

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ: SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ELDE ETME

Serap Benligiray¹, Yeşim Kurt^{2*}

¹ Prof. Dr., Faculty of Economics and Administrative Sciences, Anadolu University, TURKEY,
sbenligi@anadolu.edu.tr

² Res. Assoc., Faculty of Aeronautics and Astronautics, Anadolu University, TURKEY,
yesimkurt@anadolu.edu.tr

*Sorumlu Yazar

Abstract

The Rol of Strategic Human Resource Management in the Aviation Industry: Achieving Sustainable Competitive Advantage

This study deals with Strategic Human Resource Management Approach which is used to obtain competitive advantage from human resources. This approach is critical to aviation industry as competition is intense because of deregulation and globalization. The main aim of this study is to discuss the place and importance of Strategic Human Resource Management by presenting the relationship between strategic human resource management and aviation industry. To reach to these aims, related literature is used.

Keywords: Human resources, strategic human resource management, aviation industry.

1 GİRİŞ

Günümüzde ekonomik, sosyal ve siyasal sistemleri kökten dönüşüme zorlayan gelişmelere tanık olunmaktadır. Bunlardan en önemlileri, küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi (Erdut, 2002, s.10-12; Barutçugil, 2004, s. 2-22) ve havacılık sektörü içinde çok önemli bir dönüm noktasına işaret eden serbestleşme ve liberalleşme yönündeki gelişmelerdir. Ekonomik anlamda küreselleşme, sermayenin dünyanın her yerinde serbestçe dolaşmasıyla ilgilidir. Bu durum örgütlere, ülkeleri dışındaki pazarlara açılma, ürün veya hizmetlerini sunma, ucuz veya profesyonel işgücüne ulaşma olanağı verir. Teknolojik gelişmeler, bilgisayarın, telefonun, internetin, ağ teknolojilerinin hızla yayılması ve iş yaşamının yapısını değiştirmesiyle ilgilidir. Yeni iş tasarımlarının ve sanal organizasyonların doğmasına neden olan bu gelişmeler, havacılık sektörünü de etkilemiştir. Gelişmiş ve güvenilir sistemlere sahip hava araçlarıyla hızlı, konforlu ve emniyetli bir şekilde seyahat etmek mümkün hale gelmiştir. Serbestleşme, havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerin sahip olduğu kurallarda kısıtlayıcı özelliklerinin hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması anlamında bir eyleme işaret etmekte ve daha çok ulusal düzeydeki ekonomik

düzenlemeleri kapsadığı görülmektedir. Liberalleşme, devletlerin ya da hükümetlerin bu konudaki düşüncelerine, seçimlerine ya da başka bir anlatımla “politikalarına” işaret etmektedir. Uluslararası havayolu taşımacılığında ekonomik konuları düzenleyen kısıtlayıcı kuralların hafifletilmesi ya da kaldırılması eğilimleri genellikle bir süreci anlatmakta ve yazında “liberalleşme” adıyla anılmaktadır (Gerede, 2015, s.100).

Yukarıda sözü edilen değişikliklerin yaşandığı süreçte örgütler gittikçe daha da yoğun bir çevrede faaliyet göstermek zorunda kalmıştır. Örneğin, 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri, başlattığı liberalleşme süreciyle iç hatlarını serbestleştirmiş ve farklı ülkelerle ikili anlaşmalar yoluyla farkı pazarlara giriş izni elde etmiştir. ABD, önce Hollanda, sonra Kuzey ve Orta Pasifik, daha sonra Güney Kore, Tayvan, Tayland ve Singapur pazarını liberalleştirmiştir. Bu yöndeki eğilim 1980 li yıllarda Avrupa'ya sıçramış; Hollanda, Almanya, Belçika, Lüksemburg, İsviçre, İrlanda gibi ülkeler arasındaki pazarlar; 1990'lı yıllarda Latin Amerika, Afrika, Orta ve Uzak Doğu, Hindistan ve Avusturalya gibi ülkeler arasındaki pazarlar liberalleşmiştir (Budd, Francis, Humpreys, & Ison, 2014, s. 79; Doganis, 2005; Gerede, 2015). Bu değişimle birlikte, pazara erişim ve giriş sınırlamaları, fiyat ve kapasite sınırlamaları ortadan kalkmış, düşük maliyetli strateji izleyen havayollarının rekabet edebilmesini kolaylaştıran ve gelişmesi için uygun olan bir zemin hazırlamıştır. Öncülüğünü Southwest Havayolları'nın 1971 yılında yaptığı düşük maliyetli uçuşlar, fiyata duyarlı yolcuların dikkatini çekmiş, normal zamanda hiç uçmayacakken düşük fiyatın cazibesine kapılarak havayolunu tercih etmelerine neden olmuştur. Havayolu taşımacılığının çoğu kişi için pahalı bir seçenek olmaktan çıkması, havacılık pazarının hızla büyümesine neden olmuştur. Büyüyen pazar, bu pazarda farklı stratejileri izleyen havacılık örgütlerinin istihdam ettiği çalışanların niceliğini ve niteliğini etkilemiştir.

Tüm bu gelişmelerin etkisiyle havacılık sektöründe rekabet kritik bir niteliğe bürünmüştür. Bu anlamda bir yandan üretimdeki becerisi diğer yandan tüketimdeki beğenisiyle, rekabetin anahtar unsuru haline geldiği yeniden keşfedilen insanın iş ve çalışma yaşamı koşullarının düzenlenmesinde geleneksel yaklaşımlar, kurallar ve yöntemler yeterli olmamaktadır (Erdut, 2002, s.1). Bu noktada, etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve insan kaynakları yönetimine stratejik bakış daha da önem kazanmaktadır. Çünkü, insan kaynakları temelde örgütün tüm süreçleriyle ilişkilidir. Bu nedenle örgütün, rekabet avantajı elde etmesi ve bu avantajı elinde bulundurarak sürdürülebilirlik kazanması insan kaynağı ve bu kaynağın stratejisiyle uyumuyla, kısaca stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgilidir.

Türkiye'de havayollarında insan kaynakları yönetimini inceleyen (Küçükönel & Korul, 2002) ve havacılık sektöründe iş ve çalışan niteliğinin motivasyon ve iş tatmini üzerine etkisini inceleyen araştırmalar (Suntur, 2012) yapılmış olmasına rağmen, stratejik insan kaynakları yönetimi ve havacılık sektörü arasında ilişkinin kurulduğu bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmada sektör için stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi tartışılmaktadır. Bu tartışmanın temel amacı havacılık işletmeciliği açısından stratejik insan kaynakları konusunda bir farkındalık yaratmak ve yazındaki bir boşluğu doldurmaktır.

2 HAVACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Günümüzde, teknoloji, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş, küreselleşme, serbestleşme ve liberalleşme gibi nedenler havacılık örgütlerini de etkilemiş, rekabet yoğun bir çevrede varlıklarını sürdürmek zorunda bırakmaktadır. Bir yandan ulusal ve uluslararası düzenlemelere uyum sağlayarak emniyetli ve güvenilir bir şekilde hava taşımacılığına katkı sağlayan havacılık örgütleri öte yandan, sürekli büyüyen (ICAO, 2015, s. 7) havacılık pazarında farklı stratejilerle varlığını sürdürmeye çalışmaktadır.

1940-1960 yılları devletlerin havacılık sektörüne yoğun bir biçimde finansal destek yaptıkları “altın dönem” olarak nitelendirilir. Devletle bu desteği hem ulusal prestij, hem de ordunun yeteneklerini geliştirme meselesi olarak görmüşlerdir. Uçak ve motor endüstrileri bir araya getirilmiş, hükümet sübvansiyoları mühendisleri, pilotları, teknisyenleri yetiştirmek ve sivil havacılığa yönelik geliştirmek için kullanılmıştır. “İnsan faktörü” olarak nitelendirilen 1960-1979 yılları havacılık sektörünün uzun mesafeli taşımacılık yapabilme mücadelesi verdiği bir dönemdir. Bu dönemde hava taşımacılığı diğer ulaşım seçeneklerine kıyasla daha emniyetsiz ve güvenilmez olarak görülmektedir. Uçak kazalarının ve insan hatalarının konuşulması, mühendislerin ve pilotların yeteneklerine dikkati çekmiş ve onların hatalarını azaltmak için yeteneklerini geliştirmeye yönelik girişimlerde bulunulmuştur. Bu sayede, uçak kaza oranlarının azaltılacağı görüşü hâkim olmuştur. Kokpit kaynak yönetimi gibi uygulamalar da bu dönemde geliştirilmiştir.

1980-199 yılları arası, “embriyo dönemi” olarak nitelendirilmektedir. Bu dönemde serbestleşme ve liberalleşme politikalarının hayata geçirilmesi nedeniyle geleneksel işçi-işveren ilişkisinin değişmeye başladığı dikkat çekmektedir. Bayrak taşıyıcılarının yanı sıra, özel hava yolları ve maliyet liderliği taşıyıcılarının ortaya çıkması sektörün yapısını değiştirmeye başlamıştır. Rekabetin ortaya çıkmaya

başlaması, yeteneklerin önemi anlaşılmaya başlanmış, havayolunun etkililiğini artırması için yetenekli olduğu düşünülen yabancı uyruklu çalışanlar da istihdam edilmeye, hatta yöneticiler ve ekipler ithal edilmeye başlanmıştır.

2000'li yılların başından itibaren sektör için "yetenek savaşları dönemi" yaşanmaya başlanmıştır. Bu yıllar rekabetin daha da şiddetlendiği, bununla birlikte 11 Eylül gibi krizlerin de görüldüğü dönemdir. Kriz döneminde hava yolları kapasitelerini yüzde 20 oranında küçülmesi nedeniyle işten çıkarmalar artmış ve eğitim bütçeleri kısıtlanmaya başlamıştır. Sektördeki küçülme, lisanslı insan kaynağı sağlayan havacılık eğitim programlarına ve eğitim kuruluşlarına da yansımış, yetenek havuzu daralmıştır. Bunu izleyen süreçte, borç yüklenerek kendi eğitim bütçelerini karşılamaya çalışan öğrenci pilotlar, mühendisler ve diğer yetişmiş personel grubu ortaya çıkmaya başlamış; bu yatırımlar birçok insan için pahalı bir durum haline almıştır. Bununla birlikte bazı havayolları da yetenekli gördüğü pilot, teknik personel vb. çalışanların eğitimlerine sponsorluk yaparak, örgüt içinde tutmaya çalışmıştır.

Günümüzde, sektörün tekrar toparlanması ve ivme kazanmasıyla birlikte yetenekli personele olan ihtiyaç iyice artmış ve bu durum insan kaynağı kıtlığına neden olmuştur. Tüm bunlara ek olarak, bilginin, uzmanlığın ve teknolojinin çok önemli olduğu bu sektörde, bilgi tabanlarını değiştirmek isteyen çok sayıda havayolu bunun yolunu yetenek avcılığı yapmakta bulmuş ve yetenek savaşlarına girişmiştir. Özellikle düşük maliyetli havayolu örgütlerinin gelişmesi bu durumu tetiklemiş, bu havayolları insan kaynağının kıt olduğu dönemlerde rekabetçi ücretlerle birlikte diğer havayollarından kıdemli pilot transferleri yapmıştır. Bu dönemde, çok sayıda havayolu, düşük maliyetli taşıyıcıları soyguncu olarak nitelendirmiştir. 2000'li yıllarda havayolları arasında, birbirlerinin çalışanlarını transfer etmemek için centilmenlik anlaşmaları yapılmaya başlanmıştır. Örneğin, Asya Pasific Havayolları Birliği üyeleri olan Korean, Japan, Singapore gibi havayolu işletmelerine birbirlerinden yetişmiş personel transfer etmemeleri konusunda tavsiyelerde bulunmuştur (Amoah, 2015). Bu tavsiyelere rağmen, hava taşımacılığı sektörünün hızla büyümesi, her hafta neredeyse 30 yeni jetin sahaya sürülmesi, her biri için en az 10-12 arasında yeni pilotun seçilmesini ve eğitilmesini gerektirmektedir (Patton, 2015, s.1). Dolayısıyla istenen yetkinikteki insan kaynağı, havacılık örgütleri için paylaşılmayan kıymetli bir kaynak görülmeye devam etmektedir.

Türkiye'de pazardaki tüm bu gelişmelerden etkilenmiş, Sivil Havacılık Kanunu'nda yapılan düzenleme ile 2003 yılında iç hat pazarının serbestleşmesiyle, ülke havacılık pazarı da büyüyen ve rekabetin yaşandığı bir pazar haline almıştır. Bu süreçte, ülkemizdeki 2003 yılında 162 olan uçak sayısı 2014 yılında 422'ye ulaşmış; koltuk kapasitesi 27.599'dan 76.297'ye ulaşarak yüzde 176 artış göstermiştir. Sektörün 2003 yılında 2.2 milyar dolarlık ekonomik değeri 2014 yılında 23,8 milyar dolara ulaşmıştır. 2003 yılında 65.000 kişi olan sektör çalışan sayısı 2014 yılında 181.000'e yaklaşmıştır (SHGM, 2014, s. 28-41). Bu durum sektördeki örgütleri tüm süreçlerinde stratejik düşünmek zorunda bırakmıştır. Bu sektördeki örgütler stratejileriyle uyumlu insan kaynağını elde emeyi, elde tutmayı, yetenekleri ve performansları geliştirmeyi sağlayacak stratejileri uygulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak zorundadır. Örgütün stratejik yönetimine katkı sağlayan en önemli adımlarından biri taklit edilemeyecek tek kaynak olan insanlardır. Örgütün stratejisiyle bütünleşmiş, etkili insan kaynakları yönetimi örgütün bir işveren markası olarak diğer örgütler arasında fark yaratmasına ve rekabet üstünlüğü kazanmasına katkı sağlayacaktır.

Havacılık örgütleri için insan kaynağı ayrı bir öneme sahiptir. Uçak kaza ve kırımları, havacılık güvenliğini tehdit eden terör olayları insan hata ve ihlallerinden kaynaklanabileceği gibi, yetenekli ve dikkatli çalışanlarca önceden fark edilerek önlenmektedir. Uçak kazaları, yüzlerce can kayına neden olabileceği gibi, örgüt için ciddi bir maliyet ve itibar kaybı da yaratmakta ve sürdürülebilirliği tehlikeye sokmaktadır. Sektör içinde birbirini etkileyen ve etkilenen alt sistemler bu durumdan etkilenecek, havayolun tedarikçisi ya da müşterisi olan diğer havacılık örgütleri için de olumsuz sonuçlar doğacaktır. Özellikle, pilot, kontrolör, uçak teknisyeni, dispeçer gibi çalışanlar hava taşımacılığına doğrudan katkı sağlayan ve kritik bir rol oynayan lisanslı çalışanlardır. İnsan kaynaklarının, kritik görevlerde bulunan çalışanları özenle seçmesi, işe yerleştirmesi, geliştirmesi ve takip etmesi gerekmektedir. Havacılık sektöründe, yolcu taşımacılığı yapan havayollarının yanı sıra yakıt, yer hizmeti, ikram, bakım, kargo, terminal gibi farklı tipte örgütler de vardır. İnsan kaynağı, havaalanı güvenliğinin sağlanmasında; uçuş operasyonu sırasında uçağın kapısının açılmasında, yakıt ve bagajın uçağa yüklenmesinde, temizlik hizmetlerinde; uçağın emniyetli bir şekilde uçurulmasında, yolcunun memnuniyetinin sağlanarak bağlılığının sağlanmasında, yani tüm operasyonel süreçlerde doğrudan rol oynamaktadır.

Bunların yanında, hangi pazara hangi rekabet stratejisiyle girilecek? Büyüme, küçülme, çekilme gibi kurumsal stratejilerden hangileri uygulanacak? gibi kritik sorulara cevap arayan, örgütün geleceğine yön veren, stratejileri ve politikaları belirleyen ve bunları uygulayan örgütün insan kaynağı olacaktır. Havacılık sektörü için bu tip stratejik kararlar beraberinde büyük maliyetler de getirmektedir. Örneğin, bir havayolunun,

dört yıl sonra girilmesi planlanan bir pazar için filosunu planlaması, gerekliyse uçak alımına gitmesi ve bu uçağı kullanacak uçuş ekibini planlanması, seçmesi, eğitmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin maliyeti oldukça yüksektir. Yanlış kararlar sonucu katlanılan yüksek maliyetler ise havacılık örgütleri için sürdürülebilirliği olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla havacılık örgütlerinde stratejik kararlar alınırken ve uygulanırken insan kaynağının yetkinlikleri büyük önem taşır.

Havacılık sektöründe insan kaynakları politikalarının örgütün başarısına ya da başarısızlığına olan etkisini gösteren çeşitli örnekler vardır. Continental Havayolları'nı devralan Frank Lorenzo, sendikayı örgütten çıkarmaya çalışmış, iş gücüne değil mali kaynaklara ve pazarlık gücüne dayanan bir strateji uygulamıştır. Trans World Havayolları'ndan Carl Icahn' da işgücüne karşı savaşmış mali kaynaklar üzerinden strateji uygulamıştır. Bu iki havayolu çalışanların ücretlerini ve sosyal haklarını kıskarak, eleman sayısını azaltarak, onları korkutarak yönetmeye çalışmış ama uzun vadede olumsuz bir sonuçla karşılaşmıştır (Pfeffer, 1995, s. 23). Lorenzo, Eastern, Continental, People Express ve Frontier Havayolları'nın sahibi, Texas Havayolları'nın genel müdürüdür. Bununla birlikte, insana dayalı rekabet üstünlüğü kazanma stratejisi yerine tam tersi bir strateji geliştirmiş, işgücüyü ve sendikayla savaşmış, bu nedenle 1980'lı yıllarda Continental Havayolları'nı iki kez iflasın eşiğine getirmiş, 1991'de Eastern Havayolları'nın kapanmasına yol açmıştır (Pfeffer, 1995, s. 75-76). Continental Havayolları'nı iflas etmekten kurtaran ise daha sonra göreve başlayan CEO Gordon ve onun insan kaynaklarına önem veren felsefesi olmuştur. Bu felsefede, tüm çalışanların kendilerini değerli hissedecekleri ve keyifle gelecekleri bir iş ortamı yaratmak öncelikli tutulmuştur. Çalışan memnuniyetinin, hizmet kalitesine ve müşteriye yansıtacağı düşünülerek, bu durumun da müşteri bağlılığı sağlayacağı ve havayolunun gelirlerine artış olarak yansıtacağı öngörülmüş ve bu strateji başarıyla sonuçlanmıştır (Carrig, 1997).

Singapur Havayolları'nda yapılan bir araştırmada, havayolunun ikili stratejisi ve sürdürülebilirliğinin nedeni, 2001-2011 yıllarını kapsayan veriler kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, havayolunun maliyet ve farklılaşma odaklı ikili stratejiyi birarada uygulamasının temelinde insan kaynağına olan stratejik bakışın yattığı dile getirilmiştir (Hereceous & Wirtz, 2014).

Örgütün kurumsal ve rekabet stratejisi ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumun sürdürülebilir bir rekabet avantajı yarattığını destekleyen başka havacılık araştırmaları da bulunmaktadır. Maliyet liderliği stratejisini başarıyla uygulayan Southwest'in sürdürülebilir rekabet avantaj kaynağını inceleyen bir araştırmada (Hallowell, 1998) istihdam politikalarının, örgütsel bağlılığın ve yetenekleri elde tutmanın havayolu için rekabet avantajı yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmada havayolunun başarısı, çalışan için yaratılan değere, çalışanın işte eğlenebilmesi için yaratılan çevreye ve çalışan farklılıklarına duyulan saygıya bağlanmıştır. Ayrıca uçak çevrim sürelerinin sektör ortalaması 45 dakika iken Southwest havayolunun 17 dakika olmasının nedeni de, işini seven, işinde eğlenen ve onu sahiplenen personelin gösterdiği çaba olarak açıklanmıştır. Lufthansa Havayolları üzerine yapılan başka bir araştırmada (Bruch & Sattelberger, 2001), bu havayolunun 1991'e yaklaştığı iflastan kurtulabilmesinin nedenlerinden birinin insan kaynağına stratejik bir bakış geliştirilmesi, tüm süreçlerinde dönüşüm geçiren ve yeniden yapılanmaya giden havayolunun insan kaynakları politikalarının da bu dönüşümle bütünleştirildiği dile getirilmiştir.

İnsan kaynakları ve havacılık emniyeti ilişkisinin kurulduğu United States ve Singapore Havayolları üzerine yapılan bir araştırmada (Lai, Lui, & Ling, 2011), insan kaynakları stratejileri ve havacılık emniyetinin artırılması için uluslararası otoritelerce geliştirilen emniyet yönetim sistemi arasında önemli bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. İnsan kaynakları faaliyetlerinin insan kaynağını elde etmeden performans değerlendirmeye kadar tüm süreçlerinde emniyet uygulamalarıyla bütünleşerek yol alması gerektiği ifade edilmiştir.

3 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE FAALİYET ALANLARI

Örgütlerin insani varlıklarının gerçek değerinin anlaşılması ve örgütlerin ihtiyacı olan özel yeteneklerin kendiliğinden var olmadığı, teşvik gerektirdiğinin anlaşılması insan kaynakları yönetiminin rolünün stratejik olarak algılanmasına yol açmıştır (Hindle, 2008, s. 147). Bu noktada, insan kaynakları yönetimi bir örgütün en değerli varlığının, yani çalışan insanların etkili yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin insanların gelişmesini ve yüksek performans ulaşmasını sağlaması, çalışanların bireysel başarılarına dayanmak zorunda olan örgütü başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye destek olmayan insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da örgütün bütünü katlanmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 32-33). Buna göre, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımında örgütün stratejik yönetiminin başarısı ile insan kaynakları yönetiminin başarısı birbiriye doğrudan ilişkilidir. Stratejik insan

kaynakları yönetimi yaklaşımında genel olarak pazara, geleceğe, yeteneklere ve farklılıklara odaklılık kavramları üzerinde durulmaktadır. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Pazar odaklılık: Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve gittikçe daha da artan rekabet pazarların yapısını da değiştirmektedir. Günümüzde, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesinde kritik rol oynayan müşterilerin beğeni ve beklenti düzeyi değişmiştir. Buna göre, örgütün içinde bulunduğu pazarı ve pazardaki müşteri kitlesini memnun edebilecek ve bağlılıklarını sağlayabilecek ürün veya hizmetler geliştirilmesi gerekmektedir. Müşteri bağlılığı, onların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi düzeyiyle ilişkilidir. Günümüzde yenilikçilik, farklılaşmış veya düşük maliyetli ürünler veya hizmetler farklı özellikte müşteriler tarafından tercih edilmektedir. Hangi müşteriye ulaşılmak istendiği ise örgütün stratejisi ile ilgilidir. Müşteri tabanı, müşteriye yönelik uygulamalar, dağıtım ve hizmet kanalları, müşteri bilgileri ve iletişim tarzları bu stratejiye göre şekillenmektedir (Betz, 2010, s. 8). Örgütün stratejisi ile müşteri arasında bağ kuracak; yenilikleri gerçekleştirecek ve ürünü farklılaştıracak stratejik kararları alacak, başka bir deyişle pazarı izleyip analiz edecek ve müşteri ile ilişkileri sıcak tutacak kişiler insan kaynaklarıdır. Buna göre insan kaynakları, örgütün stratejisi ve müşteri kitlesi ile uyumlu kişileri seçmeli, kritik rollere yerleştirmeli, elde tutmalı ve dış dünya ile bütünleşen insan kaynakları stratejileri geliştirmelidir (Barutçugil, 2004, s. 72).

Gelecek odaklılık: İşletmenin çeşitlendirme, çekilme gibi kurumsal stratejileri ve maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma gibi rekabetçi stratejileri (Porter, 1998, p. 35) uygulanırken, insan kaynakları stratejilerinin de bu stratejilerle uyumlu olması gerekmektedir (Ülgen & Mirze, 2014, p. 291). İnsan kaynakları üst düzey yöneticileri, böylesine stratejik kararların alınması sürecine stratejik bir ortak olarak katılmalıdır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerinin, doğrudan tepe yönetime bağlı olması ve örgütün geleceğinde söz sahibi olması beklenmektedir (Benligiray, 2015b, s. 58). Örgüte yön veren, misyonu ve vizyonuyla ilgili olan ve gelecek odaklı olan bu stratejilerle insan kaynakları arasında bağlantının kurulduğu dikey entegrasyon ve insan kaynakları yönetiminin kendi fonksiyonları arasında yatay entegrasyon sağlanarak stratejik üstünlük sağlanmaya çalışılmaktadır. Gelecekte, yeni bir pazara girecek olan ve farklılaştırma stratejisi izleyecek olan bir örgütün insan kaynakları yönetimi buna yönelik kendi stratejilerini oluşturacak, stratejiye uygun çalışan sayısını ve niteliklerini planlayacak, onları bulup örgütün stratejisi doğrultusunda geliştirecek ve elde tutmaya çalışacaktır. Örneğin, farklılaştırma için kaliteye önem veren, yaratıcı, yenilikçi kişileri bulup, işe alıp o yönde eğitimler verecek, geliştirecek ona uygun ücret politikası geliştirecektir. İnsan kaynakları yönetimine böyle bir stratejik yaklaşım, onu sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkarak örgütle bütünleşmiş, onun vizyonu, misyonu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüşecektir (Barutçugil, 2004, s. 57).

Yetenek odaklılık: Stratejik yönetim fikirlerle ilgilidir. İşin geleceğiyle ilgili zor sorulara yanıt aranır. Dolayısıyla, yöneticilerin stratejik düşünme ve hareket etme yeteneklerine sahip olması çok önemlidir (Betz, 2010, s. 4-5). Stratejik karar ve uygulamalar, analitik düşünebilen, analitik analizler yapabilen ve bunun yanında yaratıcılık ve farklı kafa yapısına sahip yöneticiler sayesinde başarılı sonuçlar vermekte ve örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Bu nedenle işletmelerde nitelikli stratejik kararlar alabilecek ve uygulamalar yapabilecek yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi önemli bir konudur (Ülgen & Mirze, 2014, s. 292). Bu kapsamda, stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün varlığını sürdürebilmesi için doğru kararlar alabilecek yeteneklere sahip yöneticileri yetiştirmeye ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Yönetici yetiştirmenin amacı, örgütün büyüme ve gelişme planlarına göre ihtiyaç duyduğu veya duyacağı miktar ve nitelikteki yönetici kadrosunu yetiştirmek ve hazır bulundurmaktır (Koçel, 2013, s. 83). Yetiştirme, genel olarak belirli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması sürecidir. Geliştirme ise, daha geniş bir anlam taşımaktadır. Konusunda yetişmiş, teknik beceri sahibi kişilerin yaptıkları işleri değiştirerek kurumlarında ve toplumda daha fazla verimli olmayı sağlayabilecek birer değişim elemanı olarak eğitilmesi geliştirmenin amacıdır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 292-293).

Farklılıkların yönetimi: Küreselleşme, farklı eğitim düzeylerinde ve farklı kültürlere sahip kişilerin aynı örgütlerde çalışabilmelerine zemin hazırlamıştır. Dünyanın farklı bölgelerinden ve farklı kültürlerinden gelen insanların aynı örgütte çalışması, örgütleri değişik diller, inançlar ve değerlere dayalı zorlukları anlamak zorunda bırakmıştır (Barutçugil, 2004, s. 73). Çok uluslu örgütler ve havacılık sektöründeki gibi dünyanın her bölgesine küresel hizmet sunumu yapan örgütler bu zorluklarla mücadele etmek, iyileştirmek ve sürdürülebilirlik için bunu küresel anlamda rekabet avantajına dönüştürmek zorunda kalmaktadır. Bu zorluğu her iki taraf için de avantajlı hale getirmek amacıyla ortaya atılmış olan "farklılıkların yönetimi" kavramı, çalışanların farklılıklarını örgütsel bir zenginlik olarak değerlendirmekte ve örgütler için önemli bir rekabet avantajı yaratabileceğini öne sürmektedir (Tozkoparan & Vatanserver, 2011, s. 90). Farklılıkların yönetimi, insanların birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin fark edilmesi ve insanların tüm bu özellikleri ile

kabullenilip değer görmesi ile başlayan bir süreçtir (Tozkoparan & Vatansever, 2011, s. 92). Farklılıkların yönetimi uygulamaları, genel olarak örgütte çalışanlarla ilgili her türlü süreçten sorumlu olan insan kaynakları yönetimi kapsamında görülmekte ve bu doğrultuda insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler yüklemektedir. Farklılıklara yöneltilen bu stratejik bakış sayesinde farklı yetenekler örgütte tutulabilmekte, örgütte yaratıcılık ve yeniliğin artmasına, farklı müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya, yeni ürün hizmet ve pazarlama stratejilerinin gelişmesine katkı sağlanmaktadır (Tozkoparan & Vatansever, 2011, s. 94).

Stratejik insan kaynakları yönetiminde geleneksel insan kaynakları faaliyetleri stratejik bir bakışla sürdürülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en temel amacı etkili insan gücü kaynaklarını oluşturmak, geliştirmek, elde tutmak ve performanslarını artırmaktır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 292-293). Buna göre insan kaynakları yönetimi faaliyet alanları; 1) örgüt, insanlar ve işler için planlama yapılması, 2) insan kaynaklarının elde edilmesi, 3) insan kaynaklarının elde tutulması ve 4) performans değerlendirme ve geliştirme şeklinde sınıflandırılabilir (Benligiray, 2013a, s.13).

Örgüt, insanlar ve işler için planlama yapılması: Bu süreç, temel olarak insan kaynaklarının planlanması, iş analizi, tasarımlarının yapılması ve örgüte stratejik ortak olmaya yönelik temel işlevler hakimdir (Benligiray, 2013a, s.13). İnsan kaynakları planlaması yöneticilerin doğru zamanda, doğru yerde, doğru sayıda ve nitelikte işleri etkili ve etken şekilde yapmaya kabiliyetli ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilecek iş gücünü sağladıkları bir süreçtir. İnsan kaynakları planlaması örgütü misyon ve hedeflerinin insan kaynakları planlamasında temel teşkil ederek örgütün amaçlarını başarmasına yardımcı olur. Bu süreçte gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek ve ihtiyaçları karşılamak için bir plan geliştirmek gerekmektedir. Yöneticiler önce elde bulunan insan kaynaklarının durumunu gözden geçirirler bu gözden geçirme genellikle insan kaynakları envanteri çıkarmakla başlar (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, s.166). Seçilen stratejiye uygun olarak ortaya çıkacak mevcut işlerdeki değişiklikler, yeni işler ve bu işleri yapacak çalışanların uyumlu olması bakımından iş gücü envanteri önemli bir basamaktır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 292). Diğer basamaklar da iş analizi ve iş tanımlarıdır. İş analizi, işler hakkında ayrıntılı bilgi toplama tekniğidir. Bu teknik ile işlerin kimliklerine, içerdiği görev ve sorumlulukları, iş yapma yöntemlerine, işin içinde yer aldığı sürece, çalışma koşullarına, gerektirdiği niteliklere vb. ilişkin bilgi toplanır. Bu çalışma sonunda elde edilen kapsamlı bilgi iş tanımları ve iş gerekleri adı verilen formlarda özetlenir. İş tanımları, işi tanımlayan ve insan kaynağı planlamasına yardımcı olan yazılı bir belgedir. Gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçları örgütün stratejik yönüne göre belirlenmektedir. İnsan kaynaklarına olacak talep örgütün ürün ve hizmetlerine olan talebin sonucudur. Mevcut iş gücü ile gelecekteki ihtiyaçlar belirlendikten sonra yöneticiler niceliksel ve niteliksel eksiklikleri veya fazlalıkları tahmin edebilir. Bu tahminleri gelecekteki işgücü arzı ile eşleştirip bir plan hazırlayabilir. İnsan kaynakları planlaması şu anki işgücü ihtiyaçlarını belirlemeye rehberlik etmenin yanı sıra, gereksinimi duyulacak işgücünün ve bu işgücünün bulunabilirliğini de tahminler, bu nedenle gelecek odaklıdır (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, s.166-167).

İnsan kaynaklarının elde edilmesi: Bu faaliyet alanı çalışanı bulma, seçme, işe yerleştirme ve işe alıştırmaya işlevleriyle ilişkilidir (Benligiray, 2013a, s.13). Örgütün stratejik yönetimdeki başarısında çalışanların seçimi oldukça önemlidir. Çünkü örgütün performansı çalışanların performansına bağlıdır (Erdu, 2002, s. 42). Bu nedenle, istenen niteliklerdeki adayların bulunması ve bir aday havuzu oluşturulması, bu havuzdan farklı tekniklerle örgütün stratejisine ve işin niteliğine en uygun adayın seçilmesi, seçilen adayın işe yerleştirilmesi ve örgüte alıştıırılması örgütün geleceği için kritik adımlardır. İşe alınan adaylar, gelecekte örgütün yönünü belirleyecek ve ona rekabet avantajı sağlayacak en önemli kaynaklardır.

İnsan kaynaklarının elde tutulması: Bu faaliyet alanı, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması, çalışma ilişkilerinin sürdürülmesi, ücretlendirme politikaları, kültürel ve sosyal etkinlikler, işçi sağlığı ve iş güvenliği işlevlerle ilgilidir (Benligiray, 2013a, s.13). İnsan kaynakları yönetiminin en kritik görevlerinden biri de nitelikli çalışanların organizasyonda kalmalarını sağlamaktır. Ayrılan bir çalışanın özellikle de yöneticinin yerinin doldurulması zaman alan, maliyetli bir çaba gerektirir. Ayrıca işten ayrılan bir kişinin beraberinde götürdüğü bilgi, deneyim ve ilişkiler ağı da örgüt için önemli kayıplar oluşturabilir (Barutçugil, 2004, s. 465). Çalışanların, yaptıkları işe ne kadar bağlılık duyarlarsa o kadar üretken olacakları, stratejiyi daha kolay uygulayacakları bununla birlikte daha yüksek bir kişisel tatmin duygusu yaşayacakları gerçeği gittikçe daha geniş ölçüde kabul görmektedir (Kourdi, 2012, s. 151). Ancak buradaki güçlük insanları basitçe kendini mutlu ve motive hissettiği; sadakat, adanmışlık ve işe bağlılık sergileme noktasına yükseltmeyi başarmaktır. Özellikle havacılık sektörü gibi fiziksel, zihinsel ve duygusal emeği bir arada kullanmak zorunda kalan çalışanların işe bağlılığını artırmak daha da zordur. Bu nedenle etkili teknikler kullanılmalıdır. Bu tekniklere örnek olarak çalışan müşteri kar zinciri ve üç etmen kuramı verilebilir. Çalışan müşteri kar zinciri, çalışan bağlılığını iki farklı tipte açıklamaktadır (Kourdi, 2012, s. 151-152). Buna göre, bir çalışan örgüte yaptığı iş, parasal ve mesleki çıkarlarına ve kişisel gelişimine hizmet ettiği için akılcı bağlılık ya da duygusal bir bağlılık

hissedebilir. Akılcılar geleneksel yöntemlerle motive edilebilirken, duygusal bağlılar geleneksel motivasyonunun ötesine geçmeyi gerektirir. Örgüte duygusal bir bağlılık hisseden çalışanlar işlerinden memnun olmalarının yanı sıra yaptıkları işe aktif biçimde değer vermeyi, keyif almayı ve inanç duymayı isterler. Bu grupta yer alan çalışanlar örgütlerin en değerli varlıklarıdır. Bu kişiler kariyerlerinde en ileri noktalara kadar giderler. Bu zincire göre yapılması gereken, herkesin yararına olan bu grubun işlerine daha fazla sarılmasını desteklemek ve onları yüreklendirmektir. Üç etmen kuramı ise, çalışanların karşılamaya çalışmak zorunda oldukları temel insani gereksinimlerinin bulunduğu öncülüne dayanır (Kourdi, 2012, s. 154). Söz konusu gereksinimleri karşılayan bir ortam yaratılması sonucunda çalışanlar yalnız tatmin olmakla kalmaz, aynı zamanda coşku da duyarlar. Bu gereksinimler üç ana etmenle ilgilidir; adalet, takdir edilmek ve çalışma arkadaşılığıdır. Adalet, fizyolojik, ekonomik ve psikolojik gibi tüm çalışma koşulları bakımından adil bir davranış görmekle ilgilidir. Takdir edilmek, önemli işler yapma ve bunları iyi yapma başarısının verdiği gurur duygusu ve bu işlerden dolayı takdir almakla ifade edilir. Çalışma arkadaşılığı ise, çalışanların iş yerinde sıcak ilgi çekici ve işbirliğini besleyen ilişkiler olmasını arzu etmeleriyle ilgilidir (Kourdi, 2012 s. 154-156). Bu tekniklere göre, sadece insan kaynakları yöneticileri değil tüm yöneticiler, çalışanın işe bağlılığını artırmak için kritik olan bu konuları göz önünde bulundurmalıdır.

Günümüzde yaşanan değişimlere paralel olarak çalışma koşulları da değişmiştir. Örneğin, diğer çoğu sektörde olduğu gibi, havacılık sektöründe de personel istihdamı talepteki dalgalanmalara göre sağlanmaktadır. Örgütlerde, talebin yoğun olduğu dönemlerde geçici, yarım gün ya da yoğun zamanlarda tam gün çalışan gruplar görülmektedir. Örgütler tarafından tam gün çalışmak üzere işe alınmış kişiler düşük seviyeli işler için bile alınmış olsalar, ast olarak görülmemelidir. Tam gün çalışan bu kişiler, hızla bilgi işçisi konumuna gelmektedir. Bilgi işçileri de astlar değil, meslektaşlardır. Aslında bunlar işini örgütteki herkesten iyi bilen kişilerdir. Örneğin, havayollarında çalışan bir teknisyenin uçağın teknik durumuyla ilgili bilgisi, rapor verdiği müdüründen çok daha fazladır (Drucker, 2014, s. 27). Sayıları gün ve gün artan bilgi işçilerinin, çalışan değil gönüllüler gibi yönetilmeleri, ast değil birer ortak olarak düşünülmesi önerilmektedir (Drucker, 2014, s. 28-29). Böylece örgüt için, varlıkları önemli görülen bu kişilerin bağlılıkları da kazanılabilecektir. Geçici eleman kullanımına ise talepteki dalgalanmalara karşı başvurulmakta ve böylece eleman çıkarmanın yaratacağı sorunlardan kaçınılmaktadır. Örgütün geçici eleman kullanımının en önemli nedenlerinden biri de bu elemanların maliyetinin düşük olmasıdır. Sosyal haklardan da diğer çalışanlar kadar yararlanamamaktadır. Geçici eleman kullanmanın en büyük dezavantajı bu elemanlardan örgüt için fazladan çaba harcayacak bağlılığı ya da isteğin olmamasıdır (Pfeffer, 1995, s. 18-19). İnsan kaynakları yönetiminin bu olumlu ve olumsuz durumları göz önünde bulunduran politikalar geliştirmesi beklenmektedir. Tüm bunlara ek olarak, adil bir ödül ve ücret sistemi kurmak, işçi sağlığı ve iş güvenliğini artırıcı koşulları sağlamak da İnsan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır.

Performans değerlendirme ve geliştirme: İnsan kaynakları yönetiminin bu alanı performans değerlendirme, eğitim, kariyer geliştirme, disiplin, ödüllendirme gibi işlevlerle ilgilidir (Benligiray, 2013a, s. 13). Örgüt stratejisinin insana bakışı, performans değerlendirme, teşvik politikalarını ve insan kaynakları uygulamalarını desteklemelidir (Luecke, 2008, s. 81). Performans değerlendirme, çalışanların performans yönetiminin tanımlanması ve ölçülmesinden oluşmaktadır. Günümüzde performans değerlendirme sadece ücret hakkındaki kararların alınması veya çalışanların işten çıkarılması için değil aynı zamanda performanstaki azalmanın nedenlerinin saptanması ve yeni iş pozisyonları ile eğitimin yeniden tasarlanmasına ilişkin önlemlerin alınması için de kullanılmaktadır. Çalışanın eğitimi ve geliştirilmesi stratejik bir insan kaynakları yönetimi müdahalesi olarak kabul edilebilir. Örgüt ve eğitim stratejileri uyumlu olduğu hallerde performansta da artış görülmektedir. Bununla birlikte, örgütlerin eğitime yaptıkları harcamaları işgücü transferi nedeniyle başka bir örgüte kaptırmaları tehlikesi eğitime yapılan yatırımın azalmasına yol açmaktadır (Pfeffer, 1995, s. 113). Örgüt stratejisine uygun olarak seçilen ve işe yerleştirilen çalışanların, yeteneklerini geliştirmek yani örgüt içerisinde yönetici adaylarını yetiştirmek maliyetli bir iştir. İnsan kaynakları stratejisi, eğitim maliyetlerinden uzaklaşmak yerine, istenen yetkinlikteki bu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak için çaba göstermelidir. Performans değerlendirmeyle ilgili önemli olan bir diğer konu da performans dayalı ücretleme ve ödüllendirme sistemleridir. Buna göre, örgüt stratejisiyle uyumlu, istenen performansları gösterenler ödüllendirilmeli ve bu davranışları pekiştirilmelidir.

4 SONUÇ VE ÖNERİLER

Ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu taşıma sektörü; faaliyeti konusu, faaliyeti yürüten kamu ve özel kurum ve kuruluşlar, kullanılan yüksek teknoloji ürünü araçlar ve donanım, özel altyapı ve haberleşme sistemleri, nitelikli insan kaynakları, hizmet verilen insanlar, ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurullar ve mevzuat konularının oluşturduğu önemli bir sistemdir. Bu sistemde ekonomik, teknolojik ve bilgiye dayanan pek çok önemli unsur belirleyici olmakla beraber bunlardan hiçbiri "insan"

olmadan bir işe yaramayacağı için, sektörde kilit unsur insandır. Kilit unsurun yönetiminde yapılacak hatalar vahim sonuçlar doğuracaktır.

Havayolu işletmeleri çok çeşitli etkinin bulunduğu dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu etkilerin önemlileri arasında küreselleşme, liberalleşme politikaları, teknolojik gelişmeler, müşterilerin kalite beklentilerinin artması, terör tehdidi ve güvenlik sayılabilir. Bütün bu etkilere sektördeki işletmelerin birbirlerine ve çevresel koşullara sıkı sıkıya bağlı olmasının yarattığı ekonomik etkiler de eklenmelidir. Bu etkilerin içinde en önemlisi rekabettir. Günümüz koşullarında sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak insan kaynağına olan stratejik bakışla mümkün olacaktır. Rekabetçi avantaj elde etmek açısından insan kaynakları ve yönetimi çok önemlidir. Sivil havacılık sektöründe insan kaynakları, tüm örgütsel süreçlerle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir ve bu nedenle bir organizasyonun bir rekabet avantajı kazanması ve bu avantajı sürdürmesi için son derece önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi esasen piyasa ilkelerinin işletme örgütlerine uygulanması fikrine dayanır. Buna göre işletmelerde hiyerarşinin yerini piyasa ilkeleri almaktadır.

Havacılık örgütlerinin rekabet yoğun bir pazarda faaliyet gösterirken sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinin yolu, insan kaynakları stratejisi ile örgüt stratejisi arasında bütünleşmenin sağlanabilmesinden geçmektedir. Havacılık örgütleri, gelecek odaklı olmalı; pazarın yapısı ve insan kaynakları politikaları arasında uyum sağlamalı; örgütün devamlılığı için gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekleri yetiştirip geliştirebilmeli, elde tutabilmeli; çalışanların farklılıklarını değer olarak görüp yöneterek avantaja dönüştürebilmelidir. Çalışanlar maliyet unsuru olarak değil, fark yaratan üstünlükler ve iş ortakları olarak görülmelidir. Dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri de, insan kaynakları yöneticilerinin üst yönetime yakın olması ve stratejik kararlara katılması gerekliliğidir. Bu yolla, örgütün gelecekle ilgili stratejilere çalışanlara ulaşacak, stratejilerin uygulanabilmesi için gereken insan kaynağı da planlanabilecektir. Havacılık örgütleri için, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, sadece diğer örgütlerden farklılaşan ya da maliyete odaklanan ürün veya hizmetler sunmak değil, bu hizmetlerin sürekliliklerini sağlayabilecek ve bunları geliştirebilecek yetkinlikte çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. Bu nedenle havayolu şirketlerinin stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı benimsemeleri, stratejik insan kaynakları yönetimi ilkelerini anlamaları, benimsemeleri ve uygulamaları gerekir.

KAYNAKÇA

- Amoah, J. A. (2015). Government, Airlines and Employees: An Evolving Relationship From 1940-2010. *Management and Organization History*, 10(1), 1-20.
- Barutçugil, İ. S. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Developer.
- Benligiray, S. (2013a). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (R. Geylan, & H. Z. Tonus, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1857.
- Benligiray, S. (2015b). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nisan.
- Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara : Tubitak Popüler Bilim Kitapları.
- Bruch, H., & Sattelberger, T. (2001). Lufthansa's Transformation Marathon: Process of Liberating and Focusing Change Energy. *Human Resource Management*, 40(3), 249-259.
- Budd, L., Francis, G., Humphreys, I., & Ison, S. (2014). Grounded: Characterising the market exit of European low cost airlines. *Journal of Air Transport Management*, 34, 78-85.
- Carrig, K. (1997). Reshaping Human Resources For The Next Century -- Lessons From A High Flying Airline. *Human Resource Management*, 36(2), 277-289.
- Doganis, R. (2005). *Flying off Course: The economics of international airlines* (3 b.). Taylor & Francis e-Library.
- Drucker, P. F. (2014). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (2 b.). (İ. Bahçivangil, & G. Gorbon, Çev.) Pilon.
- Erdut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*. İzmir: Tür Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- Hallowell, R. (1998). Southwest airlines: A case study linking employee needs satisfaction and organizational capabilities to competitive advantage. *Human Resource Management*, 35(4), 513-54.

- Hereceous, L., & Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: Achieving Sustainable Advantage Through Mastering Paradox. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 50(2), 150-170.
- Hindle, T. (2008). *Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular*. (A. Berktar, Dü.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları .
- ICAO. (2015). 2014-State of Air Transport. Montréal, Canada: International Civil Aviation Organization.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (13 b.). Beta.
- Kourdi, J. (2012). *İş Stratejisi*. (Ü. Şensoy, Dü.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Küçükönel, H., & Korul, V. (2002). Havayolu işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.
- Lai, D. N., Lui, M., & Ling, F. (2011). A comparative study on adopting human resource practices for safety management on construction projects in the United States and Singapore. *International Journal of Project Management*, 29(8), 1010-1032.
- Luecke, R. (2008). *Strateji* (3 b.). (T. Parlak, Dü.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Patton, J. (2015). Human Resource Management (HRM) in the Aviation Industry. *The Journal of Global Business Management*, 11(1).
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. (S. Gül, Çev.) İstanbul: Sabah Kitapları .
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors : With a New Introduction*. USA: The Free Press.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları* (8 b.). (A. Söğüt, Dü.) Ankara: Nobel.
- SHGM. (2014). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu. T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı.
- Suntur, H. S. (2012). *Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Tozkoparan, G., & Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89-109.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7 b.). İstanbul: Beta.