

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

*Hatice KÜÇÜKÖNAL**

*Vildan KORUL***

ÖZET

Havayolu işletmeleri açısından önemli bir rekabet unsuru olan insan kaynakları yönetimi, diğer üretim faktörlerine göre yönetilmesi çok daha zor ve karmaşık bir konudur. İnsan kaynağının iyi yönetilmesi planlı ve sistemli bir çalışmanın yürütülmesi ile mümkün olabilir.

Bu çalışmanın amacı, temel işletme faaliyetleri içinde önemli bir yer tutan insan kaynakları yönetiminin havayolu işletmeleri açısından önemini vurgulamak ve temel insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini açıklamaktır. İlk olarak, insan kaynakları yönetimi genel hatları ile ortaya konarak, personel yönetimden farkları üzerinde durulmuştur. Daha sonra, havayolu işletmeleri açısından insan kaynakları yönetiminin önemi örneklerle açıklanmış ve THY'da insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet, Havayolu İşletmeleri.

ABSTRACT

Human resource management which is an important competition factor in terms of airline companies is a very complex subject to manage comparing to the other production factors. Managing human resources succesfully might be possible in a planned and systematic efforts by the management.

The aim of this study is to focus on the importance of human resource management from the point of airline companies and to explain the functions of human resource management. First, the concept of human resource management has been put forward and compared with personnel management. Then, the importance of human resource management for the airlines has been explained by giving examples from airline companies and finally human resource management in Turkish Airlines has been examined.

Key Words: Human Resource Management, Competition, Airline Companies.

* Yrd. Doç. Dr. Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksek Okulu

** Yrd. Doç. Dr. Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksek Okulu

1. GİRİŞ

21. yüzyılda, yoğun rekabet ortamında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve etkin bir hizmet sunabilecek işletmelerde insan kaynağı yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Dünyada bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle organizasyonlar çeşitli değişiklikler yaşamaktadırlar. Küreselleşme ve rekabet; bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler; yeni oluşan pazarlara girebilme ve mevcut pazarlarda büyüebilme çabası; tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçlarının değişmesi; toplam kalite kavramının gelişmesi ile çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri; şirket evlilikleri söz konusu değişimlerin nedenleri olarak gösterilmektedir.

1978 yılında, Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan ve hızla tüm dünyaya yayılan serbestleşme hareketinden sonra havayolu sektöründe şiddetli bir rekabet ortamı görülmektedir. Teknolojinin yanı sıra motive edilmiş yetenekli ve eğitilmiş iş görenler gibi içsel faktörler başarıyı belirlemede önemli bir etken durumuna gelmişlerdir.

Sivil hava taşımacılığı sektöründe geniş gövdeli uçakların kullanıma başlamasıyla birlikte artan kapasiteyi doldurabilecek talebi yaratmak için havayolu işletmeleri müşteri odaklı pazarlama hizmetlerine yönelmişlerdir. Bundan önceki dönemde işletmelerin tek hedefi kar elde etmekte, tüketicilerin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem verilmemekteydi. Günümüzde, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarının en iyi şekilde kullanılmasını sağlayacak insan kaynakları yönetimi yaklaşımları geliştirilmektedir.

Hava taşımacılığı teknik ve teknik olduğu kadar da karmaşık bir hizmetler bütünüdür. Bu hizmetlerin yerine getirilmesi her şeyden önce havacılık alanında yetişmiş personel ile mümkündür. Teknolojik gelişmelere paralel olarak ilerleyen hava taşımacılığı sektörü bulunduğu aşamaya eğitilmiş insan gücü ile ulaşmıştır. Sektörde otomasyon kullanımının yaygınlaşması, insan unsurunun önemini henüz ikinci plana itemediği gibi eğitim görmüş, uzmanlaşmış personele olan ihtiyacı daha da arttırmıştır. Havayolu işletmelerinin filo ve diğer yatırım planlarının birbirine olan bağımlılıkları kısmen insan gücü planlamasıyla tam bir bütünlük içerisinde olmalıdır. Bu nedenle, orta ve uzun vadede havayolu işletmelerinin başarısı, insan kaynaklarının planlanması ile yakından ilgilidir.

Bu çalışmada, sivil hava taşımacılığı yapan şirketlerden örnekler verilerek, insan kaynakları yönetimin önemi, fonksiyonları ve personel yönetiminden farklılıkları üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise, Türk milli havayolu taşıyıcısı olan THY' da insan kaynakları yönetimi incelenmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Kavram

Endüstrileşmenin ve teknolojik değişmelerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar, örgütlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri kabul etmelerini, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Teknolojik ve bilimsel gelişmeler sonucu görülmekte olan işlerin biçim, nitelik, nicelik yönünden önemli değişmelere uğraması, yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte personele gereksinme duyulmasına neden olmuştur. Bunun yanında, örgütler eldeki personeli değişen çevresel koşullara uyumlu kılabilmek için büyük çaba göstermişlerdir. Bu çabalar sonucunda personel yönetiminde hizmet kapsamı genişletilmiş, “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımına yönelim başlamıştır. (Canman, 2000 s. 61)

20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçerken insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeleri üç dönem halinde ele almak mümkündür. İlk dönemin ağırlıklı konusunu, çalışanlara ait bilgilerin yer aldığı kayıt ve dosyaların tutulması oluşturmaktaydı. İkinci dönemde ise yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili çalışmalar insan kaynakları işlevinde ön plana çıkmıştı. Artık 1980’li yıllardan başlayarak günümüze değin geçen sürede, konuya ilişkin olarak; rekabete dayalı üstünlüğün kazanılması ve bunun korunması ya da stratejik destek olarak adlandırılabilir bir üçüncü dönemden söz etmek mümkündür. (Tekin, 2002 s.1)

Bu dönemden itibaren insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır. Bunlar:

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının temini, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. (Yüksel, 1998, s. 8)

Diğer bir tanıma göre;

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür. (Kaynak, 1998, s.2)

İnsan kaynakları yönetimi, insanların işe alınmalarından, işten çıkarılmalarına kadar gelişen süreçte onların kendileri ve elemanı oldukları örgüte yararlı olmalarını sağlayacak yol ve yöntemleri göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu görevi yerine getirirken iki amacı ilke edinmektedir. Birinci amaç, işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye

çıkarmaktır. İkinci amaç ise, işletmede görev yapan insanların yaptıkları işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, sadece birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse, yani her şey örgüt için düşüncesini ön plana çıkarırsa, bu düşünce insanları herhangi bir üretim aracından farksız hale getirecektir. Oysa, ikinci amaç insana daha çok önem vermekte ve örgütlerin insanlar için olduğu düşüncesini ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amacı da dengeli bir biçimde gözeterek başarıya ulaşabilir ve bunu gerçekleştirebilmek için insan kaynağı ile üç açıdan ilgilenmektedir; yararlanma, isteklendirme ve koruma. (Geylan, 1995 s. 2-3)

- **İnsan kaynağından yararlanma;** işgücünün aranıp bulunması, işe alınması, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, görevinin ve görev yerinin değiştirilmesi ve işine son verilmesine ilişkin çeşitli işlevleri kapsamına almaktadır.
- **İsteklendirme;** iş ile iş gören arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, parasal ve parasal olmayan çıkarlar, görüşme, danışma ve yönetime katıla gibi bireyin örgütün başarısına katkısını arttıran çeşitli işlevleri kapsamına almaktadır.
- **Koruma** işlevi ise başta çalışma koşullarının iyileştirilmesi olmak üzere iş güvenliği ve iş güvencesi gibi insan kaynağının sosyal varlığını koruyan bir çeşit önlemleri belirtmektedir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminde ayrı birimler tarafından farklı ve ilişkisiz görevler gibi gerçekleştirilen seçme, meslek geliştirme, eğitim, ödeme, sağlık, performans değerlendirme gibi işlevleri bütünlük içinde algılayıp gerçekleştirmeye yönelmiştir. Yapısal düzeyde geleneksel personel yönetimi birimlerinin sistemin alt sistemleri konumlarında bulunmalarına karşın İKY'nin birim olarak örgütte lider alt sistem konumunda yapılanmasını zorunlu kılmıştır. Aşağıdaki tabloda insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki temel farklılıklar gösterilmektedir. (Açıkalın, 1999 s. 43)

Tablo 1: Farklı Boyutlarda Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Kullanılan terim	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İnsana bakış	İnsana üretim açısından bakar.	İşe ve üretime insan açısından bakar.
İş ve üretim	İnsan, iş ve üretim araçlarından biri.	Üretimin “olmazsa olmaz” ögesi.
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamı parçalıdır (iş ve özel)	Yaşam bir bütündür. İş bu yaşamın bir dilimidir.
Denetleme değerlendirme	Dıştan kontrol İş standartları- performans ölçütleri Hatayı bulmak, ayıklamak	İç kontrol Grup rehberliği Hatayı önleme ve yönlendirme
Hizmet anlayışı ve hedefi	İnsan örgüt içindir	Örgüt insan içindir.
İnsanın konumu	Varolan konumunda bir durumdur.	İşleyen bir süreçtir.
Güdüleme araçları	Maddi ödül yoğunluklu	Manevi ödül yoğunluklu
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önlemeye yönelik
Gelişme- yetiştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	Kesintisiz işbaşı iş dışında geliştirme
Vizyon - Misyon	Örgüt ve birey farklı hedeflere odaklanır	Örgüt ve birey hedefe birlikte odaklanır
Yetki- Sorumluluk	Dar ve kendi alanı ile ilgilidir	Örgütün tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir.
Yapısal model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiş
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, akıcı, çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	İşi geçimini sağlayıcı bir araç olarak görür.	İşin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır.

Verimlilik ölçütü	Performans	Performans, geri bildirim ile ulaşabileceği başarı
İnsan davranışı	Örgüt içi etkileşimlerin sonucudur.	Tüm yaşantısının ve yaşanan tüm çevre ile etkileşimin sonucudur.
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiği ne yapabildiği önemlidir.	Kapasitesi, ne yapabileceği önemlidir.
Seçme - Yerleştirme	İşin gereklerine uygun adam	Bireyin yeterliliklerine, özelliklerine göre iş
Geliştirme	Bireyin işe uygun yeteneklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
Yönetim biçimi	Klasik yönetim	Çağdaş yönetim
Örgüt yapısındaki yeri	Orta yönetim düzeyi	Üst düzey yönetime en yakın yerde
İşlev ve işlemler	Rutin ve belge toplamaya yönelik	İnsanla ilgili her boyutta
Faydanın hedefi ve kapsamı	Dar, işçi ve işveren çıkarları ile sınırlı	Ahlaki sorumluluk, toplumsal fayda
İlgi alanı	Örgüt içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler
Değişim Niteliği	Uzun süre durağan, gecikmeli değişim	Çevre sistemleri izleyerek hızlı değişim
İş planlama biçimi	İş bölümü ve görev tanımı esastır.	Grup ve takım çalışması, iç etkileşim esastır.
Örgüt havası	İlişkiler bireysel, hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik ve katılımcı
Hedef	Verimlilik, kar	Bireyin mutluluğu ve toplumsal fayda
Görev, Rol beklentileri	Dar, yönetsel metinlerle belirlenmiş	İnsanların, gereksinmelere karşılık sorunlara çözüm bulabilmek

Karar Süreci	Üst yönetimce alınan kararlar uygulanır	Karar alınması sürecinde üst yönetime veri sağlar, öneri sunar
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz	Uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, grup ve takım çalışmalarına gönüllü
Planlama	Planlar üst yönetimce oluşturulur	Stratejik planlamada etkili rol almır.
Kapsam	Bireyin işe girdiği andan sistemden çıkıncaya kadar	Çevre sistemlerden örgüt kapısına gelip sistemden çıktıktan sonrası da.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi daha stratejik, uzun dönemli ve daha çok yeni girişimlerle ilgili politikalara önyak olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi takımlardaki ya da kalite çemberlerindeki her bir bireyin gelişiminin önemini ve insanların motive edilmesinde organizasyonların amaçlarına uygun çok çeşitli ücret sistemlerine olan ihtiyacı vurgulamaktadır. İnsan kaynakları, yönetimin iş gücü talebi ile ilgilenmekte, doğru zamanda, doğru yerde, doğru becerilerde ve doğru sayıda insanın temin edilmesi için planlama ve kontrol etme konusunda önemli bir güce sahiptir. (Foot, 1996 s.57)

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Küreselleşen dünyada işletmelerin gelişim ve değişim sürecini başarı ile tamamlayabilmeleri ve organizasyon içinde klasik düzenden kurtulmak için bazı değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olmuştur. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren organizasyonlardaki en önemli değişiklik insan kaynakları yönetimi bölümünün işletmelerin bünyeleri içerisine girmesidir. (Tekin, 2002 s.3)

İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları ayakta kalmak için etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermelerini zorunlu bir hale getirmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ancak günün koşullarına uyum sağlayabilmeleri ile mümkün olmaktadır. İnsan kaynağı da ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında kullanılan önemli üretim faktörlerinden birisi olduğu için bu kaynağın etkin ve verimli bir şekilde kullanılması da işletmeye güç kazandırmaktadır. (Geylan, 1995 s.3)

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasının nedenleri kısaca şu şekilde özetlenebilir: (Eroğlu, 2001 s. 2-4)

- Küreselleşme ve rekabet,
- Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
- Yeni oluşan pazarlara girebilme,
- Mevcut pazarlarda tutunabilme ve büyüyebilme çabaları,
- Tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçlarının değişmesi,
- Toplam kalite kavramının gelişmesi, çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,
- Şirket evlilikleri.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları; insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması ve koordine edilmesine yönelik, insan kaynakları yöneticisinin görev ve sorumluluklarıdır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir: (Özden, 2002 s.1)

- İnsan kaynakları politikasının belirlenmesi,
- Personel organizasyonu,
- Personel planlaması ve tedariki,
- Performans yönetimi,
- Ücret yönetimi,
- Eğitim yönetimi,
- Motivasyon yönetimi,
- Kalite yönetimi,
- Özlük işleri

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından belirlenen insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında yer alan faaliyetler aşağıda belirtilmiştir.

İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma

- Organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması,
- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi,
- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması,
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması,
- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi

- Çalışanların yetiştirilmesi ve eğitimi,
- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması,
- Organizasyon yapısı içerisinde etkin takımların kurulması,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması,
- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olunması.

Ücret ve diğer ödemeler

- Tüm çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sisteminin kurulması ve işletilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması.

Çalışma ve çalışan ilişkileri

- Organizasyon ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi,
- Disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması.

İnsan kaynakları araştırmaları

- İnsan kaynakları bilgi bankasının kurulması,
- Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.

Söz konusu faaliyetler işletmelerin süreçlerini iyileştirme, performanslarını artırma, maliyetlerini düşürme, müşteri memnuniyetini artırma çabalarına hizmet etmektedir. Tüm bu çabaların insan kaynakları yönetimine etkisi olumlu yönde olmaktadır. İnsan kaynaklarının bütün faaliyetleri önemli hale gelirken uygulamaların artması ve ortaya çıkan sorunlara çözümlerin üretilmeye çalışılması faaliyetlerin içeriklerinin zenginleşmesine ve insan kaynakları yönetiminde köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. (Tekin, 2002 s. 1)

3.HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Havayolu işletmelerinde yakıt fiyatları ve ülkenin ekonomik durumu gibi dışsal faktörler; uçuş hattı tasarımları, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ve motive edilmiş yetenekli iş görenler gibi içsel faktörler başarıyı belirlemede önemli etkenler olarak kabul edilmektedir. Havayolu endüstrisi, uçaklara yapılan büyük harcamalarla sermaye yoğun bir endüstridir. Taşıyıcıların çok iyi müşteri hizmeti sağlamaları gerekmektedir. Gecikmeli uçuşlar, kayıp bagajlar, fazla koltuk satılmış uçuşlar, iptaller ve işletmeyi başarı ile temsil edemeyen havayolu çalışanları yolcuların kolayca havayolu işletmesinden soğumasına neden olabilmektedirler.

“İnsanlar Sayesinde Rekabet Avantajı” isimli bir makalede Southwest Havayolları’nın insan kaynaklarına verdiği önemin şirket başarısına etkisi vurgulanmaktadır. (Fisher, 1999, s.86)

“Amerika Birleşik Devletleri’nde tüm büyük havayolu işletmeleri bile kriz dönemlerinde yolcu sayılarında ve gelirlerinde önemli düşüşler yaşarken Southwest Havayolları bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine üye olmamasına ve son teknolojiyi kullanmamasına rağmen 11 Eylül sonrasında bile yaşanan zor dönemleri başarı ile atlattır. Southwest’in bu başarısı çok üretken, çok iyi motive edilmiş ve birlik içinde çalışan iş gücünden gelmektedir. Southwest’in uçak başına daha az çalışanı vardır ve çalışan başına taşıdığı yolcu sayısı daha fazladır. Diğer havayolları ortalama 45 dakikaya ihtiyaç duyarlarken, Southwest uçuşlarının yaklaşık %80’ini 15 dakika ya da daha az bir zamanda hazırlanmakta bu da önemli bir üretim avantajı sağlamaktadır. Ayrıca, bu Southwest’e yolcu hizmetlerinde de istisnai bir üstünlük kazandırmaktadır. Southwest Havayolları verilmekte olan üçlü ödülü (en iyi zamanında kalkış, en az kayıp bagaj ve en az yolcu şikayeti) dokuz defa kazanmıştır. Bu başarıya başka hiçbir havayolu işletmesi ulaşamamıştır.

Southwest Havayolları 21. yüzyılın mücadelelerini karşılamak için organizasyonların rekabet edebilme ve etkili olabilmesinde insan kaynakları yönetiminin rolünü ortaya koyan güzel bir örnektir. Organizasyonlar çoğu değişim ve mücadeleyi çalışanları ile göğüsleyebilirler. Çalışanları bu değişim ve mücadelelere hazırlayacak olanda insan kaynakları yönetimidir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik amaçlarını gerçeğe dönüştürmek için kullanılan bir araç olarak da görülmektedir. Çoğu örgütsel kararın çalışanlar üzerinde etkisi yok gibi görünse de önemli etkileri olduğu açıkça görülmektedir. Karar verilen bir işin tamamen yerine getirilebilmesi için çok çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Büyük bir havayolu işletmesinin üst yönetiminin yeni jumbo-jetler satın alma kararı örnek olarak verilebilir. Filosuna ilk kez katmak üzere satın alacağı yeni uçak tipi kararında etkili olan faktörler maliyet, finans, uçağın düşünülen uçuş hatları için uygunluğu ve insan kaynakları konularıdır. Havayolu işletmesinin söz konusu tipte bir uçağa daha önce sahip olmaması nedeniyle pilotların bu yeni uçak hakkında kapsamlı bir eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Kabin memurlarının uçağın servis ve güvenlik özellikleri hakkında eğitime ihtiyaçları gündeme gelecektir. Yer hizmetleri görevlilerinin, uçağın yüklenmesi ve boşaltılması ile ilgili yeni prosedürler konusunda eğitilmeleri gerekecektir. Bakım görevlilerinin bu yeni uçağın rutin ve özel bakım ihtiyaçları konusunda eğitime ihtiyaçları olacaktır. Ayrıca bu yeni uçakların bakımı için yeni araç gereç ve yedek parçalar da gerekli olacaktır. Pazarlama temsilcilerini, insanlara bu uçakla seyahate özendirme için uçağın farklı özellikleri konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Üst yönetimin aldığı kararların alınış tarzında ve uygulanışında insan kaynaklarının çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. İnsan

kaynakları zincirindeki herhangi bir halkanın kopması mesela bakım teknisyenlerinin sertifika kurslarının tamamlanamaması ya da çok az sayıda kokpit ekibinin eğitilmiş olması gibi nedenlerle uçakların etkin bir şekilde kullanılmaması, havayolu işletmesine olan günlük maliyetleri artıracaktır.

Kısaca, örgütsel etkinlikte insan kaynakları yönetiminin önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları ve örgütü bir araya getirmek dolayısıyla her ikisinin de amaçlarına ulaşmasına sağlamak amacıyla tasarlanmış fonksiyonlar bütünüdür.

3.1.Havayolu İşletmelerinin Genel Özellikleri

Havayolu işletmelerinin ortak özellikleri aşağıda belirtilen 4 ana başlık altında incelenebilir: (Saldıraner, 1992. s, 18-24)

Hizmet Organizasyonu: Hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, hizmet sunan organizasyonlardır. Havayolu işletmelerince verilen hizmet yolcu ve yük taşımacılığıdır. Havayolu işletmeleri için müşteri kitlesini kendine bağlama önemli bir faktördür. Müşteri istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde karşılanmalı, iyi ve düzenli hizmet ile ilişkide süreklilik sağlanmalıdır. Müşteri kitlelerine ulaşmak, onları yönlendirmek, kendi işletmesine çekmek ve kalıcılığı sağlamak, sürekli bir gelişme ve daha iyi hizmet alanı ortaya koymak ile mümkündür. Hizmet organizasyonu olma özelliği nedeniyle havayolu işletmelerinde hizmet geliştirme ve çeşitlenmeye yönelik araştırma, geliştirme ve pazarlama faaliyetleri ağırlıklı şekilde yer almaktadır.

Açık Sistemler: Dünyanın en hızlı büyüyen ve sürekli gelişen endüstrilerinden biri olan hava taşımacılığında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, sektörü sürekli izleyerek bu değişim ve gelişime uyum sağlayacak yapı ve hazırlık içerisinde bulunmakta, faaliyetlerini bunlara göre düzenlemektedirler.

Sürekli Hizmet Arzı: Sivil havacılık faaliyetleri, uluslararası niteliği itibariyle hizmetin devamlılığı ve gerekliliği için 24 saat süreklilik arz etmektedir. Yurt dışı bağlantıları olan tarifeli havayolu işletmeleri günün her saatinde uçuşlar düzenlemekte, uçuş personeli ve yer hizmeti personeli ile bakım personeli vardiya düzeni içerisinde 24 saat görev yapmaktadır. 24 saat sürekli faaliyette bulunmaları nedeniyle istihdam etmeleri gereken personel sayıları artmakta, hizmetlerin özelliğine bağlı olarak uçucu ekip, bakım ekibi ve diğer personelin çalışma saatlerinin planlanması büyük önem kazanmaktadır. Özellikle uçucu personel planlamaları, ulusal ve uluslararası standartlar ile uçuş dinlenme sürelerinde kurallar olduğu için dikkatli bir çalışmayı gerektirmektedir.

Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim Gereksinimi: Sivil havacılık alanında görev yapan bir çok personelin, ilgili ülkenin sivil havacılık otoritesinden görev yapabilmek için lisans, sertifika gibi belgeleri alması ve öngörülen sürelerde yenilemesi gereklidir.

Pilot, uçuş mühendisi, dispeçer, hava trafik kontrolörleri ve teknisyenler Uluslararası Sivil Havacılık Örgütleri tarafından belirlenmiş asgari koşulları kapsayacak şekilde düzenlenmiş ulusal mevzuata göre öngörülen eğitim ve tecrübe koşullarının sonrasında yazılı ve sözlü sınavlara girmekte, başarılı olanlar lisans ve sertifikalarını alabilmektedirler. Lisans türüne göre altı aydan başlamak üzere sağlık kontrolleri ve yeterliliğin devam ettiğine ilişkin bilgi ve beceri kontrollerinden geçirilerek lisanslar yenilenmektedir.

Uçuş, yer hizmetleri, yangın ve kurtarma, bilet satış ve rezervasyon gibi hizmetleri sunan personel ile uçak bakım ve onarımında dolaylı görev alan ancak lisanslı olması gerekmeyen diğer tüm personel çalıştıkları kuruluşlar tarafından sürekli eğitimden geçirilmektedirler.

3.2. Havayolu İşletmesindeki Ana Bölümler

Bir havayolu işletmesinde çalışan personel, yönetimin hedeflerini gerçekleştirebileceği bir organizasyon yapısında aşağıdaki iki ana bölüm altında toplanmaktadır. Bunlar: (Wells, 1989, s. 227)

1. Hat personel (Line Personnel)
2. Destek personeli (Staff Personnel)

Hat personeli: Havayolu hizmetinin üretilmesinde doğrudan katkıda bulunan herkes bu bölümün içerisinde yer almaktadır. Uçağın bakımını yapan teknisyenler, uçağı uçuran pilotlar, uçuş esnasında yolculara servis yapan uçuş personeli, rezervasyon görevlileri, havaalanı kontrol ve kapı personeli, ramp hizmetinde çalışanlar, dispeçerler, güvenlik personeli gibi. Hat personeli genel olarak üç ana kategoriye ayrılmaktadır: mühendislik ve bakım, uçuş operasyon, satış ve pazarlama. Bu üç bölüm havayolunun kalbini oluşturmakta ve havayolu personelinin %85'ini kapsamaktadır.

Destek Personeli: Bu bölümde hukuk, muhasebe, finans, insan kaynakları ve halkla ilişkiler gibi çeşitli alanlarda uzmanlaşmış personel bulunmaktadır. Görevleri hat personelinin işini desteklemek ve havayolunun etkin bir şekilde çalışmasını, kar elde etmesini sağlamaktır.

3.3. Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Politikaları

Sivil havacılıkta faaliyet gösteren havayolu işletmeleri de diğer üretim ve hizmet işletmeleri gibi kar amaçlı işletmelerdir. Bu nedenle ticari birimlere büyük görevler düşmektedir.

1980'lere kadar genel kavramlar içinde, havayolu yönetimleri kendilerini, filolarını, uçak ve demirbaşları ile değerlendirmişlerdir. (Ürgüplü, 1992 s. 27) Klasik havayolu işletmeleri kendilerini uçakları ile değerlendirirken, müşteriler havayollarını sadece kendilerine havayolu adına hizmet veren personel ile değerlendirirler. Havayollarının maddesel ve teknolojik varlıkları yolcuları sanıldığı kadar ilgilendirmemektedir. Yolcular için havayolu imajını çizen etken çalışanlardır. Bu dönemde havayolu

yöneticileri içine düştükleri darboğazdan kurtulma çabalarında önemli unsurun insan olduğunun farkına varmışlardır. Son yıllarda ekonominin tüm sektörlerinde insana yatırım yapılmakta, bu yatırımdaki temel düşünce de bireylerin eğitimle motive edilerek daha üretken ve daha verimli hale gelmesidir. Böylece çağdaş yapısallık içerisinde insan değeri anlaşılmalı ve insan kaynakları işletmelerin temel taşı olmuştur.

Havacılıkta ve diğer piyasa şirketlerinde arz ve talebi dengede tutan insan unsurdur. İşletmeler müşteri taleplerini çalıştırdığı personel sayesinde karşılayabilmektedirler. İnsanın böylesine önem kazandığı bir anlayışı kavrayan yönetimler personeline sınırı kolayca çizilemeyen, maliyeti yüksek, devamlı ve kapsamlı eğitimler vermektedirler. Kalifiye iş gücüne ihtiyaç duyulan havayolu sektöründe daha da önemli olan insan unsurunun istihdamı işletme açısından çok önemli olmaktadır.

Havayolu işletmeleri, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak iş gücü planlaması yapması ve özellikle işe göre personel seçimi ve istihdamının ilke getirilmesi gerekmektedir. (Dökmen, 1998, s. 121)

- **Havayolu İşletmelerinde İşgücü İhtiyacının Tespiti**

Havayolu sektöründeki işletmeler oldukça geniş bir yelpazede yer alan faaliyetlerini yerine getirebilecek birden çok görevleri üstlenebilecek personel gereksinimi nedeniyle insan kaynakları yönetimi oldukça karmaşıktır. Bu sektörde yarım gün ve mevsimlik iş gören istihdamı da oldukça yaygındır. İşletme yöneticilerinin bütün bu iş gücü ihtiyaçlarını çok iyi belirlemesi ve buna göre iş gören istihdam etmesi gerekmektedir. İş gücü ihtiyaçlarının tespit edilmesi amacıyla sorulması gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bunlar: (Sürmeli, 1991, s.63)

- Ne tür personele ihtiyaç vardır?
- Bu personele niçin gerek vardır?
- Her tür personelden hangi miktarda gereksinim vardır?
- Her adayda aranacak nitelikler nelerdir?
- Bu personele ne zaman ihtiyaç duyulmaktadır?
- Aranılan personel için iş çalışma süresi nedir?
- Personelin gelişme potansiyeli konusunda zorunluluk var mıdır?
- İhtiyaç duyulan personel işletmeye alınabilir (çekilebilir) mi?
- Bu personelin ücreti karşılanabilir mi?
- İstenilen miktarda ve kalifiyede iş gücü bulunabilir mi?

- **Havayolu İşletmelerinde İş Tanımları**

İşletmeye uygun nitelikli personel alabilmek için her şeyden önce iş analizlerine dayalı iş tanımlarının ve gereklerinin hazırlanması gerekmektedir. Ancak bundan sonra işletmeye ihtiyaç duyulan personeli

alma süreci başlayacaktır. Aşağıda havayolu işletmelerindeki bazı iş tanımları belirtilmiştir:

Orta kademe yöneticisi: Havacılık sektöründeki bir hizmet işletmesinde bu tür bir pozisyona işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve örgütsel yapısına bağlı olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticinin bulunduğu durumlarda vekillik görevi yapmak, yönetici adına belirli görevleri yerine getirmek, farklı konularda yöneticiyi temsil etmek, işletmenin teknik ya da işlevsel konularında sorumluluk yüklenmek, koordinasyon, geliştirme ve proje komitelerinde görev almak ile sorumludur.

Muhasebeci: Bu pozisyona ihtiyaç duyulmasının nedeni işletmede defter tutma ve bilgi sisteminin kurulması, bu sistemin işletmenin ihtiyaçlarına göre işletilmesi, istenilen raporların hazırlanması, yöneticiye destek olacak finansal bilgilerin sağlanmasıdır.

Büro yöneticisi: Bu pozisyon genellikle işletmedeki yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinden ve yönlendirilmesinden sorumludur. Kapsadığı görevler; dosyalama, kayıt tutma, çoğaltma, kiralama yönetimi, sigortalama, rapor hazırlama ve diğer büro

işlemleridir.

Ön büro yöneticisi: Bu kişi işletmeye gelen müşterilerin başvurularını ve sorularını yanıtlamak, telefona cevap vermek gibi işlerden sorumlu ön büro personelini yönlendirmekten sorumludur. Ön büro yöneticisinin en önemli görevi halkla ilişkiler olmakla birlikte örgütteki tüm bölüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır.

Uçuş hizmetleri personeli: Bu personelin görevi havaalanına inen ve kalkan uçakların karşılanması, yönlendirilmesi, hizmet verilmesi ve uğurlanmasıdır. Bu kişiler destekleyici araç gereçten ve gelen uçağın personeli ile ilgilenmekten sorumludur.

Uçuş öğretmeni: Uçuş öğretmenleri; eğitimde kullanılacak uçaklardan, uçuş eğitimi için gerekli araç-gereçlerden ve eğitim yönetiminden sorumludurlar. Bu sorumluluk işletmenin büyüklüğüne, özel, çok motorlu uçak, jet, helikopter gibi eğitimde kullanılan uçak türlerine göre farklılıklar gösterebilir.

Pilot: Pilotların temel sorumlulukları uçağın güvenli ve etkili şekilde uçurulmasıdır.

Uçak teknisyeni: Bu pozisyonun sorumluluk alanı uçağın kontrol edilmesi, bakım-onarım kayıtlarının izlenmesi ve korunması, bu faaliyetler ile ilgili idari işlerin yerine getirilmesi ve müşterilerle ilgilenilmesidir.

Elektronik teknisyeni: Bu kişi uçakta bulunan haberleşme, seyrüsefer ve çeşitli elektronik donanım hizmeti vermekle sorumludur.

Motor teknisyeni: Türbünlü uçak motorlarının bakımındaki starter, jeneratör, yakıt pompaları, karbüratör ve enjektör gibi motorun çeşitli parçalarına gerekli servisin verilmesinden sorumludur.

Temizlik ve güvenlik personeli: Uçağa verilen güvenlik-temizlik-koruma hizmetleri bu personelin başlıca görevlerini oluşturmaktadır.

Bilet rezervasyon satış personeli: Havayolu işletmesinin kendi bilet satış ofislerinde ve havaalanlarında bilet rezervasyon ve satıştan sorumlu personeldir.

- **Havayolu İşletmelerinde İş Gereklere**

Orta kademe yöneticisi: Genel işletmecilik bilgisinin yanı sıra, bu pozisyonun gerektirdiği teknik bilgiye sahip olmalıdır. Bunun yanında planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol gibi yönetsel alanlarda bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.

Muhasebeci: İşletme için gerekli muhasebe sistemini kurabilecek düzeyde eğitim görmüş ve deneyim sahibi olması gerekmektedir. Ayrıca havacılık muhasebesinde, bilgi sistemi geliştirmede ve raporlamada deneyimleri olması tercih sebebi olmaktadır.

Büro yöneticisi: Büroyu yönetecek niteliklere sahip olması gerekmektedir. Personel programları, sigortalama, muhasebe kayıtları, dosyalama sistemleri konularında bilgi ve beceri sahibi olması gerekmektedir.

Önbüro yöneticisi: İç organizasyon ve tüm bölümlerin faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olması, halkla ilişkiler alanında becerili olması gerekmektedir.

Uçuş hizmetleri: Akaryakıt ikmali ve diğer destekleyici hizmetlerde kullanılan donanımı kullanabilme becerisinin olması, uçak sistemleri konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Uçuş öğretmeni: Verdiği eğitimle ilgili alanda sertifika sahibi olması, öğrencileri eğitebilme ve onlarla iletişim kurabilme becerisine sahip olması gerekmektedir.

Pilot: Görevlendirildiği uçaklar hakkında bilgi sahibi ve uçuş lisansı sahibi olması gerekmektedir.

Bakım onarım teknisyeni: İşletmede ihtiyaç duyulan ölçüde bakım-onarım bilgisine sahip olması, mekanik ve elektronik konularında teknisyen düzeyinde beceri sahibi olması gerekmektedir.

Temizlik ve güvenlik hizmetleri: Basit tamiratları, koruma, temizleme ve boyama işlerini yapabilecek düzeyde becerili olması gerekmektedir.

Bilet rezervasyon satış personeli: İşletmenin pazarladığı ürün ile ilgili olarak satış ve pazarlama bilgi ve becerisine sahip olması gerekmektedir.

- **Havayolu İşletmelerinde Personel Bulma**

Havayolu sektöründe, diğer bir çok sektörden farklı olarak uzmanlık gerektiren, teknik alanlarla ilgili görevlerde nitelikli adaylar bulabilmek için bazı özel kaynaklara başvurmak gerekmektedir. Bu kaynaklar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmenin mevcut çalışanları ve onların arkadaşları,
- İyi yönetilmeyen işletmelerin personeli,
- Rakip işletmeler,
- Havacılık eğitimi veren kurum ve kuruluşlar.

Örneğin, THY, yeni personele ihtiyaç duyduğu zaman öncelikle mevcut çalışanlarından işe uygun nitelikleri olduğuna inandığı personeli seçip eğiterek ihtiyaç duyduğu bölümde çalıştırma yoluna gitmektedir. Tüm bölümlerde yeni personele ihtiyaç olduğunda işletmeye başvuran adayların başvuru formlarını, kendi personelinin önerilerini de göz önünde bulundurarak değerlendirmektedir. Ayrıca, diğer havayolu işletmelerinde çalışmakta olan aradığı nitelikteki personeli kendi işletmesine çekebilme olasılığını da düşünerek yeni personel bulma stratejisi uygulamaktadır. (THY Faaliyet Raporu, 1998)

- **Havayolu İşletmelerinde Personel Seçimi**

Personel seçiminde temel amaç, adaylar arasında en uygununu belirleyebilmektir. Bu belirlemeyi yapabilmek için öncelikle adayda ilgili bilgilerin toplanması, gerekli durumlarda bilgi ve beceri sınavından geçirilmesi ve mülakat yapılması gerekmektedir.

Örneğin, Southwest Havayolları'nın her mevki için çok sayıda adayla görüşme yaparak personel seçimini gerçekleştirmesi işletmenin en önemli stratejilerindendir. Ancak bunun için işletmenin büyük bir başvuru potansiyeline sahip olması gerekmektedir. Southwest Havayolları'nın insan kaynakları bölümü, yetenekli insanların işletmeye kazandırılmasında kararlı bir politika izlemektedir. Son otuz yıldır başarısını insan kaynağına borçlu olan Southwest Havayolları'nın yöneticisi Herb Kelleher'in bu konuyla ilgili yaklaşımı şöyledir: "İnsan kaynakları bölümü, ramp bölümündeki bir pozisyon için 34 kişi ile görüştiklerini ve çok zaman kaybettiklerinden şikayetçi olurlar. Herb Kelleher da doğru kişiyi bulmak için 154 insan ile görüşmek zorunda olsanız bile bunu yapın biçiminde cevaplandırır."

Southwest Havayolları, 1993 yılında, 2700 kişiyi işe alabilmek için 98.000 iş başvurusu almış ve bunlardan 16.000'i ile görüşme yapmıştır. 1994 yılında başvurular 125.000 den fazla olmuş ve bunların 4000'i işe alınmıştır. Bazı işletmelerin bu kadar personel araştırma sürecini gereksiz bir harcama olarak görmelerine rağmen Southwest'in bu konuya büyük önem verdiği görülmektedir. (Hallowell, 1996, s.65)

- **Havayolu İşletmelerinde Eğitim**

Havacılığın dinamizmi, teknolojik gelişmelerin hızla yansımaları, bilgi çağının ağırlığı, gelir düzeyinin yükselmesi; bireyler ve toplumlar arasındaki ilişkileri arttırmış, hava taşımacılığını toplum taşımacılığı haline getirmiştir. Değişen teknolojik ve ekonomik koşullar, yeni hizmet kavramlarının doğması, yeni bilgilerin çoğalması ve uzmanlaşmalar rekabeti körüklemiştir. Bu da; havacılık kuruluşunun kendi ana amacının ışığında, kendi kuruluş kültürü, kendi imajı doğrultusunda organizasyonunu üstlendiği fonksiyonlara göre yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Günümüzde, havacılıkta uluslararası kurallar, bu kurallara bağlılık, üretimin çeşitliliği, hızlı teknolojik gelişmeler ve bu yaygın konuların başka eğitim kurumlarında yeterince yer almaması “havacılıkta hizmet içi eğitim” kavramının belli bir sistem çerçevesinde ele almayı zorunlu kılmıştır. Sivil havacılık alanında her düzeyde eğitim görmüş kişiler yer almaktadırlar. Burada söz konusu olan kişilere işletmeye katılmadan önce okullarda edindikleri eğitimin dışında, kuruma katıldıktan sonra verilecek eğitimidir. Bu eğitim; öncelikle, kurumun kültürünü ve imajını vurgulamak, amacını belleklere işlemek ve üstleneceği görevin ayrıntılarının kavranmasını içermektedir. Hizmet içi eğitim çok genel olarak iki bölümde ele alınabilir: (Ulusal Havacılık Sempozyumu, Kasım 1991)

Kuruluşa yeni katılan kişilerin eğitimi: Staj, kurs, seminer, işbaşı eğitimleri gibi görev yeri ya da kuruluş dışı başka kurum ve kuruluşlarda verilen eğitimidir. Kişilerin üstlenecekleri görevin gereğine göre yurt dışında üretici/işletici firmalarda ya da havacılıkla ilgili organizasyonlarda da eğitim görebileceklerdir.

Kuruluştaki çalışmakta olan personelin eğitimi: Belli aralıklarla yeni teknolojiler, yeni kavramlar ve gelişmeler doğrultusunda personel “tazeleme” eğitiminden geçeceklerdir. Sivil havacılık işletmelerinde çeşitlilik gösteren fonksiyonlara paralel olarak eğitim de geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bu yelpazenin birleşme noktası işletmenin amacıdır.

Havayolu işletmelerinde istihdam edilen insan kaynakları için ihtiyaç duyulan eğitimleri yönetici eğitimi, havacılıkla ilgili eğitim ve havacılık dışı eğitim olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu eğitim türlerine tabi tutulan bazı havayolu personeli aşağıda Tablo 2 de belirtilmiştir. (Castro, 1995, s. 136)

Tablo 2: Çeşitli Eğitim Türlerine Tabi Tutulan Havayolu Personeli

Yönetici eğitimi	Havacılık eğitimi	Havacılık dışı eğitim
Havayolu şirket yöneticileri Baş pilot Bakım yöneticisi Eğitim sorumlusu	Baş pilot, kaptanlar Uçuş programcısı Kabin memurları Bakım yöneticisi Bakım teknisyenleri Eğitim personeli	Sekreterler Muhasebeciler Uçuş programcıları

Havayolu işletmelerindeki eğitim ve sürekli öğrenmeye bir örnek olarak Southwest havayolları verilebilir. Southwest Havayolları'ndaki teknik, müşteri hizmetleri, rezervasyon,

uçuş hareket gibi her birimin kendine ait bir eğitim programı mevcuttur. Ayrıca Southwest'te "İnsanlar İçin Üniversite" adıyla bir bölüm kurulmuştur. Bu bölümde personel ve yöneticilere çeşitli özel kurslar verilmektedir. Bu kurslar müşteri ilişkileri, karar verme, personel ilişkileri, performans değerlendirme, iletişim, stres yönetimi, güvenlik ve kariyer gelişimi konularını içermektedir.

- **Havayolu İşletmelerinde Performans Değerlendirme**

İşletme yöneticileri belirli dönemler sonunda çalışanlarla bir masaya oturup işlerin nasıl gittiği, yaşam standartları ve ücret artışları konularında görüşmeler yapmaktadırlar. Ücret artışını ve terfi personelin performansı ile ilişkilendirme amacını güden bu görüşmelere performans değerlendirmesi adı verilmektedir.

Değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmaktadır.

Genel olarak formel ve sistematik değerlendirme çalışmalarının yanı sıra informal ve sistematik olmayan değerlendirmelerde organizasyon yaşamının önemli bir unsurudur.

Uçuş bölümünün, bir kişinin organizasyon için değerini belirlemesi ve bu değere göre ödüllendirmesi ya da kınaması için bazı değerlendirme kriterlerine sahip olması gerekmektedir. Bir uçuş bölümü pilotlarını değerlendirirken işletmenin standartlarını karşılayabilmesi için dikkate alınması gereken kriterler şunlardır:

1. Uçağın, performans kapasitesi ve sınırları dahilinde uçurulması,
2. Uçağın uçuş kılavuzuna uygun normal, anormal ve acil durum prosedürlerinin uygulanması,

3. Uçağın doğru ve sorunsuz uçurulması,
4. Etkin mürettebat yönetiminin uygulanması,
5. Tavsiye yayınları, seyrüsefer bilgi kılavuzları gibi havacılık bilgilerinin uygulanması,
6. Uygulanabilir eğitim müfredatında özetlenen standartlar dahilinde uçuş yeteneğinin sergilenmesi,
7. Uçuş hareket kılavuzunun gerektirdiği gibi uçuş gerçekleştirilmesi,
8. Müşteri ilişkilerine gereken önemin verilmesi,
9. İş sorumluluğu çerçevesinde tüm çalışma gruplarına etkin katılım ve etkileşimin sağlanması,
10. Diğer uçuş görevlerinin de belirlendiği şekilde yerine getirilmesi.

- **Havayolu İşletmelerinde Ücret Yapısı**

Havayolu işletmelerinde çalışan personelin brüt maaşı genellikle taban ücret, fazla mesai ya da teşvik ücreti ve doğrudan görevle ilgili diğer tüm ücretleri içermektedir. Havayolu personelinin bir kısmına sabit bir taban ücret ödenirken bazı uçuş personeline minimum uçuş saatine ek olarak uçulan her saat başına belirli bir ücret ödenmektedir. Uçuş personelinin aldığı ücretlerin dışında, kendilerine ayrıca bağlı buldukları istasyonlardan başka bir yerde ikamet etmeleri durumunda kalacak yer ve harcırah da tahsis edilmektedir.

Bir işletme ücret programını belirlerken çalışanlara hangi olanakların sağlanacağına da belirlemesi önemlidir. Günümüzde havayolu işletmelerinde çalışan personel işverenlerinden yalnızca çalışılan saat kadar ücret değil, ayrıca hayat standartlarını yükseltecek diğer bazı ödemeler, destekler, kolaylıklar da beklemektedirler. Çalışanlara sağlanan olanaklar son yıllarda büyük önem kazanmıştır. Sağlanan olanakların iş başvurularını arttırdığı gibi çalışmakta olan personelin işletmeye bağlılığını da arttırdığı işverenler tarafından kabul görmüş bir gerçektir.

Günümüz havayolu işletmelerinde personele çok çeşitli olanaklar sunulmaktadır. Bu olanakların bazıları Continental Airlines örneğinde aşağıda özetlenmiştir. Continental Airlines ve Continental Express'in sunduğu olanaklar çalışanın hizmet süresine ve pozisyonuna göre değişmektedir. Sunulan olanaklar arasında düşük ücretli seyahat, kar paylaşım planı, aylık gecikmesiz uçuş sağlanmasına karşılık ödenen prim, işletmenin indirimli hisse senedi alım planı, emeklilik planı, kusursuz hizmet ödülü, tasarruf planı, tatil ve hastalık masraflarının ödemesi, iş seyahati kaza sigortası gibi olanaklar bulunmaktadır.

(www.zigonperf.com/articles/yfs_save.html)

4. THY'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olan THY, 30 farklı faaliyet alanında, 11.252 kişilik personeli ile Türkiye'nin en büyük havayolu işletmesi durumundadır. THY'da çalışmakta olan 11.252 personelin 329'u yönetici konumunda görev yapmaktadır. Çalışanlar arasında doktoralı eleman sayısı 7, yüksek lisanslı eleman sayısı 162, üniversite mezunu eleman sayısı 2269 , yüksekokul mezunu eleman sayısı 1403, lise mezunu eleman sayısı 6155 ve ilk öğretim mezunu eleman sayısı 1256 dır. Ayrıca çalışanların %42'si bayan, %58'si erkek personelden oluşmaktadır. (www.thy.com.tr/ik.htm)

Ulusal ve uluslararası tam rekabet ortamında ticari faaliyetini sürdüren THY A.O.'da bu rekabetin doğal sonucu olarak planlama, verimlilik ve kalite işletmenin her fonksiyonunda öne çıkmış ve bütün modern işletmelerde olduğu gibi insan kaynakları yönetim ve insan kaynakları planlaması büyük önem kazanmıştır. ("Sivil Havacılık 2000 Toplantı Tutanakları", 1997, s.75)

THY'da İnsan Kaynakları Başkanlığı direkt olarak Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. THY gibi büyük ölçekli bir işletmede iyi bir insan kaynakları yönetimi ancak konuya gereken önemin verilmesi ve iyi bir sistem çerçevesinde yürütülmesi ile mümkün olmaktadır. THY'da insan kaynakları bölümünün en çok değer verdiği konu eğitimidir.

THY'da ücret politikası toplu iş sözleşmeleri ile belirlenmektedir. Bu nedenle formel bir performans değerlendirme sistemi kurulmamış ve performansa dayalı bir ücretleme ya da bir prim sistemi bulunmamaktadır. Oysa, günümüzde personeli performans düzeylerine göre ödüllendirmek personel motivasyonu açısından çok önemlidir.

THY'da çalışmakta olan personel maaşlarının yanı sıra işletmenin sunduğu bazı sosyal imkanlardan da yararlanmaktadır. Bu imkanlar şu şekilde özetlenebilir:

- Personelin işe geliş ve gidişlerini kolaylaştıracak ve faaliyet gösterilmekte olan şehirlerde oldukça geniş bir bölgeye yayılan servis ağı ile ulaşım,
- Doğum, emzirme, ölüm, kreş ve evlenme gibi konularda yardım,
- Sigorta,
- Ücretsiz ya da indirimli uçuş imkanı,
- THY personeli sosyal yardım vakfına üyelik ile birlikte gelen ikinci emeklilik,
- Hastanelerden, alışveriş merkezlerine kadar pek çok sektörden kuruluş ile yapılan ikili anlaşmalar ile, bu kuruluşların hizmet ya da ürünlerinden daha avantajlı biçimde yararlanma fırsatı,
- Dinlenme, Eğitim ve Turizm tesislerinden yararlanma imkanı.

4.1. THY İnsan Kaynakları Politikasının İlkeleri

THY İnsan kaynakları politikasının amacı, işletmeyi ulusal ve uluslar arası alanda rekabet üstünlüğü sağlayacak, konusunda uzmanlaşmış personeli çalıştırmaktır. Bu amaca ulaşmada uyulacak ilkeler şunlardır: (www.thy.com/tr/ik/index.htm)

- İşin özelliğine uygun nitelikte ve yetenekte personel çalıştırılabilmesi için aday seçimi, sınav ve oryantasyon sistemleri geliştirmek ve uygulamak,
- Personelin; işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlayacak ve hizmet kalitesini yükseltecek, mesleki bilgi ve yeteneklerini geliştirecek eğitim programları hazırlamak ve uygulamak,
- Personelin bilgi ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışmasını sağlamak,
- Personelin çalışma verimini yükseltecek, başarı ve yaratıcılığı teşvik eden sistemler geliştirmek,
- Verilen hizmetin niteliğine uygun, güvenli, çalışan mutluluğunu artırıcı iş ortamları ve çalışma şartları sağlamak,
- Tüm personelde kurumdaşlık bilincinin gelişmesini sağlamak.

4.2. THY'da İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme Süreci

THY'da istihdam edilmesi planlanan insan kaynağının temini için öncelikle işletmede çalışmaya istekli kişilerden oluşan bir aday havuzu oluşturulmaktadır. Bu aday havuzu internet başvuruları ile hazırlanmaktadır. THY geleceğe yönelik nitelikli personel temininde değerlendirilmek üzere veri tabanı oluşturmak ve iş başvurularını elektronik ortamdan almak amacıyla kurum adına düzenlenmiş internet sitesi içinde bir insan kaynakları bölümü hazırlamıştır. THY'da iş başvuruları 1.5 yıldır internet vasıtasıyla sağlanmaktadır. İşletmede çalışmaya istekli kişiler THY'nın internet sitesinde yer alan başvuru formunu doldurmaktadırlar. Aday havuzu oluşturulduktan sonra birimler (bakım, ramp, ...vs) insan kaynakları bölümüne eleman taleplerini hangi nitelikli elemanlara ihtiyaç duyduklarını bildirmektedirler. İnsan kaynakları bölümü bu eleman taleplerine göre aday havuzundan tarama yapmaktadır. Daha sonra, nitelikleri uygun olan elemanlar, pozisyonun gerektirdiği sınavlara tabi tutulmaktadırlar. Mesleki, davranış ve/veya İngilizce alanlarında yapılmakta olan sınavlardan yeterli puan alan adaylar görüşmeye çağırılmaktadırlar. Bu mülakat ilgili birim yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Başarılı olan adaylar, eğer varsa, zorunlu eğitimden sonra göreve başlamaktadırlar.

İnternet başvuruları aracılığı ile oluşturulan aday havuzunun yetersiz olması halinde medya kullanılarak ilan verme yoluna da gidilmektedir. İlan

verme yoluyla da aday havuzu oluşturulmakta ise de başvuruların dikkate alınmasında öncelik internet başvurularına verilmektedir.

THY'nın personeline ödediği ücretlerin, genel ekonomi düşünüldüğü zaman, oldukça yüksek olması nedeni ile işletme nitelikli personel bulma konusunda başvuru açığı sorunu ile karşılaşmamaktadır. THY'da iş başvuruları dönemsel değildir ve eleman ihtiyacı olduğu zaman başvurular değerlendirilmekte ve personel istihdam edilmektedir.

4.3. THY'da İş Tanımları ve İş Gereklere

THY bünyesinde, insan kaynakları bölümü tarafından yapılmış olan iş analizleri sonucunda yaklaşık 1200 iş tanımı ve bu iş tanımlarının her biri için iş gereklere belirlenmiştir. Her bir iş tanımı için iş gereklere farklılık göstermekle birlikte, işletmede çalışacak her iş görenin sahip olması gereken bazı özelliklerden söz etmek mümkündür. Bunlar:

- Erkek adaylar için askerlik yapmış olmak,
- İnsan ilişkilerinde başarılı olmak,
- Doğru ve etkin karar verebilmek,
- Analitik düşünebilmek,
- Genel görünüme özen göstermek,
- Sorumluluk alabilmek,
- İstekli ve özverili olabilmek.

Daha önce belirtildiği gibi, her bir iş tanımı için farklı iş gereklere belirlenmiştir. Yapılan iş analizleri sonucunda belirlenen iş gereklere, personelin işe alınması, personelin eğitim ihtiyacının ve atama ve terfilerin belirlenmesi gibi konularda yöneticiler için veri kaynağı oluşturmaktadır.

4.4. THY'da Eğitim

THY A.O. personeli başta olmak üzere, acentalarına, sivil havacılık sektöründeki diğer firmalara, ayrıca karşılanabilir istekleri olan diğer kurum ve kuruluşlara eğitim hizmeti vermek amacı ile Eğitim Merkezi kurulmuştur. Merkezin amacı, nitelikli eğitmen ve eğitim programları ile çağdaş, etkin, güvenilir ve aynı zamanda uluslararası sivil havacılık sektöründe tercih edilen bir eğitim ve danışmanlık merkezi olmaktır.

Hizmet içi eğitimlerinden sorumlu olan iki adet eğitim merkezi vardır. Bu merkezlerin görev ve sorumlulukları THY'nın operasyonu ve organizasyonel yapısı doğrultusunda birbirlerinden kesin çizgiler ile ayrılmıştır. Her havayolu şirketinde olduğu gibi THY personel yapısını da uçucu personel ve yer personeli şeklinde basit bir biçimde ikiye ayırmak mümkündür. Bu doğrultuda THY Eğitim Merkezleri de "Uçuş eğitim merkezi-Flight Training Center" ve "Yer Eğitim Merkezi-Ground Training Center" şeklinde bir anlamda da operasyonel olarak uzmanlık alanlarına göre eğitim hizmetini paylaşmışlardır. (<http://www.havacılık.erciyes.edu.tr>)

1998 yılından bu yana ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile çalışan THY Eğitim Merkezi'nde, Teknik, Rezervasyon, Bilet Satış, Kargo, Yolcu

Hizmetleri, Yer Operasyon, Bilgisayar, Yönetim, Davranış ve Kalite konularında çeşitli eğitimler düzenlenmektedir.

Eğitim Başkanlığı organizasyon şeması fonksiyonlarına göre hazırlanmış olup beş ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar; Bilgisayar Destekli Eğitim Müdürlüğü, Teknik Eğitim Müdürlüğü, Ticari ve Yer Hizmetleri Müdürlüğü, Program ve Bütçe Müdürlüğü ile Eğitim ve Kalite Müdürlüğü' dür.

5. SONUÇ

Havayolu sektörü, geniş bir yelpazede faaliyetlerini sürdürdüğü ve aynı sahada birden fazla havayolu ve havacılık dışı işletmeler ile rekabet içerisinde olduğundan öncelikle emniyet, yüksek kalite ve güvenilirlik konularına büyük önem vermesi gerekmektedir. Bu nedenle, havayolu işletmesinin personeli önemli bir rol oynamaktadır. Rekabet avantajının gelişmesi, yeni pazarların açılması, bölgesel entegrasyon her faaliyeti insan odaklı hale getirmiş ve insan kaynaklarının son derece stratejik bir şekilde kullanılmasını gerektirmiştir.

Havayolu işletmelerinde insan kaynakları bölümünün temel amaçlarından biri nitelikli personelin işletmeye çekilebilmesi için gerekli faaliyetleri yerine getirmektedir. Dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı bir sektör içinde faaliyet gösteren işletmelerin çoğu kişisel nitelik ve becerileri kadar yetenekleri ile de doğru orantılı olarak seçilmiş personeli işe almak ve geliştirmek konusunda daha çok çaba göstermektedirler.

Havacılık sektörü dünyada en hızlı gelişen iş alanlarından biri olduğu için bu sektörde çalışan elemanların bilgi ve becerilerinin de her an taze tutulması gereklidir. Havacılık sektöründeki kritik personel (pilot, teknisyen) havayolu işletmesini amaçlarına ulaştırmada önemli bir rol üstlenmektedir. Havacılıkta emniyet, güvenilirlik ve yüksek kalite faktörlerinin sağlanması bu sektörde görev yapan personelin eğitilmişliği ile doğru orantılı olmaktadır.

Havayolu işletmelerinde insan kaynakları tarafından yürütülen bir diğer faaliyet de personelin motivasyonunu yüksek tutmaktır. Eğitimde olduğu gibi motivasyonun sağlanabilmesi için bazı ek maliyetlere katlanması gerekmektedir. İşletmeye daha nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre şirket bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamlarını sağlayan insan kaynakları yönetimi ile mümkün olmaktadır.

Günümüzde, gelişen teknoloji ve sektörde yaşanmakta olan yoğun rekabetler doğrultusunda havayolu işletmeleri gibi hizmet işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları yönetiminin ne kadar önemli bir konu olduğunu kavramaları ve bu yönetimi iyi bir sistem çerçevesinde yürütmeleri, karşılaşılabilecek zorlukları göğüsleyebilmek için onlara büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, Aytaç.** (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi, Geliştirilmesi*. Pegem A. Yayıncılık:Ankara.
- Canman, Doğan.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Basım Yayım Ltd. Şti.:Ankara.
- Castro, Raoul.** (1995). *Corporate Aviation Management*. Southern Illinois University Press: Carbondale.
- Dökmen, Tuba.** (1998). Havayolu İşletmelerinde Hizmetler Geliştirme faaliyetleri ve Türkiye'deki havayolu İşletmelerinde Yeni Hizmet Geliştirme Uygulamaları. Yayınlanmamış Y.L.Tezi. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Eroğlu, Umut.** İnsan Kaynakları Yönetimde Yeni Yönelimleri Hazırlayan Güç. <http://www.isguc.org/umut1.htm>
- Fisher, Cynthia D.** (1999). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin Co.: Boston.
- Foot, M.** (1996). *Introducing Human Resource Management*. Longman: London.
- Geylan, Ramazan.** (1995). *Personel Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Hallowell, Roger.** (1996). Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction And Organizational Capabilities to Competitive Management. *Human Resource Management*.
- Kaynak, Tuğray ve Adal, Zeki.** (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Özden, M.C.** İnsan kaynakları Yönetimi. http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm.
- Saldıraner, Yıldırım.** (1992). *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Sürmeli, Fevzi.**(1991). *Sivil Havacılık Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Tekin, Müge.** http://www.geocities.com/muge_tekin/bolum1.htm.
- Tüzmen, Tuncer.** (1997). İnsan Kaynakları Planlaması. *Sivil Havacılık 2000 Toplantı Tutanakları*.SHGM:Ankara.
- Ürgüplü, Nurten.** (1992). Havayolu İşletmeleri ve İnsan. *Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni*. S.9.
- Wells, A.T.** (1989). *Air Transportation: A Management Perspective*. Wadsworth Publishing Company:California.
- Yüksel, Öznur.** (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi:Ankara.
- III. Ulusal Havacılık Sempozyumu. Kasım 1991. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- THY Faaliyet Raporu. 1998.
- <http://www.havacilik.erciyes.edu.tr/THY/Kayseri%2014.ppt>
- <http://www.thy.com/tr/ik.htm>
- www.thy.com/tr/ik.index.htm
- http://www.zigonperf.com/articles/yfs_save.html