

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜ ELDE ETMEDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ROLÜ: HAVA KARGO İŞLETMELERİNE YÖNELİK
NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Metin ŞENEL

Danışman

DOÇ.DR. DİDEM ÖZER ÇAYLAN

İZMİR-2018

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Havayolu Taşımacılığında Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Hava Kargo İşletmelerine Yönelik Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/05/2018

Metin ŞENEL

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Havayolu Taşımacılığında Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Hava Kargo İşletmelerine
Yönelik Nitel Bir Araştırma
Metin ŞENEL**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Lojistik Yönetimi Programı

Son yıllarda havayolu yolcu pazarının doyum noktasına ulaştığı ve pazar gelirlerinin de günden güne azalan bir eğiliminde olduğu görülmektedir. Yolcu pazarında yaşanan bu değişimler, havayolu taşıyıcıları için kargo pazarını daha cazip bir hale dönüştürmüştür. Havacılık sektöründe yaşanan bu değişiklikler pazardaki rekabetin kritik bir niteliğe dönüşmesine de sebep olmuştur. Bu bağlamda havayolu işletmelerinin hayatta kalabilmeleri ve rekabette avantaj elde edebilmeleri, bir yandan sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarını elde tutabilme ve muhafaza edebilme diğer yandan rekabet stratejileri ile uyumlu insan kaynakları stratejilerini geliştirmesi ve sürdürülebilir bir şekilde uygulamasıyla mümkün olacaktır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, diğer işletmelerde olduğu gibi havayolu kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerde de rekabet stratejileri ile insan kaynakları stratejisi arasındaki ahengin, havayolu işletmeleri açısından rekabet üstünlüğü elde etmede ve bu üstünlüğün sürdürülmesinde etkili bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma Türk sivil havacılık sektöründe kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin ne ölçüde uygulandığı amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Hazırlanan yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme formu ile insan kaynaklarının havayolu kargo taşımacılığında yürüttükleri uygulamalara ilişkin stratejik yönetim rolleri hakkında görüş ve düşünceleri alınmıştır. Bu kapsamda çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu kargo işletmelerinin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerini, nitel veriler eşliğinde değerlendirmelerini kapsamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Havayolu Taşımacılığı, Hava Kargo, Havayolu Kargo Taşımacılığı, Sürdürülebilir Rekabet, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

Master's Thesis

**The Role of Strategic Human Resource Management to Achieve Sustainable
Competitive Advantage in Air Transport: A Qualitative Research Towards Air
Cargo Businesses**

Metin ŞENEL

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Logistics Management Program

It is seen that airline passenger market has reached its saturation point and the market income has shown a falling tendency in recent years. These changes in the passenger market have made the cargo market more attractive for airline transporters. The changes that has been experienced in airline transportation has also caused a rivalry in the market to turn into a critical property. In this regard, being able to survive and taking advantage in the rivalry will be possible for airline companies by keeping qualified human resources they have on the one hand, and by developing human resource strategies that are in tune with rivalry strategies and by practicing them sustainably on the other hand. Studies done in this field have suggested that as in other companies, harmony between rivalry strategies and human resource strategies in companies active in airline cargo has played an efficient role in getting a competitive advantage and sustaining this advantage in terms of airline companies.

This study was carried out to what extent the strategic management roles have been played in relation to human resources practices by the companies that are active in cargo transportation in Turkish civil aviation sector in order to get a sustainable competitive advantage.

With the semi-structured face-to-face interview form prepared, opinions and thoughts about the strategic management roles of the human resources in the airline cargo transportation carried out were taken. This extensive study comprises the evaluations of the companies active in airline cargo transportation in Turkey, of the strategic management roles regarding human resources practices in company with qualitative data in order to get sustainable competitive advantage.

Key Words: Airline Transportation, Air Cargo, Air Cargo Transportation, Sustainable Rivalry, Sustainable Competitive Advantage, Strategic Human Resources Management



**HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜ ELDE ETMEDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ROLÜ: HAVA KARGO İŞLETMELERİNE YÖNELİK
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
HAVAYOLU KARGO TAŞIMACILIĞI**

1.1. HAVA KARGO: TANIM VE KAVRAMLAR	4
1.2. HAVA KARGONUN SINIFLANDIRILMASI	7
1.2.1. Genel Kargolar	8
1.2.2. Özel Kargolar	9
1.2.2.1. Canlı Hayvan Taşımacılığı	15
1.2.2.2. Bozulabilir Kargo Rutin Trafiği	23
1.2.2.3. Ağır Kargolar	25

1.2.2.4.	Tehlikeli Maddeler	26
1.3.	HAVAYOLU KARGO PAZARINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR	28
1.3.1.	Havayolu Kargo Pazarı	28
1.3.2.	Havayolu Kargo Pazarının Bölümlendirilmesi	32
1.3.2.1.	Acil Kargo Trafığı	32
1.3.2.2.	Bozulabilir Kargo Rutin Trafığı	33
1.3.2.3.	Bozulmayan Kargo Rutin Trafığı	34
1.4.	HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ SEKTÖREL ETKİLERİ	36
1.5.	HAVA KARGO TAŞIMACILIĞININ YEREL EKONOMİ ÜZERİNE ETKİLERİ	41
1.6.	PAZAR FIRSAT ANALİZİ VE REKABET AÇISINDAN HAVAYOLU KARGO PAZARI	43

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI TANIMI, BOYUTLARI VE İŞLEVİ	50
2.2.	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	58
2.2.1.	Değişim Mühendisliği	58
2.2.2.	Öğrenen Organizasyonlar	59
2.2.3.	Kıyaslama (Benchmarking)	62
2.2.4.	Yeniden Yapılanma	65
2.3.	İŞLETME DÜZEYİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA STRATEJİK İKY’NİN ÖNEMİ	66
2.4.	REKABET STRATEJİSİ VE STRATEJİK İKY İLİŞKİSİ	72
2.4.1.	Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması	74

2.4.2.	Küresel Vizyonu Belirleme	74
2.4.3.	Yeni Misyonu Tanımlama	75
2.4.4.	İşlevsel Uygulamaların Belirlenmesi	75
2.4.5.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Kararları	76
2.4.5.1.	Çalışma Yaşamı ve İş İlişkileri Kararları	78
2.4.5.2.	İşgücü Planlaması ve İş Akış Kararları	79
2.4.5.3.	İşe Alma ve Yerleştirme Kararları	81
2.4.5.4.	Eğitim ve Geliştirme Kararları	82
2.4.5.5.	Performans Değerlendirme Kararları ve Yönetimi Sistemi	84
2.4.5.6.	Kariyer Yönetimi Kararları	87
2.4.5.7.	Ücretlendirme ve Ödüllendirme Kararları	89
2.5.	HAVA KARGO İŞLETMELERİNDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE YÖNELİK STRATEJİLER	91
2.5.1.	Pozisyon Okulu	91
2.5.2.	Porter’ın Rekabet Gücü Modeli	92
2.5.3.	Jenerik Rekabet Stratejileri	96
2.5.3.1.	Maliyet Liderliği Stratejisi	96
2.5.3.2.	Farklılaştırma Stratejisi	96
2.5.3.3.	Odaklanma Stratejisi	97
2.6.	HAVACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ	99
2.7.	HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ELDE ETMEDE İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK ROLÜ	110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
HAVA KARGO İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜ ELDE ETMEDE İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK
ROLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	117
3.1.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	117
3.1.2.	Araştırmanın Yöntemi	119
3.1.2.1.	Yarı Yapılandırılmış Yüz Yüze Görüşme	120
3.1.2.2.	Ana Kütle ve Örneklem	121
3.1.2.3.	Mülakat Verenlerin Profili	122
3.1.2.4.	Veri Toplama Aracı	123
3.1.2.5.	Veri Toplama Süreci	124
3.2.	GÖRÜŞME VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	126
3.2.1.	Soru 1'e Verilen Cevaplar	126
3.2.1.1.	Soru 1A'ya Verilen Cevaplar	128
3.2.1.2.	Soru 1B'ye Verilen Cevaplar	129
3.2.2.	Soru 2'ye Verilen Cevaplar	131
3.2.3.	Soru 3'e Verilen Cevaplar	133
3.2.3.1.	Soru 3A'ya Verilen Cevaplar	135
3.2.3.2.	Soru 3B'ye Verilen Cevaplar	137
3.2.3.3.	Soru 3C'ye Verilen Cevaplar	140
3.2.3.4.	Soru 3Ç'ye Verilen Cevaplar	141
3.2.3.5.	Soru 3D'ye Verilen Cevaplar	144
3.2.4.	Soru 4'e Verilen Cevaplar	145
3.2.4.1.	Soru 4A'ya Verilen Cevaplar	148
3.2.4.2.	Soru 4B'ye Verilen Cevaplar	150

3.2.4.3. Soru 4C'ye Verilen Cevaplar	151
3.2.5. Soru 5'e Verilen Cevaplar	198
3.2.5.1. Soru 5A'ya Verilen Cevaplar	154
3.2.5.2. Soru 5B'ye Verilen Cevaplar	155
3.2.5.3. Soru 5C'ye Verilen Cevaplar	156
3.2.5.4. Soru 5Ç'ye Verilen Cevaplar	157
3.2.5.5. Soru 5D'ye Verilen Cevaplar	160
3.2.5.6. Soru 5E'ye Verilen Cevaplar	160
3.2.5.7. Soru 5F'ye Verilen Cevaplar	161
3.2.5.8. Soru 5G'ye Verilen Cevaplar	164
3.2.5.9. Soru 5H'ye Verilen Cevaplar	167
3.2.6. Soru 6'ya Verilen Cevaplar	167
3.2.7. Soru 7'ye Verilen Cevaplar	170
3.2.7.1. Soru 7A'ya Verilen Cevaplar	173
3.2.7.2. Soru 7B'ye Verilen Cevaplar	174
3.2.7.3. Soru 7C'ye Verilen Cevaplar	175
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER	152
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖNERİLER	189
3.4.1. Araştırmanın Kısıtları	189
3.4.2. Gelecek Araştırmalara Öneriler	189
SONUÇ	192
KAYNAKÇA	198
EKLER	198

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ARGE	Araştırma ve Geliştirme
AWB	Havayolu Konşimentosu (Air Way Bill)
CITES	Nesli Tehlike Altında Olan Yabani Hayvan ve Bitki Türlerinin Uluslararası Ticaretine İlişkin Sözleşme (Convention On International Trades In Endangered Species Of Wild Fauna and Flora)
DGR	Tehlikeli Madde Kuralları (Dangerous Goods Regulations)
DHMI	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
GSYİH	Gayri Safı Yurt İçi Hasıla
HEA	Ağır (Heavy)
IATA-TACT	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği Hava Kargo Tarifesi ve Kuralları (International Air Transport Association - The Air Cargo Tariff and Rules)
IATA	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (Air Transport Association)
IATA-LAR	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği Canlı Hayvan Regülasyonu (International Air Transport Association - Live Animals Regulations)
ICAO	Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization)
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
LAR	Canlı Hayvan Regülasyonu (Live Animals Regulations)
LCC	Düşük Maliyetli Havayolu (Low Cost Carrier)
MEGEP	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi
NASA	Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi

NOTOC	Sorumlu Kaptan Pilotu Bilgilendirme Formu (Notification To Captain)
PANYNJ	New York ve New Jersey Liman Başkanlığı
PER	Bozulabilir (Perishable)
SHGM	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SNOWTAM	Meydan Harekât Sahasında Kar, Buz, Sulu Kar Veya Su Birikintisi Nedeniyle Oluşan Tehlikeleri Bildiren Duyurulardır.
SWOT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
ULD	Birim Yükleme Aracı (Unit Load Device)
VIC	Çok Önemli Kargo (Very Important Cargo)

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Hava Taşımacılığının Avantajları	s. 5
Tablo 2: Taşıma Türlerinin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	s. 6
Tablo 3: Özel Kargolar	s. 11
Tablo 4: Örgütler Arasında Kıyaslama Yapılabilecek Konular	s. 63
Tablo 5: Genel Rekabet Stratejileri	s. 98
Tablo 6: Hava Yolu İşletmeleri Uçak Sayı ve Kapasiteleri	s.104
Tablo 7: Türkiye'nin Havayolu Yolcu Trafiği Bazında Avrupa'daki Yeri	s.105
Tablo 8: Hava Kargo Alanında Yapılan Çalışmalar	s.115
Tablo 9: Katılımcıların Mesleki ve Uzmanlık Bilgileri	s.122
Tablo 10: Soru 1'e Verilen Cevaplar	s.126
Tablo 11: Soru 1A'ya Verilen Cevaplar	s.128
Tablo 12: Soru 1B'ye Verilen Cevaplar	s.129
Tablo 13: Soru 2'ye Verilen Cevaplar	s.131
Tablo 14: Soru 3'e Verilen Cevaplar	s.133
Tablo 15: Soru 3A'ya Verilen Cevaplar	s.135
Tablo 16: Soru 3B'ye Verilen Cevaplar	s.137
Tablo 17: Soru 3C'ye Verilen Cevaplar	s.140
Tablo 18: Soru 3Ç'ye Verilen Cevaplar	s.141
Tablo 20: Soru 4'e Verilen Cevaplar	s.146

Tablo 21: Soru 4A'ya Verilen Cevaplar	s.148
Tablo 22: Soru 4B'ye Verilen Cevaplar	s.150
Tablo 23: Soru 4C'ye Verilen Cevaplar	s.151
Tablo 24: Soru 5'e Verilen Cevaplar	s.152
Tablo 25: Soru 5A'ya Verilen Cevaplar	s.155
Tablo 26: Soru 5B'ye Verilen Cevaplar	s.156
Tablo 27: Soru 5C'ye Verilen Cevaplar	s.156
Tablo 28: Soru 5Ç'ye Verilen Cevaplar	s.157
Tablo 29: Soru 5E'ye Verilen Cevaplar	s.160
Tablo 30: Soru 5F'ye Verilen Cevaplar	s.161
Tablo 31: Soru 5G'ye Verilen Cevaplar	s.164
Tablo 32: Soru 5H'ye Verilen Cevaplar	s.167
Tablo 33: Soru 6'ya Verilen Cevaplar	s.168
Tablo 34: Soru 7'ye Verilen Cevaplar	s.170
Tablo 35: Soru 7A'ya Verilen Cevaplar	s.173
Tablo 36: Soru 7B'ye Verilen Cevaplar	s.174
Tablo 37: Soru 7C'ye Verilen Cevaplar	s.175
Tablo 38: Görüşme Verilerinin Genel Değerlendirme Sonuçları	s.184

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Askılı Tekstil Taşımacılığı	s. 9
Şekil 2: Özel Kargoların Etiketlenmesi	s.10
Şekil 3: NOTOC Formu	s.14
Şekil 4: CITES Dokümanı (Convention On International Trades In Endangered Species Of Wild Fauna and Flora)	s.19
Şekil 5: Havayolu Konşimentosu (Air Waybill - AWB)	s.21
Şekil 6: Önemli ve Yaygın Canlı Hayvanlar	s.22
Şekil 7: Bozulabilir Kargo Etiketlemeleri ve Yanlış Yüklemenin Sonuçları	s.24
Şekil 8: Kargo Pazarı Ayrımı	s.32
Şekil 9: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	s.55
Şekil 10: Yatay ve Dikey Uyumun Belirleyicileri	s.56
Şekil 11: Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini	s.61
Şekil 12: Örgütlerde Kıyaslama Yöntemi	s.65
Şekil 13: İşletmelerce Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü	s.67
Şekil 14: Kalite Rekabet Gücü ile Üretim ve İstihdamda Sağlanan Artış	s.69
Şekil 15: Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İçi Etkenler	s.70
Şekil 16: Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci	s.73
Şekil 17: İnsan Kaynakları Stratejilerinin Uygulanması	s.78
Şekil 18: Sektör Rekabetini Belirleyen Güçler	s.93

EKLER LİSTESİ

EK 1: Tehlikeli Maddelerin Etiketleri ve Sınıfları	ek s.220
EK 2: Araştırmada Kullanılan Görüşme Soru Formu	ek s.222



GİRİŞ

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de havayolu kargo taşımacılığı sektörünü etkileyen küreselleşme, bilgi ve teknolojik gelişmeler, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş, liberalleşme ve serbestleşme gibi sektörün büyük bir değişikliğe girmesine sebep olan unsurlar, işletmelere küresel ölçekte rekabet yoğun bir ortam hazırlamıştır. Değişimin önlenemez ve kaçınılmaz olduğu günümüz havayolu taşımacılığında, rekabet üstünlüğünün sağlanması oldukça güçleşmiştir. Tüm bu gelişmelerin sebep olduğu şiddetli rekabet ortamında, ortaya koyulan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir ölçüde devam ettirilebilmesi ise, üstünlük elde etmekten çok daha zor bir hale dönüşmüştür.

Küreselleşme ile değişen çevre koşulları, ortaya çıkan karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-işletme uygulamaları, modern işletmelerin İnsan Kaynakları (İK) ile ilgili konuların stratejik bir perspektifte ele alınmasını zorunlu kılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'ne (İKY) stratejik bir bakışın kazandırılmasıyla, geleneksel İK yapısının dar ölçekli sınırlı uzmanlık alanı sunan bir yapı yerine, örgüt içi birim ve bireylerin daha etkili bir iletişim ortamının sunulduğu, hedeflerine ulaşma sürecinde uzmanlaşmış tekniklerin geliştirildiği daha güçlü bir merkezi birime dönüşmüştür. Bu bağlamda rakipleri karşısında rekabetçi bir üstünlük sağlayan İK'nın stratejik boyutta ele aldığı, pazara yönelik rekabet stratejileriyle uyumlu insan kaynağını elde etmeyi, elde tutmayı, sürekli eğitim programlarıyla yetenek ve performanslarını yüksek seviyelere taşıyacak stratejileri geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajını ortaya koyacağı belirtilmektedir.

Dolayısıyla örgütsel etkinlikte stratejik İKY'nin rolü, İKY stratejilerinin hayata geçirildiği ölçüde bir değer ifade etmesidir. Böylece, havayolu taşımacılığında İKY'nin, söz konusu bu stratejilere gerekli önem ve hassasiyeti gösterdiği ölçüde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebileceği vurgulanmaktadır.

Sivil havacılıkta serbestleşme yolunda atılan adımlar ve havacılığın özel sektöre açılması ile artan rekabet oranı uçak sayılarında rekor bir artışa sebep olmuştur. Türkiye'de serbestleşmenin başladığı 2003 yılında Türk tesciline kayıtlı uçak sayısı 162 iken Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün 2017 faaliyet raporu verilerine göre

%219,1 artış ile 517'ye ulaşmıştır. Dolayısıyla on dört yıl önce Türk tesciline kayıtlı uçakların kargo kapasitesi 302 bin 737 kg iken SHGM'nin 2017 verilerine göre kargo kapasitesi %516,5 artışla 1 milyon 866 bin 450 kg seviyelerine ulaşmıştır. 15 yıllık sürede Türkiye'deki havacılık sektörü, hem uçak sayısında hem de kargo kapasitesindeki artışla önemli bir büyümeye sahne olmuştur. Günümüzde uçak sayıları ile artan rekabet ve zamanla yolcu pazarındaki gelirlerinin azalmasına ve pazarın yolcu talebine doymasıyla havayolu taşıyıcılarının kargo pazarına dönmesine sebep olmuştur. Son yıllardaki bu dönüşüm, önemi artan kargo pazarındaki rekabetin kritik bir eşiğe gelmesine de neden olmuştur. Bu doğrultuda “havayolu işletmelerinin diğer sektörlerde olduğu gibi hava kargo sektöründe de sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesi, ancak etkili bir stratejik İKY'nin varlığı ile mümkün olabilir” savından yola çıkarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu doğrultuda araştırmanın ana amacı; Türk sivil havacılık sektöründe kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin ne ölçüde uygulandığını tespit etmektir.

Bu amacı gerçekleştirmede, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Hazırlanan yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme formu ile insan kaynaklarının havayolu kargo taşımacılığında yürüttükleri uygulamalara ilişkin stratejik yönetim rolleri hakkında görüş ve düşünceleri alınmıştır. Bu kapsamda çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu kargo işletmelerinin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerini, nitel veriler eşliğinde değerlendirmelerini kapsamaktadır.

Tezin birinci bölümünde hava kargo kavramı, tanımı ve hava kargonun sınıflandırılması incelenmiştir. Hava kargo pazarına ilişkin temel kavramlar, havayolu kargo pazarı, pazarın bölümlendirilmesi ve kargo taşımacılığının sektörel ve yerel ekonomi üzerindeki etkilerine yer verilmiştir. Bölümün sonunda hava kargo pazarına rekabet ve fırsat analizleri ile vurgu yapılmıştır.

İkinci bölümde tezin asıl konusu olan stratejik İK'nın tanımı, boyutu ve işlevleri incelenmiştir. İnsan kaynaklarının rekabet stratejileri, rekabet üstünlüğüne yönelik stratejileri, işletmelerde ve havacılık sektöründe yeri ve önemi ele alınmıştır.

Bölümün sonunda havayolu taşımacılığında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede İK'nın stratejik rolü üzerine vurgu yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde hava kargo işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede İK'nın stratejik rolleri üzerine yürütülen araştırmanın kapsamı, yöntemi, görüşme verilerinin değerlendirilmesi, araştırmanın bulguları, bulguların değerlendirilmesi, araştırmanın kısıtları ve öneriler yer almaktadır. Çalışmanın araştırma alanı ve kullanılan nitel araştırma yöntemi ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Araştırmanın uygulama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi veri toplama aracı olarak da yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme metodu uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda havayolu kargo taşımacılığında İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin, nitel veriler eşliğinde yapılan analiz ve değerlendirme sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise araştırmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak araştırma kapsamında elde edilen bulgular, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yorumlanarak tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU KARGO TAŞIMACILIĞI

1.1. HAVA KARGO: TANIM VE KAVRAMLAR

Uluslararası posta konvansiyonuna göre, posta veya doküman ile kayıtlı bagaj haricinde, gümrüğe tabi ve konşimente kayıtlı olarak uçakla taşınan her türlü gönderiye hava kargo denilmektedir.¹

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliğine göre ise, kargo; posta veya uluslararası posta konvansiyonu altında taşınan eşyalar ile yolcu bileti altında bagaj kontrolünden geçen bagajlar dışındaki uçakla taşınan her şeyi kapsamaktadır. Havayolu konşimentosu (AWB) ile hareket eden, eşlik edilmeyen bagajlar da kargo olarak tanımlanmaktadır.²

Havaalanları yer hizmetleri yönetmeliğinde ise kargo; “Mektup, erzak ve eşlik edilen ya da yanlışlıkla konulmuş bagaj dışında uçakta taşınan herhangi bir malı ifade eder” şeklinde tanımlanmaktadır.³

Bir başka tanımla, posta ile gönderi veya uluslararası posta antlaşmaları şartlarında taşınan eşyalardan ve taşıyıcının ya da yolcunun beraberinde taşıdığı bagajdan ayrı bir yük olan, yani eşlik edilmeyen ve konşimento düzenlenerek taşınması sağlanan bagajlar kargo olarak kabul edilmektedir.⁴

Son yıllarda hava taşımacılığında ki dönüşüm ve gelişmeler, karı etkileyen kalemler içerisinde ki yolcu taşımacılığının öneminin yavaş yavaş piyasa içerisinde gelişme gösteren hava kargo taşımacılığı noktasına kaydığını göstermektedir.⁵

¹ SHGM Yayınları, **Kargo Hizmetleri**, Yayın No: HAD/T-23 Ekim 2015, Ankara, s.24.

² IATA. **The Air Cargo Tariff (TACT) Manual Rules**, 76th Edition, IATA Publications, Netherlands, 2009, s.52.

³ **Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği** (SHY-22), 2016, s.2.

⁴ Zübeyde, Öktem, **Sivil Havayolu Kargo Taşımacılığında Fiziksel Dağıtım Sorunları ve Bu Sorunlara Çözüm Önerileri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s.9.

⁵ Efstathiou, Efstathios, Anderson, Niclas, **The Swedish Air Freight Industry Graduate Business School**, School of Economics and commercial Law Göteborg University, Göteborg, 2000, s.91

Uluslararası Hava kargo taşımacılığını düzenleyen hukuksal kaynaklara bakıldığında, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) düzenlemeleri, La Haye Protokolü, Varşova Konvansiyonu ve Birleşmiş Milletlerin ilgili konvansiyonlarının yer aldığı görülmektedir.⁶

Bu bağlamda Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve IATA tarafından düzenlenmiş kurallar olarak başta ülke ve taşıyıcı kısıtlamaları göz önünde bulundurularak malların (posta ve bagaj hariç) paketlenmesi, etiketlenmesi, evrakların uygun şekilde hazırlanması ve bir hava aracı ile sevk edilmesine “hava kargo taşımacılığı” denir.⁷

IATA’nın 2017 Mart Hava Taşımacılığı Piyasa analizine göre, dünya çapındaki hava kargo trafiği Mart 2017’de son yedi yıldaki en yüksek seviyesine ulaşmıştır.⁸

Tablo 1: Hava Taşımacılığının Avantajları

1	Taşıma süresinin kısalığı
2	Taşıma ve elleçlemede yüksek güvenlik düzeyi
3	Alternatif taşıma araçlarının (havayolları işletmelerinin) olması
4	Esnek planlama yapabilme
5	Sistemin hızlı olması nedeniyle kolaylaştırılmış gümrük/taşıma prosedürleri
6	Küçük hacimli taşımaların yapılabilmesi
7	Hassas kargoların hasarsız taşınması

Kaynak:

http://www.udybelgesi.com/tasimacilik_tipleri_karsilastirmalari_havayolu_tasimaciligi.asp, (30.07.2017)

⁶ Devrim Gün, **Hava Kargo Pazarının Lojistik Açısından Değerlendirilmesi Ve Türkiye İçin Durum Analizi**, Eskişehir-2007, s.140.

⁷ Eyüp Turşucu, **Türkiye’de Hava Kargo Taşımacılığı Pazarlaması: Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, s.2.

⁸ <http://www.kokpit.aero/hava-kargo-trafigi-rekor-buyume>, (20.07.2017)

Tablo 2: Taşıma Türlerinin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Taşıma Türü	Maliyeti	Ulaştırma Hızı	Hizmet Verilen Yerlerin Sayısı	Çeşitli Malları Kullanma Becerisi	Tarifeli Yükleme-lerin Sıklığı	Tarifelerin Uygulanmasının Güvenilirliği
Karayolu	Yüksek	Hızlı	Çok Geniş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Denizyolu	Çok Düşük	Yavaş	Sınırlı	Çok Düşük	Çok Düşük	Orta
Havayolu	Çok Yüksek	Çok Hızlı	Geniş	Sınırlı	Yüksek	Yüksek
Demiryolu	Düşük	Yavaş	Sınırlı	Yüksek	Düşük	Yüksek
Nehir yolu	Düşük	Yavaş	Sınırlı	Yüksek	Düşük	Orta
Boru Hattı	Düşük	Yavaş	Çok Sınırlı	Çok Sınırlı	Orta	Yüksek

Kaynak: William D. Perreault, E. Jerome McCarthy, **Benefits and Limitations of Different Transport Modes**, Basic Marketing: A Global Managerial Approach, Chapter 12, Distribution Customer Service and Logistics, The McGraw-Hill, 1999, <http://www.sou.edu/business/sidersm/docs/BA330/330chl2.ppt>, s. 11, (30.07.2017)

Bu doğrultuda hava kargonun diğer ulaştırma sistemleriyle rekabet edebilmesindeki en önemli avantajı hız, yükleme sıklığı ve güvenilirliğidir. Son 40 yılda dünyada hız kazanan küreselleşmeyle birlikte, malların istenilen noktaya mümkün olan en kısa sürede nakledilmesi, büyük önem arz eden konuların başında gelmektedir. Hava kargo da, hava taşımacılığı sisteminin bir alt pazarı konumunda olduğu düşünüldüğünde, hava kargo taşımacılığında hacim ve ağırlık olarak düşük bunun yanında değer noktasında yüksek olan ürünler taşınmaktadır.⁹ Diğer yandan hava kargo taşımacılığın en önemli faydası, diğer sektörlerin gelişmesine ve performanslarına yaptığı katkıdır. İşletmelerin %52'sine göre alınan bir yatırım kararında, yatırım yapılacak ülkenin uluslararası ulaşım hatlarının kararın verilmesinde büyük bir önem arz ettiği belirtilmektedir.¹⁰ Bu durum hava kargo taşımacılığının farklı endüstriler için önemini vurgulamaktadır. Dünya ticaretinde ürün çeşitliliğinin yükselişine paralel olarak rekabetteki artışın, iş süreçlerinin

⁹ Gün, s. 141.

¹⁰ Fikriye YAKUT, **Hava Kargo Taşımacılığının Türkiye'deki Mevcut Durumu Ve Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler**, Yüksek Lisans Tezi Nisan, 2012, s.15.

hızlandırılması üzerine yaptığı pozitif etki, diğer taşıma türlerine nazaran hava kargo taşımacılığının daha fazla tercih edilme sebebi olmaktadır.¹¹

Hava kargo taşımacılığının diğer taşıma modlarına göre daha hızlı olması, zaman kısıtlı ürünlerin artan rekabeti, ticari süreçler üzerinde ki hızın ne kadar önemli olduğu konusunu ortaya koymaktadır.

Son zamanlarda işletmelerin stoklama maliyetlerini düşürme çabaları, ürünlerin pazardaki dolaşım zamanını azaltmak istemeleri, birçok endüstride (tıbbi ürünler, bilgisayar gibi yüksek değer arz eden ürünler) malın son kullanım ömrünün kısa olması hız kavramının önemini gün yüzüne çıkarmıştır. E-ticaretin yaygınlaşması, lojistik çözümlerin sunulması küresel boyutta iş yapmak isteyen işletmelerin rekabet edebilme kabiliyetlerini arttırmış, böylece uluslararası ürünlere olan talep yükselmiş ve hava kargo taşımacılığı belirleyici bir ticari süreç için ortaya çıkmıştır.¹²

Başlı başına büyük bir sektör olarak kabul edilen hava kargo taşımacılığı, aynı zamanda diğer sektörlerde üretim süreçleri için girdi sağlayan bir aşamayı içerisinde barındırmaktadır.¹³

1.2. HAVA KARGONUN SINIFLANDIRILMASI

Hava yolu ile taşınan kargonun, güvenli, standart taşıma prosedürleri içerisinde hasar görmeden bir noktadan başka bir noktaya taşınmasını sağlamak amacıyla bazı özel sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır, bunun başlıca en önemli sebebi havayolu taşımacılığındaki güvenlik sistemlerinin yanı sıra kargonun sınıflandırması ile ürünün düzenli ve zararsız bir şekilde gideceği yere ulaşmasını sağlamaktır.¹⁴

¹¹ Gün, s. 141.

¹² A. Zhang ve Y. Zhang, **Issues On Liberalization Of Air Cargo Services In International Aviation. Journal Of Air Transport Management**, 2002, s. 281.

¹³ D.A. Hensher, **Handbook Of Logistics And Supply Chain Management**, İngiltere: Pergamon Publishing, 2001, s.1.

¹⁴ Leyla Dinçeli, **Havayolu Kargo Taşımacılığının Genel Kuralları**, İstanbul, 2003, s.1.

Bu sınıflandırmada, kargoların türlerine göre genel kargolar ve özel kargolar olmak üzere temelde iki gruba ayrılmaktadır. Kargoların sınıflarına göre taşıma işlevi, aşağıda belirtilen işlemler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.¹⁵

- a) Rezervasyon
- b) Kabul
- c) Depolama
- d) Yükleme
- e) Boşaltma

1.2.1. Genel Kargolar

Genel kargolar; özel kargolara özgü taşıma usullerinin dışında kalan özel bir hizmet veya depolama gerektirmeyen, kuru ve temiz kargolara denilmektedir. Bu tip kargolar özel kargolara göre, taşıma işlevlerinde yer alan; kargonun kabulü, boşaltılması, depolanması ve yüklenmesi aşamalarının haricinde, rezervasyon aşamasında esneklik göstermektedir.¹⁶

Diğer bir tanımlamada ise özel bir hizmet veya depolama süreçlerine gerek duyulmaksızın, tehlikeli madde, çabuk bozulabilir gıda ürünleri veya hayvan kategorisi içerisinde yer almayan kuru ve temiz kargoya “genel kargo” adı verilir. Genel kargoları özel kargo sınıfından ayıran başlıca temel özelliği taşıma şeklindeki usullerin ve kargo rezervasyonu aşamasında esnekliğin olmasıdır.¹⁷ Askılı tekstil ürünleri de genel kargolar sınıfında yer almaktadır.

¹⁵ MEGEP, **Havayolu Taşımacılığında Kargo Türleri**, Ankara Mart, 2007, s.28-44, http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Hava%20Yolu%20Taşımacılığı.pdf, (30.07.2017)

¹⁶ Ayfer Doğan, **Hava Kargo Taşımacılığının Türkiye Ekonomisindeki Yeri**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.7.

¹⁷ Serkan Batur, **Hava Yolcu Ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada Ve Türkiye’de Uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008 s.133.

Şekil 1: Askılı Tekstil Taşımacılığı



Kaynak: MEGEP, **Havayolu Taşımacılığında Kargo Türleri**, Ankara Mart, 2007, s.28,
http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Hava%20Yolu%20Taşımacılığı.pdf, (30.07.2017)

1.2.2. Özel Kargolar

Özel kargolar, taşıma ve depolama süreçlerinde özel bir hizmet uygulaması içeren kargolardır. Bu kargoların taşınabilmesi için kabul, etiketleme, yükleme ve istif edilmelerinde IATA gibi uluslararası çevrelerce belirlenmiş kurallarını uygulanması gerekmektedir. Özel kargo taşınacak uçuşlarda, kargo memuru, harekât memuru aracılığıyla özel kargo ile ilgili Sorumlu Kaptan Pilotu Bilgilendirme Formu (NOTOC) sağlar.¹⁸

¹⁸ SHGM Yayınları, **Kargo Hizmetleri**, 2015, s.50.

Şekil 2: Özel Kargoların Etiketlenmesi



Kaynak: MEGEP, 2007, s.29,

http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Hava%20Yolu%20Taşımacılığı.pdf, (30.07.2017)

Özel kargolar; yükleme yapılan araca, yükleme-boşaltma personeline ve diğer taşınan kargolara hasar verme niteliği taşıyan kargolardır.¹⁹

¹⁹ Doğan, s.7.

IATA kapsamında hava araçlarında taşınabilecek başlıca özel kargolar aşağıda ki gibidir;²⁰

Tablo 3: Özel Kargolar

1	Tehlikeli Maddeler (Dangerous Goods)	5	Cenazeler (Human Remains)
2	Canlı Hayvanlar (Live Animals)	6	Açıkta gönderilen makina aksamı (Machinery,uncrated)
3	Değerli Kargolar (Valuable Cargo)	7	Açıkta gönderilen döküm veya çelik makina aksamı (Machinery castings or steelwork, uncrated)
4	Bozulabilir Kargolar (Perishable Cargo)	8	Kargo olarak gönderilen bagajlar (Unaccompanied baggage)
9	Arızalı Uçağa Gönderilen Malzeme (Aircraft On Ground)	14	Ağır kokulu kargolar (Strongly smelling goods)
10	Tab Edilmemiş Filmler (Undeveloped film)	15	Büyük veya ağır kargolar (Oversize or heavy cargo)
11	Basın Malzemesi (Press Material)	16	Kırılabılır nitelikteki kargolar (Fragile)
12	Diplomatik Kargo (Diplomati)	17	Silahlar, cephaneler ve savaş malzemeleri (Arms,ammunition and war material)
13	Islak Kargo (Wet Cargo)	18	Özel handling gerektiren diğer kargolar

Kaynak: SHGM, **Gözetim Ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Yayın No: HAD/ T-32, 1. Basım 2016, s.375’ ten derlenerek tablolaştırılmıştır. (30.07.2017)

Wells ve Wensveen’e göre, hava kargo taşımacılığının tercih edilme sebepleri ürüne, talebe ve dağıtım problemlerine göre aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir²¹:

²⁰ SHGM, **Gözetim Ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Yayın No: HAD/ T-32, 1. Basım 2016, s.375. (30.07.2017)

²¹

- **Ürün noktasında,**
 - Bozulabilir olduğunda,
 - Çabuk eskime durumu söz konusu olduğunda,
 - Kısa zamanda ulaştırılması gerektiğinde,
 - Ağırlık açısından yüksek değerli olduğunda,
 - Depolanması ve elde tutulması pahalı olduğu zamanlarda,
- **Talep noktasında,**
 - Tahmin edilemez olduğunda,
 - Mevsimsel olduğunda,
 - Seyrek olduğunda,
 - Yerel arzdan fazla olduğunda
- **Dağıtım Problemleri Açısından,**
 - Ürünün çalınma, bozulma ve kırılma riski olduğunda
 - Uzun transit zamanlar için yüksek sigorta maliyetleri söz konusu olduğunda
 - Rutin bozulmaz trafik için gerekli olan ağır veya pahalı ambalajlama maliyeti ortaya çıktığında
 - Ürünlerin yüklenmesi için özel dikkat ve yükleme gerektiğinde

Özel kargoların taşınması aşamasında dikkat edilmesi gereken önemli bazı hususlar aşağıdaki gibi yer almaktadır.²²

- Hava kargo ile taşınacak ürünün Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği Hava Kargo Tarifesi ve Kuralları (IATA-TACT) 7.3’ teki “Information by Country” kısmında gideceği ülkenin kargoya ait bir kısıtlamasının yer alıp almadığı kontrol edilir.
- Hava kargo ile taşınacak ürünün IATA-TACT 8.3 teki “Information by Carrier” kısmında taşıyıcının kargoya ait bir kısıtlamasının yer alıp almadığı kontrol edilir.

Alexander T. Wells, John G. Wensveen, **Air Transportation A Management Perspective**, Fifth Edition. USA: Thouson, 2004, s. 382-383.

²² Türk Hava Yolları Akademisi, **Özel Kargolar Kitabı**, İstanbul, 2010, s.4

- Taşınacak kargo canlı hayvan ise, taşıma evrakları, paketleme, etiketleme ve işaretleme, depolama ve taşıma için Canlı Hayvan Regülasyonu (LAR) kuralları dikkate alınır.
- Kargonun tehlikeli madde ihtivası taşıması halinde, tehlikeli maddeler sertifikasına sahip bir kargo memurunun Tehlikeli Madde Kuralları'nı (DGR) yerine getirip getirmediğinin kontrolü sağlanır.
- Kargonun hava aracına yüklenme öncesi, NOTOC formu işlenmelidir. Hava aracının kargo kompartımanına yüklenecek tehlikeli maddeler ve özel kargoların tamamı için hukuken bağlayıcılığı olan bu bilgi formu doldurularak kaptan bilgilendirilmelidir. NOTOC formu hukuki bir nitelik taşıdığı için belirli bir süre saklanması gereklidir.
- Kargonun uçağa yüklenmesi, taşıma ve ayırım kuralları dikkate alınarak hazırlanmış uçak yükleme kartlarına göre yapılmalıdır.
- Kargoları taşıyan hava aracı kalkış yaptıktan sonra varış/transit transfer noktasına bilgi mesajı çekilir. Ayrıca NOTOC'ın dijital nüshası taşıyıcının genel merkezine elektronik ortamda gönderilir.

Şekil 3: NOTOC Formu

ABC AIRLINE										SPECIAL LOAD - NOTIFICATION TO CAPTAIN									
Station of Loading		Flight Number		DATE		Aircraft Registration		Prepared by											
IST		FB-1903		3 OCT 08		FB 123		A. VELİ											
DANGEROUS GOODS																			
Station of Unloading	Air Waybill Number	Proper Shipping Name	Class or Division For Class 1 compat. grp.	UN or ID Number	Sub Risk	Number of Packages	Net quantity or Transp. Ind. per package	Radioactive Mat. Categ.	Packing Group	Code (see reverse)	CAO (X)	Loaded							
												ULD ID	POSITION						
ESB	12345675	ALLYL ACETATE	3	UN2333	6.1	20	12 L	-	II	RFL	X	AA201	A						
ESB	12345675	CYCLOHEXYLAMINE	8	UN2357	3	5	0.3 L	-	II	RCM		AF04C	25						
ESB	12345675	RADIOACTIVE MATERIAL, TYPE A PACKAGE	7	UN2915	-	1	4.7	III	-	RRY			54						
ESB	2345678	CONSUMER COMMODITIES	9	ID8000		45	90 kg 0.5 kg 1.5 kg	-		RMD		023AN	12R						
* There is no evidence that any damaged or leaking packages containing dangerous goods have been loaded on aircraft.																			
OTHER SPECIAL LOAD																			
Stat. of Unload	Air Waybill Number	Contents and Description	Number of Packages	Quantity	Supplementary Information			Code (see reverse)		Loaded									
										ULD ID	POSITION								
Loading Supervisor's Signature		Captain's Signature		Other Information															

Kaynak: SHGM, Gözetim ve Yönetim Hizmeti Kitabı, Kasım 2016, s.380.

Tablo 3’de belirtildiği üzere özel kargolar, belirli sınıflara ayrılmaktadırlar. Bu sınıflama içerisinde hava kargo taşıyıcıları için önemli kar kalemleri içerisinde yer alan özel kargoları; canlı hayvan, bozulabilir kargolar, ağır kargolar ve tehlikeli maddeler olarak ele alabiliriz. Bu özel kargolara bakıldığında;

1.2.2.1. Canlı Hayvan Taşımacılığı

Canlı hayvanların taşınması için gerekli olan şartları sağlayacak gemilerin çok az olması denizyolu ile canlı hayvan taşınmasını güçleştirmektedir. Bu bağlamda uzun süreçler alan taşıma yükü canlı hayvan olan kargoların seyahatleri akabinde yükleme öncesindeki sağlığına ulaşması çok uzun zamanlar alabilmektedir. Bu sebeple, canlı hayvanların yalnızca kargo taşıyan uçaklarla taşınması, hem canlı hayvan kargo sahipleri hem de canlı hayvan için son derece uygun olmaktadır. Bu sistemin kullanılmasının seyahat esnasında canlı hayvanların yaşayacağı travmaları azalttığı aynı zamanda eski sağlığına ulaşma noktasında fayda sağladığı söylenebilir.²³

Bu doğrultuda hava araçları ile taşınacak canlı hayvanların, o canlı hayvan türüne özgü şartları sağlayacak bölümleri içeren özel uçaklar ile taşınması gerçekleştirilmektedir. Canlı hayvanın seyahati öncesi, daha önce besin kaynağı olan yiyecekten bir miktar ve seyahati akabinde besleneceği yiyecekten bir miktar karıştırılmak sureti ile özel bir besin hazırlanır. Bu sayede canlı hayvanın adaptasyonu sağlanır. Canlı hayvanın taşınmasında, seyahat öncesi belirli miktarda sakinleştirici verilmeye başlanmakta; böylece, seyahat günü verilen sakinleştiriciye gösterdikleri negatif tepki çok fazla olmamaktadır. Ayrıca canlı hayvan taşıyan işletmelerin çoğu, canlı hayvanın aşı geçmişini ve transfer yapılacağı ülkenin istediği testleri yerine getirdiğine dair veteriner sertifikası istemektedir.²⁴

Canlı hayvanları gönderen, kabul eden veya yükleyen herkesin; canlı hayvanın uçuşunun emniyetli, sağlıklı ve insancıl şartlarda geçmesi için özel taşıma kurallarını uygulaması gerekir. Taşımanın her safhasında bunu sağlamak amacıyla IATA ilgili

²³ <http://www.lojistikhatti.com/haber/2013/12/canli-hayvan-tasimaciliginda-branslasmaya-ihtiyac-var>, (1.08.2017)

²⁴ Wood, F.Donald, Barone, P.A., Murphy, R.P., Wartlow, D., **International Logistics**, New York, AMACOM, 2. Baskı, 2002, S.183.

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği Canlı Hayvan Regülasyonu (IATA-LAR) kitabında kurallar açıkça belirtmiştir. IATA'ya göre bazı canlı hayvanlar ıslak kargo statüsünde değerlendirilir. Bu kurallar canlı hayvan taşımacılığının minimum şartlarını içermektedir.²⁵

IATA-LAR, tüm ülkelerde havayolu ile yapılan ticari ve şahsi canlı hayvan taşımalarının insancıl, güvenli ve düşük maliyetle yapılmasını sağlayan hayvan refahını ön plana çıkaran ve IATA üyelerini bu standartlara uymasını şart koşan bir yazılı rehberdir. LAR'da hayvanlarının belge, kafes türü, taşıma esnasında hayvanın doğal özelliklerine göre sağlanması gereken şartlar, etiketleme ve diğer teknik konularda bilgiler verilmektedir. Ayrıca dünyadaki tüm bilinen hayvan türleri ticari ve teknik isimlerine göre sınıflandırılarak, özellikle nesli tükenmekte olan tehlike altındaki hayvanların taşınması esnasında Nesli Tehlike Altında Olan Yabani Hayvan ve Bitki Türlerinin Uluslararası Ticaretine İlişkin Sözleşme (CITES) izin belgesinin gerekli olup olmadığına dair bilgi verilmektedir.²⁶

IATA-LAR kuralları dikkate alınarak aşağıdaki prosedüre uygun şekilde canlı hayvan yüklemesi gerçekleştirilir.²⁷

- Isıtma ve havalandırmanın olduğu kompartımanlara yüklenmelidir.
- Canlı hayvanlar kalkışa yakın kapı ağzına yüklenerek, önce indirilmesi sağlanmalıdır.
- Canlı hayvan kafesleri (konteynerler) daima dik durumda yüklenmeli ve bağlanmalıdır.
- Uzun süreli uçuşlarda kuş taşımacılığı yapılırken hayvanların beslenebilmeleri için kargo kompartımanlarının ışıklarının açık olması gereklidir.
- Birbirlerini negatif etkileyebilen hayvanlar örneğin kedi ve köpekler birbirlerini görmeyecek şekilde aynı kompartımana yüklenebilirler.

²⁵ SHGM Yayınları, **Kargo Hizmetleri**, 2015, s.53.

²⁶ <http://havakargoturkiye.com/Roportaj/7/189/canli-hayvan-tasimaciligi-uzerine>, (1.08.2017)

²⁷ SHGM, **Gözetim Ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Kasım 2016, Ankara, s.294.

Hava araçları ile taşınan canlı hayvan kargoları, Çok Önemli Kargo (VIC) kapsamında oldukları için taşıma işlemlerinde öncelikli kargolar içerisinde yer almaktadırlar.²⁸

A. Gönderici Sorumlulukları

Gönderici veya yetkili acentesi canlı hayvan taşınması sırasında aşağıdaki konulardan sorumludur:²⁹

- Taşımanın gerçekleşebilmesi için çıkıştan varışa kadar tüm rezervasyonların yapılıp konfirmasyonlarının alınması gerekir.
- Gönderici sertifikasını doğru olarak doldurmalı ve gerekli dokümanları hazırlamalıdır.
- Ulusal kısıtlamaları, Taşıyıcı ve Ülke IATA kurallarını uygulamalıdır.
- Hayvan için güncel IATA-LAR'da belirtilen konteyneri temin etmelidir.
- Varış noktasının kurallarına ters düşmeden türün özelliğine uygun yiyecek ve barınma şartlarını sağlamalıdır.
- Gönderici sertifikasında belirtildiği gibi konteyner içindeki canlı hayvan adedini, canlı hayvanın bilimsel ve genel adını bildirmelidir.
- Konteynır üzerine beslenme ve su talimatını yapıştırmalı, bir kopyasını da gönderi ile gitmek üzere dokümanlara ilave etmelidir.
- Konteynır talimatlarına göre hayvana son olarak verilen su ve yiyecek maddesinin tarih ve saatini belirtmelidir.
- Hayvan hamile ise veya son 48 saat içinde doğum yapmış ise belirtilmelidir.
- Hayvana ilaç verilmiş ise; verilen ilacın adı, verilen doz, verilen saat ve verilme şekli yazılı olarak konteynere yapıştırılır, bir kopyası da malla birlikte gönderilmelidir.

²⁸ Samettin Akbaş, Suat Ericekli, Hümeysra Pirinççi, **Havayolu Kargo Taşımacılığı**, Ankara, THY A.O. Kargo Müdürlüğü, 2002, s.81.

²⁹ SHGM, **Gözetim Ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Kasım 2016, s.376.

B. Taşıyıcının Sorumluluğu

Canlı hayvanların havayolu ile problemsiz taşınmalarında taşıyıcının dikkate alması gereken birçok faktör bulunmakla beraber, en önemlileri şunlardır;³⁰

- Taşınacak hayvanın türü, özellikleri, cinsi, cinsiyeti, yaşı ve vücut ölçüleri.
- Hayvanın durumu; kırılmış olup olmadığı, hamileliği, süten kesilip kesilmediği.
- Hayvanın konulacağı konteynerin yapısı.
- Taşıyıcı uçağın tipi.
- Gerekli kompartman alanı.
- Kompartman özellikleri; havalandırma, hava akım yönü, ısıtma yeterliliği gibi.
- Varsa transit ve transfer noktalarındaki çevre şartları; yükleme, boşaltma ve yerdeki taşıma boyunca maruz kalınacak iklim koşulları.
- Hayvana etki edebilecek nitelikteki başka kargoların varlığı.
- Uçuşta refakatçi gerekliliği.
- Yerdeki depolama yeterliliği.
- Gerekli dokümanların varlığı; AWB, gönderici sertifikası, ithalat/ihracat izni, sağlık sertifikası, CITES listesinde olan hayvanlar için gerektiğinde CITES ithal izni.

³⁰ SHGM Yayınları, **Kargo Hizmetleri**. 2015, s.54-55.

Şekil 4: CITES Dokümanı (Convention On International Trades In Endangered Species Of Wild Fauna and Flora)

CONVENTION INTERNATIONAL TRADE IN ENDANGERED SPECIES OF WILD FAUNA AND FLORA		PERMIT/CERTIFICATE No: TR180309/-/000	
		☐ EXPORT ☐ RE-EXPORT ☐ IMPORT ☐ OTHER	
		Original Valid until	
3. Importer (name and address)		4. Exporter/re-exporter (name and address, country)	
3a. Country of destination			
5. Special conditions		6. Name, address, national seal stamp and country of Management Authority	
For live animals, this permit or certificate is only valid if the transport conditions conform to the Guidelines for Transport of Live Animals or, in the case of air transport, to the IATA Live Animals Regulations.		Yetkili kurum ismi, adresi, amblemi/mührü ve Ülkesi REPUBLIC OF TURKEY MINISTRY OF FORESTRY AND WATER AFFAIRS GENERAL DIRECTORATE OF FORESTRY Gazi tesisleri Beştepe 06560 ANKARA / TURKEY	
5a. Purpose of the transaction (see reverse)	5b. Security stamp No		
7/8. SCIENTIFIC NAME (genus and species) AND COMMON NAME OF ANIMAL OR PLANT	9. Description of specimens including identifying marks or number (age/sex if live)	10. Appendix No. and source (see reverse)	11. Quantity (including unit)
7/8.	9.	10.	11.
A 12. Country of origin * Permit no Date		12a. Country of last Certificate No Date	12b. No of breeding operation** or
B 12. Country of origin * Permit no Date		12a. Country of last re-export Certificate No Date	12b. No of breeding operation** or date of acquisition***
C 12. Country of origin * Permit no Date		12a. Country of last re-export Certificate No Date	12b. No of operation** or date of acquisition***
D 12. Country of origin * Permit no Date		12a. Country of last re-export Certificate No Date	12b. No of operation** or date of acquisition***
* Country in which the specimens were taken from the wild, bred in captivity or artificially propagated (only in case of re-export) ** Only for specimens of Appendix-I species bred in captivity or artificially propagated for commercial purposes *** For pre - Convention specimens			
13. THIS PERMIT IS ISSUED BY:			
Section Director ANKARA			
Place		Date	
14. EXPORT ENDORSEMENT:		15. Bill of Lading/Air Waybill Number:	
Block	Quantity		
A			
B			
C			
D			
Part of export		Date	Signature
			Official stamp and title
PERMIT/CERTIFICATE No: TR180309/-/000			

Kaynak: [https://www.ogm.gov.tr/ekutuphane/CITES/08-CITES%20Form%20Örneği%20\(Ön\).pdf](https://www.ogm.gov.tr/ekutuphane/CITES/08-CITES%20Form%20Örneği%20(Ön).pdf), (02.01.2018)

- Sadece sağlıklı ve iyi durumda görünen hayvanlar taşımaya kabul edilir.
- Hayvanın taşıyıcıya ne zaman teslim edileceği, taşıyıcı ile görüşülerek belirlenmelidir.
- Beraberinde, hayvanın taşımaya uygun olduğunu ve taşıma sırasında doğum riski olmadığını bildirir veteriner sertifikası olmayan hamile hayvanlar taşımaya kabul edilmez.
- Tamamen kapalı konteynerlerdeki canlı hayvan gönderilerinde (süs balıkları gibi) , taşıyıcı kabulde sadece fiziksel olarak paketi kontrol eder. Paket kapatılmış olduğundan yalnızca dış görünüşün konteyner talimatlarını karşılayıp karşılamadığını kontrol etmekle yükümlüdür.
- Taşıyıcı türü çevre şartlarına ve çevredeki diğer etmenlere karşın korumak için gerekli önlemleri almalıdır.
- Taşıyıcı, IATA-LAR kitabının 2 ve 3. bölümlerindeki ilgili ülke ve taşıyıcı şartlarının yerine getirildiğinden emin olmalıdır.
- Hayvanın uçuş sırasında, değişken fiziksel çevreye ve şartlara dayanamamasından, yetersiz paketlenmesinden, kendi doğasından veya kendi kendine zarar vermesi veya diğer hayvanların boynuzlaması, yaralaması, tekmelemesi, ısırması gibi olaylardan kaynaklanan yaralanma ve ölümlerden veya doğal nedenlerden meydana gelen ölüm, hasar ve masraflardan taşıyıcı sorumlu değildir.
- Taşıyıcı hiç bir durumda, hayvan refakatçısının sebebiyet vereceği veya şartların, hayvanın hareket ya da davranışlarının neden olacağı ölüm ya da yaralanmalardan sorumlu değildir.
- Gönderici, AWB'nin arka yüzünde yazılı olan genel taşıma şartları hakkında bilgilendirilmelidir. Taşıyıcının yükü taşıma zorunluluğu yoktur.
- Taşıyıcı, AWB'de belirtilmiş olmasına rağmen uçuş rotasını değiştirebilir veya seçebilir.

Şekil 5: Havayolu Konşimentosu (Air Waybill - AWB)

117 SEA 19579851		117 19579851	
Shipper Name and Address		Shipper's Account Number	
Consignee Name and Address		Consignee's Account Number	
		It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.	
Issuing Carrier's Agent Name and City		Accounting Information	
Agent's AITA Code		Account No.	
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing		Reference Number	
To By First Carrier to by to by		Optional Shipping Information	
Airport of Destination		Declared Value for Carriage	
Flight Date		Declared Value for Customs	
Handling Information		Amount of Insurance	
These commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations. Ultimate destination		INSURANCE - If carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance".	
No. of Pieces RCP		Gross Weight	
Rate Class		Commodity Item No.	
Chargeable Weight		Rate	
Total		Nature and Quantity of Goods (Inc. Dimensions or Volume)	
Prepaid		Weight Charge	
Collect		Other Charges	
Valuation Charge		Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.	
Tax			
Total Other Charges Due Agent			
Total Other Charges Due Carrier			
Total Prepaid		Signature of Shipper or his Agent	
Total Collect		Signature of Issuing Carrier or its Agent	
Currency Conversion Rates			
CC Charges in Dest. Currency			
For Carriers Use only at Destination		Charges at Destination	
Total Collect Charges		117 19579851	

Kaynak: SHGM, Gözetim ve Yönetim Hizmeti Kitabı, Kasım 2016, s.393

C. Canlı Hayvanların Sınıflandırması

Hava araçlarıyla taşınacak canlı hayvan kargoları IATA-LAR 6.2' de belirtilen prosedürler kapsamında, belirli bir sınıflandırma içerisinde işlem görmektedirler.³¹

A - Amfibiler/ Hem Karada Hem de Suda Yaşayanlar

B - Kuşlar

C - Kabuklular

F - Balıklar

I - Omurgasızlar

M - Memeliler

R – Sürüngenler

Şekil 6: Önemli ve Yaygın Canlı Hayvanlar

Common Name	Type	Container Requirement	Scientific Name	CITES Appendix
Aardvark	M	75	Orycteropus afer	
Aardwolf	M	82	Proteles cristatus	III
Abbott's Booby	B	21	Papadula abbotti	I
Abbott's booby	B	21	Sula abbotti	I
Accentor	B	11E	Prunella spp.	
Adanson's Mud Turtle	R	43	Pelusios adansonii	III
Addax	M	73	Addax nasomaculatus	I
Afep Pigeon	B	15	Columba unicincta	III
African Black Terrapin	R	43	Pelusios niger	III
African blind barb fish	F	51	Calobarbus geertsi	II
African Civet	M	78	Civettictis civetta	III
African elephant	M	71	Loxodonta africana	II
African firefinch	B	11A	Lagonosticta rubricata	III
African green pigeon	B	15	Treron calva	III
African Quailfinch	B	11A	Oryzospiza atricollis	III
African Silverbill	B	11A	Euodice cantans	III
African silverbill	B	11A	Lonchura cantans	III
African slender-snouted crocodile	R	42	Crocodylus cataphractus	I
African spurred tortoise	R	43	Geochelone sulcata	I
African wild ass	M	73	Equus africanus	I
Adama	R	41	Amphibolurus spp.	

Kaynak: SHGM Yayınları, **Kargo Hizmetleri**. 2015, s.55.

³¹ SHGM Yayınları, **Kargo Hizmetleri**, 2015, s.55.

1.2.2.2. Bozulabilir Kargo Rutin Trafiği

Yükseklik, ısı, nem, iklim veya diğer çevresel şartların değişikliği ya da verilen zaman aralığının aşımı nedeniyle bozulabilecek, çürüyebilecek nitelikteki kargolardır. Bu kargolar,³²

- Çıkıştan varışa kadar bozulmadan gidebilecek sağlamlıkta ve uygun ambalajda olmalıdırlar.
- Gönderici tarafından bildirilen özel taşıma işlemi varsa kabulü buna göre yapılmalıdır.
- Teslim saati gönderici ve acente yetkilisi ile yapılan ön anlaşmalarla saptanmalıdır.
- Karışık kargo içinde bulundurulmazlar.
- Kuru buz ile paketlenmişlerse güncel IATA DGR'ye göre işlem yapılmalıdır.

Bozulabilir kargolara bakıldığında,³³

- Taze çiçek,
- Canlı bitkiler,
- Taze sebzeler,
- Taze et,
- Taze meyve,
- Unlu mamuller,
- Damızlık yumurta,
- Taze deniz ürünleri,
- Aşılar ve tıbbi malzemeler,
- Süt ve süt ürünleri,
- Dondurulmuş yiyecekler,
- Eczacılıkla ilgili ürünler,
- İnsan ürünleri (kan, plazma, anti hemofili faktörü, kemik iliği),
- Baharatlar,

³² SHGM, **Gözetim ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Kasım 2016, s.383.

³³ SHGM, **Gözetim ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Kasım 2016, s.383.

- Çikolata ve ürünleri,
- Şekerlemeler,
- Bal ve bal ürünleri,
- Kozmetikler yer almaktadır.

Bozulabilir kargoları gönderen, kabul eden veya yükleyen herkes; “IATA PERISHABLE CARGO MANUAL” kitabındaki kuralları uygulamak zorundadır.

a) Etiketlemeler

- Her pakete mutlaka “PERISHABLE “ etiketi,
- ”THIS WAY UP “ etiketi (en az iki adet),
- Birim Yükleme Aracı (ULD) yüklendiğinde ULD etiketinin üzerine mutlaka Bozulabilir (“PER”) kodu yazılmalıdır.
- Wet kargo olarak taşıma yapılmalıdır.
- “KEEP COOL” (serin tutun) özel bir ısı gerektiren ürünler için etiketleme yapılmalıdır.

Çiçekler, taze sebze ve meyvelerle bir arada yüklenmez. Çünkü sebze ve meyvelerden çıkan Etilen gazı çiçeklerin bozulmasına neden olur.

Şekil 7: Bozulabilir Kargo Etiketlemeleri ve Yanlış Yüklemenin Sonuçları

İnsanlar İçin Yiyecek Malzemeleri (EAT)		COL	veya	FRZ		Etilen gazına maruz kalan sebzeler
Sebze ve Meyveler (PEP)		COL		FRZ		
Taze Balık (PES)	"Perishable" Gerekliyse, "Isı" (Keep Cool Veya Keep Frozen) "This Way Up"					Yüksek ısıya maruz kalmış sebzeler (20 ° C)
Dondurulmuş Balık (PES)		FRZ				
Sofralık Yumurta (EAT)				KIRILACAK Fragile	COL	Düşük ısıya maruz kalmış sebzeler (1° C'de depolanmış)
Damızlık Yumurta (HEG)		COL		KIRILACAK Fragile		Değişken ısıda taşıdığından su kaybına uğramış fasulye ve elma
Kesilmiş Çiçekler (PEF)	This Way Up "Perishable" "Keep Cool" (Özel Bir Isı Gerektiriyorsa)					

Kaynak: SHGM Yayınları, **Kargo Hizmetleri**. 2015, s.64 - 65.

1.2.2.3. Ağır Kargolar

Ağırlığı nedeniyle özel bir uygulama gerektiren ve tek parça ağırlığı 150 kg ve üzeri olan kargolardır. Bu kargolar ağırlığa dayanıklı ambalajlarda taşınmalıdır. Ayrıca özel kargoların genel kabul gerekliliklerine ilaveten, havaalanı yükleme araç-gereçleri ve kapasite kontrolleri de yapılmalıdır. Dolayısıyla uçak kapı ölçüleri, taban çekeri, ambar boylam limitleri ölçüleri içinde olmalı ve Ağır (HEA) etiketi ile etiketlenmelidir. Ağır kargoların kabulü esnasında dikkat edilecek hususlara bakıldığında:³⁴

- Bulk kompartımanına yükleme söz konusu ise uçağın taban çekeri limitlerini aşmamak için destek kullanılmalıdır.
- Yere temas eden kısımlar aynı değilse (motor, pompa vs.) gerekli teçhizat (forklift) ile taşınacak şekilde tahta palet üzerine konulmalıdır.
- “HEA” etiketi ile etiketlenmeli ve dik yüklenmesi gerekiyorsa “Dik Duracak” etiketi dörtkenarına da yapıştırılmalıdır.
- Belirli yerlerden tutularak kaldırılması gerekiyorsa, bu yerler açıkça belirtilmelidir.
- Bağlandığında, bağlama malzemelerinin kırılabilir bölümlere zarar vermemesine dikkat edilmelidir.
- Eğer birkaç parça açıkta gönderiliyorsa bunların birleştirilip deste haline getirilmesi gerekir (araba parçaları, araba kapıları vb.)
- Arabalar IATA DGR’ye göre taşınmalıdır.
- Araba palet üzerindeyken ve yerde taşınması sırasında gerekli emniyet tedbirleri alınmalıdır.
- Yerde veya uçakta iken el freni çekilmiş olmalıdır.
- Anahtarlar arabanın üzerinde olmalıdır.

³⁴ SHGM Yayınları, **Kargo Hizmetleri**. 2015, s.69.

1.2.2.4. Tehlikeli Maddeler

Taşımada sağlığa, emniyete, diğer varlıklara ve çevreye zarar verme riski taşıyan IATA DGR kitabındaki tehlikeli maddeler listesinde tanımlanmış veya bu kurallara göre sınıflandırılmış kimyasal ve/veya fiziksel karakteristiklerinden dolayı, yolcuya, ekibe, uçağa veya uçakta bulunan diğer kargolara ve çevreye zarar verebilecek nitelikteki kargoların, taşıma için kabullerinde, etiketlenmelerinde, yüklenmelerinde, istif edilmelerinde özel birtakım kuralları olan maddelere veya nesnelere “Tehlikeli Maddeler” denir.³⁵

A. Sınıflama: Tehlikeli maddeler, Birleşmiş Milletler Uzmanları Alt komitesi tarafından taşımacılıkta belli kriterlere dayanarak sınıflanmaktadır. Hava taşımacılığı için madde ve nesnelerin kabul edilebilirliği ve aynı zamanda taşınabilmesi için bu sınıflama yapılmaktadır. Tehlikeli maddenin doğru sınıflanması veya tehlikeli madde olup olmadığını belirleme sorumluluğu göndericiye aittir.³⁶

B. Yasaklamalar: Bazı tehlikeli maddelerin uçakla taşınması çok tehlikelidir, bazıları sadece kargo uçağında taşınabilir. Uçaklarda tamamen taşınması yasak olan tehlikeli maddeler, yetkili otoriteden onay alarak taşıyıcının da taşımayı kabul ettiği takdirde taşınabilir. Koşullar ne olursa olsun hiçbir şekilde uçakla taşınması için kabul edilmeyecek tehlikeli maddeler ve özellikleri şöyledir:³⁷

- -75 C bir ısıda, 48 saat süre ile maddede yanma ve yapısal değişim olması,
- Maddenin yapısında klor ve amonyum tuzlarının bulunması,
- Maddenin şok karşısında patlama özelliğine sahip katı ve sıvılar olması,
- Mekanik şok karşısında patlama özelliğine sahip katı ve sıvılar içermesi,
- Maddenin anormal şartlar altında bir yerden bir yere taşınırken ısınıyor veya gaz çıkarıyor olması,

³⁵ Türk Hava Yolları Akademisi, **Özel Kargolar Kitabı**, İstanbul, 2010 s.4

³⁶ SHGM, **Gözetim ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Kasım 2016, s.220.

³⁷ Metin Çancı, Murat Erdal, **Uluslararası Taşımacılık Yönetimi**, İstanbul, UTİKAD, 2003, s.47.

- Gönderici tarafından mal cinsi tanımlanamayan veya mal tanımında tereddüt bulunan kargolar hiçbir şekilde kabul edilemezler.

C. Paketleme: Tehlikeli maddelerin havayolu ile emniyetli bir biçimde taşınmasında paketleme temel unsurlardandır. IATA Tehlikeli Maddeler Kuralları havayolu ile bu madde veya nesnelerin taşınması durumunda paketleme talimatlarında tekli paket veya iç ve dış paket bilgilerini ayrıntılı bir şekilde içermektedir. Paket talimatlarında normalde Birleşmiş Milletler'in belirlemiş olduğu performans testlerinden geçmiş paketleri içerir; ancak limitli miktar (Limited Quantity) şartları altında da paketleme talimatları olarak detaylı açıklamalar bulunmaktadır. Bu detaylar aşağıdaki gibidir:³⁸

A. Göndericinin Sorumlulukları

- Gönderici personeline sorumluluğu oranında eğitimini aldırması,
- Maddenin veya nesnenin DGR'de yasaklı olup olmadığından emin olması,
- Tehlikeli maddenin tanımlamasının, sınıflamasının, paketlemesinin, belgelerinin, etiketleme ve işaretlemesinin doğru olduğundan emin olması,
- Tehlikeli maddenin paketlenmesinde hava taşımacılığı kurallarına uygun olduğundan emin olması.

B. Taşıyıcı Sorumlulukları

Taşıyıcının kargo kabul personeli, mal kabulünün DGR'ye uygun olduğundan emin olmalıdır. Tehlikeli madde gönderisinde kontrol listesi (checklist) kullanılması zorunludur. Taşıyıcının sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir;³⁹

- Kabul,
- Depolama ve yükleme,
- Denetim,

³⁸ SHGM, **Gözetim ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Kasım 2016, s.220 - 221.

³⁹ SHGM, **Gözetim ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Kasım 2016, s.76.

- Bilgilerin varlığı, acil durum şartları bilgileri,
- Tehlikeli madde kazalarının raporlanması,
- Evrakların kayıt altında tutulması.
- Eğitim.

1.3. HAVAYOLU KARGO PAZARINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Pazar, tüm işletmelerin beslendiği bir kaynaktır. Bir işletmenin pazardan beslenebilmesi için, uygun ürünleri, uygun zamanda ve uygun fiyatla pazara sunması gerekmektedir. Bir yerde pazardan söz edebilmek için arz ve talebin bulunması gerekmektedir.⁴⁰ Bu bağlamda havayolu işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini yönelttiği örgütler ya da müşteriler, o havayolu işletmesinin pazarını oluşturmaktadır.⁴¹ Havayolu pazarı, havacılığa dair tüm işlemlerin gerçekleştiği, alıcılar ve satıcılar arasında ticari işlemlerin yapıldığı mal ve hizmet fiyatlarının eşitlendiği pazardır.⁴²

1.3.1. Havayolu Kargo Pazarı

Hava taşıyıcıları, zamanla yolcu pazarındaki gelirlerinin azalması ve pazarın yolcu talebine doyması, taşıyıcıların kargo pazarına dönmesine sebep olmuştur. Dünya genelindeki kargo hacmindeki artış, kargo kapasitesini etkili bir şekilde taşınma yönetimini ortaya çıkarmıştır.⁴³

IATA'nın hava kargo pazarına ait 2017 yılı değerlendirmesine bakıldığında, küresel ticaret sisteminin vazgeçilmez bir parçası olan hava kargo, 2016 yılında küresel ticaretin yaklaşık %35'ni temsil eden 53.9 milyon metrik ton mal taşımıştır. Bu da yıllık yükte 5.5 trilyon dolara veya günlük yükte 15.3 milyar dolara tekabül

⁴⁰ Gülsen Serap Çekerol, **Lojistik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823, 2013, s.90.

⁴¹ <http://easamodul10.blogspot.com.tr/2015/11/havayolu-pazarlama.html>, (03.08.2017)

⁴² <http://www.navlun.com.tr/en/blog/havayolu-pazarina-iliskin-genel-kavramlari/119>, (07.03.2017)

⁴³ Paul Hertwig, Philipp Rau, **Risk Management In The Air Cargo Industry, Revenue Management Capacity Options And Financial Intermediation**, Hamburg: Diplomica Verlag, 2010, s.6.

etmektedir.⁴⁴ Sektörün kâr ve zarar koşullarında, 2016 net karına bakıldığında 705 milyar dolarlık gelirle 34.8 milyar dolar olduğu ortaya çıkmaktadır.⁴⁵

Hava kargonun pazar payını artırabilmesi için odak noktası, kaliteyi arttıran, daha fazla görünürlük sağlayan ve daha iyi öngörülebilirliği sağlayan müşteri odaklı tedarik zinciri çözümleri geliştirmektir. Buna ek olarak hükümetler, tarifelerin azaltılması ve küresel ticareti kolaylaştıran uluslararası sözleşmeleri (Montreal Konvansiyonu, gözden geçirilmiş Kyoto Sözleşmesi ve Dünya Ticaret Örgütü'nün Ticareti Kolaylaştırma Sözleşmesi) onaylayarak ticari verimliliğin artırılmasını talep etmektedirler. Dolayısıyla ilgili IATA çalışmasında hükümetlerin düzenlemeleri yerine getirildiğinde yaratılacak ekonomik önemi şöyle ifade etmiştir; hava kargo bağlantısında her %1'lik bir artış için bir ülkenin toplam ticaret hacminde %6.3'lük bir artışa neden olabileceğini ortaya konulmaktadır.⁴⁶

IATA'nın "Havacılığın Geleceğini Şekillendirmek" adlı 2011 yılındaki çalışmasında, havacılık sektörü üzerinde arz ve talebin önemli ölçüde değişikliğe uğrayacağını, gelecekteki 35-40 yıllık bir dilim içinde dünya ekonomisinin iki katı bir hızla büyüme öngörüsüne dayandırmaktadır. IATA, 2050 dünya havacılığında 100 bin uçakla 16 milyar yolcu ve 400 milyon ton kargo taşınacağını ve havacılığın büyüme merkezinde önemli değişiklikler geçirerek batıdan doğuya kayacağı, Hindistan ve Çin başta olmak üzere Rusya, Türkiye, Endonezya, Brezilya ve Güney Afrika gibi ülkelerin bu büyümenin itici gücü konumunda olacakları belirtilmektedir.⁴⁷ Bu büyümede itici güç yaratma potansiyeline, bölgesel olarak bakıldığında;⁴⁸ Pasifik Asya'nın, ekonomik gelişme hızının batıya nazaran daha hızlı olması ve artan nüfusa paralel tüketim alışkanlıklarının benzer oranda eğilim göstermesi, büyümede itici güç konumunda olacağı görüşünü güçlendirmektedir. Bununla beraber kara yolu taşımacılığının coğrafyanın uzaklığı sebebiyle karşılaşılabileceği sıkıntılara bir

⁴⁴ Alexandre de Juniac Director General & CEO, **International Air Transport Association Annual Review 2017**, 73rd Annual General Meeting Cancun, June 2017, s.48.

⁴⁵ Alexandre de Juniac Director General & CEO, June 2017, s.8.

⁴⁶ Alexandre de Juniac Director General & CEO, June 2017, s.48.

⁴⁷ IATA, **Vision 2050 Report Singapore**, 12 February, 2011, https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf, (03.08.2017)

⁴⁸ Airbus, **Global Market Forecast 2009-2028 Flaying Mart Thinking Big**, 2009, s.147-150, <https://www.slideshare.net/agromera/airbus>, (05.08.2017)

alternatif olarak hava yolu taşımacılığının bölge için büyük bir fırsat yaratacağı öngörülmektedir.

Potansiyel bir havayolu taşımacılığı pazarının tahmininde, hava kargo pazarını hava yolu pazarından ayrı düşünmemek gerekir. Kargo pazarı ile yolcu pazarı arasında büyük farklılıkların olduğu görülmektedir. Aslında, hem yolcu pazarında hem de kargo pazarı arasındaki en büyük farklılık, potansiyel bir talebin hava araçlarıyla kargonun taşınma şeklidir. Hava araçları ile yolcu ve kargo taşınması arasındaki farklılıkların en önemlileri şu biçimde sıralanabilir,⁴⁹

- a) Yolcu pazarındaki çift yönlü talep, kargo pazarında büyük ölçüde tek yönlüdür. Bu da kargo taşıyıcıları için rota dengesizliklerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bunun aksine yolcu talebinde ise genel bir rota dengesi mevcuttur. Kargo pazarında ortaya çıkan rota dengesizliği, taşıyıcıların talepleri tahmin etmesini güçleştirmektedir. Yine de bazı hatlarda kargo taşımacılığı çift yönlü yapılabilmektedir. Örneğin Hong Kong-Tokyo uluslararası hattında, çift yönlü kargo taşımacılığı gerçekleşmektedir. Yolcu pazarında ise bu durum, olağan dışı çevresel olaylar olmadığı sürece (göç vs.) yolcu trafiği gidiş ve geliş noktaları arasında dengelidir.⁵⁰
- b) Kargo pazarı, yolcu pazarında olduğu gibi homojen bir yapıya sahip değildir. Hava kargo taşımacılığına konu olan yükün ağırlık, hacim ve şekil yönünden farklılıklar göstermesi heterojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Yolcu taşımacılığında bir koltuk, yolcuyu ifade etmek için yeterli iken kargo taşımacılığında hacim, boyut ve ağırlığın tanımlanması gerekmektedir. Ayrıca kargonun çok değerli bir elmas olabileceği gibi yapı bakımından şekilsiz ve ağır bir kütle de olabilmektedir. Bu bağlamda hava aracıyla taşınacak kargoya özel taşıma şekillerinin uygulanması ve yüke özel taşıma usullerinin belirtildiği güncel IATA kuralları (özel

⁴⁹ Stephen Shaw, **Airline Marketing And Management**, Pitman Publishing Limited, London, 1985, s.37.

⁵⁰ Rigas Doganis, **Flying Off Course: The Economics Of International Airlines**. (3. baskı). Londra: Routledge Publishing, 2002, s.312.

kargolar başlığı altında belirtildiği üzere, canlı hayvan, bozulabilir kargo, ağır kargo ve tehlikeli maddeler gibi) işletilmelidir.⁵¹

- c) İş amaçlı hava kargo pazarına bakıldığında, oransal olarak kalıplaşmış az sayıda yolcunun düzenli ve sık seyahat eden bir grubu kapsamasına rağmen grup, aile veya kişilerin eğlence veya tatil amaçlı dağınık bir yapıya sahip olan yolcu pazarından daha küçüktür.⁵² Hava yolu pazarı içerisinde en fazla konsantre olanı kargo pazarıdır. Yükleme ve dağıtım kararlarının az sayıda yöneticiye bağlı olması, sevk ve idare eden kişinin konsantrasyonunu artırır.⁵³
- d) Havayolu kargo pazarını yolcu pazarından ayıran en önemli hususların başında farklı taşıma mesafelerindeki rekabet gelmektedir. Yolcu taşımacılığı içerisinde uzun mesafeli pazarlar, rekabet ortamından fazla etkilenmediği halde kargo pazarı neredeyse uzun, orta ve kısa mesafe taşımacılığında tüm taşıma sistemleri (deniz, hava, kara, demiryolu) ile yoğun bir rekabet içindedir. Uzun etaplı yolcu pazarında havayolları fazla rekabetle karşılaşmadığı halde kargo pazarında tüm uzun-orta ve kısa mesafeli pazarlarda diğer taşımacılık sistemleriyle kayda değer bir rekabet yaşanmaktadır.⁵⁴ Taşımaya konu olan kargonun diğer taşıma türlerine göre neredeyse 4 kat daha pahalı olan hava yolu ile taşınması tercihi, göndericinin kargonun çabuk bozulabilir veya acil kargo (organ gibi) olup olmasına veya gecikme durumunda malın değerinde bir azalma veya kaybın yaşanması durumuna göre değişmekle beraber havayolu taşıma maliyetlerine katlanılması gerekecektir. Bunun dışında malın taşınma süresi içerisinde bir değer kaybı veya bozulma ortaya çıkmayacaksa, gönderici talebinde diğer taşıma sistemlerine doğru bir kayma yaşanacaktır.⁵⁵

⁵¹ Nawal K. Taneja, **Airline Planning : Corporate, Financial, and Marketing**, Levinton Books Blemington, 1983, s.151.

⁵² Stephen Shaw, 1985, s.37.

⁵³ Nawal K. Taneja, **Airline Planning : Corporate, Financial, and Marketing**, Levinton Books Blemington, 1983, s.151.

⁵⁴ Shaw, s.37.

⁵⁵ Nawal K. Taneja, 1983, s.151.

1.3.2. Havayolu Kargo Pazarının Bölümlendirilmesi

Havayolu kargo pazarına bakıldığında, yolcu pazarında olduğu gibi birbirinden kesin çizgilerle ayrılmış bir bölümlendirme görememekteyiz.⁵⁶ Bununla birlikte, havayolu kargo pazarı için bir bölümlendirme yapmak gerekirse, diğer taşıma sistemlerine (kara, deniz ve demiryolu) göre bazı üstün ve avantajlı yönlerinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda havayolu taşımacılığının diğer taşıma şekillerine göre tercih edilmesi, 3 farklı sınıflandırma ile belirtilmektedir.⁵⁷

Şekil 8: Kargo Pazarı Ayrımı



Kaynak: Mustafa Öç, **Havayolu İşletmelerinde Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni, Sayı No:10, Nisan-Mayıs-Haziran1992, s.10.

1.3.2.1. Acil Kargo Trafik

Bu trafik, hava aracı ile taşımaya konu olan yükün bir yerden başka bir yere çok hızlı bir şekilde naklini ifade etmektedir.⁵⁸ Örneğin, kar yağışının yoğun geçtiği bir dönemde havalimanına ait karla mücadele aracının arızalanması ve onarım için gerekli parçanın stokta olmaması sebebiyle görevini icra edemeyecek duruma gelmesi gibi. Bu durumda karla mücadele aracına ait parçanın, diğer taşıma sistemleri ile getirilmesi mümkündür. Ancak diğer taşıma sistemleri ile yapılan bir taşımada, taşıma süresi artacağından, geçici olarak Meydan Harekât Sahasında Kar, Buz, Sulu Kar Veya Su Birikintisi Nedeniyle Oluşan Tehlikeleri Bildiren Duyurular (SNOWTAM)

⁵⁶ Mustafa Öç, **Havayolu Şirketlerinde Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni, Sayı No:10,Nisan-Mayıs-Haziran 1992, s.9.

⁵⁷ Shaw, s.38.

⁵⁸ Eyüp Turşucu, 1995, s.42,

http://www.havakargoturkiye.com/App_FileUpload/Files/Databank_Rg1Y5_etursucu.pdf, (07.01.2018)

yayımlamak suretiyle pistin kapatılması gündeme gelebilmektedir. İşte bu gibi acil durumlarda hava taşımacılığı gerekebilmektedir.

Talebin fiyat karşısındaki esnekliğine bakıldığında, acil kargo trafiği pazarında talebin fiyat karşısında elastikiyeti diğer tüm pazar bölümlerinden daha düşüktür.⁵⁹

Acil durumlarda, havayolu kargo taşımacılığından beklenenler şu şekilde sıralanmaktadır;⁶⁰

- Kargonun asgari süre zarfında kapıdan-kapıya nakliyatı,
- Noktadan noktaya uçuş frekans sıklığı,
- Acil durum kargosu için uygun rota temininin sağlanması.

Tüm bu bilgiler ışığında, gerçekleşmesi muhtemel bir acil durumun, eksik bilgi nedeniyle tüm boyutlarının ele alınıp erkenden tespitin mümkün olmaması durumunda, havayolu taşımacılığında karşılaşılmaması muhtemel fiyatlandırma politikası ve hizmet planlaması gibi önemli problemlerin ortaya çıkabileceği ayrıca ifade edilmiştir.⁶¹

1.3.2.2. Bozulabilir Kargo Rutin Trafiği

Pazarın bu bölümünü oluşturan kargo ise, acil trafik koşullarını taşımaktadır. Örneğin, belli dönemlerde satışı yapılan ürünler ile yapısı itibariyle çabuk bozulma özelliği taşıyan meyve, sebze ve taze kesilmiş çiçek gibi. Bu tür kargoların en kısa sürede taşınması gerekmektedir. Bu yüzden rutin bozulabilir kargo trafiğinde, uçuş frekansının yoğunluğu çok önemlidir.

Üreticilerin ürünlerinin taşınması kararlarında karşılaştıkları alternatif iki seçenek vardır. Genellikle hava kargo trafiğini oluşturan alternatif pazarı kullanmayıp, elindeki ürünleri doymuş bir pazarda satışa sunacağı için düşük satış fiyatlarına

⁵⁹ Mustafa ÖÇ, **III. Ulusal Sivil Havacılık Sempozyumu**, Anadolu Üniversitesi Yayın. No:548, Eskişehir 1991.

⁶⁰ Lewis M Schneider, **The Future of the U.S. Domestic Air Freight Industry: An Analysis of Management Strategies**, Harvard University Press, 1973, s.35

⁶¹ Lewis M Schneider, 1973, s.35

katlanacak ya da hava kargo taşıma maliyetlerine katlanarak, ürünün kıt olduğu alternatif uzak pazarlarda daha yüksek fiyatlara satma imkânını elde edecektir.⁶²

Bu pazar bölümünde, alternatif diğer taşımacılık sistemleri ile çabuk bozulabilir ürünün nakliyatı rasyonel olmayacaktır. Diğer bir bozulma biçimi ise, günlük değer taşıyan gazetelerin haber değeri, pazar koşullarının çok hızlı değişmesinin bir sonucu olarak ilgili malın değerini yitirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu duruma ise, ekonomik bozulma denilmektedir. Ayrıca, çabuk bozulabilir mallarda olduğu gibi ekonomik bozulmaya konu olan ürünlerin de zamanında pazara ulaştırılması çok önemlidir. Pazarın bu bölümü için alternatif taşıma sistemlerine ve taşıma mesafesine göre talebin fiyat elastikiyetinin değişeceği yönünde olmaktadır.⁶³

1.3.2.3. Bozulmayan Kargo Rutin Trafiği

Her ne kadar uluslararası kargo trafiği içerisinde acil ve rutin bozulabilir kargo trafiğinin büyük bir pazar payının olduğu düşünülse de, trafiğin en büyük kısmını rutin bozulmayan kargo trafiği elinde bulundurmaktadır.

Ücret hesaplamalarına bakıldığında, genelde kara taşımacılığında yükün hacmi ön plana çıkarken hava taşımacılığında ise, ağırlık büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle ağırlığın ikinci planda olduğu hacimce büyük alan kaplayan kargoların tercihinde hava taşımacılığı önem kazanmaktadır. Mücevher, altın, değerli taşlar ve banknot gibi kara taşımacılığı için taşıma süresi ve çalınma ihtimali vb. büyük risklerin ortaya çıkması, hava kargo taşımacılığının tercih edilmesinde büyük bir anlam ifade etmektedir.

Hava kargo taşımacılığında sunulan hizmete bakıldığında, nispeten diğer taşıma türlerine göre hem çeşitli riskler ile karşılaşma durumu çok az hem de taşıma, yükleme ve boşaltma usulleri daha iyidir. Bu da işçilik ve paketleme masraflarını azaltan önemli bir unsurdur. Böylece üretici işletmelerin ürünlerinin taşıma esnasında ekstra ambalajlama, bozulma ve tahrip olma olasılığını önemsenmeyecek seviyelerde olması ve sigorta prim maliyetlerinin makul seviyelerde kalması gibi durumların

⁶² Eyüp Turşucu, 1995, s.43-44.

⁶³ Shaw, s.159.

havayolu taşımacılığında müşteri memnuniyetini arttıran diğer önemli unsurlar olduğu görülmektedir.⁶⁴ Ayrıca yolcu uçakları ile taşınması mümkün olmayan ürünlerin kargo uçakları ile taşınması zorunludur. Bu sebeple hava kargo taşımacılığında taşınan yüklere özgü uzmanlaşma alanları ve güncel usuller oluşturulmuştur. Örneğin; canlı hayvan, rutin bozulabilir ürünler, askeri malzeme ve tehlikeli maddeler gibi. Hava kargo taşımacılığının modüler taşıma uygulamalarına sahip olması, diğer taşıma sistemleri ile getirilen bir konteyner kargosu elleçlenmeden kolaylıkla kargo uçağına yüklenebilmektedir.

Hava kargo taşımacılığı, stoklama ve depolama giderlerini azaltarak pazar elastikiyetini arttıran bir yapıya sahiptir. Genellikle uzak ülkelerle yapılacak ticarete, dağıtımda aksaklıkların yaşanmaması ve diğer rakiplerle etkili bir şekilde rekabet edebilmek için pazara yayılmak gibi önem arz eden durumlar ürünün stoklanmasını gerektirir. Bu durum işletmelerin fazladan stok bulundurma maliyetine de katlanmasını gerektirmektedir. Fakat hava kargo taşımacılığı stok bulundurma maliyetini azaltıcı bir rol oynamaktadır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu stokları kısa süreler içerisinde uzak pazarlara ulaştırarak işletmenin sahip olduğu pazar elastikiyetini artırır.⁶⁵

Tüketimi fazla olan rutin bozulmayan ürünler sipariş edildiğinde teslimat süresi için uzun bir süre öngörülmemişse, pazarda sürdürülebilir bir rekabeti devam ettirebilmek ve talebe zamanında cevap verebilmek maksadıyla işletmelerin çoğu, stokta ürünü elde edilebilir bir şekilde tutmak zorundadır.⁶⁶

Kara taşıma araçlarının hava kargo taşımacılığına rakip sayılabilecek unsurlarına bakıldığında, kısa mesafe taşımacılığında kapıdan kapıya taşıma ve ücret gibi rekabeti oluşturan faktörler yer almaktadır. Buna karşı uzun mesafe taşımacılığında ise rekabet, zaman faktörüne bağlı olarak azalmaktadır.

Son olarak pazarın bu bölümü için talebin fiyat karşısındaki elastikiyeti ise, diğer rakip havayolu taşımacılığı pazarındaki işletmelere ve diğer kara taşıma

⁶⁴ MURPHY, G.J., **Transport and Distribution**, 2 nd. ed. Business Books, London 1978, s.168-178

⁶⁵ Shaw, s.159.

⁶⁶ Ray, D. Inventory Management. İm Gattorna (ed.), **Handbook of Physical Distribution**, 1983, s. 169-183

sistemlerine bağılı olmakla beraber, diğerkargo pazarı bölümlerinden daha yüksek bir seviyededir.⁶⁷

1.4. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ SEKTÖREL ETKİLERİ

Havayolu taşımacılığının bir diğerkonusu olan yüksek değerkli üretim öğelerini taşıyor olması, birçok sektörle yüksek oranda ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Üretimde kullanılan ürünlerin dünya genelindeki taşıma oranlarına bakıldığında, havayolu kargo taşımacılığının % 40’a varan bir kısmını taşıdığını göstermektedir. Dünya genelinde % 40’ın hava kargo ile taşındığı yükün değeri 2004 yılında yaklaşık 1.750 milyar dolara tekabül etmektedir. Bu değerin hava kargo taşımacılığı ile ortaya konulmuş olması, hava kargo taşımacılığının dünya ekonomisi içerisinde önemli bir payının olduğunu ortaya koymaktadır.⁶⁸

ICAO tarafından yayımlanan 2014 yılına ait raporda, dünya ticaretinin %35 oluşturan yükün hava kargo ile taşındığı belirtilmektedir.⁶⁹ 2013 yılındaki raporda 49,3 milyon ton iken,⁷⁰ 2016 yılındaki raporda ise, 53 milyon ton kargonun hava kargo ile taşındığı belirtilmiştir.⁷¹ Ayrıca 2002 Dünya Bankası raporunda, “Dünya Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla (GSYİH) büyüme hızı, % 98’lik bir oranla dünya havayolu taşımacılığının büyüme oranını (ve tersini) tahmin edebilir” denilmektedir.⁷² Dünya Bankası raporu ile ortaya konulan ilişki, havayolu taşımacılığının aslında dünya üzerindeki ekonomik etkisini çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. IATA 2017 Aralık verilerine bakıldığında,⁷³

⁶⁷ Shaw, s.159.

⁶⁸ Air Transport Action Group, **The Economic & Social Benefits Of Air Transport**, September 2005 & 2007, s.6-14, 15.

⁶⁹ ATAG, “Aviation Benefits Beyond Borders”,2014, s.8.

https://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG__AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf, (10.08.2017)

⁷⁰ Annual Report of ICAO Council: 2013, s.9, <https://www.icao.int/publications/Pages/annual-reports.aspx>, (10.08.2017)

⁷¹ ICAO, Annual Report, The World of Air Transport in 2016, <https://www.icao.int/annual-report-2016/Pages/the-world-of-air-transport-in-2016.aspx>, (22.01.2018)

⁷² World Bank, **World Development Indicators**, 2002, s.1,

https://www.icao.int/Security/aircargo/Documents/AirCargo_EconomicDevelopment.pdf, (10.08.201)

⁷³ IATA, **Fact Sheet Economic & Social Benefits of Air Transport**, 2014, s.1.

https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/fact-sheet-economic-and-social-benefits-of-air-transport.pdf, 10.08.2017)

- Havacılık, küresel ticaret ve turizmin vazgeçilmez kılan dünya çapında tek hızlı ulaşım sistemini sağlar.
- Havacılığın toplam küresel ekonomiye etkisi, doğrudan, dolaylı, uyarılmış (milli gelirdeki değişmelerden etkilenen yatırımlar) ve turizmin katalizör etkileri de dahil 2.7 trilyon dolardır.
- Havacılık, 2015 yılında yaklaşık 3.6 milyar yolcu taşıdı.
- Havacılık, 2015 yılında 51.2 milyon ton yük taşımış ve bölgeler arası mal ihracatının % 35'e değer kazanmıştır.
- Havadan gönderilen malların günlük değeri 17.5 milyar dolardır.
- Uluslararası turistlerin % 54'ü hava yoluyla seyahat ediyor.
- Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yapılan bir araştırmada, havacılığa yapılan yatırımın her 100 milyon doların her yıl GSYH'ye 70 milyon dolar ekstra katkı sağladığı belirtilmektedir.

Havacılık sektörü, gelir yaratma ve dünyanın dört bir yanındaki malların ve hizmetlerin taşınması için gerekli olan kamu hizmetleri açısından hükümete destek vermeye yardımcı olur. Böylece bir ülkenin uluslararası dünyayla etkin bir şekilde etkileşimini sağlayarak yolcuların ve yüklerin bir coğrafi konumdan diğerine taşınmasını sağlayacaktır. Bu aynı zamanda turizm ve ticaret yoluyla ekonomik yatırıma yardımcı olacaktır. İkincisi, toplu yatırım; operasyonları devamlılığı ve bakımı için yer esasına dayalı ileri teknoloji sistemlerini içeren altyapı sistemlerinin kullanımına yardımcı olur. Böylece havacılık endüstrisinin yer esasına dayalı altyapı sistemleri tüm havaalanı tesislerini kapsamaktadır. Bu hizmetler, hava limanının giriş kapısından çıkış kapısına kadar olan havayolu ve hava araçlarına sağlanan hizmetler, hava limanlarında yer alan (bagaj taşıma, biletleme ve perakende ve ikram hizmetleri gibi) yerinde yolcular için sağlanan hizmetler ile birlikte (Hava seyrüsefer ve hava regülasyonu gibi) gerekli hizmetlerden oluşmaktadır. Havayolu taşımacılığı GSYİH kalemi ile ekonomik sektörleri dört farklı açıdan desteklemektedir. Bunlar:⁷⁴

- **Doğrudan Etkiler (Direct Effects);** Bu, havacılık sektörünün altında olan işletmelerin istihdam, üretim veya faaliyet çıktılarıdır.

⁷⁴ Oxford Economics UK Country Report, **Economic Benefits From Air Transport In The UK**, November, 2014, s. 4 -25.

- **Dolaylı Etkiler (Indirect Effects);** Havacılık sektörünün, seyahat acenteleri gibi tedarik zinciri aracılığıyla desteklenen dönüşüm çıktısı ve istihdamını içermektedir.
- **Uyarılmış Etkiler (induced Effects);** Havacılık sektöründe doğrudan veya dolaylı olarak çalışanların harcamaları ile desteklenen istihdam ve çıktılarıdır.
- **Katalitik Etkiler (Catalytic Effects);** Bu da havacılık sektörünün yayılma stratejisi avantajlarını kapsamaktadır. Bunlardan bazıları hava yoluyla gelen yabancı ziyaretçilerin harcamaları ve doğrudan mal taşımacılığı ile sağlanan ticaret aracılığı ile desteklenen faaliyetleri içermektedir.

Hava taşımacılığı endüstrisinin en önemli ekonomik katkısı, diğer endüstrilerin performansı üzerine etkileri ve büyümeyi kolaylaştırıcı bir etki yaratmasıdır. Ayrıca dünya ekonomisinin performansını etkilemesinin yanı sıra, katalizör veya "bölünme" faydaları olarak adlandırılan tüm ekonomik faaliyetleriyle de diğer ekonomik sektörlerin verimliliğini artırılmasıdır. Bunlar;⁷⁵

a) Havayolu Taşımacılığı, Dünya Ticaretini Kolaylaştırır.

Hava taşımacılığı, ülkelerin ana pazarlara erişimini artırarak, küresel pazara katılmalarına ve üretimin küreselleşmesine yardımcı olur. Hava taşımacılığı, aynı zamanda, ülkelerin karşılaştırmalı bir avantaja da sahip olduğunu ortaya koyar. Şöyle ki, diğer mal ve hizmetler üreten ülkelerle ticaret yapmalarını kolaylaştırmaktadır.

b) Havayolu Taşımacılığı Turizmi Özellikle Uzak Ve Ada Bölgeleri İçin Vazgeçilmezdir.

Turizm doğrudan havayolları ve havalimanları gibi sektörleri desteklemektedir ve hava yoluyla gelen ziyaretçilerin harcamaları turizm endüstrisinde önemli miktarda iş yaratmaktadır.

⁷⁵ Air Transport Action Group, **The Economic & Social Benefits Of Air Transport**, September 2005, s.6-14, (10.08.2017)

c) Havayolu Taşımacılığı, Küresel Ekonomi Üzerindeki Üretkenliği Artırır.

Geliştirilmiş ulaşım ağı, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarın büyümesini sağlamaktadır. Sonuç olarak, işletmeler ölçek ekonomilerini daha iyi kullanabilir, böylece maliyetleri düşürebilirler. Ayrıca, karşılaştırmalı üstünlük alanlarında uzmanlaşabilmektedirler. Böylece farklı piyasaların oluşması, hava hizmetleri ve işletmelerinin daha rekabetçi bir sektörel yapı içerisinde daha verimli bir hale dönüşmesine katkı sağlar.

d) Havayolu Taşımacılığı, Tedarik Zincirinin Verimliliğini Artırır.

Örneğin, birçok sanayi, zamanında teslimat sistemlerinin bir parçası olarak teslimat sürecini kısaltmak, müşterilere hızlı ve güvenilir bir şekilde ürünler sunmak ve maliyetlerin düşürülmesini sağlamak için hava kargo taşımacılığını kullanmaktadırlar.

e) Havayolu Taşımacılığı, Ülkelere ve Bölgelere Yönelik Yatırımların Sağlayıcısı Olabilir.

Bir ülkenin hava taşımacılığı alanındaki bağlantıları, uluslararası işletmelerin o ülkeye yatırım yapma yönündeki kararlarında büyük önem arz etmektedir.

f) Havayolu Taşımacılığı, İnovasyona Teşvik Edebilir.

Dünyanın değişik yerlerinde bulunan işletmeler arasındaki etkili bir ağın oluşturulmasını ve oluşturulabilecek iş birliklerini teşvik eder. Ayrıca, iyi bir ulaşım altyapısının işletmeler tarafından yapılan araştırma ve geliştirme harcamalarını da teşvik edebileceği söylenebilir. Örneğin, inovasyon kaynaklı sabit maliyetlerin yükü, potansiyel pazarların büyütülmesi ile ortaya çıkabilecek daha geniş satışlar yoluyla düşürülebilir.

g) Havayolu Taşımacılığı, Bireylere Tüketici Refahı Sağlar.

Seyahat bağlantılarının artması ve yerel havaalanı toplulukları için çevresel etkileri, örneğin hava kalitesi, gürültü ve tıkanıklık gibi durumlar göz önünde bulundurularak dikkate alınmaktadır. Bu katalizör etkiler ile hava taşımacılığının doğrudan, dolaylı ve uyarılmış ekonomik etkileri arasında net

bir ayrım vardır. Basitçe, direkt, dolaylı ve uyarılmış etkilerin ekonomik değeri, havacılık endüstrisinin toplam gelirleriyle ilişkili iken, katalizör etkiler diğer endüstriler üzerinde etkilidirler.

Hava kargo taşımacılığının dünya çapında ticari işletmeler üzerindeki etkilerine bakıldığında;⁷⁶

- İşletmelerin müşterilere hizmet etmelerini ve ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlar. Böylece müşteri talepleri, hava kargo taşıyıcılarının verimli bir üretim organizasyonu için teşvik edici bir rol oynamaktadır.
- Hava kargo hizmetleri, alıcılar ve satıcılar arasında daha iyi ve daha etkili bir iletişim sağlar; Yeni satış yapan işletmelere katkıda bulunur ve mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılar.
- İşletmelerin yaklaşık % 50'si üretim verimliliğine yaptığı katkıdan dolayı hava kargo hizmetine güvenmektedirler.
- Yüksek değerli ürünlerin hızlı ve güvenilir bir dağıtımının sağlanması. Örneğin, modern dinamik endüstrilerle ilgili, ilaç / biyoteknoloji ve telekomünikasyon ekipmanları gibi.
- Ürün pazarlarının aralığını artırmak; e-ticaretin gelişimi işletmelerin düşük maliyetli tedarikçileri tanımasına yardımcı olur. Böylece hava kargo, müşterilerini ve tedarikçilerini birbirine bağlamış olmaktadır.
- İşletmelerin iade ve şikâyetlerinin ele alınmasını geliştirmek. Örneğin, parça onarımların hızlı bir şekilde yapılmasına veya yedek parçaların teslim edilmesine imkan oluşturmak gibi.
- E-Ticaretin geliştirilmesini kolaylaştırmak. Örneğin işletmeler, çevrimiçi alışveriş siparişlerini ülkeler arasında hızlı ve güvenilir bir şekilde taşımayı ve ürünlerin büyük depolar içerisinde muhafaza etme imkanı sağlamakta. Böylece işletmeler perakende ve dağıtım maliyetlerini düşürerek ürünlerin depolanması imkânına kavuşmaktalar.

⁷⁶ Air Transport Action Group, **The Economic & Social Benefits Of Air Transport**, September 2005, s.6-14, (10.08.2017)

- Geliştirilmiş stok yönetimi ve üretim tekniklerinin kolaylaştırmaktadır. Örneğin, işletmelerin stok maliyetleri, stok duraklamalarından kaynaklanan kayıplar ve üretim hatlarındaki makinelerin arızalanmasından kaynaklanan bozulmalar gibi.
- Garantili, hızlı, kapıdan kapıya teslimat servisleri sunan ve işletmelere lojistik destek sağlayan Express taşıyıcı endüstrilerinin geliştirilmesini kolaylaştırır.

1.5. HAVA KARGO TAŞIMACILIĞININ YEREL EKONOMİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Herhangi bir tesis, endüstri veya hava kargo operasyonları ile uğraşan ekonomiler, birçok açıdan yerel ekonomiyi etkileyebilmektedir. Ekonomik etkinin en yaygın örnekleri, yaratılan işler, yerel işletmelere getirilen toplam gelirler ve bir bölgenin GSYİH katkılarıdır. Dolayısıyla, havalimanı kargo operasyonlarının ekonomik etkileri, biçimi ne olursa olsun, temelde dört kanal üzerinden toplumu besler. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir:⁷⁷

1. Yüklerin yüklenmesi ve boşaltılması, kiralama ve güvenlik ile ilgili işleri ve depoda yüklerin elleçlenmesini içerebilir.
2. Havaalanında meydana gelen faaliyetler. Bu faaliyetler, nakliye işletmelerini ve gümrük brokerleri, kamyonlar ve bir dizi başka destekleyici işletme çalışmasının da dahil olduğu çok çeşitli fonksiyonları içerebilir.
3. Dolaysız ve dolaylı ücret ve maaş alanların harcamalarından doğan etkiler; ücretli çalışanlar gelirlerinin bir kısmını mal ve hizmetler için harcayarak diğer kişiler için dolaylı istihdam yaratmaktadır.
4. Yapısal kaynaklı katalizör etkiler; havalimanı içerisindeki bir bölgenin oluşturduğu iş ortamı, bir tesisi değiştirdiği gibi. Bir havaalanı, bir bölgede iş yapma maliyetini düşürebilir veya yeni işletmeleri çekmek için yaşam

⁷⁷ The National Academies Press , **Estimating the Economic Impact of Air Cargo Operations At Airports**, Part 1: User's Guidebook and Part 2: Research Report ,Contractor's Final Report for ACRP 03-16 Submitted July 2014, s.8-9. <http://www.trb.org/Publications/Blurbs/171800.aspx>, (09.08.2016)

kalitesini yeterince artırabilir. Hava kargo hizmetlerinden yararlanabilmek için havaalanına yakın depo kuran bir işletme de böyle bir etki yaratacaktır.

Ekonomik etki modelleri, ekonominin temel göstergelerine göre hareketlilikten kaynaklanan bölgesel ekonomideki değişimleri ölçer.

Ölçülen hareketliliğin kaynakları içerisinde bir değişikliğin olması için, üretim ya da tüketim faaliyetlerinde, hükümet politikalarında, altyapıda, maliyetlerde ya da teknolojiye bir değişiklik meydana gelmesi gerekmektedir. Ekonomi üzerinde ortaya çıkabilecek herhangi bir ekonomik aktivite değişiminin 3 farklı seviyede meydana gelmesi beklenir:⁷⁸

- Doğrudan etkiler, söz konusu sektör (ler) için nihai talebin ilk değişimini temsil eder.
- Dolaylı etkiler, tedarik endüstrileri, nihai talebin başlangıçtaki değişimine uyum sağlamak için çıktılarını artırdığı için cevabı temsil etmektedir. Bu dolaylı faydalanıcılar, arz ve hizmetler için para harcamışlar ve dolayısıyla dolaylı harcamaların bir başka turu yapılıyor vb. Dolaylı etkilere genellikle "tedarik zinciri" etkisi denir.
- Uyarılmış etkiler, doğrudan ve dolaylı ekonomik faaliyet yoluyla kazanılan ek ücret ve gelirden yararlanan hane halkının harcamaları ile sağlanır. Gelir artışı, hane halklarının satın alma gücünü artırır. Uyarılmış etkiler "tüketim odaklı" etkiler olarak da tanımlanır.

Memphis Uluslararası Havalimanı için yapılan bir çalışmada, Memphis'de toplam hava kargo yükü, 2007 mali yılı itibarıyla 4.4 milyar kilogram ve pound başına ortalama gelir 2.92 dolar olarak saptanmış. Toplam kargo gelir tahmini ise, yıllık 12,8 milyar dolar olarak belirlenmiştir. Çarpan etkileri sırasıyla giriş-çıkış modelleri vasıtasıyla belirlenmiş ve hava kargo operasyonlarından kaynaklanan toplam ekonomik çıktı yıllık olarak 27.1 milyar dolar olarak tahmin edilmiştir.⁷⁹

⁷⁸ The National Academies Press , Estimating the Economic Impact of Air Cargo Operations At Airports, Part 1: User's Guidebook and Part 2: Research Report ,Contractor's Final Report for ACRP 03-16 Submitted July 2014, s.8-9. <http://www.trb.org/Publications/Blurbs/171800.aspx>, (09.08.2016)

⁷⁹ University of Memphis, **An Economic Assessment of the Impact of the Memphis International Airport**, 2009, s.9.

Örneğin, New York ve New Jersey Liman Başkanlığı (PANYNJ), bölgedeki üç havalimanına hizmet veren hava kargo operasyonlarının 40.280 iş ve 2.4 milyar dolar doğrudan ücretten oluştuğunu tahmin etmektedir. Dolaylı ve uyarılmış etkiler de dahil edildiğinde, iş sayısının 79.650'ye yükseldiğini ve toplam ücretlerin 4 milyar doları aştığını belirtmektedir.⁸⁰

1.6. PAZAR FIRSAT ANALİZİ VE REKABET AÇISINDAN HAVAYOLU KARGO PAZARI

Günümüzde ürün ve mamullerin bir noktadan diğer bir noktaya taşıma sürecindeki talebin artışı, ulaşım kanallarının büyümesine ve arasındaki rekabet yarışının artmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda önemli bir pazar payına sahip olan havayolu taşımacılığında rekabetin boyutunun artan bir eğilim içinde olduğu görülmektedir. Yeni gelişen ve hızla büyüyen bir pazar olarak ele alındığında havayolu taşımacılığı, taşıma türleri içerisinde ortaya çıkan ancak kısa sürede önemli bir büyüme ortaya koyan bir pazar yapısı ile dikkat çekmektedir. Havayolu pazarı diğer taşıma türlerinin oluşturduğu işletmelere göre, hem daha hızlı bir ulaşım sistemini hem de etkili bir haberleşme sürecini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla havayolu taşımacılığının diğer ulaşım sistemlerinden daha güvenli olması, beraberinde hem bireyler hem de işletmeler açısından tercih sebebi olmaktadır.⁸¹ Havayolu işletmelerinin sahip olduğu kaynakların neler olduğunun bilinmesi, hedef pazarın belirlenmesi aşamasında büyük önem arz etmektedir. Şöyle ki, ürün ve hizmetlerin özellikleri, fiyatı, kullanım amacı, yaşam çizgisindeki yeri, pazarın yapısı ve rekabet durumu gibi analizlerin ortaya koyulması, işletmelere daha sağlıklı sürdürülebilir bir rekabetin yolunu açacaktır.⁸²

Literatürde belirtilen pazar tanımlarında, ürünün kendisinin yanında ürünün pazarlandığı coğrafi bölgenin de yer aldığı ifade edilmektedir. Havayolu pazarı

<http://www.flymemphis.com/Areas/Admin/Images/FinancialReports/Economic%20Impact%20MEM%202009.pdf>, (10.08.2017)

⁸⁰ The National Academies Press , **Estimating the Economic Impact of Air Cargo Operations at Airports**, Part 1: User's Guidebook and Part 2: Research Report ,Contractor's Final Report for ACRP 03-16 Submitted July 2014, s.8-9, <http://www.trb.org/Publications/Blurbs/171800.aspx>, (09.08.2016)

⁸¹ <http://www.navlun.com.tr/tr/blog/rekabet-analizi-acisindan-havayolu-pazari/305>, (22.09.2017)

⁸² <http://blog.reklam.com.tr/pazarlama/hedef-pazarin-secimi/951/>, (22.09.2017)

tanımlarında ise, özellikle rekabet analizleri ve rekabet hukuku açısından, bu ayrıma ihtiyaç duyulduğu ifade dılmıştır. Konu rekabet analizi açısından ele alındığında ise, rekabet analizinde yolcu pazarı; “ilgili ürün pazarı” ve “coğrafi pazar” olarak iki şekilde tanımlanmaktadır. Fakat havayolu taşımacılığı ürünü, temelde coğrafi anlamda yer değiştirme hizmetini ifa etmesi, hem ürünün kendisi hem de sunulduğu coğrafi bölgenin iç içe geçmesi ile sonuçlanmaktadır.⁸³ Dolayısıyla “havayolu kargo pazarı ve havayolu kargo pazarının bölümlendirilmesi” başlığı altında ele alındığı üzere, yolcu pazarında olduğu gibi havayolu kargo pazarında da birbirinden kesin çizgilerle ayrılmış bir pazar bölümlendirme görememekteyiz.⁸⁴ Bu durum havayolu yolcu taşımacılığında, ilgili “ürün pazarı” ve “coğrafi pazar” kavramlarının açık bir şekilde ortaya konulmasını güçleştirdiği gibi kargo pazarında da şekil 8’de belirtildiği üzere “acil trafik”, “normal bozulabilir trafik” ve “normal bozulmaz trafik” şeklinde ele alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.⁸⁵

07.10.2010 tarih ve 27722 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanan 2010/4 sayılı Tebliğ’de ilgili ürün pazarının tespitine yönelik ifade şöyledir: “İlgili ürün pazarının tespitinde, tüketicinin gözünde fiyatları, kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından birbiriyle değiştirilebilir veya ikame edilebilir olarak kabul edilen bütün mal veya hizmetlerden oluşan pazar dikkate alınır; tespit edilen pazarı etkileyebilecek diğer unsurlar da değerlendirilir.”⁸⁶

Tanımda da belirtildiği üzere, rekabet analizinde ortaya koyulan “ilgili pazar” tanımı havayolu ürünün kullanım amacının da dikkate alınması gerekliliğinin önemli olduğu belirlenmiştir. İlgili tanımlamada, ürüne yönelik 3 özelliğin ele alınması gerekliliği ifade edilmektedir. Bunlar; ürünün fiyatı, ürünü niteleyen özellikler ve ürünün kullanım amacı olduğu belirtilmiştir.

Dolayısıyla havayolu ürününün temel kullanım amacı yer değiştirmek, uçakla bir ürünün bir yerden başka bir yere taşınması şeklinde ifade edilmektedir.⁸⁷ Böylece daha önce de açıklandığı üzere, hava kargo taşımacılığında en sık karşılaşılan

⁸³ Ender Gerede, **Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler Teori Ve Türkiye Uygulaması**, SHGM Yayınları, Yayın No: HUD / T-01, 2015, s.18.

⁸⁴ Mustafa ÖÇ, **III. Ulusal Sivil Havacılık Sempozyumu**, Anadolu Üniversitesi Yayın. No:548, Eskişehir 1991.

⁸⁵ Gerede, s.18.

⁸⁶ Rekabet Kurumu. **Rekabet Kurulu’ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ**. Tebliğ No: 2010/4, 2010.

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=9.5.14354&MevzuatIliski=0&sourceXmISearch=Rekabet%20Kurulundan%20>, (23.09.2017)

⁸⁷ Gerede, s.18.

kargonun taşınmasına yönelik amaçlar, şekil 8’de belirtildiği üzere pazarda etkili rekabetin ortaya konulabilmesi için “acil trafik”, “normal bozulabilir trafik” ve “normal bozulmaz trafik” şekilde bölümlenerek müşteri amaçlarını yansıtacak şekilde üç bölümde ele alınmasını gerekli kılmıştır.⁸⁸ Tüm bu bilgiler ışığında, havayolu kargo pazarında rekabet analizinden bahsedebilmek için, kargo taşımacılığını konu alan pazarın bölümlendirilmesinde, ürünün fiyatı, özellikleri ve kullanım amacı gibi unsurların yer alması gerekmektedir.⁸⁹ Dolayısıyla bu unsurların yer aldığı bir pazar bölümlendirmesi ile etkili bir rekabetin ortaya koyulabileceği ve rekabette sürdürülebilir bir anlayışın geliştirilebileceği ifade edilebilir.

Havayolu taşımacılığı son yıllarda artan bir hızla devam etmektedir. Ayrıca kaynaklar bu büyüme hızının devam edeceği yönündedir.⁹⁰ Çeşitli büyüklükteki havalimanları, artan kargo talebini karşılayabilmek için yoğun bir yarış içerisindeyler. Hava kargo operasyonları, havaalanları ve çevredeki topluluklar için ek gelir sağlamaktadır. Ayrıca, bu hizmetlerin çoğunluğu kapalı saatler olarak adlandırılan gece yarısından altıya kadar ki dilimi içermektedir. Böylece havalimanları tesislerinin verimliliği arttırılarak daha iyi kullanılması sağlanmaktadır.⁹¹

Çoğu ülke havalimanları, hava ve yer hizmetleri ile ilgili büyük sıkışıklıklar ile karşı karşıyadır. Havayolu ile gönderilen yük miktarı artarken, aynı doğrultuda ve hızda havayolu kargo taşımacılığının uçuş kapasitesi artmamaktadır. Bu durumda havayolu işletmeleri ve nakliye işletmeleri gibi hava kargo sağlayıcıları, büyük havaalanlarından istedikleri hizmetleri sağlıklı bir şekilde elde edemezler. Ortaya çıkan bu durum, küçük ve orta ölçekli havalimanları için büyük fırsatlar yaratmaktadır. Şöyle ki,⁹²

Hava kargo operasyonlarının genişletilmesi konusunda bir karar alınmadan önce havalimanının durumu fizibilite edilmelidir. Özellikle,

⁸⁸ Shaw, s.38.

⁸⁹ Gere, s.18,19.

⁹⁰ Clancy, Brian. and David Hoppin, **The 2001 MergeGlobal Air Cargo World Forecast**, Air Cargo World, Vol. 91, No. 5, May, s 28.

⁹¹ Soto, Angel Eagle, **Global Logistics, Personal Conversations**, August and November, 2000’dan aktaran Golicic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T., **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.2, www.jstor.org/stable/pdf/20713537.pdf?refreqid=search%3A75f1efe34bf0b4a5a4a73900dcafc6e1, (12.08.2017)

⁹² Soto, Angel Eagle, August and November, 2000’dan aktaran Golicic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T., 2003, s.5.

müşterilerin hava kargo operasyonları için ihtiyaçları belirlenmeli ve bu ihtiyaçların yakın coğrafi bölgelerdeki diğer hava limanlarından daha iyi bir şekilde yerine getirilmesi için uygulamalar geliştirmeli. Havaalanları, eğer hava kargo pazarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmeyi başarabilirlerse pazar paylarını arttırabilirler. Bu değerlendirme, bir pazar fırsat analiz süreci uygulanarak gerçekleştirilebilir. Bir pazar fırsat analizi, belirli pazarlardaki mallar ve / veya hizmetler için faaliyetlere girmenin veya genişletmenin fizibilitesini belirlemek için şirketler tarafından uygulanmaktadır. Pazarı fırsat analizi süreci, şirketin kabiliyetleri doğrultusunda dış pazar potansiyel talebini, mevcut piyasa oyuncularını ve müşteri ihtiyaçlarını değerlendirmeyi içermektedir.

A. Piyasa Fırsat Analizi

Herhangi bir yeni pazara girmek, rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için etkili bir pazar analizini gerektirir. Küreselleşme, teknolojideki hızlı değişim ve yaygın toplumsal değişimler gibi makroekonomik güçler, bir işletmenin rekabet avantajı arayışında sıkıntılar yaşamasına neden olmaktadır. Kuruluşlar, belirsiz çevrelere uyum sağlamaya çabalarırken, ellerinde bulundurdıkları piyasa analizi ve yönetimi hayatta kalmaları için yaşamsal öneme sahiptir. İşletmeler, müşteri ve rakipleri ile daha büyük bir makro ortamda etkileşim içinde olan çeşitli güçlerin nabzını tutmalıdırlar. Bu amaçla pazar fırsat analizi, yöneticilerin dış ortamın belirsizliği ile baş etmelerine yardımcı olmak için sistematik ve mantıklı bir süreç olmaktadır.⁹³

Bu süreçte ilk adım, makro ortamın analiz edilmesini içerir. Makro çevre, işletmelerin kontrolü dışındaki, pazar fırsatlarını önemli derecede etkileyebilecek kuvvetleri barındırır. Başlıca önemli kuvvetler, ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve düzenleyici unsurlardan meydana gelmektedir. Örneğin bu makro çevredeki çeşitli kuvvetlerden bir tanesi, 11 Eylül 2001 tarihli terör saldırısıydı. Olaydan kaynaklanan sosyal eğilimler, belli etnik nüfusa, vatanseverliğe, hava yolculuğuna ve genel olarak güvenliğe yönelik tutumları içeriyordu. Bu konudan sonra alınan düzenleyici önlemler, hava taşımacılığını kullanan bireyleri ve kargoları etkiledi. Örneğin, hava trafik kontrolörleri tarafından ticari uçuşlar için sınırlandırılmış havaalanları ve kargo işleyiciler tarafından x-ray türevli tarama şartlarının büyük ölçüde artması gibi. Bunlar, tek tek işletmelerin kontrol edemeyecekleri büyüklük ve ölçekteki çevresel

⁹³ Soto, Angel Eagle, August and November, 2000'den aktaran Golobic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T., 2003, s.6.

makro güçlere örnektir. işletmelerin bu gibi durumlara verebileceği en iyi cevap, çevresel makro değişiklikler karşısındaki tutumlarının belirlenmesi ve olumsuz etkileri en aza indirmek için kendilerini konumlandırmalıdır.⁹⁴

Diğer önemli bir adım ise, ürünün veya hizmetin rekabet ettiği büyük pazarların belirlenmesini ve pazarın bir ürün pazarı yapısına bölünmesini içerir. Piyasaların belirlenmesi mutlaka son kullanıcı pazarlarının tanımlanmasını gerektirmektedir. Örneğin, son kullanıcı kimlerdir ve ürün veya hizmeti kullanarak hangi gereksinimleri karşılamaya çalışmaktadırlar gibi. Piyasalar genellikle çok sayıda ürün pazarı yapısına bölünebilir. Her bir ürün pazarı, müşterilerin belirli bir kullanım durumunda birbiri yerine geçebilecek ikame bir grup ürün veya hizmet olabilmektedir. Bu adım, Pazar düzenini anlamaya yardımcı olmanın yanında işletmenin rekabet edebileceği ve ürün ve hizmet çeşitliliğinin sınırlandırılmasında çok önemlidir.⁹⁵

Pazar analizinde piyasaların tanımlanma sürecinin ardından, pazar fırsatlarını belirlemek için bilgilerin toplanmasını ve analiz edilmesini içermektedir. Bu adımın amacı, pazarlardaki müşterileri, rakipleri ve tedarikçileri anlamak için tanımlayıcı profiller geliştirmektir. Müşteri profili oluşturulurken, her iki kanalın müşterisini (toptancı, distribütör, perakendeci, vb.) ve son kullanıcıları (bireyler ve işletmeler) dahil etmek önemlidir. Ürün kullanımının bir sonucu olarak müşteriler tarafından verilen değerlendirmelerin anlaşılması, doğru profili oluşturmak için kritik bir bileşendir. Müşteri değeri, "arzulanan bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek için bir ürün veya hizmet yardımı ile belirli bir kullanım durumunda gerçekleşmesi istenen şeyin (yani, sonuçların) müşterilerin algısı olarak tanımlanır".⁹⁶ Örneğin, müşteri bir

⁹⁴ Cadotte, Ernest and Harry J. Bruce, **Why Do A Market Opportunity Analysis?**, The Management of Strategy in the Marketplace. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing, 2003'den aktaran Golicic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T., **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.3, <http://www.freepatentsonline.com/article/Transportation-Journal/108115102.html>, (12.08.2017)

⁹⁵ George Day, Allan D. Shocker, and Rajendra K. Srivastava, **Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets**, Journal of Marketing, vol. 43, 1979, s. 8-19, http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5129&context=lkcsb_research, (12.08.2017)

⁹⁶ Woodruff, Robert B. and Sarah F. Gardial, **Know Your Customer: New Approaches to Customer Value and Satisfaction**, Cambridge, MA: Blackwell, 1996'dan aktaran Golicic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T., **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.3, <http://www.freepatentsonline.com/article/Transportation-Journal/108115102.html>, (12.08.2017)

kargonun taşınmasında hız, zaman, tutarlılık, kalite ve güvenlik vb. usulleri önemsemesi gibi belirtilebilir.

B. Rakip Analizi

Rakip analizi doğrudan rakiplerin yanı sıra aynı ihtiyaçları ve arzulan sonuçları gerçekleştirebilecek alternatif ürünler veya hizmetler sunanların sınıflandırılmasını içerir. Standartlaştırılmış Endüstriyel Kodlar rakiplerini belirlemede yararlı olmasına rağmen, yönetim kararı ve müşteri odaklı tedbirlerde önemlidir. Müşteri odaklı tedbirler arasında marka değiştirme davranışı, talep esnekliği ve müşteri yargısı bulunur.⁹⁷ Müşteri yargısı, rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarını ve işletmenizin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl değerlendirdiklerini belirler (Rakiplerin mevcut hedef ve kabiliyetlerine ve potansiyel gelecek stratejilerine odaklanılan rakip profillerinin pazar fırsatları hakkında fikir verebileceği ifade edilmektedir).

C. Tedarikçi Analizi

Tedarikçi analizi, işinizi yürütmek için gerekli olan malzemelerin varlığını ve erişilebilirliğini belirlemek için önemli bir adımdır. “Tedarikçi tabanı ne kadar dar veya geniş? Tedarikçilerin teklifleri, son kullanıcıların ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşılıyor?” gibi sorulara verilen cevaplar, işletmenin şu andaki ve gelecekteki pazar potansiyeli ve fırsatlarını anlamasına yardımcı olur. Müşteriler, rakipler ve tedarikçilerle ilgili bilgilerin toplanması ve analizi, piyasa, tarihsel maliyet ve kar verilerinin boyutu ve payı, piyasadaki uzun vadeli eğilimleri ve kısa vadeli değişimleri tanımlar.⁹⁸ Bu aşamadaki sonuçlar, pazara girmek için gerekli asgari gereklilikleri

⁹⁷ Lehmann, Donald R. and Russell S. Winer, **Analysis for Marketing Planning**, 5th Edition, Boston, MA: McGraw-Hill Irwin. 2002’den aktaran Golobic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T., **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.3, <http://www.freepatentsonline.com/article/Transportation-Journal/108115102.html>, (12.08.2017)

⁹⁸ Lehmann, Donald R. and Russell S. Winer, **Analysis for Marketing Planning**, 5th Edition, Boston, MA: McGraw-Hill Irwin. 2002’den aktaran Golobic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T., **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.3, <http://www.freepatentsonline.com/article/Transportation-Journal/108115102.html>, (12.08.2017)

belirlemekte ve böylece piyasa talep tahmini aşamasında talebin sayısallaştırılması için önemli bir girdi haline gelebileceği ifade edilmektedir.

D. Potansiyel Talebin Tahmini

Tüm ekonomik faaliyetler içerisinde talep tahmini, planlamanın merkezi niteliğindedir. Dolayısıyla talep tahmini, özellikle havayolları için çok önemlidir.⁹⁹ Diğer önemli bir adım, satışların ve pazar payının tarihsel bir görünümünü içeriyor olsa da, bu adım, gelecekteki pazar talebinin ve kuruluşun elinde tuttuğu talebin potansiyelinin tahmin edilmesini gerektirir. Talebi tahmin etmede dikkate alınması gereken önemli hususlar arasında, kuruluşun müşterilere sunacağı katma değer, rekabetle karşılaştırıldığında fark avantajının derecesi, teklifin rakipler tarafından kopyalanmasının kolaylığı ve arzın mevcudiyeti yer almaktadır.

E. Mali İşbirliği-Piyasa Fırsatlarının Değerlendirilmesi

Mali İşbirliği-Piyasa Fırsatlarının Değerlendirilmesindeki son adım - temel yeterliklerle tutarlı olan alıcı ihtiyaçlarını karşılamak için yeni yollar veya araçlar yaratmak ve bu fırsatları örgütsel yeteneklerle eşleştirmek gibi yeni fırsatların belirlenmesini gerektiren iki aşamalı bir süreçtir. Bu aşamada, bir organizasyonun iç kabiliyetleri (güçlü ve zayıf yönleriyle kendini belli eder) ve dış çevresi (çevresel fırsatlar ve tehditler üzerine yansıyan) arasındaki uyuma dikkat çekmek için bir Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler'in (SWOT) analizi önerilir.¹⁰⁰ Yeteneklerin analizi, nakit akışının olumsuz olması muhtemel büyüme dönemlerinde, işletmelerin piyasada tutunabilmesi için mevcut kaynaklarının değerlendirilmesini içermektedir.

⁹⁹ Hofton, A. **Forecasting in Air Transport**, Aeronautical journal, 1983, s.85.

¹⁰⁰ Cadotte. Ernest and Harry J. Bruce, **Why Do A Market Opportunity Analysis?**, The Management of Strategy in the Marketplace. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing, 2003'den aktaran Golicic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T., **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.3, <http://www.freepatentsonline.com/article/Transportation-Journal/108115102.html>, (12.08.2017)

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI TANIMI, BOYUTLARI VE İŞLEVİ

İşletmelerin artan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri, ortaya çıkabilecek değişiklikleri önceden sezebilme, değişim karşısında yeterince hazırlıklı olabilme, değişimi takip etmek ve değişim ile ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında tedbirler geliştirebilmek işletmelerin sahip olduğu tecrübe ve yetenekleriyle doğru orantılıdır. Etkili bir rekabetin ortaya koyulabilmesi, uygun stratejilerin saptanabilmesine ve uygulanabilmesine bağlıdır.¹⁰¹ Küreselleşme ile birlikte organizasyonlar, yönetime daha stratejik bir bakış açısı kazandırma fırsatı elde etmişlerdir.¹⁰² Bu bağlamda işletmeler, sayısız yönetim stratejisi belirlemelerine karşın en iyi yönetim stratejisi, işletmenin kendine özgü geliştirdiği ve kendisini yansıtan benzersiz uygulamaların olduğu bir yapıyı ifade etmektedir.¹⁰³

Stratejik Yönetim ile Miles ve Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter'ın ortaya koyduğu “Örgütsel Uyum” yaklaşımı, organizasyonların çevreleriyle uyumlu bir yapı inşa edebilmeleri adına benimsedikleri bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre modern örgütler, çevresiyle uyumlu bir yapıyı inşa ederek, stratejik amaçları doğrultusunda varılacak hedefe ulaşmak için ortaya koyulacak araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim gibi uzun dönemli performans belirleyen sürdürülebilir yönetsel faaliyetlerin ve kararların bir bütünü olarak ifade edilmektedir.¹⁰⁴ Bu noktada stratejik yönetimin diğer özellikleri şunlardır:¹⁰⁵

¹⁰¹ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık; İstanbul, 2003, s.43.

¹⁰² Yavan, Ö., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı”, **Akademik Bakış Dergisi**, 2012,s.1.

¹⁰³ Porter, s.43.

¹⁰⁴ Wheelen, Thomas L. ve Hunger David J, **Strategic Management and Business Policy**, Thirteenth Edition, Toward Global Sustainability, New Jersey 2012. S.1-7, http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/Thomas%20L.%20Wheelen,%20Strategic%20Management.pdf, (19.08.2017)

¹⁰⁵ Armstrong, Michael, **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3rd Edition, London 2006, s.24.

Stratejik yönetim;

- Değişen çevre koşullarını öngörmek ve onlara adapte olmaktır,
- Örgütü bir bütün olarak ele almak,
- İşletme amaçları ve örgütsel sınırlılıkları kapsayan örgütsel faaliyetlerin genel bir yapısıdır,
- Kaynaklara ulaşmak, elde etmek, kaynakları elden çıkarmak ve yeniden hizmete sunulması ile ilgilidir,
- Uzun vadeyi öngören bir örgütsel yönetim bakış açısıdır,
- Çalışanların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri adına açık bir güzergâh sunar,
- Bilginin toplanmasını, analiz edilmesini, karara ulaşmayı ve uygulamaları kapsayan stratejik yönetim süreci içerisinde analitik bir yapıyı ifade etmektedir.

Anlaşıldığı üzere, stratejik yönetim, çevresel değişikliklere uyum sağlamayı ve örgütü bir bütün olarak ele alan uzun süreçli bir yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetimin amacı, ortalamanın üzerinde bir kar sağlamak adına örgütün sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübelerden yararlanarak gelecekteki fırsatları okuyabilmektir. Böylece, rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlayan örgütler rakiplerine karşı fırsatlara ulaşmada ve yararlanmada bir adım önde olurlar. Bilgi ve yeniliğin asıl kaynağını oluşturan insan, işletmeler adına sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir rolü üstlenmektedir. Çünkü insan örgüt için üretim süreci yeniliklerinden elde edilecek ek katma değerın asıl kaynağı haline gelmiştir.¹⁰⁶ Eğer işletmeler için İnsan Kaynakları (İK) stratejik bir kaynak niteliği taşımıyor ise, geri kalan tüm kaynakları yeterli olsa dahi o işletmenin uzun süreçli bir ömrünün olacağı söylenemez.¹⁰⁷

McGraw-Hill International Third Editions, New York 1988, s.18. ve Schendel, Dan E.; Kenneth J. Hatten; **Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline**, Academy of Management Proceedings, 1972, s.100-101.

¹⁰⁶ HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A., **Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum**, *Journal of Management*, Vol.25, Issue: 3, 1999, s.16.

¹⁰⁷ Ömer Faruk, Akyüz. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1.Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 2001, s.130.

Küreselleşme ile birlikte değişen çevre koşulları, ortaya çıkan karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-işletme uygulamaları, modern işletmelerde İK ile ilgili konuların stratejik bir perspektifte ele alınmasını zorunlu kılmıştır.¹⁰⁸ Ayrıca, İK yöneticilerinin ve departmanlarının örgüt içinde daha stratejik bir rol almasıyla da stratejik İK'nın varlığını zorunlu kılmıştır.¹⁰⁹ Böylece örgütlere de rakipleri karşısında rekabetçi bir üstünlük sağlayan İK'ya stratejik bir boyut da kazandırmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne (İKY) stratejik bir bakışın kazandırılmasıyla, geleneksel İK yapısının dar ölçekli sınırlı uzmanlık alanı sunan bir yapı yerine, örgüt içi birim ve bireylerin daha etkili bir iletişim ortamının sunulduğu, hedeflerine ulaşma sürecinde uzmanlaşmış tekniklerin geliştirildiği daha güçlü bir merkezi birime dönüşmüştür.¹¹⁰ Geleneksel İKY'den stratejik İKY'ya geçiş aşamasında, nitelik anlamında dikkat çekici bir takım farklılıkların olduğu ifade edilmektedir. Bu farklılığa sebep olan birinci durum, stratejik İKY'nin işletmelerinde bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanmasıdır. Farklılığın bir diğeri ise, işletme sorunlarının çözümünde bireysel İKY uygulamaları yerine İK sistemlerinin önemine dikkat çekmesidir.¹¹¹

Stratejik İKY, örgütlerin sahip oldukları İK'nın hedeflenen pazarda rakiplerine karşı nasıl bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı konusu üzerinde stratejilerin geliştirildiği pazara yönelik uygulamalardır. Dolayısıyla stratejik İK'nın örgüt amacı doğrultusunda rekabet stratejilerinin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak plan ve politikalar geliştirmesinin yanında elindeki var olan kaynaklar doğrultusunda insan kaynağı istihdamının nasıl kazandırılacağına ve yönetileceğine dair geliştirilen yaklaşımlar bütünüdür.¹¹² Aynı zamanda stratejik İKY'nin, örgüt kültürünü geliştirmek, örgüt performansını daha iyi bir seviyeye çıkarmak, örgütün stratejik amaçları ile İKY arasında güçlü bir bağ oluşturduğunu da ifade etmektedir.¹¹³ Miller'e göre ise stratejik

¹⁰⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.54.

¹⁰⁹ Patrick M. Wright , Gary C. Mc Mahan , **Theoretical Perspectiv Efor Strategic Human Resource Management**, Journal of Management, Vol. 18, No. 2, 1992, s 298.

¹¹⁰ Barutçugil, s.54

¹¹¹ Becker Brian E. ve Huselid Mark A., **Strateigc Human Resources Management: Where Do We Go From Here?**, Journal of Management, Vol. 32 No. 6, 2006 s. 899.

¹¹² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.8.

¹¹³ Ayşe Cingöz, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve İç Girişimcilik(Girişimsel Performans) Üzerindeki**

İKY, güncel örgütün uygulamaları ile rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı ortaya koyabilmek için personel yönetimine dair alınan karar ve uygulamalar bütünü olarak ifade edilmiştir.¹¹⁴

Armstrong'a göre stratejik İKY, örgüt içerisinde İKY'nin fonksiyonları (iş alma, eğitim, geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme, çalışan ilişkileri vb.) ile ilgili stratejiler ve politikalar ortaya koymak gibi işlevlerinin olduğu sayılabilir. Ayrıca stratejik İKY'nin başlıca temel amaçları arasında uyum ve bütünleşme olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla örgüt içerisinde İK stratejilerinin birbirleri ile çift yönlü bütünleşmeyi sağlayan yatay, işletme stratejisi ile de dikey bir uyumu bulunmaktadır.¹¹⁵ Tanımda, stratejik İKY'nin çift yönlü bütünleşmeyi vurgulayan bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Bütünleşme ile ifade edilen İK uygulamalarının birbiriyle ve örgüt stratejisi ile olan uyumudur. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin yatay (iç uyum) ve dikey (dış uyum) boyutu söz konusudur. İç uyum (yatay) İK uygulamalarının birbirleri ile olan uyumlarına bakarken, dış bütünleşmeyi (dikey) ise stratejik İK uygulamaları ile işletmenin genel stratejileri arasındaki bütünleşmeyi ifade etmektedir.¹¹⁶

İKY uygulamalarının birbiri ile ahenk sağlayacak ve destekleyecek çalışmaları yatay boyutunu, uygulamaların örgüt stratejileri ile bütünleşmesi ve mevcut stratejik amaçlarını desteklemesi yönündeki çalışmaları ise dikey boyutunu ifade etmektedir.¹¹⁷ Başka bir deyişle yatay uyum, sistem içerisinde birbirini destekleyen İK uygulamalarının birbiri ile bütünlük göstermesine, dikey uyum ise İK uygulamaları ile örgüt stratejilerinin birlikte ele alınmasını ifade eder.¹¹⁸ Erimiş'e (2009) göre, Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunun klasik İKY faaliyetlerine yoğunlaştığını ve stratejik İK'yı vurgulayan bir kurum kültürünün yerleştirilemediğini vurguluyor. Buna

Etkileri: Kayseri İmalat sanayinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011, s.1-12.

¹¹⁴ Peter Miller, **Strategic Industrial Relations and Human Resource Management: Distinction, Definition And Recognition**, Journal of Management Studies, Sayı 24 (4), 1987, s.352.

¹¹⁵ Michael Armstrong, **Strategic Human Resources Management A Guide To Action**, Kogan Page Limited., Londra, 2002, s.44.

¹¹⁶ Boxall, P., Purcell, J., **Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?**, International Journal of Management Reviews,, Vol. 2, Issue 2, 2000, s. 187.

¹¹⁷ Cingöz, s.1-12.

¹¹⁸ Delery, J.E. **Issues Of Fit İn Strategic Human Resource Management: Implications For Research**, Human Resource Management Review, 8 (3), 1998, s.291.

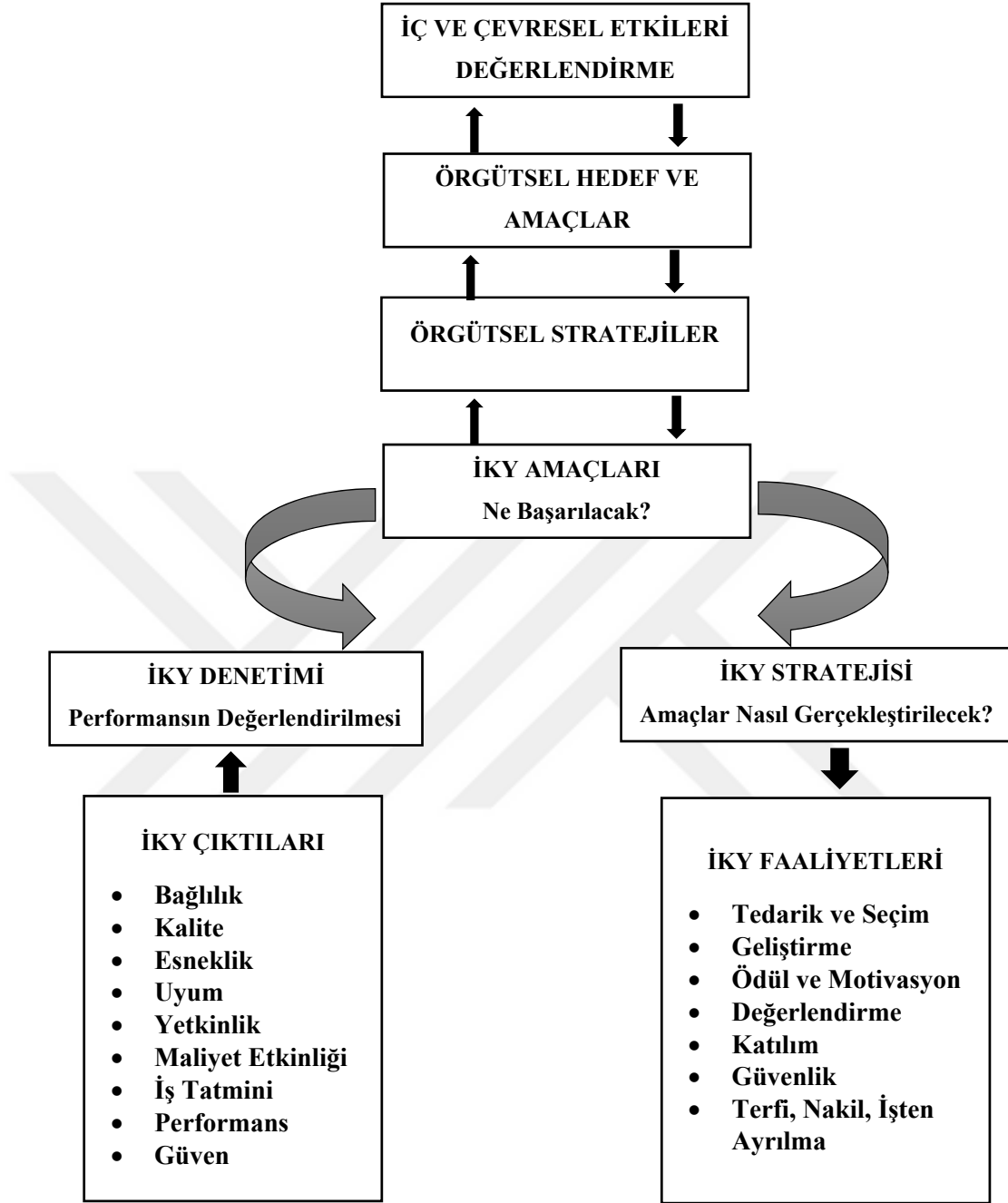
göre, İKY stratejilerinin genel işletme stratejileri ile uyumlaştırılmasının Türk işletmeleri arasında nispeten nadir olduğu belirtilmektedir.¹¹⁹

Stratejik İKY, İK tarafından uygulanan yönetim, politika ve uygulama süreçlerini belirleyen örgüt stratejileriyle bütünleştirmeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla şekil 9’da bu bütünleşmeyi ortaya koyan bir stratejik İKY modeli, İK faaliyetlerinin (planlama, iş analizi, tedarik, seçim, sosyalleştirme ve eğitim, iş tasarımı, performans değerlendirme, ücretlendirme ve geliştirme gibi) örgüt stratejisi ile çevresel boyutla ilgili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda İK faaliyetlerinin strateji ve çevre uyumu (dikey uyum), örgütü ve bireysel yöneticiyi sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü boyutuna taşır. Ancak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünün ortaya konulabilmesi, sadece dikey uyum ile değil aynı zamanda yatay uyumun ortaya konulmasıyla kazanılabilmektedir.¹²⁰

¹¹⁹ Erimiş, S. Türkiye’nin Önde Gelen şirketlerindeki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Doktora Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.90.

¹²⁰ Gonca Doğru, **Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s.121.

Şekil 9: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

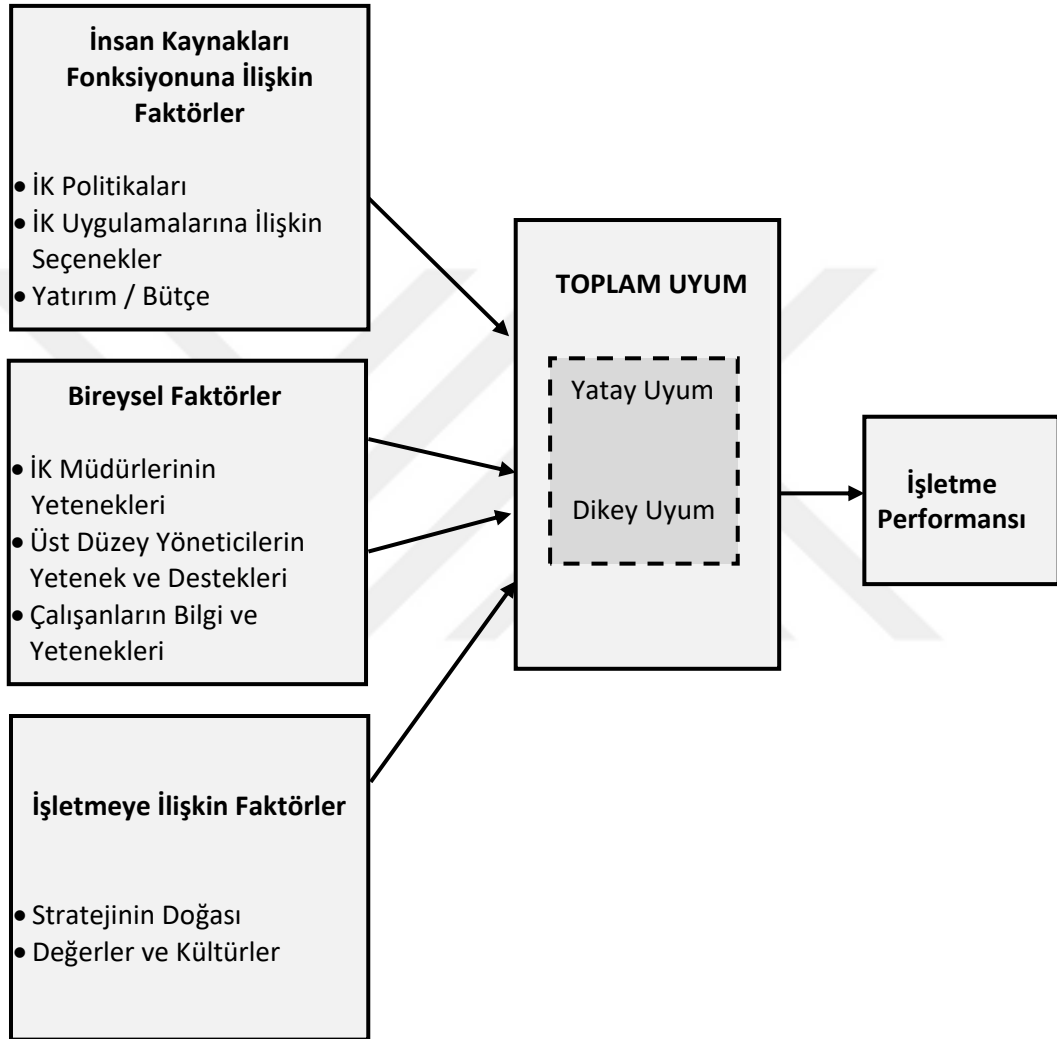


Kaynak: Bingöl, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.16.

Ayrıca yatay uyum ise, İK'nın bütün uygulamalarının birbiri ile uyum ve bütünlük arz etmesi gerektiğini ifade eder. İnsan kaynakları fonksiyonunu oluşturan faktörler de (İK politikaları, uygulama seçenekleri ve İKY bütçesi) yatay uyumu etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi yatay uyumda örgüt sisteminin birleşimi ve

düzeni üzerinde durmaktadır. Örgüt içerisindeki yatay uyum, İK politikalarının hangi uygulamalarının daha fazla önem arz edeceği konusunda yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. stratejik İKY’de bahsi geçen dikey ve yatay uyum olarak belirtilen boyutların uyum türleri üzerindeki etkileri şekil 10’ da belirtilmektedir.¹²¹

Şekil 10: Yatay ve Dikey Uyumun Belirleyicileri



Kaynak: Wei, L. Q. Strategic Human Resource Management, **Determinants of Fits, Research and Practice in Human Resource Management**, Cilt:14, Sayı:2, 2006, s.52.’den aktaran Ünnü, A. A., Keçecioglu, T. **İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm**, Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review, 9/4, 2009, s. 1184.

¹²¹ Ünnü, A. A., Keçecioglu, T. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review, 9/4, 2009, s. 1184.

Stratejik İK, işletme içi yönetim işlevlerini yerine getirirken, kendi görev ve sorumluluk alanı içerisine giren konularda diğer bölümlere danışmanlık yaparak farklı bölümler arasındaki yönetim işlevlerinin birbiriyle düzenli ve uyumlu olmasını sağlar.¹²²

“İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm işlevlerin amacı, işletmenin faaliyette bulunduğu iş alanında, rekabet üstünlüğünü temin etmek ve yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülebilmesini sağlamaktır.”¹²³ Dolayısıyla stratejik İKY’yi oluşturan temel işlevler şunlardır:¹²⁴

- Planlama: Örgütlerin uzun vadede insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleme sürecidir.
- Kadrolama: Kadrolama işlevinin temel amacı örgüte en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve seçmektir.
- Değerlendirme: Seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup, olmadığını gösteren işlevdir
- Ödüllendirme: İnsanların ve örgütsel, bölümsel ve ekip amaçlarına ulaşmada yaptıkları katkının tanınması ve ödüllendirilmesini sağlamak için gerekli stratejilerin, politikaların ve süreçlerin tamamıdır.
- Yetiştirme: Direkt işle ilgilidir ve kısa vadelidir. İş yapma becerisi söz konusudur. Daha çok bugünkü organizasyonel ihtiyaçların sağlanmasına yöneliktir.
- Geliştirme: Geleceğe dönüktür. Bireyin belli bir uzmanlığı vardır. Bu uzmanlığın üzerine ne konulacağını ilgilendirir. Geliştirme eğitimi ise çalışanların yetenekleri ile organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir.

¹²² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2000, s.36.

¹²³ Ülgen, H., ve MİRZE, S.K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s.295.

¹²⁴ Oya Erdil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, GYTE İşletme Programı, 2012, s.5, https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiC8uuR8YXZAhUQmbQKHbmnAuIQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fanibal.gyte.edu.tr%2Fhebe%2FAblDrive%2F62765204%2Fw%2FStorage%2F546_2010_2_524_62765204%2FDownloads%2Fiky-tm-notlar-.doc&usg=AOvVaw3uNIjnRDuM88zwHvB2rQJ- (22.08.2017).

- Endüstri İlişkileri: çalışma yaşamında işçi ve işverenin karşılıklı istek ve gereksinimlerini kapsayan ilişkiler bütünüdür.
- Koruma: İş görenleri iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumaya yönelik önlemleri almak ve çalışanları bu konuda bilgilendirmek, korumanın temelini oluşturmaktadır.

Bütün bu bilgiler ışığında, stratejik yönetimin örgüt yönetimi ile içselleştirildiği ve stratejinin İKY ile bütünleştirildiği örgütlerde, stratejik İKY'ye gerekli değerin addedilmesi, örgütün rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabette üstünlük elde etmenin yolunu açmış olacaktır.

2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt içerisinde insan kaynağı yönetiminin stratejik bir boyut kazanmasıyla beraber, rolün kaynağını oluşturan faktörlerin hızlı bir şekilde uygulanmasını zorunlu kılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu ile örgütlerin daha güçlü sürdürülebilir bir rekabet avantajı ortaya koyabileceği ifade edilmektedir. Bu açıdan stratejik İK'yı etkileyen faktörleri yakından incelemekte fayda görülmektedir.

2.2.1. Değişim Mühendisliği

1990'lı yıllarda Amerika'da oldukça yaygın olan değişim yönetimi, James Champy ve Micheal Hammer tarafından (1993) yayınlanan kitapta “Değişim Mühendisliği” olarak adlandırılmıştır.¹²⁵ Aslında değişim mühendisliği; Örgütlerin kendilerini yeniden yaratabilmek adına hayata geçirecekleri unsurları ifade etmekteydi. Değişim Mühendisliği, örgütün hali hazırdaki süreçlerinin revize edilmesi değildir. Aksine süreçlerin tamamen yıkılarak radikal bir biçimde yeniden tasarlanması anlamı taşımaktadır. Ancak üzerinde durulması gereken önemli noktanın

¹²⁵ Coşkun Can Aktan, “Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2011, s.71, http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2011_1/07can_aktan.pdf, (01.02.2018)

organizasyon yapısının değil, mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden tasarlanması olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca değişim mühendisliği, hizmet, kalite, maliyet ve hız gibi çağın başarı ölçütleri olarak sayılan değerleri inşa etmek amacıyla mevcut süreçlerin ortadan kaldırılarak süreçlerin temelden tasarlanması olarak ifade edilebilir.¹²⁶

Bayraktaroğlu (2011), “Değişim mühendisliği düşüncesine göre organizasyon hiyerarşisi yataylaştırılmalıdır” diyerek yapıyı vurgulamıştır. Böylece ilk olarak, orta yönetim pozisyonlarına bilgi teknolojisini kullanma imkânı tanınır ve kendini yöneten iş takımları oluşturabilir. İkincisi, iş yeniden tasarlanarak kendini yöneten takımlar kurulur, yönetsel sorumluluk “ön hat” olarak değişir. Orta kademe yöneticileri yönetsel kapasitelerini takımlarda çalışan insanlarla paylaşabilirler ya da takımlar giderek daha fazla “kendini yöneten takımlar” haline dönüşürler. Üçüncü olarak bilgi teknolojisi, organizasyonların işlerini radikal ve farklı tarzlarda yapabilmesini sağlayan kritik bir araçtır. Dördüncü olarak üst yönetim, kültürel değişim dahil radikal değişim için değişmez bir özveri ile hedefler koyar ve değişim mühendisliği sürecini başlatır.¹²⁷

2.2.2. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon kavramı, Peter M. Senge’nin (1990) “Beşinci Disiplin” (The Fifth Discipline) adlı kitabı ile popülerlik kazanmıştır. Senge’ne göre öğrenen organizasyonlar; örgüt içinde çalışanların, amaçladıkları hedefe varmak için değişimin odak alındığı bir vizyon ile devamlı olarak örgütsel yeteneklerini yenileme fırsatını yakaladığı, çalışanların eğitim yolu ile desteklenerek onların gelişmesine katkı sağlayan ve beraber öğrenme stratejilerini harekete geçiren organizasyonlar olarak ifade edilmektedir. Senge’ne göre örgütlerin öğrenen organizasyon yapısını

¹²⁶ Gonca Doğru, **Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s.144.

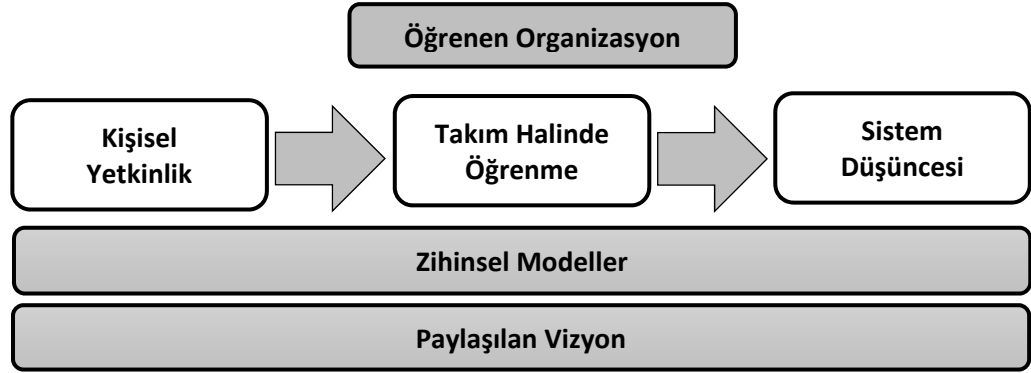
¹²⁷ Serkan Bayraktaroğlu. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya. 2011, s.297

kazanabilmesi için beş disiplini hayata geçirmesi gerektiğini vurgular. Şekil 11’de belirtildiği üzere, öğrenen organizasyonlara ait beş disiplin şunlardır:¹²⁸

- **Sistem düşüncesi:** Olayların daha açık bir şekilde kavranabilmesi, birbirinden ayrı gibi düşünülen gelişmelerin tek bir yapı içinde ele alınıp neden sonuç ilişkisinin ortaya konulmasına bağlıdır.
- **Kişisel hâkimiyet:** Kişisel yetkinliği üst düzey noktara ulaştırmış personelin aralıksız öğrenme azmi, öğrenen organizasyonların temelini oluşturmaktadır.
- **Zihni modeller:** Çalışanların öğrenmeyi aslında nasıl gerçekleştirmeleri gerektiğini, akıllarda yer edinmiş zihinsel modellerin, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımları, düşünce biçimlerini, genellemeleri, anlayışları ve eylemleri etkilediği için, yapılması gerekli olan ilk şeyin düşünme modellerinin değiştirilmesi olmalıdır.
- **Paylaşılan vizyon oluşturulması:** Örgütün sahip olduğu vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgütsel öğrenme noktasında odaklanma sinerjisi sağlar.
- **Takım halinde öğrenme:** Örgütlerde öğrenme anlayışı bireyler yerine takımlar şeklinde oluşmuştur. Günümüzde örgütlerin karşı karşıya kaldıkları problemler, bireysel çözümlerin ortaya konulamayacağı kadar büyük olduğundan karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü, ancak kişisel yetkinliğe ulaşmış bilgili bireylerden oluşan takımların ortak zekâsı ile çözüme kavuşturulabilir.

¹²⁸ Selim YAZICI, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2001, 161-166.

Şekil 11: Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini



Kaynak: Kaan Karabulut, **Öğrenen Organizasyonlar**,
<http://kaankarabulut.blogcu.com/ogrenen-organizasyonlar/7938311> (21.08.2017)

Calvert ve arkadaşları (1994)'na göre, öğrenen organizasyonların genel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:¹²⁹

- Öğrenen organizasyonlar takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir perspektif ile öğrenirler.
- Öğrenen organizasyonlarda, ne öğrenildiği analiz edildiği gibi nasıl öğrenileceği de analiz edilir.
- Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırımları amaç edinirler.
- Rakiplerinden daha süratli ve yetkin bir öğrenim sağlayarak onlara karşı bir üstünlük elde eder.
- Verileri hızlı bir şekilde, doğru yerde ve doğru zamanda yararlı bilgiler haline dönüştürürler.
- Öğrenen organizasyonlar, “her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler, öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır” vizyonuna sahiptirler.
- Zayıf ve göz önüne alınması gereken kısımların ve başarılı ya da hatalı öğrenmenin neler olduğunu öğretirler.
- Risk alırken örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmazlar.

¹²⁹ Calvert, Gene, Sandra Mobley ve Lisa Marshal, **Learning Organization, Training and Development**, June, 1994, s. 41.

- Yüzeysel ve deneyim odaklı öğrenmeye yatırım yaparlar.
- Yeni projelerde görev için öğrenmeye istekli takımları ve çalışanları motive ederler.
- Alınan kararların ve ortaya konulan bilgilerin paylaşılmasını gruplar ya da bireylerin cezalandırmadan öğrenmesini politika haline getirirler.
- Çalışanlara yüksek sorumluluk verilmesinin yanı sıra düşünceli liderlik, sağlam kültür, yaygın bilgi paylaşımı, biçimsel yapı ve örgütlerde sistematik değişim anlayışına sahiptir.
- Öğrenen organizasyonlar, sadece örgüte değil örgüt çalışanlarına da katkılarda bulunur.

Öğrenen organizasyon yaklaşımının çalışanlara sağladığı yararlar ise şunlardır:¹³⁰

- Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, hayatlarından daha fazla memnundurlar.
- Öğrenen organizasyonlar, çalışanlara her şeyin iyiye gideceği ümidini verir.
- Öğrenen organizasyonlar, üretici düşünceler için uygun bir alan sunar.
- Öğrenen organizasyonlar, yeni fikirlerle riske atılmada güvenli bir zemin sağlar.
- Öğrenen organizasyonda her bireyin görüşü, değerlendirmeye alınır.
- Öğrenen organizasyon, sistem düşüncesini ortaya koyar.

2.2.3. Kıyaslama (Benchmarking)

En basit tanımıyla kıyaslama tekniği; ölçülebilen ve gözlemlenebilen tüm değişikliklerin kıyaslamaya temel teşkil edecek tüm analizlerin, en uygununu gün yüzüne çıkararak organizasyonlara uyarlama çabası olarak ifade edilebilir.¹³¹ Süral (1996)'e göre kıyaslama, küreselleşme ile hızla değişen rekabet koşullarında sürdürülebilir bir müşteri memnuniyetinin ortaya konulmasında, örgüt süreçlerinin

¹³⁰ Fatih Töremen, , **Öğrenen Okul**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.45.

¹³¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2002, s.285.

iyileştirilmesi ve kalitenin artırılmasını zorunlu kılar. Böylece örgütler, rekabet edebilme gücünü ve organizasyonel performanslarını daha üst düzeylere taşımak için öğrenmenin ve gelişmenin durağan bir süreç olmadığının farkına varıp, taklide yer vermeksizin kendilerini diğer örgütler ile kıyaslama yoluna giderek örgütün amaç, hedef ve kültürüne uygun en iyi süreci uyarlama çabasına girmiş olurlar.¹³² Diğer bir ifade ile kıyaslama, örgütün kendi iç ve dış uygulamalarını değerlendirerek, ortak bir pazar içerisindeki rakiplerini ve / veya diğer başarılı sektör uygulamalarını analiz ederek, organizasyon adına rekabette başarı sağlayabilecek yöntemlerin, örgüt yöntemleri ile uyumlaştırmak suretiyle zayıf yönlerinin güçlendirilmesini ifade eder.¹³³

Organizasyonlar tarafından kıyaslama yönteminde en çok kullanılan ve üzerinde en çok veri toplanan konular Tablo 4'deki gibi belirtilmektedir.¹³⁴

Tablo 4: Örgütler Arasında Kıyaslama Yapılabilecek Konular

Ürünler ve Hizmetler	Bitmiş ürünler, ürün ve hizmet özellikleri
İş Süreçleri	Bir ürünün veya hizmetin nasıl üretildiği
Destek Birimleri	Dolaylı işçilik
Organizasyonun Performansı	Maliyetler, gelirler, üretim ve kalite göstergeleri
Strateji	Kısa ve uzun vadeli planlar, planlama süreci

Kaynak: Zaim, S. **Kıyaslama (Benchmarking) Yolu ile Daha İyiye Ulaşmanın Öğrenilmesi**, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, No: 38, 2000, s. 975.

Benchmarking ile en iyi uygulamaya sahip olma arzusu, 1979' yılında XEROX işletmesi ile ortaya çıkmıştır. XEROX işletmesi, kıyaslamayı yönetsel bir araç olarak kullandığında organizasyon süreçleri üzerinde ciddi sonuçlar elde eden ilk işletmedir. XEROX işletmesinin kıyaslama öncesi birim maliyet fiyatlarındaki artış, makine arızaları gibi süreç kaynaklı problemler işletmenin pazar hakimiyetini azaltmıştır. Eski

¹³²Pınar Süral Özer. "Benchmarking", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 11/2, 1996, s.76.

¹³³ Barutçugil, s.147.

¹³⁴ Selim Zaim, **Kıyaslama (Benchmarking) Yolu ile Daha İyiye Ulaşmanın Öğrenilmesi**, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, No: 38, 2000, s. 975.

pazar gücünü elde etmek için Xerox bir örgütsel analiz yaptırır. Böylece XEROX, rakipleri ile bazı yönetim ve üretim süreçlerini kıyaslama avantajı elde etmiştir. Kıyaslama süreci sonunda Xerox, kar kalemlerinde kayda değer bir artış sağlayarak pazardaki eski konumuna ulaşmıştır. Japonlar da tıpkı Xerox işletmesi gibi kalkınma hamlelerinde batıyı örnek alan bir kıyaslama yönetimi ile belli konularda uyarlamalar yaparak kalkınmada gelişme faaliyetlerini uygulamışlardır. Xerox'un 1983 yılında başlattığı Benchmarking uygulama sonuçları aşağıdaki gibidir;¹³⁵

- Birim üretim maliyetleri yarı yarıya düşürülmüş,
- Makine arızları % 90 azaltılmış,
- Parça kabul oranı % 99,5 oranında iyileştirilmiş,
- Pazarlama verimliliği % 30 oranında artırılmış,
- Hizmet iş gücü maliyetleri % 30 oranında azaltılmış,
- Dağıtım verimliliği % 5' ten % 10' a çıkarılmıştır.

Diğer bir uygulama ise British Rail'dir. Havayolu üzerinde gerçekleştirilen Benchmarking uygulamasında, dış kıyaslama yapan British Rail, British Airways işletmesinin 250 koltuklu bir Jumbo Jetin sadece 11 kişi tarafından 9 dakikada temizlendiğini fark etmesi üzerine, kendi temizleme süreçlerini yeniden yapılandırma yoluna giderek, şu an 660 koltuğa sahip olan 12 vagonlu bir treni sadece 8 dakikada temizleyebilmektedir.¹³⁶

Kargo işletmesi TNT Express' in 1994 yılında yaptığı kıyaslama çalışması sonucunda ise, beş gün olan teslimat sürecini önce iki güne daha sonra ise müşteri memnuniyetini üst düzeylere çıkarabilmek adına sadece 1 gün gibi kısa bir süreye taşımıştır¹³⁷.

Yavuz (2006)'a göre Şekil 12'de örgütlerdeki kıyaslama yönteminin nasıl olacağı gösterilmektedir.¹³⁸

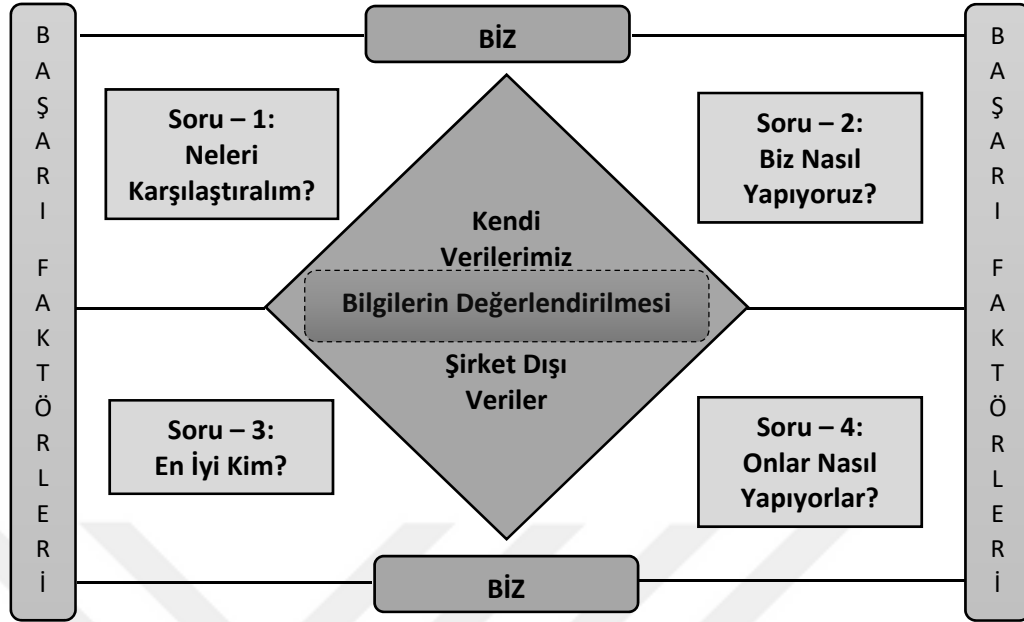
¹³⁵ Coşkun Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, İstanbul: TÜGİAD Yayınlar, 1999, s.65.

¹³⁶ <https://sfndmr.wordpress.com/2013/12/21/benchmarking-kiyaslama-dantatsu/>, (2.02.2018)

¹³⁷ Ayfer Sancaklı, **Uluslararası Lojistik Şirketlerinde Karşılaştırmalı Ölçüm (Benchmarking) Uygulamaları**, Haziran, 2006, s. 28-30, http://havakargoturkiye.com/App_FileUpload/Files/Databank_6fYTD_asancakli.pdf, (21.08.2017)

¹³⁸ Selahattin Yavuz, **Altı Sigma Yaklaşımı ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama**, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bil. Enst., Erzurum, 2006, s.122.

Şekil 12: Örgütlerde Kıyaslama Yöntemi



Kaynak: Ertuğrul, İ. **Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2004, s. 286.'den aktaran Yavuz, S. **Altı Sigma Yaklaşımı ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama**, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Erzurum, 2006, s.122.

2.2.4. Yeniden Yapılanma

Küreselleşme ile beraber teknolojik ve bilimsel gelişmeler, özellikle bilgi ve telekomünikasyon alanındaki baş döndüren değişim örgütleri etkisi altına alan diğer tüm çevresel faktörleri de ciddi bir şekilde değiştirmektedir. Ortaya çıkan bu değişim, müşteri beklentileri, pazar yapıları ve rekabet koşulları üzerinde etkili olmaktadır. Örgütlerin hayatlarını sürdürebilmelerinin tek şartı bu değişime ayak uydurabildiği ölçüde mümkün görünmektedir. Böylece, örgütler yalnızca pazarlama ve üretim süreçlerini değil aynı zamanda bütün yapı ve işleyiş sistemlerini baştan sona tüm süreçlerini yeniden inşa etmeleri gerekmektedir.¹³⁹

Bütün bu bilgiler ışığında; İKY, stratejik nitelikli bazı yapısal ve işlevsel beklentileri karşılamak ve bu doğrultuda kararları en kısa sürede hayata geçirebilmek yeteneğine haiz olmalıdır. Stratejik İK alacağı kararlar ile mevcut süreçleri ve sistemleri

¹³⁹ Barutçugil, s177-178.

analiz ederek yeniden inşa etmesini bilmelidir. Böylece, yapısal ve işlevsel örgüt içi kararların etkinliğinde, stratejik hedeflere ulaşmada ve rekabette sürdürülebilir bir üstünlüğü ortaya koymada stratejik İKY'nin varlığı, büyük önem arz etmektedir. Bu yapısal ve işlevsel değişim faaliyetlerinin pozitif sonuçlar ortaya koyabilmesi, bir üst yönetim desteğini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi üst yönetimin nispeten sağ kolu olarak görev icra etmektedir. Böylece stratejik İKY'nin örgüt içerisinde hem üst yönetimin hem de çalışanların, örgütü bir bütün olarak ele alacak ruhu oluşturarak süreçlerin akışını ve verimliliğini örgüt içinde üst seviyelere taşımak gibi faaliyetleri yerine getirmektedir.

2.3. İŞLETME DÜZEYİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA STRATEJİK İKY'NİN ÖNEMİ

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı ilk olarak Micheal Porter tarafından 1985 yılında yayınladığı “Rekabet Üstünlüğü: Üstün Performans Yaratma ve Sürdürme (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance)” adlı kitabı ile ortaya çıkmıştır. Porter (1985), işletmelerin ortalama üzerinde bir performansın ortaya koyabilmeleri için genel rekabet stratejilerinin, rekabet üstünlüğünde sürdürülebilirliğin olması gerektiğini ifade etmektedir. Barney (1991) ise, rekabet üstünlüğünde sürdürülebilirliği; “bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından eş zamanlı uygulanmayan ve kopyalanamayan, değer yaratan bir strateji uygulaması,” olarak tanımlamıştır. Barney, işletmenin rakipleri tarafından taklit edilemeyen işletmeye özgü bir özelliği temel yetenek boyutu ile ele almıştır. İşletmelerin temel yetenekleri; değerli olma, ender bulunması, taklit edilememe ve örgütlenme ile ilgilidir.¹⁴⁰

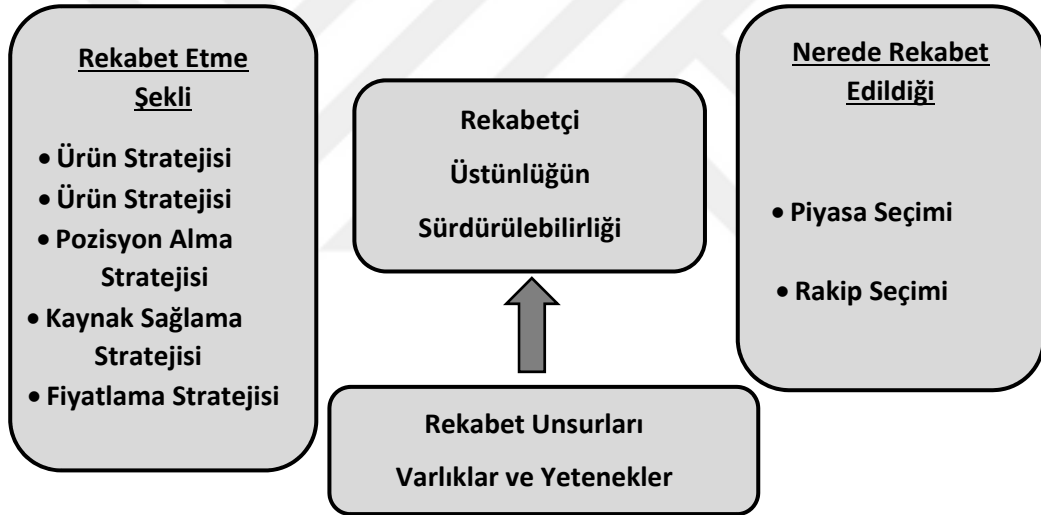
Küreselleşme ile uluslararası arenada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalayan işletmelerin, insan kaynağı yönetimine farklı baktıkları ve hedeflerine ulaşmanın temelinde “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı”

¹⁴⁰ Barney, J. **Firm Resources And Sustained Competitive Advantage**, Journal Of Management, Volume 17, No 1, 1991, s.122.

gözlemlenmektedir.¹⁴¹ Böylece İKY, karmaşıklaşan çevresel faktörlerin bir sonucu olarak önemli bir yapı haline geldiğinden, örgüt yöneticilerinin büyük bir kısmı İKY'nin işletmelere kattığı stratejik bakış açısının önemini değerlendirmeye başlamışlardır. Stratejik bakış açısının odağı, değişimi analiz etmek, değişimi yakalamak ve geleceği oluşturmaktır. Dolayısıyla örgütler, stratejik yenilik ve yaratıcılığın işletme çalışanları tarafından benimsendiği stratejik yapının bir ürünü olarak stratejik İKY'yi hayata geçirmişlerdir.¹⁴²

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün nasıl elde edildiği konusunda çalışmalar yapan Aaker'g'a (1992) göre örgütlerin dünyadaki konumunu belirleyen rekabet gücü kaynakları şekil 13'de belirtilmiştir.¹⁴³

Şekil 13: İşletmelerce Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü



Kaynak: David A. Aaker. **Managing Assets and Skills**, The Key to a Sustainable Competitive Advantage, California Management, 1989, s. 92.

¹⁴¹ Mehmet Tikici, & Bünyamin Akdemir, “Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya, 2002, s. 861.

¹⁴² Duygu Akmehtmet, A. Salih Uğur ve Pınar Kurt; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Mayıs 2002, <https://ozgur-guzeller.tr.gg/STRATEJ%26%23304%3BK-%26%23304%3BNSAN-KAYNAKLARI-Y-Oe-NET%26%23304%3BM%26%23304%3BNDE-E%26%23286%3B%26%23304%3BT%26%23304%3BM-ve-GEL%26%23304%3B%26%23350%3BT%26%23304%3BRME-.htm>, (21.08.2017)

¹⁴³ AAKER, D.A., **Strategic Market Management**, Third Edition, John Wiley& Sons Inc., Newyork, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1992, s. 92-94.

İşletme düzeyinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, bir örgütün ulusal ya da uluslararası piyasalarda rakiplerine oranla düşük maliyette üretim gerçekleştirme (maliyet ve fiyat rekabet gücü), sunulan hizmet, ürünün çekiciliği ve kalitesi (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar ile rakiplerinden üstün veya denk bir konumda olma, ayrıca icat yapabilme ve yenilik ortaya koyma yetkinliğidir. Dolayısıyla bu yetkinliğe ulaşmanın tek koşulu stratejik İKY'nin varlığı olacaktır.¹⁴⁴

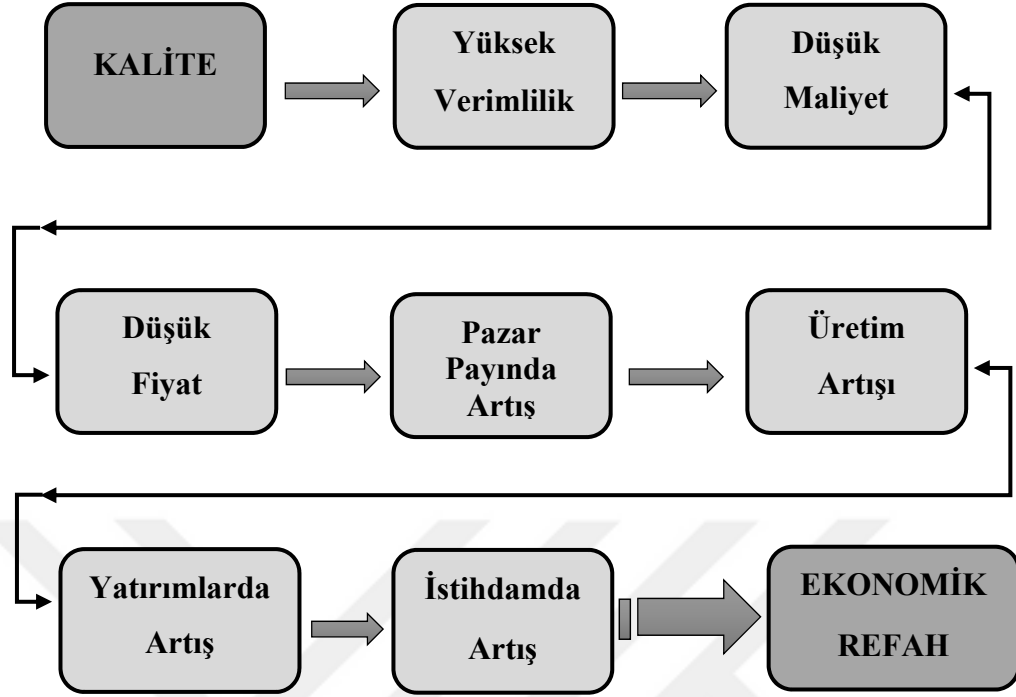
İşletme düzeyinde rekabet gücünü belirleyen ana unsurlar; yenilik, yaratıcılık yüksek kalite, düşük maliyet ve verimliliklerdir. Şekil 14'de belirtildiği üzere, örgütün kalite odaklı bir üretimi tercih etmesi durumunda, verimliliğin büyük oranda artacağı yönündedir. Kaliteyi arttırmayı amaçlayan bir örgüt israf ve savurganlığı kayda değer ölçüde düşürmüştür. Böylece “sıfır hata” (zero defect) seviyelerine ulaşmak için çaba sarf eder. Sonuçta örgütün üretim maliyetlerinde bir azalma meydana gelir.¹⁴⁵ Örgütler için rekabette üstünlük sağlamanın diğer bir gereği, yüksek kalite ve düşük maliyet odaklı üretim yapmaktır. Bu iki unsuru bir arada sunabilen örgütler, rekabette üstünlük sağlayabilirler. Böylece örgütün pazardaki rekabet gücü yükselmiştir.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Erhan Ada, Ketü Ventura, Burcu Aracıoğlu, İpek Savaşçı ve Yiğit Kazançoğlu, “KOBİ’lerin Rekabet Gücü ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2008, s.57.

¹⁴⁵ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Ekonomi ve Yeni Rekabet, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu**, Rekabet Dizisi-1, Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım, 2004, s.14.

¹⁴⁶ Orhan Elmacı, **İmalat Endüstrisi İşletmelerinde, Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 1990, s.29.

Şekil 14: Kalite Rekabet Gücü ile Üretim ve İstihdamda Sağlanan Artış



Kaynak: Coşkun Can Aktan, “Türkiye’de Üretim Ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası”, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, No 2, 2010, s.168, http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_EBD/arsiv/2010_2/20canaktan.pdf, (22.08.2017)

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik İKY’nin dikkat etmesi gereken unsurlar;¹⁴⁷

- İşletme kapasitesine katkı sağlayacak insan gücünü sürekli kılmak,
- İşletmenin sunduğu mal ve hizmetlerde sürekli iyileştirme yapmayı sürdürmek.
- Bu unsurlar sayesinde, stratejik İK hedef pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilir.

¹⁴⁷ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, s.14.

Şekil 15: Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İçi Etkenler



Kaynak: Coşkun Can Aktan Ve İstiklal Y. Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu**, Rekabet Dizisi -1. Ajans -Türk Basın ve Basım Yayınevi, Ankara. 2004.s.28

Rekabet gücünü tespit etmede yararlanılacak unsurlar, iki temel grupta sınıflandırılabilir: Bunlar işletme içi ve işletme dışı faktörlerdir. İşletme içi faktörlerde, üretilen malların kalitesi, maliyeti ve fiyatı değer arz etmektedir. Maliyetler arasında ise, sermaye maliyeti, işgücü maliyeti, vergi maliyeti, sosyal güvenlik maliyeti, ithalat maliyeti ve benzeri maliyet faktörlerini göz önüne almak gerekmektedir. Bunun dışında karlılık, verimlilik, işletmede kullanılan organizasyon, yönetim yapısı ve bilgi teknolojisi, yenilikçilik ve kaynakların etkin kullanımı gibi unsurlar rekabet gücünü tespit etmede yararlanılacak işletme içi diğer etkenlerdir.¹⁴⁸

İşletmelerin etkili bir çalışma süreci sunmaları, pazar rekabetine ayak uydurabilme yetenekleri, küresel ölçekte meydana gelen değişimlere kısa sürede uyum sağlamak ve yönetim alanında gerçekleştireceği yenilikler ile yetenek ve kabiliyetleri arttırmak da rekabet gücünü arttırmada önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

¹⁴⁸ Coşkun Can Aktan, "Türkiye'de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, No 2, 2010, s.169-170, http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_EBD/arsiv/2010_2/20canaktan.pdf, (22.08.2017)

Ayrıca, işletmelerin sahip olduğu hali hazırdaki teknolojilerin revizyonu, Araştırma ve Geliştirme (ARGE) çalışmalarının sürdürülebilirliği, işletmenin temel rekabet gücü sayılan insan faktörüne gerekli eğitim unsurlarının sağlanması ve personele gerekli eğitim faaliyetlerinin sunulması da rekabet üstünlüğü sağlamada önem arz etmektedir.¹⁴⁹

Dolayısıyla, “iş dünyasının temel ihtiyaçlarına hizmet eden uygun kaynaklar ve sistemler, temel ve uygulamalı araştırmanın başarısı yanında bilimsel ve teknolojik kapasitenin geliştirilmesi, işletmelerin yenilikçi, karlı ve sorumluluk içeren bir tutumla yönetilmesi, İK’nın vasfı ve bulunabilirliği, çalışma hayatının değişime ayak uydurmasını sağlayacak düzenlemelerin”¹⁵⁰ hayata geçirilmesi sayesinde işletmeler sürdürülebilir bir rekabet potansiyeli yaratabilir.

İşletmeler, sürdürülebilir rekabetin temelini oluşturan insan kaynağının, zihinsel ve duygusal birikimi olduğunu belirtmektedir.¹⁵¹ Dolayısıyla, işletmelerin rakipleri karışışındaki başarısını, bu stratejik fonksiyonu üstlenen önemli kaynağın değerini bilmekle yerine getirebilirler. Bu bağlamdan, işletme çalışanlarının eğitim faaliyetleri ile geliştirilmesi, amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirme ve ödüllendirme ile motive edilerek işletmelerin rekabet stratejilerini hayata geçirmede katkı sağlayabilir. Böylece, işletmenin uyum ve bütünlüğünü sağlayacak İK stratejisi çerçevesinde etkin kararların ve uygulamaların hayata geçirilmesi önemli bir rol taşımaktadır. İnsan kaynakları stratejisi çerçevesinde etkin kararların ve uygulamaların hayata geçirilmesindeki temel amaçlar şunlardır:¹⁵²

- Rekabetçi üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek,
- Genel işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmek,
- Günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmaktan kaçınmak,
- Çevresel değişimlerle başa çıkmak,
- Yöneticilerin katılımını sağlamak,

¹⁴⁹ Zeynel Şen ve Şükrullah Dolu, **Hiper Rekabet Stratejileri**, İstanbul, Müsiad Yayınları, 2004, s.29.

¹⁵⁰ MESS Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası, **Dünya’da ve Türkiye’de Rekabet**, İstanbul: Mayıs 1997, s.30.

¹⁵¹ Richard Reed, De Filippe R. J., **Causel Ambiquity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage**, Academy of Management Review, Vol. 15, No: 1, 1990, s. 88-102.

¹⁵² Barutcugil,, s.128-130.

- Stratejik planları eyleme dönüştürmek.

Rekabette üstünlük sağlayan işletme kaynaklarının özellikleri aşağıdaki gibidir:¹⁵³

- Kıt bulunurlar,
- Elde tutulabilme süreleri uzundur,
- Taklit edilmeleri çok zordur,
- Piyasalarda kolayca alınıp satılamazlar,
- Bir işletmeden diğerine bu kaynakların transfer edilmeleri zordur.

Tüm bu bilgiler ışığında, stratejik İKY işletmelerin rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratmak istiyorsa, İK'nın çağın gerektirdiği ölçüde bilgiye, teknolojik gelişmelerin teminine, araştırma ve geliştirme çalışmalarına ve yönetim alanında gerçekleştireceği yeniliklere ihtiyacı vardır.

2.4. REKABET STRATEJİSİ VE STRATEJİK İKY İLİŞKİSİ

Rekabet stratejisi kapsamında İKY'nin amaç ve görevleri, örgüt içi ve örgüt dışı küresel çevre koşullarını da ele alınarak, stratejik süreci kapsayacak şekilde düşünülmelidir. Bu sürecin genel çerçevesini, örgüt tarafından benimsenen temel rekabet stratejilerine uygun, İK tarafından hayata geçirilen stratejik uygulamalar oluşturmaktadır. Bu bağlamda, stratejik İKY sürecinin örgüt içi ve örgüt dışı küresel çevre koşullarına ve işletme stratejilerine göre oluşturulan amaçlar çerçevesinde göz önüne alınması gerekmektedir.¹⁵⁴ Akdemir'e göre stratejik insan kaynakları yönetim süreci; "stratejik analiz, yapılandırma ve kontrol evrelerine bağlı olarak değerlendirilmektedir." Aslında bu süreçte ortaya koyulmak istenen, İK fonksiyonuna ilişkin uygulama ve stratejilerin örgütün rekabet stratejisiyle uyumunu sağlamaktır.¹⁵⁵

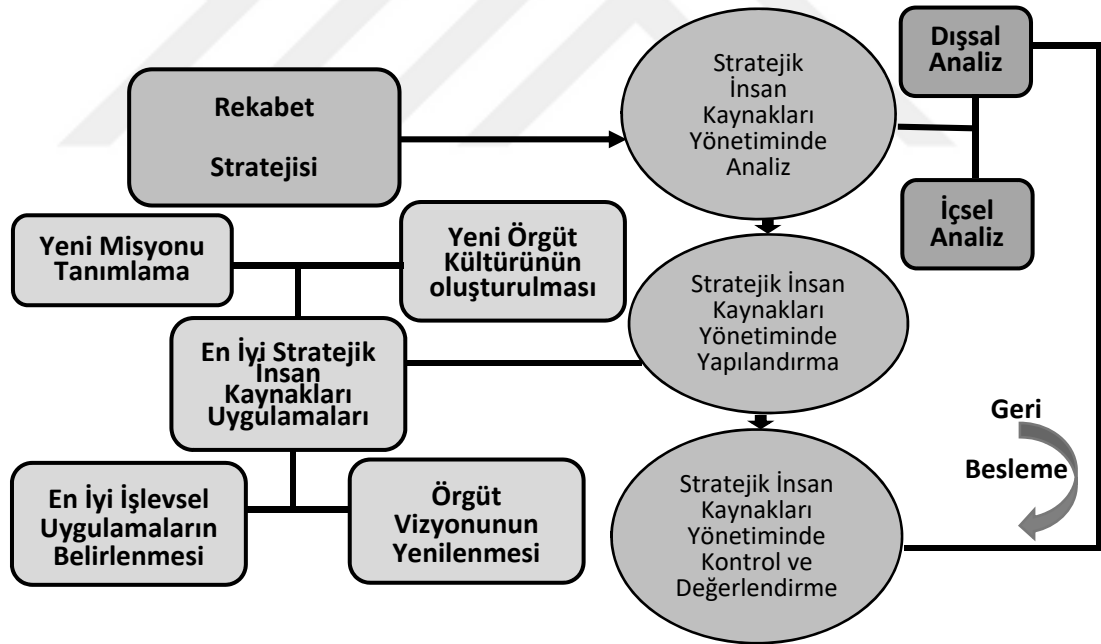
¹⁵³ Barış Gülfidan, "Pazarlama Kaynaklarının Rekabetçi Üstünlük Geliştirmedeki Rolü", **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, Sayı 1, Nisan, 2002, s.19.

¹⁵⁴ Kane Bob ve Ian Palmer, **Strategic HRM or Managing The Employment Relationship?**, International Journal of Manpower, Vol. 16, No.5/6, 1995, s.7.

¹⁵⁵ Bünyamin Akdemir, "Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İKY", **Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi**, 49(1), 2005, s.442-443.

Schuler ve Jackson'a (1987) göre rekabet stratejisi ve İK arasındaki faaliyetlerin rasyonel olması ve hedefe ulaşmada, ihtiyaç duyulan yetkinlikler yanında çalışan gereksinimlerinin neler olduğunun göz önüne alınması gerektiği ifade edilir. Ayrıca yazarlar, hayata geçirilecek her bir stratejinin farklı kaynaklar ve becerilere ihtiyaç duyacağını belirtmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürü ve beceriler her stratejinin hayata geçirilmesine imkân vermeyebilir. Bu sebeple, rekabet stratejilerinden beklenen faydanın hayata geçirilebilmesi için, hangi stratejilerin hangi şartlarda örgüte en yüksek başarıyı getireceğinin bilinmesi çok önemlidir.¹⁵⁶ Bu bağlamda şekil 16'de belirtildiği üzere, rekabet stratejisinin örgütü başarıya taşıyacak en rasyonel stratejik uygulamaları; yeni örgüt kültürünün oluşturulması, küresel vizyonu belirleme, yeni misyonu tanımlaması ve en iyi işlevsel uygulamaların hayata geçirilmesi olarak ifade edilebilir.

Şekil 16: Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci



Kaynak: Akdemir, B., “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İKY”, **Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi**. 49(1), 2005, s.443.

¹⁵⁶ Randall S. Schuler and Susan E. Jackson, **Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices**, The Academy of Management Executive, 1(3), 1987, s. 208'den aktaran Erkut Haluk, **Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri**, Yalın Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.256.

2.4.1. Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Küresel ölçekteki örgütlerin, stratejik İKY'deki başarısı, büyük oranda örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin, kendilerini ve davranışlarını yorumlayıp değerlendirdiği normlar, değerler veya kurallar biçiminde ortaya çıkar.” Dolayısıyla Thuss ve Gratton (1995), örgüt kültürü ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmaların, işletmelerin sahip olduğu örgüt kültürünün, örgütün genel stratejisi ve İK stratejileri üzerinde önem arz ettiğini belirlemiştir.¹⁵⁷

Konuya rekabet strateji boyutu ile bakıldığında, yeni örgüt kültürünün, mevcut kültürden daha açık bir yapıya evrilmesiyle mümkün olabileceği söylenebilir. Rekabet stratejisinde örgütler, kurallara dayalı merkezi (kontrol temelli) bir örgüt kültürü yönetim anlayışından, temelden merkeze doğru, etkili bir iletişimle çalışan, sorumlukların paylaşıldığı, esnek bir örgüt kültürüne (esnek temelli) uyum sağlayacak yapıyı hayata geçirmelidirler. Böylece, küreselleşmenin ortaya koyduğu rekabette, esnek temelli kültür anlayışına sahip işletmelerin, stratejik İK noktasındaki faaliyetlerin, daha esnek, stratejik ve proaktif olması, İK yönetimine ayrıca önemli bir rol verdiğinin delili sayılabilir.¹⁵⁸

2.4.2. Küresel Vizyonu Belirleme

Abraham'a (1999) göre vizyon, “örgütün gelecekteki görüntüsünün bu günden belirlenmesi” şeklinde ifade edilmiştir.¹⁵⁹ Küreselleşme ile birlikte örgütler, tepe yönetimi, İK ve diğer fonksiyonlardaki çalışanlarını da içerisine alacak bir yapı ile işletme imajının nasıl olacağı konusunda karar vermek zorundadırlar. Dolayısıyla, geleceğin rekabetçi örgüt yapısının inşa ederken,

- Gelecek odaklı rekabetçi bir örgüt yapısını,

¹⁵⁷ Catherine Truss ve Gratton Lynda; **Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 3, 1995, s.675.

¹⁵⁸ Peter Wallum, **Why Diligent Directors Consider Cultural Connotations**, People Management Oct. 2000, s.46.

¹⁵⁹ Abraham Morris, Des Griffini ve John Crawford, **Organization Change and Management Decision in Museum**, Management Decision, Vol.37, No.10, 1999, s.737.

- Tepe yönetimini önemli pazarları hedefleyerek karlılığı artırmayı amaçlayan uzmanların yer aldığı,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada önemli rol alacak grupların oluşturulmasını,
- Personel temin sürecindeki yeteneklerin küresel bir anlayışı konu alacak şekilde inşa edilmesini,
- Üretim anlayışında evrensel standartlara ulaşılmasını,
- Girişimcilik ve yenilik anlayışının geliştirilmesi,

gibi temel konuların dikkate alınması elzemdir.¹⁶⁰

2.4.3. Yeni Misyonu Tanımlama

Rekabet stratejisinde örgüt vizyonu belirlenmeden yeni bir misyon tanımı mümkün olamaz. Miles ve Snow’a (1978) göre misyon, “işletmenin (örgütün) var oluş nedeni” şeklinde belirtilmektedir.¹⁶¹

Örgüt çalışanlarının da yer aldığı bir istişare süreci, misyon belirlemeyi kolaylaştırmasıyla birlikte misyonun benimsenmesinde de önemli bir rol oynayacaktır. Etkili bir rekabet için, gelecekte neyin önem arz edeceği, hedeflere nasıl ulaşılacağı ve faktörlerin belirlendiği bir sürecin sonunda başarının nasıl elde edileceği ancak bu grupların katılımı ile mümkün olabilecektir.¹⁶² Dolayısıyla, bu ortak görevi yerine getirecek kişilerin bulunması, istihdam edilmesi, eğitilmesi, ödüllendirilmesi gibi görevler, İKY stratejileri arasında yer alan temel işlevlerdir.

2.4.4. İşlevsel Uygulamaların Belirlenmesi

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet uygulamaları, üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; yenilikçiliğe yönelik, kalite artırmaya yönelik ve maliyet düşürmeye yönelik stratejik İKY’nin işlevsel uygulamalarından oluşmaktadır. Söz

¹⁶⁰ Gratton Lynda, **A.Real Change**, People Management, March 2000, s.30.

¹⁶¹ Raymond E. Miles, Charles C. Snow, **Organizational Strategy, Structure and Process**, New York: McGraw-Hill Book Co., 1978’den aktaran Hayri Ülgen ve diğerleri, s.68.

¹⁶² Bünyamin Akdemir, **Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Makalesi, 2005 s.447.

konusu üç unsurun en önemli rolü, örgütlerin ellerinde bulundurduğu çalışanlarının niteliği ve kabiliyetidir. İşletmede görev alan personel niteliğinin, stratejik İKY uygulamalarında ve örgüt hedeflerinde rolünün açıkça ortaya konulması, örgütsel yaşamın sürdürülebilir olmasında hayati bir rol oynar.¹⁶³ İnsan kaynakları yönetim işlevlerine dayalı uygulamalara bakıldığında;¹⁶⁴

- Takımlar arasında yakın koordinasyon ve etkileşim zorunluluğunu ortaya koyan yeni iş ve pozisyonların oluşturulması,
- Daha uzun vadede takıma dayalı başarıları ortaya koyan performansın değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi,
- Piyasa ölçekli terfi sistemlerinin hayata geçirilmesi,
- Örgüt içerisinde diğer iş ve pozisyonlara yönelik yeni beceriler ve yetenekler yaratma imkân sağlayan, iş ve pozisyon yapılarının hayata geçirilmesi,
- Geniş bir ölçekte yetenek, kabiliyet ve beceri geliştirmeyi teşvik edecek geniş kariyer süreçlerinin hayata geçirilmesi şekilde ifade edilebilir.

2.4.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Kararları

Armstrong'a (2001) göre, İKY'nin stratejik boyutu, "iş/istihdam ilişkileri ve örgütün işe alma, eğitim, geliştirme, performans yönetimi, ödül ve çalışan ilişkileri stratejileri, politikaları ve uygulamaları ile ilgili örgütün stratejik anlamda kararlar almasına ve planlar yapmasına ilişkin bir yaklaşım" olarak ifade etmektedir.¹⁶⁵ İnsan kaynakları yönetimi tarafından hayata geçirilen karar ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınması, temel olarak bazı örgütsel amaçlara dayanmaktadır. Bu amaçlar

¹⁶³ Sultan Kermally, **People Management**, Viva Group India Ltd., Delhi, India, 2006, s.59-60.

¹⁶⁴ Randall S. Schuler ve Susan E. Jackson, **Liking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices**, *The Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, 1987, s.213.

¹⁶⁵ Armstrong 2001'den aktaran LIQUN, 2004, s.9'den aktaran Kurtuluş Yılmaz Genç, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi Ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Kasım – 2009, s.20.

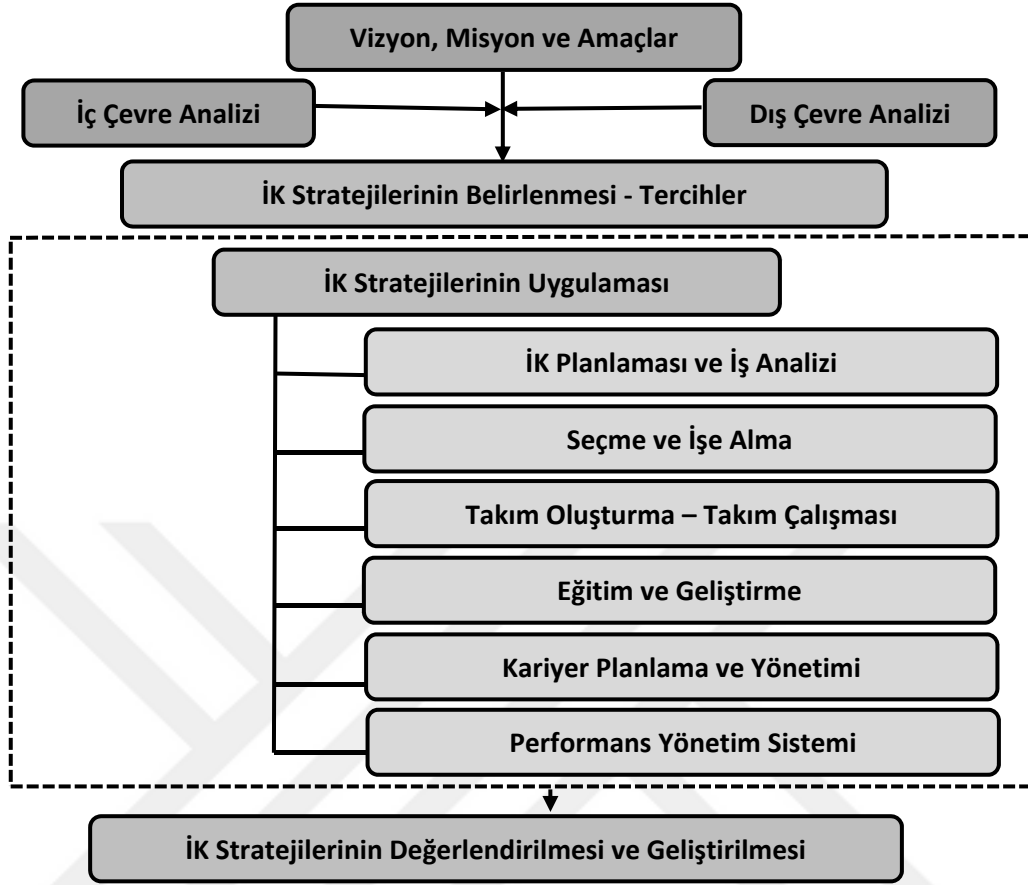
doğrultusunda İK'nın yönetim stratejileri, işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğini hayata geçirmede büyük bir anlam ifade etmektedir.¹⁶⁶

Akıncı'ya (1997) göre insan kaynakları yönetimi'nin işlevlerini; örgütlerin uzun vadeli hedeflerinde ortaya koyacakları stratejilerin gereken veya gerekecek sayı, nitelik ve yetenekteki insan kaynağının gücünü de dikkate alarak, tüm İK faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması yönündeki sürekli bir çabayı, ifade etmektedir. Şekil 17'de görüldüğü üzere, söz konusu İK'nın yönetim stratejileri; çalışma yaşamı ve iş ilişkileri ile ilgili kararlar, iş gücü planlaması ve iş akışı ile ilgili kararlar, işe alma ve yerleştirme ile ilgili kararlar, performans değerlendirme ile ilgili kararlar, kariyer, ücretlendirme ve ödüllendirme ile ilgili kararlar ve eğitim-geliştirme yönetiminin planlaması ile ilgili kararlar.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Barutçugil, s.128.

¹⁶⁷ Akıncı, B. , “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden İncelenmesi”, **İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi**, Ekim, 1997, s. 22.

Şekil 17: İnsan Kaynakları Stratejilerinin Uygulanması



Kaynak: İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık. 1.baskı. İstanbul. Mart 2004. s. 238

2.4.5.1. Çalışma Yaşamı ve İş İlişkileri Kararları

Çalışma yaşamı ve iş ilişkileri, örgüt ile personel arasındaki ilişkileri konu alan kararlardır. Bu kararlar; disiplinli bir çalışma ortamı içerisinde, çalışan davranışlarının kontrol edilmesi ve bu davranışlara özgü proaktif bakış açısının kazandırılmasıdır. Ayrıca, örgüt çıkarlarını öne çıkaran politikaların geliştirilmesi, personelin çıkarlarını göz önüne alan politikaların hayata kazandırılması, biçimsel olmayan etik anlayışı konu alan açık standartların ve prosedürlerin geliştirilmesi ve yukarıdan aşağı iletişime dayalı yönetim ilişkileri geliştirerek, açık ve çok yönlü iletişim kanalları meydana getirilmesi gibi kararlar sayılabilir.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Barutçugil, s.63.

2.4.5.2. İşgücü Planlaması ve İş Akış Kararları

Personel ihtiyaçlarının giderilmesi noktasında, ilk varsayımların ihtiyacın ortaya çıktığı anda giderilebileceği görüşü hâkimdi.¹⁶⁹ Fakat rekabet yoğun bir pazarda, ciddi beceri ve yetkinlik gerektiren örgütsel iş alanlarının varlığı, bu varsayım yerine personel planlamayı gün yüzüne çıkarmıştır.¹⁷⁰

Anderson (2004) iş gücü planlamasının; “doğru kişiyi, doğru işe, doğru zamanda almak olduğunu ve bu ifadenin pek çok örgütün İK sloganı olarak kullandığını belirtmektedir”.¹⁷¹ Gallagher (2000) ise tanımlı örgüt bakış açısıyla ele alarak, “doğru sayıda kişiyi” de tanımlamasına dâhil etmiş, böylece: “Uygun becerilere sahip, doğru sayıda kişiyi, doğru işe, doğru zamanda yerleştirmek” şeklinde ifade etmiştir.¹⁷²

Barutçugil’e (2004) göre, bir organizasyonda İKY kararlarından biri de üretim veya hizmet hedeflerine yönelik görevlerin belirlenmesi kapsamında iş akışlarına ilişkin kararlardır. Dolayısıyla iş akış kararları, belirli alternatifler arasından seçim yapmayı gerekli kılmaktadır. Böylece;¹⁷³

- “Etkinlik (işin en düşük maliyetle yapılması) yenilik (yaratıcılık, araştırma ve geliştirme, yeni işler ve ürünler ortaya koyma),
- Denetim (önceden belirlenmiş prosedürlerle çalışmak) esneklik (kişisel özgürlüğe yer vermek),
- Açık iş tanımları yapmak geniş iş sınıflandırmaları ile yetinmek,
- Ayrıntılı iş planlarıyla çalışmak, esnek, ihtiyaçlara göre değişebilen iş planlarıyla çalışmak” gibi tercih imkânları sağladığı ifade edilmiştir.

Can ve diğerleri (1995) İK planlamasının gerekliliğini açıklarken;¹⁷⁴

¹⁶⁹ Can ve diğerleri, s.91.

¹⁷⁰ Hikmet Timur, “İşletmelerde İnsan gücü Planlaması”. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1989, s.129.

¹⁷¹ Martin W. Anderson, **The Metrics of Workforce Planning**, Public Personnel Management, XXXIII, 4, 2004, 363.

¹⁷² Peter Gallaghe, **Human Resource Planning**, Broadstairs, Kent, UK: Scitech Educational, 2000, s.5.

¹⁷³ Barutçugil, s.60-61.

¹⁷⁴ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995, s.90.

İnsan gücü kaynaklarının planlanması, belirlenmesi, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve denetlenmesi süreçlerinde, bilimsel ve sistematik olmayan uygulamalar yararlı olmamaktadır ifadesinde bulunur. Parmak hesabıyla, deneme yanılma yoluyla karar verme alışkanlığı ve savurganlığına örgütlerin daha fazla katlanamayacakları fizibilite açısından ifade edilebilir. Bu nedenle belirli büyüklükteki örgütlerin gerek kamu kesiminde olsun gerekse özel kesimde olsun, girdilerini üretime dönüştürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak insan gücü planlarını yapmak zorunluluğu vardır,

şeklinde ifade ederken, örgüte sağlayacağı temel faydaları da;¹⁷⁵

- Bir örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek,
- Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak,
- Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- Yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını denetlemek,
- Personel planlaması, personel yönetimi için bir model ve temel oluşturduğundan personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak,

şeklinde belirtmiştir.

Ayrıca küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkilediği işletmeler de artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için en önemli rekabet unsuru olarak insan kaynaklarını görmüşlerdir. Böylece insan kaynakları işlevlerine daha çok önem veren işletmeler insan kaynakları planlamasında tüm insan kaynakları işlevlerinin stratejik bir perspektifte ele alarak “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması” kavramının ortaya çıkmasına büyük katkı sağlamışlardır.¹⁷⁶

Örgütlerin işgücü planlamasında ortaya koyduğu stratejiler ise; kısa ve uzun dönem stratejileri, merkezi ve merkezkaç stratejileri ve bütün-kısmi planlama gibi stratejileri oluşturmaktadır.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Can ve diğerleri, s.90.

¹⁷⁶ Maidment, F., **Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business**, Human Resources 95/96. 5th Ed. New York: Dushkin Publishing, 1995’den aktaran, Arslan Mehmet Lütfi, **İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Ocak 2012, s.91, <http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/download/1012000187/1012000104>, (21.02.2018)

¹⁷⁷ Barutçugil, s.128.

2.4.5.3. İşe Alma ve Yerleştirme Kararları

Çalışanın işletmeye dâhil edilmesi anlamı taşıyan bu süreç, işe alma ve yerleştirme işlevinin İK tarafından işlerin analiz edildiği ve iş başvurusunda bulunanların sahip olması gereken belirli beceriler, bilgi ve yeteneklerin belirlendiği bir süreci ifade eder. İKY, iş analizi süreci boyunca, belirli bir iş için gerekli nitelikleri tanımlar ve bunları iş tanımı ile ortaya koyar. Böylece talebin arzı aştığı koşullarda ortaya koyacağı faaliyetleri belirleme imkânını elde eder. Talep fazlası sırasıyla; aday toplama, seçme ve uyumlaştırma aşamalarından oluşan işe alma ve yerleştirme işlevinin faaliyete koyulmasıyla icra edilebilir.¹⁷⁸

Örgütün talep fazlası ihtiyacının giderilmesinde, mevcut İK arzı gözden geçirilmelidir. İnsan kaynakları arzının kaynakları, işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Transfer ve yükseltmeler ile örgüt içi kaynaklardan talebin karşılanması çalışanları motive ederek onlara moral kazandırır, onları motive ederek daha az hata ile personelin seçilmesini sağlar. İşletme içi seçilen personelin işletmeyi tanıyor olması bir avantaj olmasına rağmen, ciddi yetkinlik gerektiren personel ihtiyacının işletme dışından sağlanması durumunda ise alınan kişinin işletmeyi yeterince tanıtmıyor oluşu, alışma sürecindeki uyumu uzatacaktır. Dolayısıyla, örgüt dışı bir seçimde, toplama ve seçme noktasındaki giderler artacaktır. Örgüt dışı kaynaklardan personel temini yoluna gidildiğinde aday belirleme yöntemleri içerisinde en rasyonel yöntem karar verilmesi gerekmektedir. Örneğin: çalışanların tavsiyesi, ilan, üniversite ve özel kurumlara başvuru gibi çalışan elde etme yöntemlerine başvurulabilir. Aday elde etmede hangi yöntem seçilirse seçilsin, örgütün önceki toplumdaki imajı, aday belirleme faaliyetleri ve işgücü pazarının yapısı gibi faktörler başarıyı etkileyecektir.¹⁷⁹

Aday belirleme yöntemleriyle oluşturulan aday havuzu ile ihtiyaç duyulan aday seçim süreci başlamış olur. Seçme işlemindeki temel gaye, aday havuzundan örgütün İK gereksinimine en uygun olan personelin seçilmesini sağlamaktır. Stratejik İK planlaması sürecinde seçme işlemi sadece boş kadrolara uygun personellerin

¹⁷⁸ David A. DeCenzo, ve Stephen P. Robbins, **Fundamentals of Human Resource Management**. 9th Ed. New York: Wiley, 2006,s.33-44

¹⁷⁹ Azmi Yarımka, İSO – KATEK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İSO Yayın No: 2011/34, s.12-27.

istihdamını öngörmez ayrıca, örgüt ihtiyacının giderilmesine yönelik orta ve uzun vadeyi kapsayan hedef ve planların sürekliliği dikkate alınarak yetenekleri geliştirilebilir personellerin belirlenmesini de içerir. Dolayısıyla personel seçim çalışmalarında personelin işe uyumunun dikkate alındığı kadar örgütün büyüme ve gelişme eğilimleri doğrultusunda ortaya çıkabilecek yeni kadrolara uyum sağlayabilecek bir potansiyele sahip olması da beklenmektedir.¹⁸⁰

Doğru insanların, doğru zamanda, doğru yerlerde istihdam edilmesiyle ilgili başlıca kararlar şunlardır:¹⁸¹

- İçeriden yükselme yoluyla boş kadroları doldurmak ve dışarıdan başvuran adaylar arasından işe almak,
- İşe alma kararlarını bir üst yöneticilere bırakmak ve işe alma kararlarını merkezi olarak İK bölümünde sağlamak,
- Adayın hem kurum kültürü ile uyumuna önem vermek hem de teknik yetkinliklerine ve becerilerine bakmak,
- Yeni çalışanları hem kişisel değerlendirmelerle işe almak hem de daha biçimsel ve sistematik bir anlayışla işe alma yaklaşımlarını kullanmak.

Barutçugil'e (2004) göre örgütlerin işgören temininde ortaya koyduğu stratejiler; işletmelerin ihtiyaç duyduğu özel nitelik ve nicelikteki personel temininde, ayrılan finansal kaynak, işletmenin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenleri kapsamaktadır. Bu stratejilere; örgüt içi veya örgüt dışı kaynaklar ile biçimsel ve biçimsel olmayan işgücü temininde başvuru alan temel stratejiler örnek olarak verilebilir.¹⁸²

2.4.5.4. Eğitim ve Geliştirme Kararları

Eğitim örgütlerde işgörenlerin, belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik bilgi ve becerileri kazanmalarının ve mevcut bilgi ve becerilerin geliştirilmesini içeren

¹⁸⁰ David A. DeCenzo, ve Stephen P. Robbins, s.132-150

¹⁸¹ Barutçugil, s.61.

¹⁸² Barutçugil, s.128.

sistemli bir sürecin adıdır. Geliştirme ise, var olan personel yeteneklerinin iyileştirilmesini ifade eder. Eğitim ve geliştirmede hedeflenen amaç, eğitime tabi tutulan personelin davranışında bir değişiklik yaratarak, yeteneklerinin şu anda üstlendikleri ve gelecekte üstlenecekleri görev ve pozisyon koşullarının gerektirdiği yetkinlik ve donanımı sağlamaktır.¹⁸³

Örgüt tarafından ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yeteneklerin elde edilmesine ve işgörenlerin mevcut potansiyelini üst seviyelere taşıyacak eğitim ve kariyer hedeflerine yönelik kararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁸⁴

- Takımlara yönelik eğitimler ve bireysel eğitimler,
- İş başında beceri kazandırma ve dışarıdan eğitim uzmanlarıyla çalışma,
- İşe özel, iyileştirici eğitim ve genel amaçlı geliştirici eğitim,
- Eğitimli ve deneyimli işgörenleri daha yüksek ücretle işe alma (beceri satın alma) veya daha düşük ücretle çalışabilecek deneyimsiz elemanlara gerekli becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitim vermek (beceri geliştirmek).

Örgütlerde işgören personele yönelik geliştirilecek eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında; örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda ortaya konulacak eğitimin zamanı ve maliyeti çok iyi planlamalı ve hangi personele hangi konuda ne kadar süre eğitim uygulanacağı iyi belirlenmelidir. Örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak üretken ve farklılık gösteren yetenekteki işgörenin, örgüt dışında planlı ve programlı olarak gerçekleştirilen sertifika programları, seminerler, kısa ve uzun süreli kurslar gibi geliştirme faaliyetleri ile personelin yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Bu faaliyetlerde yönetim oyunları, örnek olay analizleri, davranış modellemesi ve rol oynama gibi yöntemlerden faydalanılmaktadır. Örgüt içi iş başı eğitim faaliyetlerinde ise, üst yöneticinin danışmanlığı, iş rotasyonu ve yol göstericiliği gibi yöneticiliği geliştirme faaliyetleri sunulmaktadır.¹⁸⁵

¹⁸³ Bingöl, s.291.

¹⁸⁴ Barutçugil, s.61.

¹⁸⁵ Ülgen ve diğerleri, s.295.

Kök'e (2006) göre örgütlerin eğitim ve geliştirme işlevi kapsamındaki stratejiler aşağıdaki gibidir:¹⁸⁶

- Örgütte işgörenlere verilecek eğitim için stratejik amaçlar oluşturulmalı ve buna yönelik ilkeler belirlenmeli,
- Eğitim gereksiniminin belirlenmesinde analiz yöntemlerinden yararlanılmalı,
- Eğitimin sürekliliği benimsenmekle birlikte, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitim verilmeli,
- Eğitim gereksinimlerini gidermeye yardımcı olacak ve çalışanları geliştirecek uzun süreli eğitim programları hazırlanmalı,
- Eğitime katılacak çalışanlar, eğitim konuları, eğitim verecek kişiler, eğitim zamanı, eğitim süresi, eğitim yeri ve eğitim bütçesi belirlenmeli,
- Kariyer yönetimi, kariyer geliştirmesi ve kariyer planlaması yapılmalıdır.

İşletmelerin eğitim ve geliştirme kapsamında başvurduğu kaynaklara bakıldığında, büyük bir oranda örgüt içi kaynakların olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim çalışmalarındaki konuların önem düzeyleri belirlenmiş bölümler ile yakın bir ilişki gösterdiği ile ifade edilebilir.¹⁸⁷

2.4.5.5. Performans Değerlendirme Kararları ve Yönetimi Sistemi

Performans, belirlenen koşullara yönelik bir işin yerine getirilme gereği olarak, önceden belirlenen standartlara uygun işgören davranışlarının ortaya konulması ve beklenen amaçlara ulaşma noktasındaki davranış biçimleri şeklinde ifade edilebilir.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Bekir Kök, **İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlanması ve TCDD İşletmesine Yönelik Bir Model Önerisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2006, s.99-100.

¹⁸⁷ Atilla Akbaba, Ebru Günlü, "Otel İşletmelerinde İş gören Bulma, Seçme Ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16/ 22, 2011, s. 220.

¹⁸⁸ A. Doğan Camman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE yayınları no:252 1993, s.7.

Performans değerlendirme ise, “bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla yapılan karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir.”¹⁸⁹ Performans yönetim sistemi, personellerin derecelendirilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamasının temelini meydana getiren bir İK uygulamasıdır. Personelin yeteneklerinin geliştirilmesi ve işe odaklanması için hedeflerin ortaya konulması ve hedeflere ne oranda ulaşıldığının ölçülmesi şeklinde ifade edilebilir.¹⁹⁰

Performans yönetiminde amaçlanan temel hedef; ¹⁹¹

- Örgütsel hedeflerin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasının sağlanması,
- Personelin örgüt hedeflerine ulaşmadaki katkılarının ortaya konulması,
- Organizasyonun faaliyetine yönelik değerlendirmeler yapılması,
- Yönetici ve işgörenlerin beklentilerinin karşılıklı olarak ortaya konulması,
- Kurumsal ve bireysel yeterliliklerin ve yeteneklerin gün yüzüne çıkarılması,
- Performans değerlendirmenin somut ve ölçülebilir amaçlara dayandırılması ve çıktıların devamlı ölçülmesi gibi ifade edilebilir.

Fakat bu süreçte işgörenlerin davranışları, kişilik özellikleri işin içine girebilir. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler ve önyargılar oluşabilir. Böylece işgörenden objektif bir değerlendirme alınması beklenemez.¹⁹²

Cumming ve Worley’e (1997) göre, performans yönetimi, hedef saptamayı, performans değerlendirmeyi ve ödül sistemlerini içine alarak, iş stratejileriyle ilgili işgörenin çalışma davranışlarını kalibre eder. Hedef belirlemeyi, performans

¹⁸⁹ DOGRU, s.78.

¹⁹⁰ Barutçugil, s.335-336.

¹⁹¹ Mehmet Göküş, Erdal Bayrakçı ve Yasin Taşpınar, “Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı, 2014, s. 59.

¹⁹² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Alfa Yayınları, 2003, s.302.

değerlendirmeyi, işgören çalışma davranışını, ödül sistemlerini, işgören katılımıyla, iş stratejisiyle ve iş yeri teknolojiyle güç birliğinin ortaya konulmasını ifade eder.¹⁹³

Temelde performans değerlendirmenin iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenin ödüllendirilmesine yönelik performans bilgileri, diğeri ise; işgörelere performanslarıyla ilgili geri bildirim ortaya koyarak personelin kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine fırsat ve imkân yaratmış olmak. Aynı zamanda performans değerlendirme sonuçları, işgörelerin kendini geliştirme noktasında eğitime ihtiyaç duyduğu alanların belirlenmesini de amaçlamaktadır.¹⁹⁴

Armstrong'a (2001) göre işgörelere gereksinim duydukları konularda rehberlik sunularak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki işgörel bu gibi konularda örgüte ve yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Performans yönetimi ile ulaşılan hedeflere yönelik becerilerin elde edilmesinde eğitimin gerekliliği açıkça gün yüzüne çıkar. Bu doğrultuda, değerlendirilen işgörel performansları geri bildirim sunularak, gerekli danışmanlık ve rehberlik hizmetleri sunulmuş olur.¹⁹⁵ "Örgütsel değerlendirme sisteminin temel taşının birey olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bireyin ortaya koyduğu performansın, sırasıyla departman, işlevsel ve örgütsel performans üzerinde önemli bir role sahip olduğu anlaşılmıştır."¹⁹⁶

Barutçugil'e (2004) göre örgütlerin başarı değerlemede ortaya koyduğu stratejiler; işgörel değerlendirme kriterlerinin ve yöntemlerinin seçimi ve değerlendirme sistemlerinin örgütlenmesi gibi unsurlar bu stratejilerin konusunu oluşturur. Bu stratejiler; ödüllendirme ve geliştirmeye yönelik performans değerlendirme stratejileri ile biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri örneklendirilebilir.¹⁹⁷

¹⁹³ Thomas G. Cummings ve Christopher G. Worley, **Organization Development and Change**. United States of America. International Thompson Publishing, 1997, s.370-372.

¹⁹⁴ Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31/1, 2012, s.88.

¹⁹⁵ Armstrong, s.262.

¹⁹⁶ Ramazan Erturgut ve Uğur Keskin, "Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 73, 2012, s.15.

¹⁹⁷ Barutçugil, s.128.

2.4.5.6. Kariyer Yönetimi Kararları

Kariyer, bir kişinin hayatı süresince işe ilişkin edindiği deneyim ve etkinliklerle ilgili algıladığı tutum ve davranışlar bütünüdür.¹⁹⁸ Örgütlerde işgören beklenti ve ihtiyaçları zamana ve yere göre değişmekle birlikte, çalışanların en temel ihtiyaçlarından birisi de kariyer amaçlarını gerçekleştirmektir. Çalışanların yetenek, nitelik ve yeterlilikleri örgütlerin etkili ve verimli yönetilmesinde zaruri olmakla birlikte, yeterli görülmemektedir. Ayrıca işgörenlerin performanslarını artıracak motivasyon yöntemlerinin harekete geçirilmesi gerekmektedir. Ancak bu durumda kariyer yönetimi, etkili bir yöntem olarak görülebilir.¹⁹⁹ Ayrıca etkili bir performans değerlendirmenin hayata geçirilebilmesi için hem işletme yönetiminin hem de çalışanların bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu uygulama ile hem kendisinin hem de işletmenin gelişimine katkı sağlayacaklarına inanması gerekmektedir.²⁰⁰

Kariyer yönetimi sayesinde işgörenlerin örgüt içinde diğer kadrolara geçişleri kolaylaşarak, çalışanların motive edilmesi sağlanır. İyi bir kariyer yönetimi icra eden örgütler, bireylerin gelecekte hangi statüde olacaklarını bilmelerine veya öngörmelerine ışık tutmuş olurlar. Bu tutum içindeki bireyler, artan motivasyonları doğrultusunda görevlerine ve örgütlerine daha sıkı bağlanacaklardır.²⁰¹

Kariyer yönetiminin, işgörene sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür.²⁰²

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihleri yapmak,
- İş görenin görevinde hayal kırıklığı gibi sürpriz olasılığını azaltmak,
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve iş becerilerinin daha iyi bir şekilde ortaya koyulması,

¹⁹⁸ M. Şerif Simsek ve Adnan Çelik, **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, Şubat 2004. s. 10

¹⁹⁹ Tunçer, s. 206.

²⁰⁰ Ömer Altay Enhoş, **Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metotları**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Y.Lisans Tezi, İstanbul 1998, s.59

²⁰¹ Zahide Şimşek, **İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.10.

²⁰² Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayınları Yöneticinin Kitaplığı-2, 1997, s.110.

- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerine ışık tutmak ve böylece tutarlılığı tesis etmek,
- Aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi, iş yerini ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her safhasında, kariyer hedeflerini daha emin bir şekilde konumlandırmaktır.

Kariyer yönetiminin örgüte sağladığı faydaları ise şu şekilde sıralamak mümkündür.²⁰³

- Gelecekte ihtiyaç duyulacak İK ihtiyacını daha iyi tesis etmek,
- Örgüt ihtiyacına cevap verebilmek için çalışanların amaç ve becerilerini hazır halde tutmak,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve gizli beklentilerini gün yüzüne çıkarmak,
- Kişisel gelişim planlarını hazırlama yoluyla bireysel değişimi gerçekleştirmek,
- Mikro ve bireysel zemindeki değişmeyi daha iyi sağlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,
- İşletme içindeki uzmanlıklar ve mesleklere katkı yaratacak farklı gelişim süreçlerini önceden tahmin etmek ve belirlemek,
- İş gücünü tehlikeye sokabilecek bireylerin tespiti sağlanarak, eğitim faaliyetlerini yinelemek,
- İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmaktır.

Tüm bu bilgiler ışığında kariyer planlama, hem işgörenin hem de örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında önemli katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin çalışma hayatlarında ihtiyaç duydukları eğitim-geliştirme programları ile hedeflerine ulaşmalarında psikolojik destek sağlarken, işletmelere de hem kısa vadede yönetim,

²⁰³ Meryem Akoğlan Kozak, **Konaklama işletmelerinde Kariyer Planlaması**. İstanbul, Detay Yayıncılık, 2001, s.18.

üretim ve planlama programlarında hem de uzun vadede etkin kadro değişimindeki başarısı ile katkı sağlamaktadır.

2.4.5.7. Ücretlendirme ve Ödüllendirme Kararları

Stratejik İK, işletmenin tamamını kapsayacak ücret programının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli çalışmaları yaparak, hazırlanan ücret programının her safhasında, işgören verimliliğini ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak çalışmaların yapılmasını gerektirir.²⁰⁴ Ücret, örgütler için verimi ve üretkenliği arttıran bir yapının kurulmasını sağlarken diğer yandan da çalışanları işletmeye bağlayan motive edici ruhun oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca ücret, bireylere sosyal fayda yaratmaktadır. Böylece, örgütlerin yüksek ücret politikaları ile desteklediği çalışanlar, toplum içerisinde hem sosyal statü yönünde bir yükselmeye hem de saygınlıklarına katkı sağlayacağı bir yapıya kavuşmuş olacaklardır.²⁰⁵

İşletmeler tarafından sunulan ücret düzeyi ve ödüller, çalışanların o iş yerini seçmesi ve orada kalması ve işlerini yüksek motivasyon ile gerçekleştirmeleri noktasındaki kararlarında büyük bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla, maddi ya da maddi olmayan ödemeler ile biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden meydana gelen bir ücretleme sistemi, çalışanların beklentilerinin yerine getirilmesi ve performanslarına sağlayacağı pozitif katkıdan dolayı büyük önem oluşturmaktadır.²⁰⁶ Örneğin; girişimcilik yoğun bir örgüt kültüründe ücreti; risk alma, yaratıcılık, katılım ve kişisel başarı, rekabet gibi faktörler etkileyecektir. Toplam kalite kültürünün rol aldığı bir örgüt kültüründe ise, ücretlendirme ve ödüllendirme daha ağırlıklı olarak takım bazında ve kalite odaklı gerçekleşecektir.²⁰⁷

²⁰⁴ Asuman Türkel, **İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.59.

²⁰⁵ Hüseyin Fazlı Ergül, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemler ve Ücret Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(18), 2006, s.14.

²⁰⁶ Barutçugil, s.4.

²⁰⁷ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2009, s.235.

İşletmelerde, ücret yönetimi hayata geçirilirken belirli stratejiler göz önüne alınmalıdır. Bu stratejiler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:²⁰⁸

- “Ücret belirlemede dış denge unsuru göz önünde bulundurulmalıdır. Dış denge unsuru; özel sektör ve kamu sektöründeki ücret, çalışma koşulları, ek yardım ve ödüllerin karşılaştırılarak çok büyük farkların oluşmamasını sağlamaktır.
- Bölgeler arasındaki yaşam standardı, geçim farklılıkları, emek piyasasının bölgeler arasındaki farklılıkları ücretlendirmede göz önünde bulundurulmalı,
- Performansa dayalı ücretlendirme yöntemine geçilmeli,
- Ücretlendirme, nitelikli İK’yı örgüte çekebilecek, mevcut İK’yı örgütte tutabilecek, çalışanların motivasyonlarını artırabilecek ve performanslarını yükseltebilecek özellikte olmalı,
- Örgütteki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmeli ve bu aralıklar belirli zamanlarda revize edilmelidir. Revize edilmeyen ücretler, ilerleyen zamanlarda çalışanların motivasyonu açısından sorunlar ortaya çıkartabilmektedir.”

Aldemir ve diğerleri (1993)’ne göre, etkili bir ücretlendirme sistemini oluşturan üç temel amaç vardır. Bunlar:²⁰⁹

- Nitelikli personeli kuruma çekebilmek,
- Nitelikli personeli kurumda tutabilmek,
- Personeli güdeleyebilmektedir.

²⁰⁸ Kök, s.109.

²⁰⁹ Gönül Budak , Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, **Personel Yönetimi**. İzmir: Barış Kitapevi, 1993, s.348.

2.5. HAVA KARGO İŞLETMELERİNDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE YÖNELİK STRATEJİLER

Porter'a göre rekabet, işletmelerin başarı ya da başarısızlıklarının bir özü olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda rekabet; başarılı uygulamalar, yenilikler ve örgütsel kültüre bağlılık gibi örgüt faaliyetlerinin, performansları arasındaki ahenk olarak tanımlanır. Rekabet stratejisi ise, rekabetin ortaya çıktığı bir sektörde daha uygun bir rekabetçi pozisyon arayışıdır. Böylece sektör içerisindeki rekabeti belirleyen güçlere karşı daha karlı ve sürdürülebilir bir noktaya ulaşmayı hedeflemektir.²¹⁰ Barney'e göre rekabet üstünlüğü, hali hazırda mevcut ya da olası rakipler tarafından eş zamanlı uygulanmayan bir değer yaratma stratejisinin, uygulamaya dönüştüğü anda meydana çıkabileceği şeklinde ifade etmektedir.²¹¹ Dolayısıyla, havayolu taşımacılığı pazarında, havayolu işletmelerinin rekabette üstünlük sağlayabilme noktasında izledikleri genel rekabet stratejileri anlayabilmek amacıyla Pozisyon Okulunun özelliklerini, Porter'ın 5 Güç Modelini ve genel rekabet stratejilerini kısaca açıklamakta fayda görülmektedir.

2.5.1. Pozisyon Okulu

Porter'a göre, faaliyette bulunan sektörün yapısı ve o sektör içinde rakiplerine karşı geliştirilen pozisyonlar, örgütlerin başarılı ya da başarısız olmalarının nedeni olarak ifade etmektedir. Pozisyon Okulu, rekabet avantajının kaynağını işletmelerin pazar pozisyonu olduğunu belirtmektedir. Rekabet avantajının sürdürülebilirlik kaynağını ise, pazarda oluşturulan giriş ve çıkış engellerinin olduğunu ifade etmektedir.²¹² Porter örgütlerin uzun vadede başarısını, sektörün ve pazarın sahip olduğu özelliklere bağlamaktadır. Eğer örgütler bu başarı arz eden

²¹⁰ LEE, Mark E., **Matching Human Resource Strategy to Organizational Strategy: The Behavioral Perspective Re-Visited**, A Dissertation Submitted to School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Business Administration, 1994, s.25-26.

²¹¹ Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 1991, s.102-103.

²¹² Barca, M, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5 Mart, 2005, s.30.

sektörler içerisinde doğru pozisyon alabilirlerse, rakipler karşısında rekabette üstünlük kazanabilirler.²¹³

2.5.2. Porter'ın Rekabet Gücü Modeli

Porter'a göre doğru pozisyonun alınabilmesi, örgütlerin dış çevresini analiz etmeleri mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin çevresini oluşturan, beş güç karşısında doğru stratejiler gerçekleştirebilir ve ortaya koyabilirlerse, rekabette üstünlük kazanarak uzun vadede ortalama üzerinde kar sağlayabilirler.²¹⁴ Porter bu 5 rakip güce karşı savunulabilecek rekabet stratejilerini; farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi olarak belirlemektedir.²¹⁵

Şekil 18'de belirtildiği üzere beş güç modeli, şu sorulara cevap aramaktadır: Karlılık potansiyeli yüksek olan pazarlar hangileridir? Nerede iş yapmalıyız? Bu pazardaki 5 rakibin gücü nedir? Bu 5 güç karşısında en iyi konum nedir? Bu 5 güç karşısında hangi konum bizim savunma odağımız olabilir? Hangi konum bu 5 gücü istediğimiz gibi örgüte rekabet avantajı sağlayacak etkiyi yaratır? Ortaya çıkan analiz sonucuna göre jenerik rekabet stratejileri neler olmalıdır?²¹⁶

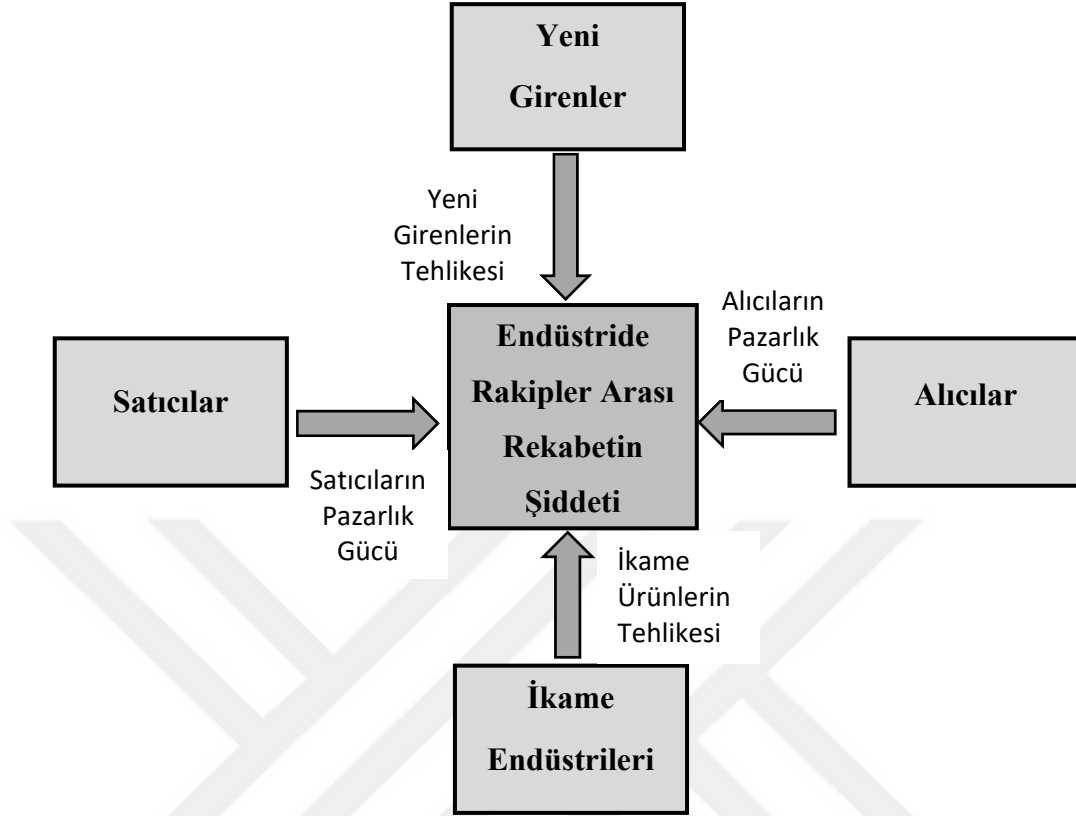
²¹³ Porter, M. E, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**. New York: Nova Publishing Company, 1985, s.11.

²¹⁴ Barca, M,” Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5 Mart, 2005, s.23.

²¹⁵ Fulya Sarvan, Eren Arıcı Durmuş, Janset Özen, Bahattin Özdemir, Ebru Tarcan İçigen, “Ön Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, (6) 2003, s.80, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868899.pdf>, (26.08.2017)

²¹⁶ GEREDE, s.142.

Şekil 18: Sektör Rekabetini Belirleyen Güçler



Kaynak: Erol Eren ve Necdet Timur, **Stratejik Yönetim İçinde Eskişehir**, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi, 2006, s.86.

Bu beş güçten birincisi, pazardaki hali hazırda rakipler tarafından oluşturulan direk rekabeti ifade eder. Sektör dışındaki güçler göreceli olarak önemlidir. Dış güçler genellikle sektördeki tüm organizasyonları etkilediği için, asıl önem taşıyan işletmelerin bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerileridir. Böylece stratejik karar alma noktasının ilk adımında yaşanan en büyük hata, yalnızca hâlihazırda havayolu işletmelerinin mevcudunun ve rekabet potansiyellerinin analiz edilmesidir. Dolayısıyla, diğer rakipler tarafından ortaya koyulan rekabet unsurları çoğunlukla göz ardı edilen bir unsur olmaktadır.²¹⁷

İkinci güç, ikame ürün tehdididir.²¹⁸ Havayolu kargo pazarı için oluşturan 3 boyutlu yazıcılar, çoğu iş kolunun ihtiyacı olan araç ve motor aksamalarının

²¹⁷ Michael Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (çev. Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İzmir 2007, s.5.

²¹⁸ Porter, s.6.

nakliyesinde hava kargonun ortaya koyduğu hız ve güvenliğin yerini alma potansiyeli taşımaktadır. Örneğin: Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi (NASA) astronotlar için özel olarak üretilmiş ve basit ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilmiş 3 boyutlu yazıcıyı uzay aracı ile beraber göndermeyi düşünmektedir. Böylece astronotlar özel olarak geliştirilen bu 3 boyutlu yazıcı ile uzay ortamında basit ihtiyaçlarını kendileri üreterek dünyadan kargo beklemek zorunda kalmayacaktır.²¹⁹ Dolayısıyla, ikame ürüne geçiş maliyeti düşük ise bu durum tüketiciyi cesaretlendirecek ve işletmenin potansiyel karını azaltacaktır. Ayrıca bu durum, alıcıların pazarlık gücü açısından ele alındığında, müşteriler ürün veya hizmetin fiyatının düşürülmesi talebinde bulunabilir ya da aynı ücrete daha kaliteli mal veya hizmet talebinde bulunabilirler.²²⁰

Üçüncü güç, pazara yeni girecek örgütlerin oluşturduğu tehdittir.²²¹ 2.6 nolu bölüm, liberalleşme ve serbestleşme politikalarının hayata geçirildiği, hava taşımacılığının monopol bir yapıdan kurtarıldığı yılları ifade etmekteydi. Bu noktada bayrak taşıyıcı havayolu ise, bir ülkede yerel nitelikte tescilli olup uluslararası faaliyetlerde bulunan; devlet tarafından verilen tercihli hakları veya imtiyazları kullanma hakkına sahip işletmeleri ifade etmektedir.²²² Türkiye'deki bayrak taşıyıcı havayolu Türk Hava Yollarıdır. Dolayısıyla liberalleşme ve serbestleşme, yalnız geleneksel havayolları olarak bayrak taşıyıcıların görev aldığı bir sistem yerine bayrak taşıyıcıların ve özel hava yollarının da sistemde yer aldığı, tam rekabet ortamının sağlandığı bir piyasayı ifade eder. Böylece, pazara yeni örgütlerin oluşturduğu tehdit artacaktır. Ancak, bazı havayolu pazarları, geçmişte kalan giriş engellerine yönelik uygulamalarını devam ettirmektedir. Böylece, pazara yeni girişler engellenmektedir.²²³

Dördüncüsü müşterilerin gücüdür.²²⁴ Havayolu sektöründe müşterilerin talep ve beklentileri büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü müşterilerden iletilen her türlü istek, talep, öneri ve şikâyetler, taşımacılık rolünü üstlenen her havayolu işletmesini, rakipleri karşısında müşteri ihtiyaçlarına cevap veren bir konuma taşıyarak, pazarda

²¹⁹ [https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/sanayi-uretiminde-cigir-acan-teknolojiler-uc-boyutlu-\[3d\]-yazicilar/1820](https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/sanayi-uretiminde-cigir-acan-teknolojiler-uc-boyutlu-[3d]-yazicilar/1820), (26.08.2017)

²²⁰ Kathryn M. Bartol, David C. Martin. **Management**, Second Edition, New York 1994, s.27.

²²¹ Porter, s.6.

²²² <https://www.havayolu101.com/2009/09/19/bayrak-tasimak/>, (06.02.2018)

²²³ Shaw, s.78.

²²⁴ Porter, s.6-7.

sürdürülebilir rekabet üstünlüğü profilini güçlendirecektir. Doğrudan ve dolaylı rakip (ikame ürünleri üretenler) mevcudunun çok olduğu pazarlarda alıcılar daha güçlüdür ve talep her an diğer ikame ürünlere kayabilir.²²⁵

Dolayısıyla, ikame ürüne geçiş maliyeti düşük ise bu durum tüketiciyi cesaretlendirecek ve işletmenin potansiyel karını azaltacaktır. Ayrıca bu durum, alıcıların pazarlık gücü açısından ele alındığında, müşteriler ürün veya hizmetin fiyatının düşürülmesi talebinde bulunabilir ya da aynı ücrete daha kaliteli mal veya hizmet talebinde bulunabilirler. Böylece havayolu işletmelerinin müşterilerini etkileyebilecek uygulamalar geliştirerek, müşteri sadakatini ve bağlılığını oluşturmaları bir zorunluluk oluşturmaktadır.²²⁶ Örneğin: Singapur Havayolları için özel tasarlanmış “Stefan Florida Waters” isimli bu parfümü kalkıştan önce kabin görevlileri hem kabine, hem üniformalarına hem de sıcak havlulara sıkmışlardır. Hoş ve rahat anıları hatırlatan bu koku, yolcuların Singapur Havayolları ile gerçekleştirdikleri seyahatlerini hatırlamalarını sağlayarak, havayolu markası ile özdeşleşen bir değer yaratmayı başarmışlardır.²²⁷ Newbert’a göre, işletmeler hem değerli hem nadir yetenek ve kaynaklara sahip olur ve bunları müşterilerine sunarsa, rekabet avantajı kazanacaktır. Ayrıca, bu yetenek ve unsurlar hem taklit edilemez hem de ikame edilemez bir özelliğe sahip ise, örgütler bu üstünlüğü devam ettirerek rekabet üstünlüğü sağlamada işletmenin kısa ve uzun vadede performansına önemli katkılar sağlayacaktır.²²⁸

Beşinci güç ise, tedarikçilerin oluşturduğu güçtür. Pazar içerisindeki kaynakların önemli bir kısmını kontrolünü, az sayıda ya da sadece bir tedarikçinin kontrolü elinde bulundurmasını ifade eder.²²⁹ Havayolu sektöründe, rezervasyon işlemlerinin önemli bir bölümü küresel dağıtım kanalları ile yapılmaktadır. Bu kanallar; Worldspan, Amadeus, Sabre ve Galileo’dur. Ayrıca ikamesi bulunmayan, havalimanları ve hava trafik kontrol hizmetleri, havayolu taşımacılığının

²²⁵ Gerede s.143.

²²⁶ Bartol ve diğerleri, s.187-188.

²²⁷ Çiğdem Erk, **Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, 2009, 48, <http://193.255.140.18/Tez/0072204/METIN.pdf> (26.08.2017)

²²⁸ Newbert, S. L, **Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, 29, 2008, s.745-748.

²²⁹ Porter, s.6-7.

tedarikçileridir.²³⁰ Porter'ın ortaya koyduğu 5 güç modeli, örgüt çevresindeki rekabetin analiz edilmesinde ve analizlerden elde edilen veriler ışığında hangi genel rekabet stratejisinin uygulanacağı yönündeki kararlarda büyük önem arz etmektedir.

2.5.3. Jenerik Rekabet Stratejileri

Bir havayolu işletmesinin, işletmesine sürdürülebilir bir rekabet avantajı ortaya koymada önemli katkılar sağlayacak stratejiler, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır. Bu stratejiler ile örgütler, rakipleri tarafından oluşturulan beş rekabet gücene karşı büyük bir başarı sağlayacaklardır.²³¹

2.5.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, havayolu işletme faaliyetlerinin rakiplerine oranla daha düşük bir maliyetle hayata geçirmelerini sağlayarak kalıcı kılmak ve böylece, mal veya hizmetlerin pazar fiyatının altında müşterilerine sunarak ortalamanın üzerinde bir kar sağlama amacı taşımaktadır.²³² Bu stratejiyi izleyen havayolu işletmeleri, bütün üretim süreçlerinde ve yönetim işlevlerinde maliyet giderlerini düşürmek ve azaltmak üzerine kurgular.²³³

2.5.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

Havayolu işletmeleri ortaya koydukları hizmetler ile diğer benzer hizmet sunan havayollarından farklılaşarak çok daha yüksek fiyatlarla, müşterilerine hizmet sunabilmenin farklılığını yaşarlar. Böylece pazar ortalamasının üzerinde kar elde etme

²³⁰ Ali Emre Sarılgan, **Bölgesel Havayolu Taşımacılığı Ve Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler**, Doktora Tezi, 2007, S.22, den aktaran, Ender Gere, Akansel Yalçinkaya, **Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler Teori Ve Türkiye Uygulaması**, Yayın No: HUD / T-01, 2015, s.143.

²³¹ Porter, s.11.

²³² Gere, s.144.

²³³ Chan-Olmsted Sylvia ve Mark Jamison, **Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market**, European Management Journal, 19, 3, 2001, s.322.

imkânına kavuşurlar.²³⁴ Maliyetlerden daha önemli bir şey varsa, bir ürünün veya hizmetin eşsiz oluşudur. Farklılaşma stratejisi, işletmelere pazarda sağladığı güçlü bir konum ile hem tüketici için önem arz eden ürün ve hizmet sunma, hem de rakipler için kopyalanması ve ikamesinin oluşturulması zor olan bir farklılık ortaya koyma açısından uygulanması çok rasyoneldir.²³⁵

2.5.3.3. Odaklanma Stratejisi

Rakip sayısının çok ve rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete karşı koyamayabilirler. Bu noktada, küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri nerdeyse imkânsızdır. Bu sebeple hem elde edilen getiri çok düşük olacaktır hem de uzun dönemde hayatlarını devam ettirebilmeleri zor olacaktır. Bu statüde olan işletmeler için odaklanma stratejisi kurtarıcı bir rolü üstlenmektedir.²³⁶

Dar bir pazar içerisinde müşteri gruplandırması yapılarak oluşturulacak bir stratejide, odaklanmadan bahsetmek anlamlı olacaktır.²³⁷ Bu bağlamda odaklanma stratejisi, pazarı daraltarak, farklı beklenti içerisinde olan müşteri grubuna hizmet sunarak, bir anlamda rekabete giriş engeli koyarak veya etkisini sınırlandırarak konumlarını güçlendirebilir ve özelleştirilerek daraltılan bu pazarlarda rekabetçi üstünlük için faaliyet gösterebilirler.²³⁸

Odaklanma stratejisi iki farklılığa sahiptir: maliyetlere odaklanma ve farklılaştırmaya odaklanmadır. Dolayısıyla işletmeler ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet etmekle maliyetlerini azaltmayı yahut her ikisini de başarır.²³⁹

²³⁴ GEREDE, s.144.

²³⁵ Bartol ve diğerleri, s.188.

²³⁶ Ülgen ve diğerleri, s.267.

²³⁷ Ülgen ve diğerleri, s.256.

²³⁸ Ülgen ve diğerleri, s.267.

²³⁹ Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003, s.34.

Bu bağlamda, hem maliyet hem de farklılaştırma ile odaklanma rekabet stratejileri güden havayollarından bahsetmek anlamlı olacaktır.²⁴⁰ “Maliyet liderliğini izleyen havayolu işletmeleri Düşük Maliyetli Havayolu (LCC) olarak da adlandırılmaktadır”. Türkiye’de maliyet liderliği stratejisine bir örnek olarak Pegasus Havayolları verilebilir.²⁴¹ Ayrıca farklılaştırma stratejini kullanan havayolları için, “Amerika’dan American Airlines, United Airlines, Delta Airlines; Avrupa’dan British Airways, KLM, Lufthansa; Uzakdoğu’dan, Cathay Pacific ve Singapur Airlines”²⁴²; Türkiye’den Türk Hava Yolları örnek olarak verilebilir.²⁴³ Odaklanma stratejisi için de Bora Jet örneği yerinde olacaktır.²⁴⁴ “Porter, bu üç genel rekabet stratejisinden bahsederken, bu üç stratejiden en azından birini açıkça uygulayamayanları ise arada sıkışıp kalanlar olarak nitelendirmektedir.” ABD hava yolları Laker, hem farklılaştırma stratejisini izleyen hem de maliyet liderliği stratejisini uygulamaya çalışan hava yoluna, arada sıkışıp kalanlar için yerinde bir örnek olacaktır.²⁴⁵

Tablo 5: Genel Rekabet Stratejileri

Rekabetçi Amaçlar	Geniş Hedef	Rekabetçi Üstünlük	
		Mevcut Ürün	Yeni Ürün
	Dar Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
		Maliyette Odaklanma	Farklılaştırmada Odaklanma

Kaynak: Erol Eren ve Necdet Timur, **Stratejik Yönetim İçinde Eskişehir**, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi, 2006, s.170.

²⁴⁰ Ender Gerede, **The Evolution of Turkish Air Transport Industry: Significant Developments and the Impacts of 1983 Liberalization**. Yönetim ve Ekonomi, 17 (2), 2010, s. 83.

²⁴¹ <https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasus-londrada-dusuk-maliyetli-havayolu-uygulamasini-anlatti>, (07.02.2018)

²⁴² Yusuf Şengür, **Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Ve Türkiye’deki Uygulamalarının Araştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2004, s.24-25.

²⁴³ Dostaler, I. ve Flouris, T. **Stuck in the middle revisited: The case of the airline industry**, The Journal of Aviation/Aerospace Education & Research, 15 (2), 2006, s.33.’den aktaran Ender Gerede ve diğerleri, s.145.

²⁴⁴ Borajet Genel Müdürlüğü Görüşme Notları, İstanbul, 2013’den aktaran, Uğur Erdoğan, **Havayolu Taşımacılığında Regülasyon Ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul, 2014, s.93.

²⁴⁵ Dostaler, I. ve Flouris, T. **Stuck in the middle revisited: The case of the airline industry**, The Journal of Aviation/Aerospace Education & Research, 15 (2), 2006, s.33.’den aktaran Ender Gerede ve diğerleri, s.145.

2.6. HAVACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Küreselleşme ile birlikte havacılık sektöründe, artan iş gücü çeşitliliği, işletmelerin artan büyüklüğü ve karmaşıklığı, işletmelerin emek maliyetlerinde mutlak ve nispi artış, rekabetin yoğunlaşması ve küreselleşmesi, İKY konularının bireyselleştirilmesi, işgücü piyasasındaki yapısal gelişmeler gibi konular üzerinde İKY'nin stratejik karar ve uygulamalar geliştirmesi gerekli olmuştur. Diğer sektörlerde olduğu gibi, havacılık sektörünü de etkileyen küreselleşme, teknolojik gelişmeler, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş, liberalleşme ve serbestleşme gibi sektörün büyük bir değişikliğe girmesine sebep olan unsurlar, işletmelere küresel ölçekte rekabet yoğun bir ortam hazırlamıştır.²⁴⁶

Devletlerin havacılık sektörüne ciddi finansal yatırımlar yaptığı 1940-1960'lı yıllara havacılığın “Altın Dönem”i denilmektedir.²⁴⁷ Devletler, bu desteklerin asıl amacının ülkelerin uluslararası saygınlığını arttırmak için yapıldığını ifade etseler de aslında tüm bu yatırımlar, devletlerin askeri birimlerinin etkinliğini ve yeteneğini geliştirilmek için yapılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda sivil havacılıkta büyük bir teknolojik gelişme gerçekleşmiştir. Uçakların hareket yeteneği büyük çapta artış göstermiştir. Böylece gelişmiş ülkelerin çoğu ardı ardına yeni uçak modelleri geliştirmişlerdir.²⁴⁸ Dolayısıyla devletler, sivil havacılığın geliştirilmesi için havacılık sektörünü sübvansedecek kararlar da almışlardır. Böylece alınan kararlar, uçak ve motor endüstrilerini bir araya getirmekle kalmayıp aynı zamanda yetkin pilotların, teknisyenlerin ve mühendislerin yetiştirilmesinde önemli katkılar sağlamıştır.

²⁴⁶ Sarah Wilson, **Human Resource Management in the Airline Industry - The Example of Star Alliance**, Master's Thesis, 2005, s.2-3, <http://www.grin.com/en/e-book/41155/human-resource-management-in-the-airline-industry-the-example-of-star>, (24.08.2017)

²⁴⁷ Serap Benligiray ve Yeşim Kurt, **Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme**, Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities 23-25 May 2016-İstanbul, Turkey, s.358.

²⁴⁸ Büyük Larousse' den alıntı <https://www.msxlab.org/forum/uzay-bilimleri/25390-havacilik-ve-havacilik-tarihi.html>, (23.08.2017)

Havacılığın 1960-1979'lu yılları “İnsan Faktörü Dönemi” olarak adlandırılmaktadır.²⁴⁹ Havacılıkta insan faktörü dönemi, hava araçlarıyla uzun mesafede yolcu ve yük taşımada ortaya koyulan büyük mücadeleleri ifade etmektedir.²⁵⁰ Bu dönemde tasarlanan hava araçlarının kısa mesafeli pistlere iniş ve kalkış yapılabilme yetenekleri, hava taşımacılığının yaygınlaşmasında ciddi katkılar sağlamıştır.²⁵¹ Hava ulaşımının yaygınlaşması ile beraber, yetersiz emniyet ve denetim uygulamaları, havacılık alanında kazaların yaşanmasına sebep olmuştur. Yaşanılan kaza ve kırımların sonucunda diğer taşıma sistemlerine göre havacılığın güvenliksiz ve emniyetsiz olduğu düşüncesini yaygınlaştırmıştır.²⁵² Böylece kaza ve kırımların sebep olduğu insan kaynaklı mühendislik ve pilotaj hatalarının gözden geçirilmesi, düzenleyici ve önleyici çalışmaların ortaya koyulmasıyla beraber uçak kazalarının azaltılabileceği görüşünün de doğmasına sebep olmuştur.

Havacılığın “Embriyo Dönemi” olarak adlandırılan 1980-199- yıllar, geleneksel işçi-işveren ilişkisinin değişmeye başladığı, liberalleşme ve serbestleşme politikalarının hayata geçirildiği, hava taşımacılığının monopol bir yapıdan kurtulduğu yılları ifade etmektedir.²⁵³ Böylece, yalnız geleneksel havayolları olarak bayrak taşıyıcıların görev aldığı bir sistem yerine bayrak taşıyıcıların ve özel hava yollarının da sistemde yer aldığı, tam rekabet ortamının sağlandığı bir piyasayı ifade eder. Bu durum havayolu endüstrisinin rekabet yoğun bir ortama doğru ilerlediğini anlatmaktadır.

Rekabetin yoğunlaşmasına katkıda bulunan iki ana faktörden ilki, serbestleşmedir.²⁵⁴ Serbestleşmede öne çıkan Deregülasyon kavramı; belirli bir iş alanında devlet kısıtlamalarının azaltılması ya da tamamen kaldırılması durumudur. Böylece daha az sayıda ve daha basit hukuki düzenlemeler ile rekabetin arttığı havacılık sektöründe hem hizmet kalitesinin hem de fiyatların iyileştirilmesi

²⁴⁹ Serap Benligiray ve Yeşim Kurt, **Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme**, Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities 23-25 May 2016- İstanbul, Turkey, s.358.

²⁵⁰ Benligiray ve Kurt, s.358.

²⁵¹ **Havacılık ne zaman ortaya çıkmıştır? Havacılık nasıl gelişmiştir, havacılıkta kullanılan araçlar ve tarihsel gelişimi**, <http://www.nkfu.com/havacilik-tarihi-ve-gelisimi/>, (24.08.2017)

²⁵² Büyük Larousse’ dan alıntı <https://www.msxllabs.org/forum/uzay-bilimleri/25390-havacilik-ve-havacilik-tarihi.html>, (23.08.2017)

²⁵³ Benligiray ve Kurt, s.358.

²⁵⁴ Wilson, s.6.

sağlayacaktır.²⁵⁵ Dolayısıyla havacılık sektöründeki rekabeti arttıran tüm bu gelişimler, çalışan personele değer vermeyen bir endüstri olmaktan, personele değer veren ve iş gücüne duyarlı bir sektörün ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Ayrıca tüm bu gelişmeler, işten çıkarmalar ve yarı zamanlı pozisyonlar gibi emek-yönetim ilişkileri için önemli sonuçların ortaya çıkmasına da sebep olmuştur. Rekabetin yoğunlaşmasına katkı sağlayan bir diğer faktör ise artan fiyat baskısı ile ortaya çıkan Düşük Maliyetli Havayolu (LCC)'lerdir. LCC'ler birçok alanda geleneksel havayollarına göre daha düşük genel giderlere sahip olmasıyla öne çıkmışlardır. Dolayısıyla LCC'lerin talep ettikleri düşük ücret miktarları havacılık sektöründeki rekabet anlayışını da değiştirmiştir. Gillen'e (2004) göre LCC'ler, geleneksel havayolu işletmelerine nazaran insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermektedir.²⁵⁶

Havacılıkta "Yetenek Savaşları Dönemi" olarak adlandırılan 2000'li yıllar, 11 Eylül krizlerinin ve şiddetli rekabetlerin yaşandığı bir dönemdir. Hava taşımacılığı sektörünü yaklaşık % 20 oranında küçülmeye götüren krizler, eğitim masraflarının azaltılmasına ve personellerin işten çıkarılması sebep olmuştur. Dolayısıyla havacılık sektöründe yaşanan daralma, havacılığın eğitim kurumlarını da etkileyerek, havacılık lisansına sahip personel kaynağını da düşürmüştür.²⁵⁷ Harvey ve Turnbull (2002) havayolları ekonomik kriz anında kapasitelerini azaltma yoluna giderler. Dolayısıyla her zaman olduğu gibi bu durum büyük iş kayıplarına da sebep olmaktadır.²⁵⁸

Günümüzde, havacılık sektörünün yeniden toparlanması ve ivme kazanmasıyla yetenekli ve kalifiye mühendis, teknisyen ve pilota olan ihtiyaç iyice artmış ve bu durum insan kaynağına olan talebi güçleştirmiştir. Havacılık sektöründe yaşanan bu durum, özellikle LCC'lerin yetenek avcılığı yoluyla diğer hava yolu işletmelerinden yetkin ve kalifiye personellerini fahiş ücretlerle transfer etmelerine sebep olmuştur. Dolayısıyla havayollarının çoğu LCC'lere soyguncu gözüyle bakmasına neden olmuştur. Bu durum havayolları arasında centilmenlik anlaşmalarının yapılmasını

²⁵⁵ <http://www.airnewstimes.com/talip-kislakci-havacilikta-rekabet-deregulasyon-ve-slot-648-yazisi.html>, (15.02.2018)

²⁵⁶ Wilson, s.6.

²⁵⁷ Benligiray ve, Kurt, **Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme**, Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities 23-25 May 2016- İstanbul, Turkey, s.358.

²⁵⁸ Wilson, s.6.

gündeme getirmiştir.²⁵⁹ Örneğin, 2015 yılında Gözen Havacılık ile THY arasında personel geçişini önlemek için centilmenlik anlaşması imzalanmıştır. Son dönemlerde, Gözen Havacılık'tan THY'ye geçen personel sayısındaki artışın bu duruma sebep olduğu söylenebilir. Böylece Gözen'den yetişen personelin daha iyi şartlar sunan THY'ye geçişi engellenmiştir.²⁶⁰ Havacılık sektöründe yaşanan personel geçişleri üzerine 28.12.2015 tarihli SHGM tarafından yayınlanan genelgenin 4'üncü paragrafında şöyle denilmektedir;²⁶¹

-Uçuşların yoğun olduğu Nisan-Mayıs-Haziran-Temmuz-Ağustos aylarındaki uçucu ekiplerin firmalar arasında geçiş yapması (sirkülasyonu) neticesinde uçuş emniyetini ihlal edecek şekilde uçuş görev ve dinlenme süresi limitlerinin zorlanması ve aşılması durumunda kalındığı,

-Uçuş ekibi sıkıntısının yaşandığı ülkemiz havacılık sektöründe bu yoğun aylarda yaşanan sirkülasyonun, ekiplerin başka bir işletme bünyesinde göreve başlayabilmek için almak zorunda oldukları eğitimler sebebiyle belirli bir süre o ekipten istifade edilememesine sebebiyet verdiği, değerlendirilmiş olup, bu durumlar göz önüne alındığında bu aylarda yaşanan ekip sirkülasyonunun dolayısıyla uçuş emniyetini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

-İşbu Genelge ile, ekip planlamasının tarife ve uçak sayısı planlaması kapsamında yapılmasının yanı sıra öngörülemeyen durumların da göz önünde bulundurulması için havayolu işletmeleri tarafından gerekli tedbirlerin yoğun sezon öncesinde alınması gerekmekte olup, uçuş emniyetine olumsuz tesirini ortadan kaldırmak adına havayolu işletmeleri tarafından bünyelerinde istihdam edilen kokpit ve kabin personelinin Nisan-Mayıs-Haziran-Temmuz-Ağustos aylarında mücbir sebepler haricinde, başka havayolu işletmelerine geçişleri yasaklanmıştır.

Hava taşımacılığında neredeyse her ay dünya üzerinde 100'den fazla hava aracının satın alındığı ve her bir hava aracı için de en az 10-12 yeni pilotun istihdam edilip gerekli eğitim uygulamalarının sunulması gerekmektedir.²⁶² Dolayısıyla yetkin ve kalifiye insan kaynağı ihtiyacı diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de değerli bir kıt kaynak olmaya devam etmektedir.

Hava taşımacılığı sektöründeki ilk serbestleşme ABD'de 1978 yılında çıkarılan "Hava Yolu Serbestleşme Yasası" (Airline Deregulation Act) ile başlamıştır. Daha sonra Kanada, Güney Amerika ve Avrupa'da da benzer uygulamalar yaşanmıştır.

²⁵⁹ Benligiray ve Kurt, s.358.

²⁶⁰ <http://www.airporthaber.com/thy-haberleri/thy-ile-gozen-anlasti.html>, (23.08.2017)

²⁶¹ <http://www.airnewstimes.com/yasar-ozturk-havayolu-pilot-transferleri-genelgesi-650-yazisi.html>, (23.08.2017)

²⁶² Patton, J., **Human Resource Management (HRM) in The Aviation Industry. The Journal of Global Business Management**, 2015, s.1.

Türkiye’de ise 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle serbestleşme başlamıştır. Türk sivil havacılık sektörünün ulusal ve uluslararası arenada gelişmesini sektörün emniyetli, güvenilir, kaliteli, açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi için bir takım yasal düzenlemeler ve standartlar getirilmiştir. Havayolu taşımacılığında rekabeti ve güvenliği esas alan politikalar geliştirilerek, milli rekabet gücünü arttıran, ülkenin iktisadi ve sosyal gelişme sürecini hızlandıran kararların hayata geçirilmesi sağlanmıştır.²⁶³ Türk sivil havacılık sektörünün rekabete açılmasıyla, 2013 yılında 385 olan uçak sayısı, 2017 yılında % 34,3 artışla 517’ye yükselmiştir. 2003 yılında sektörde yaklaşık 65.000 çalışan istihdam edilirken, bu sayı 2016 yılında % 194,9 artışla 191.709’a ulaşmıştır (2017 için hem personel hem de sektör cirosuna ait kesin veriler, 2018 yılı mayıs ayında ulaşılacaktır). Ayrıca 2003 yılında 3,6 milyar TL olan sektör cirosu, 2016 yılı itibariyle % 2195,4 artışla 70,24 milyar TL seviyelerine kadar çıkmıştır.²⁶⁴ Böylece hem Türk sivil havacılık sektörünün rekabet gücü artmış hem de ülkenin iktisadi ve sosyal gelişme süreci hızlanmıştır. Ayrıca 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanun’undaki yasal düzenlemelerle de hızlı, güvenilir ve teknolojik yeniliklere sahip, rekabetçi bir havayolu taşıma sistemi hayata geçirilmiştir.²⁶⁵

Türk sivil havacılık sektöründe 12 havayolu işletmesi faaliyet göstermekte olup bunlardan 4’ü kargo uçaklarıyla faaliyet göstermektedir. Havayolu işletmelerinin 2003 yılında 162 olan uçak sayısı, 2017 yılında %219,1 artış ile 517’ye yükselmiştir. Filosunun toplam koltuk kapasitesi 97.500 iken kargo uçaklarının yük kapasitesi ise 1.866.450 kg’dır. 2003-2017 yılları arası filo büyüklükleri Tablo 6’de, gösterilmiştir.²⁶⁶

²⁶³ www.shgm.gov.tr (16.02.2006)’den aktaran, Battal Ünal, Yılmaz Harun, Ateş S. Savaş, “Türkiye’de İç Hatlarda Serbestleşme Ve Geleceği, Kayseri VI.”, Havacılık Sempozyumu 12-14 Mayıs 2006, NEVŞEHİR, s.1.

https://www.researchgate.net/publication/255994714_TURKIYE%27DE_IC_HATLARDA_SERBESTLESME_VE_GELECEGI (23.08.2017)

²⁶⁴ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, **2017 Faaliyet Raporu**, 2017, s.30.

<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf>, (04.03.2018)

²⁶⁵ www.shgm.gov.tr (16.02.2006)’den aktaran, Battal Ünal ve diğerleri, s.1.

https://www.researchgate.net/publication/255994714_TURKIYE%27DE_IC_HATLARDA_SERBESTLESME_VE_GELECEGI (23.08.2017)

²⁶⁶ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, s.32.

Tablo 6: Hava Yolu İşletmeleri Uçak Sayı ve Kapasiteleri

Yıl	Uçak Sayısı	% Artış	Koltuk Kapasitesi	% Artış	Kargo Kapasitesi (KG)	% Artış
2003	162		27.599		302.737	
2004	202	24,7	34.403	24,7	471.734	58,8
2005	240	18,8	39.903	16	649.562	37,7
2006	259	7,9	42.335	6,1	873.539	34,5
2007	250	-	40.185	-	962.539	10,2
2008	270	8	43.524	8,3	1.093.096	13,6
2009	297	10	47.972	10,2	1.212.108	2,6
2010	349	17,5	56.662	18,1	1.118.933	-
2011	346	-	55.662	-	1.136.866	1,6
2012	370	6,9	65.208	17,1	1.264.513	11,2
2013	358	4,1	66.639	2,2	1.639.130	29,6
2014	422	9,6	76.297	14,5	1.349.875	-
2015	489	15,9	90.259	18,3	1.759.600	30,4
2016	540	10,4	100.365	11,2	1.821.600	3,5
2017	517	-	97.500	-	1.866.450	2,5

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), 2017 Faaliyet Raporu, 2017, s.32’ den derlenerek tablolastırılmıştır.

Serbestleşme ile havayolu pazarına giren özel havayolu taşıyıcıları atıl durumdaki hava meydanlarını faaliyete geçirerek, yolcu ve uçak trafiğindeki artışta önemli bir rol almışlardır.²⁶⁷ Türkiye’de özellikle 2003 yılında başlatılan bölgesel havacılık politikası sivil havacılıktaki taşıma faaliyetlerinde hızlı bir gelişmenin yaşanmasına sebep olmuştur. Son 15 yılda (2003-2017) uçak trafiği (iç hat, dış hat ve transit toplam) % 261,3, yolcu trafiği (iç hat, dış hat ve transit toplam) % 461,3 ve taşınan yük miktarı ise (iç hat ve dış hatlarda kargo, posta ve bagaj) % 251,2 artış göstermiştir.²⁶⁸ 2013 yılında 34.443 milyon olan iç hat-dış ve transit hat toplam yolcu sayısı (2003-2016) % 405,6 artış ile 2016 yılı sonunda 174.153 milyona ve % 461,3 (2003-2017) artış ile 2017 yılı sonunda ise 193.319 milyona yükselmiştir.²⁶⁹ 2003 yılında 9.147.000 kişi olan iç hat yolcu trafiği, 2017 yılı sonunda % 1020,6 oranında

²⁶⁷ www.shgm.gov.tr (16.02.2006)’den aktaran, Battal Ünal, Yılmaz Harun, Ateş S. Savaş, “Türkiye’de İç Hatlarda Serbestleşme Ve Geleceği, Kayseri VI.”, **Havacılık Sempozyumu 12-14 Mayıs 2006**, NEVŞEHİR, s.4.
https://www.researchgate.net/publication/255994714_TURKIYE%27DE_IC_HATLARDA_SERBESTLESM_VE_GELECEGI (23.08.2017)

²⁶⁸ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, s. 34-36.

²⁶⁹ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, s. 35.

artarak 109.599.000 kişiye ulaşmıştır. Bu sayı bir önceki yıla (2015) göre %6,9 artış göstermektedir.²⁷⁰ Ayrıca iç hatlarda 2003 yılında 2 merkezden 6 noktaya uçuş gerçekleştirilirken 2017 yılı sonu itibarıyla 7 merkezden 55 noktaya ulaşım sağlanmıştır. Dış hatlarda ise, 2003 yılında 60 noktaya uçuş gerçekleştirilirken 2016 yılı sonu itibarıyla 296 noktaya ulaşılmıştır.²⁷¹ 2012 yılında yolcu bazında Avrupa sıralamasında (Tablo 7) 6. olan ülkemiz 2014 ve 2015 yıllarında Almanya'yı geride bırakarak Avrupa'da 3. sıraya yerleşmiştir.²⁷² Bu artış oranı son yıllardaki Avrupa hava taşımacılığindeki artış oranından daha fazla olduğu görülmektedir.²⁷³

Tablo 7: Türkiye'nin Havayolu Yolcu Trafiki Bazında Avrupa'daki Yeri

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	ÜLKELER
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	İngiltere
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	4	Fransa
7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	3	3	5	Türkiye
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	Almanya
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	7	6	İtalya
8	8	9	9	8	7	7	7	7	7	7	6	8	7	Rusya
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	7	6	3	İspanya
9	10	10	10	9	10	9	9	9	9	9	8	10	9	Norveç
10											10	9	-	İsveç
6	7	7	7	7	9	8	8	8	8	8	8	5	8	Hollanda

Kaynak: DHMİ, **Havayolu Sektör Raporu**, 2014, s.20, Ulaştırma Denizcilik, Haberleşme Bakanlığı (UDHB), **Havacılık ve Uzay Teknolojileri**, 2017, s.326 ve Ecole Nationale de l'Aviation Civile (ENAC), **Air Transport Data Trend Bulletin**, 2016, s.4' ten derlenerek tablolaştırılmıştır, (28.02.2018)

Havayolu pazarındaki tüm bu gelişmeler, işletmelerin bütün süreçleri stratejik bir yapıda ele almayı birer zorunluluk haline getirmiştir. Dolayısıyla havacılık sektöründeki bütün işletmeler pazara yönelik rekabet stratejileriyle uyumlu insan

²⁷⁰ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, s. 35.

²⁷¹ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, s.52-53.

²⁷² Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ), Havayolu Sektör Raporu, 2014, s.3, <https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiJ17Xs58bZAhUHDOWKHSNgCCQQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fdhmi.gov.tr%2FgetBinaryFile.aspx%3FType%3D14%26dosyaID%3D2192&usg=AOvVaw2HhM3SJVznQ1Z5zJHQnJ9n>, (23.08.2017).

²⁷³ Battal Ünal, Harun Yılmaz, Savaş Ateş, "Türkiye'de İç Hatlarda Serbestleşme Ve Geleceği", **Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu 12-14 Mayıs 2006**, NEVŞEHİR, 2006, s.3. https://www.researchgate.net/publication/255994714_TURKIYE%27DE_IC_HATLARDA_SERBESTLESME_VE_GELECEGI, (23.08.2017)

kaynağını elde etmeyi, elde tutmayı, sürekli eğitim programlarıyla yetenek ve performanslarını yüksek seviyelere taşıyacak stratejileri geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajını ortaya koymak zorundadırlar. Ayrıca örgütlerin taklit edilemeyecek ve stratejik yönetimine değer katacak en değerli kaynağını da insan oluşturmaktadır.²⁷⁴ Dolayısıyla örgüt stratejileriyle bir bütün olan İK, etkin İKY uygulamalarıyla diğer örgütler arasında değer yaratarak rekabette üstünlük sağlayabilir. Rekabetin havacılık sektörüne sağladığı değerlere bakıldığında, hava yollarının etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, yetkinlik ve yetenek kavramlarının önem kazanması, yabancı yönetici, ekip ve personel istihdamı gibi kazanımlar elde ettiği görülebilir.²⁷⁵

Küçükönel ve Korul (2009), “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı çalışmada, geniş bir pazar ağına hizmet veren havayolu sektörünün ve aynı pazar ağını paylaşan diğer havayolu işletmeleri ile rekabetini sürdürebilmede değer, yüksek kalite, güvenilirlik ve emniyet konularına verilmesini ifade etmiştir. Bu değerlerin ortaya konulmasında, havayolu personellerinin ciddi bir rol oynadıklarını da belirtmiştir.²⁷⁶ Dolayısıyla havacılık sektöründe rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinde stratejik İKY’nin stratejik rollü büyük bir önem ifade etmektedir.

Havayolu işletmeleri için insan kaynağı hayati bir önem arz etmektedir. Havacılık sektöründe meydana gelen kazalara bakıldığında, insan faktörünün % 70-80 gibi önemli bir düzeyde olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklı kaza ve kırımların tespit edilerek düzeltici önlemlerin geliştirilmesi, aynı tür kazaların engellenmesi noktasında atılacak adımların başında gelmektedir. Dolayısıyla bir kaza riskini azaltabilecek unsur, kazaya bizzat sebebiyet verebilecek insan unsuru olan pilot, teknisyen, hava trafik kontrolörü, bakımçı, radar operatörü ve mühendisin yine kendisi olacaktır.²⁷⁷ Havacılıkta gerçekleşmesi muhtemel kaza, kırım ve havacılık harekâtını ve güvenliğini etkileyebilecek saldırıların neredeyse tamamı insan kaynaklı olabileceği gibi bu sorunların ortadan kaldırılmasında yine etkili stratejik İK uygulamaları ile

²⁷⁴ Benligiray ve Kurt, s.358.

²⁷⁵ Wilson, s.6-8.

²⁷⁶ Hatice Küçükönel ve Vildan Korul, “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Cilt XI, Sayı 1, 2009, S.89.

²⁷⁷ Mustafa Yüksel, Özgür Demirtaş, Mustafa Kurt ve Diyar Akay, **Havacılık Kazalarında İnsan Faktörü**, http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/51/Makale4.pdf, (24.08.2017)

verilecek eğitimlerin birer sonucu olarak, alanında iyi yetişmiş, donanımlı, yetkin ve profesyonel insan unsurudur. Havacılıkta göz ardı edilen küçük bir ihmalin, yüzlerce cana mal olabilecek kaza ve kırımlara sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca zihinlerde, kaza ve kırımlarla yer almış bir havayolunun sıradan İK uygulamaları ile telafi edilmesi; ciddi boyutta itibar, pazar kayıpları ve sürdürülebilir rekabetinin düzeltilmesi, neredeyse imkânsızdır. Özellikle hava trafik kontrolörü, bakımcı, radar operatörü, uçak teknisyeni, dispeçer ve pilot gibi personeller, uçuş ve harekâtın gerçekleşmesinde önemli rol olan lisanslı personellerdir.²⁷⁸ Dolayısıyla stratejik İKY, işletmenin stratejik noktalarında görev alacak personeli özenle seçmeyi, işe almayı, yerleştirmeyi, geliştirmeyi ve takibini yerine getirirken, her zaman hassasiyetle davranmalıdır.

Günümüzde havayolu kargo taşımacılığı sektörünün rekabet yoğun bir ortama dönüşmesi, çoğu havayolunun hayatta kalabilmesinin tek anahtarı mükemmel bir İKY'nin ortaya koyulması olmuştur. Blyton (2001) günümüzün önde gelen havayollarının nispeten benzer bir hizmet düzeyi sunduğunu ve bunun da havayolu işletmeleri için rekabet avantajı olarak ortaya koyabilecekleri tek şeyin hizmet faktörünü sunan çalışanlar olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla bu farkın ortaya koyulmasında, temel yeterliliği temsil eden prosedürlerin, ürünlerin veya makinelerin yerine insan kaynağının önemine vurgu yapmıştır.²⁷⁹

Havacılık sektöründe yolcu taşımacılığı yapan havayollarının yanı sıra operasyonun gerçekleşmesinde önemli katkılar sağlayan; ramp hizmetleri (apronda uçakların park ettirilmesi, yolcu, bagaj ve kargonun yüklenmesi, boşaltılması ve apronda ihtiyaç duyduğu diğer hizmetler gibi), yolcu hizmetleri, harekât, kargo, ikram işleri, akaryakıt işlemleri, hat bakım, terminal, ulaşım, uçak özel güvenlik, gözetim-yönetim ve temsil gibi, örgütler de yer almaktadır.²⁸⁰ Dolayısıyla havaalanında görev alacak tüm personel güvenli ve emniyetli bir operasyonu sağlamada; uçuş operasyonu esnasında uçağın karşılanmasında, park ettirilmesinde, kapısının açılmasında, yolcuların indirilip bindirilmesinde, yakıt ve bagajın uçağa yüklenmesi ve boşaltılmasında, temizlik ve ikram hizmetlerinde, yolcu memnuniyetinin yerine

²⁷⁸ Benligiray ve Kurt, s.358.

²⁷⁹ Wilson, s.8.

²⁸⁰ Benligiray ve Kurt, s.358.

getirilmesinde ve uçağın emniyetli bir şekilde kalkmasında ve uçurulmasında, doğrudan rol almaktadır.

Havacılık sektöründe uçakların devamlı uçuşu beklenmektedir. Uçmayan bir filonun her dakikası zarar olarak görülmektedir. Dolayısıyla filo planlaması havayolu işletmeleri için hayati bir önem taşımaktadır. Özellikle bir havayolunun filosundaki uçakların teknoloji düzeyleri, sayısı, kapasiteleri, uçuş ağırları, yer hizmetlerinin durumu, yapılan araştırma geliştirme giderleri, varlıklarının göstergesi, işletmelerin uçuş planladığı yeni hatlar gibi unsurlar, stratejik İKY'nin filo planlamasında alacağı kararlarda ciddi maliyetler oluşturabilmektedir.²⁸¹ Örneğin, stratejik İKY'nin bir havayolu işletmesinin karlı olmayan bir pazardan çekilmesi kararında; uçakların hangi pazarda nasıl değerlendireceği sorusuna ya da yüksek kar sağlayacağını düşündüğü bir pazara girmek için dört yıl önceden filo planlaması noktasında alacağı bir karada; verilecek uçak siparişinin gelecekte o pazarın ihtiyacına ne oranda yeterince cevap verebileceğini, tedariki sağlanacak uçaklar için personelin istihdamı ve eğitimi gibi, tüm bu kritik sorulara cevap verebilecek yetkinlik ve donanımda olması gerekmektedir. Alınacak yanlış bir kararın, katlanılması yüksek maliyetlere sebep olabileceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla yüksek maliyetlerin ortaya çıkması sürdürülebilir rekabeti etkileyeceğinden stratejik kararlar alınmasında ve uygulanmasında stratejik İKY'nin yetkinliği hayati bir önem taşımaktadır.²⁸²

Başka bir ifadeyle, yüksek karlılık arz eden yeni pazarların belirlenmesi, pazara hangi rekabet stratejisi ile girileceği, karlılığı düşük pazarlar için hangi rekabet stratejisinin uygulanacağı; küçülme mi? birleşme mi? bütünleşme mi? geri çekilme mi? tasfiye mi? satın alma mı? yoksa işbirliği stratejisi mi? uygulanmalı. Dolayısıyla bu gibi önemli sorulara cevap arayacak, rekabette sürdürülebilirliği sağlayacak stratejilerle örgütün geleceğine ışık tutacak, plan ve politikaları hayata geçirecek örgütün insan kaynaklarıdır.²⁸³

Havacılık sektörünün İK politikalarına verilen önem ile örgütün gelecekte hedeflediği başarıya ulaşması arasında doğrusal bir orantı vardır. Şöyle ki, Frank

²⁸¹ Nuran Akşit Aşık, “Şirket Birleşmeleri Ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları”, **Mevzuat Dergisi**, sayı:126, Haziran 2008, s.10.

²⁸² Benligiray ve Kurt, s.358.

²⁸³ Ülgen ve diğerleri, s.70-72.

Lorenzo Continental Havayolları'nı devralarak, bağlı olduğu sendika ile ilişkisini kesmiştir. Lorenzo, insan unsuru yerine pazarlık gücüne ve mali ölçülere dayalı stratejiler uygulamıştır. Lorenzo'nun sahip olduğu havayolu işletmesi ile çalışanların hem sosyal haklarını ve ücretlerini kısmış hem de personel mevcudunu düşürerek, baskıya dayalı bir yönetim ortamı kurmuştur. Dolayısıyla bu durum kısa vadede rasyonel gibi görünse de uzun vadede ciddi olumsuz problemlere yol açmıştır. Lorenzo'nun önemsiz olarak gördüğü işgücü ve sendikalaşmanın yerine pazarlık gücüne ve mali ölçütlere dayalı stratejileri, 1980 yılında Continental Havayolları'nı ikinci kez iflasın eşiğine getirmiş ve diğer sahip olduğu Eastern Havayolları'nın ise 1991 yılında kapanmasına sebep olmuştur.²⁸⁴ Continental Havayolları'nı iflas etmekten son anda kurtaran da görevi devralan Ceo Gordon'nun İK'ya değer veren tutumu olmuştur. Gordon'un bu tutumu, çalışanlarını değerli olduklarını ve çalışmaya istekli bir şekilde gelmelerini sağlayacak örgütsel ruhu ortaya koymuştur. Böylece çalışan personel, kendisini değerli hissedecek ve memnuniyeti artacaktı. Dolayısıyla çalışan üzerinde oluşturulan mutluluğun ve hazzın da doğrudan müşteriye yansıtacağını düşünen Gordon, böylece müşterilerin örgüte olan güvenlerini sağladığında oluşacak bağlılığın havayolunun gelirlerinde pozitif bir etki yaratacağını başarılı uygulamaları ile kanıtlamıştır.²⁸⁵

South West havayolu işletmesi, İKY'nin maliyet odaklı uygulamalarının bir sonucu olarak maliyet liderliği stratejisiyle bilinir. South West'in başarılı maliyet liderliği stratejisi ile ortaya koyduğu sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağını bir örnekle açıklayacak olursak, South West'in uçak çevrim süreleri olacaktır. Uçak çevrim sürelerinin 45 dakika olduğu sektör ortalamasında South West havayolu çalışanlarının bu süreyi 17 dakika gibi kısa bir zamanda gerçekleştirmektedirler. South West bu başarının altında yatan temel sebebi,²⁸⁶

²⁸⁴ Ünal Başusta, **Sendikacılık Dersleri-1**, <http://www.airkule.com/yazar/SENDIKACILIK-DERSLERI-1/294/>, (25.08.2017)

²⁸⁵ Ken Carrig, **Reshaping Human Resources For The Next Century -- Lessons From A High Flying Airline**, *Human Resource Management*, 36(2),1997, s. 277-289.'den aktaran Serap Benligiray, Yeşim Kurt, **Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme**, *Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities 23-25 May 2016- İstanbul, Turkey*, s.358.

²⁸⁶ Cynthia D Fisher, **Human Resource Management**. Houghton Mifflin Co.: Boston, 1999. S.86.'den aktaran Hatice Küçükönel ve Vildan Korul, "Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, s.76, [http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-\(67-90\).pdf](http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-(67-90).pdf), (22.08.2017)

- Çalışanların yaptığı işten haz alması,
- Çalışana verilen değer,
- Çalışan için oluşturulan eğlenceli çevre,
- Çalışan farklılığına duyulan saygı ve onu sahiplenen bir anlayışın ürünü olarak açıklanmaktadır.

Dolayısıyla South West havayolu işletmesinin başarısı İKY'nin istihdam politikasına verdiği önemi ifade etmektedir. South West havayolu işletmesinin istihdam noktasında geliştirdiği stratejiye bakıldığında ise, çalışanların örgütsel bağlılığını oluşturmak ve yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek olduğu görülmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında South West havayolu işletmesi bir havayolu işletmesi için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmada stratejik İKY'nin önemine açıkça vurgu yaptığı görülmektedir.²⁸⁷

2.7. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ELDE ETMEDE İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK ROLÜ

ICAO tarafından yayımlanan 2014 yılına ait raporda, dünya ticaretinin %35'ini oluşturan yükün hava kargo ile taşındığı belirtilmektedir.²⁸⁸ 2013 yılındaki raporda 49,3 milyon ton iken,²⁸⁹ 2016 yılındaki raporda ise, 53 milyon ton kargonun hava kargo ile taşındığı belirtilmiştir. Ayrıca 2002 Dünya Bankası raporunda, “Dünya GSYİH büyüme hızı, % 98’lik bir oranla dünya havayolu taşımacılığının büyüme

²⁸⁷ Serap Benligiray ve Yeşim Kurt, **Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme**, Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities 23-25 May 2016-İstanbul, Turkey, s.360.

²⁸⁸ ATAG, **Aviation Benefits Beyond Borders**, 2014, s.8. https://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG__AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf, (10.08.2017)

²⁸⁹ Annual Report of ICAO Council: 2013, s.9, <https://www.icao.int/publications/Pages/annual-reports.aspx>, (10.08.2017)

oranını (ve tersini) tahmin edebilir” denilmektedir.²⁹⁰ Dolayısıyla Dünya Bankası raporu ile ortaya konulan ilişki, havayolu taşımacılığının aslında dünya üzerindeki ekonomik etkisini çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Son yıllarda hava taşımacılığındaki ekonomik büyüme ve gelişme oranları karı etkileyen kalemler içerisindeki yolcu taşımacılığının öneminin yavaş yavaş hava kargo taşımacılığına kaydığını göstermektedir.²⁹¹ Zamanla yolcu pazarındaki gelirlerinin azalmasına ve pazarın yolcu talebine doymasıyla havayolu taşıyıcılarının kargo pazarına dönmesine sebep olmuştur.²⁹² Havacılık sektöründe yaşanan bu dönüşümler pazardaki rekabetin kritik bir niteliğe dönüşmesine de sebep olmuştur. Dolayısıyla hava kargo pazarının üretimdeki becerisi ve diğer yandan tüketimdeki beğenisiyle sürdürülebilir rekabetin vazgeçilmez birer unsuru olan İKY’nin hem iş hem de çalışma koşullarını düzenlemede geleneksel kuralların ve yöntemlerin yetersiz kaldığı ifade edilmektedir.²⁹³

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de havayolu kargo taşımacılığı sektörünü etkileyen küreselleşme, teknolojik gelişmeler, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş, liberalleşme ve serbestleşme gibi sektörün büyük bir değişikliğe girmesine sebep olan unsurlar, işletmelere küresel ölçekte rekabet yoğun bir ortam hazırlamıştır.²⁹⁴ Değişimin önlenemez ve kaçınılmaz olduğu günümüz havayolu taşımacılığında rekabet üstünlüğünün sağlanması oldukça güçleşmiştir. Tüm bu gelişmelerin sebep olduğu şiddetli rekabet ortamında ortaya koyulan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir ölçüde devam ettirilebilmesi ise, üstünlük elde etmekten çok daha zor bir hale dönüşmüştür.²⁹⁵

²⁹⁰ World Bank, **World Development Indicators**, 2002, s.1, https://www.icao.int/Security/aircargo/Documents/AirCargo_EconomicDevelopment.pdf, (10.08.2017)

²⁹¹ Efstathios Efstathiou ve Niclas Anderson, **The swedish Air Freight Industry**, Graduate Business School, School of Economics and commercial Law Göteborg University, Göteborg, 2000, s.91

²⁹² Paul Hertwig, ve Philipp Rau, **Risk management in the air cargo industry**, revenue management capacity options and financial intermediation, Hamburg: Diplomica Verlag, 2010, s.6.

²⁹³ Tijen Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**. İzmir: Tür Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 2002, s.1.

²⁹⁴ Wilson, s.2-3.

²⁹⁵ Fatma Nur Yorgancılar, “Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, s.385, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289029>, (24.09.2017)

Küreselleşmenin İnsan kaynakları boyutundaki değişimine bakıldığında ise, değişen çevre koşulları, ortaya çıkan karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-işletme uygulamaları, modern işletmelerin İKY ile ilgili konuların stratejik bir perspektifte ele alınmasını zorunlu kılmıştır.²⁹⁶ Ayrıca İK yöneticilerinin örgüt içinde daha stratejik bir rol almasıyla da stratejik İKY'nin örgüt içindeki önemi artmıştır.²⁹⁷ Böylece örgütlere de rakipleri karşısında rekabetçi bir üstünlük sağlayan İKY'ye stratejik bir boyut kazandırılmıştır. İKY'nin stratejik bir bakış kazanmasıyla, geleneksel İK yapısının dar ölçekli ve sınırlı uzmanlık alanı sunan anlayışının yerine örgüt içi birim ve bireylere daha etkili bir iletişim ortamının sunulduğu, hedeflerine ulaşma sürecinde uzmanlaşmış tekniklerin geliştirildiği daha güçlü bir merkezi birime dönüşmüştür.²⁹⁸ Dolayısıyla rakipleri karşısında rekabetçi bir üstünlük sağlayan İKY'nin stratejik boyutta ele aldığı konular, havacılığın kargo pazarında farklı stratejiler izleyen havacılık örgütlerinin istihdam ettiği çalışanların niceliğini ve niteliğini de etkilemesine sebep olmuştur. Böylece daha nitelikli insan kaynağını ellerinde bulunduran havayolu işletmeleri, rakiplerine karşı rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlamada, fırsatlara ulaşmada ve yararlanmada bir adım önde olmaktadır.²⁹⁹

Havacılık sektöründeki bütün işletmeler pazara yönelik rekabet stratejileriyle uyumlu insan kaynağını elde etmeyi, elde tutmayı, sürekli eğitim programlarıyla yetenek ve performanslarını yüksek seviyelere taşıyacak stratejileri geliştirerek, sürdürülebilir rekabet avantajını ortaya koymayı istemektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajında rol alan en temel unsurun, örgütün taklit edilemeyecek ve stratejik yönetimine değer katacak en değerli varlığının insan kaynağı olduğunu ifade etmek gerekir.³⁰⁰

Küreselleşmenin ortaya koyduğu zorluklara rağmen havayolu işletmelerinin hayatta kalabilmeleri ve rekabet avantajlarını sürdürebilmede bir yandan sahip oldukları nitelikli İK'yı elde tutabilme ve muhafaza edebilme düzeylerine, diğer

²⁹⁶ Barutçugil, s.54.

²⁹⁷ Wright, s.298

²⁹⁸ Barutçugil, s.54.

²⁹⁹ Robert E Hoskisson ve Michael A HITT, **Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum**, Journal of Management, Vol.25, Issue: 3, 1999, s.16.

³⁰⁰ Benligiray ve Kurt, s.358.

yandan rekabet stratejileri ile uyumlu İK stratejilerini geliştirebilmesi ve sürdürülebilir bir anlayışla uygulayabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, diğer işletmelerde olduğu gibi havayolu kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerde de rekabet stratejileri ile insan kaynakları stratejisi arasındaki ahengin, havayolu işletmeleri açısından rekabet üstünlüğü elde etmede ve bu üstünlüğün sürdürülmesinde etkili bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.³⁰¹

Geleneksel İKY'den stratejik İKY'ya geçiş aşamasında, nitelik anlamında dikkat çekici bir takım farklılıkların olduğu ifade edilmektedir. Bu farklılığa sebep olan birinci durum, stratejik İKY'nin işletmelerinde bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanmasıdır. Farklılığın bir diğeri ise, işletme sorunlarının çözümünde bireysel İKY uygulamaları yerine İK sistemlerinin önemine dikkat çekmesidir.³⁰² Dolayısıyla günümüzde havayolu kargo taşımacılığı sektörünün rekabet yoğun bir ortama dönüşmesi, çoğu havayolunun hayatta kalabilmesinin tek anahtarı mükemmel bir İKY'nin ortaya koyulması olmuştur.³⁰³

Blyton (2001) günümüzün önde gelen havayollarının nispeten benzer bir hizmet düzeyi sunduğunu ve havayolu işletmeleri için rekabet avantajı olarak ortaya koyabilecekleri tek şeyin hizmet faktörünü sunan çalışanlar olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla bu farkın ortaya koyulmasında, temel yeterliliği temsil eden prosedürlerin, ürünlerin veya makinelerin yerine insan kaynağının önemine vurgu yapılmaktadır.³⁰⁴

1999 yılında Cynthia tarafından kaleme alınan “İnsanlar Sayesinde Rekabet Avantajı” adlı makalede South West Havayolları'nın ortaya koyduğu başarının İK'ya verilen önemin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. South West Havayollarının bu başarısı, optimum çevrim süresi ile zamanında kalkış, minimum seviyede kayıp bagaj ve en az yolcu şikâyeti ile dokuz defa üçlü ödüle layık görülmüştür. South West Havayollarının rakipleri karşısında etkili bir rekabetin ortaya koyulmasında ve bu

³⁰¹ Nihat Alayoğlu, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamda İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejilerinin Uyumunun Önemi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17, 2010, s. 27.
'den aktaran Recep Kaçmaz, **Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, 2015, s.45.

³⁰² Brian E. Becker ve Mark A. Huselid, **Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?**, Journal of Management, Vol. 32 No. 6, 2006 s. 899.

³⁰³ Wilson, s.8.

³⁰⁴ Wilson, s.8.

rekabetin sürdürülebilir bir anlayışla hayata geçirilmesinde İKY'nin önemli bir rolünün olduğu açıkça ifade edilmiştir.³⁰⁵

İKY'nin bir havayolu işletmesinin karlı olmayan bir pazardan çekilmesi kararında; uçakların hangi pazarda nasıl değerlendireceği sorusuna ya da yüksek kar sağlayacağını düşündüğü bir pazara girmek için beş yıl önceden filo planlaması noktasında alacağı bir kararda; verilecek uçak siparişinin gelecekte o pazarın ihtiyacına ne kadar cevap verebileceğini, tedarigi sağlanacak uçaklar için personelin istihdamı ve ne tür eğitimler alacağı gibi, tüm bu kritik sorulara cevap verebilecek yetkinlik ve donanımda olması gerekmektedir. Dolayısıyla İKY, pilotların ilgili uçak tipini kullanma konusunda, kabin memurlarının uçakla ilgili servis ve güvenlik özellikleri hakkında, yer hizmetleri görevlilerinin uçağın yüklenmesi ve boşaltılması ile ilgili prosedürler konusunda, bakım personellerinin uçağın rutin ve özel bakım ihtiyaçlarının karşılanması konusunda, nitelikli personelin işe alınması ve eğitilmesi gibi yönetim stratejilerini planlayarak hayata geçirmesi büyük bir önem arz etmektedir.³⁰⁶ Ayrıca havayolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren bir işletmenin İK yönetimi, personele yönelik stratejik yönetim faaliyetlerine gereken hassasiyeti göstermemesi; gerekli ölçüde bakım teknisyeni ve kokpit ekibi istihdamını gerçekleştirmemesi veya sertifika eğitimlerinin yeterince verilmemesi ya da çok az sayıda ekibe eğitim imkanı sunulmuş olması, gibi nedenlerin hava araçlarının etkin bir şekilde kullanılmasını etkileyeceğinden, havayolu işletmesinin maliyetlerini arttıran ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü aksatan sebeplere yol açacaktır.³⁰⁷

İK; örgüt ile çalışanların bir araya getirilmesinde ve uyumlaştırılmasında dolayısıyla her ikisinin de hedeflerine ulaşması amacıyla tasarlanmış İKY stratejilerinin bir bütünüdür.³⁰⁸ Söz konusu bu stratejiler; çalışma yaşamı ve iş ilişkileri, iş gücü planlaması ve iş akışı, işe alma ve yerleştirme, performans

³⁰⁵ Küçükönel ve Korul, 2009, S.76.

³⁰⁶ Benligiray ve Kurt, s.358.

³⁰⁷ Cynthia D Fisher, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Co.: Boston, 1999. S.86.'den aktaran Hatice Küçükönel ve Vildan Korul, "Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, s.76. [http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-\(67-90\).pdf](http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-(67-90).pdf), (22.08.2017)

³⁰⁸ Edwin Filippo, **Principles of Personnel Management**, McGraw Hill New York, 1976, s. 5.

değerlendirme, kariyer, ücretlendirme, ödüllendirme ve eğitim-geliştirme yönetiminin planlaması ile ilgili kararlardır.³⁰⁹

Akıncı'ya (1997) göre insan kaynakları yönetiminin işlevleri; örgütlerin uzun vadeli hedeflerinde ortaya koyacakları stratejilerin gereken veya gerekecek sayı, nitelik ve yetenekteki insan kaynağının gücünü de dikkate alarak, tüm İK faaliyetlerinin planlaması ve uygulaması yönündeki sürekli bir çabayı, ifade etmektedir.³¹⁰ Bu bağlamda Armstrong'a (2001) göre, İK'nın yönetim stratejileri, işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğini hayata geçirmede büyük bir anlam ifade etmektedir.³¹¹ Dolayısıyla örgütsel etkinlikte stratejik İKY'nin rolü, İKY stratejilerinin hayata geçirildiği ölçüde bir değer ifade etmesidir. Tüm bu bilgiler ışığında, havayolu taşımacılığında İKY'nin, söz konusu bu stratejilere gerekli önem ve hassasiyeti gösterdiği ölçüde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebileceği vurgulanmaktadır.

Son 5 yıl içerisinde hava kargo alanında yapılan çalışmalar şöyledir;

Tablo 8: Hava Kargo Alanında Yapılan Çalışmalar (1/2)

YIL	Yazar	Çalışmanın Türü	Yayın Türü
2018	Celil Anıl KORKMAZ	Hava Kargo Taşımacılığı Güvenliğine Yönelik Tehditlerin Asgari Düzeye İndirgenmesi İçin Alınması Gereken Önlemler	Makale
2017	Kasım Kiracı, Mehmet YAŞAR, Selçuk Kayhan, Temel Caner Ustaömer	A Concentration Analysis In The Turkish Domestic Air Transportation Industry Using With CRM And Herfindahl-Hirschman Indexes	Makale
2017	Deniz ERDOĞAN	Current Status Of Air Cargo Transportation In Turkey And The Role Of Service Quality In Creating Customer Satisfaction: Horoz Bollore Company Application	Tez (Yüksek Lisans)
2017	Wang Fana, Zhuo Xiaopoa, Niu Baozhuangb	Strategic Entry To Regional Air Cargo Market Under Joint Competition Of Demand And Promised Delivery Time	Makale
2017	Andres Musalem, Yan Shang, Jing-Sheng Jeannette Song	An Empirical Study of Customer Spillover Learning About Service Quality	Makale

³⁰⁹ Akıncı, s. 22.

³¹⁰ Akıncı, s. 22.

³¹¹ Armstrong, s.9'den aktaran Genç, s.20.

Tablo 8: Hava Kargo Alanında Yapılan Çalışmalar (2/2)

YIL	YAZAR	ÇALIŞMANIN TÜRÜ	YAYIN TÜRÜ
2017	Wąsowska, Katarzyna	The role of air freight transport in Polish economy	Makale
2017	Kan Wai Hong Tsui, Andrew Chi-Lok Yuen & Michael Ka Yiu Fung	Maintaining competitiveness of aviation hub: Empirical evidence of visitors to China via Hong Kong by air transport	Makale
2017	FarshidAzadiana, Alper Murat	Service location grouping and pricing in transportation: Application in air cargo	Makale
2016	Ayşenur DOĞRU, Cemile SOLAK FİŞKİN	Relationship Between Green Logistics Tendency and Logistics Performance: A Comparative Case Study on Logistics Service Providers	Makale
2016	Özge KÜÇÜK, Rengin Gizem MUKANBAY, Ebru ÖZTÜRK, Serpil EROL	Tehlikeli Madde Taşımacılığı Yapan Hava Kargo Şirketine Uçak Seçimi Modellemesi	Makale
2016	Timur KESKİNTÜRK, Emin UZ, Mehmet TOPAL	Kapasite Ve Mesafe Kısıtlı Periyodik Gezgin Satıcı Problemi Ve Genetik Algoritma İle Çözümü: Türk Hava Kuvvetlerine Ait Kargo Uçaklarının (A400m) Çizelgelenmesi Ve Rotalanması	Makale
2016	Y. Volkan PEHLIVANOĞLU, İlhan ATIK	Time Series Forecasting Via Genetic Algorithm For Turkish Air Transport Market	Makale
2016	Mehmet Şahin DURAK	Türkiye Hava Kargo Taşımacılığı Sektöründe Havayolu Seçim Kriterlerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle İncelenmesi	Tez (Yüksek Lisans)
2015	Özgür YUMAKOĞULLARI, Resul AYDEMİR, Bülent GÜLOĞLU	Türkiye Havayolu Endüstrisinde Hava Trafiği, Filosu Ve MRO Piyasasının Gelişimi	Makale
2015	Sultan DERİCİ, Metin DERİCİ, İlkay KARADUMAN	Özel Nitelikli Kargoların Havayolu İle Taşınması Ve Müşteri Tercihleri	Makale
2015	Fatih Mehmet BALIK	Hava Kargo Taşımacılığı Ve Türkiye'deki Gelişimini Etkileyen Faktörler	Tez (Yüksek Lisans)
2014	The National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine	Estimating The Economic Impact Of Air Cargo Operations At Airports, Part 1: User's Guidebook And Part 2: Research Report	Rapor

Kaynak: Yazar

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVA KARGO İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ELDE ETMEDE İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK ROLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Günümüzde ürün ve mamullerin bir noktadan diğer bir noktaya taşıma sürecindeki talebinin artışı, ulaşım kanallarının büyümesine ve işletmeler arasındaki rekabet yarışının artmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda önemli bir pazar payına sahip olan havayolu taşımacılığında rekabet boyutunun da artan bir eğilim içinde olduğu görülmektedir. Yeni gelişen ve hızla büyüyen bir pazar olarak ele alındığında havayolu kargo taşımacılığı, taşıma türleri içerisinde ortaya çıkan ancak kısa sürede önemli bir büyüme ortaya koyan yapısı ile de dikkat çekmektedir.

Küreselleşme ile birlikte değişen çevre koşulları, ortaya çıkan karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-işletme uygulamaları, modern işletmelerin İKY ile ilgili konuların stratejik bir perspektifte ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca, İK yönetici ve departmanlarının örgüt içinde daha stratejik bir rol almasıyla da stratejik İK'nın örgüt içindeki önemi artmıştır. Böylece örgütlere, rakipleri karşısında rekabetçi bir üstünlük sağlayan İK'ya stratejik bir boyut da kazandırmıştır.

Havayolu pazarında işletmelerin artan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri, ortaya çıkabilecek değişiklikleri önceden sezebilme, değişim karşısında yeterince hazırlıklı olabilme, değişimi takip etmek ve değişim ile ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında tedbirler geliştirebilme, İK'nın yönetim işlevleri doğrultusunda ortaya koyacağı stratejik roller ile doğrudan orantılıdır.

Havayolu pazarında kargo taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinin sürdürebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, İK uygulamalarına ilişkin stratejik

yönetim rollerinin ne ölçüde uygulandığını ortaya koymak büyük önem arz etmektedir. Rekabette üstünlük sağlayan İK'nın stratejik boyutta ele alacağı roller ile pazara yönelik rekabet stratejileriyle uyumlu insan kaynağının elde edilmesi, elde tutulması ve sürekli eğitim programlarıyla yetenek ve performanslarını yüksek seviyelere taşıyacak yönetim işlevlerinin ortaya konulması işletmelere daha sağlıklı sürdürülebilir bir rekabetin yolunu açacaktır.

Dolayısıyla örgütsel etkinlikte stratejik İKY'nin rolü, İKY stratejilerinin hayata geçirildiği ölçüde bir değer ifade etmesidir. Böylece havayolu taşımacılığında İKY'nin, söz konusu bu stratejilere gerekli önem ve hassasiyeti gösterdiği ölçüde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebileceği vurgulanmaktadır.

Türkiye'de 1983 yılında çıkarılan ve sivil havacılık faaliyetlerini düzenleme amacı taşıyan 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, aynı zamanda ülkemizde yolcu taşımacılığında liberal bir havayolu pazarı oluşturmaya dair atılan ilk adımdır. Bu adımlar doğrultusunda, 2003 yılı Ekim ayında alınan serbestleşme kararlarıyla Türkiye'de iç hatlarda havayolu ile yolcu taşıma konusundaki ekonomik kısıtlamalar azaltılmış ve iç hat pazarı rekabete açılmıştır. Böylece küreselleşme ile birlikte tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'deki havayolu taşımacılığı sunan organizasyonlar da yönetime daha stratejik bir bakış açısı kazandırma fırsatı elde etmişlerdir.

Sivil havacılıkta serbestleşme yolunda atılan adımlar ve havacılığın özel sektöre açılması ile artan rekabet oranı uçak sayılarında rekor bir artışa sebep olmuştur. 2003 yılında Türk tesciline kayıtlı uçak sayısı 162 iken Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün 2017 faaliyet raporu verilerine göre % 219,1 artış ile 517'a ulaşmıştır. Dolayısıyla on dört yıl önce Türk tesciline kayıtlı uçakların kargo kapasitesi 302 bin 737 kg iken SHGM'nin 2017 verilerine göre kargo kapasitesi % 516,5 artışla 1 milyon 866 bin 450 kg seviyelerine ulaşmıştır. 15 yıllık sürede Türkiye'deki havacılık sektörü, hem uçak sayısında hem de kargo kapasitesindeki artışla önemli bir büyümeye sahne olmuştur.

Günümüzde havayolu yolcu pazarının doyum noktasına ulaştığı ve pazar gelirlerinin günden güne azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Havayolu taşımacılığında yaşanan bu gelişmelerle birlikte hava taşıyıcıları için hava kargo pazarının daha cazip hale geldiği söylenebilir. Son yıllardaki bu dönüşüm, önemi artan

kargo pazarındaki rekabetin kritik bir eşiğe gelmesine de sebep olmuştur. Dolayısıyla “havayolu işletmelerinin diğer sektörlerde olduğu gibi hava kargo sektöründe de sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesi, ancak etkili bir stratejik İKY’nin varlığı ile mümkün olabilir” savından yola çıkarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu doğrultuda Türk sivil havacılık sektöründe kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin ne ölçüde uygulandığını temel amaç edinen bir çalışma ortaya konmuştur.

Türk sivil havacılık sektöründe kargo uçakları ile faaliyet gösteren işletmelerin İK yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmeyi kapsayan çalışma; rekabette üstünlük sağlayacak stratejik uygulamaların ve bu uygulamalara yönelik İKY rollerinin neler olduğuna yer verecektir. Ayrıca bu uygulama ve rollerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya nasıl bir katkı sağladığına yönelik İKY’nin görüşlerini de kapsayan çalışma, literatür taraması ile elde edilen veriler eşliğinde bu görüşlerin değerlendirmesine ve İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin ne ölçüde uygulandığının yorumlarına yer verecektir.

Ayrıca yapılacak çalışma, havayolu kargo alanındaki sınırlı literatüre de katkı sağlayacaktır.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, Türk sivil havacılık sektöründe kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin ne ölçüde uygulandığı amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmalar, kişilerin deneyimlerini, duygu ve düşüncelerini daha iyi anlayabilmek için tercih edilen araştırmalardır.³¹² Nitel araştırmacılar, belli bir konu alanı ile ilgili araştırma yaparken o konunun “ne kadar” ya da “ne kadar iyi” olduğunu

³¹² Durmuş Ekiz, **Bilimsel araştırma yöntemleri: yaklaşım, yöntem ve teknikler**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2009, s.29.

öğrenmekten çok daha geniş bir bakış açısı ile elde etmek isterler.³¹³ Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmıştır.³¹⁴ Nitel araştırma, nicel araştırmada olduğu gibi olgunun değişkenlerini ele almaz, bireylerin kişisel tecrübeleri, algı ve duygularıyla ilgilenir. Nitel araştırmanın asıl amacı, okuyucuya konuyla ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır.³¹⁵ Betimsel araştırmada tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır.³¹⁶

Bu doğrultuda hâlihazırdaki olaylara ilişkin tüm boyutlarıyla daha derinlemesine araştırma imkanı sunan ve sosyal olay veya olgulara yönelik kararların, nasıl ve niçin verildiklerinin tüm boyutlarıyla anlaşılmasına yönelik nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanılması uygun görülmüştür. Yapılacak nitel çalışma ile konunun betimsel ve objektif bir resminin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Araştırmada, var olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amaçlandığından betimsel araştırma modeli kullanılmıştır.

3.1.2.1. Yarı Yapılandırılmış Yüz Yüze Görüşme

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır.³¹⁷ Yarı

³¹³ Şener Büyüköztürk, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün. Şirin Karadeniz ve Funda Demirel, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2011, s.254.

³¹⁴ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2011, s.39.

³¹⁵ M. Zeki Ilgar ve Semra Coşkun Ilga, **Nitel Bir Araştırma Deseni Olarak Gömülü Teori (Temellendirilmiş Kuram)**, 2013, s.200.

³¹⁶ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2002, s.77.

³¹⁷ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık, 1995, s.165.

yapılandırılmış görüşmede araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı, görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme sırasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir.³¹⁸ Bu teknikte görüşme yapılan tüm kişilerle aynı temel sorular aynı sıra ile sorulmaktadır. Bu sayede katılımcılar aynı soruları cevaplar. Böylece yanıtların karşılaştırılma ve temalandırılma olasılığı artmaktadır.³¹⁹ Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık, görüşmenin önceden hazırlanmış protokölüne bağlı olarak sürdürülmesi ile daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır.³²⁰

Bu doğrultuda, nitel bir araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme metodu ve literatür taramasıyla belirlenen İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rolleri üzerine nitel veri elde etmek ve elde edilen veriler ile de Türk sivil havacılık sektöründe kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin ne ölçüde uygulandığını belirlemek için değerlendirmelerde bulunulmuştur.

3.1.2.2. Ana Kütle ve Örneklem

Ana kütle, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2017 faaliyet raporunda belirttiği üzere Türk sivil havacılığına kayıtlı sadece kargo uçakları ile faaliyet gösteren dört işletmeyi kapsamaktadır. Şahıs ve kurum isimlerinin verilen bilgiler ile ilişkilendirilmesinin rekabeti etkileyeceğinden dolayı, katılımcı ve kargo işletmelerinin isimleri açıklanmamıştır. Bu doğrultuda 3.2 Görüşme Verilerinin Değerlendirilmesi başlığında kargo işletmeleri; S1, S2, S3 ve S4 havayolu kargo işletmeleri olarak adlandırılmıştır. Araştırma verileri yarı-yapılandırılmış yüz yüze

³¹⁸ Durmuş Ekiz, **Eğitimde Araştırma ve Yöntem Metodlarına Giriş**, Anı Yayınları, Ankara, 2003, s.90.

³¹⁹ Şener Büyükoztürk, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün. Şirin Karadeniz ve Funda Demirel, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2008, s.235.

³²⁰ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 4. Basım, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.107.

görüşmeler ile 27.10.2017- 10.11.2017 tarihleri arasında toplanmıştır. Yalnız S4 kargo işletmesi, görüşme talebimize onay vermediği için görüşme sağlanamamıştır. Dolayısıyla görüşmeler diğer üç işletme'nin İK yöneticileri ile yaklaşık 70-100 dakika arası gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda (Ek. 2) belirtilen sorular sırasıyla havayolu kargo işletmelerinin (S1, S2, S3) insan kaynakları yöneticilerine sorularak, çalışmanın amacını ortaya koyacak veriler elde edilmiştir. Bu bağlamda yapılan çalışma, elde edilen veriler ışığında sektör içerisindeki İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin daha iyi değerlendirilmesi için görüşme verileri, benzerlik ve farklılığı yansıtacak ölçüde literatür taraması eşliğinde yapılan değerlendirmeleri kapsamaktadır.

3.1.2.3. Mülakat Verenlerin Profili

Katılımcıların mesleki ve uzmanlık bilgileri, aşağıda (tablo 9'de) belirtilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Mesleki ve Uzmanlık Bilgileri (1/2)

Sıra	Katılımcının;	Mesleki ve Uzmanlık Bilgisi		
		Katılımcı S1	Katılımcı S2	Katılımcı S3
1	Yaşı	48	37	34
2	Eğitim Durumu	Lisans	Yüksek Lisans	Yüksek Lisans
3	Uzmanlık Alanı	İnsan Kaynakları Yöneticisi	İnsan Kaynakları Yöneticisi	İnsan Kaynakları Yöneticisi
4	Sektörel Tecrübe Süresi	15	13	8
5	Pozisyonu	İnsan Kaynakları Müdürü	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü	İnsan Kaynakları Müdürü ve İdari İşler Şefi

Tablo 9: Katılımcıların Mesleki ve Uzmanlık Bilgileri (2/2)

Sıra	Katılımcının;	Mesleki ve Uzmanlık Bilgisi		
		Katılımcı S1	Katılımcı S2	Katılımcı S3
6	İşletmede İnsan Kaynakları Yöneticisi Olarak Çalışma Süresi	4	8	3
7	İşletmede İnsan Kaynakları Yöneticisi Olarak Sorumlu Olduğu Personel Sayısı	255	680	250
8	İnsan Kaynakları Yöneticisi Olarak Mesleki Tecrübesi	20	13	8

Kaynak: Yazar

3.1.2.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracını yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturmaktadır.

Bu form, araştırmanın amaç ve kapsamını anlatan bir önyazı ve görüşme sırasında irdelenmesi beklenen sorular veya konular listesini kapsar. “Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır”.³²¹

Yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeden biraz daha esnektir. Bu teknikte, araştırmacı önceden belirlediği soruları sorar.³²² Ancak gerekli görülen yerlerde yeni sorular sorabilir, soruların yerlerini değiştirebilir veya bazı soruları sormaktan vazgeçebilir. Nitel çalışmalarda görüşmelerin açık uçlu sorulardan

³²¹ Michael Quinn Patton, **How To Use Qualitative Methods In Evaluation**, Newbury Park, CA: Sage, 1987.

³²² Durmuş Ekiz, **Eğitimde Araştırma ve Yöntem Metodlarına Giriş**, Anı Yayınları, Ankara, 2003, s.90.

oluşması ve daha az yapılandırılması tercih edilmektedir. Bu şekildeki görüşmeler katılımcının görüş ve deneyimlerini daha rahat anlatmasına yardımcı olur.³²³

Görüşmeci önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak, hem önceden hazırlanmış soruları sorma, hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Sorular veya konuların belirli bir öncelik sırasına konulması zorunlu değildir. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasının güvence altına alınması için geliştirilmiş bir yöntemdir. Görüşmeci, görüşme sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, bazı konuların ayrıntısına girebilir veya daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilir.³²⁴

Bu doğrultuda yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmanın amaç ve kapsamını anlatan bir önyazı ve literatür taramasıyla belirlenen İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerini konu alan sorulardan oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun temelini oluşturan çalışmanın literatür kısmı, açık uçlu soruların belirlenmesinde önemli bir kaynak olmuştur. Bu bağlamda yapılan çalışma, veri toplama aracı olarak belirlenen yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden elde edilen verilerle, Türk sivil havacılık sektöründe kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin neler olduğuna ve bu rollerin ne ölçüde uygulandığı amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada **Ek. 2**'deki mülakat soruları ile bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

3.1.2.5. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci 2 haftalık bir zaman diliminde toplanmış ve aşağıdaki basamakları kapsamaktadır;

³²³ Sharan B. Merriam, **Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber**, çev. ed. Selahattin Turan, Nobel Yayınları, Ankara, 2013, s.87.

³²⁴ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 6.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008, s.121.

Görüşme gün ve saatlerinin belirlenmesi: Havayolu kargo işletmelerinin İK'nın uygun oldukları gün ve saat için en az bir hafta öncesinde kendilerinden teyit alınmıştır. Telefonda yapılan bu görüşmeler, tüm katılımcılar ile aynı gün içerisinde tarihlerin planlanmasını içermektedir. Alınan görüşme günlerinden bir gün önce tekrar telefonla konuşulmuş ve herhangi bir değişiklik olup olmadığı sorulmuştur. Bu doğrultuda, adreslerin birbirine kısmen yakın olması sebebiyle S2 ve S3 Havayolu Kargo işletmelerinin İK yöneticileri ile anı gün (27.10.2017) içerisinde görüşme gerçekleştirilmiştir. S1 Havayolu Kargo işletmelerinin İK yöneticisi ile de 10.11.2017 tarihinde görüşme gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin gerçekleştirilmesi: Görüşmeler İstanbul'da katılımcıların görev yaptıkları kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde ilk başta araştırmanın amacı ve kapsamı ile soru formu hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Ardından, görüşlerin kayda alınması açısından ses kayıt cihazı kullanmak için izin istenmiştir. Başlamadan önce belirtmek istedikleri bir nokta olup olmadığı kontrol edilmiş ve görüşmeye geçilmiştir. Görüşmeye katılan tüm katılımcılar, verdikleri bilgilerin doğrudan kurum ve şahıs isimleri ile ilişkilendirilmemesini önemle ifade etmişlerdir. Bu sebeple verilen bilgiler sektörün genel bir değerlendirmesi olacak şekilde ele alınmıştır. Bu noktada **Ek. 2'**de bulunan forma göre sorulara sırasıyla verilen cevaplar, bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla oluşturulan ek sondaj sorular ve bağlantılı diğer konular hakkında görüş ve düşünceler dinlenmiş, özellikle vurgulanan önemli bazı noktalar kısaca not edilmiştir. Görüşme süresi, fikirlerin kapsamı ve katılımcının iş programının yoğunluğuna göre 70 dakika ile 100 dakika arasında değişmektedir. Tüm görüşmelerin yapılması 14 günlük bir zaman dilimini oluşturmuştur.

Görüşmelerin yazılı metne dönüştürülmesi: Görüşmelerin yapılmasının hemen ardından ses kayıtları dinlenmiş, sorularla ilgili olup olmadığına bakılmaksızın tüm görüşme yazılı metne dönüştürülmüştür. Bu süreç 2 haftayı bulmuştur.

Sorulara cevap olan ifadelerin seçilmesi: Yazılı görüşme metinleri soru formunda belirtilen gruplara göre sınıflandırılmış, sonrasında araştırmaya dahil edilecek olan kısımların belirlenmesi için çok dikkatli bir okuma aşaması başlamıştır. Bundan sonra görüş sahiplerine yazılı metinler e-posta yolu ile gönderilerek

yayınlanmadan önce kendilerinden ekleme ve düzeltme yapmaları ve yayınlanması için tek tek onayları istenmiştir.

3.2. GÖRÜŞME VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Görüşme formunda (Ek.2) belirtilen sorular sırasıyla havayolu kargo işletmelerinin (S1, S2, S3) insan kaynakları yöneticilerine sorularak, çalışmanın amacını ortaya koyacak veriler elde edilmiştir. Bu veriler ışığında sektör içerisindeki İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin daha iyi değerlendirilmesi için görüşme verileri, benzerlik ve farklılığı yansıtacak ölçüde literatür taraması eşliğinde ele alınmıştır. Bu doğrultuda yapılan sektörel ve bilimsel değerlendirmenin sonuçları aşağıda verilmiştir:

3.2.1. Soru 1'e Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecindeki dikey uyum rolünün var olup olmadığını tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 10: Soru 1'e Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 1: İnsan kaynakları yönetimi departmanınız üst yönetimle beraber örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine katılıyor mu?	
S1	Evet, bizim işletmemizde bu süreç işletiliyor. İKY alınacak insan kaynakları hususunda her noktada görüşü alınıyor, ön çalışmalar yapılıyor sonrasında yönetsel bir toplantı ile sonlandırılıyor ve buna göre uygulama yapılıyor. Örneğin: Türk Hava Yolları iki tane uçak alacak bununla beraber load master ihtiyacı vardır. Bu durumda bizden load master, kaptan veya teknisyen personeli çekebilir. Bunun için yapmamız gereken eğitimleri ve bu personellerin yetiştirilmesi adına stratejik planları gerçekleştiriyoruz. <i>Örgüt içerisindeki personelin üst yönetimle iletişimi nasıl olabiliyor? Karar alınırken personeller dâhil ediliyor mu?</i> Mesela İstanbul iş güvenliği kurulu var o kurulda bizim işçilerden de kişiler var, genel müdür de katılıyor. Öyle bir sınır yoktur. Kapıları her zaman açıktır genel müdürün. Uçağımıza binerken işçileri de görüyor. Kendisi bazen gider oraları da gezer.

Tablo 10: Soru 1’e Verilen Cevaplar (2/2)

S2	Evet, bu süreç her sene yönetim değerlendirme toplantısında ayrıca ele alınıyor. Böylece İnsan kaynaklarındaki tüm direktörlere sorular yöneltilerek gelecek odaklı alınacak stratejik kararların planlanması sağlanıyor.
S3	Evet, alınacak stratejik kararlarda üst yönetim insan kaynakları yönetiminin katılımını ve desteğini önemli bulmaktadır.

- ❖ Load Master: Konusunda uzman yükleme ve boşaltma işlemlerinden sorumlu personeldir.

Soru 1’e Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, üst yönetimle beraber örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine katıldıklarını, ” Evet, bizim işletmemizde bu süreç işletiliyor”, “Evet, bu süreç her sene yönetim değerlendirme toplantısında ayrıca ele alınıyor” ve “Evet, alınacak stratejik kararlarda üst yönetim insan kaynakları yönetiminin katılımını ve desteğini önemli bulmaktadır” ifadeleriyle açıkça belirtmişlerdir.

Uygulama noktasında farklılıklar olsa da genel itibari ile 3 işletmenin insan kaynakları yönetimi, dikey uyumu destekleyecek şekilde üst yönetimle beraber örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine katılmaktadır. Ayrıca üst yönetimin iletişim noktasında personele, “kapıları her zaman açık” olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada literatürde de stratejik İKY’nin çift yönlü bütünleşmeyi vurgulayan bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Bütünleşme ile ifade edilen insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle ve örgüt stratejisi ile olan uyumudur. Dolayısıyla, dikey uyumda stratejik insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin genel stratejileri arasındaki bütünleşme ifade edilmektedir.

Bu durumda katılımcıların örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine katılımda, pazardaki rekabet durumunu etkileyecek işletmeler arası personel geçişlerinde alacağı kararların ve işletmelerin gelecek yönlü rekabet stratejilerini destekleyecek personel taleplerinin belirlenmesinde “gereken eğitimleri ve bu personellerin yetiştirilmesi“ noktasında sağlayacağı katkıların örgüt içerisinde çift yönlü bütünleşmeyi vurgulayan önemli noktalar olduğu görülmektedir.

3.2.1.1. Soru 1A'ya Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin rekabet odaklı stratejilerin belirlenmesindeki rolünün neler olduğunu tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 11: Soru 1A'ya Verilen Cevaplar

Soru 1A: İnsan kaynakları yönetiminin nasıl bir rolü olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?	
S1	Bu konuda piyasadaki, rekabet anlamında diğer işletmelerin uygulamaları ve bizim uygulamalarımızın yer aldığı tatbiki bir araştırma yapılmaktadır. En iyi ve en doğruyu ortaya çıkarmaya çalışıyoruz. Böylece eksik kalan kısımlar piyasa araştırmasında neler yapabiliriz sorusuna ışık tutmuş olmakta. Sonuçları tartışarak uygun bir yol haritası çıkarılarak planlama yapılmaktadır.
S2	Örneğin, ramp supervisor gibi çalışanlarımızın yaş ortalaması belli bir aralığın üstüne çıktı. Sektörde rekabet anlamında , personelden alınacak performans düşeceği ya da azalacağı için gelecek odaklı o bölüme yedek birkaç kişinin yetiştirme planlanmasını İKY olarak planlamaktayız. Ayrıca sektörden nasıl birisini alabiliriz ve gelecek odaklı rekabette ne yapabiliriz bunu da ayrıca planlamaktayız. Örneğin; Yetişmiş mi alalım yoksa alıp mı yetiştirelim ya da şu okul mezunları bundan sonra böyle olacak, okul öğrencilerini alalım yetiştirelim başvuru havuzumuzda dursun diyoruz. İKY'nin stratejik olarak böyle bir rolü vardır. Bu kararları İKY, illa bir toplantı ile değil de genel müdür olmaksızın da direktörlerle birebir de yapılabilmektedir. Bazen direkt öngörude bulunup, biz bunu yapalım yedekte tutalım da diyebiliyoruz.
S3	İKY'nin sorumlulukları içerisinde yer alan, rekabeti etkileyecek stratejilerin belirlenmesinde alınacak tüm kararlarda, örneğin, bir pozisyonun planlanması sürecinde öncelik yönetimin onayı aranmakta. Daha sonra İKY olarak bizlerin buradaki rolü de o pozisyon için gerekli planlama ve pozisyon değerlendirilmesi yapmak ve uygun görülmesi halinde onayını vermektir. İK olarak hem bizim hem de departman yöneticisi kararları alındıktan sonra en son yönetim tartışarak birlikte değerlendirerek karara bağlanmaktadır.

- ❖ Ramp Supervisor: Apronda uçakların park ettirilmesi, yolcu, bagaj ve kargonun yüklenmesi, boşaltılması ve apronda ihtiyaç duyulan diğer hizmetleri (temiz su ikmali, yolcu merdiveni, havalandırma, uçak temizliği vb.) yerine getiren personelden sorumlu çalışandır.

Soru 1A'ya Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Rekabeti etkileyecek stratejilerin genelde “pozisyon değerlendirme ve planlama” gibi rollerde benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, stratejik insan kaynaklarının örgüt amaçları doğrultusunda rekabet stratejilerinin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak plan ve politikalar geliştirmesinin yanında, elindeki var olan kaynaklar doğrultusunda insan kaynağı istihdamının nasıl kazandırılacağına ve yönetileceğine dair geliştirilen yaklaşımlar bütünü olduğuna vurgu yapmaktadır.

Farklı Noktalar: Bazı katılımcılar rekabet odaklı stratejilerin belirlenmesinde pazar araştırması rolünü de üstlenerek alınacak kararlarda daha aktif rol oynadığını belirtmişlerdir.

Bu durumda katılımcıların İK noktasındaki rollerinin örgüt içerisinde alınan kararlar çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Bu kararların rekabeti etkileyecek stratejilerin belirlenmesinde alınacak tüm kararlarda; personel yetiştirme, piyasa araştırması, personel istihdamı ve pozisyona ilişkin değerlendirme ve planlama gibi rollerini vurgulayan önemli noktalar olduğu görülmektedir.

3.2.1.2. Soru 1B'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin uzun dönemli stratejik planlara dâhil edildiğinde örgüte nasıl bir rekabet avantajı kazandıracağını tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 12: Soru 1B'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 1B: Uzun dönemli stratejik planlara İKY'nin dâhil edilmesi örgüte nasıl bir rekabet avantajı kazandırmaktadır?	
S1	Stratejik planlara İKY'nin dâhil edilmesi profesyonelliğin getirmiş olduğu bir şeydir. Sisteme İKY'nin dahil edilmesi, gelecek odaklı alınacak stratejik kararlarda tabi ki işletmemizin rekabetini arttırmaktadır. Dolayısıyla en iyiyi yapmak zorundayız. Ve rekabet avantajının sağlanmasında insan kaynaklarının rolünün çok büyük olduğunun farkındayız. Bu yapının içinde S1 Hava Yolları olarak biz, yönetimle birlikte insan kaynaklarını bu yapı içerisinde muhafaza etmekteyiz.

Tablo 12: Soru 1B'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S2	İnsan Kaynakları sadece ofis içinde değil ayrıca ofis dışında ramp ve kargo kısmında da çalışanları gözlemlemektedir. Çünkü İK'nın sadece masa başında ofis değil mutfağın arka kısmını da görmesi lazım. Örneğin, gelecekte rekabetimizi etkileyecek personelin yetiştirilmesi noktasında bir personel, daha önce çalıştığı hava kargoda 4 yıl tecrübesini tamamladı. Biz de yöneticisine bilgilendirmede bulunarak o personelin daha üst görevlendirmelerde değerlendirilmesi noktasında önerilerde bulunarak yerine alınacak personelin yetiştirilmesini sağlıyoruz. Çoğunlukla yöneticiler mutfağın arka kısmını çok fazla göremiyorlar. Bu noktada İKY'nin kararlara dahil edilmesi ve yerinde gözlem yapmak suretiyle sektörde gelecek odaklı değişimlere karşı alacağı kararlar, örgütün rekabet edebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.
S3	Yöneticilerimiz, İKY'nin gelecek odaklı kararlarda yer almasının örgüte ciddi bir rekabet avantajı kazandıracağını farkındalar. Personel noktasında ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yeteneklerin planlanmasında alınacak tüm kararlara bu hassasiyetle yaklaşmaktadırlar.

Soru 1B'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, uzun dönemli stratejik planlara İKY'nin dâhil edilmesi ile gelecek odaklı değişimlerin neler olabileceği konusunda örgüte strateji belirleme olanağı sağladığını ifade etmişlerdir. Bu stratejiler; personelin elde edilmesi, elde tutulması, sürekli eğitim programlarıyla yetenek ve performanslarını yüksek seviyelere taşıyacak bilgi, beceri ve yetenekler ile donatılması yönündedir. İKY tarafından yürütülen bu stratejilerin örgütün pazar içerisindeki sürdürülebilir rekabetine katkı sağlayacağı yönünde ortak fikir içinde olduğu görülmektedir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, South West Havayollarının sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmada başarılı bir şekilde yürüttüğü insan kaynakları istihdam politikasının olduğu söylenebilir. Dolayısıyla İK'nın, başarılı istihdam politikalarıyla; çalışanların örgütsel bağlılığını oluşturduğu, pazara yönelik rekabet stratejileriyle uyumlu insan kaynağını elde etmeyi, elde tutmayı, sürekli eğitim programlarıyla yetenek ve performanslarını yüksek seviyelere taşıyacak stratejileri geliştirerek, sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılabileceğine vurgu yaptığı söylenebilir.

Farklı Noktalar: Örgüte rekabet avantajı sağlayacak uygulamaların belirlenmesinde; işletme içi ve işletme dışı gözleme dayalı uygulamaların önemli olduğunu ifade eden bir katılımcı vardır.

Bu durumda uzun dönemli stratejik planlara İKY'nin dâhil edilmesinin örgüte ciddi rekabet avantajı sağlayacağı yönündeki ifadelerin önemli olduğu görülmektedir.

3.2.2. Soru 2'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin havayolu kargo taşımacılığında yürüttüğü stratejik uygulamaların neler olduğunu tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 13: Soru 2'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 2: İşletmenizde İKY'nin yürüttüğü stratejik uygulamaların neler olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?	
S1	İşe alım sürecini dediğim gibi İK departmanı olarak biz yürütüyoruz, tüm değerlendirme ve işe yerleştirme ise insan kaynakları departmanının sorumluluğunda . Performans yönetimi uyguluyoruz. Ancak tam efektif değil. Tam sonuçlara ulaşamadık açıkçası. Yıllık, 360 derece değerlendirme ile yapıyoruz. Mesela bu sene bazı sıkıntılardan kaynaklı erteledik, dondurduk, yapmadık performans değerlendirmesini . Kariyer planlama çok spesifik noktalarda olmasa da tabi ki bu sistem içinde olması gerekiyor ve o anlamda elimizden geldiğince destekleyip ve bu organizasyon içerisinde devam ettirmeye çalışıyoruz. Eğitim dersiniz, kişisel eğitimlere çok önem veriyoruz, işletme içi eğitimler kurumsal eğitimler. Havacılık sektörü farklı bir sektör, minimum ve maksimum sınırları belirliyoruz ama bir ücret skalası oluşturmak hakikaten zor. Ama çeşitli kriterlere (mezun olduğu okul, lisanın durumu, iş tecrübesi, sektör tecrübesi gibi) bakılarak uygun teklifler verilmeye çalışılıyor. Ama bu dediğim gibi her artı kriter ile artacak bir ücret sistemine getirilemiyor, yani bir ek ücret ilavesi ile net maaşa ulaşması biraz zor. Bizlerin yapısı küçük olduğu için bunlara el vermiyor.
S2	İşe alım, değerlendirme ve yerleştirme insan kaynakları sorumluluğundadır. Kariyer planlamasına yetkinlik bazlı olarak yeni başladık. 2018'de uygulamaya başlayacağız. O yüzden şu an performans yönetimi yok işletmemizde. Artı işletme içerisinde kariyer yönetimi yapıyoruz. Üst kademedeki yönetici olmuyor ama orta kademedeki yönetici olarak planlanıyor ve daha çok alt kademedeki gelen personelleri seçiyoruz.

Tablo 13: Soru 2'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S3	İnsan kaynakları olarak işe alım, değerlendirme ve yerleştirme süreçleri yürütülmektedir. Çalışanlar değerlendiriliyor. Ama ekstra kâğıt üzerinde yürütülen bir süreç yok. Sanırım sektörde kimse yapmıyor. Çünkü şöyle bir şey var, havacılık sektöründe çalışana bir şey yaptırmak çok zor, mesela: benim neyimi ölçüyorsun, sertifikam var, lisansım var gibi pilot ve teknisyende bu durum zor. Ancak idari personele rahatlıkla uygulanabilir.
----	---

Soru 2'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, İKY'nin yürüttüğü stratejik uygulamalar içerisinde işe alma, yerleştirme ve eğitim-geliştirme işlevlerini aktif olarak yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca kariyer yönetim sisteminin uygulanması yazılı ve kesin prosedürlere bağlanmaksızın yürütüldüğü ve sadece belirli bölüm ve departmanlar ile sınırlı kaldığı, ücretlendirme ve ödüllendirme sisteminin ise daha çok sosyal aktiviteye dönük (tatil hediyeleri, sosyal toplantılar ve eğlenceler gibi) bir yapısının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca İKY'nin yürüttüğü stratejik uygulamalar içerisinde performans yönetim sisteminin çok işlevsel bir düzeye ulaşmadığı belirlenmiştir. Bu noktada literatürde ise katılımcıların uygulamalarını kısmen destekler nitelikte, insan kaynakları yönetimi'nin işlevleri, kişilerin bulunması, istihdam edilmesi, eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi, kariyerinin planlanması ve ödüllendirilmesi gibi görevler, insan kaynakları yönetim stratejileri arasında yer alan temel işlevler olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Farklı Noktalar: İKY'nin yürüttüğü stratejik uygulamalar içerisinde yer alan, işe alma, yerleştirme ve eğitim-geliştirme uygulamaları özünde aynı olmasına rağmen uygulama noktasında farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar, zorunlu olarak yürütülen eğitim uygulamaların haricinde personelin ihtiyaç duyduğu eğitim ve geliştirme uygulamalarının kendi eğitim birimleri tarafından veya dışarıdan almak suretiyle yürütüldüğü belirlenmiştir. Ayrıca işe alma noktasındaki uygulama farklılıkları, personelin temini noktasında yararlanılan kaynaklardan oluşmaktadır. Bu kaynaklar, işletmenin kendi veri tabanı olabildiği gibi, ulusal ve uluslararası online veya yazılı araçlar ile personel teminine dayanmaktadır. Yerleştirme noktasındaki farklılıklar ise, her işletmenin kurum kültürü içerisinde farklı uygulama süreçleri

olduğu ve bu süreçlerin işlerliği oturmuş, planlı ve düzenli bir sistem olduğu söylenebilir.

Bu durumda insan kaynaklarının yönetim stratejileri arasında yer alan bu işlevlerin performans ve kariyer yönetimi haricinde işe alma, yerleştirme ve eğitim-geliştirme işlevlerinin etkili bir şekilde yürütülmesinin önemli stratejik uygulamalar olduğu görülmektedir. Performans ve kariyer yönetimin eksik olması ise stratejik açıdan işletmeleri uzun dönemde zorlayacak bir durum yaşamalarına sebep olabilir.

3.2.3. Soru 3'e Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin İK planlamalarındaki stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 14: Soru 3'e Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 3: İnsan kaynakları planlamasında stratejik yönetim sürecinin nasıl olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?	
S1	Bizim işletmemizde stratejik yönetim süreci içerisinde insan kaynakları fonksiyonu tam olarak işletiliyor. Yıllık bütçeler hazırlanıyor, hangi departmanların, hangi bölümlerin kaç kişi ihtiyacı oluyor bunlar belirleniyor. Bundan sonra belirli dönemlerde kabul görmüş çeşitli kaynakları tarıyoruz. Buradan uzun bir liste oluşturup kendi aramızda değerlendiriyoruz. Sonrasında kısa listeler oluşturarak o dönemlere denk gelecek şekilde ön mülakatları sağlıyoruz. Bu mülakatlar sonrasında pozisyon ve departman ihtiyacına göre kişi sayısı belirleniyor. Tüm görüşmeler sonrasında kesin listeye kalacak arkadaşlar ile bir kez daha görüşüyoruz. Ve bu esnada görüşme sonrasında tam karar vermeden çeşitli değerlendirme metotlarımız var. Bu metotlar ile büyük resmi gördükten sonra karar aşamasına geçiyoruz. Burada tüm süreci İKY departmanı yönetiyor . Artık bizim için işletme yapımıza, kültürümüze genel nitelikleri ve yetkinlikleri yeterli olduğuna kanaat getirdiğimiz noktada bölüm müdürü ve genel müdür ile paylaşıyoruz ve bir görüşme daha sağlıyoruz. Eğer herkes mutabık kalırsa bir de yönetsel görüş topluyoruz. Değerlendirmemiz oldukça sıkı tüm noktaları kontrol ederek gidiyor. Dolayısıyla birimizin atladığı bir noktayı diğer tarafın tolere etmesi için dirsek teması ile çalışıyoruz. Fakat buradaki tüm süreç bize ait, sahibi biziz. Bizim verdiğimiz kararları yönetim destekliyor, onaylıyor ve artık sonuca yaklaşmış oluyoruz.

Tablo 14: Soru 3’e Verilen Cevaplar (2/2)

S2	İşe personel alım gereği, herkesin bir görev tanımı mevcut. İşçisinden genel müdürüne kadar. Bu görev tanımlarına bağlı olarak personel niteliklerini stratejik yönetim süreci içerisinde İKY olarak belirledik . Örneğin ben uçuş işletme dokümantasyonu sorumlusu alırsam bunun İngilizcesi ne seviyede olmalı, genel yetenek ve analitik düşünce yeteneği ne seviyede olmalı gibi kriterler görev tanımında belirlenmiş olmalı. O görev tanımına bağlı olarak da personel talebi olduğu zaman ilk bakılan yer görev tanımlarıdır. Bu görev tanımında İngilizce isteniyorsa İngilizce sınavı yapılıyor, mülakat yapılıyor ve sonra genel yetenek sınavı yapılıyor. Akabinde son bir görüşme yapıyoruz. O görüşmeler sonucunda uygun kişiyi istihdam ediyoruz.
S3	İşletmemizde stratejik yönetim süreci, görev tanımları üzerinden yürütülmektedir. Diğer yandan bizim geçtiğimiz yıllarda ticaret faaliyetlerimizde değişiklik oldu. Daha önce charter uçuyorduk, müşterileri biz buluyorduk, şu an sadece X Havayolları’nın işini yapıyoruz, her şey hazır, tarifesine kadar veriyor. Doğal olarak eleman fazlaydı. Çünkü o ticari operasyona göre o kadar personel ihtiyacım vardı, operasyonelin şekli değişince personel azaltma yoluna gittik. Bu gibi kararlar yönetimin ve İK’nın da istemediği şeyler ama personel, işletme içinde bir görev verilemeyecek ya da farklı bir göreve kaydırılamayacak duruma geldiyse, mecburen bu yola gidildi ve çıkarıldılar. Ayrıyeten charter da yapıyoruz. Ama tarifelerin çoğu dolu zaten. Çok nadir yapıyor charter.

Soru 3’e Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, personel planlamasında temel alınan kaynakların; iş süreçleri ve görev tanımları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, rekabetçi ortam içerisindeki işletmeler, gereksinim duydukları nitelik, yetenek ve özelliklere sahip elemanları, doğru sayıda, doğru işe, doğru zamanda bünyelerine dahil etme süreci olarak tanımlanabilecek iş gücü planlaması ve iş akışı kararları işlevlerini stratejik bir bakış açısı ile ele almak zorundadırlar. Stratejik yönetim sürecinde İK planlamasıyla iş süreçlerinin analizi yapılarak, görev tanımları detaylı bir şekilde hazırlanmalı ve personelin niteliklerine uygun iş dağılımı gerçekleştirmelidir. Böylece yapacağı işin gerekliliğini bilen personelin örgüte daha faydalı olacağına vurgu yapılmaktadır.

Farklı Noktalar: Havacılık sektöründe çalışan personellerin gerekliliği ve yeterliliği otorite kurumlarınca belirlenen lisanslama ve sertifikalandırma işlemleri ile yürütüldüğünden, araştırmaya konu olan işletmelerin personel planlaması için yürütülen süreçler içerisinde belirlenen temel kriter arasında bir farklılık

gözlemlenmemiştir. Farklılık oluşturan nokta, ilgili departmanların inisiyatifinde gelişen personelden beklenen tecrübe noktasında olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca diğer bir farklılık personel planlanma aşamasında ilgili birim ve departmanların yöneticileri ile alınan kararlar ve bu kararların yıl içerisinde personelin işletme bünyesine kazandırılması noktasında olduğu ifade edilmiştir.

Bu durumda personel planlanması ve iş akış süreçleri noktasında ortaya konulan stratejik sürecin başlangıcı, insan kaynakları birimi tarafından diğer departmanların da görüşü alınarak detaylı analizlerin yapılarak hazırlandığı iş süreçlerinin ve görev tanımlarının, yapılması planlanan personel temini için temel kaynak oluşturduğu belirtilmiştir. Yıl içerisindeki tüm planlamaların bu temel kaynakların baz alınması sonucunda gerçekleştirildiğini vurgulayan stratejik yönetim sürecinin önemli noktalar arasında olduğu görülmektedir.

3.2.3.1. Soru 3A'ya Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin personel teminindeki stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 15: Soru 3A'ya Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 3A: Personelin teminine yönelik stratejik uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?	
S1	Yeni açılan bir pozisyon ise ilana çıkıyoruz. İşte danışmanlık işletmeleri var yurtdışı kaynaklarımız var, rakip işletmeler arasında duyuluyor oradan bir kaynak ediniliyor. Yeni açılan bir pozisyon değil ise bir terfi mevzu ise veya bir bölümde çalışan kişi ayrıldığında onun yerine öncesinde işletme içerisinde bir duyuru yaparak ilgilenen arkadaşlarımızın İK müdürlüğüne müracaat etmesinin fırsatını sağlıyoruz. İlgilenen olursa, bölüm müdürleri ve biz hep birlikte değerlendiriyoruz. Bize getirisi nedir faydalı olur mu yoksa şu andaki çalıştığı görevde mi biz maksimum faydalanabiliyoruz gibi, bunları oturup tartışıyor ve değerlendiriyoruz. Talep olmadığı takdirde bu sefer dış kaynakları kullanıyoruz.
S2	Mesela load master ihtiyacım var. Öncelikle işletme içinde ilana çıkıyorum. İşletme içerisinde operasyonel tecrübesi olan yani hava kargoda belli bir yıl tecrübesi olan, üniversite mezunu, İngilizce bilen şu tarihe kadar

Tablo 15: Soru 3A'ya Verilen Cevaplar (2/2)

S2	başvurabilir diyorum. Öncelikle işletme içerisinde başvurularımı topluyorum onlar da yine İngilizce sınavdan mülakattan geçiyor. Olabilecek kişiler içinden seçiyorum. Eğer sayı o ihtiyacımı karşılamazsa o zaman dış ilana başvuruyoruz.
S3	İhtiyaç dahilinde web siteleri üzerinden ilana çıkıyoruz . Tüm pozisyonlar için ana kriterlerimiz var. İngilizce, lisans, askerlik, deneyim gibi. Daha sonra sistemden bakıp uygun olanları yöneticilerle paylaşıyoruz. Hem yönetici hem bölüm yöneticileri hem de İK olarak ortak bir onay ile karar alıyoruz.

Soru 3A'ya Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, yeni bir pozisyon olmadığı sürece pozisyona ilişkin kadroyu işletme içi personeller ile istihdam ettiklerini belirtmişlerdir. Yeni bir pozisyon için gerekli olan istihdamın ise, işletmelerin kendi veri tabanları, genel kabul görmüş online veri tabanları üzerinden veya yurt içi ve yurt dışı kaynaklar üzerinden ilan yolu ile pozisyona ilişkin beklentileri karşılayacak personel temininin sağlandığını ifade etmişlerdir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, çalışanın işletmeye dâhil edilmesi anlamı taşıyan bu süreç, işe alma ve yerleştirme işlevinin insan kaynakları tarafından işlerin analiz edildiği ve iş başvurusunda bulunanların sahip olması gereken belirli beceriler, bilgi ve yeteneklerin belirlendiği bir süreci ifade eder. İKY iş analizi süreci boyunca, belirli bir iş için gerekli nitelikleri tanımlar ve bunları iş tanımı ile ortaya koyar. İnsan kaynakları arzının kaynakları, işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Transfer ve yükseltmeler ile örgüt içi kaynaklardan talebin karşılanmasını motive ederek onlara moral kazandırır. Böylece daha az hata ile personel seçiminin sağlanacağına vurgu yapılmaktadır.

Farklı Noktalar: Personel edinme noktasında belirlenen farklılıkların, İKY'nin sahip olduğu kaynaklar noktasında olduğu belirlenmiştir. Bazı katılımcılar yeni açılan bir pozisyon için yetkin personel teminini sadece genel kabul görmüş veri tabanları üzerinden sağlarken bazı katılımcılar da bu noktadaki personel teminini işletmenin veri tabanı, ulusal ve uluslararası ilan yoluna giderek, iş tanımlarının gereklilikleri doğrultusunda personel istihdamını gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Bu durumda katılımcılar, yeni açılan bir pozisyon olmadığı sürece önceliği örgüt içerisinde personelin terfi boyutunu değerlendirerek, pozisyonu örgütün bilinç ve hassasiyetlerine uygun gerekli yetkinlik düzeyine ulaşmış mevcut çalışanlar arasından seçmeyi öngördüklerini ifade etmişlerdir. Yeni açılan bir pozisyona ilişkin alımlarda ise yetkinlik gerektiren personel ihtiyacını işletme dışından sağlama yoluna gidildiğini ve seçimin belirlenen iş tanımları ve yetkinlikler üzerinden gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Bu seçimlerin gerek işletme içi veri tabanları gerekse de genel kabul görmüş veri tabanları üzerinden hem ulusal hem de uluslararası boyutta gerçekleştirildiğini vurgulayan personel seçimine ilişkin önemli stratejik uygulamalar olduğu görülmektedir.

3.2.3.2. Soru 3B'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin personelin işe alınması ve yerleştirilmesindeki stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 16: Soru 3B'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 3B: Personelin işe alınması ve yerleştirilmesi noktasındaki stratejik uygulamalarınızdan bahseder misiniz?	
S1	Pozisyon açığının şekline ve sayısına göre müracaatları topluyoruz. Öncesinde cv üzerinden gidiyoruz. Tüm CV'ler kontrol ediliyor. Elimizdeki data base yeterli değilse ilana çıkıyoruz ve ilan başvuruları üzerinden inceleme yapıyoruz. Uygun verileri elde ettikten sonra da ikili ya da üçlü görüşmeler ayarlıyoruz. Bu görüşmelerden sonra ön görüşmede, kişilik özellikleri hakkında bilgi alıyoruz. Sonrasında uzmanlar ile birlikte işletme kültürüne uygun mudur bunun değerlendirmesini yapıyoruz. Bu görevi, yapabilir yetkinlikte gördük ise bizim bu düşüncelerimizi desteklemek için değerlendirmelere sokuyoruz. Öncesinde bir kişilik envanteri yapıyor, işletme kültürüne uygun mudur tespit edilmeye çalışılıyor. Ondan sonra bizim olmazsa olmazlardan bir tanesi yabancı dil... oraya yolluyoruz dil sınavı için,... sonra birim müdürü ile görüşüyoruz ve hep birlikte sonuçları değerlendiriyoruz. İkinci görüşmede şartları konuşuyoruz...Mutabık kaldığımız noktada yönetime gidiyoruz. Genel müdür ve CEO ile görüşüyoruz. Bunların hepsi dökümanite ediliyor, imzalanıyor... Teklif mektubu ile tüm şartlarımızı; sunacağımız sosyal imkânlar, maaş, çalışma şartları, çalışma saatleri... iletiliyor... Daha sonra personeli işe fiilen başlatmıyoruz, eğitimlerini veriyoruz.

Tablo 16: Soru 3B'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S1	SMS (Emniyet Yönetim Sistemi) ve kalite gibi verilmesi iki gün kadar sürüyor bu eğitimlerin. Daha sonra ilgili departmana teslim ediyoruz yeni personeli.
S2	İşe aldıktan hemen sonra oryantasyon eğitimi verilmesi gerekiyor. Ancak tek başıma o kadar kişiye yetişemiyorum çünkü 680 personelimiz var. Şu an online üzerinden nasıl oryantasyon eğitimi verebiliriz onu çalışıyoruz. İlk önce herkesi tanıtmaya çalışıyoruz. Oryantasyon bittikten sonra iş başı eğitimleri var. Eğer iş başı eğitimi gerekiyorsa. Çünkü biz, high loder uzmanı alıp onu high loder başına oturtmuyoruz. Genellikle işçi olarak girer yükselir. Genellikle oryantasyon sonrası küçük bir mülakat yaparız. Nasıl bekliyordun nasıl oldu. Bunu bir hafta on gün içerisinde yapmaktayız. Sonra iş başı eğitimlerine başlarız ve yanlarına giderim personel nasıl diye yöneticisine sorarım. Genellikle işe alımdan 2 ay sonra geri bildirim alırım... Aynı şekilde işe alınan personelle de görüşüyorum, departmanına ayak uydurabildin mi... diye geri bildirim topluyoruz. 3 ay geçtikten sonra eğitimlerini tamamlıyor ve tekrar geri bildirim yapıyoruz. Bu şekilde bir yıllık periyodik olarak geri bildirimlerin sonunda o departmanın elamanı oluyor. Daha sonra kariyer yönetimine başlanıyor, çünkü bir yılın sonunda departmana adapte olmuş ve artık işletmenin çalışan bir elemanıdır İKY için. <i>Peki, başka testler düşünüyor musunuz?</i> Kişilik testi bence olmazsa olmazlardan. Kişilik testi sizin kişiliğinizi değil yetkinliğinizi ölçüyor. İletişime kapalı, özgüveni eksik, astını üstünü bilmeyen bir insanı ticari bir bölüme ya da operasyona alamam. Örneğin çok iyi İngilizcesi var onu yönetici konumuna alacağım ama önce kişilik testi yapmam gerekiyor. Örneğin bir personelim tek başına çok güzel çalışır ama yanındaki elemanlarla (takım çalışması ile) çalışamaz.
S3	Aktif ilana çıkıyoruz, aktif ilana başvuru yapmalarını daha çok önemsiyoruz. Sistemimizde eskiden kalmış bir kaydın artık iş bulmuş olması çok muhtemel. Bu durum bir sıkıntıya sebep olabileceğinden, genel kabul görmüş sistemler üzerinden (kariyer gibi) ilana çıkıp ve bu aktif ilanlarımıza yapılan başvuruları daha çok önemsemekteyiz. Kariyer.net ihtiyacımızı karşılar nitelikte bir sorun yaşamıyoruz. Sorun yaşadığımız nokta, niteliğe sahip olmayan çok kişinin başvurması oluyor genelde. Deneyimli birisi arıyorsak sektör içinden temin ediyoruz. Daha sonra bu personellere (pilot, dispeç, load master gibi) oryantasyon, simülasyon, iş sağlığı güvenliği, bilgi güvenliği ve gerekiyorsa iş başı gibi eğitimler verilerek başlatılıyor. Süreç içerisinde otoritelerce zorunlu tutulan temel ve tazeleme eğitimlerini sürdürüyoruz. Ayrıca personel temininde kullanmış olduğumuz kariyer.net ihtiyaçlarımızı karşılar nitelikte. Gelecekte bunun dışında işletme içi bir havuz sistemi düşünmüyoruz.

- ❖ High Loder: Özellikle palet ve konteyner'ın uçaklara yüklenmesi ve indirilmesinde kullanılan yükselip/ alçalma ve yüklere hareket verebilmek özellikleri ile donatılmış araç.

Soru 3B'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, personel teminini belirlenen iş tanımları çerçevesinde yürüttüklerini ve bu iş tanımlarında belirtilen yetkinlikleri taşıyan personelin işletme içi birim yönetimlerinin ve departmanlarının ortak bir görüşü sonrasında işe alındığı belirtilmiştir. Temini sağlanan personelin hem oryantasyon ve iş başı eğitimler ile desteklenmesi hem de yıl içerisindeki belirli periyotlar ile otoritelerce zorunlu tutulan temel ve tazeleme eğitimlerinin alınması sağlanarak, personelin örgüt çalışma ortamına uyumunun sağlanması hedeflendiği ifade edilmiştir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde seçme işlemi örgüt ihtiyacının giderilmesine yönelik işe alınma ve yerleştirilme noktasında orta ve uzun vadeyi kapsayan hedef ve planların sürekliliği dikkate alınarak, yetenekleri geliştirilebilir personellerin belirlenmesini içerir. Dolayısıyla personel seçim çalışmalarında personelin işe uyumunun dikkate alındığı kadar örgütün büyüme ve gelişme stratejileri doğrultusunda ortaya çıkabilecek yeni kadrolara uyum sağlayabilecek bir potansiyele sahip olması da beklenmektedir. Böylece doğru insanların doğru zamanda doğru yerlerde istihdam edilmesi noktasında insan kaynaklarının stratejik uygulamaları içerisinde işe alma kararlarını bir üst yöneticilere bırakmak ve işe alma kararlarını merkezi olarak insan kaynakları bölümünde toplamak gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.

Farklı Noktalar: İşletmelerin işe alım süreçlerinde temelde önemli bir farklılık görülmemektedir. Bazı küçük farklılıkların, personelin temini noktasında uygulanan sınavlar olduğu görülmektedir. Bu sınavların, işe alınacak personelin işletme kültürüne uyumunun ve yetkinliğinin düzeyini ölçme noktasında geliştirilen ekstra uygulamalar ve bir dizi kişilik testlerinden oluşturduğu görülmektedir.

Bu durumda katılımcılar, personel temini sürecinde belirli kriterleri karşılayan başvuruları detaylı bir şekilde elden geçirerek, gerek kurum içi ilgili birim ve departmanlar ile görüşmeleri sağlayarak değerlendirmelerde bulundukları gerekse örgüt kültürüne uygun olup olmadığını ve yetkinliğini belirleme noktasında kişilik envanteri ile ortaya koymaya çalışmaktadır. Kişilik testi, personelin yetkinliğini ölçen bir test uygulamasıdır. S2, “İletişime kapalı, özgüveni eksik, astını üstünü bilmeye bir insanı ticari bir bölüme ya da operasyona alamam. Örneğin, İngilizcesi çok iyi olan bir

personelin yönetim için önerildiğinde, öncelik kişilik testi ile yöneticilik vasfının gerekliliklerini sağlayıp sağlamadığını belirlemek gerektiği” ifade etmektedir. Bu bağlamda uygun personelin işe alınması noktasında insan kaynaklarının, önemli bir hassasiyet içerisinde olduğu ifade edilmiştir. Uygun personel için işe alım öncesi genel yetenek, ve mantık testleri ile yabancı dil seviyelerini ortaya koyacak sınavlar uygulanmaktadır. Pozisyon için alımı yapılacak personelin gerekli şartları sağlaması üzerine oryantasyon ve iş başı eğitimleri sağlanarak çalışmaya başlatılan personelin yıl içerisinde insan kaynaklarının bizzat yürütmüş olduğu geri bildirimleri değerlendirmek suretiyle alınan personelin en iyi şekilde işletmeye uyumunun sağlanması noktasında bir çaba sarf edildiği de ayrıca belirtilmiştir. Çalışan personellere verilmesi zorunlu eğitimlerin yanında ilk defa alımı yapılacak personelin de yıl içindeki eğitimlerle belirlenen periyotlar içinde katılımının sağlanması ile yürütülen tüm bu stratejik uygulamaların, işe alım ve yerleştirme sürecinde önemli noktalar olduğu görülmektedir.

3.2.3.3. Soru 3C’ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin personel temini, işe alınması ve yerleştirilmesi sürecindeki faaliyetlerde örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl bir stratejik rolünün olduğunu tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 17: Soru 3C’ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 3C: Bu stratejik uygulamalar örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir katkı sağlamaktadır?	
S1	Doğru personeli seçmenin her zaman kurumsal stratejik amaçları gerçekleştirmede önemli bir katkı sağlayacağını düşünmekteyiz. Buna dikkat ederek bu kararları hayata geçirmekteyiz.
S2	S2 Hava Yolları olarak ben örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede büyük bir faydası olduğunu düşünüyorum. İlk işe aldığım kişi işe başladığında e-mail adresi, işletme kartı hazır olmaktadır. Gerekirse sağlık kontrollerinden geçiriyoruz, aşısı yapılması gerekirse aşıları yapılıyor. Bazı veremediğimiz şeyler var personele ama onları da gelecek zamanda karşılayacağımızı düşünüyorum. Çalışanların olabildiğince motivasyonlarını yükseltmek adına her şeyi yapmaya çalışıyoruz. İşe ilk girdiği için yöneticisi ile paylaşmadığı bir durumu mutlaka bizi arayıp rahatlıkla paylaşabileceğini söylüyoruz. İleriki süreçte de destek olmaya çalışıyoruz.

Tablo 17: Soru 3C'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S2	Bazen ilk çalışmaya başladığı yerde başarılı olamayan kişi başka bir yerde başarılı olabiliyor. İlk bir yıl insan kaynaklarının personelidir. Bir yıldan sonra kendi departmanının personeli olmaktadır.
S3	İKY'nin üstlenmiş olduğu bu stratejik uygulamalar örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede , hem doğru personelin doğru yere alınmasını sağlayarak, iş tanımlarında belirlenen ölçütlerdeki personelin seçim ve yerleştirilmesi ile örgütün etkili bir rekabet kazanacağı bilinci her zaman işletmemizin bilincinde olduğu bir durumdur.

Soru 3C'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda alınan kararları gerçekleştirmek için doğru personelin doğru işi yapıyor olmasının örgütsel performansı artırarak sürdürülebilir rekabeti arttıracaklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, adayın hem kurum kültürü ile uyumunu hem de teknik yetkinliklerini ve becerilerini tespit edecek uygulamalara önem vererek, çalışanları hem kişisel değerlendirmelerle işe almak hem de daha biçimsel ve sistematik bir anlayışla doğru insanların doğru zamanda doğru yerlerde istihdamını sağlayacak bu stratejik kararların, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacağına ilişkin vurgu yapılmaktadır.

3.2.3.4. Soru 3C'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin nitelikli personel temininde üstlendiği stratejik rolü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 18: Soru 3C'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 3C: Sizce nitelikli personel temini nasıl sağlanmalıdır?	
S1	Bu sektör özel bir sektör. Mühendisinden tutun pilotuna, yer işletme personelinde tutun ofis personeline kadar bunların tamamı ilgili bölümlerden mezun arkadaşlardan tercih ediliyor. Mühendislik departmanına genelde uçak mühendisi, yer işletme bölümlerine sivil havacılık mezunu arkadaşlar tercih ediliyor. Teoride bilgi sahibi oluyorlar, pratiği de burada görüyorlar. Muhasebeci ise, genelde burada olan arkadaşlarımız mali müşavirlik sınavlarına giriyorlar ve uzun yıllar burada çalıştığı için buradan devam

Tablo 18: Soru 3Ç'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S1	ediyorlar. Genelde uzun soluklu bir birliktelik oluyor buraya aldığımız arkadaşlar. Yetkinlikleri belirlenen personeli açık söylemek gerekirse teminde zorlanmıyorum, biraz daha normal ofis personelinde zorlanıyorum. Pozisyon ihtiyacı doğduğunda, dediğim gibi genelde ilana çıkıyoruz. İlane başvuran pek çok stajyer arkadaşımız da oldu burada çalışmış olan. O dönemde gösterdiği performansları göz ardı etmiyoruz, onlara dikkat ediyoruz. Değerlendirmeye çalıştıklarımız oldu. Fakat çeşitli aksaklıklardan o iş birliğini kuramadık, fakat dikkate alıyoruz ciddi anlamda da ilgileniyoruz bunlarla.
S2	Aslında havacılık sektöründe personel temininde sıkıntılar yaşıyoruz. Genelde tarama yaparım bana gelen başvurular arasında değerlendiririm. Ama öncelik olarak işletme içerisinden daha sonra dışarıdan gelenleri değerlendiririm. Okullardan da geliyor genelde....Diğer yandan nitelikli personel temini konusunda, işletme iç personeli gözlemleyerek belirliyorum. Personelin işine olan ilgisi, tecrübesi ve yetkinliği gibi. Onları kayıt altına alıyorum. Bunun yanında işletme içinde çalışmasını da gözlem altına alıyorum. İlişkilerini gözlemliyorum. Sonra da bir ihtiyaç olduğunda ya da düşünüldüğünde onunda değerlendirmeye alınan personeller içerisinde yer almasını sağlıyorum. Diğer yandan sektörü desteklemek adına birçok okul var ama bu okulların fazlalığına nazaran yetişen öğrencilerin niteliğinin düşük olduğunu görüyoruz, böyle bir problem olduğunu fark ediyoruz stajlarda. Bu sektörün olmazsa olmazı İngilizce, maalesef mezun olan öğrencilerin çoğu bilmiyor. Biz işletmemize yılda 100'e yakın stajyer almaktayız. O stajyerleri de gözlemliyoruz ileride personel olarak değerlemeye alınabilecekleri. Departmanlara da sorarak onlar hakkında bilgi alıyorum. ...Şunu fark ediyoruz okullar çok ders veriyor ama öğretmenini bulduğu dersi açmışlar. Öğrenciler sadece teknisyen olmaya yönelik ya da sivil hava ulaştırma işletmeciliğine yönelik dersler verilmiyor. Öğrencinin kafası karışmış ne olacağını bilmiyor çünkü hepsinin dersini alıyor. Bence ön lisans okulları mesleki eğitim vermeli. Örneğin sadece teknisyen yetiştirmeye yönelik olmalı. Okullar bu bölümleri prestij sağlamak adına açıyorlar ama içeri dolduracak yetkinlikten çok uzaklar ve ayrıca sektör ile iletişime geçmiyorlar. ... Biz gelen öğrencinin karşısına işletmenin organizasyon şemasını koyduğumuzda nerde çalışmak istiyorsun sorusuna cevap veremiyorlar, kafaları çok karışık.
S3	Havacılık alanında mezun birçok kişi yetkin olarak gelmiyor maalesef. Aslında imkânlar olsa her havacılık işletmesi kendi eğitim kurumlarını açıp yetiştirse ama bu şu an çok mümkün gözüküyor. Örneğin THK üniversitesi ya da Türk Havayolları'nın kendi teknisyen yetiştirme birimleri gibi. Bizler küçük ölçekli olduğumuz için bu durum bizi aşıyor dediğim gibi.

Soru 3Ç'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Yetkin personel sağlama noktasında katılımcılar, öncelik olarak bu açığı işletme içerisinde görev yükseltmeler ile gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bunun mümkün olmaması durumunda, açılan bir ilan vasıtasıyla ilgili pozisyonu doldurmaya çalıştıkları belirtilmektedir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, örgüt dışı kaynaklardan personel temini yoluna gidildiğinde aday toplama yöntemleri içerisinde en rasyonel yöntemin karar verilmesi gerekmektedir. Örneğin: çalışanların tavsiyesi, ilan, üniversite ve özel kurumlar gibi çalışan elde etme yöntemlerine başvurulabileceğine vurgu yapmaktadır.

Farklı Noktalar: Bazı katılımcılar yetkin personelin bulunması noktasında, kendi eğitim kurumları ve birimleri ile desteklenerek sağlanması gerektiğini böylece tamamen olmasada ihtiyacın büyük bir bölümünün giderileceğini ifade etmiştir.

Bu durumda bazı katılımcılar, kendi bünyesinde bir eğitim kurumu olmayan havayollarının nitelikli personel bulma noktasında sorun yaşadıklarını, bu durumun da havacılık alanında eğitim veren lisans ve ön lisans düzeyindeki eğitim kurumlarının yoğunluğu olmasada büyük bir bölümünün sektör ihtiyacına cevap verecek donanım ve yetkinlikten uzak olmasını sebep göstermişlerdir. Bu noktada açılan okulların yoğunluğu prestij sağlama gayretinin ötesine gitmediği ifade edilmiştir. Bu durumu aşmak için çoğu havayolu işletmesinin kendi eğitim okullarını veya birimlerini oluşturarak aşmaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Lakin ölçek olarak küçük çaplı işletmelerin bu yapıyı hayata geçirecek durumunun olmaması, yetkin personel bulma noktasında yoğunlukla diğer havayolu işletmeleri arasından personelin çekilmesi yönünde bir uygulamaya gidildiğini de belirtmektedirler. Ayrıca, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda işletme içi terfi, örgütlerin kendi eğitim kurumları veya birimleri, ulusal ve uluslararası ilanlar, örgüt içerisinde okul öğrencilerine yönelik yürütülen staj faaliyetleri ve işletmeler arası personel çekme faaliyetleri ile nitelikli personel istihdamının elde edilmesinde vurgulanan önemli uygulamalar olduğu görülmektedir.

3.2.3.5. Soru 3D'ye Verilen Cevaplar

Bu soru, insan kaynakları yönetiminin nitelikli personel teminindeki stratejik planlarını tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 19: Soru 3D'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 3D: Bu konuda stratejik planlarınızdan bahseder misiniz?	
S1	Biz son üç, dört senedir daha profesyonel değiniyoruz bu konulara. Daha öncesinde biraz tanıdık, amcamın oğlu... Ama şimdi tabi ki öyle değil, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün denetimleri çok fazla her bölümde. Dolayısıyla sektörde rekabeti sağlayabilmek için iyi personel istihdam etmek zorundasın, işin uzmanı, yetkin donanımlı arkadaşlar ile devam etmek zorundayız. Dolayısıyla son yıllarda biz bunu vurgular haldeyiz. Ha çok mu profesyoneliz bir Türk Hava Yolları değil belki ama iyi yolda ilerliyoruz. İşte bu bahsettiğim mesela pek çok seçme, yerleştirme, değerlendirme aşamasını pek çok işletme yapmıyordur eminim ki. Ama biz bunu fiilen uyguluyoruz ve hep manuelllerimizde yer alıyor. Her denetlemede karşımıza çıkıyor, onları destekliyoruz. Herkesin görev tanımı yapılıyor ve dosyasına konuluyor, imzalatılıyor, organizasyon şemaları sürekli revize ediliyor yayınlanıyor. Herkesin menueli çok sıkı kontrol ediliyor. ...bahsettiğim gibi performans yönetimi. Denedik birkaç sene. Bu sene dondurduk. Seneye bir daha deneyeceğiz, ...Personele ne katarız diye eğitim ihtiyaç analizi yapıyoruz, çalışan memnuniyeti anketi yapıyoruz. Aklına gelebilecek birçok anket ile personelin görüşünü alıp ne yapabiliriz diye sorguluyoruz. En iyiye ulaşmak için elimizden geleni yapıyoruz. Bunu sürece yaydık ve bu süreçte adım adım bir proje olarak önümüzde duruyor ve ilerliyoruz. Bir beş sene önce belki bunlar yoktu. Yaptığımız 3 yıllık bir çalışma sonucunda işletmenin rekabetine büyük bir katkı sağladığımızı düşünüyoruz. Mesela personel aradığımız zaman yurt dışı havacılık dergilerine ilan çıkıyoruz. Sadece yurt içi ile yetinmiyoruz aynı zamanda yurt dışı müracaatlarında kabul ediyoruz. Kişilerle görüşüyoruz, uygunsa buraya davet ediyoruz, ön mülakatlarımızı yapıyoruz, çeşitli değerlendirmelere giriyor. Mesela bir pilot alırken çok sıkı değerlendiriyoruz. Bu bahsettiğim değerlendirme süreçlerinden geçiyor. Ayrıca işe girmeden bir değerlendirmeye tabii tutuyoruz, teknik yeterliliği nedir görelim diye. Çünkü bizim uçak tipi Türkiye'de yok. Biz eğitimi veriyoruz o uçak tipi için. Ama bu eğitimi verirken hakikaten bu adam değer mi, kabiliyeti var mı, teknik yeterliliği donanımı yeterli mi onu tespit ediyoruz. Bunu geçiyor, ondan sonra bu adam pilot, uçacak psikolojisi elverişli mi? gel bir psikolojisine de bakalım diyoruz. Uzman bir psikolog geliyor, hem test hem de kişisel görüşmede bir rapor çıkarılıyor. Uygun mudur değil midir onu tespit ediyoruz. Yani bu değerlendirmeler hakikaten bir beş sene önceye göre çok iyi, belki şu an hali hazırda pek çok işletmeye göre daha iyiyiz.

Tablo 19: Soru 3D'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S2	Aslında bu konuda önümüzdeki sene için bir planımız var. En azından üniversitede stajyer olarak gelen öğrencilere, bir CV nasıl hazırlanır, işletmelerin onlardan beklentileri neler, eksikleri neler, neler yapmaları gerektiği konusunda en azından biraz eğitim vermek istiyoruz. En azından staja gelenleri eğitmek istiyoruz.
S3	Aslında imkânlar olsa her havacılık işletmesi kendi eğitim kurumlarını açıp yetiştirse ama bu şu an çok mümkün gözüküyor . Dediğim gibi bizler küçük ölçekli birer işletme olduğumuz için bu durum bizi aşıyor. Bizlerde kariyer.net üzerinden olabildiğince tecrübeli kişileri seçmeye ve kriterleri karşılayan personeli seçmeye özen gösteriyoruz. Ya da diğer işletmelerden çekiyoruz. Gelecek için belirttiğiniz ölçüde bir planımız henüz yok.

Soru 3D'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcıların yetkin personel temini noktasında, süreç içerisinde oturmuş stratejik uygulamalarının olduğu görülmektedir. Bu uygulamaların işletmenin pazar içerisindeki pozisyonu doğrultusunda şekillendiği görülmektedir. Bu noktada literatürde, etkili bir rekabet için, gelecekte neyin önem arz edeceğine, hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ve faktörlerin belirlendiği bir sürecin sonunda başarının, ancak yetkili personelin katılımı ile mümkün olabileceğine katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte vurgu yapılmaktadır.

Farklı Noktalar: S2 gelecekte staj faaliyetleri çerçevesinde örgütün ihtiyaç ve beklentilerini ortaya koyacak eğitim programları ile bu farkındalığı yaratarak öğrencilerin daha aktif bir şekilde değerlendirileceğini ifade etmiştir.

3.2.4. Soru 4'e Verilen Cevaplar

Bu soru, insan kaynakları yönetiminin personel eğitimindeki üstlendiği stratejik rolü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 20: Soru 4’e Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 4: İşletmenizin personel eğitimine yönelik faaliyetlerinden bahseder misiniz?	
S1	Bizim eğitim departmanımız var, uçuş işletme yani uçuş faaliyetlerini planlayan bir departman. Orada uçucu personel; pilot, kaptan pilot, first officer dediğimiz ikinci pilotlara eğitim veriliyor. Bu uçucu personellerin ilk işe girerken alacağı eğitimleri, sonrasında tekrar alınması gereken eğitimler gibi senede bir veya iki senede bir belli dönemlerde tazeleme eğitimleri veriliyor. Ofis personeline gelince, ofis personeline işletme dışı eğitimleri biz planlıyoruz insan kaynakları olarak. İşletme içi eğitimler de zaten zorunlu eğitimler, hem Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü hem de Çalışma Bakanlığı’nın belirlediği eğitimlerden oluşmaktadır. Bunları zaten vermek zorundayız. Ayrıca senede bir kalite eğitimi ve iki belirli periyotlar içerisinde SMS (Emniyet Yönetim Sistemi) eğitimleri verilmektedir. İşe girerken oryantasyon eğitimini biz veriyoruz. Daha sonra security eğitimi var iki senede bir veriliyor. Bunun yanında ilk yardım eğitimleri, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri gibi. Bunlar hep periyodik olarak verilmektedir. İK olarak süresi geldikçe takip ediyoruz ve uyguluyoruz. Bunlar hep zorunlu olduğu için vermek zorundayız. Eğer sınıf eğitimi veremiyorsak uzaktan eğitim planlıyoruz. Slaytlarla eğitim anlatılıyor. Eğitimin performansına göre yarım saat veya bir saat sürüyor. Bunun yanı sıra işletme dışı eğitimler var, iki ay önce benim gittiğim İnsan kaynakları zirvesi eğitimi yapıldı. Havayolları veya çeşitli sektörlerin de yer aldığı bir organizasyon içerisinde bir araya gelerek sonuçlar elde etmek için bazı konuların masaya yatırılıp tartışıldığı, ben gönüllü gittim. Bazen zorunlu kalite eğitimleri oluyor bunların alınması zorunlu eğitimler. Biraz önce bahsettiğim gibi kurumsal eğitimler var. Bunları işletme olarak biz isteyerek planlıyoruz. Bu noktada yürüttüğümüz projelerimiz var, henüz nihayete erdirmedik. Eğitime önem veriyoruz ve olabildiğince arkadaşlarımızdan gelen talepleri değerlendirip olumlu bir şekilde dönüş sağlıyoruz. Mesela bizim Boeing 747 uçak tipi için, Boeing’in bir ve ya iki senede bir açtığı eğitimler var. Mühendis arkadaşlarımızı yolluyoruz. Yeni tasarımlar nedir, uçakta herhangi bir değişiklik var mı onları yakından görsün takip etsinler diye yolladığımız eğitimler.
S2	İşletmemizde motivasyon liderlik eğitimleri yok. Sadece personelin alması gereken zorunlu eğitimler var. Bunlar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından belirlenmiş ya da dış düzenlemeler tarafından belirlenmiş olan eğitimler. Örneğin uçucu personel için neler olması gerekiyor bunu uçuş eğitim bölümü takip ediyor. Uçuş eğitim bölümünün bir parçası olarak İK da takip etmektedir. Bunun dışına, iş sağlığı iş güvenliği eğitimi veriyoruz. Şu an İSO 9001 2015 e geçiş sürecindeyiz. Onlar için liderlik eğitimi düzenliyoruz yöneticilerimize. Genelde işletmedeki görevine yönelik eğitimler veriyoruz. Onun haricinde iletişime yönelik eğitimler, yetkinlik bazlı çalışmalardan sonra verilecek. Ayrıca zorunlu eğitimler, SHT HAD’a (Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı (SHT-EĞİTİM/HAD)) göre eğitim veriyoruz oradan eğitimlere bakabilirsiniz. Şu an yetkinlik el kitabı yapıyoruz. İletişim veya yöneticilik kimlerde olmalı gibi yönetsel bir kitap yapıp o şekilde ayırdık.

Tablo 20: Soru 4’e Verilen Cevaplar (2/2)

S3	İşletmemizde eğitim, planlamalar ölçeğinde yürütülmektedir. Personel ne kadar deneyimli de olsa eğitimin verilmesi planlamalar ölçüsünde yerine getirilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği, bilgi güvenliği gibi. Sertifikası olsa dahi çeşitli otoriteler tarafından zorunlu koşulan tazeleme eğitimleri vermemiz gerekiyor. Diğer sektörlerden farklı olarak, havacılık işletmeleri yoğun eğitim gerektiren bir sektör olması sebebiyle eğitim faaliyetleri yoğun olarak yürütülmektedir.
----	--

- ❖ DGR: uçakla taşınması muhtemel her türlü tehlikeli maddenin miktar, paketlenme ve taşınma şartlarının belirtildiği uluslararası kurallardır.

Soru 4’e Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar verilen tüm eğitimlerin, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Çalışma Bakanlığı’nın belirlediği havacılık alanında alınması, işletilmesi ve uygulanmasının gerekli olduğu zorunlu eğitimlerden oluştuğunu belirtmektedirler. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen bu eğitimler, belirli periyodik süreçler ile işletmelerin eğitim birimlerinin denetlediği ve insan kaynaklarının bu noktada yürütülen eğitim faaliyetlerinin stratejik planlayıcısı olarak faaliyetlerini Havaalanları Dairesi Eğitim talimatına (SHT-EGİTİM/HAD) göre icra ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, havacılık işletmelerinde personele sunulacak eğitim faaliyetleri hayati bir önem arz etmektedir. Meydana gelen tüm kazalara bakıldığında, insan faktörünün % 70-80 gibi bir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Havacılıkta gerçekleşmesi muhtemel, kaza, kırım ve havacılık harekâtını ve güvenliğini etkileyebilecek saldırıların, insan kaynaklı olabileceği gibi bu sorunları ortadan kaldıracak yine etkin insan kaynakları uygulamaları ile verilen eğitimlerin bir sonucu olarak alanında iyi yetişmiş, donanımlı, yetkin ve profesyonel insan unsuru ile üstesinden gelinebileceğidir. Dolayısıyla örgüte rekabette üstünlük kazandıracak farklı yetenekteki **işgörenin** yetiştirilmesi için sunulan eğitimlerin; sertifika programları, seminerler, kısa ve uzun süreli kursların, önemli bir katkı sağladığı görülmektedir. Tüm bu faaliyetlerin örgütün sürdürülebilir rekabeti elde etmesinde büyük bir avantaj sağlayacağı vurgulanmaktadır.

Farklı Noktalar: Bazı katılımcılar, işletme içi ve işletme dışı eğitim faaliyetleri olarak personelin görevine yönelik ihtiyaç duyduğu eğitim ve geliştirme faaliyetlerini

yürüttüklerini ifade etmişlerdir. İşletmeler arasında farklılık gösteren bazı eğitimlerin yetkinlik bazlı eğitimler, iletişim eğitimi, motivasyon ve liderlik eğitimleri olduğu ve bu eğitimlerin personelin görevlerine yönelik şekillendiği belirtilmiştir.

Bu durumda katılımcılar, havacılık işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak eğitim faaliyetlerinin yoğun olarak sürdürüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu eğitimlerin daha etkin bir şekilde rekabet edebilmesinde örgütlere katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Ofis personeli noktasında işletme dışı eğitimlerin işletmelerin insan kaynakları yöneticileri tarafından icra edildiği ifade edilmiştir. Bu noktada işletme dışı eğitim faaliyetleri ile hem personelin ihtiyacına yönelik hem de sektörel ihtiyaçlarının yakından takip edilmesine yönelik eğitici ve donatıcı faaliyetlerin yine insan kaynakları birimi tarafından stratejik uygulamalar düzeyinde yürütüldüğünü vurgulayan ifadelerin, personel eğitimine yönelik önemli faaliyetler arasında olduğu görülmektedir.

3.2.4.1. Soru 4A'ya Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin eğitim faaliyetlerinde örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 21: Soru 4A'ya Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 4A: Eğitim faaliyetlerinin örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir rolü vardır?	
S1	Havacılık tamamen eğitim üzerine ve yenilenme üzerine kurulu bir sistem. Eğitim olmadan olmaz. Stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için eğitim faaliyetlerini uygulanmak zorundayız.
S2	Örneğin stratejik amaçlarımızı gerçekleştirmek adına yürüttüğümüz eğitim girişimlerinden birisi ISO 9001 faaliyetidir. Gelecek sene ISO 9001 2015'ten denetime gireceğiz. Artı belgelerimizi yenileme dönemimiz geldiğinden bunlarla ilgili yöneticilerimize bir liderlik eğitimi vereceğiz. ISO 9001 2015 neler getiriyor, neler yapmamız gerekli bunlarla ilgili bir eğitim aldırдық. Başka bir eğitim düşünmüyoruz. Yetkilerimiz çerçevesinde personelimize yeterince eğitim veriyoruz. Bir aylık ortalama bir işçi 15 gün boyunca eğitime giriyor başka bir iş yapmadan. Birde bu

Tablo 21: Soru 4A'ya Verilen Cevaplar (2/2)

S2	eğitimin pratiği var bu sadece teorik eğitim. Birde pratik eğitimini yaptırıyoruz. Daha fazla eğitim için açıkçası çok da fırsat kalmıyor aslında. Belki yetkinlik bazlı çalışmamızda beyaz yakalılarda biraz eksikler çıkacak o eksikleri gidermek adına bazı eğitimleri açmak durumunda kalabiliriz. Strateji olmadan bunları yapmak imkânsız. Bir personel ayrıldığında eğitim faaliyetlerimizin bir sonucu olarak yetiştirilen personel ile ayrılan personelin yerini dolduruyoruz. Dolayısıyla eğitim, havacılık işletmelerinin ayakta kalabilmesi ve rekabetini sürdürebilmesinde en önemli unsurların başında gelmektedir.
S3	Eğitim bizim sektörde örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede, sistem içerisinde aktif ve canlı olmanın olmazsa olmazıdır. Bu eğitimlerin zaten çoğu zorunlu, yapmak durumundayız. Aksi takdirde denetimden geçemeyip faaliyetimizi sürdüremeyiz.

Soru 4A'ya Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, eğitim üzerine kurulmuş havacılık sektörünün stratejik vizyonunu, canlı ve aktif olmanın yanında yenilenmenin sürekliliğini sağlayan bir sistem olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütün stratejik amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirilebilmesi için eğitim faaliyetlerinin uygulanması ve yürütülmesinin gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Araştırmada işletmelerin eğitime yönelik uygulamalarının yoğun bir şekilde işletildiği ve bu doğrultuda sürecin aylık faaliyetler içerisinde ciddi bir yer kapladığı belirlenmiştir. Havacılık sektöründe “bir çalışan başka bir iş yapmadan aylık ortalama 15 gün boyunca eğitim faaliyetlerine katıldığı” ifade edilmiştir. Bu sürecin sadece teorik eğitim olduğu bunun yanında, bu süreç içerisinde ayrıca pratik eğitimin olduğu da belirtilmektedir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, günümüzün önde gelen havayollarının nispeten benzer bir hizmet düzeyi sunduğunu, bunun da havayolu işletmeleri için rekabet avantajı olarak ortaya koyabilecekleri tek şeyin hizmet faktörünü sunan çalışanlar olduğunu savunmaktadır. Bu farkın ortaya koyulmasında, temel yeterliliği temsil eden prosedürler, ürünler veya makineler değil, ortalama ve mükemmel havayolu işletmeleri arasındaki en önemli farkın insan kaynağı olduğu ve bu farkın yaratılmasında en temel yolun, personele sunulan eğitim programlarının örgütün stratejik amaçları ve hedefleri çerçevesinde belirli periyotlar ile sürekliliği sağlanmış faaliyetler ile ortaya konulabileceğine vurgu yapılmaktadır.

3.2.4.2. Soru 4B'ye Verilen Cevaplar

Bu soru, insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 22: Soru 4B'ye Verilen Cevaplar

Soru 4B: İşletme bünyesinde verilen eğitimlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya nasıl bir etkisi olabilir?	
S1	Kişi hem kendisine katkı sağlıyor hem de işletmeye katkı sağlıyor. Dolayısıyla biz bunları desteklemek, aldırarak ve faydalanmak zorundayız. Biliyoruz ki personele sunulan her bir eğitim, örgütün rekabetine katkı sağlayacaktır.
S2	Havacılık sektöründe yer aldığımız için talimatları ve genelgeleri takip etmek zorundayız. Güncel genelgeler, ISO 9001 2015 gibi her şeyi takip etmek zorundayız. Onlar ne gerektiriyorsa eğitimleri bu ölçüde personele sunuyoruz. Sınav gerekiyorsa sınavlarını hazırlıyoruz. Sınav gerekmiyor bilgilendirme gerekiyorsa biz onlara yönelik kitapçık hazırlıyoruz. Böylece sektördeki rekabet gerekliliklerini yerine getirerek amaç ve hedeflerimize ulaşmaya çalışıyoruz. Eğitim in bu yolda en önemli yardımcımız olduğunu S2 işletmesi olarak farkındayız.
S3	Eğitim olmazsa olmaz tabii ki. Havacılık tamamen eğitim, sertifikalandırma ve lisanlı personelini güncel tutmaya yönelik bir sektördür. Bu sebeple sürdürülebilir rekabeti sağlamada eğitim en önemli unsurlardan bir tanesidir.

Soru 4B'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcıların tamamı yürütülen eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Bu noktada literatürde de işletmelerin temel rekabet gücü sayılan insan faktörüne gerekli eğitim unsurlarının sağlanması, örgütlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacağı vurgulanmaktadır.

3.2.4.3. Soru 4C'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin personellerin eğitim talepleri noktasındaki stratejik rolünü tespit etmeye yönelik soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 23: Soru 4C'ye Verilen Cevaplar

Soru 4C: Personelin kendini eksik gördüğü konular ile ilgili eğitim taleplerini nasıl değerlendiriyorsunuz, bu konuda stratejik planlarınız nelerdir?	
S1	Anketler ile eğitim ihtiyaç analizi yapıyoruz. Anket sonuçlarına göre çalışan personele, departmana veya bütününe ne uygulayabiliriz diye analiz yapıyoruz. Sonra İK, genel müdür ve CEO, birkaç genel müdür yardımcısı ve eğitim talebi olan birim müdürlerini de davet ediyoruz. Sonrasında bir karar verilip bu kararı uygulamaya geçiriyoruz. Eğitim talepleri için alınmış bir stratejik planımızı şu anda göremiyorum. Bunu belli periyotlarda bir anket ile belirleyip yapmaya çalışıyoruz. Daha sonra ilk üç ayda veya ilk yarıyıldan planlayıp hayata geçirmeyi hedefliyoruz. Ama bazı yıllar bu hedefleri tutturabiliyoruz bazen tutturamıyoruz. Kesinlikle yapıyoruz demek de eksik kalır bu noktada.
S2	Aslında personelin ekstra eğitim talep etmeye fırsatı olmuyor. Çünkü çok fazla eğitim içerisindeler. Ama belki ilerde İngilizce eğitimi, sağlamayı düşündüğümüz eğitimler içinde. Sistemden kendi aldıkları eğitimleri görebiliyorlar. Ayrıca geleceğe ilişkin, bir yazılımcı ile çalışarak örgütün oryantasyon eğitimini sistem üzerinden daha efektif bir hale getirmeyi düşünüyoruz. Oryantasyon eğitimini personel bazlı yürütmek hem çok zaman alıcı hem de çok fazla yorucu. Bunları gerçekleştirmek için de maddi destek gerekiyor. Bence havacılık sektöründe İnsan kaynaklarına aktarılan bütçe çok az. Ben kişisel olarak yeni başlayan bir çalışana oryantasyon eğitimi veriyorum. ...Ama bunun için destek gerekiyor. Desem ki, işletme adınıza beş tane ağaçlandırılma yapılmıştır. Bu bile motivasyonu artıracak bir eylem. Veya özel sağlık sigortası ya da senin adına bireysel emeklilik yaptık denilebilir. Bunların hepsi...
S3	Bahsettiğim gibi personelin alması gereken zorunlu temel ve tazeleme eğitimleri alıyor. Bunları yetiştirmekte zorlanıyoruz. Bazen SHGM tarafından yeni uygulamalar çıktığında insanın yetişmek çok zor olabiliyor bizim için. Bu sebeple gelecekte planlamış olduğumuz bir eğitim yok şu an için.

Soru 4C'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, personele sunulan temel ve tazeleme eğitimlerinin yeterince fazla olduğunu bunun dışında ekstra bir eğitim talebinde

bulunmaya zamanlarının olmadığını ifade etseler de yine de bu eğitimlerin dışında kalan sürede personelden gelecek eğitim taleplerinin göz önüne aldıklarını ve ilgili departman ve birim yöneticileri ile bu konuların müzakere etmek suretiyle gerekli stratejik planların hazırlanarak taleplere önemli ölçüde cevap verdiklerini belirtmişlerdir. Bazı İnsan kaynakları yöneticilerinin ise, çalışanların eğitime yönelik talepleri noktasında stratejik planlarını daha etkin ve verimli yürütülebilmesi için insan kaynaklarına ayrılan bütçenin arttırılması yönünde ortak fikir içinde oldukları görülmüştür. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, eğitim gereksiniminin belirlenmesinde analiz yöntemlerinden yararlanılmalı ve eğitim gereksinimlerini gidermeye yardımcı olacak ve çalışanları geliştirecek uzun süreli eğitim programları hazırlanarak personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin insan kaynakları tarafından eğitim ve geliştirme işlevi kapsamında uygulanabileceği stratejiler arasında yer aldığına vurgu yapılmaktadır.

Farklı Noktalar: Bazı katılımcılar belirli periyotlarda çeşitli anket ve analiz yöntemleri ile personelin eğitim ihtiyacını belirlediklerini ve süreç içerisinde planlayarak hayata geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların bu noktadaki stratejik planları, s2; “geleceğe ilişkin, bir yazılımcı ile çalışarak örgütün oryantasyon eğitimini sistem üzerinden daha efektif bir hale getirmeyi düşünüyoruz”, “ilerde ingilizce eğitimi sağlamayı düşündüğümüz eğitimler içinde” belirtilen ifadeler ile gelecek noktasındaki stratejik planlarını açıkça vurgulamışlardır.

3.2.5. Soru 5’e Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin performans yönetim sistemindeki stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 24: Soru 5’e Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 5: Performans yönetim sisteminizden bahseder misiniz?	
S1	Genelde 360 derece değerlendirmeyi tercih ediyoruz. Hem kişi kendini görsün, kendini değerlendirsün, çalışma arkadaşını değerlendirsün,

Tablo 24: Soru 5'e Verilen Cevaplar (2/2)

S1	müdürünü değerlendirsin, müdürü onu değerlendirsin. Bu eksenle ilerliyoruz. Böyle bir değerlendirme olsun istiyoruz. Ama olumlu sonuçları yakalayamadık, sonuçlar bizi tatmin etmedi. Açıkçası performans yönetim sistemi zorlu bir süreçtir. <i>Personel çok faydalı görmüyor mu bu sistemi acaba?</i> Çok iyi anlatılıp özümsemediği için. Bu işin eğitimini vermek lazım. Kişiye bunun neden yapıldığını iyi anlatmak lazım. Katkısının ne olacağını, çıkan sonuçların ne yönde kişiyi etkileyeceğini, çok açık anlatır ve ikna ederseniz personel hakikaten objektif ve tarafsız davranabilir. Ama bu noktada bir tanesi eksik kaldığında, kişiler tatmin olmuyor. O zaman ya katılmak zorunda olduğu için katılıyor ve doğru olmayan sonuçlar ortaya çıkıyor. Ya da bir direnc gösteriyor. İşte bu direnci kırmak için personele, sonuçlarını çok açık bir şekilde anlatmak, uygulamalardan bahsetmek, nasıl yapılacağını ve nasıl etkileyeceğini çok iyi bir şekilde anlatmak gerekiyor. Bu da çok kolay bir şey değil. Bir personelin üstü ile alakalı pek çok çekincesi oluyor. Mesela: sonuçlar görülecek mi, bilinecek mi, kişi bana tavır alır mı gibi. Biz bunları uygularken, çıkan sonuçlar gizli kalacak, çıkan sonuçlar sizinle paylaşılacak ancak neye ne cevap verdiğinizi kimse görmeyecek. Garantisini vermemize rağmen arkadaşlar çok fazla objektif olmadılar. Kolay bir sistem değil. Öyle bir yılda iki yılda mümkün değil oturmaz. Evet, personellerin performansla ilgili bir direnci var. Maalesef, onu biz de kıramıyoruz. Onun için bu sene dondurduk, seneye bir kez daha deneyeceğiz. Biraz daha profesyonel daha uzman arkadaşlar ile belki dışarıdan destek alarak bu sorunu çözmeye çalışacağız. Artık piyasada hazır paketler satılıyor. Oradaki formatı değiştirip kendi sektörüne uyarlayarak yetkinlik bazlı çalışmalar yapabiliyorsunuz. Genelde bunlar yetkinlik bazlı yapılıyor, hedef bazlı çok zor çünkü. Bu yetkinlikleri kendi işletme kültürümüze göre adapte ediyoruz. Onun üzerinden bir anket yapıyoruz. İnsanları sıkmadan anketimsi bir havada, çok uzun da değil çok da kısa olmayacak bir şekilde hem kişiyi sıkmayacak hem de işvereni tatmin edecek sonuçları almak üzerine kurulu sistemleri uyguladık. İki sene uyguladık... Fakat çıkan sonuçlar bizi tatmin etmediği için biz şu sonuca vardık dedik ki; demek ki personele iyi anlatamamışız. Şimdi personele iyi anlatmayı hedefliyoruz. O hedefimizi tutturursak, kişilerden beklentimiz yükselecek. O zaman sistemi uygulay hale getireceğiz, şu anda bekliyoruz.
S2	Şu anda performans yönetim sistemi yok 2018'de yapacağız. <i>İlerde performans bazlı ne düşünüyorsunuz?</i> Ben gelecekte yazılımsal olarak kâğıtların ortalıkta dolaşmadığı bilgisayarda yapılabilecek, kişinin yöneticisini değerlendirebileceği, yöneticinin kişiyi değerlendirebileceği bir sistem olacağını düşünüyorum. Örneğin iletişimi zayıfsa niye zayıf, ne konularda zayıf açıklayıcı olması gerekiyor. Bunların sonucunda eğitimler verilebilir. İnsan kaynakları istatistik, rapor ve veri girişinin en çok olduğu yer olduğu için bu raporlamaların daha efektif bir şekilde örgüt rekabetine katkı sağlayacağını düşünüyorum.
S3	Genelde gözlem üzerine. Yoksa uyguladığımız bir sistem yok.

Soru 5'e Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Performans yönetim sisteminin uygulanmasında karşılaşılan direncin benzer bir olgu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bu süreci aşarak, daha objektif verilere ulaşılacak sistemler üzerinde çalıştıkları görülmektedir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, bu süreçte işgörenlerin davranışları, kişilik özellikleri işin içine girebilir. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler ve önyargılar oluşabilir. Böylece işgörenden objektif bir değerlendirme alınmasının beklenmediğine vurgu yapılmaktadır.

Farklı Noktalar: Performans yönetim sisteminin uygulaması yönünde yapılan çalışmaların işletmeler açısından farklılıklar oluşturduğu belirlenmiştir. Bu farklılıkların, sistemin henüz uygulanma aşamasına geçmediği dolayısıyla sadece gözlem üzerine yürütüldüğü ifade edilmiştir. Diğer bir farklılık, uygulama aşamasını yürüten işletmelerin insan kaynakları, beklenen objektif verilerin ortaya çıkmaması sonucu, sistemin verimliliğini ve objektifliğini arttıracak yeni düzenlemeleri gerçekleştirmek üzere ileri bir tarihe kadar uygulama sürecini ertediklerini ifade etmesidir.

Performans sisteminin geliştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütüldüğünü ve performans yönetim sisteminin bir örgüt için ne denli hayati önemde bir unsur olduğu bilincinin insan kaynakları olarak farkında olduklarını ifade ettikleri, görülmektedir. Fakat tam işlerliği olmayan performans yönetim süreci işletmelere İK'nın tüm süreçlerinde olumsuz etki yaratabilir.

3.2.5.1. Soru 5A'ya Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin performans yönetim sisteminde örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki stratejik rolünü tespit etmeye yönelik soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 25: Soru 5A'ya Verilen Cevaplar

Soru 5A: Performans yönetim sisteminin örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir rolü olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?	
S1	Kişiler objektif davranmadıkları için , kişilerin katkıları rahat ölçülemiyor. Belki stratejik anlamda, belki şimdi değil ama belki birkaç sene sonra, belki iki sene sonra. Tam taşlar yerine oturmadı.
S2	Uygulanan bir performans sistemi yok
S3	Uygulanan bir performans sistemi yok

Soru 5A'ya Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Bu durumda katılımcılar, performans yönetim sistemi ile uygulamaya konulacak faaliyetlerin henüz istenilen düzeylere ulaşmadığını ifade etmişlerdir. Bu görüşün oluşmasındaki temel sebeplerden ilki, performans yönetim sistemini henüz hayata geçirmeyen işletmeler sürecin gözleme dayalı yürütüldüğünü ifade etmesidir. Bir diğer sebep ise, uygulama aşamasını yürüten katılımcının, beklenen objektif verilerin ortaya çıkmaması sonucunda sistemin verimliliğini ve objektifliğini arttıracak yeni düzenlemeleri gerçekleştirmek üzere ileri bir tarihe kadar uygulama sürecini ertelediklerini ifade etmesidir. Katılımcıların ifadeleriyle belirlenen performans yönetim sisteminin henüz istenilen seviyelere ulaşmadığı vurgulanabilecek önemli bir nokta olduğu görülmektedir.

3.2.5.2. Soru 5B'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin performans yönetim sistemindeki hangi değerlendirme kriterlerinin örgütün stratejik amacına katkı sağladığını tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 26: Soru 5B'ye Verilen Cevaplar

Soru 5B: Örgütün stratejik amacına katkı sağlayan değerlendirme kriterleriniz nelerdir?	
S1	Bilgi ve tecrübe yeterliliği, kendini geliştirme, dikkat ve özen, iş takibi ve bitiricilik, alt ve üstleri ile iletişim ve uyum, verilen görevi zamanında ve tam olarak yerine getirme, sorun çözme yeteneği, inisiyatif kullanma yeteneği gibi kriterlerin tamamı olmazsa olmaz aslında. Yani birisinin diğerinden daha önemli olduğunu söylemek gerçekten çok zor.
S2	Uygulanan bir performans sistemi yok
S3	Uygulanan bir performans sistemi yok

Soru 5B'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Örgütün stratejik amacına katkı sağlayan değerlendirme kriterlerinin “bilgi ve tecrübe yeterliliği, kendini geliştirme, dikkat ve özen, iş takibi ve bitiricilik, alt ve üstleri ile iletişim ve uyum, verilen görevi zamanında ve tam olarak yerine getirme, sorun çözme yeteneği, inisiyatif kullanma yeteneği gibi kriterler olduğu görülmektedir.

3.2.5.3. Soru 5C'ye Verilen Cevaplar

Performans yönetim sistemindeki hangi değerlendirme kriterlerinin örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine daha çok katkı sağladığını tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 27: Soru 5C'ye Verilen Cevaplar

Soru 5C: Sizce bahsettiğiniz kriterlerden hangisi, işletmenizin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine daha fazla katkı sağlamaktır?	
S1	Hiç birisi birinden az değil. Zaten onların ben yetkinliklerini mesela o performans sisteminde planlarken çok zorlandım, puan vermek zorundasın ki bir puan çıksın sonucunda, çarpanlarını vermek zorundasın. İletişime bir versen ötekine iki versen haksızlık. Dolayısıyla öyle bir şey ayırt edemiyorum ben şu an açıkçası. Hemen hemen hepsi önemli katkı sağlayan unsurlardır.
S2	Uygulanan bir performans sistemi yok
S3	Uygulanan bir performans sistemi yok

Soru 5C'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Bu durumda performans yönetim sistemini daha önce uygulamış fakat objektif sonuçların elde edilememesi üzerine sistemin daha objektif sonuçlar vereceği ana kadar dondurduklarını ifade eden katılımcı S1; “hemen hemen hepsi önemli katkı sağlayan unsurlardır” dediği ifadeleriyle “bilgi ve tecrübe yeterliliği, kendini geliştirme, dikkat ve özen, iş takibi ve bitiricilik, alt ve üstleri ile iletişim ve uyum, verilen görevi zamanında ve tam olarak yerine getirme, sorun çözme yeteneği, inisiyatif kullanma yeteneği gibi” kriterlerin tamamının işletmelerine sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacağını vurgulamıştır.

3.2.5.4. Soru 5C'ye Verilen Cevaplar

Performans yönetim sisteminden elde edilen verilerin personelin kariyerinin planlamasında nasıl bir etkisinin olduğunu tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 28: Soru 5C'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 5C: Performans verileri ile personelin kariyer planlaması arasında nasıl bir ilişki vardır?	
S1	Kariyer planlanmasında sıkıntılar oluyor, dediğim gibi personel ile paylaşıp, üç yıllık kariyer haritasını veremiyoruz. Gönül isterdi... Biz şöyle yapıyoruz, kişiyi alıyoruz, diyoruz ki sana altı aylık eğitim, altı aydan sonra bir sene daha çalışırsın, bu konuda başarılı olduğunu, performansının iyi olduğunu kanıtlarsan (bunu çeşitli şekillerde ölçüyoruz tabi ki biz, birim müdürleri, biz insan kaynakları olarak çeşitli uygulamalara ile destekliyoruz) işte, memursan uzman olacaksın, ama uzmandan sonra ki bir adım sonrayı veremiyoruz. Fakat biz biliyoruz ki oradan iki sene sonra emekli olacak birisi var... Biz onun alt yapısını hazırlıyoruz, kişiye gereken eğitimi veriyoruz, donanımı sağlaması için tüm kaynağı sağlıyoruz, ama kişi ile maalesef paylaşamıyoruz. Onun için bu çok uygulanamıyor. Aslında biraz büyük bir işletme yapımız olsa dediğiniz gibi bazı bölümler için daha rahat kariyer planlaması gerçekleştirilebilir. Ama şu anda personele bunu sunmak gelecekte hem bize hem de onlara zarar verebilir. Dolayısıyla biz içimizde planlanıyoruz. Yönetimsel olarak çeşitli tedbirleri ve kararı alıyoruz ama bunları kişiler ile paylaşma noktasında henüz değil. <i>Peki, personel gelecekte üç yıl içinde kendini nerede göreceğini bilmiyor ama “işletmem bana değer veriyor, üç yıl sonra beni iyi bir yerde istihdam edecek” diyebildiği bir bilince sahip mi?</i>

Tablo 28: Soru 5Ç'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S1	Tabi ki, o konuda öyle bir bilinç oluşturduğumuzu sanıyorum. Dediğimiz gibi hep içten atama yapmaya çalışıyoruz veya giden bir arkadaşın yerine diğer bir arkadaşı kaydırmaya çalışıp personeli her şekilde desteklemeye çalışıyoruz. Böyle örnekler olduğu için personel daha rahat bakıyor bu duruma. <i>Peki, bu durum personel devir sayınızı etkiliyor mu?</i> Neredeyse personelimizin %80'i ilk başlayan arkadaşlarımız. Yani çok fazla sirkülasyon yok. Sirkülasyon şurada oluyor, uçucu gruplarda işte pilot, ikinci pilot. Bu arkadaşlar sözleşmeli geliyorlar üç yıllık, dört yıllık sözleşmeler yapıyorlar ve o sözleşme sonunda işletmeyi değiştirebiliyorlar. Ama ondan öncesinde birlikte çalışmak durumundayız sözleşmemiz var. Böyle olduğu için çok fazla bir sirkülasyon yok. Biz eski bir işletmeyiz...
S2	Uygulanan bir performans sistemi yok. Ama yetkinlik bazlı kariyer yönetimi yapıyoruz. Artı ücret yönetimini de buna çevirmeye çalışıyoruz. Bu konudaki çalışmalarımız devam ediyor, henüz bitmedi. Bu çalışmayı yetkinliğe dayalı yaptığımızda, örneğin operasyonda başarılı olmayan personel belki de ramp supervisor olarak daha başarılı olacaktır. O yüzden o kişileri gözlemliyoruz yöneticisinin bilgisini alıyoruz,... Bir yıl boyunca biz o kişiyi takip ediyoruz. O süreçte de sürekli geri bildirim alıyoruz. Aslında o geri bildirimler akabinde yatırımlarımızı neye yapacağımıza karar veriyoruz.
S3	Aslında bir pilotun kariyerini planlamak gibi bir şey yok havacılık sektöründe. Çünkü sözleşmeler usulü çalışılıyor. Sözleşmesi bitince ayrılabilir. Fakat aldıkları eğitim ve lisansları ölçüsünde işletme içerisinde belirli konumlara gelebilirler. Ofis personeli için de aynı sayılır bu durum. Planlı olarak yapılmaz ama personelin yerine gelecek kişiler az çok bellidir sistem içerisinde.

- ❖ Ramp Supervisor: Apronda uçakların park ettirilmesi, yolcu, bagaj ve kargonun yüklenmesi, boşaltılması ve apronda ihtiyaç duyulan diğer hizmetleri (temiz su ikmali, yolcu merdiveni, havalandırma, uçak temizliği vb.) yerine getiren personelden sorumlu çalışandır.

Soru 5Ç'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcıların hali hazırda uyguladığı bir performans sistemi olmadığı için cevapları, kariyer planlama sistemi üzerindeki faaliyetleri yönünde olmuştur. Bu noktada katılımcıların ortaya koyduğu ifadeler, havacılık sektörünün diğer sektörlerden farklı kılan pozisyonları içerdiği ve bu pozisyonlarda çalışan personellerin, işin yürütülmesinde lisanslarının belirli süreler içerisinde yenilenerek

görevlerini sürdürdügüdür. Bu sebeple kariyer yönetim sisteminin performans yönetim sistemi ile destekleneceği ana kadar sürecin, performans değerlendirme sisteminin bir alt yapısı olan yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile yürütüleceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlama da kariyer planlamalarının personelin almış olduğu eğitim ve sahip olduğu lisanslar ölçüsünde şekilleneceğini ifade etmektedirler. Katılımcıların tamamı, personel için bir kariyer haritası vermek istediklerini lakin bunun hem örgüt ölçeği hem de havacılık sektörünün yapısı gereği pek mümkün olmadığını ifade etmektedirler. Bu noktada literatür katılımcıların ifadeleri ile kısmen benzerlik göstermektedir. Kariyer yönetimi sayesinde işgörenlerin örgüt içerisinde diğer kadrolara geçişlerini kolaylaştırarak, çalışanların motive edilmesinin sağlanması literatürde de yer almaktadır. İyi bir kariyer yönetimi icra eden örgütler, bireylerin gelecekte hangi statüde olacaklarını bilmelerine veya öngörmelerine ışık tutmuş olurlar. Bu tutum içindeki bireylerin artan motivasyonları doğrultusunda görevlerine ve örgütlerine daha sıkı bağlanacaklarına vurgu yapılmaktadır.

Farklı Noktalar: Bazı katılımcılar personelle paylaşılmadan yürütülen kariyer planlamalarının, örgüt ile personel arasındaki güven duygusunu etkilemediğini içten yapılan atamalarla personelde bu bilincin oluşturulduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca Kariyer yönetimine yönelik bir stratejik planlamanın yapılmamasının personel devir sayısı noktasında önemli bir sirkülasyon etkisi oluşturmadığı ve personelin %80'inin hala ilk başlayan personeller olduğu ifade edilmiştir. Genelde sirkülasyonun uçucu grup içerisindeki personelde yaşandığını ve bu gruptaki personellerin sürekli bir sözleşme sonunda farklı işletmelere geçmesinden dolayı sıkıntı yaşandığı ifade etmişlerdir.

Kariyer planlama noktasındaki çalışmaların yetkinlik bazlı yürütüldüğünü ifade etmişlerdir. Aslında yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin performans değerlendirme sisteminin alt yapısını oluşturan bir sistem olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca katılımcılar, yönetsel olarak çeşitli tedbir ve kararlar çerçevesinde kariyer planlanmasının yürütüldüğünü fakat çalışanlar ile paylaşılan açık bir kariyer haritası olmadığını ifade etmişlerdir. Bu noktada insan kaynakları, kariyer planlanmasının alt yapısını hazırlayarak, personelin kariyerinde ihtiyaç duyduğu eğitimleri verdiklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla personelin aldığı eğitimler çerçevesinde gelecekte hangi pozisyonda olabileceğini öngörebildiğini fakat hangi pozisyon için ne zaman tayin

edileceğini bilmedikleri ifade edilmektedir. Dolayısıyla işletme ölçeğinin yeterli büyüklüğe sahip olmaması, kariyer haritalarının personelle paylaşılmasının bir nedeni olduğu vurgulanan önemli noktalar arasındadır.

3.2.5.5. Soru 5D'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin kariyer yönetimindeki stratejik planlarını tespit etmeyi amaçlayan soruya “öyle bir çalışmamış yok” şeklinde cevap vermişlerdir.

3.2.5.6. Soru 5E'ye Verilen Cevaplar

Performans yönetim sisteminden elde edilen verilerin çalışanlara sunulan danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinde kullanıldığında örgütsel performansa etkisini tespit etmeyi amaçlayan soruya S1 tarafından verilen cevap aşağıdaki gibidir;

Tablo 29: Soru 5E'ye Verilen Cevaplar

Soru 5E: Performans verilerine göre çalışanlara sunulan danışmanlık ve rehberlik hizmetleri, örgütsel performansı nasıl etkiler?	
S1	Şimdi o çıkan sonuçların objektif ya da doğru olduğuna inanmadığımız için isteğe bağlı bıraktık herkesle paylaşmadık sonuçları. Talep eden olursa benim performans notum nedir, ne tür bir şey çıktı, bana geri dönüş sağlar mısınız dediğinde paylaştık, dökümanete ettik, verdik ve durumu anlattık ama çok doğru sonuca ulaşmadığımız için herkesle paylaşmadık. Bir sene sonra tekrar uyguladığımızda, daha iyisini yapacağız ve çıkan sonuçlar daha objektif olacağını düşünerek bu sonuçları kişilerle paylaşıyoruz dedik. Daha önceki performans sonuçları her ne kadar objektif sonuçlar olmasa da birim müdürleri ile paylaştık. Ama kişiler ile bunları birebir paylaşmadık, imza karşılığı vermedik, bilgilendirme yapmadık sadece isteyen personele verildi. Ama birim müdürlerine, tüm performans notları, kişiler hakkında ki; hangi aralıkta kaldığı, yeterli, az yeterli veya işte eğitimle desteklenmeli şeklinde çıkan sonuçlar bildirildi. Bu sene es geçtik inşallah seneye yapacağız.

Soru 5E'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Literatürde, performans yönetim sisteminden elde edilen verilerin işgörenlere gereksinim duydukları konularda danışmanlık ve rehberlik hizmetinin sunulmasında

ve işgörenlerin gelişimleri için teşvik edici bir unsur olduğuna değinilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel değerlendirme sisteminin temel taşının işgörenler olduğu göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin ortaya koyduğu performansın, sırasıyla departman, işlevsel ve örgütsel performans üzerinde önemli bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Katılımcı S1'in performans yönetim sistemini daha önce uyguladığı fakat sistemden objektif sonuçları elde edemediği için sonuçları tüm çalışanlar ile paylaşmadıklarını sadece isteğe bağlı olarak çalışanlara ve birim müdürlerine sunduklarını ifade etmişlerdir. Tüm bu ifadeler ışığında, performans yönetim sisteminden elde edilen verilerin çalışanlara sunulan danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinde kullanıldığında örgütsel performansa nasıl bir etkisinin olacağı tespit edilememiştir.

3.2.5.7. Soru 5F'ye Verilen Cevaplar

Yürütülen teşvik sistemleri ile İKY'nin örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 30: Soru 5F'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 5F: İşletmenizde uygulanan teşvik sistemlerinin stratejik amaçlarınızı destekleme noktasında nasıl bir rolü vardır?	
S1	İç sistemimizde raporlamalar var. Action report dediğimiz, her tür sıkıntıyı, yolunda giden veya gitmeyen uygulamaları paylaşmak adına böyle bir raporlama sistemimiz var. Bu sistem arkadaşlar tarafından çok fazla kullanılmıyordu. Çünkü yine performansta olduğu gibi arkadaşlar bu bahsettiğimiz uygulamaya da bir direnç gösterip, bir sıkıntı yaşanabileceği düşüncesindeydiler. Biz bunun olmayacağını personeller ile konuşarak ikna ettik. Şimdi action report işletme içerisinde efektif olarak kullanıyor. Bu raporlamayı çok güzel yapıp, bizi yönlendirip, doğru yönde, doğru kararlar almamızı sağlayıp stratejik amaçlarımıza hizmet eder hale getirdikleri için geçen sene aralarından seçtiğimiz üç personelimize tatil hediye ettik. Ortaya koydukları doğru raporlama ile örgütün daha doğru karar alıp rekabet edebilmesine sağladığı katkıyı bizler de bu şekilde destekledik ve ödüllendirme olarak böyle bir tatil hediye ettik.
S2	Şu anda teşvik sistemimiz yok . Sadece kariyer yönetimi olarak var.

Tablo 30: Soru 5F'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S2	<i>Bunun eksikliğini hissediyor musunuz veya olmasını düşünüyor musunuz?</i> Ben ödül ceza sistemine çok fazla inanmıyorum. Çünkü nereye kadar ödül verebilirsiniz nereye kadar ceza verebilirsiniz. Örneğin her yıl bir maaş ikramiye verseniz üç yıl sonra neden iki maaş vermiyorsunuz diyebilir. Onun için insanları farklı bir şekilde motive etmek gerekiyor. Örneğin bizde yılbaşı partileri, merhaba yaz partisi gibi şeylerle insanların hem motivasyonunu hem de iletişimlerini sağlıyoruz. Bu partiler aracılığı ile vardiyada olanlar diğerlerini veya kargoda çalışan İK personelini görme fırsatını elde ediyor. Yoksa birbirlerini görme ve tanıma şansı olmuyor. <i>Bireysel emeklilik ve sağlık sigortası gibi bir uygulamanız var mı?</i> Bunların belli limiti var herkese yapılmıyor. Genelde yönetim vasıflarına.
S3	Teşvik sistemimiz yok.

Soru 5F'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: İşletme içerisindeki tüm pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerin insan kaynakları tarafından belirlendiği, pozisyonun gereği niteliklere sahip personelin hangi pozisyona yükseltileceğinin yetkinlik bazlı kariyer planlama ile gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Ayrıca yetkinlik bazlı kariyer planlamasında olduğu gibi teşvik ve ödüllendirme sisteminin de yetkinlik bazlı uygulandığı ifade edilmektedir. Katılımcılar, ücretlendirmeye dayalı bir teşvik sistemlerinin olmadığını, uygulamanın daha çok yetkinlik bazlı olarak örgüt kültürünü ve sosyal birlikteliği destekleyecek faaliyetler olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca yetkinlik bazlı uygulanan sistemde personelin gelecek periyotlarda alacağı ücretin belirlenmesinde önemli bir değerlendirme aracı olduğu da ifade edilmektedir.

Örgüt kültürünü ve sosyal birlikteliği destekleyecek faaliyetlerin, ücretlendirmeye dayalı bir teşvik sisteminin yerine örgütün stratejik amaçlarını destekleme noktasında yetkinlik bazlı uygulamaların daha etkili olduğu görülmektedir. Diğer sektörlerden farklı olan havacılık sektörü, amaç ve görevlerin yerine getirilmesinde takım ruhunu ortaya koyan bir çalışma anlayışının varlığından bahsetmektedir. Bu noktada işletmelerin stratejik amaçlarını destekleyecek faaliyetlerin başarısı bireysel bir ödül yerine takımın ödüllendirilmesini ortaya koyan

bir anlayış olmalıdır. Ayrıca işletmeler içerisinde personele sunulan bireysel emeklilik ve sağlık sigortası gibi ek yardımların belirli limitler içerisinde işletilerek yönetim kademelerini destekleme noktasında olduğu ifade edilmektedir.

Katılımcılar özel sağlık sigortası ya da bireysel emeklilik gibi faaliyetlerin örgüt stratejilerini destekleme noktasında önemli bir etki yarattığının farkında olmakla beraber örgütlerin bu faaliyetleri (özel sağlık sigortası ya da bireysel emeklilik gibi) işletme geneline yayılmasını sağlayacak maddi anlamda katkının sınırlı olduğunu ifade etmektedirler. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, işletmeler tarafından sunulan ücret düzeyi ve ödüller, çalışanların o iş yerini seçmesi ve orada kalması ve işlerini yüksek motivasyon ile gerçekleştirmeleri noktasındaki kararlarında büyük bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla, maddi ya da maddi olmayan ödemeler ile biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden meydana gelen bir ücretleme sisteminin çalışanların beklentilerinin yerine getirilmesi ve performanslarına sağlayacağı pozitif katkıdan dolayı örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede büyük bir katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır.

Farklı Noktalar: Bazı katılımcıların, örgütlerin stratejik amaçlarını desteklemede farklı bir takım uygulamalar yürüttüğü görülmektedir. Bu uygulamaların örgütün stratejik amaçlarını destekler nitelikte; takım ruhunu ve örgütsel birlikteliği ortaya koyan sosyal etkinlikler, partiler ve tanışma faaliyetlerinin oluşturduğu, ifade edilmektedir. Örgüt stratejik amaçlarını destekleme noktasında yürütülen diğer bir uygulama ise, işletmeler içerisinde yürütülen raporlama (action report) sisteminin verimliliği üzerine. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada önemli bir katkı unsuru olduğu ifade edilen bu raporlama sisteminin, yürütülmesinde önemli katkıları olan personel grubunun ortaya koydukları etkili sonuçları, örgütün stratejik amaçlarını önemli ölçüde desteklediği ve çalışma gruptaki personelin başarısını tatil hediyesi ile desteklendikleri ifade edilmiştir.

Örgüt kültürünü ve sosyal birlikteliği destekleyecek faaliyetlerin, ücretlendirmeye dayalı bir teşvik sisteminin yerine örgütün stratejik amaçlarını destekleme noktasında daha etkili olduğu düşünülen yetkinlik bazlı uygulamalar ile takım ruhunu ve örgütsel birlikteliği ortaya koyan sosyal etkinlikler, partiler ve tanışma faaliyetlerinin önemli noktalar olduğu görülmektedir.

3.2.5.8. Soru 5G'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin ücret düzenlemelerindeki rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 31: Soru 5G'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 5G: Personel ücretlendirme üzerine alınmış stratejik kararlarınız nelerdir?	
S1	Bunlar yok bizde, genel periyotlarda, genel bir iyileştirme yapılır. O da kişisel performansa göre değerlendirilir. Genelde bu artışlar ilk işe alımda sonraki yıllık ve ya iki yıllık yapılan uygulamalar. Birim müdürü, İK müdürü, genel müdür ve CEO'nun bir araya geldiği ve tek tek dosyaların incelendiği akabinde bu kişi bir ve ya iki yılda ne gibi eğitimler aldı, kendine ne gibi bir katkı sağladı, işletmeye bir katkı sağladı mı? Ne kadar alıyordu ücret gibi,...ve belli oranlarda düzenleme yapılır. Bunun haricinde, yıl içinde personelin sağladığı katkı, performans notu gibi kriterler değerlendirilir. Bu da personelin maaşına %2 yâda %5 katkı sağlar. Biz performans sistemini tam anlamıyla uygulayamadığımız için bunların ücret üzerinde çok fazla etkisini sağlayamıyoruz. Ama ileride olacak mutlaka. Lakin şu an için yapmıyoruz. Bu periyotlarda sadece kişisel değerlendirmeler yapabiliyoruz. Nitelikli personeli dışarıdan çekme noktasında stratejimiz ise genelde o kişiye piyasa şartlarından daha iyi teklifler sunarak gerçekleştiriyoruz. Hakikaten spesifik bir pozisyonda spesifik bir kişiye ihtiyacım varsa, bundan kaçınmıyoruz. En iyi şartlar içerisinde tekliflerimizi sunmaya çalışıyoruz.
S2	Yetkinlik bazlı mülakat, yetkinlik bazlı işe alım, yetkinlik bazlı kariyer yönetimi yapıyoruz. Artı ücret yönetimini de buna çevirmeye çalışıyoruz. Bu konudaki çalışmalarımız devam ediyor henüz bitmedi. <i>Peki, Nitelikli personeli örgüte çekme noktasındaki ücretlendirme üzerine alınmış stratejik kararlarınız nelerdir?</i> Sektör dışında yetkin bir personel temininde şahsen ben anlaşıyorum farklı bir işletmenin çalışanı ile. Eğer o gelmek istiyorsa şu tarihte değil de bu tarihte alalım sizi, böyle yapalım olur mu? diye. Ayrıca bizden gidecek personel için de gideceği işletmelerle konuşuyorum aynı şekilde tarihler konusunda. Personelimin gitmesini engellemiyorum çünkü o da mağdur olmasın, onun da kendisine göre bir kariyer planı var. Ben de mağdur olmamak adına orta yolu bulmaya çalışıyorum. <i>Peki, personele gitmeden önce nedeni soruluyor mu?</i> Tabi ki soruluyor... <i>Peki, personel maaş gibi durumlardan gitti bunun için gitmemesi adına bir çalışma yürütülüyor mu?</i>

Tablo 31: Soru 5G'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S2	Kişi bazlı yapılmasına ben karşıyım. Ama ücrete dayalı yetkinlik bazı çalışmamız var. Her şeyin bir skalası var... Kişinin değil de çalıştığı o masanın değeri nedir diye bakıyoruz... <i>Peki, kişi masasına verilen değerden daha fazla maaş hak ediyorsa bunu artırmak kimin inisiyatifinde?</i> Bizim değil genel müdürün. Bazen kişi görev tanımıyla sınırlı kalmıyor bazen öyle olabiliyor daha fazla verim alabiliyorsa genel müdür maaşını artırabilir. <i>Peki, o kişi çıkmadan yerine başka bir personel bulma gibi durumlarda neler yapıyorsunuz?</i> Onu zaten yapmaya çalışıyoruz. Tek kişi bırakmamaya çalışıyoruz... Görev tanımı çerçevesinde, yerine getirilecek personelin görev tanımına bakılarak yapılmaktadır... onun için yedek olarak her zaman personel yetiştirip gereken eğitimlerini sağlıyoruz. <i>Performans yönetiminin ilerde yapılacağını söylemiştiniz bunu şu an destekleme adına bir çalışmanız var mı?</i> Yetkinlik bazlı çalışma yapıyoruz. Bu da performans değerlendirmenin alt yapısını oluşturan bir şey. Bunun için herkesin yetkinliklerini belirledik. Pozisyonu gereği her kişide olması gerekenler. O niteliklere göre personelin hangi pozisyona yükseltileceğini veya ne oranda bir ödüllendirme yapılacağını belirleyeceğiz.
S3	Personel çıkacak diye ya da personeli işletmede tutmak için ekstra bir ücret sunumu işletmemizce gerçekleştirilmemektedir. <i>Peki, Nitelikli personeli örgüte çekme noktasındaki ücretlendirme üzerine alınmış stratejik kararlarınız nelerdir?</i> Sektördeki personel ile anlaşarak işletmeye çekiyoruz, bunu zaten herkes yapıyor.

Soru 5G'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcıların performansa dayalı ve motivasyon artırıcı ücretlendirme yapmamalarına rağmen nitelikli personeli örgüte çekme noktasında yürütülen ücretlendirme stratejisini yaygın olarak kullandıkları görülmektedir. Bu noktada katılımcılar işletmenin spesifik bir pozisyonda spesifik bir personele ihtiyacı olduğunda, piyasa şartlarından daha iyi tekliflerle anlaşarak, personeli örgüte çekecek bir stratejiyi ortaya koyulduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca katılımcılar, hem performans yönetim sisteminin hayata geçirilmesi noktasında hem de sistemden

beklenen objektif verilerin elde edilmesine yönelik çalışmaların henüz sonuçlanmadığı için ücretlendirmeye dayalı sistemin de yetkinlik bazlı yürütüldüğünü ifade etmişlerdir.

Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, ücretlendirmenin nitelikli insan kaynaklarını örgüte çekebilecek, mevcut insan kaynaklarını örgütte tutabilecek, çalışanların motivasyonlarını artırabilecek ve performanslarını yükseltebilecek özellikte olması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Dolayısıyla havacılık sektöründe de işletmelerin spesifik bir pozisyonda spesifik bir personele ihtiyacı olduğunda, piyasa şartlarından daha iyi tekliflerle anlaşarak, personeli örgüte çekmek için bir stratejinin ortaya koyulduğu görülmektedir.

Dolayısıyla katılımcılar, ücretlendirme noktasında yetkinlik bazlı bir stratejinin yürütüleceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada, yetkinlik bazlı işe alım, mülakat, kariyer, teşvik ve ödüllendirme sisteminde olduğu gibi personel ücretlendirme üzerine alınmış stratejik kararların da yetkinlik bazlı yürütüleceği belirtilmiştir.

Bu durumda katılımcılar, hem performans yönetim sisteminin hayata geçirilmesi noktasında hem de sistemden beklenen objektif verilerin elde edilmesine yönelik çalışmaların henüz sonuçlanmadığı için ücretlendirmeye dayalı sistemin yetkinlik bazlı yürütülmesi yönündeki faaliyetlerini henüz tamamlamadıklarını ifade etmişlerdir.

Bu doğrultuda katılımcıların ifade ettiği;

- Yetkinlik bazlı ücretlendirme sisteminin gelecek periyotlarda personelin alacağı ücretin belirlenmesinde önemli bir değerlendirme aracı olduğu,
- Personel çekme noktasında, işletmelerin mağdur edilmemesi adına hem gelecek personelin hem de diğer işletmeye gidecek personellerin geçişlerine ilişkin tarihlerde anlaşarak hem işletmelerin boşalan pozisyondan etkilenmemesi hem de personelin kariyer planlarına engel olmama adına süreci en uygun şekilde işletildiği,

önemli noktalar olduğu görülmektedir.

3.2.5.9. Soru 5H'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin yürüttüğü personel ücretlendirme faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 32: Soru 5H'ye Verilen Cevaplar

Soru 5H: Bu stratejik kararlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada nasıl bir etkisi olabilir?	
S1	Evet, büyük bir etki etmektedir.
S2	Yetkinlik bazlı yapılan çalışma ile personele sunularak ücretlendirme ölçüsünde örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü arttıracığını düşünüyorum.
S3	Kişisel bazda ücretlendirmenin pek bir anlamı olacağını düşünmüyorum. Fakat genel anlamda tüm personel için sistem içerisinde yapabildiğimiz sadece gözlem üzerine dayalı. Genel olarak ben sürdürülebilir rekabetimizi önemli oranda arttıracığını düşünüyorum.

Soru 5H'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Yetkinlik bazlı performans, kariyer planlama, personel ücretlendirme, teşvik ve ödüllendirme üzerinden yürütülen faaliyetlerin işlerliği sağlanarak, daha etkili ve verimli kararların alınmasını sağlayacak stratejilerle birlikte örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne önemli katkıların sağlanacağı genel olarak ifade edilmiştir.

3.2.6. Soru 6'ya Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde yönetim işlevleri veya uygulamaları ile departmanlar arasındaki yatay uyumu sağlamadaki stratejik rolünü ve bu rollerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine nasıl bir katkı sağladığını tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 33: Soru 6'ya Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 6: İKY'nin departmanlar arasındaki uyum ve rehberliği sağlamada nasıl bir stratejik rol üstlendiğini açıklar mısınız? Peki, bu roller sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya nasıl bir katkı sunar?	
S1	Tampon bölge, herkesi uzlaştıran, gerektiğinde iletişim ağını kuvvetlendirmek için destek olan bir birim, her tür sıkıntı departmanlar arasında bile olsa bazen buraya yansıyor, dolayısıyla biz tampon bölge olarak görev alıyoruz. Bu anlamda stratejik rolümüz büyük. Bölümlerin kardeşliğini vurguluyoruz. İşleyen bir sistem var. Bu sistemin sağlıklı işlemesi için iletişim kopukluklarını gidermek lazım. Bu noktada pek çok müdahil departman oluyor. Ama bizim şöyle bir avantajımız var. Biz haftalık tüm birimler ile bir araya gelip toplantılar yapıyoruz. Orada tüm sorunlar masaya yatırılır. Ve her birimin müdürü fiilen katılımcı olduğu için her şeyden haberdar olur. Oldu da çözilemeyen bir mevzuda, bizler arabulucu olarak katkı sağlarız. Genel müdür ve biz gerekli noktalarda destek sağlarız. Bu noktada gerekli önlemler alınır ve yazışmalar sağlanır. Gerçi çok büyük sıkıntılar olmuyor ama olduğu noktada hep birlikte çözüyoruz. O haftalık toplantıların çok büyük katkısı oluyor. Orada genelde çözümleniyor. Ama çözümlenemediği noktada olaylara, olumlu ya da olumsuz dâhil oluyoruz.
S2	Aslında biz bu tip bir işletmeyiz 680 kişi olsak bile. Sonuçta bütün departmandaki direktörlerle, yöneticilerle iletişim içinde oluyoruz. Bunlar çok resmi ortamlarda değil günlük konuşma ortamlarında da olabiliyor. Departman toplantıları dışında karşılıklı konuşarak; şu kişiler var eğitim alsalar daha iyi olur dedikimiz. Ya da senin şu elemanını gördüm şöyleydi bir şey mi var gibi dönüş yapabiliyorum. Veya kişiyi çağırıp konuşabiliyorum. Sen benim elemanımla nasıl konuşursun gibi bir durum olmuyor. Bunların tamamı bir kurala ya da prosedüre göre değil tamamen gözleme ve iletişime dayalı yapıyoruz. Personel talebi operasyonel bölümden geliyorsa, önceliği onlara veriyorum. Diğer bekleyebilecek olan departmanları erteliyorum. Çünkü operasyon, vardiya usulü çalışılan bir yer olduğu için ordaki personel ihtiyacı daha çabuk halledilmeli. Çünkü hem diğer çalışan arkadaşlara eziyet hem de alınacak kişiye. Ayrıca alınan personelin operasyon bölümüne adapte olması en az 6 ay. Olabildiğince yedek personel yetiştirmeye çalışıyoruz. Bu noktada üstlenmiş olduğumuz rollerin rekabet üstünlüğü sağlamada büyük bir katkısı vardır.

Tablo 33: Soru 6'ya Verilen Cevaplar (2/2)

S3	Her şey İK üzerinden gidiyor. Keyfi bir eğitim talep edilmiyorsa, gerekli ise verilir. Dediğim gibi bu gibi kararları ne tek başına İK birimi ne de üst yönetim vermez, ortak olarak karara bağlanır. Zaten her hafta operasyon toplantısı yapılır. Orada sıkıntılar ve yapılması gerekenler paylaşılır. Sürekli zaten iletişimde kalmamız gerekiyor. Her şey bizim üzerimizden gittiği için bizim diğer çalışan ve yöneticiler ile görüşmememiz imkânsız bir şey. İKY'nin üstlenmiş olduğu bu rollerin, gerçekten işletmenin sürdürülebilir rekabeti ortaya koymasını sağlayacak önemli unsurlar olduğunu düşünüyorum. Bu noktada gerçekten bizim çok büyük bir katkımız var.
----	---

Soru 6'ya Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar genel olarak uyum ve rehberliği sağlamada, tüm birimleri uzlaştıran, iletişim ağını her noktada güçlendirmek için destek sağlayan, bölümler arasındaki sorunların çözümünü ve birlik ruhunu yeniden inşa eden ve yetkinliğin kazandırılması için eğitim faaliyetlerini yürüterek, rekabet üstünlüğünü sağlayacak stratejik rollere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada literatürde katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte, stratejik insan kaynakları, işletme içi yönetim işlevlerini yerine getirirken, kendi görev ve sorumluluk alanı içerisine giren konularda diğer bölümlere danışmanlık yaparak farklı bölümler arasındaki yönetim işlevlerinin birbiriyle düzenli ve uyumlu olmasını sağlayacağına vurgu yapmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm stratejik rollerin amacı, işletmenin faaliyette bulunduğu iş alanında, rekabet üstünlüğünü temin etmek ve örgüt yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülebilmesini sağlamaktır.

Bu durumda katılımcılar insan kaynakları yönetiminin alacağı kararları, bölüm ve departmanlar arasındaki uyumu ve işlerliği arttıracak stratejik rolleri ifade etmiştir. Personel talebi noktasında şekillenen bu rollerin, bölümün iş yükü ve vardiya durumuna göre şekillendiği belirtilmektedir.

Bu noktada insan kaynakları yönetimi, hem örgütün işlerliğini zora sokacak personel talebi noktasında hem de personel istihdamı noktasında kararların verilmesi ve hayata geçirilmesinde bölüm ve departmanlar arasındaki uyumu ve işlerliği arttıracak stratejik rollerin ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin hem personel hem de yönetim arasında tampon bölge olarak faaliyet göstermesinin departmanlar arasındaki uyum ve rehberliğin sağlanmasında bir diğer stratejik rolünü yansıttığını ifade etmiştir. Dolayısıyla işletme içerisinde sürdürülen tüm faaliyetlerin geçiş noktası olan insan kaynakları yönetiminin, işletmenin tüm birim ve departmanlarının uyumlu işleyişini sağlayacak stratejik kararların yürütülmesinden ayrıca sorumlu olduğu ifade edilmiştir.

Katılımcılar, insan kaynakları yönetiminin departmanlar arasındaki uyum ve rehberliği sağlamada, masanın arkasında olduğu kadar sahadaki süreçte de yer almasının gerektiğini böylece sorunlara daha etkili çözümler sunabileceklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla departmanlar arasındaki uyum ve rehberliği sağlamada insan kaynakları, sadece raporlar ile değil aynı zamanda yerinde gözlem faaliyetleri ile de önemli bir veri kaynağı olduğu görülmektedir. Ayrıca insan kaynaklarının yönetimi, departmanlar arasındaki uyum ve rehberliğin sağlanmasında, diğer birim yöneticileri ile yapılan belirli periyotlardaki işletme içi operasyonel toplantıların, personele sunulacak çözüm önerilerinin ve eğitim faaliyetlerin belirlenmesinde önemli katkı sağladığını belirtmiştir. Dolayısıyla katılımcıların ifadesi ile de, uyum ve rehberliğin sağlanması noktasında üstlenilen stratejik rollerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir katkısının olacağı görülmektedir.

3.2.7. Soru 7'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyutu olan değişim mühendisliği ve kıyaslama (benchmarking) yöntemlerinin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 34: Soru 7'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 7: İşletmenizde değişim mühendisliği ve kıyaslama (Benchmarking) yöntemlerinin uygulanıp uygulanmadığını merak ediyorum, bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?	
S1	Uyguladığımız performans yönetimi için düşünüldüğünde, çok efektif sonuçları alamamış olmamız, bizim bu süreci baştan planlayacağımız anlamına gelmektedir... standizasyon müdürü, o belli süreçleri eksik ya da yarım kalmış süreçleri tamamlamak adına bazı çalışmalar yapıyor. Eğitim keza aynı,

Tablo 34: Soru 7'ye Verilen Cevaplar (2/2)

S1	bahsettiğim eğitim departmanı, uçuş işletme departmanı bünyesinde yer alan bir müdürlük. ...örgüt içerisinde neler yapabilir onları tespit ediyoruz. Bu çalışmalar temelden yani sil baştan yapılan projeler olduğu için değişim mühendisliğine örnek olarak verebiliriz. Belirttiğim personel, süreçleri şu an inceliyor, bunları revize edebilir miyiz? edemiyorsak kapatıyoruz, o süreci yeniden planlıyoruz. İnsan kaynakları içerisinde de vardı. Mesela bizim disiplin yönetmeliğimiz. Ama bu çalışmanın yeterince efektif olmadığı kanaatine varıldı. Bu çalışmanın yerine yeniden yani değişim mühendisliğini icra eder gibi sil baştan, temelden bir disiplin kurulu kurduk ve bunu manuel'imize ekleyerek işletir hale getirdik. Dolayısıyla şu bölümde şu eksik diyemiyorum ama tespit edildikçe ya revize ediyoruz ya da tekrar sil baştan değişim mühendisliğine gidiyoruz. Benchmarking de yapılıyor. Havacılık sektörü farklı bir sektör. Yani bir eğitim sektörü veya üretim sektörü birebir bize uymuyor, hem çalışma alanı olarak hem de prensipleri ve kırılımları hiçbir şekilde bize uymuyor. Ama farklı sektörlerden faydalandığımız şeyler de oluyor...Genelde bunlar yetkinlik bazlı yapılıyor, hedef bazlı çok zor çünkü. Bu yetkinlikleri kendi işletme kültürüne göre adapte ediyorsun... kendi yapımıza ve sektörün elverdiği ölçüde harmanlayarak uygulamaya çalışıyoruz. Ayrıca sektör olarak bizim fazla bir şey yapmamıza gerek kalmıyor çünkü pek çok otoriteye bağlıyız. Mesela Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Çalışma Bakanlığı, Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA) gibi. Bunların talimatları doğrultusunda pek çok şeyi yapıyoruz ve bunlara uyma zorunluluğumuz var. Dolayısıyla gidip bir eğitim sektöründe bir şey alıp uygulayabilmemiz çok sınırlı. Zaten belirlenen standart talimat ve uygulamalar bizleri yeterince meşgul ediyor. Ama uygulanabilirliğine ve faydası olacağına inanıyorsak, tabii ki bunları değerlendiriyoruz. Fakat havacılık sektörü olarak bizim sınırlarımız ve kurallarımız çok katı ve çok belirgin.
S2	Havacılık alanında böyle bir kıyaslama pek mümkün olmuyor, sektörün yapısından dolayı. Genelde olarak, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden çıkan genelgeler olduğunda diğer havacılık işletmelerinin nasıl bir yol izlediğini takip ediyoruz, soruyoruz siz ne durumdasınız ne kadarını yaptınız gibi tabii ki bu aşamada rekabetten bahsedemeyiz. Genel olarak talimatları yorumlamak adına birbirimize danışıyoruz. Rekabet güzel ama yerinde olmalıdır. Genelde değişim mühendisliği ve kıyaslama ise başka sektörler ile değil de kendi sektörümüz içerisinde bir kıyasa gidilir.
S3	Daha çok yönetsel bir şey. Bizler sadece destek sağlayabiliriz. Pilotları hiç bir şekilde elimizde tutamıyoruz. Onun için bir kıyaslamaya gidilebilir. Böyle bir durumu ücret ile aşabilir miyiz diye. Sonuçta pilotları elimizde tutamıyorsak sırf bunun sebebi ücret ise tabii ki ücret araştırması yapabiliriz. Ya da başka bir sıkıntı varsa bunlar ile ilgili yapılabilir. Mesela çalışanlar burada mutlusuz ise tutamıyorsak, onların sıkıntıları için yapılabilir. Ama şu an için bir sıkıntımız yok ve bu konuda yapılmakta olan bir çalışma da yok.

Soru 7'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, pek çok otoriteye (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Çalışma Bakanlığı, Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA) gibi) talimatlar noktasında kesin kurallar ile bağlı olan havacılık sektöründe hem kıyaslama (benchmarking) hem de değişim mühendisliğini uygulamanın çok yaygın olmadığını belirtmişlerdir.

Farklı Noktalar: İşletmeler düzeyindeki temel farklılıkların, süreçler üzerindeki uygulamalar noktasında olduğu belirlenmiştir. Bunlardan ilki, katılımcı S2 tarafından uygulanan performans yönetim sisteminden elde edilen objektif olmayan verilerin süreci baştan inşa etme yoluna götürdüğüdür. Performans yönetim sürecinin baştan planlanarak inşa edilmesinin, değişim mühendisliğinin bir göstergesi olduğu ifade edilmiştir. Diğer bir farklılık ise, örgüt içerisindeki standardizasyon bölümünün verimli olmayan süreçlerin belirlenmesi adına çalışmalar yürüttüğüdür. Bu bağlamda uçuş işletme departmanının bünyesinde yer alan eğitim müdürlüğünün de yine aynı süreçlerin tespiti üzerine sorumluluklarının olduğu ifade edilmiştir. Katılımcı S2 ve S3'ün ise uyguladıkları bir değişim mühendisliği veya kıyaslama yöntemi olmadığı belirlenmiştir.

Havacılık sektörünün farklı bir sektör olduğunu, ne tam eğitim sektörüne ne de tam üretim sektörüne uyduğunu, hem çalışma alanı olarak hem işleyiş ve uygulamaları bakımından tamamen farklı olduğu ifade edilmiştir. Lakin tamamen olmasa da kıyaslama (benchmarking) noktasında diğer sektörlerden faydalandığı ifade edilmiştir. Bu noktada katılımcılardan bazıları;

- piyasada genel kabul görmüş performans yönetim sistemlerinin olduğunu, havacılık sektörünü yansıtacak belirli ölçüde yetkinliğe dayalı unsurların değiştirilmesi sonucunda kıyaslamanın (benchmarking) uygulandığını,
- Geçmişte performans yönetim sistemi üzerinde uygulanan kıyaslama yöntemi, sistemin işleyişine katkı sağlamadığını dolayısıyla uygulamanın ya revizyona ya da değişim mühendisliği ile tamamen objektif verilerin alınabileceği yeni bir sisteme gidileceği yönündeki ifadelerin, süreçler üzerinde yapılan önemli çalışmalar olduğu görülmektedir.

3.2.7.1. Soru 7A'ya Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin değişim mühendisliği ve kıyaslama (benchmarking) yöntemlerindeki stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 35: Soru 7A'ya Verilen Cevaplar

Soru 7A: Değişim mühendisliği üzerinde İKY'nin nasıl bir rolü vardır? Peki, kıyaslama (Benchmarking) üzerinde nasıl bir rolü olmaktadır?	
S1	İKY olarak biz destek sağlıyoruz. Her tür öneriye, uygulamaya, ne yapıyoruz? bundan sonra ne yapılabilir? noktasında elde edilen verileri ayrıca bizler değerlendiriyoruz. Burada bizim eksiklerimiz var, bunun farkındayız ama daha nasıl geliştirebiliriz yönünde oturup hep birlikte inceliyoruz ve gerekli destekleri sağlıyoruz. Ama tamamen o süreçleri İKY olarak biz yönetmiyoruz. İK olarak baktığımızda eksiklerimizin olup olmadığını diğer işletmeler ile pek çok veri üzerinden kıyaslıyoruz. İşletme içerisinde bir araya geldiğimiz çeşitli toplantılarda yapılıyor; a işletmesi bunu yapıyor, b işletmesi bunu yapıyor, eksik bir yönümüz varsa orada bu durum karara bağlanıyor. Belli dönemlerde her noktada her birimle toplantılar oluyor, ana konuların ve ya sıkıntı yaratan konuların konuşulduğu. Konular masaya yatırılıp tartışılıyor böylece buradan bir fikir elde edebiliyoruz. <i>Peki, SHGM'ye karşı rolünüz nedir?</i> Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından denetlenen bir birim değiliz, operasyonel bölümler; kalite işletme, yer işletme gibi bölümler SHGM'nin belirlediği talimatlar çerçevesinde çalışır. Biz destekleyici birimiz. Şimdi orada bir denetlemede bir gözlem bir bulgu çıktığında İK olarak biz destekliyoruz onu. Nedir manuel'imize, o bölümlerde olması gereken eksikliği revize ederek, tespit edilen bölümü ekliyoruz ve onu işler hale getiriyoruz. Yani bire bir katkımız olmuyor sadece geri planda destekliyoruz.
S2	Dediğim gibi, havacılık alanında böyle bir kıyaslama pek mümkün olmuyor. Olduğu taktirde İKY olarak sadece bizlerin bu konuda ortaya konan çalışmaya destek noktasında bir rolümüz olabileceği kanaatindeyim.
S3	Daha çok yönetsel bir şey. İKY olarak sadece bizler destek sağlayabiliriz.

Soru 7A'ya Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Hem kıyaslama (benchmarking) noktasında hem de değişim mühendisliği noktasında katılımcılar, rollerinin süreç içerisindeki tüm öneri ve uygulamalara destek sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir.

Dolayısıyla insan kaynaklarının, kıyaslama (benchmarking) ve değişim mühendisliği noktasında tüm öneri ve uygulamalara destek sağladıkları ayrıca otorite kurumları noktasında da ilgili bölümlerde olmaması gereken eksik noktaları belirleyerek manuellere işletmek ve revize edilerek faaliyetlere işlerliğin kazandırılması yönündeki çalışmalarının, önemi vurgulanan roller arasında olduğu görülmektedir.

3.2.7.2. Soru 7B'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin değişim mühendisliği ve kıyaslama (Benchmarking) yöntemlerindeki rollerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine nasıl bir katkı sağladığını tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 36: Soru 7B'ye Verilen Cevaplar

Soru 7B: Bu stratejik rollerin rekabet üstünlüğü elde etmeye nasıl bir etkisi olabilir?	
S1	Yani tek kelimeyle kaliteyi arttırıyor , çalışma ortamı, işlerliği arttırıyor , rekabeti arttırıyor hepsine katkısı var tabi ki.
S2	Rekabeti ve işlemeyen süreçlerin çözüm kazanarak örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirme noktasında önemli katkılarının olacağını düşünüyorum.
S3	İKY'nin burada sağlayacağı destek rolünün işletmenin rekabet üstünlüğüne önemli katkılar sunacağını düşünüyorum.

Soru 7B'ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcılar, hem kalitenin artırılması hem de çalışma ortamındaki süreçlere işlerlik kazandırmak için insan kaynaklarının üstlenmiş olduğu kıyaslama (benchmarking) ve değişim mühendisliği'ndeki rollerinin örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli katkılar sağladığını ifade etmişlerdir.

3.2.7.3. Soru 7C'ye Verilen Cevaplar

İnsan kaynakları yönetiminin havayolu kargo taşımacılığındaki hizmet süreçleri üzerinde değişim mühendisliği ve kıyaslama (Benchmarking) yöntemlerinin nasıl bir katkı sağladığını tespit etmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 37: Soru 7C'ye Verilen Cevaplar (1/2)

Soru 7C: Bu yöntemlerin hizmet süreçlerinize nasıl bir katkı sağladığı hakkında bilgi verebilir misiniz?	
S1	Tabi ki buradan tespit edilen noktaları, hakikaten biz bunları yapıyor muyuz diye sorguluyoruz. Yapıyorsak, tam mı yapıyoruz eksik mi. Eğer bir eksiğimiz varsa, bak bizim bu noktada atladığımız bir şey varmış. Bunu da eklemeliyiz diyoruz. Bunu uygulamalıyız dediğimiz noktada bu çalışmalarını yapıyoruz. Ama şimdi tabi ki spesifik bir şey veremeyeceğim; şu eksikti bak bunu yaptık gibi. Ama her noktada her birimle yakın temas içindeyiz. Örneğin bir bölüme denetimde gözlem yazılıyor, diyorlar ki; bu gözlem notu bir bulgu değil ama bunu iyileştirmemiz lazım, ne yapabiliriz, oturuyoruz hep beraber bu durumu iyileştirmeye çalışıyoruz. <i>Disiplin üzerine bir çalışma başlatmıştınız, bu çalışma hizmet süreçlerinizi daha iyi bir seviyeye çıkardı mı?</i> Şimdi disiplin kulağa çok hoş gelmese de, sonuçları etkiliyor, hem kişiyi hem de işletmeyi. Dolayısıyla orada tanımlı kurallara personel ve işletme birebir uymak durumundadır. Yazılan kuralları en iyi şekilde işletmek zorundayız. <i>Peki, bu süreci etkin bir hale getiriyor mu?</i> Tabii ki, yürümeyen bir işin tespiti maddi ve manevi işletmenin itibarına zarar verebilir. Maliyet yaratabilir, karına zarar verebilir, pek çok noktayı etkileyebilir. Dolayısıyla bunların açık ve sıralı tanımlaması bu

Tablo 37: Soru 7C’ye Verilen Cevaplar (2/2)

S1	uygulamanın nasıl yapılacağını bildirilmesi , hem kişiyi rahatlatır hem de işletmeyi rahatlatır . Böylece işletme kendini güvende hisseder. Çünkü bu hataların yapılması durumunda, personele ikinci defa için ağır uyarı veya ağır kınama verilir. Maddi bir zarar sonucunda yapılacak aksiyonların tamamı tanımlı, bunlar her iki tarafı da koruyan gerekli kurallardır .
S2	Süreç üzerinde böyle bir çalışma yapılmamıştır.
S3	Süreç üzerinde böyle bir çalışma yapılmamıştır.

Soru 7C’ye Verilen Cevapların Değerlendirmesi

Benzer Noktalar: Katılımcı S2 ve S3’ün “süreç üzerinde böyle bir çalışma yapılmamıştır” ifadeleri ile kıyaslama (benchmarking) ve değişim mühendisliğindeki rollerinin hizmet süreçleri üzerine nasıl bir katkı sağladığı belirlenememiştir.

Bu durumda katılımcı S1’in ifadeleri doğrultusunda, efektif olarak işletilmeyen ya da yürümeyen bir sürecin hem kıyaslama (benchmarking) hem de değişim mühendisliği faaliyetleriyle desteklenmesinin örgüt itibarını arttıracak, maliyetleri azaltacak, kâra katkı sağlayacak ve pek çok noktayı etkileyeceğini ifade ederek bu tür uygulamaların hem çalışanı hem de işletmeyi koruyan bir yönünün olduğunu vurgulayan ifadeler önemli noktalardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Türkiye’de hava kargo taşımacılığını yürüten işletmelerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerini ve nitel veriler eşliğinde yapılan değerlendirmeleri kapsayan bu çalışmanın alt amaçlarına yönelik elde edilen bulgular şu şekilde ortaya konmuştur:

Dikey uyum açısından stratejik rolleri,

Araştırma içerisinde vurgulanmaya çalışılan dikey uyumun araştırmaya konu olan işletmeler tarafından uygulama noktasında farklılıkları olsa da genel itibari ile 3 işletmenin de insan kaynakları birimleri dikey uyumu destekleyecek şekilde üst yönetimle beraber örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine katılmaktadır.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- Gelecek odaklı değişimlerin neler olabileceği konusunda örgüte stratejik yol haritası oluşturmak,
- İşletmenin gelecekte daha etkin bir şekilde rekabet edebilmesi için gerekli olan personel istihdamını sağlayacak stratejiler oluşturmak,
- İşletmenin rekabetini etkileyebilecek personel geçişlerinde kararlar almak,
- Personel talebini sağlamak ve var olan personeli elde tutmak,
- Gelecekte nitelikli personel ihtiyacını karşılamak için stratejik planlar dahilinde personelin eğitilmesi ve yetiştirilmesini sağlamak,
- Pozisyona ilişkin değerlendirme ve planlama yapmak,

şeklinde ifade edilebilir.

Havayolu kargo taşımacılığında İKY’nin stratejik rolleri arasında, **“gelecekte nitelikli personel ihtiyacını karşılamak için stratejik planlar dâhilinde personelin eğitilmesi ve yetiştirilmesini sağlamak”** öne çıkmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması açısından stratejik rolleri,

Personel planlanması sürecinde, örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edecek kararlar doğrultusunda personel planlanmasının doğru şekli olan, işe göre personel istihdamı yoluna giderek, faaliyet alanlarında iş verimliliğini sağladıkları ve böylece işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne önemli ölçüde katkı sağlayacak faaliyetleri yerine getirdikleri tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- İşletme içerisindeki diğer departmanların görüşünü alarak, iş süreçlerinin ve görev tanımlarının detaylı analizlerini yapmak,
- Görev tanımları çerçevesinde stratejik olarak planlanan personel teminini sağlamak,

şeklinde belirtilebilir.

Havayolu kargo taşımacılığında İKY'nin stratejik rolleri arasında, **“görev tanımları çerçevesinde stratejik olarak planlanan personel teminini sağlamak”** öne çıkmaktadır.

Personel temini, işe alma ve yerleştirme açısından stratejik rolleri,

İnsan kaynakları yönetiminin personel teminini iş tanımları çerçevesinde yürüttüğü görülmektedir. İş tanımlarında belirtilen yetkinlikleri taşıyan personelin temini işletme içi birim yönetimlerinin ve departmanlarının ortak görüşünden sonra gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- Aday seçimini stratejik planlar doğrultusunda iş tanımları ve yetkinlikler üzerinden gerçekleştirmek,
- Personel temininde önceliği işletme içerisinden sağlamaya çalışmak,
- Yeni açılan bir pozisyon veya yetkinlik gerektiren personel ihtiyacını gidermek için işletme dışı faaliyetleri yürütmek.

- Pozisyona ilişkin beklentileri karşılayacak personel teminini işletme ve online veri tabanları üzerinden veya yurt içi ve yurt dışı kaynaklar üzerinden ilan yolu ile sağlamak,
- Temini sağlanan personeli oryantasyon ve iş başı eğitimler ile desteklemek,
- Belirli periyotlarda personelin temel ve tazeleme eğitimlerini almasını sağlamak,

Örgüt amaçlarını gerçekleştirerek, sürdürülebilir rekabeti arttırmak için her zaman doğru personelin doğru işi yapıyor olmasını sağlayacak hassasiyette bulunmak, şeklinde ifade edilebilir.

Havayolu kargo taşımacılığında İKY'nin stratejik rolleri arasında, **“aday seçimini stratejik planlar doğrultusunda iş tanımları ve yetkinlikler üzerinden gerçekleştirmek”** öne çıkmaktadır.

Nitelikli personel temini açısından stratejik rolleri,

Havacılık sektöründe görev alacak personelin yetkin, donanımlı ve özel bir eğitim almış olması gerekir. Dolayısıyla havacılık sektöründeki bu durumun yetkin ve donanımlı personel istihdamını güçleştirdiği katılımcılar tarafından belirtilmiş önemli bir noktadır.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- Yetkin personel temininde önceliğin işletme içerisinde görev yükseltmeler ile gerçekleştirilmesi,
- Dış kaynaklardan yetkin personel temini yoluna gidildiğinde örgütün amaçları doğrultusunda en rasyonel (ulusal ve uluslararası ilanlar, işletme içi veya işletme dışı veri tabanları, diğer işletmelerden personel çekme gibi) kararın verilmesi,

şeklinde olabilir

Havayolu kargo taşımacılığında İKY'nin stratejik rolleri arasında, **“dış kaynaklardan yetkin personel temini yoluna gidildiğinde örgütün amaçları doğrultusunda en rasyonel (ulusal ve uluslararası ilanlar, işletme içi veya işletme**

dışı veri tabanları, diğer işletmelerden personel çekme gibi) kararın verilmesi” öne çıkmaktadır.

Personel eğitimi noktasındaki stratejik rolleri,

Diğer sektörlerden farklı olan havacılık sektörü, eğitim ve sertifikalandırma noktasında ulusal ve uluslararası otoritelerce gerekli yetkinlik ve yeterlilik koşullarının yürütülmesinin zorunlu olduğu ve bu denetimlerin ülkenin Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü eliyle yürütüldüğü bir sektördür. Bu doğrultuda havacılık sektöründe verilen eğitimlerin zorunlu eğitimler ve kurumsal eğitimler olduğu ve belirli periyotlar içerisinde personele sunulduğu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Zorunlu eğitimlerin, temel ve tazeleme eğitimleri olduğu ve bu eğitimlerin hem Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü hem de Çalışma Bakanlığı’nın belirlediği standartlar ölçüsünde şekillenen eğitimlerden oluştuğu da ayrıca belirtilmiştir.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- Personele sunulacak sınıf içi veya uzaktan temel ve tazeleme eğitim faaliyetlerini (Kalite eğitimleri, SMS (Emniyet Yönetim Sistemi) eğitimleri, oryantasyon eğitimi, güvelik eğitimi, bilgi güvenliği eğitimi, ilk yardım eğitimleri, Tehlikeli Madde Kuralları (DGR) eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri gibi) belirli periyotlar içerisinde yürütülmesini sağlamak,
- Sektörel gelişmeleri yakından takip etmek ve bu doğrultuda personele sunulacak işletme dışı eğitici ve donatıcı faaliyetleri planlamak,
- Temel ve tazeleme eğitim sürecinin etkili ve verimli bir şekilde işletilerek, personelden beklenen performansın ve yetkinliğin artırılmasını sağlamak,
- Personelin talep ettiği eğitimlerin belirli analiz ve raporlamalar ile tespitini sağlamak ve gerekli stratejik faaliyetleri yürütmek,

şeklinde sıralanabilir.

Havayolu kargo taşımacılığında İKY'nin stratejik rolleri arasında, **“temel ve tazeleme eğitim sürecinin etkili ve verimli bir şekilde işletilerek, personelden beklenen performansın ve yetkinliğin arttırılmasını sağlamak”** öne çıkmaktadır.

Performans yönetim sistemi noktasındaki stratejik rolleri,

Performans yönetim sistemine yönelik faaliyetlerin henüz istenilen seviyelere ulaşmadığı katılımcıların bir eksiklik olarak vurguladıkları, önemli bir durumdur.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- İşletme içerisinde etkili bir performans yönetim sisteminin hayata geçirilebilmesi için personele bu uygulamanın tüm boyutlarını (bunun neden yapıldığı, faydasının neler olacağı, elde edilen verilerin hangi amaçlar için kullanılacağı gibi) anlatacak eğitim faaliyetlerini yürütmek,
- Personellerin yetkinlikleri üzerinden yürütülecek performans yönetim sistemini stratejik bakış açısıyla işletme kültürüne adapte etmek, şeklinde belirtilebilir.

Havayolu kargo taşımacılığında İKY'nin stratejik rolleri arasında, **“işletme içerisinde etkili bir performans yönetim sisteminin hayata geçirilebilmesi için personele bu uygulamanın tüm boyutlarını (bunun neden yapıldığı, faydasının neler olacağı, elde edilen verilerin hangi amaçlar için kullanılacağı gibi) anlatacak eğitim faaliyetlerini yürütmek”** öne çıkmaktadır.

Kariyer yönetim noktasındaki stratejik rolleri,

Katılımcılar, performans yönetim sisteminin uygulanmasına yönelik faaliyetlerin henüz istenilen seviyelere ulaşmaması nedeniyle, kariyer planlama noktasındaki çalışmaların yetkinlik bazlı yürütüldüğünü ve hedef bazlı yürütülmesinin çok zor olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin insan kaynaklarının, yönetsel olarak çeşitli tedbir ve kararlar çerçevesinde kariyer planlanmasını yürüttüğünü fakat çalışanlar ile paylaşılan açık bir kariyer haritası olmadığını ifade etmişlerdir.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- Personelin kariyer planlamalarını, aldıkları eğitim ve sahip oldukları lisanslar doğrultusunda yürütmek,

gibi ifade edilebilir.

Havayolu kargo taşımacılığında İKY'nin stratejik rolleri arasında, **“personelin kariyer planlamalarını, aldıkları eğitim ve sahip oldukları lisanslar doğrultusunda yürütmek”** öne çıkmaktadır.

Teşvik sistemleri noktasındaki stratejik rolleri,

Katılımcılar tarafından, işletmelerin stratejik amaçlarını destekleyecek faaliyetlerin başarısı için bireysel bir ödüllendirme yerine takımın kendini değerli hissetmesini sağlayacak bir ödüllendirme anlayışının hakim olduğu ifade edilmektedir. İşletmelerin yetkinlik bazlı kariyer planlamasında olduğu gibi teşvik ve ödüllendirme sisteminin de yetkinlik bazlı uygulandığı belirlenmiştir. Dolayısıyla ücretlendirmeye dayalı bir teşvik sisteminin olmadığı, uygulamanın daha çok yetkinlik bazlı olarak örgüt kültürünü ve sosyal birlikteliği destekleyecek faaliyetler şeklinde olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca işletmeler içerisinde personele sunulan bireysel emeklilik ve sağlık sigortası gibi ek yardımların belirli limitler içerisinde işletilerek yönetim kademelerini destekleme noktasında olduğu ifade edilmektedir.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- Yetkinlik bazlı teşvik ve ödüllendirme sisteminin etkinliğini sağlamak,
- Örgüt kültürünü ve sosyal birlikteliği destekleyecek faaliyetleri (sosyal etkinlikler, partiler ve tanışma faaliyetleri gibi) hayata geçirmektir.

Havayolu kargo taşımacılığında İKY'nin stratejik rolleri arasında, **“yetkinlik bazlı teşvik ve ödüllendirme sisteminin etkinliğini sağlamak”** öne çıkmaktadır.

Uyum ve rehberliği sağlama noktasındaki stratejik rolleri,

İşletme içerisinde sürdürülen tüm faaliyetlerin geçiş noktası olan insan kaynakları yönetiminin, işletmenin tüm birim ve departmanlarının uyumlu işleyişini sağlayacak stratejik kararların yürütülmesinden sorumlu olduğu katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmıştır.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- İşletme içerisindeki tüm birimleri uzlaştırmak,
- İletişim ağını her noktada güçlendirmek adına destek sağlamak,
- Bölümler arasındaki sorunların üzümünü ve birlik ruhunu yeniden inşa etmek,
- Yetkinliğin kazandırılmasını sağlayan eğitim faaliyetlerini yürüterek, örgütün rekabet üstünlüğünü sağlamak,
- Hem personel hem de yönetim arasında uzlaştırıcı bir noktada faaliyet göstermek,

şeklinde değerlendirilebilir.

Havayolu kargo taşımacılığında İKY'nin stratejik rolleri arasında, **“hem personel hem de yönetim arasında uzlaştırıcı bir noktada faaliyet göstermek”** ne çıkmaktadır.

Değişim mühendisliği ve kıyaslama (Benchmarking) açısından stratejik rolleri,

Araştırmaya konu olan işletmelerin insan kaynakları birimleri, havacılık sektörünün farklı bir sektör olduğunu, ne tam eğitim sektörüne ne de tam üretim sektörüne uyduğunu, hem çalışma alanı olarak hem işleyiş ve uygulama bakımından tamamen farklı olduğunu ve bu sebeple tamamen olmasa da kıyaslama (benchmarking) ve değişim mühendisliği noktasında diğer sektörlerden faydalanıldığını belirtmişlerdir.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolleri;

- Kıyaslama (benchmarking) ve değişim mühendisliği noktasında tüm öneri ve uygulamalara destek sağlamak,
- Süreçlerin planlanması ve işleyişin sağlanması için destek sağlamak,
- Talimatlar noktasında operasyonel bölümlerin (kalite ve yer işletme gibi) işlerliğini sağlayacak destekleyici düzenlemeleri hayata geçirmek,
- Faaliyetlere işlerliğin kazandırılması için bölüm ve departmanlarda olmaması gereken eksik noktaları belirlemek ve manuellere işleyerek, eksikleri tamamlayıp, yenilemektir.

Havayolu kargo taşımacılığında İKY'nin stratejik rolleri arasında, **“kıyaslama (benchmarking) ve değişim mühendisliği noktasında tüm öneri ve uygulamalara destek sağlamak”** öne çıkmaktadır.

Görüşme verilerinin genel değerlendirme sonuçları aşağıda Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38: Görüşme Verilerinin Genel Değerlendirme Sonuçları (1/5)

Görüşme Sorular		Beklenenler	Ortaya Çıkan
1	İnsan kaynakları yönetimi departmanınız üst yönetimle beraber örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine katılıyor mu?	İKY'nin üst yönetimle ilgili dikey uyumunun var olduğudur.	Dikey uyum vardır.
1A	İnsan kaynakları yönetiminin nasıl bir rolü olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?	Rekabet stratejilerinin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak plan ve politikaların var olduğudur.	Plan ve politikalar vardır.
1B	Uzun dönemli stratejik planlara İKY'nin dâhil edilmesi örgüte nasıl bir rekabet avantajı kazandırmaktadır?	Gelecek odaklı değişimlerin neler olabileceği konusunda örgüte stratejiler belirlemek olduğudur.	Gelecek odaklı stratejiler vardır.
2	İşletmenizde İKY'nin yürüttüğü stratejik uygulamaların neler olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?	İKY'nin işlevleri arasında; işgörenlerin bulunması, istihdam edilmesi, eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi, kariyerinin planlanması ve ödüllendirilmesi gibi uygulamaların İKY stratejileri arasında yer alıyor olduğudur.	İşgörenlerin bulunması, istihdam edilmesi, eğitilmesi uygulamaları var olduğu, Kariyer performans ve ödüllendirme gibi uygulamaların yeterince efektif olmadığı görülmüştür.

Tablo 38: Görüşme Verilerinin Genel Değerlendirme Sonuçları (2/5)

3	İnsan kaynakları planlamasında stratejik yönetim sürecinin nasıl olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?	İKY, iş süreçlerinin analizini ve görev tanımlarını yaparak, doğru sayıda işgöreni doğru işe, doğru zamanda işletme bünyesine dâhil etmesi.	İş süreçlerinin ve görev tanımlarının yapıldığı ve doğru sayıda işgöreni doğru işe, doğru zamanda kazandırıldığı görülmüştür.
3A	Personelin teminine yönelik stratejik uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?	Mevcut pozisyonlar için terfi ve yükseltme, yeni pozisyonlar için ise, işletmelerin kendi veri tabanları, genel kabul görmüş online veri tabanları üzerinden sağlamaları.	Yeni açılan bir pozisyon olmadığı sürece önceliği örgüt içerisinde personelin terfi boyutunun değerlendirildiği, Yeni açılan bir pozisyona ilişkin alımlarda ise gerek işletme içi veri tabanları gerekse de genel kabul görmüş veri tabanları üzerinden hem ulusal hem de uluslararası boyutta gerçekleştirildiği belirtilmiştir.
3B	Personelin işe alınması ve yerleştirilmesi noktasındaki stratejik uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?	Personelin işletme ortamına uyumunu sağlayacak; oryantasyon, iş başı eğitimleri ve diğer eğitim konuları ile desteklemek.	Temini sağlanan personelin hem oryantasyon ve iş başı eğitimler ile desteklenmesi hem de yıl içerisinde belirli periyotlar ile otoritelerce zorunlu tutulan temel ve tazeleme eğitimlerinin alınması sağlanarak, personelin örgüt çalışma ortamına uyumunun sağlanması hedeflendiği ifade edilmiştir.
3C	Bu stratejik uygulamalar örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir katkı sağlamaktadır?	Örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacağı.	Doğru personelin doğru işi yapıyor olmasının örgütsel performansı artırarak sürdürülebilir rekabeti arttıracaklarını ifade etmişlerdir.
3Ç	Sizce nitelikli personel temini nasıl sağlanmalıdır?	Örgüt dışı kaynaklardan personel temini yoluna gidildiğinde; çalışanların tavsiyesi, ilan, üniversite ve özel kurumlar gibi çalışan elde etme yöntemlerine başvurulması gerektiği.	İşletme içi terfi, örgütlerin kendi eğitim kurumları veya birimleri, ulusal ve uluslararası ilanlar, örgüt içerisinde okul öğrencilerine yönelik yürütülen staj faaliyetleri ve işletmeler arası personel çekme faaliyetleri ile sağlandığı görülmüştür.
3D	Bu konuda stratejik planlarınızdan bahsedebilir misiniz?	Stratejilerin; ayrılan finansal kaynağa, işgücü piyasası koşullarına ve yasal zorunluluklar gibi etkenler çerçevesinde şekilleneceğidir.	
4	İşletmenizin personel eğitimine yönelik faaliyetlerinden bahsedebilir misiniz?	Eğitici ve donatıcı eğitim faaliyetlerinin (sertifika programları, seminerler, kısa ve uzun süreli kurslar gibi) sürdürülebilir bir şekilde belirli periyotlar içerisinde yürütülüyor olduğudur.	Havacılık işletmelerinde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Çalışma Bakanlığı'nın belirlediği eğitim faaliyetlerinin yoğun bir şekilde yürütüldüğünü ve sürecin periyodik bir şekilde işletildiği ifade edilmiştir.
4A	Eğitim faaliyetlerinin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir rolü vardır?	Örgütün stratejik amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmesinde eğitim faaliyetlerinin rolü; çalışanları devamlı alanında yetkin ve donanımlı olmaya hazırlamalıdır.	Canlı ve aktif olmanın yanında yenilenmenin sürekliliğini sağlayan bir sistem olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 38: Görüşme Verilerinin Genel Değerlendirme Sonuçları (3/5)

4B	İşletme bünyesinde verilen eğitimlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya nasıl bir etkisi olabilir?	İnsan faktörüne gerekli eğitim unsurlarının sağlanması, örgütlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.	Katılımcıların tamamı yürütülen eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir.
4C	Personelin kendini eksik gördüğü konular ile ilgili eğitim taleplerini nasıl değerlendiriyorsunuz, bu konuda stratejik planlarınız nelerdir?	Eğitim gereksiniminin belirlenmesinde analiz yöntemlerinden yararlanılmalı ve eğitim gereksinimlerini gidermeye yardımcı olacak stratejik planları hayata geçirmek.	Çeşitli anket ve analiz yöntemleri ile personelin eğitim ihtiyacını belirlediklerini ve süreç içerisinde stratejik planların hazırlanarak taleplere önemli ölçüde cevap verdiklerini belirtmişlerdir.
5	Performans yönetim sisteminizden bahsedersiniz?	İşletme içerisinde yürütülen bir performans sisteminin var olduğudur.	Performans yönetim sisteminin uygulanmasında karşılaşılan direncin benzer bir olgu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bu süreci aşarak, daha objektif verilere ulaşılacak sistemler üzerinde çalıştıkları görülmektedir.
5A	Performans yönetim sisteminin örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir rolü olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?	Örgütsel hedeflerin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması ve örgüt hedeflerine ulaşmadaki katkılarının ortaya konulması.	Performans yönetim sistemi ile uygulamaya konulacak faaliyetlerin henüz istenilen düzeylere ulaşmadığını ifade etmişlerdir
5B	Örgütün stratejik amacına katkı sağlayan değerlendirme kriterleriniz nelerdir?	Bilgi ve tecrübe yeterliliği, kendini geliştirme, dikkat ve özen, iş takibi ve bitiricilik, alt ve üstleri ile iletişim ve uyum, verilen görevi zamanında ve tam olarak yerine getirme, sorun çözme yeteneği, inisiyatif kullanma yeteneği gibi.	Uygulanan bir performans sistemi olmadığı için örgütün stratejik amacına katkı sağlayan değerlendirme kriterleri hakkında net bir cevap edinilememiştir.
5C	Sizce bahsettiğiniz kriterlerden hangisi, işletmenizin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine daha fazla katkı sağlamaktadır?	Uygulanan bir performans sistemi olmadığı için örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne hangi kriterlerin daha fazla katkı sağladığı belirlenememiştir.	
5Ç	Performans verileri ile personelin kariyer planlaması arasında nasıl bir ilişki vardır?	Performans değerlendirme sonuçlarının işgörene ilişkin terfi ve kariyer geliştirme gibi konular hakkında kararları hayata geçirmesi beklenmektedir.	Uygulanan bir performans sistemi olmadığı için kariyer yönetim sisteminin performans yönetim sistemi ile destekleneceği ana kadar sürecin, performans değerlendirme sisteminin bir alt yapısı olan yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile yürütüleceğini ifade edilmiştir. Bu bağlama da kariyer planlamalarının personelin almış olduğu eğitim ve sahip olduğu lisanslar ölçüsünde şekilleneceğini ifade belirtilmiştir.
5D	İşletmenizin kariyer yönetimine yönelik stratejik planları hakkında bilgi verebilir misiniz?	“öyle bir çalışmamış yok” şeklinde cevap verilmiştir.	

Tablo 38: Görüşme Verilerinin Genel Değerlendirme Sonuçları (4/5)

5E	Performans verilerine göre çalışanlara sunulan danışmanlık ve rehberlik hizmetleri, örgütsel performansı nasıl etkiler?	Örgütsel değerlendirme sisteminin temel taşının işgörenler olduğu göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin ortaya koyduğu performansın, sırasıyla departman, işlevsel ve örgütsel performans üzerinde önemli bir role sahip olduğu beklenmektedir.	Uygulanan bir performans sistemi olmadığı için performans yönetim sisteminden elde edilen verilerin çalışanlara sunulan danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinde kullanıldığında örgütsel performansa nasıl bir etkisinin olacağı tespit edilememiştir.
5F	İşletmenizde uygulanan teşvik sistemlerinin stratejik amaçlarınızı destekleme noktasında nasıl bir rolü vardır?	Dolayısıyla, maddi ya da maddi olmayan ödemeler ile biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden meydana gelen bir ücretleme sisteminin çalışanların beklentilerinin yerine getirilmesi ve performanslarına sağlayacağı pozitif katkıdan dolayı örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede büyük bir katkı sağlayacağı beklenmektedir.	Örgüt kültürünü ve sosyal birlikteliği destekleyecek faaliyetlerin, ücretlendirmeye dayalı bir teşvik sisteminin yerine örgütün stratejik amaçlarını destekleme noktasında daha etkili olduğu düşünülen yetkinlik bazlı uygulamalar ile takım ruhunu ve örgütsel birlikteliği ortaya koyan sosyal etkinlikler, partiler ve tanışma faaliyetlerinin olduğu görülmektedir.
5G	Personel ücretlendirme üzerine alınmış stratejik kararlarınız nelerdir?	• Performansa dayalı ücretlendirme • Nitelikli personeli örgüte çekme • Statüye uygun ücretlendirme • Motivasyon artırıcı ücretlendirme • Çalışma koşulları, ek yardım ve ödüllerin gibi,	Stratejik kararların nitelikli personeli örgüte çekme noktasında işletildiği belirlenmiştir.
5H	Bu stratejik kararlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada nasıl bir etkisi olabilir?	Örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamada, önemli stratejik kararlar olduğu beklenmektedir.	Yetkinlik bazlı performans, kariyer planlama, personel ücretlendirme, teşvik ve ödüllendirme üzerinden yürütülen faaliyetlerin örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne önemli katkılar sağlayacağı ifade edilmiştir.
6	İKY'nin departmanlar arasındaki uyum ve rehberliği sağlamada nasıl bir stratejik rol üstelendiğini açıklar mısınız? Peki, bu roller sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya nasıl bir katkı sunar?	İKY'nin görev ve sorumluluk alanı içerisine giren konularda diğer bölümlere danışmanlık yaparak, farklı bölümler arasındaki yönetim işlevlerinin birbiriyle düzenli ve uyumlu olmasını sağlamak. Ve bu noktada ortaya koyulacak stratejik rollerin, işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacağı beklenmektedir.	Personel istihdamı noktasında kararların verilmesi, personel ve yönetim arasında tampon bölge olarak yer almak, yerinde gözlem faaliyetlerini yürütmek ve birim yöneticileri ile belirli periyotlarda işletme içi operasyonel toplantılar düzenlemektir. Tüm bu roller hem uyum ve rehberliğin sağlanmasında hem de işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamada önemli katkılarının olduğu belirtilmiştir.
7	İşletmenizde değişim mühendisliği ve kıyaslama (Benchmarking) yöntemlerinin uygulanıp uygulanmadığını merak ediyorum, bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?	Değişim mühendisliği ve kıyaslama (Benchmarking) yöntemlerinin uygulanıp uygulanmadığını merak ediyorum, bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?	Pek çok otoriteye talimatlar noktasında kesin kurallar ile bağlı olan havacılık sektöründe hem kıyaslama (benchmarking) hem de değişim mühendisliğini uygulamanın çok yaygın olmadığını belirtmişlerdir. Lakin tamamen olmasa da kıyaslama (benchmarking) noktasında diğer sektörlerden faydalandığı ifade edilmiştir.

Tablo 38: Görüşme Verilerinin Genel Değerlendirme Sonuçları (5/5)

7A	Değişim mühendisliği üzerinde İKY'nin nasıl bir rolü vardır? Peki, kıyaslama (Benchmarking) üzerinde nasıl bir rolü olmaktadır?	Destekleyici faaliyetleri yürütmek.	Rollerinin süreç içerisindeki tüm öneri ve uygulamalara destek sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir
7B	Bu stratejik rollerin rekabet üstünlüğü elde etmeye nasıl bir etkisi olabilir?	İnsan kaynaklarının üstlenmiş olduğu kıyaslama (benchmarking) ve değişim mühendisliği'ndeki rollerin, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesine önemli katkılar sağlayacağı beklenmektedir.	Bu stratejik rollerin rekabet üstünlüğü elde etmeye önemli katkılarının olacağı ifade edilmiştir.
7C	Bu yöntemlerin hizmet süreçlerinize nasıl bir katkı sağladığı hakkında bilgi verebilir misiniz?	Çağın başarı ölçütleri olarak sayılan hizmet, kalite, maliyet ve hız gibi unsurların etkinliğini ve verimliliğini sağlamak.	Katılımcı S2 ve S3'ün "süreç üzerinde böyle bir çalışma yapılmamıştır", S1 ise, efektif olarak işletilmeyen ya da yürümeyen bir sürecin hem kıyaslama (benchmarking) hem de değişim mühendisliği faaliyetleriyle desteklenmesinin örgüt itibarını arttıracak, maliyetleri azaltacağını ve kâra katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

Kaynak: Yazar

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖNERİLER

3.4.1. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma, Türk sivil havacılık sektöründe kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin ne ölçüde uygulandığını temel amaç edinmiştir. Konunun genel hatları ve amaçları doğrultusunda yürütülen araştırmanın belli bazı kısıtları bulunmaktadır.

Havayolu kargo taşımacılığında sürdürülebilir rekabet boyutuyla insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü konu alan hem uluslararası kaynakların hem de Türkiye’deki ulusal kaynakların nicelik ve nitelik olarak yetersizliği ve kaynağa erişim zorlukları önemli bir kısıt teşkil etmektedir.

- Türk sivil havacılığına kayıtlı sadece kargo uçakları ile faaliyet gösteren işletmelerin sayısının (4) olması,
- Süreç içerisinde gerekli izinlerin alınması ve randevu taleplerinin zorluğu,
- Uygulama aşamasında görüşmelere katılanların zaman noktasında gerekli önem ve hassasiyeti göstermelerine rağmen yoğun bir iş sürecine sahip olmaları,
- Uygulama sürecindeki ulaşım ve maliyet sıkıntısı birer kısıt oluşturmaktadır.

Bu çalışma, sivil havacılık sektöründe kargo taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin ne ölçüde uygulandığının belirlenmesinde, havayolu kargo alanındaki sınırlı literatüre de katkı sağlayacaktır.

3.4.2. Gelecek Araştırmalara Öneriler

Havayolu taşımacılığında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede stratejik İKY’nin rolü üzerine çalışmak isteyen araştırmacılar için çok geniş bir

perspektifte araştırması yapılacak çok sayıda farklı konu elde edilebilmektedir. Bu alanda çalışmak ve uzmanlaşmak isteyen araştırmacılara bir fikir vermesi açısından aşağıda bazı konu başlıkları önerilmektedir:

- Havayolu kargo taşımacılığında insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik üzerindeki etkileri,
- Stratejik insan kaynakları uygulamalarından hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işgücü devir oranına etkisi: hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma,
- Stratejik İKY'nin işletmelerin rekabet avantajı sağlamasındaki rolü: : hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma,
- Stratejik İKY ve işletme performansına etkisi: hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma,
- Stratejik İKY ve örgütsel bağlılığa etkisi: hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma,
- Havayolu kargo taşımacılığında stratejik İKY'nin çalışanların verimliliği üzerindeki etkisi,
- Stratejik İKY'nin kurumsal performansa etkisi: hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma,
- Havayolu kargo taşımacılığında stratejik İKY'nin örgüt inovasyonu ve iç girişimcilik üzerindeki etkisi,
- Stratejik İKY'de yenilikçiliğin rolü: hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma,
- Kurumsal sürdürülebilirlikte stratejik İKY'nin rolü: hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma,
- Havayolu kargo taşımacılığında stratejik İK planlamasının kriz yönetimindeki yeri ve önemi,

- Stratejik İKY sürecinde performans değerlendirmesinin kariyer yönetimine etkileri: hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma,
 - Stratejik İKY'nin hava kargo işletmelerin yenilikçilik yeteneğine etkisi,
 - Stratejik İKY'nin havayolu kargo taşımacılığında rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolü,
 - Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinde kurum kültürünün yeri ve önemi: hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma,
- gibi konular gelecek araştırmalar için bir “*ilk adım*” oluşturabilir.



SONUÇ

Hava taşımacılığı sektöründeki ilk serbestleşme ABD'de 1978 yılında çıkarılan “Hava Yolu Serbestleşme Yasası” (Airline Deregulation Act) ile başlamıştır. Daha sonra Kanada, Güney Amerika ve Avrupa’da da benzer uygulamalar yaşanmıştır. Türkiye’de ise 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle serbestleşme başlamıştır.

Türk sivil havacılık sektörünün ulusal ve uluslararası arenada gelişmesini sektörün emniyetli, güvenilir, kaliteli, açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi için bir takım yasal düzenlemeler ve standartlar getirilmiştir. Havayolu taşımacılığında rekabeti ve güvenliği esas alan politikalar geliştirilerek, milli rekabet gücünü arttıran, ülkenin iktisadi ve sosyal gelişme sürecini hızlandıran kararların hayata geçirilmesi sağlanmıştır. Türk sivil havacılık sektörünün rekabete açılmasıyla, 2003 yılında sektörde yaklaşık **65.000 çalışan istihdam** edilirken, bu sayı 2016 yılında **% 194,9** artışla **191.709’a** ulaşmıştır. Ayrıca 2003 yılında **3,6 milyar TL** olan **sektör cirosu**, 2016 yılı itibariyle **% 2195,4** artışla 70,24 milyar TL seviyelerine kadar çıkmıştır. Böylece hem Türk sivil havacılık sektörünün rekabet gücü artmış hem de ülkenin iktisadi ve sosyal gelişme süreci hızlanmıştır.

Türkiye’deki serbestleşme kararları ile havayolu pazarına giren özel havayolu taşıyıcıları atıl durumdaki hava meydanlarını faaliyete geçirerek, yolcu ve uçak trafiğinde rekor bir artışa sebep olmuştur. 2003 yılında Türk tesciline kayıtlı uçak sayısı **162** iken 2017 yılında **%219,1** artış ile **517’ye** ulaşmıştır. Dolayısıyla on dört yıl önce Türk tesciline kayıtlı uçakların kargo kapasitesi **302 bin 737 kg** iken 2017 yılında kargo kapasitesi **%516,5** artışla **1 milyon 866 bin 450 kg** seviyelerine ulaşmıştır. **15 yıllık sürede** (2003 - 2017) Türkiye’deki havacılık sektörü, hem uçak sayısında hem de kargo kapasitesindeki artışla önemli bir büyümeye sahne olmuştur. Türkiye’de özellikle 2003 yılında başlatılan bölgesel havacılık politikası sivil havacılıktaki taşıma faaliyetlerinde hızlı bir gelişmenin yaşanmasına sebep olmuştur.

Günümüzün önde gelen havayollarının benzer bir hizmet düzeyi sunduğunu ve bunun da havayolu işletmeleri için rekabet avantajı olarak ortaya koyabilecekleri tek şeyin hizmet faktörünü sunan çalışanlar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu farkın

ortaya koyulmasında, temel yeterliliği temsil eden prosedürlerin, ürünlerin veya makinelerin yerine insan kaynağının daha çok önem taşıdığı söylenebilir.

Havayolu taşımacılığında yaşanan serbestleşme faaliyetleri sektördeki örgütlerin tüm süreçlerinde stratejik davranmasının gerekli olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla günümüzde havayolu kargo taşımacılığı sektörünün rekabet yoğun bir ortama dönüşmesi, çoğu havayolunun hayatta kalabilmesinin tek anahtarı mükemmel bir İKY'nin ortaya koyulması olmuştur.

Havacılık sektöründe meydana gelen kazalara bakıldığında, insan faktörünün % 70-80 gibi önemli bir düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla havacılıkta gerçekleşmesi muhtemel kaza, kırım ve havacılık harekâtını ve güvenliğini etkileyebilecek saldırıların neredeyse tamamı insan kaynaklı olabileceği gibi bu sorunların ortadan kaldırılmasında yine etkili stratejik İK uygulamaları ile verilecek eğitimlerin birer sonucu olarak, alanında iyi yetişmiş, donanımlı, yetkin ve profesyonel insan unsurunun sayesinde olacağı görülmektedir.

Küreselleşme ve insan unsurunun büyük bir önem kazandığı havayolu taşımacılığında, rekabetin elde edilmesinde ve bu rekabetin uluslararası arenada sürdürülebilmesinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik rolüne vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla hem ulusal hem de uluslararası arenada yolcu pazarındaki gelirlerinin azalmasına ve pazarın yolcu talebine doymasıyla havayolu taşıyıcılarının kargo pazarına dönmesine sebep olmuştur. Son yıllardaki havacılık sektöründe yaşanan bu dönüşümler pazardaki rekabetin kritik bir niteliğe dönüşmesine de sebep olmuştur.

Havayolu taşımacılığında dışsal faktörler arasında yer alan teknolojik gelişmelerin ve son zamanlarda önemi artan endüstri 4.0 kavramının hava kargo taşımacılığında insan kaynakları yönetimine nasıl bir stratejik rol sunacağı hala cevabı aranılan sorular arasındadır.

Endüstri 4.0 ile üretim sektöründeki mavi yakalıların yerini robotik makinaların alacağı düşünüldüğünde, bu değişimin İK'ya yeni nitelik ve yetkinlik sağlayacağı aşîkârdır. Tam da bu noktada, İKY'nin gelecekteki işletme ihtiyaçlarına ve sorunlarına cevap verebilecek yetkin personel talebini sağlamada stratejik

planlamalarla mavi yakalı işgörene yeni pozisyonlara uyum sağlayacakları işletme içi veya/ ve işletme dışı eğitim faaliyetlerini sürdürülebilir bir anlayışla yürüteceği beklenmektedir.

2003 yılında serbestleşme ile değişen Türkiye'deki havacılığın yapısı ve bunu takip eden endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci, İKY'ye stratejik bir boyut kazandırmıştır. Gelecekte endüstri 4.0 aşamasında ise, insan kaynakları yönetimi var olan stratejilerine yeni fonksiyonları eklemek zorunda kalacaktır.

Tam da bu noktada, gittikçe önemi artan insan kaynakları yönetiminin sektör içerisindeki stratejik rolü artan bir eğilimle devam edeceği görülmektedir.

Endüstri 4.0 aşamasında robot işçilerin üretim ve tedariki sınırlı ve kıt kaynaklar ölçeğinde ilerleyeceği düşünüldüğünde, insan kaynağına olan ihtiyacın sadece rolünün ve statüsünün değişeceği öngörülmektedir.

Unutulmamalıdır ki, robotların tamir edilmesinde her zaman insan unsuruna ve bu unsurun da istihdam edilmesinde, eğitimler ile yeni yetkinlik ve niteliklerin kazandırmada, işletmeler arasındaki rekabeti sağlamada ve bu rekabeti sürdürülebilir anlayışla devam ettirmede rekabetçi çözümler sunacak ücretleme ve teşvik uygulamalarını hayata geçirmede her zaman bir İKY'ye ve yeni perspektifle ele alınacak stratejik rollere ihtiyaç olacaktır.

Havacılık sektöründeki bütün işletmeler pazara yönelik rekabet stratejileriyle uyumlu insan kaynağını elde etmeyi, elde tutmayı, sürekli eğitim programlarıyla yetenek ve performanslarını yüksek seviyelere taşıyacak stratejileri geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajını ortaya koymayı istemektedir. Dolayısıyla “havayolu işletmelerinin diğer sektörlerde olduğu gibi hava kargo sektöründe de sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesi, ancak etkili bir stratejik İKY'nin varlığı ile mümkün olabilir” savından yola çıkarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu noktada Türk sivil havacılık sektöründe kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin, ne ölçüde uygulandığını belirlemek, hem havayolu kargo taşımacılığı sektörünü anlamayı hem de havayolu kargo alanındaki sınırlı literatüre katkı sağlayacaktır.

Çalışma Türk sivil havacılığına kayıtlı sadece kargo uçakları ile faaliyet gösteren dört işletmeyi kapsamaktadır. Şahıs ve kurum isimlerinin verilen bilgiler ile ilişkilendirilmesinin rekabeti etkileyeceğinden dolayı, katılımcı ve kargo işletmelerinin isimleri açıklanmamıştır. Bu doğrultuda **3.2 Görüşme Verilerinin Değerlendirilmesi** başlığında kargo işletmeleri; **S1, S2, S3** ve **S4** havayolu kargo işletmeleri olarak adlandırılmıştır. Yalnız **S4** kargo işletmesi, görüşme talebimize onay vermediği için görüşme sağlanamamıştır. Dolayısıyla görüşmeler diğer üç İşletme'nin İK yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmeyi kapsamaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu kargo işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmede; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, İK uygulamalarına ilişkin stratejik yönetim rollerinin neler olduğuna ve bu rollerin ne ölçüde uygulandığına dair veriler toplanmıştır. Verilerin elde edilmesinde çalışmanın literatür kısmından yararlanılarak, hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu (**Ek. 2**) kullanılmıştır.

İnsan kaynakları yöneticilerine yönlendirilen toplam (sondaj sorular ile) 29 soru ile yapılan değerlendirmede, hava kargo taşımacılığında İKY'nin yürüttüğü stratejik uygulamalar içerisinde işe alma, yerleştirme ve eğitim-geliştirme işlevlerinin aktif olarak yürütüldüğü görülse de kariyer yönetim sisteminin sadece belirli bölüm ve departmanlar ile sınırlı kaldığı görülmüştür. Ayrıca elde edilen bilgiler sonucunda ücretlendirme ve ödüllendirme sisteminin daha çok sosyal aktivitelere dönük (tatil hediyeleri, sosyal toplantılar ve eğlenceler gibi) bir yapısının olduğu, performans yönetim sisteminin ise çok işlevsel bir düzeye henüz ulaşmadığı belirlenmiştir. Hava kargo taşımacılığında performans yönetim sisteminin henüz istenilen seviyelere ulaşamamış olmasından dolayı sektörün rekabet üstünlüğü elde etme konusunda sıkıntı yaşayabileceği söylenebilir.

Günümüzün rekabet koşullarında sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak insan kaynağına olan stratejik bakışla mümkün olacaktır. Havayolu kargo taşımacılığında faaliyet gösteren işletmeler göz önüne alındığında örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada İK'nın stratejik uygulamalarına önem verdikleri söylenebilir

Sivil havacılık sektöründe stratejik İKY, tüm örgütsel süreçlerle doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ilişki içeresindedir. Bu nedenle stratejik İKY, bir örgütün rekabet avantajı elde etmesi ve bu avantajı sürdürmesi için son derece önemlidir. Dolayısıyla İKY'nin personel planlanma sürecinde, örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edecek kararları ile işe göre personel istihdamını sağlayarak, faaliyet alanında iş verimliliğini arttırdığını ve böylece hava kargoda sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılması ve bu avantajın sürdürülebilmesinde son derece önemli uygulamalar olduğu söylenebilir.

Sürdürülebilir hedefleri, politikaları ve uygulamaları örgüt stratejileri ile birleştiren; uzun vadeli hedeflerini sürdürülebilir ilke ve anlayışla yönetebilen örgütlerin sürdürülebilir performanslarının güçlü olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca havacılık örgütlerinin rekabet yoğun bir pazarda faaliyet gösterirken, sürdürebilir rekabet avantajı elde edebilmesinin yolu, İK stratejisi ile örgüt stratejisi arasında uyumun sağlanabilmesinden geçmektedir. Dolayısıyla havayolu taşımacılığında faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları, dikey uyumu destekleyecek şekilde üst yönetimle beraber örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde aktif olarak rol aldıkları ve işletmelerin genel stratejileri ile bütünleştikleri söylenebilir.

Havacılık sektöründe işgörenlerin maliyet unsuru olarak değil, fark yaratan üstünlükler ve iş ortakları olarak görülmelidir. Dolayısıyla havacılık sektörünün kariyer yönetim sistemi ile hedeflenen her noktadaki amaçlara, henüz arzu edilen seviyelere ulaşamaması, gerek havacılık sektörünün yapısı gerekse de işletmelerin büyüklük ölçeği ve sektörün farklı pozisyonlar içermesinin temel sebepler arasında olabileceği söylenebilir. Ayrıca hava kargoda insan kaynaklarının, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü anlamlandırma biçiminde farklılıklar gösterse de üç işletmenin ortak görüşü; çalışanların, işletmelerin stratejik iş ortağı olarak görüldüğü ifade edilebilir.

Havacılıkta işletmeler, gelecek odaklı olmalı; pazarın yapısı ve insan kaynakları politikaları arasında bütünleşmeyi sağlamalı; işletmelerin devamlılığı için gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekleri yetiştirip geliştirebilmeli, elde tutabilmeli; işgörenlerin farklılıklarını değer olarak görüp, yöneterek avantaj sağlayabilmelidir. Ayrıca havacılık örgütleri için, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin diğer bir

yolu da, sadece maliyete odaklanan ya da diğer örgütlerden farklılaşan ürün veya hizmetler sunmak değil, bu ürün veya hizmetlerin sürekliliğini sağlayabilecek ve bunları geliştirebilecek donanım ve yetkinlikteki çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. Bu doğrultuda hava kargoda insan kaynakları; işletmelerin pazar pozisyonu içerisinde yetkin personel edinme taleplerini yerine getirdiklerini ve bu faaliyetlerin süreç içerisinde oturmuş stratejik uygulamalar olduğunu belirtse de, işletmeler adına hem bu süreci daha etkin işletebilmek hem de sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye personel ihtiyacını daha rahat karşılayabilmek için bir eğitim kurumuna sahip olmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada katkı sağlayacağı söylenebilir.

Havacılık sektörünün yapısı gereği, ulusal ve uluslararası otoriteler tarafından belirlenen eğitim ve sertifikalandırma programları ile standart hale getirilmiş işletme içi ve dışı eğitim programları ile eğitim süreçlerinin yoğun olarak yürütüldüğü ve yıl içerisinde alınması zorunlu eğitimlerin belirli periyotlar içerisinde uygulandığı ve denetlendiği düşünüldüğünde diğer sektörlerden farklı olarak işletme dışı yetkin personel temininde ve personelin işletmeye alışma sürecinde işletmelere ekstra bir yük getirmeyeceği söylenebilir.

Son olarak havayolu kargo işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, stratejik insan kaynakları yönetiminin yaklaşımlarını benimsemeleri, stratejik insan kaynakları yönetiminin ilkelerini anlamaları, içselleştirmeleri ve bu uygulamaların yerine getirilmesinde işletme yöneticilerinin insan kaynakları yönetimine gerekli maddi ve manevi desteği sağladıkları ölçüde başarılı olabilecekleri söylenebilir.

KAYNAKÇA

A. Zhang ve Y. Zhang. **Issues On Liberalization Of Air Cargo Services In International Aviation. Journal Of Air Transport Management**, 2002, s. 281.

AAKERG, D.A. **Strategic Market Management**, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., Newyork, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1992, s. 92-94.

Ada, Erhan, Ketı Ventura, Burcu Aracıoğlu, İpek Savaşçı ve Yiğit Kazançoğlu, “KOBİ’lerin Rekabet Gücü ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2008, s.57.

Air Transport Action Group. **The Economic & Social Benefits Of Air Transport**, September, 2007, S. 6-4,15,
<http://www.atag.org/component/downloads/downloads/61.html>, (10.08.2017)

Air Transport Action Group. **The Economic & Social Benefits Of Air Transport**, September 2005, s.6-14,
https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjgsro8qfYAhUBZFAKHR-nAegQFggtMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.iata.org%2Fpressroom%2Ffacts_figures%2Ffact_sheets%2FDocuments%2Ffact-sheet-economic-and-social-benefits-of-air-transport.pdf&usg=AOvVaw17dozPGiSYm4n7hUMgqvKn, (10.08.2017)

Airbus. **Global Market Forecast 2009-2028 Flaying Mart Thinking Big**, 2009, s.147-150, <https://www.slideshare.net/agromera/airbus>, (05.08.2017)

Akbaba, Atilla ve Ebru Günlü. “Otel İşletmelerinde İş gören Bulma, Seçme Ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16/ 22, 2011, s. 220.

Akbaş, Samettin, Suat Ericekli ve Hümeıra Pirinççi. **Havayolu Kargo Taşımacılığı**, Ankara, THY A.O. Kargo Müdürlüğü,2002, s.81.

Akdemir, Bünyamin. “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İKY”, **Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi**. 49(1), 2005, s.442-443, 447.

Akıncı, B. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden İncelenmesi”, **İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi**, Ekim, 1997, s. 22.

Akmehmet, Duygu, A. Salih Uğur ve Pınar Kurt. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Mayıs 2002,
<https://ozgur-guzeller.tr.gg/STRATEJ%26%23304%3BK-%26%23304%3BNSAN-KAYNAKLARI-Y-Oe-NET%26%23304%3BM%26%23304%3BNDE-E%26%23286%3B%26%23304%3BT%26%23304%3BM-ve-GEL%26%23304%3B%26%23350%3BT%26%23304%3BRME-.htm>, (21.08.2017)

Akşit, Nuran Aşık. “Şirket Birleşmeleri Ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları”, **Mevzuat Dergisi**, sayı:126, Haziran 2008, s.10.

Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural. **Ekonomi ve Yeni Rekabet, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu**, Rekabet Dizisi-1, Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım, 2004, s.14.

Aktan, Coşkun Can. “Türkiye’de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası”, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, No 2, 2010, s.169-170,
http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_EBD/arsiv/2010_2/20canaktan.pdf,
(22.08.2017)

Aktan, Coşkun Can. “Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2011, s.71,
http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2011_1/07can_aktan.pdf,
(01.02.2018)

Aktan, Coşkun Can. **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, İstanbul: TÜGİAD Yayınlar, 1999, s.65.

Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1.Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 2001, s.130.

Alayoğlu, Nihat. “Rekabet Üstünlüğü Sağlamda İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejilerinin Uyumunun Önemi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17, 2010, s. 27. ’den aktaran Kaçmaz, Recep, **Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, 2015, s.45.

Alexander, T. Wells, Wensveen John G. **Air Transportation A Management Perspective**, Fifth Edition. USA: Thouson, 2004, s. 382-383.

Alexandre, de Juniac ve General & CEO. **International Air Transport Association Annual Review 2017**, 73rd Annual General Meeting Cancun, June 2017, s.48, <http://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf>, (3.08.2017)

Anderson, Martin W. **The Metrics of Workforce Planning**, Public Personnel Management, XXXIII, 4, 2004, 363.

Annual Report of ICAO Council, 2013, s.9, <https://www.icao.int/publications/Pages/annual-reports.aspx>, (10.08.2017)

ICAO, Annual Report, **The World of Air Transport in 2016**, <https://www.icao.int/annual-report-2016/Pages/the-world-of-air-transport-in-2016.aspx>, (22.01.2018)

Armstrong 2001’den aktaran Liqun, 2004, s.9’den aktaran Kurtuluş, Yılmaz Genç. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi Ve Türkiye’nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Kasım – 2009, s.20.

Armstrong, Michael. **Strategic Human Resources Management A Guide To Action**, Kogan Page Limited., Londra, 2002, s.44.

Armstrong, Michael. **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3rd Edition, London 2006, s.24.

Armstrong, Michael. **Employee Reward**. London: **Institute of Personnel and Development (IPD)** House, 1996, s.262.

ATAG. **Aviation Benefits Beyond Borders**, 2014, s.8.

https://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG__AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf, (10.08.2017)

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması**, Geliştirilmesi ve Sorunları. İstanbul: Epsilon Yayınları Yöneticinin Kitaplığı-2, 1997, s.110.

Barca, M. “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5 Mart, 2005, s. s.23, 30.

Barney, J. **Firm Resources And Sustained Competitive Advantage**, Journal Of Management, Volume 17, No 1, 1991, s. 102-103, 122.

Barto, Kathryn M. ve David C. Martin. **Management**, Second Edition, New York 1994, s.27, 187-188.

Barutçugil İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 4, 54, 60-63, 128-130, 147, 177-178, 335-336.

Başusta, Ünal. **Sendikacılık Dersleri-1**,

<http://www.airkule.com/yazar/SENDIKACILIK-DERSLERI-1/294/>, (25.08.2017)

Battal, Ünal, Harun Yılmaz, Savaş ATEŞ S. “Türkiye’de İç Hatlarda Serbestleşme Ve Geleceği”, **Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu 12-14 Mayıs 2006**, Nevşehir, s.3,

https://www.researchgate.net/publication/255994714_TURKIYE%27DE_IC_HATLARDA_SERBESTLESME_VE_GELECEGI (23.08.2017)

Batur, Serkan. **Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye’de Uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008, s.133.

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya. 2011, s.297

Becker, Brian E. ve Mark A. Huselid. **Strateigc Human Resources Management: Where Do We Go From Here?**, Journal of Management, Vol. 32 No. 6, 2006 s. 899.

Benligiray, Serap ve Yeşim Kurt. **Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme**, Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities 23-25 May 2016- İstanbul, Turkey, s.358, 360.

Bingöl, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.291.

Bob, Kane ve Ian Palmer. **Strategic HRM or Managing The Employment Relationship?**, International Journal of Manpower, Vol. 16, No.5/6, 1995, s.7.

Borajet Genel Müdürlüğü Görüşme Notları, İstanbul, 2013'den aktaran, Uğur Erdoğan, **Havayolu Taşımacılığında Regülasyon Ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul, 2014, s.93.

Boxall, P., Purcell, J. **Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?** International Journal of Management Reviews,, Vol. 2, Issue 2, 2000, s. 187.

Budak, Gönül, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol. **Personel Yönetimi**. İzmir: Barış Kitapevi, 1993, s.348.

Büyük Larousse' den alıntı <https://www.msxlabs.org/forum/uzay-bilimleri/25390-havacilik-ve-havacilik-tarihi.html>, (23.08.2017)

Büyüköztürk, Şener. Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün. Şirin Karadeniz ve Funda Demirel, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2011, s.254

Büyüköztürk, Şener. Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün. Şirin Karadeniz ve Funda Demirel, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Yayıncılık,2008, s.235.

Cadotte, Ernest ve Harry J. Bruce. **Why Do A Market Opportunity Analysis?**, The Management of Strategy in the Marketplace. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing, 2003'den aktaran Golicic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T. **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.3,
<http://www.freepatentsonline.com/article/Transportation-Journal/108115102.html>,
(12.08.2017)

Calvert, Gene, Sandra Mobley ve Lisa Marshal. **Learning Organization, Training and Development**, June, 1994, s. 41.

Camman, A. Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE yayınları no:252 1993, s.7.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995, s.90-91.

Carrig, Ken. **Reshaping Human Resources For The Next Century -- Lessons From A High Flying Airline**. **Human Resource Management**, 36(2),1997, s. 277-289.'den aktaran Benligiray, Serap, Yeşim Kurt. **Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme**, Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities 23-25 May 2016- İstanbul, Turkey, s.358.

Chan-Olmsted Sylvia ve Mark Jamison. **Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market**, European Management Journal, 19, 3, 2001, s.322.

Cingöz, Ayşe. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve İç Girişimcilik(Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat sanayinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011, s.1-12.

Clancy, Brian ve David Hoppin, **The 2001 MergeGlobal Air Cargo World Forecast**, Air Cargo World, Vol. 91, No. 5, May 2011, s. 28.

Cummings, Thomas G. ve Christopher G. Worley. **Organization Development and Change**. United States of America. International Thompson Publishing, 1997, s.370-372.

Çancı, Metin ve Murat Erdal. **Uluslararası Taşımacılık Yönetimi**, İstanbul, UTİKAD, 2003, s.47.

Çekerol, Gülsen Serap. **Lojistik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823, 2013, s.90.

D.A. Hensher. **Handbook Of Logistics And Supply Chain Management**, İngiltere: Pergamon Publishing, 2001, s.1.

Day, George, Allan D. Shocker ve Rajendra K. Srivastava. **Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets**, Journal of Marketing, Vol. 43, 1979, s.8-19,
http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5129&context=lkcsb_research, (12.08.2017)

DeCenzo, David A. ve Stephen P. Robbins. **Fundamentals of Human Resource Management**. 9th Ed. New York: Wiley, 2006, s.33-44, 132-150.

Delery, J.E. **Issues Of Fit İn Strategic Human Resource Management: Implications For Research**, Human Resource Management Review, 8 (3), 1998, s.291.

Devlet Hava Meydanları işletmesi (DHMİ), **Havayolu Sektör Raporu**, 2014, s.3, 20,
<https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiJ17Xs58bZAhUHDOwKHSNgCCQQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fdhmi.gov.tr%2FgetBinaryFile.aspx%3FType%3D14%26dosyaID%3D2192&usg=AOvVaw2HhM3SVznQ1Z5zJHQnJ9n>, (23.08.2017)

Dinçeli, Leyla. **Havayolu Kargo Taşımacılığının Genel Kuralları**, İstanbul, 2003, s.1.

Doganis, Rigas. **Flying Off Course: The Economics Of International Airlines**. (3. baskı). Londra:Routledge Publishing, 2002, s.312.

Doğan, Ayfer. **Hava Kargo Taşımacılığının Türkiye Ekonomisindeki Yeri**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.7.

Doğru, Gonca. **Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 78, 121, 144.

Dostaler, I. ve Flouris, T. **Stuck in the middle revisited: The case of the airline industry**, The Journal of Aviation/Aerospace Education & Research,15 (2), 2006, s.33.'den aktaran Ender Gerede ve diğerleri, s.145.

Ecole Nationale de l'Aviation Civile (ENAC), **Air Transport Data Trend Bulletin**, 2016, s.4,
http://leea.recherche.enac.fr/Bulletin/BulletinAirTransportData_Avr2016.pdf,
(28.02.2018)

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2002, s.285.

Efstathios Efstathiou, Niclas, Anderson. **The swedish Air Freight Industry Graduate Business School**, School of Economics and commercial Law Göteborg University, Göteborg, 2000, s.91

Ekiz, Durmuş. **Bilimsel araştırma yöntemleri: yaklaşım, yöntem ve teknikler**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2009, s.29.

Ekiz, Durmuş. **Bilimsel araştırma yöntemleri: yaklaşım, yöntem ve teknikler**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2003, s.90.

Elmacı, Orhan. **İmalat Endüstrisi İşletmelerinde, Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 1990, s.29

Enhoş, Ömer Altay. **Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metotları**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Y.Lisans Tezi, İstanbul 1998, s.59

Erdil, Oya. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, GYTE İşletme Programı, 2012, s.5, Erdil, https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiC8uuR8YXZAhUQmbQKHbmnAuIQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fanibal.gyte.edu.tr%2Fhebe%2FAblDrive%2F62765204%2Fw%2FStorage%2F546_2010_2_524_62765204%2FDownloads%2Fiky-tm-notlar.doc&usg=AOvVaw3uNIjnRDuM88zwHvB2rQJ-, (22.08.2017).

Erdut, Tijen. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**. İzmir: Tür Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 2002, s.1.

Ergül, Hüseyin Fazlı. “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemler ve Ücret Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. 5(18), 2006, s.14.

Erimiş, S. **Türkiye’nin Önde Gelen şirketlerindeki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Doktora Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.90.

Erk, Çiğdem. **Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci Ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, 2009, 48, <http://193.255.140.18/Tez/0072204/METIN.pdf> (26.08.2017)

Erturgut, Ramazan ve Uğur Keskin. “Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 73, 2012, s.15.

Filippo, Edwin. **Principles of Personel Management**, McGraw Hill New York, 1976, s.5.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Alfa Yayınları, 2003, s.302.

Fisher, Cynthia D. **Human Resource Management**. Houghton Mifflin Co.: Boston, 1999. S.86.'den aktaran Hatice Küçükönel ve Vildan Korul, "Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, s.76. [http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-\(67-90\).pdf](http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-(67-90).pdf), (22.08.2017)

Gallaghe, Peter. **Human Resource Planning**, Broadstairs, Kent, UK: Scitech Educational, 2000, s.5.

Gerede, Ender. **Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler Teori Ve Türkiye Uygulaması**, SHGM Yayınları, Yayın No: HUD / T-01, 2015, s.18, 142-144.

Gerede, Ender. **The Evolution of Turkish Air Transport Industry: Significant Developments and the Impacts of 1983 Liberalization**. Yönetim ve Ekonomi, 17 (2), 2010, s. 83.

Göküş, Mehmet, Erdal Bayrakçı ve Yasin Taşpınar. "Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Selçuk Üniversitesi, Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı, 2014, s. 59.

Gratton, Lynda. **A.Real Change**, People Management, March 2000, s.30.

Gülfidan, Barış. "Pazarlama Kaynaklarının Rekabetçi Üstünlük Geliştirmedeki Rolü", **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, Sayı 1, Nisan, 2002, s.19.

Gün, Devrim. **Hava Kargo Pazarının Lojistik Açısından Değerlendirilmesi Ve Türkiye İçin Durum Analizi**, Eskişehir-2007, s.140, 141.

Gürüz Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2009, s.235.

Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22), 2016, s.2.

Havacılık ne zaman ortaya çıkmıştır? Havacılık nasıl gelişmiştir, havacılıkta kullanılan araçlar ve tarihsel gelişimi, <http://www.nkfu.com/havacilik-tarihi-ve-gelisimi/>, (24.08.2017)

Hertwig, Paul ve Philipp Rau. **Risk Management In The Air Cargo Industry, Revenue Management Capacity Options And Financial Intermediation**, Hamburg: Diplomica Verlag, 2010, s.6.

Hofton, A. **Forecasting in Air Transport**, Aeronautical journal, 1983, s.85.

Hoskisson, Robert E. Ve HITT, Michael A. **Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum**, Journal of Management, Vol.25, Issue: 3, 1999, s.16.

<http://blog.reklam.com.tr/pazarlama/hedef-pazarin-secimi/951/>, (22.09.2017)

<http://easamodul10.blogspot.com.tr/2015/11/havayolu-pazarlama.html>, (03.08.2017)

<http://havakargoturkiye.com/Roportaj/7/189/canli-hayvan-tasimaciligi-uzerine>, (1.08.2017)

<http://www.airnewstimes.com/yasar-ozturk-havayolu-pilot-transferleri-genelgesi-650-yazisi.html>, (23.08.2017)

<http://www.airporthaber.com/thy-haberleri/thy-ile-gozen-anlasti.html>, (23.08.2017)

<http://www.kokpit.aero/hava-kargo-trafigi-rekor-buyume>, (20.07.2017)

<http://www.lojistikhatti.com/haber/2013/12/canli-hayvan-tasimaciliginda-branslasmaya-ihhtiyac-var>, (1.08.2017)

<http://www.navlun.com.tr/en/blog/havayolu-pazarina-iliskin-genel-kavramlari/119>, (07.03.2017)

<http://www.navlun.com.tr/tr/blog/rekabet-analizi-acisindan-havayolu-pazari/305>, (22.09.2017)

<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/sanayi-uretiminde-cigir-acan-teknolojiler-uc-boyutlu-3d-yazicilar/1820>, (26.08.2017)

<https://sfnrdrmr.wordpress.com/2013/12/21/benchmarking-kiyaslama-dantatsu/>, (2.02.2018)

<https://www.havayolu101.com/2009/09/19/bayrak-tasimak/>, (06.02.2018)

<https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasus-londrada-dusuk-maliyetli-havayolu-uygulamasini-anlatti>, (07.02.2018)

<http://www.airnewstimes.com/talip-kislakci-havacilikta-rekabet-deregulasyon-ve-slot-648-yazisi.html>, (15.02.2018)

IATA. **Fact Sheet Economic & Social Benefits of Air Transport**, 2014, s.1.
https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/fact-sheet-economic-and-social-benefits-of-air-transport.pdf, 10.08.2017)

IATA. **The Air Cargo Tariff (TACT) Manual Rules**, 76th Edition, IATA Publications, Netherlands, 2009, s.52.

IATA. **Vision 2050 Report Singapore**, 12 February, 2011,
https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf,
(03.08.2017)

İlgar, M. Zeki ve Semra Coşkun İlga. **Nitel Bir Araştırma Deseni Olarak Gömülü Teori (Temellendirilmiş Kuram)**, 2013, s.200.

Jay, Barney. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, s.102-103.

Kermally, Sultan. **People Management**, Viva Group India Ltd., Delhi, India, 2006, s.59-60.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2002, s.77.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 1995, s.165.

Kozak, Meryem Akoğlan. **Konaklama işletmelerinde Kariyer Planlaması**. İstanbul, Detay Yayıncılık, 2001, s.18.

Kök, Bekir. **İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlanması ve TCDD İşletmesine Yönelik Bir Model Önerisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2006, s.99-100, 109.

Küçükönel, Hatice ve Vildan Korul. “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Cilt XI, Sayı 1, 2009, s.76,89.

Lee, Mark E. **Matching Human Resource Strategy to Organizational Strategy: The Behavioral Perspective Re-Visited, A Dissertation Submitted to School of Business and Entrepreneurship**, Nova Southeastern University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Business Administration, 1994, s.25-26.

Lehmann, Donald R. Ve Russell S. Winer. **Analysis for Marketing Planning**, 5th Edition, Boston, MA: McGraw-Hill Irwin. 2002’den aktaran Golicic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T. **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.3, <http://www.freepatentsonline.com/article/Transportation-Journal/108115102.html>, (12.08.2017)

Maidment, F., **Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business**, Human Resources 95/96. 5th Ed. New York: Dushkin Publishing, 1995’den aktaran Arslan Mehmet Lütfi, **İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Ocak 2012, s.91,

<http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/download/1012000187/1012000104>, (21.02.2018)

McGraw-Hill International Third Editions, New York 1988, s.18. ve Schendel, Dan E.; Kenneth J. Hatten; **Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline**, Academy of Management Proceedings, 1972, s.100-101.

MESS Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası, **Dünya’da ve Türkiye’de Rekabet**, İstanbul: Mayıs 1997, s.30.

MEGEP, **Havayolu Taşımacılığında Kargo Türleri**, Ankara Mart, 2007, s.28-44, http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Hava%20Yolu%20Taşımacılığı.pdf, (30.07.2017)

Miles, Raymond E. Ve Charles C. Snow. **Organizational Strategy, Structure and Process**, New York: McGraw-Hill Book Co., 1978’den aktaran Ülgen, Hayri ve diğerleri, s.68.

Miller, Peter. **Strategic Industrial Relations and Human Resource Management: Distinction, Definition And Recognition**, Journal of Management Studies, Sayı 24 (4), 1987, s.352.

Morris, Abraham ve Des Griffini ve John Crawford. **Organization Change and Management Decision in Museum**, Management Decision, Vol.37, No.10, 1999, s.737.

Murphy, G.J. **Transport and Distribution**, 2 nd. ed.Business Books, London 1978, s.168-178.

Nawal, Taneja K. **Airline Planning : Corporate, Financial, and Marketing**, Levinton Books Blemington, 1983, s.151.

Newbert, S. L. **Value, ,Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Emprical Investigation of the Resource-Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, 29, 2008, s.745-748.

Oxford Economics UK Country Report. **Economic Benefits From Air Transport In The UK**, November, 2014, s. 4–25,

<https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiklYWw-czVAhUCZlAKHajlCAYQFggvMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.oxfordeconomics.com%2Fpublication%2Fopen%2F252821&usg=AFQjCNHQYeyuZUhevGZ1EppSH9INyieBAQ>, (10.08.2017)

Öç, Mustafa. **III. Ulusal Sivil Havacılık Sempozyumu**, Anadolu Üniversitesi Yayın. No: 548, Eskişehir 1991.

Öç, Mustafa. **Havayolu Şirketlerinde Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni, Sayı No:10,Nisan-Mayıs-Haziran 1992, s.9.

Öktem, Zübeyde. **Sivil Havayolu Kargo Taşımacılığında Fiziksel Dağıtım Sorunları ve Bu Sorunlara Çözüm Önerileri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s.9.

Özer, Pınar Süral. “Benchmarking”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 11/2, 1996, s.76.

Papatya, Nurhan. **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003, s.34.

Patrick, M. Wright, Gary C. Mc Mahan. **Theoretical Perspectiv Efor Strategic Human Resource Management**, Journal of Management, Vol.18, No. 2, 1992, s.298.

Patton, Michael Quinn. **How To Use Qualitative Methods İn Evaluation**, Newbury Park, CA: Sage, 1987.

Patton, J. **Human Resource Management (HRM) in The Aviation Industry. The Journal of Global Business Management**, 2015, s.1.

Porter, M. E. **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**. New York: Nova Publishing Company, 1985, s11.

Porter, Michael E. **Rekabet Stratejisi**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık; İstanbul, 2003, s. 5-6, 43.

Ray, D. Inventory Management. İm Gattorna (ed.), **Handbook of Physical Distribution**, 1983, s. 169-183.

Reed, Richard, De Filippes R. J. **Causel Ambiquity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage**, Academy of Management Review, Vol. 15, No: 1, 1990, s. 88-102.

Rekabet Kurumu. **Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ**. Tebliğ No: 2010/4, 2010, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=9.5.14354&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Rekabet%20Kurulundan%20>, (23.09.2017)

Sancaklı, Ayfer. **Uluslararası Lojistik Şirketlerinde Karşılaştırmalı Ölçüm (Benchmarking) Uygulamaları**, Haziran, 2006, s. 28 - 30, http://havakargoturkiye.com/App_FileUpload/Files/Databank_6fYTD_asancakli.pdf, (21.08.2017)

Sarılgan, Ali Emre. **Bölgesel Havayolu Taşımacılığı Ve Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler**, Doktora Tezi, 2007, S.22, den aktaran, Ender Gerede, Akansel Yalçınkaya, **Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler Teori Ve Türkiye Uygulaması**, Yayın No: HUD / T-01, 2015, s.143.

Sarvan, Fulya, Eren Arıcı Durmuş, Janset Özen, Bahattin Özdemir, Ebru Tarcan İçigen. “Ön Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İİBF Dergisi** (6) 2003, s.80, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868899.pdf>, (26.08.2017)

Schneider, Lewis M. **The Future of the U.S. Domestic Air Freight Industry: An Analysis of Management Strategies**, Harvard University Press, 1973, s.35.

Schuler, Randall S. and Susan E. Jackson. **Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices**, The Academy of Management Executive, 1(3), 1987, s. 208'den aktaran Erkut Haluk, **Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri**, Yalın Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.256.

Schuler, Randall S. ve Susan E. Jackson. **Liking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices**, The Academy of Management Executive, Vol.1, No.3, 1987, s.213.

Selim, Yazıcı. **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2001, s.161-166.

Sharan, B. Merriam. **Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber**, çev. ed. Selahattin Turan, Nobel Yayınları, Ankara, 2013, s.87.

Shaw, Stephen. **Airline Marketing And Management**, Pitman Publishing Limited, London, 1985, s.37-38, 78, 159.

SHGM Yayınları. **Kargo Hizmetleri**, Yayın No: HAD/T-23 Ekim 2015, Ankara, s.24, 50, 53-55, 69.

SHGM, **Gözetim Ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, Kasım 2016, Ankara, s.220-221, 294, 376, 383.

Simsek, M. Şerif ve Adnan Çelik. **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, Şubat 2004. s.10.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), **2017 Faaliyet Raporu**, 2017, s.27, 30, 32, 34-36, 52-53,
<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf>, (23.08.2017)

Soto, Angel, Eagle. **Global Logistics Personal Conversations**, August and November, 2000'den aktaran Golicic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T. **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.2,
www.jstor.org/stable/pdf/20713537.pdf?refreqid=search%3A75f1efe34bf0b4a5a4a73900dcafc6e1, (12.08.2017)

Şen, Zeynel ve Şükrullah Dolu. **Hiper Rekabet Stratejileri**, İstanbul, Müsiad Yayınları, 2004, s.29.

Şengür, Yusuf. **Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2004, s.24-25.

Şimşek, Zahide. **İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama**, ,Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.10.

The National Academies Press. **Estimating the Economic Impact of Air Cargo Operations At Airports**, Part 1: User's Guidebook and Part 2: Research Report, Contractor's Final Report for ACRP 03-16 Submitted July 2014, s.8-9. <http://www.trb.org/Publications/Blurbs/171800.aspx>, (09.08.2016)

Tikici, Mehmet, & Bünyamin Akdemir. "Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama", **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya, 2002, s. 861.

Timur, Hikmet. "İşletmelerde İnsan gücü Planlaması". **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1989, s.129.

Töremen, Fatih. **Öğrenen Okul**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.45.

Truss, Catherine ve Gratton Lynda. **Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 3, 1995, s.675.

Tunçer, Polat. "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31/1, 2012, s.88, 206.

Türk Hava Yolları Akademisi, **Özel Kargolar Kitabı**, İstanbul, 2010, s.4.

Türkel, Asuman. **İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.59.

Ulaştırma Denizcilik, Haberleşme Bakanlığı (UDHB), **Havacılık ve Uzak Teknolojileri**, 2017, s.326,

<http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>, (28.02.2018)

University of Memphis. **An Economic Assessment of the Impact of the Memphis International Airport**, 2009, s.9,

<http://www.flymemphis.com/Areas/Admin/Images/FinancialReports/Economic%20Impact%20MEM%202009.pdf>, (10.08.2017)

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s.70-72, 256, 295.

Ünnü, A., A., Keçecioglu. T. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review, 9/4, 2009, s.1184.

Wallum, Peter. **Why Diligent Directors Consider Cultural Connotations**, People Management Oct. 2000, s.46.

Wheelen, Thomas L. Ve Hunger David J. **Strategic Management and Business Policy**, Thirteenth Edition, Toward Global Sustainability, New Jersey 2012. s.1-7, http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/Thomas%20L.%20Wheelen,%20Strategic%20Management.pdf, (19.08.2017)

Wilson, Sarah. **Human Resource Management in the Airline Industry - The Example of Star Alliance**, Master's Thesis, 2005, s.1, <http://www.grin.com/en/e-book/41155/human-resource-management-in-the-airline-industry-the-example-of-star>, (24.08.2017)

Wood, F. Donald, Barone P.A., Murphy R.P. Ve Wartlow D. **International Logistics**, New York, AMACOM, 2. Baskı, 2002, s.183.

Woodruff, Robert B. and Sarah F. Gardial. **Know Your Customer: New Approaches to Customer Value and Satisfaction**, Cambridge, MA: Blackwell, 1996'dan aktaran Golicic, Susan L., McCarthy, Teresa M., Mentzer, John T. **Conducting A Market Opportunity Analysis For Air Cargo Operations**, 2003, s.3, <http://www.freepatentsonline.com/article/Transportation-Journal/108115102.html>, (12.08.2017)

World Bank. **World Development Indicators**, 2002, s.1, https://www.icao.int/Security/aircargo/Documents/AirCargo_EconomicDevelopment.pdf, (10.08.2017)

www.shgm.gov.tr (16.02.2006)'den aktaran, Ünal Battal, Harun Yılmaz, Savaş Ateş S. "Türkiye'de İç Hatlarda Serbestleşme Ve Geleceği", **Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu 12-14 Mayıs 2006**, NEVŞEHİR, s.1, 4, https://www.researchgate.net/publication/255994714_TURKIYE%27DE_IC_HATLARDA_SERBESTLESME_VE_GELECEGI (23.08.2017)

Turşucu, Eyüp. **Türkiye'de Havayolu Kargo Taşımacılığı Pazarlaması: Sorunları Ve Çözüm Önerleri**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1995, s.2, 42-44, http://www.havakargoturkiye.com/App_FileUpload/Files/Databank_Rg1Y5_etursucu.pdf, (07.01.2018)

Yakut, Fikriye. **Hava Kargo Taşımacılığının Türkiye'deki Mevcut Durumu Ve Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler**, Yüksek Lisans Tezi Nisan, 2012, s.15.

Yarımkaya, Azmi. İSO – KATEK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İSO Yayın No: 2011/34, s.12-27.

Yavan, Ö., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı", **Akademik Bakış Dergisi**, 2012, s.1.

Yavuz, Selahattin. **Altı Sigma Yaklaşımı ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama**, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bil. Enst., Erzurum, 2006, s.122.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 6.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008, s.121.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2011, s.39.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2004, s.107.

Yorgancılar, Fatma Nur. “Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, s.385, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289029>, (24.09.2017)

Yüksel, Mustafa, Özgür Demirtaş, Mustafa Kurt ve Diyar Akay, **Havacılık Kazalarında İnsan Faktörü**, http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/51/Makale4.pdf, (24.08.2017)

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.8.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s.36.

Zaim, Selim. **Kıyaslama (Benchmarking) Yolu ile Daha İyiye Ulaşmanın Öğrenilmesi**, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, No: 38, 2000, s. 975.



EKLER

EK 1: Tehlikeli Maddelerin Etiketleri ve Sınıfları

		Sınıf 1 (Toplam 6 Bölüm): Patlayıcılar (1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6) büyük bir çoğunluğu havayoluyla taşınması yasaktır. Örnek: TNT, dinamit, torpidolar, semteks, data sheet, A4, C4, fünye vb.
		Sınıf 2 (Toplam 3 Bölüm): Gazlar (2.1, 2.2, 2.3) 2.1 Yanıcı Gaz örnek: bütan, metan, propan, hidrojen, asetilen vb.
		2.2 Yanıcı Olmayan, Zehirli Olmayan Gaz örnek: nitrojen, oksijen, yangın söndürücü, CO, helyum vb.
		2.3 Zehirleyici Gaz örnek: biber gazı, sinek kovucu, serin gazı, hardal gazı, klor vb.
		Sınıf 3 Yanıcı Sıvı: örnek: aseton, asetal, kerosen, benzin, cila, çözücüler, izopropanol, katran, alkol, dizel, jet A1 vb.
		Sınıf 4 (Toplam 3 Bölüm): Katılar(4.1, 4.2, 4.3) 4.1 Yanıcı Katı örnek: çatapat, magnezyum, naftalin, nitronaftalin, kibrit, sülfür (kükürt) vb.
		4.2 Kendiliğinden Patlayan Maddeler örnek: magnezyumdiyamit, fosfor, karbon vb.
		4.3 Islandığında Yanan Katı örnek: sodyum, potasyum, karpit, lityum, kalsiyum silikon vb.
		Sınıf 5 (Toplam 2 Bölüm): (5.1, 5.2) 5.1 Oksitleyiciler örnek: kalsiyumklorat, amonyum-nitrat (sunî gübre), ağartıcılar, magnezyum peroksit vb.

	5.2 Organik Peroksit örnek: saç boyası, tert-butil hidroperoksit, katı-sıvı organik peroksit vb.
	Sınıf 6 (Toplam 2 Bölüm): (6.1, 6.2) 6.1 Zehirleyici Maddeler örnek: arsenik, siyanür, nikotin, haşere ilaçları, anilin vb.
	6.2 Bulaşıcı Maddeler örnek: HIV virüsü, sarılık, virüsü, hantaan, KKKA, ebola virüsü, şarbon (antraks) vb.
	Sınıf 7 (Toplam 3 Kategori): (Kat 1, Kat 2, Kat 3) 7 örnek: tıbbi veya endüstriyel amaçlı radyonüklidler veya izotoplar, kobalt (CO-60), iridyum (ir-192), teknesyum (tc-99), iyot (i-131), sezyum (cs-137).
	Sınıf 8: Aşındırıcılar örnek: tuzruhu, kezzap, cıva, nitrik, asit, lavabo açacakları, sodyum hidroksit, kostik, sıvı akü vb.
	Sınıf 9: Çevreye zarar veren maddeleri de kapsayan çeşitli tehlikeli maddeler. Örnek: can yelekleri, can botları, asbest, kurubuz, mıknatıslar, motorlar, motosikletler, hava yastıkları, ilkyardım çantaları, sarımsak özü, gülyağı vb.

Kaynak: http://www.pisl.com.pk/Dangerous_Goods_Management.html ve http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/Gozetim_ve_Yonetim_Hizmeti_Kitabi.pdf, s.227-229'den derlenerek tablolaştırılmıştır.
(01.08.2017)

EK 2: Araştırmada Kullanılan Görüşme Soru Formu

Değerli katılımcı,

Bu çalışma; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Lojistik Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında “Havayolu Taşımacılığında Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Hava Kargo İşletmelerine Yönelik (Nitel) Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının teorik kısmını desteklemek üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, ilgili tüm veriler gizli kalacaktır.

- Görüşme sürecinde vereceğiniz tüm bilgiler gizli kalacaktır. Bu bilgileri araştırmacı dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçlarında görüştüğüm bireylerin isimleri kesinlikle rapora yansıtılmayacaktır. İsterseniz sonuç kısmı kesinleştirilmeden onayınız alınacaktır.
- Görüşmeye başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mıdır?
- Görüşmeyi izin verirsiniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mıdır?
- Bu görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirsiniz başlamak istiyorum.

Araştırmaya sayladığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Metin ŞENEL

1. Bölüm: Görüşme Soruları

1. İnsan kaynakları yönetimi üst yönetimle beraber örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine katılıyor mu?

1.A. Peki, rekabet odaklı stratejilerin belirlenmesinde, insan kaynakları yönetiminin nasıl bir rolü olduğunu merak ediyorum, bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?

1.B. Uzun dönemli stratejik planlara İKY'nin dâhil edilmesi örgüte nasıl bir rekabet avantajı kazandırmaktadır?

- Gelecek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yeteneklerin değerlendirilmesi, elde edilmesi, elde tutulması, eğitim ve kariyer fırsatlarının sunulması gibi.

2. İşletmenizde İKY'nin yürüttüğü stratejik uygulamaların neler olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?

- İşe alma, yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim-geliştirme, kariyer, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi

3. İnsan kaynakları planlamasında stratejik yönetim sürecinin nasıl olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?

3.A. Personelin teminine yönelik stratejik uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?

3.B. Personelin işe alınması ve yerleştirilmesi noktasındaki stratejik uygulamalarınızdan bahseder misiniz?

3.C. Peki, bu stratejik uygulamalar örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir katkı sağlamaktadır?

3.Ç. Sizce nitelikli personel temini nasıl sağlanmalıdır?

3.D. Bu konuda stratejik planlarınızdan bahseder misiniz?

4. İşletmenizin personel eğitimine yönelik faaliyetlerinden bahseder misiniz?

4.A. Eğitim faaliyetlerinin örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir rolü vardır?

4.B. İşletme bünyesinde verilen eğitimlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya nasıl bir etkisi olabilir?

4.C. Personelin kendini eksik gördüğü konular ile ilgili eğitim taleplerini nasıl değerlendiriyorsunuz, bu konuda stratejik planlarınız nelerdir?

5. Performans yönetim sisteminizden bahseder misiniz?

5.A. Performans yönetim sisteminin örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir rolü olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?

5.B. Örgütün stratejik amacına katkı sağlayan değerlendirme kriterleriniz nelerdir?

- Kişisel Özellikler ve kendini geliştirme
 - o Bilgi ve tecrübe yeterliliği
 - o Kendini geliştirme
 - o Dikkat ve özen
 - o İş takibi ve bitiricilik
- İletişim ve ilişkiler
 - o Alt ve üstleri ile iletişim ve uyum
- İş sorumluluğu ve karar verme
 - o Verilen görevi zamanında ve tam olarak yerine getirme
 - o Sorun çözme yeteneği
- İnisiyatif kullanma yeteneği gibi

5.C. Sizce bahsettiğiniz kriterlerden hangisi, işletmenizin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine daha fazla katkı sağlamaktır?

5.C. Performans verileri ile personelin kariyer planlaması arasında nasıl bir ilişki vardır?

5.D. İşletmenizin kariyer yönetimine yönelik stratejik planları hakkında bilgi verebilir misiniz?

5.E. Performans verilerine göre çalışanlara sunulan danışmanlık ve rehberlik hizmetleri, örgütsel performansı nasıl etkiler?

- Kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, müşteri memnuniyeti gibi göstergeler.

5.F. İşletmenizde uygulanan teşvik sistemlerinin stratejik amaçlarınızı destekleme noktasında nasıl bir rolü vardır?

- Ücretlendirme ve ödüllendirme gibi

5.G. Personel ücretlendirme üzerine alınmış stratejik kararlarınız nelerdir?

- Performansa dayalı ücretlendirme
- Nitelikli personeli örgüte çekme
- Statüye uygun ücretlendirme
- Motivasyon artırıcı ücretlendirme
- Çalışma koşulları, ek yardım ve ödüllerin gibi

5.H. Peki, bu stratejik kararlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada nasıl bir etkisi olabilir?

6. İKY'nin departmanlar arasındaki uyum ve rehberliği sağlamada nasıl stratejik bir rol üstlendiğini açıklar mısınız? Peki, bu roller sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya nasıl bir katkı sunar?

- İşgücünün artırılması / azaltılması yönündeki rehberlik,
 - o İş gören ihtiyacının belirlenmesi
- Farklı bölümler için personel bulma ve seçme,
 - o Personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde,
 - o Personellere verilecek eğitimin değerlendirilmesinde,

- o Personellerin performans değerlendirmesinde,
- o Personelleri motive etme uygulamalarının belirlenmesinde,
- o Personellerin ödüllendirilmesinde,
- o Personellerin kariyerler geliştirme planlarının belirlenmesi gibi.

7. İşletmenizde değişim mühendisliği ve kıyaslama (Benchmarking) yöntemlerinin uygulanıp uygulanmadığını merak ediyorum, bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?

7.A. Değişim mühendisliği üzerinde İKY'nin nasıl bir rolü vardır? Peki, kıyaslama (Benchmarking) üzerinde nasıl bir rolü olmaktadır?

7.B. Bu stratejik rollerin rekabet üstünlüğü elde etmeye nasıl bir etkisi olabilir?

7.C. Bu yöntemlerin hizmet süreçlerinize nasıl bir katkı sağladığını merak ediyorum, bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?

2. Bölüm: Katılımcının Mesleki ve Uzmanlık Bilgisi

Sıra	Katılımcının;	Mesleki ve Uzmanlık Bilgisi		
		Katılımcı S1	Katılımcı S2	Katılımcı S3
1	Yaşı			
2	Eğitim Durumu			
3	Uzmanlık Alanı			
4	Sektörel Tecrübe Süresi			
5	Pozisyonu			
6	İşletmede İnsan Kaynakları Yöneticisi Olarak Çalışma Süresi			
7	İşletmede İnsan Kaynakları Yöneticisi Olarak Sorumlu Olduğu Personel Sayısı			
8	İnsan Kaynakları Yöneticisi Olarak Mesleki Tecrübesi			