakları planlaması gerektirmektedir [11].

3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA TEORİK ÇERÇEVE (THEORETICAL FRAMEWORK OF HUMAN RESOURCES PLANNING)

İnsan kaynakları planlaması düşüncesi 20. yüzyılın başından itibaren ele alınmaya başlanmış ise de; esas itibarıyla, 1960'lı yıllarda geleneksel personel yönetiminin konuları arasında yer almaya başlamıştır. Kamu kuruluşlarında yaygın olarak kullanılmaya başlaması ise 1970'li yılların ortalarından itibaren olduğu ifade edilmektedir. Bu kadar yeni olmasına karşılık, insan kaynakları planlamasıyla ilgili pek çok yöntem ve yaklaşım gerçekleştirilmiştir. Bunun böyle olmasının önde gelen nedenleri arasında, örgütlerin giderek insan kaynaklarına verdiği önemin artması ve insan gücünün bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak bir kaynak biçiminde değerlendirilmeye başlamasının rol oynadığı sayılabilir [5].

İnsan kaynakları gereksinmesi kendiliğinden oluşup ortaya çıkan bir olgu değildir. Birçok başkaca yan koşulların, gereksinimlerin, etmenlerin etkisiyle ve zaman sürecinde bunlarda meydana gelen değişimlerin de katkısıyla bir sorun olarak gelişir, büyür ve planlaması bir gereklilik halini alır. İnsan kaynakları gereksinmesi ile onu belirleyen etmenler arasında mekanik bir bağ yoktur [1].

İnsan kaynakları planlamasının, kalkınma planlarının beşeri kaynak olarak adlandırılan insan gücü potansiyelinin belirlenmesi, eğitim planlaması aracıyla yetiştirilmesi ve istenen alanlarda istihdamın sağlanması amacıyla yapılacak çalışmalar bakımından ortak noktaları bulunan ve pek çok alanda da bunlarla kesişen ve hatta çakışan bir yöntem olduğu görülmektedir [5]. İnsan kaynaklarına yönelik her bir planlama işleminin temelinde, geçmişe ve geleceğe dönük tahminler yatar [1].

Ülkemizde yapılan kalkınma planlarında, beşeri kaynak olarak ifade edilen insan gücünün makro düzeyde planlaması yapılmaktadır. Uygulanan beş yıllık kalkınma planlarında, hemen hemen bütün meslek gurupları için uluslararası karşılaştırmalar yöntemine göre tahminler yapılmaktadır. Ancak, yapılan beş yıllık kalkınma planlarının amaçlarına ulaştığı konusunda çok ciddi kuşkular bulunmaktadır. Bunun önde gelen nedenleri arasında, farklı siyasal iktidarlar tarafından yapılan kalkınma planlarının iktidar değişikliği nedeniyle başka bir siyasal iktidar tarafından uygulanma durumuyla karşılaşılması sayılabilir. Bunun bir sonucu olarak, bu planlara dayalı olarak yapılan insan kaynakları planlaması ve eğitim planlaması konusunda da aynı başarısızlıkların bulunduğu görülmektedir. Planlama çalışmalarının başarılı olması, bir ölçüde beş yıllık kalkınma planları, eğitim planlaması ve insan kaynakları planlaması arasında kurulan uyumlu ilişkilerin başarı derecesine bağlıdır. Böyle bir ilişkinin kurulmamış olması, görülen başarısızlıkların bir başka nedeni olarak belirtilebilir [5].



Öyleyse planlamalar; mutlaka bir temaya dayanmalı, dayandığı temanın kaynağı araştırma verileriyle kanıtlanabilmeli, başlangıç ve bitişi belirlenmeli, ölçüm ve değerlendirme kriterleri geçerli olmalı, beklenmeyen durumlara göre değişiklikleri içeren esnek planları kapsamalıdır [11].

Bu tür sınırlılıkları bulunmasına karşılık, örgütte insan kaynakları planlaması, örgütün geleceği bakımından olduğu kadar, örgütün sahip olduğu kaynakların akılcı kullanımı bakımından da önem taşımaktadır. İnsan kaynakları planlamasının, uzun dönemi kapsamı, nitelikleri gereği, daha çok üst düzey yönetimin görev alanına girmeleri, insan kaynakları planlamasının, zorunlu olarak stratejik planlama biçiminde yapılmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Aksi takdirde, insan kaynakları planlamasından beklenenlerin gerçekleştirilemeyeceğini söyleyebiliriz [5].

Gelişmekte olan ülkelere bir göz atıldığında, makro düzeyde genel bir düşük istihdam olgusu ve yüksek bir nüfus artışı hızı fark edilir. İş gücünün profili ise, uzman personel sıkıntısı ve niteliksiz iş gücü çokluğunu yansıtır. Bu tür ülke işletmelerinde insan kaynakları planlaması daha çok, nitelikli iş gücünün geliştirilmesi ve istihdam edilmesine dönük gerçekleştirilmeye çalışılır [17].

Doğaldır ki, bu varsayımların geçerli olabilmesi, her şeyden önce planlamaya konu olacak ortamın istikrar göstermesi zorunluluğunu gerektirecektir. İnsan kaynakları planlaması açısından istikrarlı olması gereken ortam ise, sosyal ve ekonomik ortam olacaktır [1].

Gelişmiş ülkelerde ise, insan kaynakları planlamasında temel sorun, özellikle yirmi birinci yüzyılın son çeyreğinde, çok çabuk değişen ekonomik, politik ve sosyal olgulara işletmenin uyum sağlamalarındaki güçlükte yatar. Eldeki iş gücünün genellikle üstün nitelikli oluşu, niteliksiz iş gücüne olan gereksinimin karşılanmasında da güçlükler doğuracaktır. Ayrıca, "refah toplumu" olgusunu gerçekleştirmiş olan gelişmiş ülke ekonomilerinin bireyi, artık fizyolojik, güven vb alt düzey gereksinimlerinin giderilmesi peşinde koşup, bulabildiği her hangi bir işte çalışmamakta, kendi üst düzey gereksinimlerini de dikkate alarak, kendini gerçekleştirebileceği iş türlerini tercih etmektedir. Kaldı ki, çağdaş insan kendi psikolojik sağlığını korumak açısından günümüz endüstrisinin getirdiği rutin ve monoton işlere de rağbet eder olmaktan çıkmıştır (17). Bu bağlamda ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl yani psikolojik amaçların birlikte yürütülmesi gerekmektedir [22].

Yukarı da kısaca makro yönüyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler bireyleri açısından belirlenmeye çalışılan iş gücünün niteliksel özelliklerini, mikro düzeye indirildiğinde, başka deyişle, işletme ekonomisi açısından ele alındığında, insan kaynakları planlaması bakımından çok önemli sorunları oluşturdukları görülecektir [17]. Çünkü, kadrolaşma süreci içinde yer alan ve genel işletme planlarının tamamlayıcı bir parçası olarak düşünülen insan kaynakları planlaması insan kaynaklarının ve bunların yönetiminin önemli bir işlevidir [6].

Daha önce de insan kaynakları planlaması konusunun gerek kuramda, gerekse uygulamada oldukça yakın zamanlarda önem kazandığını belirtmiştik. Tarihçe bu denli yakın olduğundan, insan kaynakları planlaması kavramının anlamı ve kapsamı açısından değişik türden anlayış ve yorumlara açık olması doğaldır. Nitekim oluşum da bu yönde olmuştur. İster kuramcılar, ister uygulamacılar olsun, konuyla ilgilenen herkes kavrama kendi bilgi ve deneyimleri doğrultusunda bir anlam ve kapsam kazandırmaya çalışmışlardır [17].



4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI UYGULAMALARI (HUMAN RESOURCES PLANNING PRACTICE)

İnsan kaynakları yönetiminin küreselleşme ile birlikte rekabet ortamında etkinliği stratejik olarak yönetilmesine bağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin belirlediği rekabet stratejilerini destekleyen stratejik uygulamaları geliştirmelidir. Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rekabet stratejisiyle etkileşim içine girdiği ve bu stratejiyi çeşitli uygulamalarıyla desteklediği söylenebilir. Bu durum stratejik yönetim sürecinde insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu özelliğinden dolayı Stratejik İnsan kaynakları yönetiminin uygulamaları önemli bir rekabet silahı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ve yöneticileri günümüzde stratejik konuma yerleşmektedir [2].

- **İnsan Kaynakları Planlaması:** En basit tanımıyla planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Planlama, ne yapılacağına önceden karar vermektir. Bir başka deyişle, neyin, nerede, nasıl, ne zaman, niçin ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenmesini ifade eder [23]. İnsan kaynakları planlaması veya işgücü planlaması konusunda yapılan tanımları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birinci grup, insan kaynakları planlamasını örgüt planlaması olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre, işletmelerde planlama uğraşları öncelikle örgütün durumunu örgüt şemasında göstermekle başlar. Örgüt şeması, örgütün yapısının örgüt içindeki yetki ve sorumlulukların dağılımını, kimlerin hangi görevlerde çalıştığını gösterir. İdeal bir örgüt şeması geleceğe dönük hazırlandığında, yalnız çalışan personelin durumunu göstermekle kalmaz, yakın ve uzak gelecekte ortaya çıkması beklenen personel değişikliklerini de göz önüne serer. İkinci grup, insan kaynakları planlamasını makro yönüyle inceleyen yaklaşımdır. Bu anlamdaki işgücü planlaması, bir ülkenin çalışma gücünü nitelikleri ve nicelikleri yönünden saptar. Bir ülkenin insan gücü politikaları paralelinde, beşeri kaynakların geliştirilmesi ile ilgili programların hazırlanmasını kapsamına alır. İşletmeleri insan kaynakları planlamasına yönelten nedenleri kısaca şöyle sıralanabilir:
 - o Teknolojik ve çevresel değişimler,
 - o Yönetici personele duyulan gereksinim,
 - o Yöneticilerin tutum ve davranışları,
 - o Eldeki verilerle gerekli personel sayısını belirlemek,
 - o Gerekli görev sayısını belirlemek,
 - o Çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak,
 - o Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek,
 - o Personelin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek [18].

Bir başka tanıma göre; insan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak iş görenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır. Kadrolaşma işlevinin ilk aşamasını oluşturan insan gücü kaynakları planlaması, bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte iş görene gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğine yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir. Bu tanımlar açısından insan kaynakları planlaması:

- o Örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini,
- o Emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılımlarla devamsızlık ya da diğer nedenlerle ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar hâlihazırda veya gelecekte



beklenen genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüyü içermektedir [6].

Bu tanımların sayısını daha da arttırmak mümkündür. Ancak, tanımların sayısını ne kadar artırırız arttıralım, bütün yönleriyle ortak bir tanıma ulaşabilmemiz söz konusu değildir. Bu bakımdan yeni tanımlar vermek yerine, verilen tanımların ortak noktalarını belirleyerek, insan kaynakları planlamasının tanımında zorunlu olarak kabul edilebilecek unsurların neler olduğunu belirleyebiliriz. Dolayısıyla insan kaynakları planlaması tanımlarının ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- o İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağıyla ilgilidir.
- o İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan gücü potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.
- o İnsan kaynakları planlaması, insan gücü talebi, insan gücü arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlendirme, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.
- o İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.
- o İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır [5].

Yine insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür [19].

- **İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı:** Son dakikaya kalmış personel alımlarının doğurduğu sakıncalardan kurtulmak ve önemli bir maliyet unsuru olmasından dolayı işletmede gereğinden az veya gereğinden çok iş gören bulundurmamak için bazı tahmin ve planların yapılması gerekir. Bu yapılmadığı takdirde, üretim aksayabilir ve müşteri siparişleri zamanında yerine getirilmeyebilir. Bunun yanı sıra özellikle gereğinden fazla iş gören istihdam edilirse işçilik giderleri yükselir ve gizli işsizlik söz konusu olur. Bu bakımdan yapılacak tahminler ve planlar, belirli bir zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte iş görenin işletme amaçlarını gerçekleştirecek bir ortamda çalışmasını sağlayacaktır. İşte bu, insan kaynakları planlamasının ana amaçlarından biridir.

İnsan kaynakları planlamasının ikinci ana amacı ise, halen işletmeden çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasının sağlanmasıdır. Başka bir deyişle amaç, örgütün insan kaynağının en yararlı ve etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır [6].

- **İnsan Kaynakları Planlamasının Nedenleri:** Eskiden gereksinim duyulduğu zaman personel elde edilebileceği varsayılmıştır. Bu nedenlerle örgütler personel planlaması ile yoğun bir biçimde ilgilenmemiştir. Kuşkusuz bu yaklaşım, küçük, karmaşık bir çevrede yer almayan, yüksek becerili personele gereksinim duymayan örgütler için geçerli olabilmektedir. Ancak, büyük, karmaşık ve yüksek beceri gerektiren işlere sahip örgütler, başarıyla olabilmek, varlıklarını sürdürebilmek için bu anlamda bir düzenlemeye ihtiyaç duyarlar [4].



Örgütleri sistematik bir personel planlaması yapmaya yönelten etmenler şunlardır;

- o **Gelecekteki Personel Gereksinmesi:** Personel planlaması, örgütün gelecekte duyacağı personel gereksinmesini açık biçimde ortaya koymaktadır.
- o **Değişimi Gerçekleştirmek:** Personel planlaması, örgütün değişen Pazar, rekabet, teknoloji gibi çevresel değişimlere uyum göstermesini kolaylaştırır. Zira bu tür çevresel değişimler örgütteki işlerin içerik, beceri düzeyini ve gerekli personel sayısını etkiler.
- o **Yüksek Bilgi ve Beceriye Sahip Personelin Sağlanması:** Örgütteki personel bileşiminde ağırlık yönetsel ve meslekleşmiş personele doğru kaymaktadır. Bu tür personelin sayısı genellikle sınırlı olduğundan aranıp bulunması ve geliştirilmesi oldukça uzun zaman alır.
- o **Stratejik Planlama:** Çağdaş örgütler stratejik planlama ile ilgilenirler. Personel planlaması da stratejik planlamanın bir parçasıdır.
- o **Personel Planlamasının Temel Oluşu:** Personel planlaması, personel sağlama seçme, transfer gibi başlıca personel yönetimi işlevlerinin tasarlanması ve yerine getirilmesi için gerekli temel bilgileri sağlar [4].

Bunların dışında insan kaynakları planlamasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz;

- o İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- o Hâlihazırdaki iş görenlerin eğitim ve geliştirilmeleri,
- o Boş kadroların zamanında duyurulması,
- o Yeni iş görenlerin tedariki ve işe alınmaları,
- o Toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak,
- o Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek,
- o Yasal düzenlemeler, hukuk kurallarına ve hatta yargı kararlarına göre hareket etmek [6].

5. SPOR İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI (HUMAN RESOURCES PLANNING IN SPORTS ENTERPRISES)

Üretim faktörlerinin planlı bir şekilde organize edilmesi ve uygulanması suretiyle spor hizmetleri üreten ve sunan üniteye spor işletmesi denir [22]. Spor işletmeleri spor hizmeti vermek amacı ile spor malzemeleri ile donatılmış yerlerdir [13]. Bu tür tesislerin yapımında hedeflenen kriterlerden biri de; boş zaman uğraşısı olarak kitlelere sağlıklı spor yapma imkânı verebilmektir [14].

Spor işletmeleri her yaşta insanın sağlıklı yaşayabilmesi için kamu ve özel kuruluşlar tarafından her türlü branşa hizmet veren aktivite yerleridir. Spor merkezlerinin birçoğu, ağırlık salonlarından saunalara kadar farklı bölümlerle tüketicilere hizmet sunmaktadırlar. Günümüzde spor tesisleri, müşteri merkezli ve hizmet sunan kurumlar olarak müşteri memnuniyetini sağlamak durumundadırlar. Müşteriler katıldıkları merkezden memnun oldukları takdirde tekrar geleceklerinden; hizmetin, ürünlerin ve faaliyetlerin sunulduğu diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi spor tesisleri için de önemlidir. Müşteri beklentilerini karşılamak için kaliteli hizmet sunma şartı, spor tesisi yöneticilerini devamlı bir iyileşme çabasına itmektedir. Müşteriler artan kalite beklentisinde olduklarından kaliteli hizmetin sunulmaması müşteri kaybıyla sonuçlanacaktır. Spor işletmelerine devam eden her müşterinin beklentileri ve katılım sebepleri farklıdır. Kimi müşteri sağlıklı yaşam, kimi müşteri stres atmak, kimileri ise tamamen zayıflamak için programlara katılmaktadır. Hizmetin sınırsızlığının önemli olduğu günümüz toplumunda beklentilerin hiç bitmeyecek olmasına



rağmen, bunların en kısa zamanda çözüme kavuşturulması da müşterinin o işletmeyi seçmesinde önemli bir etken olacaktır [3].

Bir ülkede sporun gelişip yaygınlaştığını anlayabilmek için spor ortamının oluşturulmuş olmasına ve tesis sayısına ve sporcunun yeterli olup olmadığına bakmak gereklidir. Bilindiği gibi spor ortamı, spor saha ve tesisleri, spor araç ve gereçleri, spor öğreticileri ve yöneticileri ile sportif organizasyonlardan oluşmaktadır. Bu unsurlardan birinin veya birkaçının olmaması halinde o ülkede sporun sağlıklı bir gelişiminin olduğu söylenemez [20].

Geniş anlamda insan kaynakları işlevi, işletmede görev alan tüm iş görenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür. Bir işletmenin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi onun etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşırken; bunu başaramayan örgütler, fiziksel kaynakları ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremezler. Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm yöntemler ve teknikler insan kaynakları işlevi olarak tanımlanabilir [12].

Ekonomik güçlükler karşısında günümüz spor politikası, artık mevcut altyapıdan yoğun ve akılcı biçimde faydalanmaya ağırlık veren ve kendini hissettiren yenileme ve onarım faaliyetine bağlı bir yönetim değişikliğine tanık olmaktadır. Başka bir ifadeyle, ekonomik problemler yüzünden ülkeler, mevcut tesislerden azami ölçüde istifade etmeye zorlanmaktadır [16].

İşletmeler üzerinde etkili olan normatif mekanizma ise temel olarak meslek dallarındaki profesyonelleşme/uzmanlaşmadan kaynaklanmaktadır. Özellikle yöneticiliğin ayrı bir uzmanlık olarak gelişmesi ve diğer çalışma gruplarından (işçiler, müşteriler, hissedarlar vb) farklılaşması, bu grubun uygun gördüğü çalışma biçimlerini/tekniklerini de homojenize etmektedir. Mesleki uzmanlaşmanın örgütler arasındaki benzeşime iki türlü katkısının olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki ortak bir üniversite eğitiminden geçmek suretiyle teknik donanımlarının benzeşmesi, diğeri ise mesleki uzmanların kendi aralarındaki ilişki ağları ve iletişimlerinin, yeni uygulama veya tekniklerin hızla yayılımını kolaylaştırmasıdır [8].

Spor işletmelerinde personel yönetimi faaliyetlerinde ilk yapılacak iş, sağlam bir personel politikasının düzenlenmesidir. Bir spor işletmesi hem şimdi hem de gelecekteki faaliyetleri ve talepleri tahmin ederek personel ihtiyacını belirlemelidir. Mesela bir spor merkezine kondisyon kazanmak, zayıflamak, sağlıklı ve zinde olmak gibi farklı amaçlarla gelen müşterilerin bireysel beklentilerine cevap verebilecek elemanların işletme tarafından bulunması ve işe alınmasında adayların kişiliği, sportif geçmişi, eğitimi ve tecrübelerine göre bir seçimin yapılmasıyla hem müşterinin memnuniyeti hem de spor işletmesinin sürekliliği sağlanabilecektir. Spor işletmeleri de diğer işletmelerden farksız olarak ihtiyaç duydukları en uygun elemanı işe almak zorundadırlar [11].

Kısa ve uzun dönemli personel planlamasıyla bir yandan işletmenin gelişmesi için gerekli insan kaynağının daha önceden belirlenen kriterler doğrultusunda sağlanması, diğer yandan büyüme ve gelişmeye bağlı olarak ihtiyaç duyulan personelin nasıl sağlanabileceğine ilişkin çözüm yollarının bulunması mümkündür [11]. Nitekim spor işletmelerinde, spor hizmeti veren personelin hizmet kalitesi müşteriye doğrudan etkilemektedir [22].



5. SONUÇ (CONCLUSION)

Bilindiği gibi teknolojide büyük ilerlemeler sağlanmakta ve yeni buluşlarla toplumların refah düzeyi yükseltilmektedir. Bu alanda gelişmeler kaydeden ülkelerin veya kuruluşların başarılarının ana nedeni, malzemeyi iyi kullanmasını bilen, gelişmeler doğrultusunda eğitilmiş, deneyimli, yetenekli ve becerili iş görenleri istihdam etmeleridir. Başka bir deyişle işe göre adam ilkesinin benimsenmiş olmasıdır [6].

Ülke şartlarına has olarak sosyo-ekonomik ve politik sebeplerle kurulan kamu teşebbüslerinde üretim faktörlerinin sahibi devlet, özel idare, belediye, üniversite ve 3289 sayılı kanunun 28.maddesi ile özel teşebbüslerdir. Spor, bazı ülkelerde kısmen ya da tamamen özel sektörler tarafından yürütülmektedir. Türkiye'de ise, hem sosyo-kültürel öneminden, hem de özel sektörce yeterli miktar ve nitelikte karşılanamamasından dolayı Sportif yatırımlar devlet tarafından yönlendirilerek yarı merkezi bir anlayışla, plan ve programı devlet tarafından denetlenerek açılmasına izin verilmiştir. Ancak, sporun, hükümet plan ve programlarında yer alan hedeflerine, arzu edilen sürede varılmamasının nedenleri olarak, birtakım strateji hataları ve mali imkânsızlıklar gösterilebilir [10].

Anayasamızın 58. ve 59 maddelerinde "Bütün vatandaşların spor yapmaları devletin yükümlülüğü altındadır, her vatandaş devletin imkanlarından eşit miktarda faydalanmalıdır" denmesine rağmen, ülkemizdeki spor tesislerinin gerek nicel, gerekse nitel olarak, her iki yönden yetersiz olduğu ve önemli sorunları olduğu bir gerçektir. Spor tesislerinin yapımındaki politikalar, dünyadaki hızlı gelişmeye henüz ayak uyduramamıştır. Sporda ileri gitmiş ülkeler, spor tesislerinin yapımına büyük önem vermekte, hatta sporu bir bilim dalı kabul ettikleri gibi spor mimarı ve mühendislik hizmetlerini, spor biliminin birer kolu olarak değerlendirmektedirler. Bizde ise tesis yapımı, cumhuriyet döneminde ele alınmış, önceleri çok yetersiz olan tesisler 1960 yılından sonra Spor-Toto gelirlerinden sağlanan mali kaynaklarla yapımının hızlandığı görülmüştür [7]. 1986'dan sonra çıkarılan bir kanun düzenlemesi ile özel spor tesisleri açılması sağlanmıştır [15].

Spor tesislerinin işletilmesindeki olumsuzluklardan biri de, bölgelere göre performans sporu veya yaygın spor talebi belirlenmeden yatırım yapılmasıdır. Özellikle taşra teşkilatlarında 1990 yılından bu yana personel istihdam edilememektedir. Ayrıca, mevcut spor tesislerinin işletilmesinde görevli yönetici ve diğer personel, genellikle işletme konusunda yeterli vasıf ve bilgi donanımına sahip değildir. Bunların konu ile ilgili eğitim ve gelişimlerini sağlayacak bir hukuki düzenleme de bulunmamaktadır. Spor işletmelerinden sorumlu kamu görevlilerine spor yapma bilinci verilemediğinden bölgedeki spor tesislerinin daha etkili ve tam kapasite çalışmasını sağlayacak bir düzenleme yapılamamaktadır. Bölgelerde hazır güç ve teknik eleman olarak bulunan Beden Eğitimi öğretmenlerinin hizmete koşulmasında, gerek ekonomik anlamda, gerekse mevzuat anlamında yetersizlikler vardır. Tesislerin işletilmesinde verimlilik esaslarına riayet edilmemekte, tesis yöneticilerine inisiyatif verilmemekte, tesisler üst yönetimin isteği doğrultusunda kullanılmakta, kullanımlarda organizasyon, zaman ve koordinasyon hataları bulunmaktadır [9].

Son yıllarda insan kaynakları planlamasına karşı duyulan ilgi artmış ve bunun hem ulusal hem de örgütsel düzeyde arz ettiği önem daha yakından takdir edilmeye başlanmıştır. 1960'ların başında edinilen deneyimler, piyasa güçlerinin, yeter nitelikte elemanın istenilen yerde hazır bulundurulması konusunda etkili olmadığını göstermiştir. Piyasa güçlerinin bu yetersizliği personel sorunuyla daha yakından ilgilenme zorunluluğunu doğurmuştur [4].



Ayrıca hiçbir iş örgütü ve onun bölümleri, acemi personelin deneme alanı değildir. İşin gereklerine uygun olmayan elemanlarla iş görevlerini yerine getirmeye çalışmak ya da kadroları böyle kişilerle doldurmak, hatalı bir tutum olacaktır. Böyle bir durum, aynı zamanda, tedarik ve seçim için yeniden masrafta bulunma ve zaman kaybı yanında faaliyetlerin ve siparişlerin yerine getirilmesinde aksamalar, fireler gibi çeşitli zaman ve maddi kayıplara yol açacaktır [6].

İşletmelerde kaliteyi artırmaya, yenilikçi olmaya ve maliyetleri azaltmaya yönelik rekabet stratejilerinin gerçekleşmesi için insan kaynakları yönetimine dair en iyi uygulamaların belirlenmesi rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir. Yenilikçi rekabet stratejisindeki stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına genel olarak bakıldığında, bu uygulamaların; yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen ve ödüllendiren bir yapıda oldukları görülmektedir. Kaliteyi artırmaya yönelik rekabet stratejisindeki stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ise, daha çok iş gören kalitesinin artırılması ve eğitim geliştirme çalışmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İş görenin kalitesinin artırılması üretilen mal ve hizmetlerinde kalitesini de olumlu yönde etkileyeceğinden, rekabet avantajı açısından önemli bir durum olarak kabul edilebilir. Maliyet azaltmaya yönelik rekabet stratejisinde; iş tanımları ve iş karışıklıklarının ortadan kaldırdığı, nitelikli personel seçimine önem verildiği, kısa süreli planlarla ücret politikasının alt düzeye çekildiği ve böylece fonksiyonel maliyetlerin düşürülerek işletmeye rekabet avantajı sağlandığı görülmüştür [2].

Sonuç olarak, bir işletmenin uzun dönemdeki verimliliği ve başarısı, istihdam ettiği iş gücünün niteliğine bağlı olduğu unutulmaması gereken bir gerçektir [17]. Ayrıca Spor işletmelerinde spor bilgi ve kültürünü sahip kişilerin istihdamının sağlanması işletmenini karlılığını ve verimliliğini artırmakla birlikte spor kültürünü ve bilincinin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR (REFERENCE)

1. Acar A.C., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitabı, No:20, 6. Baskı, ss:63-72-76-78, Eskişehir.
2. Akdemir, B., (2008). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Erişim:Http://Www.Calisma.Org/Index.Php?Option=Com_Content&Task=View&Id=1574&Itemid=61 Erişim Tarihi: 02.11.2008
3. Akdeniz, S., (2004). Özel Spor Merkezlerinde Hizmet Kavramının Önemi ve Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
4. Akgün, A., Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş., (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, ss:2-92-93-94.
5. Aytaç, B., Özer, M.A., Tortop, M. Ve Yayman, H., (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss:69-71-73.
6. Bingöl, D., (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 4. Baskı, Beta Basım Yanım Dağıtım A.Ş., ss:2-3-79-80-81-121-123.
7. Demirci, N., (1986). Sporda Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyon, Ankara, Milli Eğitim Basımevi.
8. Dimaggio, P.J. and Walter, W.P., (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," American Sociological Review, 48/2:147-160.



9. DPT. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, (2000). Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.
10. Ekenci, G., (1990). Spor Tesisleri İşletmesinde Kumu Kuruluşlarının Etkinliği, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Spor Bilimleri Dergisi, 2:86-92.
11. Ekenci, G. ve İmamoğlu, A.F., (2002). Spor İşletmeciliği, Ankara Nobel Yayın Dağıtım, ss:116-118-119-132.
12. 12-Erdem, B., (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Volume: 7, Sayı/Number: 11.
13. Erdem, Ü., (1986). Ülkemiz Açık Spor Yerleri ve Kitleye Yönelecek Spor (Tesis) Politikasındaki Yeri ve Önemi, Türkiye Amatör Spor Dergisi, Sayı:15, ss:25-27, Ankara.
14. Erdođan, M., (1987). Türkiye'de Spor Salonlarının Ve Faaliyetlerinin Durumu Ve Yaygınlaştırılması, T.M.O.K Dergisi, No:70, ss:26-27.
15. Güçlü, M., (1998). Spor Tesislerinin İşletmesi Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri PAÜ, Eğitim Fak.Derg., Sayı:4
16. İmamoğlu, A.F., (1989). Spor Tesisleri İşletme Politikası, Task Dergisi, ss:29-30, Ankara.
17. Kaynak, T., (1996). İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, ss:3-7-8.
18. Kozak, M., (1999). Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Ankara, Detay Yayıncılık, ss:3-4-18.
19. Sabuncuođlu, Z., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitapevi, ss:68.
20. Salman, M., (1992). Ülkemizde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne Ait Olan Spor Salonlarının Kapasite ve Dağılım Yönünden Değerlendirilmesi Ve Mevcut Durumun Tespiti, 2. Ulusal Spor Sempozyum Bildirileri, Ankara, Hacettepe Üniversitesi.
21. Sayılar, Y., (?). Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 63-2.
22. Serarslan, M.Z., (2005). Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, Yaylacık Matbaası, ss:30-51.
23. Erişim: www.isguc.org/arc_view.php?ex=196, Erişim Tarihi: 02.11.2008