

Isparta İli Dış Ticaret Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Human Resources Management Practices in Enterprises Operating in the Foreign Trade Sector of Isparta Province

Mine CAN¹
Halil İbrahim ÖZMEN²

¹Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı, Isparta, Türkiye
²Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Isparta, Türkiye

ÖZ

Çalışmada, Isparta ilindeki ihracatçı işletmelerin insan kaynakları yönetimi bağlamında gerçekleştirdiği uygulamaların ortaya konulması amaçlanmıştır. Böylelikle Isparta ilindeki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler tarafından insan kaynakları uygulamalarının bir görünümü elde edilmiştir. Veriler Isparta Ticaret ve Sanayi Odası tarafından yayımlanan ihracatçı üye listesi baz alınarak, e-posta aracılığı ile anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler ile betimsel analiz yapılarak mevcut durum ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında insan kaynakları uygulamalarının kuruluş yılı, faaliyet gösterilen sektör, çalışan sayısı ve insan kaynakları departmanının olup olmamasına göre farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmiştir.

JEL Kodları: O15, F31, P25

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Dış Ticaret Sektörü, Isparta İli.

ABSTRACT

This study aimed to reveal the practices of exporting enterprises in Isparta Province in the context of human resource management. Thus, a view of human resource practices by small and medium-sized enterprises in the province of Isparta has been obtained. The data were obtained by using the survey method via email, based on the exporter member list published by the Isparta Chamber of Commerce and Industry. The current situation was tried to be revealed by conducting a descriptive analysis on the data obtained. Within the scope of the research, it has been evaluated whether human resources practices differ according to the year of establishment, the sector in which it operates, the number of employees, and whether there is a human resource department.

Jel Code: O15, F31, P25

Keywords: Foreign trade sector, human resource management, isparta province

Giriş

İşletmelerin en temel ve kıymetlendirilmesi gereken ögesi olan insanlar bir üretim unsuru olmanın çok daha ötesinde bir anlam taşımaktadır (Papatya, 2016, s. 297). Bu nedenledir ki işletmelerin pazardaki uygulamaları rakipler tarafından kolaylıkla görülebilir veya taklit edilebilirken, işletmenin iç yapısında yer alan insan kaynağı için bu durum daha farklıdır. Çünkü insan kaynağı taklit edilemeyen bir unsur olmakla birlikte, işletmelerin rakiplerine karşı geliştireceği en önemli güçtür (Hamadamin & Atan, 2019, s. 5782). Bu gücün farkında olan işletmelerin aldığı mesafe ve elde ettiği büyüklük son derece önemlidir. İşletme bulunduğu çevrede insan kaynakları ile fark yaratabiliyorsa bir gelişme gösterebilmektedir. Bunu sağlayabilmenin yolu ise; işletmelerin insan kaynaklarını en iyi şekilde yönetebilmesidir. Bu bağlamda işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi de insan kaynakları fonksiyonlarının en iyi şekilde uygulanmasından geçmektedir (Ayan, Ünsar & Demir, 2014, s. 20).

NOT: Bu çalışma, Dr.Öğr.Üyesi H. İbrahim ÖZMEN danışmanlığında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen Isparta İli Dış Ticaret Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Analizi başlıklı Yüksek Lisans çalışmasından türetilmiştir.

Geliş Tarihi/Received: 07.02.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 19.10.2022

Yayın Tarihi/Publication Date: 16.01.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:
Halil İbrahim ÖZMEN
E-mail: halilozmen@sdu.edu.tr

Cite this article as: Can, M., Özmen, H. İ. (2023). Human resources management practices in enterprises operating in the foreign trade sector of Isparta Province. *Trends in Business and Economics*, 37(2), 137-147.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonları; insan kaynakları planlaması, işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi olarak sınıflandırılmaktadır (Uyargil ve ark., 2015, s. 8). İnsan kaynakları fonksiyonlarına önem veren ve uygulayan işletmelerin küresel rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj sağladığı düşünülmektedir (Erengil, 2016, s. 1). Bu kapsamda çalışmasında İsparta ilinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının incelenmesi amaçlanarak mevcut durumun ortaya konmasına çalışılmıştır. Böylelikle bu işletmelere rekabet üstünlüğü için insan kaynakları uygulamaları konusunda öneriler getirilebilecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Çalışma alanı ne olursa olsun tüm işletmeler faaliyet gösterdiği sektörlerde insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerde önem taşıyan insan kaynağının, kullanımının verimli ve düzenli olabilmesi için idari bir sürece ihtiyacı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının oluşmasını sağlayan ise bu ihtiyacın kendisidir (İzgi, 2013, s. 3) (Tablo 1).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi, Amacı ve Kapsamı

Günümüzde insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak daha önemli hale gelmiştir. Çünkü yöneticiler, işletmenin sürekli rekabet avantajını geliştirmek ve çalışanlarına daha iyi bir hizmet verebilmek için çalışanları motive etmeye ve onları daha yetkin duruma getirmeye çalışmaktadırlar. Yöneticilerin insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları için işletmelere ait planları ve işletmelerde bulunan insan kaynakları yönetim politikaları ve uygulamalarını tam anlamıyla gerçekleştirmeleri önem taşımaktadır. Çünkü insanların etkili bir şekilde yönetilmesi birçok işe göre daha karışık ve karmaşık bir süreç olabilmektedir. Bu süreç, içerisinde bulunan birimlerin iş birliği yaparak çözüm elde edebileceği bir düzendir (Çetin, Elmalı & Arslan, 2018, s. 15). Ayrıca insan kaynaklarının etkili yönetimi, oluşan yeni durumlara uyum sürecini kısaltabilir; çalışanların var olan ihtiyaçlarını giderip onların yaşam standartlarını ve memnuniyetlerini artırabilir. (Benligiray, 2007, s. 3).

İKY'nin hedefi, kişisel ve kurumsal başarıyı en iyi duruma getirmektir. Buna bağlı olarak İKY, personel ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamakta hem işletmenin hem de insan kaynaklarının amacına ulaşabilmesi için, personel bulma, seçme, yerleştirme, personelin eğitimi ve kontrolü gibi faaliyetleri yürütmektedir (Çetin ve ark., 2018, s. 15; Erdoğan, 2013, ss. 15–16).

İKY faaliyetleri amaçlara, topluma, örgüte, insan kaynaklarından beklenen işlevlere göre farklılaşmaktadır. Bu süreçte İKY faaliyetlerinde işgörenin temini ve işe alma sürecinde, eğitimlerinde, kariyer planlaması aşamasında çalışanların da isteklerine cevap vermeli ve işletme-çalışan-hissedar beklentileri arasında denge sağlanmalıdır. Bu süreç içerisindeki her aşamada organizasyonun kısa, orta, uzun vadeli planlarının oluşturulması önem arz etmektedir (Werther & Davis, 1999, s. 11; Türedi, 2018, s. 4) (Şekil 1).

Gelişim sürecine bakıldığında İKY, işletmelerdeki insan ilişkilerini konu alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bu durum ise, insanlar arasındaki anlaşmazlıklar ve insan ilişkilerindeki zorluklardan kaynaklanmaktadır. Bu zorluk, İKY'nin anlaşılmasını ve kapsamının çizilmesini güçleştirmektedir (Findıkcı, 2012, s. 12).

Dessler (2015, s. 4)'e göre İKY, bir kurumda hiyerarşik bir ayırım gözetmeden tüm birimlerdeki personeli kapsamaktadır. Buna bağlı olarak, İKY uygulamalarında yer alan temel süreçler şu şekildedir:

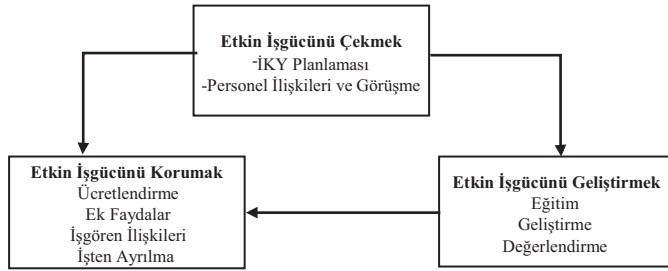
- İş analizi yapmak,
- İşgücü ihtiyacını belirlemek ve adayların başvurularını almak,
- Ücret ve maaşları belirlemek,
- İş görenlerin performanslarını değerlendirmek,
- İş görenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamak,
- İş görenlerin örgüt kültürüne alıştırılmasını ve bağlılığını arttırmak

Yukarıda belirtilen bu temel süreçler insan kaynakları yönetimiindeki birçok uygulamayı kapsamaktadır. Ayrıca, günümüzde İKY fonksiyonları, küreselleşme ve teknoloji değişiminden, işgücü pazarlarından, demografik unsurlardan ve örgüt yapısındaki stratejilerden etkilenmektedir (Mathis & Jackson, 2011, s. 5).

Tablo 1.
İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

Kaynak	Tanımı	Vurgu
Boxall, Purcell, Wright, 2007: 1.	İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerde çalışan kişilerin istihdamını, gelişimini ve refahını sağlayan ve tüm bu faaliyetleri işletmedeki istihdam ilişkilerinin yönetimi ile ilişkili kılan stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir.	İstihdam, geliştirme, bütünlük
Watson, 2010: 919.	İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin devam edebilmesini sağlayacak olan insanların beceri, yetenek ve kararlı davranışlarını koordine ederek uygulayan tüm çabaların yönetsel kullanımı olarak tanımlanabilmektedir.	Çalışan ile ilgili tüm faaliyetler
Kağnıcıoğlu, 2001: 14–15.	İşletme politikalarının yerine getirilmesi konusunda dikkate alınması gereken önemli bir yönetim fonksiyonudur.	İşletme politikaları
Meriç, 2019: 7.	İnsan Kaynakları Yönetimi, işe uygun kişilerin bulunması, seçilmesi, yerleştirilmesi, işe alıştırılması, eğitilmesi ve bu süreç içerisinde performanslarının değerlendirilip ölçülmesi ve aynı zamanda tüm bu süreçte yasal ve iş gerekleri doğrultusunda düzenlenmesini içeren bir faaliyet olarak hem işletme ile çalışan, hem de çalışan ile işletme arasında çift yönlü işleyen bir süreçtir.	Eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, İstihdam
Wilkinson, Redman, 2005: 19.	İnsan Kaynakları Yönetimi, personel ve gönüllülerin işe alınması ve seçilmesinden çok daha fazlasıdır. Çünkü işletme deki organizasyonun uzun vadeli stratejik gelişimini içeren geniş kapsamlı bir faaliyettir.	Çalışanlarla ilgili tüm faaliyetler
Aswathappa, 2005: 5.	İnsan kaynakları yönetimi, her bireyin, örgütün ve toplumun hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynaklarının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, organize edilmesi ile birlikte yönetme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır.	Eğitim, geliştirme,

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 1.
İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amaçları. **Kaynak:** Daft (2014, s. 402).

Dolayısı ile etkin bir insan kaynakları yönetiminin bu faktörleri dikkate alan bir kapsam içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İKY'nin kapsamı aşağıda yer alan farklı açılardan da ele alınabilir (Durai, 2011, s. 5):

Geniş ve Ayrıntılıdır: İKY'nin önemini anlamak organizasyonda çalışan herkes için önemli bir husustur.

Personel Yönünden: İşgücü planlaması, işgörenleri işe alma, seçme, yerleştirme, eğitim ve geliştirme, işten çıkarma, teşvikler, transfer, ücret ve verimlilik konuları kapsar.

Refah Yönünden: Çalışma koşulları, kreşler, kantinler, dinlenme odaları, konutlar, ulaşım, eğitim, sağlık, güvenlik ve dinlenme tesislerini kapsar.

Endüstriyel İlişkiler Yönünden: Sendika yönetim ilişkileri, toplu pazarlık, şikâyet, disiplin işlemleri ve anlaşmazlıkların çözümünü kapsar.

İnsana Yatırım: İyi planlar, etkin organizasyon yapıları, etkileyici tesisler, modern teknolojiler olsa da eğer doğru kişiler işe alınmazsa ve uygun şekilde eğitilmezse, değerlendirilmezse ve işgörenler motive edilmezlerse organizasyon başarılı olamamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Roller

İKY'nin işletme içerisinde en temel rollerinden biri; çalışanların motivasyonlarını ve verimliliğini yükseltecek bir ortam oluşturularak çalışanların gelişimini destekleyecek gerekli politika ve teknik bilginin sağlanmasıdır. İyi yetişmiş, donanımlı ve yetenekli insan kaynağına sahip olan işletmeler rekabet avantajı yaratabilmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarını yöneten departmanların stratejik yönetim süreçlerinde etkili bir şekilde rol aldığı işletmelerde, çalışanlar açısından moral ve verimliliği yüksek olan çalışma ortamı yaratılacağı için, devamsızlık ve devir hızının da düşük olması beklenmektedir (Deniz, 2006, s. 9; Demir, 2004, s. 56).

İnsan kaynaklarının üstlendiği temel roller aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Armstrong, 2006, ss. 42–45; Tüzüner, 2011, ss. 14–15):

Stratejik Rol: İK uzmanları, İK direktörleri veya İK departmanı yöneticileri, uzmanlık merkezleri ve stratejik iş ortakları günümüzde stratejik bir role sahiptir. İK'nın stratejik rolü kapsamında insan kaynakları uzmanlarının kurumla ilgili asıl konularda inisiyatif üstlenerek kendiliğinden harekete geçmesi, ücret yönetimi stratejileri oluşturup işletmenin stratejik planlama sürecine katılarak, performans yönetimiyle işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarına odaklanması beklenir.

İdari rol: İdari personelin kayıtlarını tutmak, yasal sorumluluklardan doğan işlemleri gerçekleştirmek gibi bu rolün bir takım temel

görevleri bulunmaktadır. Ayrıca, İK'nın idari etkinliğini artırmak, işgörelere ve yönetime yönelik sorunlara çözüm bulmak insan kaynaklarının temel bir görevidir.

Operasyonel Rol: İK faaliyetlerini, yönetim tarafından belirlenmiş stratejik faaliyetler ve operasyonlar çerçevesinde yürütmek, çalışanları ilgilendiren konuları yönetmek İK departmanının temel rollerinden biridir. Ayrıca çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarında ve ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olan; işe alma, eğitim, istihdam gibi konularda destek veren, liderlik, yönlendirme ve hizmetler gibi işlevsel faaliyetleri sağlamaktadır.

Değişim aracı rolü: İş ihtiyacını ve ele alınacak konuları belirlemek için kanıta dayalı bir yönetim yaklaşımı kullanılarak insan kaynakları tarafından analiz ve teşhis süreçleriyle değişim süreçleri gerçekleştirilmektedir. Değişim ve yenilik, işletmenin veya rekabet koşullarının insan kaynakları tarafından şekillendirilmektedir. Değişim ve yeniliğin uygun ve yararlı şartlar gerçekleştirildiği işletmedeki çalışanlara aktarılır ve onların değişimin bir parçası olması sağlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İş hayatında yaşanan bazı değişimler sonucunda insan kaynakları bir departman olmanın ötesine geçmiştir. Yönetimde söz sahibi olması ve stratejik ortaklığa geçişi ile insan kaynakları faaliyet alanlarında zaman içerisinde değişiklikler meydana gelmiştir. Yaşanan bu değişiklikler ile işletmelerin rekabet gücü elde etmesinde ve karlılık oranlarını arttırma arzusunda Stratejik İKY'nin artan değeri ve önemi öne çıkmaktadır. İKY stratejileri ise bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda işletmenin kaynaklarından en etkin şekilde yararlanarak işletme verimliliğini maksimum düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. İKY stratejileri doğrultusunda işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma, eğitim ve geliştirme, iş değerlendirme, ücretlendirme, motive etme, performans değerlendirme gibi temel İKY fonksiyonlarının her biri için stratejiler formüle edilip uygulama alanında yerini bulmaktadır. Böylece stratejik anlamda önem kazanan İKY'nin sorumluluklarını yerine getirebilmesi ancak İKY fonksiyonlarını eksiksiz ve doğru şekilde uygulayabilmesi ile olmaktadır. Bir işgörenin işe alım sürecinden işten ayrılmasına kadar geçen sürede karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına insan kaynakları fonksiyonları denilmektedir. (Calp, 2016, s. 549; Demir, 2016, s. 25).

İnsan Kaynakları Planlaması: İşletmenin belirli bir zaman dilimi içinde amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyacağı insan kaynağı sayısını ve bu insanların sahip olması gereken özelliklerin ihtiyaç ortaya çıkmadan belirlenmesi İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu kavramın yerine işgücü planlama ve insan gücü planlama kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir (Byars & Rue, 2010, s. 89). İşletmenin nihai hedefleri doğrultusunda çalışanların yeteneklerini işletmenin çıkarına göre etkili bir şekilde kullanması ve gelecekteki iş ve çevre taleplerini tahmin etme ve bu koşulların belirlediği insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılama çabası olarak tanımlanabilmektedir (Cascio & Auiginis, 2014, s. 125). İKP, öngörmeye yönelik etkin bir yaklaşım benimseyerek, işletmelerin daha üretken olmasına yardımcı olma ve istihdam ihtiyaçlarını tahmin etme sürecidir (Stewart & Brown, 2010, s. 169).

İşgören Bulma ve Seçme: Öz itibarıyla arama süreci olarak ifade edilir (Aswathappa, 2013, s. 191). Adayları arama sürecine başlamak, insan kaynağı bulma faaliyetinin ilk aşamasıdır. İşletmelerin işgören ihtiyacı bazı koşullardan kaynaklanabildiği gibi işletmenin

yeni kurulma sürecinde tüm pozisyonları doldurmak için işçi almak durumunda kalmasından da kaynaklanabilmektedir. Bu koşullar arasında; işten ayrılma, emeklilik, ölüm ve transferler sayılabilir. Bu bağlamda, hangi işlere personel alınacağı ve bu işlerin gerektirdiği nitelik ve özelliklerin nasıl saptanması gerektiği konusu işletmenin gündeminde olmaktadır. İşletme bu soruların cevaplarını iş analizini uygulayarak bulmaktadır. Çünkü iş analizi sayesinde boşalan veya yeni açılan bir işin nitelikleri ve çalışma ortamları belirlenmektedir (Benli & Şahin, 2004, s. 117). İşletmenin büyüklüğü, işin karakteristikleri, ihtiyaç duyulan çalışan sayısı gibi faktörler işgören bulma ve seçme sürecini etkilemektedir (Mathis & Jackson, 2011, s. 220).

Performans Yönetimi: Bireylerin ve takımların performansının belirlenmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi ve örgütün stratejik amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi için gerekli olan bir süreçtir. Performans yönetim sistemleri hem stratejik amaçlara hem de örgütün amaçlarına hizmet eder. Aynı zamanda performans yönetim sistemi örgütün sosyal çevresi içerisinde de yer aldığı için ölçümlerini hem teknik hem de insani açıdan ele almalıdır. (Cascio & Auiginis, 2014, s. 61). Performans yönetiminin amacı; çalışanların hedeflere ulaşması için çalışan davranışlarının ve performans hakkındaki geri bildirimlerinin organizasyon stratejisiyle bağlantılı olduğundan emin olmaktır (Sims, 2002, s. 199). Performans Yönetimi süreci performans beklentisini tanımlamak, performans yönlendirmesini sağlamak, çalışanların katılımını teşvik etmek, iş performansını değerlendirmek ve performans değerlemesini yürütmek aşamalarından oluşmaktadır (Mathis & Jackson, 2011, s. 322).

Eğitim ve Geliştirme: Eğitimin amacı, kuruluşun çalışanlarının işlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleridir; dolayısıyla kuruluşun amaç ve hedeflerine, mevcut en uygun maliyetli araçlarla ulaşılması için gerekli olarak tanımlanan bilgi, beceri ve tutumları geliştirmektir (Tyson, 2006, s. 215). Günümüzde ise örgütler, çalışanlara ait geliştirmeleri artırıp, çalışma grupları oluşturarak her çalışanın yapılan işin her alanına daha fazla dâhil olmasını sağlamak ve bütün çalışanların gelişimlerine önem vermektedir (Noe ve ark., 2009, s. 309). Sabuncuoğlu (2018, s. 177)'na göre eğitim planları doğrultusunda öngörülen işbaşı ve iş dışında eğitim yöntemleri dönem içerisinde uygulanmaktadır. Uygulamada ise hangi tür eğitimlerin verileceği bazı unsurlar dikkate alınarak saptanmaktadır. Bu unsurlar; eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitime ayrılan zaman, bütçe ve kimlerin katılacağı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu eğitim yöntemlerini işbaşı ve iş dışı olmak üzere iki ana başlık halinde incelemek mümkündür.

Kariyer Yönetimi: Kariyeri ilerletmeye yardımcı olacak muhtemel stratejilerin ve eylemlerin planlanması ve uygulanmasıdır. Kariyer yönetimi işletmenin de desteği ile kişinin başlatabildiği ve yönetebildiği bir süreçtir (Forsyth, 2002, s. 8). Kariyer yönetimiyle ilgili sorumluluk sadece işletme ile sınırlı değildir, kişinin sorumluluğu da ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda literatür incelendiğinde kariyer ile ilgili, sınırsız ve çok yönlü olmak üzere iki yeni kariyer yaklaşımının ortaya çıktığı görülmektedir (Seçer & Çınar, 2011, s. 52). Plunkett, Allen & Attner'e göre (2007, s. 636) kariyer aşamaları; (a) keşif ve tanımlama, (b) işletmeye giriş ve kariyere başlangıç, (c) kariyer ortası ve (d) kariyer sonu (geç kariyer) dönemlerinden oluşmaktadır.

İş Değerleme ve Ücret Yönetimi: İşletme içerisinde var olan bütün işlerin, o işletme bünyesinde olan diğer işlere kıyasla nispi önem derecesini ortaya koyan sistemli bir süreçtir. Böylelikle iş

değerleme hem işletmede var olan işleri nispi olarak diğer işlerle kıyaslar hem de işler ile ilgili bilgi üretir. Yapılan karşılaştırma neticesinde, her bir iş için işletmeye sağladığı etkililiğin unsurları belirtilerek belirli bir iş hiyerarşisi oluşturulmaktadır (Benligiray, 2001, s. 5). Tüm çalışanlar adil ve eşit iş kapsamında eşit ücretler almayı istemektedirler. İşletmeler de çalışanların bu taleplerini gerçekleştirmek için birtakım çözümler geliştirmektedir. Çalışanların adil ve eşit işlerde eşit ücret almasını sağlayan bölümler de 'ücret yönetimi' bölümleridir (Artan, 1981, s. 65).

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği: İşçi sağlığı, bir insanın yalnızca bedenen değil, ruhsal ve sosyal yönden de tam bir iyilik durumunun sağlanmasını ve maksimum seviyede sürdürülmesini; çalışma şartları ve kullanılan zararlı maddeler sebebiyle işgörenden sağlığına gelebilecek zararlar için önlem alınmasını ve işgörenin fizyolojik durumuna bakılarak uygun iş yerlerine yerleştirilmesini, hem işin insana hem de insanın işe uyumasını temel amaçlar olarak ele almaktadır (Yiğit, 2013, s. 2). İş güvenliği ise, işyerlerinde iş yapılırken oluşabilecek tehlikelere karşı tedbir almak ve işgörenden sağlığına zarar gelmemesi için risksiz bir çalışma ortamı sağlamak üzere belirlenen kurallar bütünüdür. Diğer bir ifadeye göre ise, işgörenden iş ve meslek hastalıklarından korumaya yönelik yapılan faaliyetlerdir. İşletmenin etkili bir iş güvenliği sağlamasındaki asıl amacı, iş kazaları ya da yaralanmaları önlemek olmalıdır (Kağnıcıoğlu, 2018, s. 245). Armstrong (2006, s. 843)'a göre işçi sağlığı ve güvenliği konusunda asıl sorumluluk yöneticilere veya özel olarak bireysel yöneticilere ait olsa da sağlık ve güvenlik konusu bir işletmedeki herkesi ilgilendirmektedir.

Endüstri İlişkileri: İnsan kaynakları yönetiminde kişiye yönelik faaliyetler ön plandadır. Endüstri ilişkilerinde ise, devletin sistem üzerindeki baskınlığına ilişkin kural oluşturmaya yönelik faaliyetler ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, endüstri ilişkilerinde ücret ve çalışma koşulları bir çıktiyken, insan kaynakları yönetiminde bir faaliyettir. Bu faaliyetlerin sonucu da endüstri ilişkilerindeki çıktıları doğrudan etkilemektedir. Endüstri ilişkileri, çalışma ilişkilerini yöneten geniş bir kurallar bütünüdür. Bu kurallar kimi zaman devlet tarafından kanunlar ile kimi zaman da işverenler ve sendikalar tarafından toplu pazarlık yoluyla oluşturulmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2001, ss. 22-25).

İsparta İli Dış Ticaret Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Son yıllarda İnsan Kaynakları ile ilgili uygulamaya ilişkin pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Çalışmalar genellikle insan kaynaklarının bir bölümünü inceleme konusu yaparken İK Fonksiyonlarının tamamını inceleme konusu yapan çalışmalara az rastlanmaktadır. Bu araştırmayı diğer araştırmalardan ayıran özellik insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin uygulamaları dış ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bütünsel olarak incelemesidir.

Araştırmanın Önemi, Amacı ve Kapsamı

İnsan kaynakları alanında akademik çalışmaların yapılması ve yeterli uzmanlık bilgisine sahip olmak Türkiye'nin Ulusal Vizyon 2023 ve 2027 amaçlarına ulaşabilmesi için bir basamak oluşturacaktır. TÜBİTAK bünyesinde hazırlanmış olan Vizyon 2023 Strateji Belgesi, Ulusal Stratejik Hedeflere ulaşmak için insan kaynakları yönetimine özel bir vurgu yapmaktadır (TÜBİTAK, 2004, s. 39): "İnsan kaynakları yönetimi, bilim, teknoloji ve yenilikte öngörülen yetkinlik düzeyine ulaşılmasında en önemli stratejik değişkenlerden biri olarak görülmektedir. İnsan kaynaklarındaki

zayıflıklarımızın giderilmesi; güçlü yanlarımızın desteklenerek daha da güçlendirilmesi, genç nüfusumuzun yarattığı fırsatlardan yararlanmayı mümkün kılacak eğitim ve istihdam politikalarının geliştirilmesi gereklidir. Bu yapılmadığı takdirde, iyi eğitilememiş ve işsiz kalmış nüfusun doğuracağı tehditlerin önlenmesi mümkün olmayacaktır.” Yukarıda bahsedilen akademik, organizasyonel, kamusal ve ulusal perspektifler bağlamında önemli olduğunu düşündüğümüz insan kaynakları yönetimi çerçevesinde yerel düzeyde bir araştırma yapılmasının bu stratejik hedefe katkı sağlarsa bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin en temel ve kıymetlendirilmesi gereken ögesi insan olduğu için, insan kaynakları yönetimi işletmelerde bağlamsal bir işlev olarak departmanlar üstü bir konumda bulunmaktadır. Bu nedenle insanlar bir üretim ögesi olmanın çok daha ötesinde bir anlam taşımaktadır (Papatya, 2016, s. 297). İşletmelerin performansları ve elde ettiği sonuçlar da insan kaynaklarının yapısı ve insan kaynaklarına yönelik uygulamalar ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Dış ticaret faaliyeti bulunan işletmelerde uluslararası faaliyetler söz konusu olduğu için çalışanların niteliklerinde farklılaşmalar ve uluslararası standartlar ve kurallar gereği ürünün özelliklerinde değişimler yaşanması olasıdır. Diğer taraftan da dış ticaret faaliyeti gösteren işletmeler ulusal rekabet düzeyinden farklılaşarak uluslararası işletmeler ile rekabet etmeye başlamaktadırlar. Dolayısı ile Pfeffer (1995)'in ifadesi ile “rekabette üstünlüğün sırrı: insan” olmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı akademik bir merakın sonucu olarak Isparta ilinde özellikle dış ticaret faaliyeti gösteren işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını öncelikle ortaya koymaktır. (Devam çalışması olarak da dış ticaret faaliyeti olan ve olmayan işletmelerin farklılaşması araştırılması düşünülmektedir.)

Araştırmanın Evreni ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini, Isparta Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı dış ticaret faaliyeti olan 330 üye oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, anketi cevaplayan 57 işletme oluşturmaktadır.

Covid-19 virüsü sebebiyle Dünyada ve Türkiye’de pandemi ilan edilmesinden kaynaklı sokağa çıkma yasaklarının getirilmesi, araştırmayı konu alan işletmeler ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin yapılamamasına sebep olmuş; böylece veri toplama tekniği olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Isparta Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı dış ticaret faaliyeti gerçekleştiren üye listesinde 330 üye bulunmaktadır (<https://www.itso.org/sayfa/134/ihracatci-uye-listesi>). Fakat listede bulunan 330 üyeden 216’sından bazılarına kişi işletmesi olup bireysel dış ticaret gerçekleştirdiği, bazılarının çiftçi olarak faaliyet gösterdiği, bazılarının da ticari faaliyetlerine son verdiği için ulaşılamamıştır. 330 işletme içerisinde 114 işletme ile temas kurulmuş olup, anket posta aracılığı ile gönderilmiştir. Fakat ulaşılan 114 firmadan çeşitli nedenlerle sadece 57’sinden geri dönüş sağlanabilmiştir.

Araştırmada insan kaynakları uygulamalarını ölçmeye yönelik hazırlanan veri toplama aracı olarak 53 sorudan oluşan ve tarafımızdan geliştirilen anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde araştırmaya konu olan işletmelerin insan kaynakları departmanının varlığını anlayabilmek için 3 soru sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise, insan kaynakları yönetiminin işlevlerine yönelik uygulamalarını saptamak için 42 tane çoktan seçmeli soruya yer verilmiştir. Bu kapsamda üçüncü bölümde; insan kaynakları planlaması, iş analizi, işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, iş

değerleme, ücret yönetimi, işçi sağlığı ve güvenliği, endüstriyel ilişkiler olmak üzere insan kaynakları fonksiyonlarının uygulamaları ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Araştırmada gerek demografik gerekse insan kaynakları üzerine sorulmuş soruların her bir seviyesine verilen cevapların sayı ve yüzdeleri hesaplanarak tablo ve grafik haline getirilmiştir. Yine çalışmada demografik sonuçlar ile insan kaynakları uygulamalarına ilişkin sonuçlara Ki-kare bağımsızlık testi kullanılarak iki yönlü tablolar oluşturulmuştur.

Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular beş ana grupta değerlendirilmiştir. Birinci olarak demografik bulgular, ikinci grupta kuruluş yılı ile İKY uygulamaları, üçüncü grupta işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile İKY uygulamaları, dördüncü grupta personel sayısı ile İKY uygulamaları, beşinci grupta ise firmaların insan kaynakları departmanının varlığı ile ilgili İKY uygulamalarına yönelik bulgular yer almaktadır. Anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin genel görünümü aşağıdaki gibidir (Tablo 2).

Ankete katılan kişilerin %22,4’ünü 21–30 yaş grubu, %31’ini 31–35 yaş grubu, %15,5’ini 36–40 yaş grubu, %8,6’sını 41–50 yaş grubu, %20,7’sini ise 50 yaş üstü oluşturmaktadır. Ankete katılan kişilerin %32,8’ini kadınlar, %63,8’ini erkekler oluşturmaktadır. Ankete katılan kişilerin %70,7’sini lise ve lisans mezunları oluştururken, %27,6’sını lisansüstü eğitim mezunları oluşturmaktadır. Ankete katılan firmaların kuruluş yıllarının %22,4’ünü 1940–1990 yılları arası, %29,3’ünü 1991–2000 yılları arası ve %36,2’sini ise 2000’li yıllardan sonra kurulanlar oluşturmaktadır. Ankete katılan firmaların %72,4’ünü üretim sektörü, %12,1’ini hizmet sektörü, %13,8’ini ise diğer sektör grupları oluşturmaktadır. Ankete katılan firmaların 15,5’ini mikro işletmeler (1–9 çalışan), %37,9’unu küçük işletmeler (10–49 çalışan), %27,6’sını orta işletmeler (50–249 çalışan), %17,2’sini ise büyük işletmeler (250 üstü çalışan) oluşturmaktadır. İşletmeler adına anketleri yanıtlayan kişilerin %20,7’sini genel müdür–genel müdür yardımcısı, %20,7’sini birim müdürleri–şef, %12,1’ini teknik/uzman personel, %20,7’sini İK yöneticisi, %24,1’ini ise diğer unvanlara sahip kişiler oluşturmaktadır (Tablo 3).

Ankete katılan işletmelerin %48,3’ünde insan kaynakları departmanı olduğu, %50’sinde ise insan kaynakları departmanının olmadığı görülmektedir. Ankete katılan, insan kaynakları departmanına sahip olmayan işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini %17,2’sinde üst yönetim, %27,6’sında ise birim yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir (Tablo 4).

Tablo incelendiğinde, 1940–1991 yılları arasında kurulan işletmelerde insan kaynağı talebini belirlemek için mevcut (gerçek) insan kaynağı ihtiyacını belirlemeye yönelik faaliyetler gerçekleştirildiği, 1991–2000 yılları arasında ve 2000’li yıllardan sonra kurulan işletmeler içinde ise öncelikle iş analizi gerçekleştirildiği görülmektedir. Görece daha yeni kuruluş yılına sahip olan işletmeler insan kaynakları yönetimi süreci bağlamında ilk aşamadan (iş analizi) başlayarak talebi belirlemeye çalışırken, daha eski kuruluş yılı olan işletmelerin birimlerden aldıkları insan kaynağı taleplerini hiçbir analiz yapmadan temin etmeye çalıştıklarını söyleyebiliriz.

Kuruluş Yılı ile İK planlaması için kullanılan yöntemlerin dağılımı aşağıdaki tabloda incelenmiştir. 1940–1990 yılları arasında ve 2000’li yıllardan sonra kurulan işletmelerin en fazla Personel

Tablo 2.
Katılımcıların ve İşletmelerin Dağılımı

Yaş Dağılımı			Eğitim Düzeyi		Kuruluş Yılı Dağılımı			
	F	%		F	%	F	%	
21-30	13	22,4	Lise			1940-1990	13	22,4
31-35	18	31,0	Lisans	41	70,7	1991-2000	17	29,3
36-40	9	15,5	Lisans Üstü	16	27,6	2000+	21	36,2
41-50	5	8,6	Toplam	57	98,3	Toplam	51	87,9
50+	12	20,7						
Toplam	57	98,3						
Cinsiyet Dağılımı			Çalışan Sayısı		Sektörel Dağılım			
	F	%		F	%	F	%	
			1-9	9	15,5	Üretim	42	72,4
			10-49	22	37,9	Hizmet	7	12,1
Kadın	19	32,8	50-249	16	27,6	Diğer	8	13,8
Erkek	37	63,8	250+	10	17,2	Toplam	57	98,3
Toplam	56	96,6	Toplam	57	98,3			

Tablo 3.
Araştırmaya Katılan Firmaların İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmadığına İlişkin Dağılımı

	F	%
İK Departmanı Olanlar	28	48,3
İK Departmanı Olmayanlar	29	50,0
Toplam	57	98,3

Talep Formu yöntemini tercih ettikleri görülür iken 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerin en fazla ile norm kadro yöntemini tercih ettikleri görülmektedir (Tablo 5).

Sektör ile mülakat türleri incelendiğinde, üretim sektöründe %55,6 ile yapılandırılmış mülakatın en fazla uygulanan yöntem olduğu, hizmet sektöründe ise %6,7 ile panel mülakat yönteminin en fazla uygulandığı görülmektedir. Tüm mülakat yöntemleri arasında stres mülakatının en az uygulanan yöntem olduğu gözlenmektedir (Tablo 6).

Sektör ile ücret belirleme kriterleri tablosu incelendiğinde, üretim sektöründe; rakiplerin ücretleri, ekonomik ve yasal koşullar, performans sonuçları gibi ücret belirleme kriterlerinin hizmet ve diğer sektör gruplarına göre daha çok tercih edildiği görülmektedir (Tablo 7).

İşletmede çalışan insan kaynağı sayısı ile insan kaynakları planlamasını belirlemek için kullanılan yöntemler arasında oluşturulan çapraz tabloda mikro ölçekli işletmelerde (1-9 çalışan

Tablo 4.
Kuruluş Yılı ile İnsan Kaynağı Talebini Belirlemek İçin Kullanılan Araçlar

	1940-1990		1991-2000		2000+		Total	
	F	%	F	%	F	%	N	%
İş Analizi	3	6,5	6	13,0	9	19,6	18	39,1
Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı	6	13,0	4	8,7	4	8,7	14	30,4
İnsan Kaynağı Devir Oranı	2	4,3	5	10,9	4	8,7	11	23,9
Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı	0	0,0	0	0,0	2	4,3	2	4,3
Yedek İnsan Kaynağı İhtiyacı	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1	2,2
Toplam	12	26,1	15	32,6	19	41,3	46	100,0

sayısı), küçük ölçekli işletmelerde (10-49 çalışan sayısı), orta ölçekli işletmelerde (50-250 çalışan sayısı) en fazla tercih edilen yöntem personel talep formu iken, büyük ölçekli (250 üzeri çalışan) işletmelerde en fazla tercih edilen yöntem %9,4 ile yedekleme planı olarak belirlenmiştir (Tablo 8).

İşletmede çalışan insan kaynağı sayısı ile ücret sistemi olguları arasında oluşturulan iki yönlü tablo incelendiğinde mikro ölçekli işletmelerde ve küçük ölçekli işletmelerde daha çok bireysel

Tablo 5.
Kuruluş Yılı ile İKP Belirlemek İçin Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

	1940-1990		1991-2000		2000+		Total	
	F	%	F	%	F	%	N	%
Personel Talep Formu	5	10,6	5	10,6	12	25,5	22	46,8
Norm Kadro	2	4,3	6	12,8	1	2,1	9	19,1
Yedekleme Planı	3	6,4	3	6,4	3	6,4	9	19,1
Yönetimsel(sezgisel)	1	2,1	1	2,1	1	2,1	3	6,4
Delphi Tekniği	2	4,3	1	2,1	0	0,0	3	6,4
Trend Analizi	0	0,0	0	0,0	1	2,1	1	2,1
Toplam	13	27,7	16	34,0	18	38,3	47	100,0

Tablo 6.
Sektöre Göre Mülakat Türleri Dağılımı

	Üretim		Hizmet		Diğer		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	N	%
Yapılandırılmış mülakat	25	55,6	2	4,4	3	6,7	30	66,7
Yapılandırılmamış mülakat	7	15,6	0	0,0	0	0,0	7	15,6
Panel mülakatı	2	4,4	3	6,7	2	4,4	7	15,6
Stres mülakatı	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1	2,2
Toplam	35	77,8	5	11,1	5	11,1	45	100,0

performansa dayalı ücret sistemi tercih edilirken, orta ölçekli işletmelerde %14,8 ile ana ücret+prim sisteminin tercih edildiği görülmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde ise %7,4 oranı ile kıdeme dayalı ücret sisteminin tercih edildiği gözlenmektedir (Tablo 9).

İşletmede çalışan insan kaynağı sayısı ile İşçi Güvenliği ve Sağlığı kapsamında eğitim verilir vermediği arasında oluşturulan iki yönlü tablo incelendiğinde, İş Güvenliği ve Sağlığı kapsamında tüm işletme büyüklüklerinde eğitimin verildiği gözlenmektedir (Tablo 10).

İşletmede çalışan insan kaynağı sayısı ile İş güvenliği ve Sağlığı kapsamında verilen eğitimler arasında oluşturulan iki yönlü tablo incelendiğinde Küçük ölçekli işletme, orta ölçekli işletme ve büyük ölçekli işletmelerin daha çok işe özgü eğitimi, mikro ölçekli işletmelerin ise, %3,8 oranı ile işbaşında eğitim, kişisel koruyucu donanım eğitimi, temel ilkyardım ve sağlık eğitimini tercih ettiği gözlenmektedir (Tablo 11).

Firmaların insan kaynakları departmanının olup olmaması ile insan kaynakları planlaması yöntemleri arasında oluşturulan

Tablo 7.
Sektör ile Ücret Belirleme Kriterleri

	Üretim		Hizmet		Diğer		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	N	%
Rakiplerin ücretleri	13	22,8	4	7,0	2	3,5	19	33,3
Ekonomik ve yasal koşullar	15	26,3	2	3,5	2	3,5	19	33,3
Performans sonuçları	11	19,3	1	1,8	4	7,0	16	28,1
Toplu iş sözleşmeleri	3	5,3	0	0,0	0	0,0	3	5,3
Toplam	42	73,7	7	12,3	8	14,0	57	100,0

iki yönlü tablo incelendiğinde, insan kaynakları departmanı olan firmaların %18,9 ile personel talep formu yöntemini, insan kaynakları departmanı olmayan firmaların ise %30,2 oranı ile personel talep formu yöntemini tercih ettiği görülmektedir (Tablo 12).

İnsan kaynakları departmanının olup olmaması ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanım yerleri arasında oluşturulan iki yönlü tablo incelendiğinde, insan kaynakları departmanı olan firmaların %14,9 oranı ile performans değerlendirme sonuçlarını daha çok ödüllendirme yönteminde tercih ettiği, insan kaynakları departmanı olmayan firmaların ise, %17 oranı ile performans değerlendirme sonuçlarını daha çok ücret artışı ve prim yönteminde tercih ettiği gözlenmektedir (Tablo 13).

İnsan kaynakları departmanının olup olmaması ile iş dışı eğitim yöntemleri arasında oluşturulan iki yönlü tablo incelendiğinde insan kaynakları departmanı olan şirketlerin %21,4 ile vaka çalışması, %11,9 ile seminer ve konferans ve %9,5 ile duyarlılık eğitimi gerçekleştirdiği; insan kaynakları departmanı

Tablo 8.
İşletmede Çalışan İnsan Kaynağı Sayısı ile İKP Yöntemleri

	1-9		10-49		50-249		250+		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	N	%
Personel talep formu	6	11,3	13	24,5	5	9,4	2	3,8	26	49,1
Norm kadro	1	1,9	2	3,8	4	7,5	2	3,8	9	17,0
Yedekleme planı	0	0,0	5	9,4	1	1,9	5	9,4	11	20,8
Yönetimsel sezgisel	0	0,0	0	0,0	3	5,7	0	0,0	3	5,7
Delphi tekniği	0	0,0	1	1,9	1	1,9	1	1,9	3	5,7
Trend analizi	1	1,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,9
Toplam	8	15,1	21	39,6	14	26,4	10	18,9	53	100,0

Tablo 9.
İşletmede Çalışan İnsan Kaynağı Sayısı ile İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi İşletmede Çalışan İnsan Kaynağı Sayısı ile Ücret Sistemleri

	1-9		10-49		50-249		250+		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	N	%
Bireysel performansa dayalı	6	11,1	14	25,9	2	3,7	2	3,7	24	44,4
Ana ücret+prim	2	3,7	3	5,6	8	14,8	2	3,7	15	27,8
Kıdeme dayalı	1	1,9	3	5,6	3	5,6	4	7,4	11	20,4
Grupsal performansa dayalı	0	0,0	1	1,9	2	3,7	0	0,0	3	5,6
Örgütsel performansa dayalı	0	0,0	0	0,0	1	1,9	0	0,0	1	1,9
Toplam	9	16,7	21	38,9	16	29,6	8	14,8	54	100,0

Tablo 10.
İşletmede Çalışan İnsan Kaynağı Sayısına Göre İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Varlığı

	1-9		10-49		50-249		250+		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	N	%
Evet	6	10,7	20	35,7	16	28,6	10	17,9	52	92,9
Hayır	3	5,4	1	1,8	0	0,0	0	0,0	4	7,1
Toplam	9	16,1	21	37,5	16	28,6	10	17,9	56	100,0

Tablo 11.
İşletmede Çalışan İnsan Kaynağı Sayısı ile İş Güvenliği ve Sağlığı Eğitimleri

	1-9		10-49		50-249		250+		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	N	%
İşbaşı eğitim	2	3,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	3,8
Temel iş sağlığı ve güvenliği	0	0,0	3	5,8	1	1,9	0	0,0	4	7,7
Kişisel koruyucu donanım eğitimi	2	3,8	5	9,6	1	1,9	2	3,8	10	19,2
Güvenli sürüş	1	1,9	3	5,8	3	5,8	2	3,8	9	17,3
İşe özgü eğitim	0	0,0	7	13,5	11	21,2	5	9,6	23	44,2
Temel ilk yardım ve sağlık eğitimi	2	3,8	1	1,9	0	0,0	1	1,9	4	7,7
Toplam	7	13,5	19	36,5	16	30,8	10	19,2	52	100,0

Tablo 12.
İK Departmanının Varlığı ile İKP Yöntemleri

	Evet		Hayır		Toplam	
	F	%	F	%	N	%
Personel talep formu	10	18,9	16	30,2	26	49,1
Norm kadro	4	7,5	5	9,4	9	17,0
Yedekleme planı	8	15,1	3	5,7	11	20,8
Yönetimsel sezgisel	3	5,7	0	0,0	3	5,7
Delphi	3	5,7	0	0,0	3	5,7
Trend analizi	0	0,0	1	1,9	1	1,9
Toplam	28	52,8	25	47,2	53	100,0

olmayan şirketlerin %35,7 oranı ile vaka çalışma yöntemini, % 14,3 ile duyarlılık eğitimi tercih ettiği görülmektedir. Sonuçlara bağlı olarak İK departmanı olmayan işletmelerin eğitim çeşitliliğinin sınırlı olduğu düşünülebilir (Tablo 14).

İnsan kaynakları departmanının olup olmaması ile insan kaynaklarının ihracata başarısının olup olmaması arasında oluşturulan iki yönlü tablo incelendiğinde, insan kaynakları departmanı olan firmalar büyük oranda insan kaynakları departmanının varlığının ihracat başarısında etkisi olduğu ifade edilmiştir (Tablo 15).

Sonuç

Günümüz yönetim bilimi düşüncesi, işletmelerin yönetsel kararlar alma sürecinde stratejik bir yaklaşımının uygulanmasını

Tablo 13.
İK Departmanının Olup Olmaması ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Yerleri

	Evet		Hayır		Toplam	
	F	%	F	%	N	%
Eğitim ihtiyacını belirleme	6	12,8	1	2,1	7	14,9
Ücret artışı	1	2,1	8	17,0	9	19,1
Prim	4	8,5	8	17,0	12	25,5
Ödüllendirme	7	14,9	3	6,4	10	21,3
Terfi	4	8,5	2	4,3	6	12,8
İşe devam kararı/ iş feshi	2	4,3	1	2,1	3	6,4
Toplam	24	51,1	23	48,9	47	100,0

Tablo 14.
İK Departmanının Olup Olmaması ile İşdışı Eğitim Yöntemleri

	Evet		Hayır		Toplam	
	F	%	F	%	N	%
Vaka çalışması	9	21,4	15	35,7	24	57,1
Duyarlılık eğitimi	4	9,5	6	14,3	10	23,8
Seminer ve konferanslar	5	11,9	0	0,0	5	11,9
İşletme oyunları	1	2,4	0	0,0	1	2,4
Rol oynama	2	4,8	0	0,0	2	4,8
Toplam	21	50,0	21	50,0	42	100,0

Tablo 15.
İK Departmanının Olup Olmaması ile İnsan Kaynaklarının İhracat Başarısına Etkisi

	Evet		Hayır		Toplam	
	F	%	F	%	N	%
İK Departmanı Olan	25	49,0%	19	37,3%	44	86,3%
İK Departmanı Olmayan	0	0,0%	4	7,8%	4	7,8%
Diğer	1	2,0%	2	3,9%	3	5,9%
Toplam	26	51,0%	25	49,0%	51	100,0%

gerektirmektedir. Bu sebeple değişen ve gelişen çevre koşullarında işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için insan kaynağını önemi giderek artmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi departmanlarının varlığı önem kazanmaktadır. Dolayısı ile insan kaynakları departmanının, işletmede üstlendiği fonksiyonlar nedeni ile çevresel değişiklikler karşısında işletmenin rekabet gücünü korumada ve artırmada önemli bir rol üstlendiği söylenebilir.

Araştırmanın insan kaynakları yönetimi işlevleri olarak, İK planlaması, iş analizi, işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, iş değerlendirme, ücret yönetimi, iş güvenliği ve sağlığı, endüstriyel ilişkilere yönelik bulgu ve değerlendirmeleri şu şekildedir:

Çalışmada yapılan anket sonuçlarına göre, işletmelerin kuruluş yılları ve insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir

farklılık bulunamamıştır. Fakat anket sonuçlarının dağılımlarına bakıldığında; 2000 yılından sonra kurulan işletmelerin insan kaynakları planlama yöntemlerini, iş analizi yöntemlerini, eğitim yöntemlerini, işgören bulma ve seçme yöntemlerini, kariyer geliştirme ve iş değerlendirme yöntemlerini daha fazla kullandıkları görülmektedir. Ayrıca 2000 yılından sonra kurulan işletmelerin insan kaynakları planlama yöntemlerinden personel talep formunu kullandığı, iş analizi yöntemlerinden gözlem tekniğini kullandığı, işgören bulma yönteminden ise hem iç hem de dış kaynaklardan (her ikisinden) yararlandığı görülmektedir. Eğitim yöntemlerinden hem iş başında hem de iş dışı yöntemlerinin birlikte tercih ettiği, kariyer geliştirme konusunda daha çok bireysel kariyer geliştirmeye ağırlık verdiği, iş değerlendirme yöntemlerinden ise de sınıflandırma yöntemini tercih ettiği görülmektedir. Böylelikle 2000 yılından sonra kurulan işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem verdiği söylenebilir.

Anket sonuçlarına göre işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler göre insan kaynakları uygulamaları arasında bir farklılık bulunmuştur. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler değişikçe insan kaynakları uygulama yöntemleri de değişmektedir. Anket sonuçlarına göre üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde daha fazla İK faaliyeti gösterilmektedir. Bu bağlamda üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iş analizi süreçlerinden 'analizcilerin seçimi', mülakat türlerinden 'yapılandırılmış mülakat' tekniği, performans değerlendirme yöntemlerinden 'grafik değerlendirme' yöntemini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Diğer sektörlerde bu tür İK uygulamaları daha az tercih edilmiştir.

İşletmelerin çalışan insan kaynağı sayısı ile insan kaynakları planlama yöntemleri, ücret sistemleri, iş güvenliği ve sağlığı kapsamında eğitimlerin verilmesine ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin bu işlemlere ilişkin yöntemleri daha fazla tercih ettiği görülmüştür.

Firmaların İK departmanının varlığı ve insan kaynakları planlama yöntemleri, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım yerleri, eğitim ihtiyacını belirleme yöntemleri, iş dışı eğitim yöntemleri, iş değerlendirme yöntemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İnsan kaynakları departmanı olan firmalar performans değerlendirme sonuçlarını daha çok ödüllendirme sisteminde kullanırken, insan kaynakları departmanı olmayan firmalar ücret artışı ve prim sisteminde kullanılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan firmalar eğitim ihtiyacını 'değişim (yasa, yönetmelik)' ile belirlerken, İK departmanı olmayan firmalar bu ihtiyacı 'yetkinlik ve performans değerlendirme sonuçları' ile belirlemektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Fikir – H.İ.Ö.; Tasarım – H.İ.Ö.; Denetleme – H.İ.Ö.; Kaynaklar – M.C., H.İ.Ö.; Malzemeler – M.C.; Veri Toplanması ve/veya İşlenmesi – M.C.; Analiz ve/veya Yorum – H.İ.Ö., M.C.; Literatür Taraması – M.C.; Yazıyı Yazan – M.C., H.İ.Ö.; Eleştirel İnceleme – H.İ.Ö

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

Finansal Destek: Finansal destek kullanılmamıştır.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept – H.İ.Ö.; Design – H.İ.Ö.; Supervision – H.İ.Ö.; Resources – M.C., H.İ.Ö.; Materials – M.C., ; Data Collection and/or Processing – M.C., ; Analysis and/or Interpretation – H.İ.Ö., M.C.; Literature Search – M.C.; Writing Manuscript – M.C., H.İ.Ö.; Critical Review – H.İ.Ö.; Other –

Declaration of Interests: The authors declare that they have no competing interest.

Funding: Financial support was not used.

Kaynaklar

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishing.
- Artan, S. (1981). *Endüstri işletmelerinde: Ücret yönetimi ve Türkiye'deki uygulama*, Eskişehir İ.T.İ Akademisi Yayınları.
- Aswathappa, K. (2005). *Human resource and personnel management*. McGraw-Hill Education.
- Ayan, A., Ünsar, S. A., & Demir, F. (2014). İşgörenlerin demografik özelliklerine göre insan kaynakları yönetimi fonksiyonları algılarının belirlenmesi: Bir alan araştırması [The determination of the concepts of human resource management functions according to employees demographic characteristics: A field study]. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 19–34.
- Benli, A., & Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar hotel uygulaması [Employee finding and selection in human resources management: Çınar hotel application]. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 113–124.
- Benligiray, S. (2001). İş değerlemesi geçerliliğini koruyor [Job valuation remains valid]. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1–34.
- Benligiray, S. (2007). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi, İçinde R. Geylan (Çev.). *İnsan kaynakları yönetimi* (ss. 2-28). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2010). *Human resource management*. McGraw-Hill.
- Calp, M. H. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımının önemi [The importance of using database in human resources management applied in businesses]. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 539–557.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2014). *Applied psychology human resource management*. Pearson.
- Çetin, C., Elmalı, E. D., & Arslan, M. L. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Daft, R. L. (2014). *Management*. Cengage Learning.
- Demir, H. (2004). Emir komuta yöneticilerinin İKY'ni algılama farklılıkları ve işgücü devir hızı üzerindeki etkisi [The differences in the perceived of the line managers about hrm roles and the effect on labour turnover]. *Yönetim Dergisi*, 15(49), 45–55.
- Demir, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak iş sağlığı ve güvenliği* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Deniz, Y. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Dessler, G. (2015). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Durai, P. (2011). *Human resource management*. Pearson Education.
- Erdoğan, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi.
- Erengil, A. (2016). İşletmelerde insan kaynakları uygulamaları: Üst yönetim ve insan kaynakları uzmanlarının bakış açıları [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çankaya Üniversitesi.
- Fındıkcı, İ. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Forsyth, P. (2002). *Career management*. Capstone Press.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782. [CrossRef]
- İzgi, C. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların performansının değerlendirilmesi süreci ve otel işletmelerinde bir uygulama* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.

- Kaġnıcioġlu, D. (2001). İnsan kaynakları yönetimi ve deġişen endüstri ilişkileri [Human resource management and changing industrial relations]. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 14–15.
- Kaġnıcioġlu, D. (2012). Çalışma ilişkileri ve İnsan Kaynaklarının İş Güvenliği. İçinde U. Dolgun (Çev.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (ss. 221-259). Ekin Yayınevi.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human resource management. *South-Western Cengage learning*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Irwin.
- Papatya, G. (2015). *Temel işletmecilik bilgileri*. Beyazıt Kitapevi Yayınları.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan*. Sabah Yayınları.
- Plunkett, W. R., Attner, R. F., & Allen, G. S. (2007). *Management: Meeting and exceeding customer expectations*. South-Western.
- Sabuncuoġlu, Z. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Aktüel Yayınları.
- Seçer, B., & Çınar, E. (2011). Bireycilik ve yeni kariyer yönelimleri [Individualism and new career orientations]. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), 49–62.
- Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Greenwood Publishing Group.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). *Human resource management: Linking strategy to practice*. Wiley and Sons.
- Türedi, M. Ö. (2018). *Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bakış açısı ve nitel bir araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Tüzüner, L. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme*. Beta Yayınları.
- Tyson, S. (2006). *Essentials of human resource management*. Elsevier.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Sadullah, Ö., & Tüzüner, L. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1999). *Human resources development*. Prentice Hall.
- Yiğit, A. (2013). *İş güvenliği*. Dora Yayınları.

Extended Summary

Background: The applications of the enterprises in the market can be easily seen or imitated by the competitors. However, this situation is different for the human resources in the internal structure of the enterprise. Because human resource is an element that cannot be imitated and is the main source of competitive power. Human resource management is considered as the source of being above competition in terms of businesses, and in today's conditions, the manpower working in the businesses is positioned as an asset beyond the resource.

Purpose: The purpose of this study is the idea of revealing the human resources practices that are the source of competitiveness for the enterprises operating in the province of Isparta and engaged in foreign trade. Thus, a view of human resources practices by small and medium-sized enterprises in the province of Isparta has been obtained.

Method: The population of the research consists of 330 exporter members registered in the Isparta Chamber of Commerce and Industry, where the research was carried out. The sample of the study consists of 57 enterprises that answered the questionnaire. In the research, a questionnaire consisting of 53 questions developed by us was used as a data collection tool to measure human resources practices. The questionnaire consists of three parts, in the first part, there are eight questions about the demographic characteristics of the companies participating in the research. In the second part, three questions were asked to understand whether the companies that were the subject of the research have a human resources department. In the third part, 42 multiple-choice questions are included to understand the applications of human resources management toward its functions. In the research, a descriptive analysis of the human resources practices of the enterprises operating in the foreign trade sector of Isparta Province was made.

Findings: According to the results of the survey conducted in the study, no significant difference was found between the establishment years of the enterprises and the human resources practices. However, when we look at the distribution of the survey results, it is seen that businesses established after 2000 use human resources planning methods, job analysis methods, training methods, finding and selecting employees, career development, and job evaluation methods. It has been observed that there are differences in the number of human resources working in the enterprises and the human resource planning methods, wage systems, and the provision of training within the scope of occupational safety and health. A difference has been found between the sectors in which businesses operate and between human resources practices. As the sectors in which businesses operate change, human resources application methods also change. Firms with a human resources department use performance appraisal results mostly in the rewarding system, while firms without a human resources department use them in the wage increase and bonus system. It is seen that businesses that do not have a human resources department perform their human resources work mostly at the unit level.

Conclusions: It is seen that the participants, who are the subject of the research, give positive answers about the effect of human resources practices on exports in their businesses that do not have a human resources department. In that case, companies that export and do not have a department should be considered to establish a human resource department in the future. However, for similar studies as a continuation of this research, a different perspective can be brought to human resources practices by using qualitative analysis methods for businesses with and without human resource department. Since this study focuses only on exporting enterprises, a comparison can be made between exporting and non-exporting enterprises.