

# Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri

Serdar Ceyhun<sup>1</sup>

## Özet

Günümüz spor işletmelerinin sayısı her geçen gün sadece nicelik olarak değil, nitelik olarak da dünyada ve Türkiye’de hızla artış göstermektedir. Spor hizmetlerinden faydalanmak isteyen müşterilerin temel amacı en yüksek kalitedeki hizmeti en uygun fiyatlara satın almak iken, işletmecilerde daha yüksek kârlara ulaşmak için nitelikli hizmet personeliyle rakiplerden daima bir adım önde olmayı planlamaktadır. Kaliteli hizmetin işletmeci, iç müşteri ve dış müşterinin mutlu olduğu formül olarak tanındığı günümüz pazarlama dünyasında personelin yeterliliği işletmeciler için en önemli silahlardan biri olarak görülmektedir. Özellikle hizmet özelliği yoğun olan spor işletmelerinde, personel seçimiyle başlayıp oryantasyona kadar devam eden süreçte dikkatli ve etkili atılacak adımlar sonradan yaşanabilecek pişmanlıkları önleyecektir. Zira personel seçiminde yapılacak yanlışların bedelini çoğu zaman tazmin etmek mümkün olmayabilir.

Spor işletmecileri için insan kaynağı seçiminde dikkat edilmesi gereken adımları, süreçleri, alınacak tedbirleri hatırlatmak ve öngörülemeyen sonuçları engellemek amacıyla yazılan bu bölümde; hem işletmecilere hem de spor işletmelerinde istihdam edilip kariyerinde yükselmek isteyen hizmet elemanlarına tavsiyelerde bulunulmaktadır. Kaliteli verilen hizmet insana verilen değerinde bir göstergesidir.

## 1. Spor İşletmelerinde İş gören (Personel) Temini

Spor sektörü son yıllarda yapılan yatırımlar ve harcamalarla dünyada kayda değer bir büyüklüğe ulaşmıştır. Sektörün hızlı büyümesinde çok çeşitli faktörler rol aldığı gibi değişen dünya şartlarında beklenmedik faktörlerde ortaya çıkmıştır. Özellikle son yıllarda tüm dünyanın KOVİD-19 pandemisiyle

---

1 Doç. Dr., Bartın Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, e-Mail Adresi: scejhun@bartin.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0003-0342-8099

ilgili yaşadığı ciddi tehdit ve sıkıntılar sporun kitlesel boyutlardan bireyselle doğru indirgenebileceğini, sosyal medya yoluyla aslında herkesin kendi çapında gelişim kaydedebileceği bir olgu olduğunu göstermiştir. Yeni dünya düzeninde özellikle iletişimin ve teknolojik gelişmelerin spor sektörüne ve işletmecilik alanına ciddi katkıları olmaktadır. İşletmeler rakiplerini daha iyi takip edebilmekte ve mevcut yeniliklere daha hızlı adapte olarak kendilerini yenileyebilmektedir. Spor işletmeciliğindeki bu hızlı yenilenme süreci aynı zamanda hizmet verilen birimlerin genişlemesi ve hizmet sağlayıcı personelin temininde bir takım sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır. Hizmet alanlarının birbirleriyle adeta iç içe olması işletmenin bu alanlarda daha ince, detaylı ve titiz bir çalışma yürütmesini zorunlu hale getirmektedir.

Spor işletmeleri sadece spor alanında hizmet veren birimler gibi görünse de; son yıllarda sağlık, güzellik, bakım ve rehabilitasyon gibi farklı alanlarda hizmet vermeye başlamıştır. Birbirinden farklı ve bağımsız alanlarda yetişmiş elemanların aynı kuruluş içinde koordineli hareket etmesi işletmenin yönetimi açısından zor bir süreç olmakla birlikte başarılı yönetildiği takdirde kar oranını katlayabilecek bir durum ortaya çıkarmaktadır. Son yıllarda ülkemizde diplomalı gençlerin sayısı artsa da kaliteli personel bulma konusunda işletmelerin halen sıkıntılı olduğu gözlenen bir durumdur. Üniversitelerde ilgili bölümlerden mezun olan gençlerin özellikle uygulama konusunda tecrübesiz olması, yeterli teorik bilgiye sahip olmaması, ekonomik beklentilerin yüksek olması, iş güvenliği, çalışma şartları gibi birçok etken hem işletmeci hemde işgören açısından karşılıklı müzakere edilmesi gereken konular olarak görülmektedir. Her iki tarafın tatmin olduğu şartlarda ortaya çıkan işin kalitesi yükseleceğinden, üçüncü taraf olan müşteride durumdan memnun ayrılacak; işverene para bırakarak İş göreni de memnun edecektir. Aslında basit bir sirkülasyon gibi görünen bu döngü karşılıklı memnuniyete dayalı bir sistem gibi görünse de hizmet veren personelin bu döngüdeki rolü hayati bir öneme sahiptir. Spor günümüzde birçok büyük etkinlik ile toplulukların hayatını etkileyen bir sektördür. Bu etkinliklerin yönetiminin arka planında oldukça geniş bir insan gücü vardır (Yıldız, 2015). Bu açıdan bakıldığında işletmede hizmet veren personele vizyon ve misyon başta olmak üzere temel hedefler iyi belirtilmeli hatta personel bu hedefleri bilerek çalışmak istediği işletmeyi bilinçli tercih etmelidir. Çalışanların bu tür hususları bilmesi; ileride hizmet kalitesini, memnuniyet, motivasyon ve örgüte bağlılık gibi işletme açısından vazgeçilmez olan değerleri ortaya çıkaracaktır. Spor işletmeleri, sürekli canlı kalabilen ve piyasayı yakından takip etmesi gereken kurumlar olduğundan, çalışacak ya da çalışan personelin görevlendirmeden önce işletmeyi net bir şekilde tanıması gerekir. İşletmeyi oluşturan örgütün içinde personelin örgütün hedefleriyle kendi hedeflerinin

örtüşmesi performansı, bireylerin örgüt için daha fazla performans göstermesi ise örgütün başarısını olumlu yönde desteklemektedir. (Bingöl, 2019).

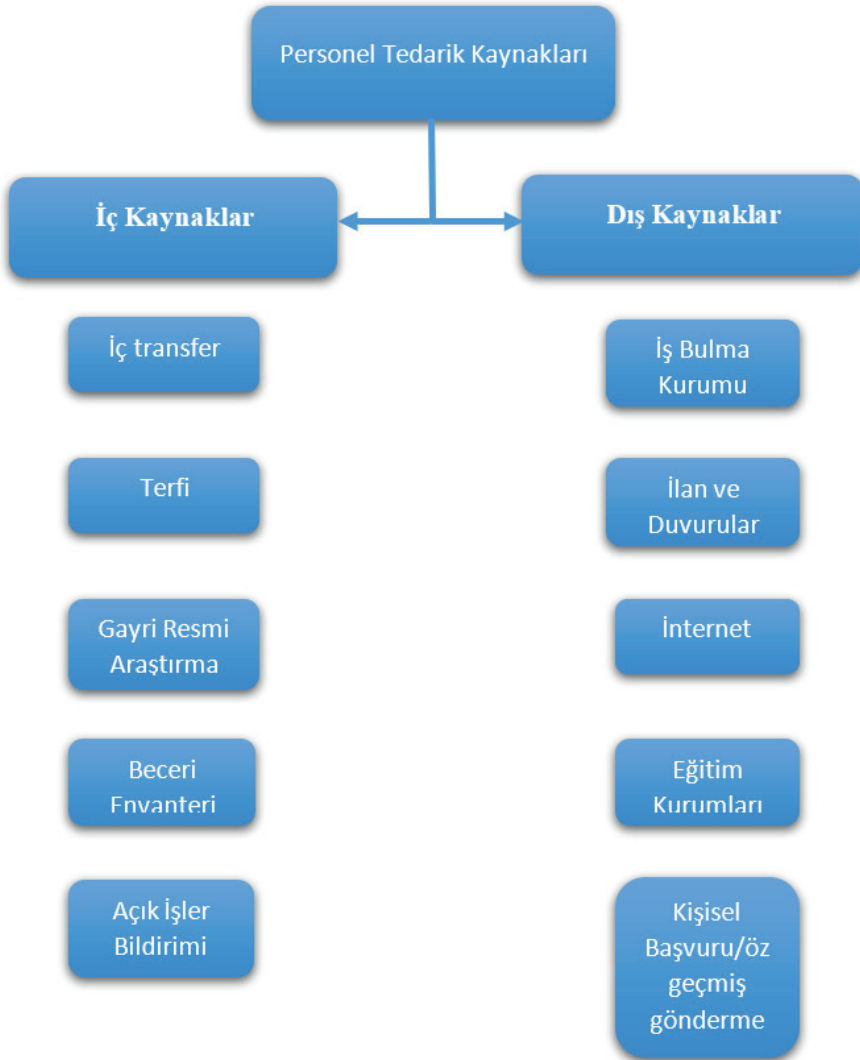
Örgütsel desteğin; işletmelerde çalışan bireylerin mutlu olma durumlarını arttırdığı ve bireylerin işlerini severek yapmalarında önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Kartal, 2022). İnsan kaynakları yönetimi; iş/alan la ilgili sorumlu personeli ne kadar kaliteli kaynaklarla donatırsa aslında geleceğine o kadar fazla yatırım yapmaktadır. Aslında geleceğe yönelik plan ve hedefleri samimiyetle personelle paylaşıp bu atmosferi tüm örgüte yayabilen kurumlar başarıya daha hızlı ve kalıcı şekilde ulaşmaktadır. Bu şekilde işletmelerde ve yapılan spor programlarındaki olumlu atmosfer müşteriler tarafından da fark edilip olumlu değer görmekte bu da yapılan programlar aracılığıyla işletmede kar ve verim olarak sonuçlanmaktadır. Spor işletmeleri de aslında kuruluş amacı kar sağlamak olan bir işletme olduğu için, pazarda varlığını devam ettirip, yeni müşteriler kazanıp, bunu devamlı hale getirerek büyümesi kaçınılmaz bir durumdur. Sonraki dönemde elde ettiği bu potansiyel güçle yenilikler yapması, ürünlerde çeşitlendirmeye gitmesi, bayilikler ya da şubelerle genişlemesi olağan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Tabi bütün bu gelişmeler; modern yönetim anlayışıyla; insan kaynaklarını planlamayı, örgütlemeyi, koordinasyon, denetleme gibi faktörleri anlamlı şekilde kullanabilme yetisiyle sağlanabilir. Günümüzde modern spor işletmeciliğinde hem müşteri hem de işgörenin hizmet kalitesini en üst düzeyde önemseydiği hatta bireysel hizmet anlayışıyla bazı spor işletmelerinin kişiye özel hizmetleri yüksek fiyatlandırma ile piyasaya arz ettikleri bilinen bir gerçektir. İşletmeler için müşterilerine bir spor programı sonucunda verdikleri kaliteli hizmet sürekli kendilerini geliştirmeleri için yeni fırsat ve finansal destek sağlamaktadır. Özellikle spor programları için deneyimli, alanında tecrübeli ve müşteri memnuniyet seviyesi yüksek olan bir program sorumlusu işletmeye daima avantaj sağlayan ya da kazandıran bir artı olmaktadır.

### 1.1. İş gören Bulma Teknikleri

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler ve mevcut sektördeki değişimler beraberinde insan kaynaklarında aranan özellikleri ve yetkinlikleri de değiştirmektedir. Özellikle rekabet ortamının daha belirgin olduğu hizmet sektöründe; değişime uyum sağlayabilmek, değişen isteklere cevap verebilmek, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça zordur.

Personel bulma; işletmedeki boş pozisyonları tespit ederek bu pozisyonlara uygun nitelikli işgören adaylarına ulaşılması sürecidir. Örgüte uyumlu, ekip

çalışmasına yatkın, nitelikli özellikleri olan, öğrenme ve analitik düşünme yetisine sahip, gelişmeye açık işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kadar pozitif özelliği bir işgörende bulmak çok kolay olmadığı gibi işgören ararken işletmenin kullandığı tekniklerde belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Karalınç (2022)'e göre bir işletmede personel tedarik kaynakları ana başlıklar halinde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.



Yukarıdaki sınıflandırmada görüldüğü gibi iç kaynaklar genellikle işletmenin kendi öz kaynaklarından yatay ya da dikey yükselme yoluyla yapılırken, dış kaynakları kurumun dışından ve henüz kurumla herhangi bir iletişimi olmamış bireyler arasından belirlenmektedir. Dış kaynaklardan

yapılan personel tedarikinde yukarıdaki sınıflandırmada belirtilen kaynakların dışında; insan kaynakları danışmanlık büroları, aracı kuruluşlar yoluyla başvuru, hizmet alımıyla ilgili işletmeler (temizlik şirketleri gibi), gazete ya da basın yayın organları yoluyla yapılan duyurularda yer alabilmektedir.

Spor işletmelerinde yeni kurulan bir işletme için doğal olarak hem iç hem de dış kaynakların kullanılması zorunlu bir durum olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında işgören bulmanın özellikle bir spor işletmesinde hizmet verilecek alanların sadece spor hizmetleriyle sınırlı olmayışı işin hassasiyetini ve önemini kat kat artırmaktadır. Zira iç kaynaklardan kullanılacak insan kaynağının işletme veya yöneticiler tarafından daha önce test edilmiş bir iş deneyimleri olmakla birlikte, dış kaynaklardan yapılacak seçimlerin deneyimle belirlenmiş bir durumları söz konusu olmadığından; başvuran adaylarda cv ya da referans gibi üçüncü kişi ve kurumların onay ya da olumlu raporları göz önünde bulundurulacaktır. Spor işletmeleri özellikle hem emek yoğun hizmet veren hem de farklı hizmetleri bir arada sunmak zorunda olan kuruluşlar olduğu için, personel seçiminde yapacakları hataları müşteriye karşı telafi etmeleri çok zor olmaktadır. Spor işletmelerini kullanan müşteriler son yıllarda artan alternatif işletme opsiyonuyla elde tutulması zor bir kitle haline gelmiş, dolayısıyla müşteri isteklerine kusursuz cevap verebilen işgören işletmeciler tarafından adeta işletmenin sigortası gibi algılanmaya başlamıştır.

Spor işletmelerinde personel bulma sürecinde ihtiyaç duyulan işlerin ya da hizmetlerin neler olduğu tespit edilerek iş analizi/tanımı yapılması gerekir. Bu analizlerde işin tanımlaması eksiksiz olduğu takdirde işe uygun personelin nitelikleri konusunda tereddütler ortadan kalkacaktır. İşletmenin tam olarak hangi niteliklere sahip bir işgören istediği net olarak ifade edilmelidir. İşletmenin bu konuda kullandığı iletişim yöntemi adaylar için başvuru sırasında belirleyici ya da sınırlayıcı bir faktör olabilir. İşletme standartlarını, vizyonunu, piyasadaki hedeflediği yeri işgören adaylarına olabildiğince kusursuz anlattığında; mevcut adaylardan belki de birçoğu bu niteliklere sahip olmadığını bilerek gereksiz yere boş pozisyonlara talip olmayacaktır. Bu durum hem işletmenin hem de adayların gereksiz zaman, harcama ve iş yükünü ortadan kaldıracaktır.

## 1.2. İş gören Seçme Teknikleri

İnsan kaynağına yönelik iş gören seçmek; aslında nitelikli adaylardan oluşan bir grubun içinden bu işe en uygun olanın belirlenmesi aşamasıdır. Doğru seçilmiş iş gören hem örgüte değer katacak hem de ileriki süreçlerde örgütün yanlış seçiminden doğabilecek maliyet ve zaman kaybını önleyecektir.

“Doğru işe doğru adam” diye tanımlanan ancak içinde çok farklı, karışık, detaylı ve dikkatli hareket edilmesi gereken bir süreçte; genellikle birçok aday arasından iş pozisyonunun gereksinimlerini karşılayabilen, örgüte ileriki dönemlerde avantaj sağlayacak personelin seçilebilmesi ayrı bir yetenek ya da organizasyon tecrübesi de gerektirmektedir.

Spor işletmelerinde iş gören seçim sürecinde genel bir planlamayla birlikte, adayların başvurularını içeren cv havuzu oluşturulması, seçim kriterlerinin belirlenmesi, mülakat, değerlendirme ve karar verme süreci gibi aşamaları içeren bir dizi iş takvimi önceden belirlenmelidir. Spor işletmeleri bu süreçte farklı ihtiyaçları temin etmek için, hizmet verecek elemanlarını stratejik bir bakış açısıyla belirleyerek gelecek dönemler için her türlü riski karşılayabilecek donanımlı iş gücü kaynağını da oluşturmalıdır. Adayların seçiminde çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlar Biyografik yöntemler, psikolojik testler, benzetim yoluyla seçim yöntemi, mülakat(görüşme), referans ve tavsiye mektupları (Bilgin, 2007) gibi yöntemlerin biri veya hepsi kullanılabilir.

**1.2.1 Biyografik yöntemler:** genellikle uygun işe müracaat eden adaylar arasından özgeçmişleriyle beraber, iş için gerekli olan yeterlilikleri ya da gereklilikleri tespit etmeye çalışan soruları içermektedir. Aslında bu süreçte nihai hedef; iş gören adayları hakkında kesin karar verilmeden önce doğru ve net bir bilgi akışı sağlamak ve objektif bilgilerle en doğru kişiyi iş almaktır. Özgeçmiş ve biyografik envanter vasıtasıyla adayla ilgili işe ait tüm bilgilerin toplanması amaçlanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri; adayla ilgili sorulacak sorularda ayrımcılık ya da ötekileştirmeye sebep olacak sorulardan kaçınılmasıdır.

**1.2.2 Psikolojik testler:** iş görenlerin seçiminde uygulanan psikolojik testler adayın çeşitli kişilik, beceri ve bilgisinin yanında iş dışındaki farklı özelliklerinin de ortaya çıkarılmasını amaçlar. Zihinsel, kavramsal ya da motorik özellikler gibi farklı özelliklerin ölçülebileceği testlerde; spor işletmeciliği gibi bir sektörde farklı ve gerekli ölçüklerin kullanılması çok önemlidir. İş görenin tesisin hangi biriminde görev alacağı ya da iş tanımlamasının ne olduğu bu konuda belirleyici bir durum teşkil etmektedir. Kullanılan testlerin geçerliği ve güvenilirliği de diğer önemli hususlardan biridir. Personel seçimi için kullanılan testlerin genel amacı kişi-iş yeri-iş üçgeni arasındaki uyumu yakalamak ve adaya kurumda yetenekleri kapsamında yapabileceği en iyi işi yaptırmaktır (Günay ve Çarıncı, 2019).

**1.2.3 Benzetim yoluyla seçim yöntemi:** İşletmenin karşılaştığı bir durumla ilgili veya örnek bir olaydan yola çıkılarak iş gören adaylarına nasıl bir tutum ya da strateji uygulanabileceği konusunda fikirleri sorulur. Adayın

en hızlı ve doğru kararı alabilme yeteneği ölçülmeye çalışılır. Özellikle hizmet sektöründe daha fazla uygulama alanı bulabilecek bu yöntem iş gören seçiminde farklı ağırlık taşıyabilir ya da seçim yapan uzmanları şaşırtacak sonuçlar ortaya çıkarabileceğinden spor işletmeleri için uygulanabilecek geçerli, pratik ve etkili yöntemlerden biri olarak görülmektedir.

**1.2.4 Mülakat (görüşme):** Hizmet sektörünün yoğun olduğu işletmelerde mülakat yöntemi genellikle çok fazla tercih edilen bir yöntemdir. Özellikle müşteriyle birebir iletişimde bulunacak iş görenin işveren ya da ilgili birimlerce görüşme yoluyla mesleki ve beşeri yeteneklerinin ölçülmesi gerekir. Seçme işini yapacak birim tarafından öncelikle adaylarla ilgili ön araştırma/referans bilgileri toplanmaktadır. Bir seçme aracı olarak mülakat, aday hakkında hem nesnel hem de öznel bilgileri elde etmeye yardımcı olur (Çiftçi ve Öztürk, 2013). Kurumsal (işletme) ve bireysel (iş gören aday) iki farklı beklentiye sahip, birbirini tanımaya çalışan kişilikleri bir araya getiren, fırsat veren bir durum olarak ta tanımlanabilecek mülakat, aslında işletmeye de iş görene de eşit imkânlar vermektedir. İşletmeler neyi-ne kadar beklediğini iş gören ise neyi-ne kadar verebileceğini ifade ettiği takdirde sonuçlar her iki taraf için daha tatmin edici olacaktır. Görüşmenin diğer önemli bir fonksiyonu ise adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun imajını öğrenmeleridir (Örücü, 2002). Bu sayede beklentilerinin ölçüsünü daha gerçekçi belirleyecek ve sonucun objektifliği konusunda kaygı taşımayacaktır. Mülakat sırasında adayın vücut dili, sosyal beceri düzeyi, iletişim becerileri, kılık kıyafet ve hatta temizliği bile dikkatle değerlendirilir. Bu görüşmeler sonucunda referans ve mülakat sonuçları birleştirilerek nihai karara ulaşılır. Ancak özellikle spor işletmelerinde sektöre özel farklı uygulamalar kesinlikle yapılmalıdır. Örneğin bir fitness program sorumlusu ya da antrenörünü işe alma aşamasında sadece ilgili federasyonlardan aldığı sertifika, yeterlilik belgesi ya da referanslar sağlıklı bir değerlendirme için yeterli olmayabilir. Fitness konusunda uzman seçici kurulun spor salonunda yerinde ve sahada örnek bir sunum ya da gösteri istemesi kaçınılmaz taleplerden birisi olacaktır. Çoğu zaman iş gören adayları bunun bir rutin uygulama olduğunu bildiği için hazırlığını önceden yapmış bir şekilde performansını rahatça sergilemektedir.

**1.2.5 Referans ve tavsiye mektupları:** İş gören seçiminde bilinen en eski yöntemlerden biri olarak görülmekle birlikte, günümüzde özellikle internet ve sosyal medya imkânlarıyla birlikte herkesin bir diğeriyle ilgili özel bir izne gerek kalmadan öğrenebileceği bilgiler vardır. Herhangi bir kurumun ya da kişinin teminatıyla diğer kurumlarda kullanılabilen tavsiye ya da olumlu öneri mektupları referans niteliği taşımaktadır. İşletmeler farklı önem derecesinde bu referansları dikkate almakla birlikte, özellikle



iş gören adayının daha önce çalıştığı kurumun itibarı, kalitesi ya da marka imajı iş gören seçiminde önem arz etmektedir. Tüm işletme ve sektörlerde görülebilecek bu durum spor işletmelerinde de tercih sebebi olmaktadır. Akılcı ve rasyonel iş gören seçimi yapan her kurum; biyografisinde daha kaliteli ve tecrübeli, işletmede tecrübesi olan iş göreni mutlak suretle kendi kadrosuna katmak ister. Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta daha önceki işyerinden ayrılma sebebinin şimdiki işini yapmasına engel teşkil edecek bir durum olmamasıdır.

İş gören seçim sürecinin uzaması hem iş gören adaylarını hem de insan kaynakları birim sorumlularını yorabilir. Yapılacak işe göre en iyi sonucu en kısa sürede verebilecek seçim yöntemi tercih edilmelidir. Spor işletmelerinde insan kaynakları seçiminde en karmaşık konulardan biri; sadece spor hizmeti verecek personel seçimi değil, farklı hizmet kollarına ait, farklı hizmetler talep edilen personelin seçilecek olmasıdır. Bir spor işletmesinde spor hizmetinin dışında başka hizmetlerin yan hizmet olarak verilmesi en az spor hizmeti kadar önem taşımaktadır. Spor işletmesine gelen müşteriler sadece spor programlarından aldıkları hizmeti değerlendirmez, bunun yanında temizlik, hijyen, iç ambiyans, işletmenin ulaşım imkanları/servis, kafe, dinlenme salonu gibi birbirinde çok farklı ayrıntı yada hizmetlere de ücret öder ve karşılığını isterler. Dolayısıyla spor hizmeti aslında birçok farklı hizmeti bünyesinde barındıran bir özelliğe sahip olduğu için; spor işletmelerinde görev alacak personelin çok fonksiyonlu ve profesyonel standartlarda yetişmiş olması iş gören seçiminin aslında ne derece önemli olduğunu da ortaya çıkarmaktadır. İşletme bu açılarından bakıldığında hem dinamik bir yönetim anlayışı hem de müşteri odaklı personel hizmeti verdiği için diğer işletmelerden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Özellikle son yıllarda sayıları hızla artan profesyonel spor işletmelerinin rekabet ve pazara hâkim olma çabası seçilecek iş gören adaylarının üstün nitelikte olmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

## 2. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Süreci

Eğitim; kişilerin yetenek, beceri ve davranışlarını bilinçli olarak olumlu yönde değiştirme işidir. Gönüllü olarak yapılan eğitim faaliyetleri kişilerin ya da sözkonusu personelin nitelikli olması kalite standartlarının artırılması anlamında çok önemli bir yer teşkil eder. İşletmelerde özellikle yeni işe başlayan ya da mevcut personelin duruma adaptasyonunu kolaylaştırmak, iş yerindeki verimini artırmak, iş tatminini en yüksek seviyeye çıkarmak gibi değişik sonuçlara hizmet etmekle birlikte, farklı uygulama ve isimler altında farklı alanlardaki işletmelerde kullanımı gerekmektedir.



Çalışan seçimi ve oryantasyonu, kuruluşların yetkin ve müşteri odaklı çalışanlara sahip olmalarını sağlamak için çok önemli süreçlerdir. Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayanlara iş yerlerini, iş arkadaşlarını ve şirket politikalarını, süreçlerini, kanun ve yönetmeliklerini tanıtır (Nosike, 2022). İşletmeler büyüklüklerine göre yeni gelişen durum ve şartlara ayak uydurmak, kendini yenilemek için dönem dönem bu tür eğitim çalışmalarına yönelmektedirler. Bazı kaynaklarda hizmet içi eğitim diye belirtilen; işin gereklilikleri ve istenilen performans düzeyine ulaşması için yapılan faaliyetler olarak görünse de, oryantasyon süreci işletmeyle personelin kaynaşması için mutlaka yapılması gerekli aşamaları içinde barındırır. Bu süreçte aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Kozak, 1998).

- İşe alıştırma işe alma fonksiyonunun bir parçası olarak görülmelidir.
- Program, yeni işe başlayan personelin tümüne uygulanmalıdır.
- İşe alıştırma faaliyeti personel işe başlamadan önce gündeme getirilmelidir.
- İşe alıştırmada en büyük sorumluluk ilk amirde olmalıdır.

Çalışan seçimi ve oryantasyonu, kuruluşların yetkin ve müşteri odaklı çalışanlara sahip olmalarını sağlamak için çok önemli süreçlerdir Bu durum, kurumsal düzeydeki stratejilerde çalışan oryantasyonu için bütçe kaynaklarına öncelik verilmesinin önemini vurgulamaktadır (Bussy & Suprawan, 2012). Oryantasyon süreci, yeni çalışanlara rollerini, sorumluluklarını ve kurumun genel kültürünü tanıtmak için kurumlar tarafından benimsenen sistematik ve yapılandırılmış yaklaşımı ifade eder. Oryantasyon, işe alım sürecinde kritik bir adımdır ve yeni çalışanların kuruma entegrasyonu ile birlikte, örgütün üretken bir üyesi haline gelmesi içinde fırsat verir. Oryantasyon programları resmi prosedürler ve mevzuatlarla birlikte gerekli olan materyallerin uygulama deneyimleriyle birleştirilerek nasıl kullanılacağını da içerir. Amaç, yeni çalışanlara işlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmanın yanı sıra onları kurumun politikaları, prosedürleri ve değerleriyle tanıştırmaktır. Kuruluşun misyonu, vizyonu ve temel değerlerinin yanı sıra tarihi ve gelenekleri hakkında bilgileri de içerir. Kuruluşun kültürünü anlamak, yeni çalışanların davranışlarını ve iş uygulamalarını kuruluşun beklentileriyle uyumlu hale getirmeleri için çok önemlidir. Spor işletmeleri açısından bu değerler her işletmeye göre farklılıklar gösterebileceği gibi aynı şekilde kurum değerleri de değişebilir. Oryantasyon sürecinin önemli bir yönü, yeni çalışanlara kurumun yapısı ve hiyerarşisi hakkında genel bir bakış imkânı sağlamaktır. İş gören bu sayede kuruluş içindeki farklı departmanları, bu departmanların görevlerini, departmanlar arasındaki ilişkilerin müşteri ve çalışan için anlamını da kavramaya başlamaktadır. Ayrıca iş görenler bu

sayede; işletmenin önemli paydaşlarının tanımaya ve kendi rollerinin daha geniş kurumsal bağlama nasıl uyduğunu da anlamaktadır.

Çalışan oryantasyonuna ek olarak, çalışan bağlılığı da iş performansını etkileyen diğer önemli faktördür. Bağlılığı yüksek çalışanlar, müşterilere mükemmel hizmet sunma konusunda daha motive ve karardır (Ghlichlee & Bayat, 2020). Özellikle günümüz spor işletmelerinde kaliteli işgöreni elde tutmak ve rakiplere kaptırmadan pazarda mücadele etmek zordur. Bu tarz çalışanları işletme içinde tutmak zor olduğu gibi özellikle müşteriyle yüz yüze verilen hizmet ya da programlarda rakip işletmeye transfer olacak personelin aynı zamanda kendi kalitesiyle doğru orantılı müşterileri de etkileyeceği bilinmelidir. Her program sorumlusunun kendine ait sadık müşteri grubu vardır, bu gruplar sözkonusu personelle adeta hareket ederek hem işletme hem de çalışana ciddi finansal değer katmaktadır. Bu sebeple işletme yöneticileri piyasadaki işletmelerinde olası talep ve isteklerini iyi analiz ederek hızlı bir şekilde çoğunlukla da olumlu cevap vererek kendi müşteri potansiyellerini korumaya çalışmalıdır. Dolayısıyla işletmenin oryantasyon sürecine katılan işgörenlerin; müşteri odaklı davranışlar sergilemeleri ve müşterileriyle ilgilenmek için fazladan zaman ve çaba harcamaları daha olasıdır, bu da müşteri sadakatinin artmasına yol açar (Ghlichlee ve Bayat, 2020).

Çalışanların önerilerini teşvik etmek ve müşteri odaklı bir kültür geliştirmek için kuruluşlar, uyumlu ve adil bir örgüt kültürünü savunmak, çalışan eğitimi sırasında ekip bilincini teşvik etmek ve çalışanların düşük güç mesafesi yönelimini geliştirmek gibi müdahale önlemleri alabilir (Sun vd., 2020). Bu önlemler, çalışan sesini teşvik eden ve müşteri odaklı bir zihniyet geliştiren bir atmosfer yaratır. Çalışanıyla daha iç içe olan ve iç müşteriye önem veren kuruluşların sektörde daha başarılı olması bilinen bir gerçektir. Kurum kültürünü ve bağlılığını önemseyen işletmeler sadece spor alanında değil diğer alanlarda da başarılı olmaktadır. Oryantasyon programları tipik olarak emniyet, güvenlik ve etik ile ilgili olanlar gibi önemli politika ve prosedürler hakkında eğitimi de içerir. Bu durum aynı zamanda, yeni çalışanların kuruluşun beklentilerinin ve davranış kurallarının farkında olmasını sağlar ve güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olur. Kurum içinde yada başka ortamlarda yapılacak oryantasyon programları genellikle yeni çalışanların kuruluş içindeki kilit kişilerle tanışma ve etkileşimde bulunma fırsatlarını da içerir. Bu kişiler arasında kıdemli liderler, yöneticiler ve farklı departmanlar dan meslektaşlar yer alabilir. Bu etkileşimler yeni çalışanların ilişkiler kurmasına, ağlar oluşturmasına ve kuruma daha bağlı hissetmesine yardımcı olur. İşe bağlılık, bireyin işe olan katılımını, memnuniyetini ve hevesini ifade eden bir kavramdır (Kim vd., 2019). İşe bağlılık hem işe bağlılığı hem de örgütsel bağlılığı kapsayan hayati

bir yapıdır. İşe bağlılık güçlü bir kanıt temelinde sahip ve iyi yapılandırılmış olsa da, örgütsel bağlılık net bir tanım, ölçüm ve yüksek kaliteli kanıtlardan yoksundur. İşe bağlılık, çalışan performansında önemli bir rol oynar ve iş ve kişisel kaynaklardan etkilenir. İşyerindeki nezaketsizlik de işe bağlılığı ve iş performansını etkileyebilir. Örgütsel bağlılığı geliştirmek için, uygulanabilir ve entegre bir bağlılık stratejisine ihtiyaç vardır. Spor işletmelerinde farklı hizmet alanlarından hizmet özellikleri biri diğerinden farklı iş görenleri örgüt bağlılığı çerçevesinde aynı kurum içinde görev yapması özellikle yöneticiler için oryantasyon programlarının önemini artırmaktadır. Spor işletmelerindeki çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar genellikle iş tatmini, sosyal kimlik, refah, liderlik ve işten ayrılma niyetlerine odaklanmıştır. Spor endüstrisindeki benzersiz faktörleri ve dinamikleri anlamak, bu bağlamda çalışanları yönetmek ve desteklemek için çok önemlidir. İş tatmini bu alanda önemli bir ilgi alanıdır ve çalışmalar spor endüstrisindeki çalışanların genel ve işsel tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, ücret ve terfi fırsatları gibi belirli yönler memnuniyetsizlik kaynağı olabilir (Todd ve Kent, 2009). Özellikle dünyada ve ülkemizde ekonomik göstergelerin işletmelerin rekabet ortamını kızıştırması; iş görenler açısından memnuniyet derecesinin daha fazla önemsenmesi sonucunu da ortaya çıkarmıştır. Çalışanların işletmeleri tercih etmesinde ekonomik faktörler doğal olarak ilk sıralarda yer almaktadır. Spor çalışanlarının refahının spor organizasyonlarını güçlendirmek için gerekli olduğu kabul edilmiştir (Oja vd., 2019). Bu sebeple çalışanların refah seviyesinin yüksek tutulması ortaya çıkabilecek örgütsel ya da bireysel sorunları minimize edecektir. Aslında çalışanların her yönden iyi olma halleri işe ve işletmeye faydalı olduğu gibi iş göreninde motivasyonunu yüksek tutmasını sağlamaktadır.

Çalışanların motivasyonu, spor işletmelerinin başarısında ve verimliliğinde çok önemli bir faktördür. Spor endüstrisinde çalışan motivasyonunu etkileyen faktörleri inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Sinyuk ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan bir çalışma, küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) çalışan motivasyonunun mantıksal yönlerine odaklanmıştır. Uzaktan çalışmanın çalışanlar için motive edici bir faktör olabileceğini ve çalışanların %12'sinin bunu bir motivasyon olarak gördüğünü tespit etmiştir. Covid-19 salgını da motivasyon faktörlerinin çalışanlar tarafından yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Bu süreçte spor işletmelerinde çalışan işgörenler pandemi şartlarında hem ücretlendirme hem de kurumsal destek ve motivasyon açısından dünyadaki çoğu hizmet sektöründeki gibi sıkıntılı bir dönem geçirmiştir. Sıra dışı bir dönemde çalışanlar kurumlarının varlığını hem fiziki hem de ekonomik olarak sınama fırsatı bulmuşlar, böyle bir dönemde çok büyük işletmeler dışında personelinin motivasyonunu

yüksek tutabilen gerçek anlamda tatmin edebilen işletme sayısı oldukça düşmüştür. Karşılıklı kazanmaya yönelik olarak kurulan ve temel amacı kar etmek olan her işletmenin bu sıkıntıları çekmesi gayet normal bir durum olarak görülmelidir. Bu anlamda spor kurumlarında çalışanları motive etmek de istenen sonuçlara ulaşmak için çok önemlidir. Karakaya ve diğerleri (2019), spor yöneticilerinin çalışan performansını artırmada dış motivasyon yeterliliklerinin önemli olduğunu ortaya koyarak; çalışanlarıyla etkili iletişim, empati ve motivasyon kurabilen spor yöneticilerinin rollerinde daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Öte yandan Sevilmiş ve diğerleri (2023) tarafından yapılan bir başka çalışmada, turizm ve spor sektörlerinde çalışan memnuniyetini ve memnuniyetsizliğini etkileyen faktörler karşılaştırılmış, kariyer fırsatlarının eksikliğinin, turizm endüstrisinden farklı olarak spor endüstrisinde memnuniyetsizliğe katkıda bulunan belirgin bir faktör olduğu ortaya çıkarmıştır.

Spor işletmelerinde oryantasyon süreci işgörenlerin bir çok açıdan kurumsal ve kişisel gelişimine katkı sağladığı gibi; uygulamalı hizmet sektörlerinde hızlı hareket edebilme, finansal rekabet, pazar payını artırma çabası, müşteri sadakati, iç müşteri memnuniyeti gibi işletme için temel teşkil eden kavramları öne çıkararak karşılıklı kazanıma yönelik örgüt kültürünü geliştirmektedir.

### 3. Spor İşletmelerinde İş gören Bulma, Seçme ve Alıştırma Süreci

Spor işletmelerinde işletmenin kuruluş amacının temelinde müşteri vardır. Müşteri odaklı bir hizmet verildiği sürece işletme hayatını devam ettirir. İşletmeye yeni yatırımlar ve teknolojilerin yapılması, yeni insan kaynaklarının aktarılması, hizmetlerin odaklanması bütün çabaların merkezi müşteri üzerinedir. Müşteri aynı zamanda yatırımların devamlılığı için vazgeçilmez finansman kaynağıdır (Ceyhun, 2017). Bu kadar önemli olan müşteri kavramını en az onun kadar önemli olan işgören ya da personel kavramı desteklemektedir. Çünkü emek yoğun işletmelerde müşteriye birinci derecede hizmet götüren, işletmeyle müşteri arasında aracı olan işgören, işletmeyi ayakta tutan önemli faktörlerden biridir. Spor işletmelerindeki hizmet personeli, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasında kayda değer bir yere sahiptir. Spor merkezlerinin hizmet kalitesi ve bunun müşteri sadakati üzerindeki etkisi üzerine Lee (2017)'nin yaptığı araştırmada; spor merkezlerinin tesisleri ve eğitmenlerin kalitesi de dâhil olmak üzere, hizmet kalitesinin müşteri sadakatini olumlu yönde etkilediği, yönetimin, müşteri sadakatini ve yapılan spor programına/egzersize bağlı kalma niyetini artırmak için tesisleri iyileştirilmesi ve eğitmen eğitimi gibi hizmet kalitesini güçlendirmeye yönelik odaklanmanın gerekliliği belirtilmiştir.

Çalışanların işe alınması, kuruluşların iş pozisyonları için en uygun adayları bulması ve seçmesi için kritik bir süreçtir. Etkili işe alım uygulamaları daha iyi çalışan performansı, artan verimlilik ve kurumsal başarı sağlayabilir. Başarılı bir işe alım sağlamak için kuruluşlar çeşitli faktörleri ve stratejileri göz önünde bulundurmalıdır. Önemli hususlardan biri, iş gerekliliklerini anlamak, buna uygun iş tanımlamalarını yapmak ve söz konusu iş pozisyonları için gerekli yetkinlikleri ve nitelikleri belirlemektir. Bu yolla işletme, istenen beceri ve yeteneklere sahip adayları seçebilecek doğru iş tanımları ve spesifikasyonları oluşturabilir. Kuruluşlar ayrıca güçlü bir marka imajı ve itibarı oluşturarak işe alım çabalarını daha cazip hale getirebilirler. Olumlu bir işveren imajı daha geniş ve daha nitelikli bir başvuru havuzunu cezbedebilir. İşletme için önemli olan belirlenen pozisyonlara başvuran aday sayısı değil, başvuran adayların nitelik ve kalitesidir. Nitelsiz fazlalık; işletme için gereksiz maliyet, zaman israfı ve iş yükü ortaya çıkaracaktır. Spor işletmeleri için geçerli olan kural tüm işletmeler içinde genellenabilir. Bu tür işletmelerde işgören adaylarına ulaşmak için, çevrimiçi iş ilanları, çalışan tavsiyeleri ve kampüs işe alımları, internet reklamları gibi farklı yöntemlerle işe alım ihtiyaçları giderilebilir.

Spor işletmelerinin emek yoğun sektör özellikli olması işgören seçimini de oldukça riskli bir süreç haline getirmektedir. İş görenlerin seçiminde, kuruluşların sistematik, etkili ve dinamik bir yapıya sahip olması önemlidir. Seçim süreci, belirli bir iş rolüne uygunluklarını belirlemek için adayların belirlenmesini ve değerlendirilmesini içerir. Bu süreç, kuruluşun başarısına katkıda bulunmak için gerekli becerilere, niteliklere ve özelliklere sahip kişilerin işe alınmasını sağlamak için şarttır. Çalışanları etkili bir şekilde seçmek için, bireysel özellikler, iş gereklilikleri ve kurumsal bağlam gibi çeşitli faktörleri dikkate alan çok düzeyli bir model kullanılmalıdır. Bu model, kuruluşların birey ve iş arasındaki uyumun yanı sıra birey ve kuruluş arasındaki uyumu da dikkate almasını gerektirir. Kuruluşlar bu faktörleri göz önünde bulundurarak, hangi adayların işe ve kuruluşa en uygun olduğu konusunda daha bilinçli kararlar verebilir.

İşe alım süreci, adayların işe uygunluğunu değerlendirmek için etkili seçim yöntemlerini de içermekle birlikte; mülakatlar yapılarak, testler veya değerlendirmeler uygulanarak referanslar kontrol edilmelidir. Bu seçim yöntemlerinin geçerli, güvenilir ve önyargısız olması aslında işletmenin gelecekle ilgili çizdiği vizyon ve insan kaynakları politikasını da belirleyen bir unsur olmaktadır. Spor işletmelerinde bu süreçte alana özgü seçme yöntemleri uygulanmakla birlikte, adayın davranış, kişilik özellikleri, beden dilini kullanabilme becerisi, pozitif enerjiyle hareket edebilme gibi spor işletmelerinde işletmeye de değer katacak özellikleri mutlaka değerlendirilmelidir. Seçim sürecinin önemli bir yönü, iş için gerekli

yetkinliklerin belirlenmesidir. Yetkinlikler, başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri ifade eder. Belirli bir iş için gerekli yetkinlikleri net bir şekilde tanımlayarak, kuruluşlar gerekli niteliklere ve yeteneklere sahip adayları seçtiklerinden emin olabilirler. Yetkinliklerin belirlenmesine ek olarak, kuruluşlar seçim sürecinde insan sermayesi kavramını da göz önünde bulundurmalıdır. İnsan sermayesi, bireylerin sahip olduğu ve kuruluşa katkıda bulunabilecek bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Kuruluşların insan sermayesinin değerinin farkına varması ve bunu seçim sürecinde kritik bir kaynak olarak değerlendirmesi önemlidir. Yapılan değerlendirmeler sonucundaki olumlu bir aday deneyimi; kuruluşun itibarını artırabildiği gibi işletme için en yetenekli işgöreni örgüte katma şansını da yükseltebilir. Doğru kişinin doğru iş pozisyonunda çalıştırılması hem insan kaynağının ruhsal iyi oluş sergilemesine hemde buna bağlı olarak çalışma yaşamında daha verimli olmasına neden olmaktadır (Şimşek, 2022). İş görenlerin değerlendirilmesi aşamasında en önemli nokta, doğru işe yerleştirme kararı verebilmek ve buna göre etkin görev tanımları ortaya koyabilmektir (Barakazı,2023).Spor işletmelerinde çalışanların işe alınması; dikkatli bir planlama ve organizasyon gerektiren karmaşık bir süreçtir. İşletmede çalışacak işgörenlerin iş gereklilikleri, işveren markası, işe alım kaynakları, seçim yöntemleri ve aday deneyimi gibi faktörleri göz önünde bulunduran kuruluşlar, iş pozisyonları için en uygun adayları bulma ve seçme şanslarını artırabilirler.

Spor işletmeleri pazardaki konumlarını güçlendirmek ya da rekabet üstünlüğünü elde tutmak adına; iş sürekliliği, karlılık ve devamlılık için müşteri sadakatine öncelik vermek zorundadır. Müşteri sadakatinin yanı sıra çalışan memnuniyeti ve motivasyonu da spor işletmelerinde önemli faktörlerdir. Spor işletmelerinin temizliği, bakımı, hijyeni, mimari tasarımı, temel araç ve gereçlerin mevcudiyeti, güler yüzlü personel gibi faktörler müşteri beklentilerini karşılamada önemli rol oynamaktadır. Bu kriterlerin çoğunda işletmede memnun ve mutlu olan işgörenlerin aynı durumu müşterilere de yansıtacağı, beklenen ya da bilinen sonuçlar arasındadır. Özellikle oryantasyon eğitimlerinin uygulandığı süreçte müşteri ve müşteriyle ilgili olan kavramlar üzerinde sıkça durulmalı, müşterinin işletmenin adeta varoluş sebebi olduğu belirtilmelidir. Spor işletmelerinde yönetici konumundakilerinde faaliyet sürecinde; hizmet personeli için olumlu bir çalışma ortamı sağlayarak işletmenin temel kuruluş amaçlarına hizmet etmesi kendisi için pozitif bir durum ortaya çıkaracaktır. Çalışanların motivasyonunda beklentileri karşılayacak iş/performans göstergeleriyle birlikte, müşteri tabanlı, memnuniyete dayalı gerçekçi ücretlendirme politikası etkili olacaktır.

Ayrıca, çalışanların sporla ve kurumla özdeşleşmesinin; çalışan aidiyeti, memnuniyeti ve kurumsal aidiyet davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği belirtilmiştir (Oja vd., 2019; Swanson ve Kent, 2017). Belirli bir sporla özdeşleşen çalışanların daha yüksek düzeyde aidiyet sergiledikleri ve işyerinde olumlu tutum ve davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu bilinmekle birlikte, bu durum; hizmet personeli arasında özdeşleşme ve aidiyet duygusunu teşvik etmek iş memnuniyetine ve genel performansa katkıda bulunabilir. Hizmet veren personelin sporun içinden gelmesi, spor geçmişinin olması, aktif olarak spor yapması, müşteriye hizmet verirken empatiyle davranması müşteri memnuniyetini artıran bir faktör olarak kendini gösterecektir.

Genel olarak, spor işletmeleri tarafından sağlanan hizmet kalitesi; hem müşterilerin hem de çalışanların memnuniyetini artırarak; işletmeye birçok avantajlı pozisyon sunacaktır. Hizmet kalitesine öncelik vererek, olumlu bir çalışma ortamı hazırlamak, çalışanların özdeşleşme ve aidiyet duygularını teşvik edecek, bu sebeplerde müşteri sadakatini, çalışan memnuniyetini ve nihayetinde genel performanslarını artıracak sonuçlar ortaya çıkaracaktır.



## KAYNAKLAR

- Barakazı, M. (2023). Turizm İşletmelerinde İşgören Seçim Sürecine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1136-1151.
- Bilgin, L. (2007). Personel bulma ve seçme. İnsan kaynakları yönetimi içinde (ss. 75-80). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bingöl, Ş. (2019). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Antrenörlerinin Örgütsel Sinizm ve Bağlılığının İncelenmesi.
- Bussy, N. D., Suprawan, L. (2012). Most Valuable Stakeholders: The Impact of Employee Orientation on Corporate Financial Performance. *Public Relations Review*, 2(38), 280-287. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.006>
- Ceyhun, S. (2017). Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesi. Lap Lambert Academic Publishing.
- Çiftçi, M. & Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (25) , 145-172.
- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2021). Frontline Employees' Engagement and Business Performance: The Mediating Role of Customer-Oriented Behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290-317. <https://doi.org/10.1108/mrr-11-2019-0482>
- Günay, A., & Çarıkçı, İ. H. (2019). İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçlerinde Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 178-194.
- Kozak, Akoğlan, Meryem (1999), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Nosike, C. J. (2022). Effect of Employee Orientation on Employee Performance in Commercial Banks in Nigeria. *Macro Management & Public Policies*, 4(3), 14-19. <https://doi.org/10.30564/mmpp.v4i3.5024>
- Sun, C., Guo, L., Xu, H. (2020). "Leader-employee" Power Distance Orientation and Employee's Voice: Based on The Mediating Effect Employee's Psychological Security. <https://doi.org/10.3233/faia200636>
- Karakaya, Y., Karademir, T., Yavuz, C. (2019). Spor Çalışanlarının Görüşleri Doğrultusunda Yöneticilerinin Performanslarını Artırmada Dışsal Motivasyon Yeterlikleri. *Turkish Studies*, 14 (3), 697-708. <https://doi.org/10.29228/turkishstudies.22553>
- Karalınç, T. (2022). Sağlık Kurumlarında Personel Seçme Yöntemlerinin Önemi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (18), 1100-1118.

- Kim, W., Han, S. J., Park, J. (2019). Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or ‘Nice to Have’? *Sustainability*, 4(11), 1050. <https://doi.org/10.3390/su11041050>
- Lee, S. Y. (2017). Service Quality of Sports Centers and Customer Loyalty. *APJML*, 4(29), 870-879. <https://doi.org/10.1108/apjml-10-2016-0191>
- Oja, B. D., Kim, M., Perrewé, P. L., & Anagnostopoulos, C. (2019). Conceptualizing A-HERO for sport employees’ well-being. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(4), 363-380. <https://doi.org/10.1108/sbm-10-2018-0084>
- Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri: Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ. B.F.Dergisi*, 17 (2): 119-132.
- Sevilmiş, A., Kozak, M., Özdemir, İ. (2023). Drivers of Employee Dis/satisfaction: a Comparison of Tourism and Sports Industries. *Advances in Hospitality and Tourism Research (Ahtr)*, 2(11), 210-234. <https://doi.org/10.30519/ahtr.1136916>
- Sinyuk, T., Surzhikov, M., Usenko, A., Kazimirova, N., & Belov, M. (2022, August). Praxeological aspects of employee motivation—the basis of SME strategy: 011. In *Dela Press Conference Series: Economics, Business and Management* (No. 001, pp. 9-9). <https://doi.org/10.56199/dpcsebm.qscr5769>
- Swanson, S., Kent, A. (2017). Sport Identification and Employee Pride: Key Factors In Sport Employee Psychology. *IJSMM*, 1/2(17), 32. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2017.083986>
- Şimşek, T. (2022). Personel Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Kullanımının İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Third Sector Social Economic Review*, 57(3), 1514-1532.
- Todd, S., Kent, A. (2009). A Social Identity Perspective on the Job Attitudes of Employees in Sport. *Management Decision*, 1(47), 173-190. <https://doi.org/10.1108/00251740910929777>
- Yıldız, A. (2015). Volunteers’ motivation and sense of community in a sports event (Master’s thesis, Middle East Technical University).