T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN HİZMET SEKTÖRÜNDE YERİ VE ÖNEMİ: ARTAN TRANSFER NEDENİYLE FARKLI HAVAYOLLARINDA KABİN GÖREVLİLERİNE YÖNELİK SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEM MODELİ ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Teoman ERDAĞ

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN HİZMET SEKTÖRÜNDE YERİ VE ÖNEMİ: ARTAN TRANSFER NEDENİYLE FARKLI HAVAYOLLARINDA KABİN GÖREVLİLERİNE YÖNELİK SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEM MODELİ ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Teoman ERDAĞ

Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN HİZMET SEKTÖRÜNDE YERİ VE ÖNEMİ: ARTAN TRANSFER NEDENİYLE FARKLI HAVAYOLLARINDA KABİN GÖREVLİLERİNE YÖNELİK SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEM MODELİ ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Teoman ERDAĞ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 19.06.2019/ 17

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi H. Cenk ERKİN

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi İhsan YİĞİT

KOCAELİ 2019

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER ..... **İ**
ÖZET ..... **İV**
ABSTRACT ..... **V**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **Vİ**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Vİİİ**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **İX**
GRAFİK LİSTESİ ..... **Xİİ**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN HİZMET SEKTÖRÜNDE YERİ VE ÖNEMİ **5**
1.1 PERFORMANS DEĞERLENDİRME **5**
1.1.1 Performans ve Performans Değerlendirme Kavramları 5
1.1.2 Performans Değerlendirmenin Gelişimi ve Önemi 6
1.1.3 Performans Değerlendirmenin Amaçları 8
1.1.3.1 Yönetsel Amaçlar 9
1.1.3.2 Geliştirmeye Yönelik Amaçlar 10
1.1.3.3 Eğitici Amaçlar 10
1.1.4 Performans Değerlendirmenin Faydaları 11
1.1.4.1 Yöneticiler Açısından Faydaları 11
1.1.4.2 İşgörenler Açısından Faydaları 12
1.1.4.3 İşletme Açısından Faydaları 12
1.1.5 Performans Değerlendirmenin Sakıncaları 12
1.1.6 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları 13
1.1.7 Performans Değerlendirme Süreci 14
1.1.7.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Planlanması 15
1.1.7.2 İş Analizlerinin ve Tanımının Yapılması 16
1.1.7.3 Hedeflerin Saptanması 17
1.1.7.4 Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması 18
1.1.7.5 Değerlendirme Standartlarının Saptanması 19
1.1.7.6 Değerlendirme Yönteminin Saptanması 20
1.1.7.7 Değerlendiricilerin Seçilmesi 21
1.1.7.8 Değerlendiricilerin Eğitimi 21
1.1.7.9 Geri Bildirim Sisteminin Tesis Edilmesi 22
1.2 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ **23**
1.2.1 Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri 24
1.2.1.1 Basit Sıralama Yöntemi 25
1.2.1.2 Alternatif Sıralama Yöntemi 26
1.2.1.3 İkili Karşılaştırma Yöntemi 26
1.2.1.4 Sınıflandırma Yöntemi 27
1.2.1.5 Zorunlu Dağılım Yöntemi 27

1.2.1.6 Zorunlu Seçim Yöntemi 29
1.2.1.7 Kontrol Listesi Yöntemi 29
1.2.1.8 Kritik Olaylar Yöntemi 30
1.2.1.9 Grafik Derecelendirme Yöntemi 31
1.2.1.10 Kompozisyon (Essay) Yöntemi 32
1.2.1.11 Alan Araştırması Yöntemi 33
1.2.1.12 Gizli Sicil Raporu (Confidential Report) Yöntemi 34
1.2.2 Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri 35
1.2.2.1 Amaçlara Göre Yönetim 36
1.2.2.2 Davranışsal Değerlendirme Skalaları Yöntemi (BARS) 37
1.2.2.3 Değerlendirme Merkezleri Yöntemi 39
1.2.2.4 360 Derece Değerlendirme Yöntemi 41
1.2.3 Performans Değerlendirmede Yapılan Algısal Hatalar 44
1.2.4 Performans Değerlendirme Zamanı 45

1.3 PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN HİZMET SEKTÖRÜNDE YERİ VE ÖNEMİ 45

1.3.1 Hizmet Kavramı ve Özellikleri 46
1.3.2 Hizmet Sektörünün Gelişimi ve Ekonomiye Katkısı 47
1.3.3 Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirmenin Önemi 49
1.3.4 Hizmet Sektöründe Çoğunlukla Tercih Edilen Performans Değerlendirme Yöntemleri 52

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARTAN TRANSFER NEDENİYLE FARKLI HAVAYOLLARINDA KABİN EKİPLERİNE YÖNELİK SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEM MODELİ ÖNERİSİ 55

2.1 HAVAYOLLARININ VE KABİN GÖREVLİSİ MESLEĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TALEP ARTIŞI 55

2.1.1 Havayollarının ve Kabin Görevlisi Mesleğinin Tarihsel Gelişimi 56
2.1.1.1 Havayollarının Tarihsel Gelişimi 56
2.1.1.2 Kabin Görevlisi Mesleğinin Tarihsel Gelişimi 65
2.1.2 Havayollarının Kabin Görevlisi Talebini Etkileyen Faktörler 67
2.1.2.1 Uçuş Sayısında Artışın Kabin Görevlisi Talebine Etkisi 71
2.1.2.2 Yolcu Sayısında Artışın Kabin Görevlisi Talebine Etkisi 73
2.1.2.3 Uçak Sayısında Artışın ve Uçak Tiplerindeki Değişimin Kabin Görevlisi Talebine Etkisi 74
2.1.2.4 Destinasyon Sayısında Artışın Kabin Görevlisi Talebine Etkisi 79
2.1.2.5 Uçuş Mesafesinin Kabin Görevlisi Talebine Etkisi 83
2.1.2.6 Uluslararası Sivil Havacılık Düzenlemelerinin Kabin Görevlisi Talebine Etkisi…… 84
2.1.2.7 Havayolu Sayısının Kabin Görevlisi Talebine Etkisi 89
2.1.2.8 Farklı İş Modellerinin Kabin Görevlisi Talebine Etkisi 91

2.2 ARTAN TRANSFER NEDENİYLE FARKLI HAVAYOLLARINDA KABİN GÖREVLİLERİNE YÖNELİK SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEM MODELİ ÖNERİSİ 98

2.2.1 Havayolları Arasında Kabin Görevlisi Transferinin Artmasıyla Geçmiş Performans ve Kıdem Düzeylerinin Dikkate Alınamaması Problemi..... 98
2.2.1.1 Havayolları Arasında Kabin Görevlisi Transferinin Artmasının Nedenleri..... 98
2.2.1.2 Havayolları Arasında Kabin Görevlisi Transferinde Geçmiş Performans ve Kıdem Düzeylerinin Dikkate Alınamaması Problemi 101
2.2.1.3 Havayollarında Farklı Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarının Kullanılması..... 105
2.2.2 Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi..... 125
SONUÇ..... 140
KAYNAKÇA 146
ÖZGEÇMİŞ..... 172

ÖZET

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için işgörenlerinin performansı; rekabet edebilirliğin, sürdürülebilirliğin ve karlılığın anahtarı rolündedir. Son yıllarda, hizmet sektörünün Dünya ekonomisi içerisindeki payının üretim sektörünün üzerine çıkmasıyla, hizmet işletmeleri oldukça önem kazanmıştır. Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan havayolları; ulusal ve uluslararası çalışma talimatlarına göre faaliyetlerini sürdüren ve insan faktörünün ön planda olduğu kuruluşlardır. Yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren havayolları; hizmet kalitesini artırabilecek, sektörün eğitim gerekliliklerini yerine getirebilecek, sürekli iyileştirme ve geliştirme çabalarına destek olabilecek kabin görevlileri ile çalışmayı arzulamaktadır.

Çalışmada; havayollarının karlılık ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli etkisi bulunan kabin görevlilerine yönelik talebi etkileyen; uçak, uçuş, yolcu, destinasyon ve havayolu sayısında artış, değişen uçak tipleri, artan uçuş mesafeleri, sivil havacılık kuruluşlarının düzenlemeleri ve rekabete dayalı iş modellerinin çeşitlenmesi faktörleri bütünsel bir bakış açısıyla sunulmaya çalışılmıştır.

Özellikle, tecrübeli kabin görevlilerinin havayoluna sağladığı katkılara değinilerek; havayolunun, kabin görevlisi transfer sürecinde, adayın geçmiş performans durumlarına ulaşamaması nedeniyle tedarik ve seçim faaliyetlerini sağlıklı yürütememesi ve kabin görevlilerinin son çalıştıkları havayolundaki kıdem ve pozisyonlarını transfer oldukları havayoluna taşıyamaması problemlerine dikkat çekilmiştir. Çözüm önerisi olarak; tecrübeli kabin görevlilerinin geçmiş performans durumlarının, transfer olunan havayolu açısından anlamlı hale getirilebilmesi gerektiği ifade edilerek, *'Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi'* sunulmuştur.

Çalışmada; geleneksel ve düşük maliyetli iş modellerini benimseyen havayollarının, kabin görevlisi performans değerlendirmesinde iş modeli bazında ortak performans kriterleri ve kriter ağırlıkları kullanmasının ve modelin IATA tarafından ya da havayolları arasında IATA önderliğinde yapılacak bir çalışma ile geliştirilmesinin gerekliliği açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Performans Değerlendirme, Kabin Görevlisi, Havayolu, IATA

ABSTRACT

Performance of employees in the service sector is the key to competitiveness, sustainability and profitability. In recent years, service enterprises have gained importance as the share of the service sector in the world economy has exceeded the production sector. Airlines are companies, which have an important place in the service sector and carry out their activities according to national and international working instructions and whose human factor is at the forefront. Airlines, to gain superiority in an intense competitive environment, airlines aspires to work with cabin attendants who can improve service quality, meet the training requirements of the sector and support continuous improvement and development efforts.

In the thesis, the factors which affecting the demand for cabin attendants having an important impact on profitability and sustainability of airlines operating in an intense competitive environment; increased on aircraft, flight, passenger, destination and airline counts, changing aircraft types, increased flight distances, regulations of civil aviation organizations and diversification of business models have been tried to be explained from a holistic perspective.

In particular, by mentioning the contributions of experienced cabin attendants to the airline; tried to get attention to the problems which due to lack of accessibility of the candidate' s previous performance situations during transfer process that airlines which can not well managed the procurement and selection activities healthy and the cabin attendants who are not able to transfer their seniority and positions to the airline from they last worked. As a solution; by expressing the past performance situations of experienced cabin attendants should be made meaningful in terms of the airline being transferred, a "*Proposal of Sustainable Performance Evaluation System Model for Cabin Attendants on Different Airlines"* is proposed.

In the Thesis; it was tried to explain that airlines which adopting traditional and low-cost business models should use common performance criteria and criteria weights on the basis of business model in cabin attendant performance evaluation and the importance of developing the model by IATA or a study conducted between airlines by IATA.

Key Words: Performance Assesment, Cabin Attendant, Airline, IATA

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

IATA : International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği)

ICAO : International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü)

CAA : Civil Aeronautics Authority (Sivil Havacılık Otoritesi)

CASA : Civil Aviation Safety Authority (Avustralya Sivil Havacılık Emniyet Otoritesi)

CAO : Civil Aviation Orders (Avustralya Sivil Havacılık Yönetmeliği)

CRM : Crew Resource Management (Ekip Kaynak Yönetimi)

CRS : Computer Reservation System (Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi)

EASA : European Union Aviation Safety Agency (Avrupa Havacılık EmniyetiAjansı)

FAA : Federal Aviation Agency (Federal Havacılık Ajansı)

FTL : Flight Time Limitations (Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri)

GSMH : Gayri Safi Milli Hasıla

GSYİH : Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

SAFA : (Safety Assessment of National Aircraft)

SANA : (Safety Assessment of National Aircraft)

SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

THK : Türk Hava Kurumu

THY : Türk Havayolları

ÜYK : Ücretli Yolcu Kilometre

vb. **:** Ve benzeri

yy. **:** Yüzyıl

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performans Bileşenleri 6

Şekil 2: Amaçlara Göre Yönetim Süreci 37

Şekil 3: Davranışsal Değerlendirme Skalaları Yöntemi Örneği: Bir Hemşire Yöneticisinin Astlarını Değerlendirirken Kullandığı Skala. 39

Şekil 4: 360 Derece Geri Bildirim 43

Şekil 5: Kabin Görevlisi Talebini Etkileyen Faktörler 68

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Performans Değerlendirme Yöntemleri 23

Tablo 2: Geleneksel ve Çağdaş Yöntemlerinin Kapsam Açısından Farklılıkları 24

Tablo 3: Basit Sıralama Yöntemi Örneği 25

Tablo 4: Alternatif Sıralama Yöntemi Değerlendirme Formu Örneği 26

Tablo 5: İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği..... 27

Tablo 6: Kontrol Listesi Formu Örneği 30

Tablo 7: Grafik Derecelendirme Örneği..... 32

Tablo 8: Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Hatalar..... 44

Tablo 9: Uçuş Sayısının Artmasına Bağlı Olarak 1998- 2008 Yılları Arasında Avrupa' da Bölgelere göre Çalışan Kabin Görevlisi Sayıları 72

Tablo 10: Bölgelere göre 2017- 2036 Yılları Arasında Talep Edilmesi Beklenen Uçak Sayısı ve Tahmini Kabin Görevlisi İhtiyacı..... 77

Tablo 11: 2017 Yılında ABD Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe Tercih Edilen İlk 10 Uçak Tipi ve Sayısı..... 78

Tablo 12: THY' de 2008- 2017 Yılları Arası Kabin Görevlisi Sayıları ve Gövde Tipine Göre Uçak Sayıları..... 79

Tablo 13: 2008- 2017 Yılları Arasında THY' de Çalışan Kabin Görevlisi ve Açılan Yeni Destinasyon Sayıları..... 80

Tablo 14*:* 2006- 2017 Yılları Arasında Kurulan, Geleneksel Havayoluna Bağlı Düşük Maliyetli Uzun Mesafe Havayolları..... 94

Tablo 15: 2015 Yılı İtibariyle Geleneksel Havayolları Tarafından Kurulan Düşük Maliyetli Havayolları 94

Tablo 15 Devam: 2015 Yılı İtibariyle Geleneksel Havayolları Tarafından Kurulan Düşük Maliyetli Havayolları 95

Tablo 16: Dünya Genelinde İş Jeti Filosunda Gerçekleşen Büyüme..... 95

Tablo 17: Örnek Ortak ve İşe Özgü Performans Kriterleri ve Kriterlerin Ağırlıkları 109

Tablo 17 Devam: Örnek Ortak ve İşe Özgü Performans Kriterleri ve Kriterlerin Ağırlıkları 110

Tablo 17 Devam: Örnek Ortak ve İşe Özgü Performans Kriterleri ve Kriterlerin Ağırlıkları 111

Tablo 18: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 2' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 112

Tablo 18 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 2' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 113

Tablo 18 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 2' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 114

Tablo 19: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' in Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 115

Tablo 19 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' in Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 116

Tablo 19 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' in Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 117

Tablo 20: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 118

Tablo 20 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 119

Tablo 20 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 120

Tablo 21: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 121

Tablo 21 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 122

Tablo 21 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 123

Tablo 22: Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi..... 131

Tablo 22 Devam: Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi 132

Tablo 22 Devam: Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi 133

Tablo 23: Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolundaki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı..... 133

Tablo 23 Devam: Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolundaki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı..... 134

Tablo 23 Devam: Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolundaki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı..... 135

Tablo 24: Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolundaki Performans Puanının Geleneksel Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı..... 136

Tablo 24 Devam: Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolundaki Performans Puanının Geleneksel Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 137

Tablo 24 Devam: Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolundaki Performans Puanının Geleneksel Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı 138

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Zorunlu Dağılım Yöntemi 28

Grafik 2: 2001- 2010 Yılları Arasında ABD ve Avrupa' da Faaliyet Gösteren Başlıca Düşük Maliyetli Havayollarının Destinasyon Sayılarında Yaşanan Artış 82

GİRİŞ

Hizmet sektörünün Dünya ekonomisi içindeki payının üretim sektörünün üzerine çıkmasıyla birlikte hizmet işletmelerinin performans değerlendirmeye verdikleri önem hızla artmış ve alanyazında özellikle yoğun rekabet ortamı yaşanan iş kollarında çalışan işgörenlerin performans durumların izlenmesine yönelik birçok çalışma ve modele yer verilmiştir.

Hizmet sektöründe yaşanan yoğun rekabet; zamanla işletmelerin rakiplerinden farklı özelliklerini ön plana çıkartmalarını gerektirmiş ve insan faktörü bu farklı özellikleri ortaya çıkarabilecek en önemli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Hizmet işletmeleri; kendini işletmenin bir parçası olarak gören, aidiyet duygusu yüksek ve tecrübeli bir işgörenin, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesinde oldukça önemli olduğunu fark etmiştir.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü, 20. yy.' ın son çeyreğinden itibaren hızla artan yolcu ve havayolu sayısına bağlı olarak yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerden birisidir. İlk kez ABD' de uygulanan ve sonrasında tüm Dünya' da kabul gören serbestleşme hareketi, havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü için bir dönüm noktası olmuştur. Serbestleşme ile iç hat pazarının özel havayollarına açılması neticesinde havacılığın gelişimi hızlanmış ve havayolları arasında rekabet gittikçe artmıştır. Bu nedenle, rakiplerinden farklı yönlerini öne çıkartarak rekabet etmeye odaklanan havayolları, yeni iş modelleri geliştirmiştir.

Havayolları, yoğun rekabet ortamında farklı iş modelleri benimseyerek, pazarda faaliyet gösteren havayollarının tamamı ile rekabet etmekten bir ölçüde kurtulmuşlardır. Ancak, bazı havayollarının birleşme ve devir alma gibi yöntemlerle finansal yapılarının gittikçe daha güçlü hale gelmesi ve pazarda farklı iş modellerini benimseyen havayollarına rakip olmak için bağlı havayolları kurmaya başlamaları, daha küçük havayollarının rekabet etmekte zorlanmasına neden olmuştur. Farklı iş modelleri benimseyerek rekabet etmekte gittikçe zorlanmaya başlayan havayolları, pazarda tutunabilmek ve doluluk oranlarını artırabilmek için başlangıçta farklı sundukları hizmetleri birbirine yakınlaştırmaya başlamıştır. Yolcunun havayolunu tekrar tercih etmesinde hizmet kalitesi algısı önemli rol oynadığından, gittikçe benzer nitelikte hizmetler sunmaya başlayan havayollarında işgörenlerin yetenekleri ve performansları çok daha önemli hale gelmiştir.

Havayolunun görünen yüzü olarak kabul edilen kabin görevlileri, yolcunun algıladığı hizmet kalitesinin belirlenmesinde en önemli paya sahiptir. Yolcunun hizmet kalitesi algısının belirleneceği en önemli ve son aşama, kabin görevlisi tarafından gülümsenerek karşılanması ile başlamakta, uçak içerisinde yerleşmesine yardımcı olunması, yiyecek- içecek ikramı ya da satışı yapılması, uçuş boyunca kendisine karşı kibar ve ilgili olunması, problemlerine hızlı çözüm üretilmesi ve uçuş sonunda samimi bir şekilde uğurlaması ile son bulmaktadır. Uçuşun sonra ermesiyle birlikte yolcu; almış olduğu hizmetin kalitesi ve havayolunu tekrar tercih etmeyeceği hakkında nihai kararını vermektedir. Bu nedenle, kabin görevlilerinin uçuş boyunca gösterdikleri performans, havayolunun tekrar tercih edilme oranını ve dolayısıyla pazarda tutunabilmesini önemli ölçüde etkilemektedir.

Dünya genelinde havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü yıllar içerisinde oldukça hızlı yükselmiş ve yolcu sayısı her geçen yıl artmıştır (Önen, 2017: 371). Artan yolcu sayısı karşısında hızla büyüyen havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün kabin ekibi talebi de yıllar içerisinde düzenli olarak artış göstermiştir. Günümüzde, havayollarının kabin görevlisi talebi; uçak, uçuş ve yolcu sayılarındaki değişimlerden, teknolojik gelişmelerin etkisiyle değişen ve gelişen uçak tiplerinden, uçuş düzenlenen destinasyon sayısındaki artıştan, iş modellerindeki farklılıklardan, uluslararası sivil havacılık kurallarındaki değişimlerden, yeni havayollarının kurulmasından, daha uzak mesafelere gidilebilmesinden ve havayolları arasında yaşanan yoğun rekabet ortamından etkilenmektedir.

Yolcu üzerinde bıraktıkları olumlu hizmet kalitesi algısı nedeniyle Dünya genelinde, havayollarının tecrübeli kabin görevlisi talebi her geçen gün artmaktadır. Geçmiş dönemlerde çok sayıda havayolunun iflas, devir ya da birleşme yoluyla faaliyetlerini sonlandırması ya da devretmesi sebebiyle (Bahar, 2018: 28), havayolları, hizmet kalitesini yükseltebilmek için, kapanan, satın alınan ya da birleşen havayollarının tecrübeli kabin görevlilerinin büyük çoğunluğunu transfer etmiştir. Günümüzde ise havayollarının kapanma, satın alınma ya da birleşme oranları geçmişe oranla çok daha az olduğundan, havayolları arasında tecrübeli kabin görevlisi transfer etme konusunda rekabet yaşanmakta ve kabin görevlilerine gittikçe daha iyi ücret ve sosyal haklar teklif edilmektedir.

Kabin görevlileri daha iyi ücret ve sosyal haklar için transfer olmayı isterken, havayolları, hizmet konusunda performanslarının yüksek olacağı beklentisi ile tecrübeli kabin görevlilerini transfer etmeyi istemektedir. Bu nedenle, transfer edilmesi düşünülen tecrübeli kabin görevlisinin geçmiş performans durumlarının izlenebilmesi, havayolunun tecrübeli kabin görevlisi transfer etmesindeki asıl amacına ulaşabilmesi açısından önem arz etmektedir. Mevcut durumda tüm havayolları tarafından ortak kabul edilen bir performans değerlendirme sistemi/ modelinin bulunmamasından dolayı tecrübeli kabin görevlilerinin transferinde geçmiş performans durumları izlenememektedir.

Kabin görevlisinin performansını değerlendirmede kullanılan yöntemler, geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini uygulayan havayolları, performans kriterlerini belirlerken, genellikle kabin görevlisinin işe devamlılığı, yolcu şikâyeti, disiplin cezaları vb. faktörlere ağırlık vermekte, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini uygulayan havayolları ise performans kriterlerini belirlerken kabin görevlilerini daha geniş bir çerçevede izleyerek kendilerini nasıl ve ne kadar geliştirebileceklerine odaklanmaktadır.

Sonuç olarak, farklı performans kriterleri ve kriter ağırlıklarına göre değerlendirme yapan havayolları; transfer ettikleri tecrübeli kabin görevlilerinin geçmiş performans durumlarını izleyememekte veya bu verilere ulaşabilseler dahi anlamlı bilgi üretememektedirler. Havayolunun, işe aldığı tecrübeli kabin görevlisinin geçmiş performans durumu hakkında bilgi sahibi olmaması ve havayolları arasında ortak kabul edilen bir performans değerlendirme sisteminin bulunmaması hem havayolu hem de kabin görevlisi açısından iki önemli probleme neden olmaktadır. Havayolu açısından bakıldığında, tedarik süreci sonucunda işe uygun olmayan adayın seçilmiş olması ihtimali doğmakta, kabin görevlisi açısından ise, geçmiş tecrübelerini ve bilgi birikimini transfer olduğu havayolu için anlam ifade edecek şekilde sunamamasından dolayı doğru kıdem ve pozisyonda göreve başlatılamaması problemi yaşanmaktadır.

Bu iki problem aynı zamanda birbirlerini de etkileyebilmektedir. Örneğin işe en uygun tecrübeli kabin görevlisi seçilmiş olsa dahi doğru pozisyonda

görevlendirilmemesi motivasyon kaybı yaşamasına sebep olabilmektedir. Bu durumda da kabin görevlisi kendisinden beklenen performansı gösteremeyebilmektedir.

Havayolları kabin görevlisi transfer ederken sürecin daha sağlıklı yürütülebilmesi ve kabin görevlilerinin son çalıştıkları havayolundaki kıdem ve pozisyonlarının transfer oldukları havayoluna taşınabilmesi için öncelikle tüm havayolları açısından kabin görevlisi transferinde kullanılabilecek ortak ve işe özgü performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen ortak ve işe özgü performans kriterlerinin ve bu kriterlerin ağırlıklarının transfer talebinde bulunan havayolunun uyguladığı performans kriter ve ağırlıklarına dönüştürülebilmesi durumunda kabin görevlisinin mevcut havayolunda gösterdiği performansa dair sonuçlar, yeni havayolu açısından anlamlı hale gelebilecektir. Çalışmada; '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli*' önerilerek, havayolları ve kabin görevlileri açısından transfer sürecinde ortaya çıkan problemlere çözüm aranmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN HİZMET SEKTÖRÜNDE YERİ VE ÖNEMİ

Çalışmanın birinci bölümünde; performans ve performans değerlendirme kavramları, geleneksel ve çağdaş performans yöntemleri ve hizmet sektöründe performans değerlendirmenin yeri ve önemi açıklanmaya çalışmıştır.

1.1 PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde; performans ve performans değerlendirme kavramları, performans değerlendirmenin gelişimi, önemi, amaçları, faydaları, sakıncaları ve performans değerlendirme sürecinin işleyişi açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.1 Performans ve Performans Değerlendirme Kavramları

Performans; belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için sürdürülen faaliyetlerden elde edilen sonuçların kantitatif ve kalitatif açılardan ifade edilmesidir (Akal, 1998: 1). Bir diğer tanıma göre performans, işletmenin hedefine ulaşabilmesi için işgörenin emeği karşılığında elde edilen fiziki veya fikri ürün ya da hizmettir (Başaran, 1991: 179). En genel anlamıyla ise performans, işi gerçekleştirenlerin ya da işin gerçekleştirildiği işletmenin hedeflerine ulaşmada ne ölçüde başarılı olduğunun nicel ve nitel olarak ifadesidir (Baş ve Artar, 1991: 13).

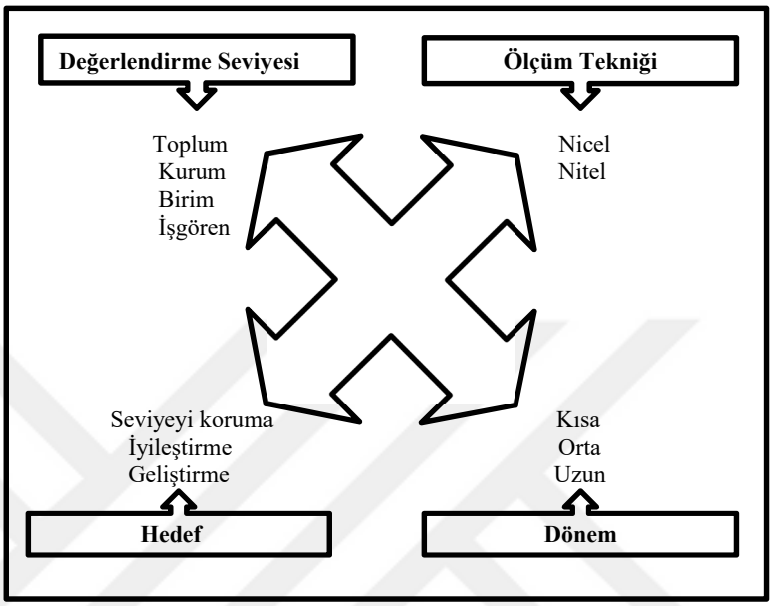
Szilagyi; performansı çeşitli boyutlara sahip, amacı, süresi, ölçme tekniği ve düzeyi belirlenebilen bir kavram olarak ifade etmiştir (Aktaran: Akçakaya, 2012: 174). Akçakaya' nın aktarımına göre performansı oluşturan bileşenler Şekil 1' de gösterilmiştir.

Performans değerlendirme; işgörenlerin doğal yeteneklerini ve yetkinliklerini, gelişime açık yapıda olup olmadıklarını, mesleki davranış ve tutumlarını ve bunun gibi diğer niteliklerini sistematik yöntemler kullanarak birbirileri ile kıyaslamaktır (Eren vd 2000: 105).

Alanyazında yer alan diğer tanımlara göre performans değerlendirme; işgörenlerin ne derece başarılı olduklarının ve nasıl daha iyi olabileceklerinin belirlenmesi için yürütülen faaliyetlerin bütününü ve işletmenin hedefine ulaşma

çabasına her bir işgörenin yaptığı katkının tespitinden elde edilen sonuçların sistematik olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir (Şahin ve Çalışkan, 2018: 118; Tunçer, 2013: 90).

Şekil 1: Performans Bileşenleri



Kaynak: (Aktaran: Akçakaya, 2012: 174).

Performans değerlendirme; işgörenlerin, yaptıkları işin gerekliliklerini ne sürede ve ne ölçüde başardıklarının belirlenmesi olduğundan işletmenin mevcut ve gelecekteki durumuna ne oranda katkıda bulunduklarını tespit etmek açısından büyük öneme sahiptir (Ludeman, 2000: 46; Trahant vd 1997: 47). Son olarak performans değerlendirme; işgörenlerin etkinlik ve verimliliklerinin önceden kararlaştırılmış kriterler baz alınarak yöneticiler tarafından sistematik tekniklerle değerlendirilmesi faaliyetidir (Palmer, 1993: 9).

1.1.2 Performans Değerlendirmenin Gelişimi ve Önemi

Performans değerlendirmenin tarihçesi gayri resmi anlamda ele alındığında binlerce yıl boyunca geriye doğru izlenebilmekte ve neredeyse insanlığın kendisi kadar eski olduğu görülmektedir (Toppo ve Prusty , 2012: 2).

Performans değerlendirme yöntemlerinin ilk kez ne zaman kullanılmaya başlandığı tam olarak bilinmemekte, ancak Koontz' un ifadesine göre, milattan sonra 3. yy.' da Çin' de hüküm sürmüş Wei Hanedanlığı' nın yöneticilerinin performansını

değerlendirmekle görevli olan bir kişiden bahsedilmektedir (Aktaran: Jain ve Aditya, 2014: 28-32). Ayrıca; 16. yy.' da Cizvit tarikatı mensuplarının, kendilerine verilen görevleri ne oranda gerçekleştirebildiklerini değerlendirmek üzere bir performans değerlendirme sisteminin kurulduğu bilinmektedir (Sümer, 2004: 35).

Endüstri devrimiyle birlikte iş hayatında performans değerlendirme oldukça önem kazanarak hızla yaygınlaşmış (Sümer, 2004: 36) ve Ataay' ın aktarımına göre ABD' de 20. yy.' nın hemen başında işgörenlerin faaliyetleri bilimsel temellere dayalı yöntemlerle ölçülerek değerlendirilmeye başlanmıştır (Aktaran: Çakmak, 2005: 18).

Yönetimde bilimsel teknikler kullanmanın odak noktası işgörenlerin bireysel verimliliklerini yükseltmek olmuştur. Özellikle 20. yy.' ın ikinci yarısı boyunca batılı ülkelerde etkin olarak kullanılan bu yöntemler endüstriyel gelişimlerine büyük katkı sağlamıştır. Bilimsel yöntemlere göre çalışan işçilerden hangilerinin çıktı miktarını arttırdığı bilmek ve ona göre ücret artışı yapmak gerekmiş ve bu da performans değerlendirmenin önemini arttırmıştır (Radnor ve Barnes , 2007: 386). Ülkemizde ise performans değerlendirme tekniklerinin kullanımı ilk kez 1948' de Karabük Demir Çelik Fabrikalarında gerçekleşmiştir (Bingöl, 1993: 21).

Performans değerlendirme, içinde bulunulan şartlara göre değişim ve gelişim gösteren dinamik bir yapıya sahiptir. Tarihsel süreç açısından bakıldığında 21. yy.' ın ilk çeyreği itibariyle performans değerlendirme tekniklerinde kişisel yeteneklerin ve bilginin ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. Günümüzde halen performans değerlendirmenin daha fonksiyonel bir tanımının yapılması, boyutlarının belirlenmesi ve değerlendirme görevini yürütecek olan kişilerin seçimi hakkında alanyazına birçok çalışma ile katkı yapılmaya devam edilmektedir (Sümer, 2004: 36).

Performans değerlendirme, işgören etkinliğinin artırılmasını ve işletmenin hedeflerini benimsemesini sağlamada kullanılan etkili bir araçtır. Değerlendirme sonuçlarının işletmenin hedefleri ile uyumlu olup olmadığı sürekli denetlenmeli ve etkinlik artışı için iyileştirme yapılmalıdır (Çakmak, 2005: vii). İşletmenin hedefine ulaşması ve başarı oranını artırması ile yönetim kadrosunda bulunanların aldıkları kararların doğruluğu arasında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır. Performans değerlendirme bu kararların verilmesinde önemli rol oynamaktadır. İşletmeye, faaliyetlerinin sonucunda elde ettiği başarıyı göstererek eksikliklerin tespitine ve

gerekli düzeltmelerin yapılmasına fırsat tanımakta, bu da geleceğin daha tutarlı planlanmasına imkân vermektedir (Bayyurt, 2007: 578).

Değerlendirme sürecinden elde edilen veriler kullanılarak işletmede geliştirilmesi gereken faaliyetler ve düzeltici eğitimler belirlenebilmektedir. Bu şekilde, işletmenin hedefleri ile uyuşmayan işgören niteliklerinin geliştirilmesi için gerekli eğitim planlamaları yapılabilmektedir (Pehlivan, 2008: 173).

Performans değerlendirme İKY açısından önemli role sahiptir. Verimliliği düşük işgörenler ile çalışmak işletmenin hedeflerine ulaşmasında engel teşkil edeceğinden günümüzde çoğu işletme iş tatmini aracılığıyla prodüktivite artışı sağlamak ve yetkin işgörenlerle çalışabilmek için performans değerlendirmeyi kullanmaktadır. (Erel, 1997: 288). Adil bir performans değerlendirme sistemi; işgören devir hızında azalışa, iş tatmin düzeyinde, kişisel ve örgütsel verimlilikte artışa, işletme yönetiminin kariyer, ücret ve başarı planlaması gibi sosyal ve psikolojik etkileri olan konularda doğru kararlar vermesine katkı sağlamaktadır (Akın, 2002: 100).

1.1.3 Performans Değerlendirmenin Amaçları

İşletmelerde performans değerlendirme sistemi, işgörenlerin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için kullanılmakta ve işgörenlerin işi yaparken farklı tutumlar sergilemeleri nedeniyle performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013: 617).

Performans değerlendirmenin işgörene performans geri bildirimi sağlamak ve işgören ile yöneticiler arasındaki iletişimi arttırmak üzere iki önemli amacı bulunmaktadır (Palmer, 1993: 66). Bir diğer ifadeye göre performans değerlendirme, üretilen ürün ve hizmet ile ilgili sonuçları kullanarak daha iyi hale getirmeyi amaçlamaktadır (Helvacı, 2002: 158).

Performans değerlendirmenin amacı; işletmenin hedeflerinin ne derece anlaşıldığının ve uygulandığının belirlenmesi, işletmenin hedeflerine ulaşma çabasına her bir işgörenin iştirak etmesinin sağlanması ve iş tatmininin yüksek tutulduğu bir örgüt ikliminin devamlılığın sağlanmasıdır (Şenol, 2003).

Barutçugil, performans değerlendirmenin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Barutçugil, 2002: 182):

1. İşletmenin, işgörenleri ile ilgili sistematik ve geçerli veri toplaması,

2. İşgörenlerin yeni fikirler üretmesine olanak tanıyarak sürekli iyileştirme sağlanması,
3. İşgörenlerin iş tatminlerini ve etkinliklerini artırılması,
4. İşgörenlerin, belirsizlikten kaynaklı kariyer kaygılarının azaltılması,
5. İşgörenlerin etkinliklerini iyileştirilmesi,
6. Daha etkin olan işgörenler için ödül ve ücret standartlarının oluşturulması,
7. Daha az etkin olanların tespit edilip sebeplerinin belirlenerek düzeltici önlemler alınması ve işletmedeki geleceklerinin değerlendirilmesi,
8. Etkinliği az olan işgörenlere gerekli eğitimlerin planlanması,
9. İşgörenlerin yaptıkları işe daha fazla önem vermelerinin sağlanması,
10. İşbirliğini teşvik etmek için işgörenler arasındaki iletişiminin iyileştirmesi,
11. İşgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin iyileştirilmesi,
12. İşgörenlerin yönetsel yeteneklerinin artırılması,
13. İşgörenlerin odaklanmak istedikleri konuların tespit edilerek işletme hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi.

Khanka; işletmelerde performans değerlendirme sisteminin çoğunlukla aşağıdaki ihtiyaçları karşılamak amacıyla kullanıldığını ifade etmiştir (Khanka, 2003: 345):

1. İşgören ücretlerini, ödül sistemini, nakil ve işten çıkarma kararlarının verilmesi,
2. İşgörenlerin eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
3. Performans geri bildirimlerinde bulunarak işgörenlerin motive edilmesi ve
4. Gelecekte işgörenler hakkında verilecek kararlara temel oluşturması.

Alanyazındaki bir diğer çalışmada ise; Kabasakal tarafından performans değerlendirmesinin amaçları yönetsel, geliştirmeye yönelik ve eğitici amaçlar olarak üçe ayrılmıştır (Aktaran: Özyörük, 2009: 58-59):

1.1.3.1 Yönetsel Amaçlar

Yönetsel amaçlar; işletmenin geçmiş verilerini değerlendirerek geleceğe dair başarı durumunu tahmin etmek ve hedeflere ulaşılması için gerekli planların yapılmasını sağlamak, işletmenin hedefleri ile işgörenlerin hedeflerini birbirine uyumlu hale getirmek, yönetim kadrosunun tedarik ve seçim, ücret, ödül, kıdem, ceza ve işten ayırma gibi konularda aldığı kararların etkinliği ve tutarlılığı için güvenilir

bilgi elde etmek olarak ifade edilebilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96; Barutçugil, 2002: 126).

1.1.3.2 Geliştirmeye Yönelik Amaçlar

Performans değerlendirmenin geliştirmeye yönelik amacı insan kaynakları çerçevesinde karşılaşılan aksaklıkların ast ve üstlerle birlikte ortaya çıkartılarak çözülmesidir (Altan, 2005: 16). Performans değerlendirme, işgörenin eksiklerini ve hatalarını fark ederek bunları kendi kendine düzeltmeye çalışmasını ya da bu süreci beklemek yerine yönetim kadrosunun eldeki değerlendirme sonuçlarıyla birlikte astlara da danışarak bir çözüm yolu bulmak için fikirler üretmesini sağlamaktadır (Aldemir vd 1993: 214).

Geliştirmeye yönelik amaçlar; işletmenin hedeflerine uygun işgörenlerin gelecek planlamalarının yapılmasında, işgörende tespit edilen eksiklikleri gidermek ya da güncelliklerini sağlamak için eğitimler planlanmasında, işgörenlerin ihtiyaç duydukları konularda destek alabilmelerinin sağlanmasında ve işletmenin mevcut durumunun işgörenlerce yapılan geri bildirimler aracılığı ile daha tutarlı bir şekilde değerlendirilmesinde öne çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 126).

Performans değerlendirmenin geliştirmeye yönelik amacının etkinliği, geri bildirim sisteminin etkinliği ile ilişkilidir. Geri bildirim sisteminin etkin olabilmesi ise aksaklıkların bildirim hızına bağlıdır. Zamanında yapılan geri bildirimler ile işgörenin kendinde gördüğü eksiklikleri anlayarak tamamlayabilmesi ve motive olması sağlanabilmektedir (Baykal, 1994: 15).

1.1.3.3 Eğitici Amaçlar

Performans değerlendirmenin eğitici amacı Erdoğan' dan aktarılana göre işletmenin mevcut durumunun ortaya konmasını ve arzu edilenin altında olanların iyileştirilmesi için plan yapılmasını sağlamaktadır. İşgörende tespit edilen eksiklilerin giderilmesi için planlanacak eğitimler, performans değerlendirmeden elde edilen verilere göre şekillenmektedir (Aktaran: Özyörük, 2009: 59), bu sayede işgörenler eksik yönlerinin farkına vararak kendilerini geliştirme imkânı bulabilmektedir (Altan, 2005: 17).

İşletmede yürütülen yeni politika ve programların etkinliğinin ölçülmesinde son aşama, performans değerlendirme faaliyeti boyunca işgörenlerden alından geri

bildirimlerdir. Yöneticiler, bu sayede sistemin etkinliği hakkında bilgi sahibi olarak eğitim gibi düzeltici önlemlere daha kolay karar verebilmektedir (Helvacı, 2002: 159-160).

1.1.4 Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirme; işgörenin işletmenin hedefleri ile uyum içerisinde hareket etmesini sağlamakta ve işgörenin işletmenin hedeflerine olan katkısını belirginleştirmektedir. Performans değerlendirme ile işgören, işletmeye olan katkısının ne olması gerektiğini açıkça bilmekte ve mesleki gelişimi için ihtiyacı olan iyileştirmeleri üstlerine bildirebilmektedir (Yılmaz, 2006: 29).

Performans değerlendirme; önceden kararlaştırılmış bir faaliyetin sonucunun beklenen seviyeye ne derecede ulaştığını belirleme çabasıdır (Şahin ve Çalışkan, 2018: 117-118) ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilebilme oranının tespit edilmesinde oldukça büyük fayda sağlamaktadır (Kanık, 2008: 24).

Performans değerlendirme işlevinden fayda sağlayan grupları yöneticiler, işgörenler ve işletme olarak üç başlık altında toplamak mümkündür (Akçakanat, 2009: 10):

1.1.4.1 Yöneticiler Açısından Faydaları

Performans değerlendirme yönetsel faaliyetlerin etkinliğini arttırarak işgörenler ile olan iletişime olumlu katkı yapmaktadır, ayrıca yönetim kademesindekiler bireysel etkinliklerini değerlendirme fırsatı bularak kendilerinde tespit ettikleri olumlu ve olumsuz tarafların farkına varabilmektedir. Üstlerin sorumluluklarını astları arasında paylaştırmasını kolaylaştırmakta ve yöneticilerin yeteneklerinde iyileştirme sağlamaktadır (Bilgin, 2004: 62).

Örücü ve Köseoğlu' nun çalışmasında ifade edilen performans değerlendirmenin yöneticiler açısından faydalarını aşağıdaki gibi üç madde de tanımlamak mümkündür (Örücü ve Köseoğlu, 2003);

1. İşletme amaçlarının tüm departmanlara iletilmesine imkân sağlaması,
2. İşgörenlerin tatmin duygularını, davranış ve hareketlerini anlama ve geliştirme açısından daha tutarlı bilgi üretebilmesi ve
3. Yöneticilerin yeteneklerini gösterebilmesine olanak sağlaması.

1.1.4.2 İşgörenler Açısından Faydaları

İşgörenlerin yarattıkları katkının belirlenmesi ve geri bildirimde bulunularak kendisini geliştirme ve kariyeri ile ilgili plan yapma olanağı sunulması performans değerlemenin önemli faydalarından birisidir (Şahin ve Çalışkan, 2018: 120).

İşgörenler performans değerlendirmesi ile kimin çalışıp kimin çalışmadığının yöneticiler tarafından tespit edilebileceğini bilmektedirler. Performans değerlendirme yapıldığının bilinmesi ve sonuçlarının açıklanması işgörenlerin tutum ve davranışlarını düzeltmelerine ve gelişime açık olmalarına fayda sağlamaktadır (Bilgin, 2004: 62).

1.1.4.3 İşletme Açısından Faydaları

Performans değerlendirme, örgütsel öğrenmenin etkinliğini arttırarak örgüt içi dinamizme katkı yapmaktadır. İşgörenlerin kendilerinden ne beklendiğini bilmesi ve zamanında geri bildirim yapılarak kendilerini geliştirebilmeleri için destek verilmesi işletme içi iletişimin iyileştirilmesi kolaylaştırmaktadır (Çalık, 2003: 21).

Performans değerlendirmenin işletme açısından faydaları Kaynak ve diğerlerine göre aşağıdaki 6 maddeden oluşmaktadır ve bunlar (Aktaran: Akçakanat, 2009: 11);

1. İşletmenin etkinliği artırması,
2. Çıktı ve hizmet kalitesi artırması,
3. İşgörenlerin gelişimi ve güncelliği için gerekli eğitimlerin ve bu eğitimler için gerekli bütçenin tespitini kolaylaştırması,
4. İKY planlamasına konu olan verilerin güvenilirliği artırması,
5. İşgörenlerin potansiyellerini tespit etmede etkili olması ve
6. İş gücünde yaşanabilecek devamsızlık gibi kısa dönemli azalmaların telafisinde esneklik sağlamasıdır.

1.1.5 Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Performans değerlendirme işlevinin önemi yeterince anlaşılmamışsa ve etkin kullanılmıyorsa birtakım dezavantajlara sebep olabilmektedir. Etkin bir performans değerlendirme sistemi, esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Değerlendirme ölçütlerinin subjektif ve güven oluşturmayan kriterlere dayandırılması etkinliğini azaltacaktır (Çalık, 2003: 50).

Çiçek' in çalışmasına göre performans değerlendirmenin sakıncaları aşağıdaki gibi 6 madde de sıralanabilmektedir ve bunlar (Aktaran: Bulut, 2004);

1. İşgören motivasyonun adil olmayan performans sisteminden olumsuz etkilenebilmesi,
2. Eleştiriye kapalı işgörenler ile olan iletişimin bozulabilecek olması,
3. Geçmiş performans değerlendirme çalışmalarının etkinliğine inanmayan işgörenlerin mevcut değerlendirme çalışmalarından şüphe duyabilecek olması,
4. Performans değerlendirmesi yapan kişilerin değerlendirilenler hakkındaki gerçek görüşlerini saklayarak olduklarından daha iyi puan vermeleri ihtimalinin olması,
5. İşgörenlerin etnik kökenlerine bağlı olarak taraflı değerlendirilmesin söz konusu olması ve
6. Performans değerlendirme sürecinin yüksek maliyetli olması ve uzun sürebilmesidir.

İşletmenin performans değerlendirmesi yapma amacı performansa dayalı bir ücret sistemi oluşturmak ise bu durum işgörenlere ödenen ücretlerde artışa neden olacaktır. Ayrıca performans değerlendirme, bu konuda yetişmiş eğitimli kişilerce yapılmalıdır ve işletme dışından bulunmaları durumunda maliyet artacaktır. İşletme içinden değerlendirici yetiştirilmesi durumunda ise gerekli eğitimler için katlanılması gereken maliyet de artış görülecektir (Bulut, 2003: 20).

1.1.6 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sonuçları, Carrell vd. ile Geylan' ın çalışmalarından aktarılanlara göre; işgücü planlaması, tedarik ve seçim, ücret, prim ve işgörene yapılan ek ödemeler gibi birçok alanı kapsamaktadır. Ayrıca geliştirmeye yönelik faaliyetleri kapsayan eğitim programlarının belirlenmesi ile geleceğe yönelik konuları kapsayan terfi, kıdem ve işten ayırma gibi konularda da sıklıkla kullanılmaktadır (Aktaran: Özçelik, 2000: 41).

Performans değerlendirme; işgörenin performansını ve iletişimini iyileştirme, potansiyelini belirleme ve işgörene rehberlik etme eğilimindedir (Aggarwal ve Thakur, 2013: 617). Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları

aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Erikan, 2002: 14-16; Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 108-109);

1. Stratejik insan kaynakları planlama,
2. Ücret Sistemi,
3. Terfi, kıdem, nakil, işten ayırma işlemleri,
4. Eğitim planlamaları ve
5. İşgören programlarının etkinliğinin tespiti.

Alanyazında yer alan Çolakoğlu ve Şimşek' in çalışmalarından Tunçer' in aktarımına göre ise performans değerlendirmenin kullanım alanları aşağıdaki gibidir (Aktaran: Tunçer, 2013: 90):

1. İşgörenlere olumlu ve olumsuz yanlarını bildirerek hem motivasyonlarını arttırmak hem de gelişimlerine imkân vermek,
2. Ödenen ücret ve yan gelirlerin tespit edilmesi,
3. Kıdem, terfi, rotasyon gibi kariyer temelli konulara dayanak oluşturulması,
4. İnsan kaynaklarının güncelliğimi korumak ve eksik yönlerini geliştirmek için gerekli eğitimleri planlamak,
5. Tedarik işlevinin başarısını ölçmek,
6. İşletme hedeflerine katkı sağlayamayan işgörenleri işletmeden uzaklaştırmak ve
7. İşgörenlerin yeteneklerine uygun görev ve pozisyonda görevlendirildiklerinden emin olmak.

Bir diğer ifade ile performans değerlendirmesinin amacı, işgörenin işletmeye yaptığı katkının ne oranda olduğunun kendisine gösterilmesi ve daha çok emek sarf etmesi için cesaretlendirilmesidir (Pehlivan, 2008: 174).

1.1.7 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme faaliyeti uzun uğraşlar ve odaklanma gerektiren bir süreçtir. Değerlendirme işlemi daha az hata ile yapıldığında işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaşmaktadır. Yöneticilerin bu işlemi belirli aşamalardan oluşan bir süreç olarak kabul etmeleri halinde daha doğru bir değerlendirme yapılabilmektedir (Baykal, 1994: 26; Pehlivan, 2008: 174).

Performans değerlendirme işgörenlere çabaları hakkında geri bildirimde bulunmak ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla yapılan zahmetli ve güç bir süreçtir. Geri bildirim yapılmaması durumunda faydası olmayan bir bilgi yığını ile karşı karşıya kalınmaktadır (Fındıkçı, 2003: 337).

Bir diğer çalışmaya göre yine süreç olarak kabul edilen performans değerlendirme, işletmenin ve çıktılarının yapısına, işgörenlerin yeteneklerine ve örgüt kültürü gibi özelliklerine uyarlanabilen esnek bir yapı da olur ise etkisi daha da artmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 210).

Yukarıdaki tanımlara benzer şekilde Armstrong' da performans değerlendirmeyi; işletme hedeflerine ulaşmak için geçilmesi gereken aşamaların, işgörenlerin sağlayacakları katkının ve işgörenlerin gelişimlerine nasıl destek olunabileceğinin belirlenmesinden meydana gelen bir süreç olarak tanımlamaktadır (Armstrong, 2009: 9-10).

1.1.7.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Planlanması

Performans değerlendirme sisteminden arzu edilen sonuçların elde edilebilmesi için öncelikle planlama yapılması (Çetin, 2006: 88) ve Sink' den aktarılana göre plan dahilinde performans geliştirme çabası içinde olunması gerekmektedir (Aktaran: Aktan, 2009: 26). Planlama sayesinde işletmenin hedefi her kademedeki işgörene ulaştırılabilmekte ve gerekli tüm faaliyetler belirlenerek uygulamaya koyulabilmektedir (Çakmak ve Ocaklı , 2008: 215).

Performans değerlendirme sisteminin planlanması yöneticilerin ve işgörenlerin dahil edilmesi gereken ortak bir çabayı ifade etmektedir ve aşamaları aşağıdaki gibidir (State of Oklahoma, t.y.: 2);

1. İşgörenlerin mevcut durumda yaptıkları işlerin iş tanımlarına uygun olup olmadığı gözden geçirilmesi,
2. İşgörenlerin iş tanımları ve çalışma planları ile işletmenin hedefleri, amaçları ve stratejik planları arasındaki bağlantını gözden geçirilmesi,
3. Tamamlanması gereken görevlerin ana hatlarıyla ortaya koyulması, performans değerlendirme için arzu edilen sonuçların, kriterlerin ve standartları belirlenmesi,

4. Değerlendirme dönemindeki performans hedeflerine ulaşılmasında kilit rol oynayacak kritik alanların belirlenmesi, bu kritik alanlar belirlenirken işgörenlerin kendi işlerindeki çıktıları iyileştirmek ya da işlerinin belirli bir yönüne dikkat çekmek arzusuyla talep ettikleri değişimlerden yararlanılması,
5. İşgörenlerin işle ilgili becerilerini, bilgilerini ve yetkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olacak eğitim hedefleri belirlenmesi ve
6. Uzun vadeli kariyer planlamasının parçası olabilecek kariyer gelişim hedeflerinin oluşturulmasıdır.

Bir diğer çalışmaya göre performans değerlendirme sisteminin planlanma aşamaları aşağıdaki gibidir (Kantemir Kepil, 2010: 33);

1. İşletme ve departmanlarının hedeflerinin belirlenmesi,
2. İşgörenlerin iş tanımlarının analizi,
3. İşgörenlerin etkili ve pasif yönlerinin incelenmesi,
4. Çalışma ortamı koşullarının değerlendirilmesi,
5. Nihai performans planının belirlenmesi ve
6. Performans değerlendirme metotlarının tespit edilmesidir.

1.1.7.2 İş Analizlerinin ve Tanımının Yapılması

Performans değerlendirme sistemi; bireyleri, görev aldıkları departmanları ve genel olarak işletmenin tümünü kapsamaktadır (Işığıçok, 2008: 1). İşgören performansının değerlendirilmesi, faaliyeti yürütülen işin gerekliliklerinin işgören tarafından ne derece karşılandığının araştırılması iken işletme performansının değerlendirilmesi, tüm işgörenlerin değerlendirilmesinin sonucunda ortaya çıkan toplam değeri ifade etmektedir. Değerlendirmede kullanılacak tarafsız kriterlerin tespiti iş analizlerin yapılması ile mümkün olmaktadır (Güngör, 2006: 52). Dolayısıyla performans değerlendirmenin etkinliğinin sağlanabilmesi için öncelikle iş analizlerinin ve tanımlarının dikkatli bir şekilde yapılması gerekmektedir (Schuler, 1995: 418).

İş analizi ve tanımı yapılması, bir iş ile ilgili unsurlarının önem derecelerinin belirlenmesi faaliyetidir. İşin tüm unsurları derecelendirilebileceği gibi yalnızca belirli unsurlar dikkate alınabilmektedir. Derecelendirilecek unsurlar hakkında işgörenlerin

de fikri alınmalı ve yöneticiler tarafından nihai karar verilmelidir (Eastern Illinois University [EIU], t.y.: 9-10).

İş analizi yapmanın yararları aşağıdaki gibidir (Çelikten, 2005: 129):

1. İşletmede mevcut durumda yürütülen işler ve işgörenlerin hangi yeterliliklere sahip olması gerektiği hakkında bilgi sahibi olunur,
2. İşin ne derece tamamlandığı hakkında sistematik veri sağlanır,
3. İşin arzu edilen seviyede gerçekleştirilmesi için gerekli performans standartları belirlenir,
4. Performans sisteminin etkinliğini arttırmak için ihtiyaç duyulan veri elde edilir ve
5. Eğitim ihtiyaçları tespit edilir.

İşletmede en başından beri iş analizi ögesinin bulunması ve başarılı bir iş analizinin yapılması, sonrasında oluşturulacak performans değerlendirme sisteminin etkinliğini arttıracaktır (Palmer, 1993: 28).

1.1.7.3 Hedeflerin Saptanması

Örgütsel anlamda hedef; belirli bir dönemde işgörenden ya da işletmeden beklenilen sonuçtur (Çetin, 2006: 88). Performans değerlendirme sürecinde ilk olarak işletmenin, departmanın ve işgörenlerin hedefleri kararlaştırılmalı, süreç sonlandığında hedefler ile sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirmeye alınmalıdır (Işığıçok, 2008: 1).

Performans değerlendirme sürecinde, hedeflerin belirlenmesi önemli bir yere sahiptir. Hedefler belirlenirken kendi aralarında bir sıralama yapılmalı ve önem derecesi yüksek olanlara daha fazla dikkat gösterilmelidir. Hedeflerin zorluğu yanında gerçekçiliği, ulaşılabilirliği, ölçülebilirliği ve işletme yeteneklerine uygunluğu da dikkate alınmalıdır. Hedef kavramının bu özelliklerine dikkat edildiğinde motivasyon üzerinde de olumlu etkisi olacaktır (Özer, 2009: 9-12).

Yöneticiler, işgörenin hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyacağı kaynakları biliyor olmalıdır. Yöneticiler ile işgörenler arasında hedefler üzerine uzlaşma sağlanmalı ve sonrasında çalışma planları oluşturulmalıdır (Işığıçok, 2008: 6). İşgörenlerin hedefleri belirlendikten sonra dokümantasyonu sağlanmalı ve hedefler kendisine iletilmelidir (EIU, t.y.: 10).

Performans hedeflerinde olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Armstrong, 1994: 56):

1. Uyumluluk: Hedefler örgüt kültürü, departmanlar ve işletmenin hedefleri ile uyumlu olmalıdır,
2. Anlaşılabilirlik: Hedefler herkesçe anlaşılabilecek açıklıkta olmalıdır,
3. Rekabetçilik: Hedefler işgörenlerin emeklerini arttırmaya teşvik edici olmalıdır,
4. Ölçülebilirlik: Hedefler anlamlı sonuçlar verebilmesi açısından sayısal ölçümlere uygun olmalı ya da uygun hale getirilmelidir,
5. Yapılabilirlik: Hedefi gerçekleştirecek işgörenin yetenekleri, mesleki tecrübesi, kaynaklara ulaşabilirliği ve hedefe ulaşılmasını engelleyebilecek çevresel faktörler dikkate alınmalıdır,
6. Kabul Edilebilirlik: İşi yapan ile yönetici arasında hedef üzerine anlaşma sağlanmış olmalıdır,
7. Zamansallık: Hedefler belirlenmiş zaman aralıkları için geçerli olmalıdır,
8. İşbirlikçilik: İşgörenin bireysel başarısı yanında grup çalışması da dikkate alınmalıdır.

Performans hedefi işletmenin spesifik bir iş için göstermek istediği performans düzeyini ifade etmektedir. Hedefler miktar belirten cinsten olduğunda SMART kriterlerinin kullanılması uygun olmaktadır (Özbaran, 2002: 34-44):

- S: Specific: Belirlenmiş tanımlardan oluşan hedefler,
- M: Measurable: Ölçülebilir faaliyetlerden oluşan hedefler,
- A: Achievable: Ulaşılabilir hedefler,
- R: Relevant: Uygun ve gerçekçi hedefler,
- T: Time Bound: Belirli bir zamanı içeren hedefler.

1.1.7.4 Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması

Performans değerlendirme ne kadar doğru yapılırsa etkinliği de o kadar artacaktır. Değerlendirmede kullanılacak kriterlerin seçimi bu açıdan oldukça önemlidir (Mert, 2011: 94). Yönetim, kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekli olan performans kriterlerini dikkatlice seçmelidir (Watson ve Hill, 2009: 4-7).

Kriter seçiminde dikkat edilmesi gerekenler aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2000: 162-163):

1. İşin niteliklerine ve önemine uygun kriterler seçilmelidir. Farklı kademelerde bulunan işgörenler için sınıflarına uygun kriterler belirlenmelidir,
2. Yalnızca iş sonucunda elde edilen çıktı veya hizmetin verimliliğinin arttırılması değil işgörenin tutum ve davranışları da dikkate alınmalıdır,
3. Kullanılacak kriterlerin herkesçe anlaşılabilir açıklıkta olmalıdır,
4. Kriter sayısı gereğinden fazla olmamalı, en fazla 10 adet belirlenmelidir.

Alanyazında yer alan bir diğer çalışmaya göre performans değerlendirmesi bilimsel temellere dayanan kriterler ile yapılmalıdır ve kriterlerin özellikleri aşağıdaki gibi olmalıdır (Aktan, 2009: 37-38):

1. Kriterlerin ölçülebilir ve tarafsız olmalı,
2. Kriterle ile işin gereklilikleri arasında uyum olmalı,
3. Değerlendirilenlerin süreç başlamadan önce kriterlerden haberdar olması sağlanmalı,
4. Değerlendirme sonucunda puanlama yapılıyor ise puanların dağılımında tarafsız olunmaya dikkat edilmeli,
5. Kriterler belirlenirken başarının ortaya çıkarılması ve ödüllendirme amaçlanmalı,
6. Kriterlerin tespitinde; devamsızlık, zamanında işbaşı yapma, çıktı sürecinde yapılan kişisel hatalar gibi işle ilgili göstergelerin ölçülmesine dikkat edilmeli.
7. Kriterler belirlenirken işgörenin grup çalışmasına yatkınlığı, liderlik becerileri ve yöneticilik vasıfları göz önünde bulundurulmalı ve
8. Müşterilerden gelen geri bildirimler dikkate alınmalıdır.

1.1.7.5 Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Değerlendirme süreci performans standartlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. Yöneticiler hangi çıktıların, başarıların ve yeteneklerin değerlendirileceğini belirlemelidir. Bu standartlar iş analiz ve tanımlarından faydalanılarak geliştirilmeli, objektif, açıkça anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalarına dikkat edilmelidir (Khanka, 2003: 347).

İşgörenlerin ve yöneticilerin performans standartları üzerinde anlaşmış olması gerekir çünkü işgören performans standartlarının neyin nasıl yapılacağına cevap vermesini bekler (Tunçer, 2013: 87-97; Bayraktaroğlu, 2008: 113-114).

Bir diğer çalışmada ifade edildiği üzere performans değerlendirmenin daha etkin yapılabilmesi için standartların belirlenmesi zorunludur. Standartların iş ile ilgili, ulaşılabilir, herkesçe üzerinde anlaşılmış ve ayırt edici olması gerekmektedir (Erdoğan, 1991: 172).

Bilecen' in çalışmasından Aktaş' ın aktarımına göre değerlendirme standartlarının özellikleri şunlar olmalıdır (Aktaran: Aktaş, 2010: 36);

1. Kişiye özgülük (Spesifiklik): Performansı değerlendirilecek her bir işgören ne yapması gerektiğini biliyor olmalıdır,
2. Ölçülebilirlik: Kantitatif standartlar belirlendiğinde ölçüm yapmak kolaylaşır. Yapılan işin ölçümünde kantitatif standartların kullanılması uygun olmadığında görevin zamanında tamamlanması, iş birliği ve grup çalışmasına yapılan katkılar gibi kalitatif standartlar kullanılır.
3. Ulaşılabilirlik: Gerçekçi olmayan standartlara karşı işgörenin güveni ve motivasyonu azalacaktır. Güvenilir standartların belirlenmesi için işgörenlerin de fikri alınmalıdır.

Canman' ın çalışmasından Erikan' ın aktarımına göre standartlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken konular aşağıdaki gibidir (Aktaran: Erikan, 2002: 22);

1. İşgörenlerin çalışma alanları (departmanlar) açıkça belirlenmiş olmalıdır,
2. Standartlar tüm işgörenler tarafından kabul edilmiş olmalıdır,
3. Standartlar gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı, gerektiğinden düşük ya da ulaşılamayacak kadar yüksek olmamalıdır,
4. Standartlar açıkça anlaşılabilir olmalıdır.

1.1.7.6 Değerlendirme Yönteminin Saptanması

Yapılan işin gerekliliklerine ve sonuçların hangi alanda kullanılacağına göre performans değerlendirme yöntemleri değişebilmektedir (Helvacı, 2002: 161). Kullanılmasına karar verilen performans değerlendirme yönteminin olabildiğince eşitlikçi, nesnel ve işletmenin amaçlarına uygun olması gerekmektedir (Turgut, 2001: 42).

Örgüt yapılarının ve yapılacak işlerin başarı ölçütlerinin farklı olması nedeniyle performans değerlendirmede farklı yöntemlerin kullanılmasını söz konusu olabilmektedir. İşgörenin değerlendirme yöntemine güven duyması; tatmin duygusunun, işletmede kalış süresinin ve motivasyonunun artmasına etki etmektedir. Bu nedenle değerlendirme yöntemine karar verirken işgörenlerin fikirlerinin alınması önem arz etmektedir (Kara, 2009: 54).

İşgörenlerin performansını değerlendirmek için en etkili yolu bulma çabasıyla birçok yöntem geliştirilmiştir. Yöntemler zahmetli olmalarına, zaman kıstaslarına, maliyetlerine ve kullanışlılıklarına göre çeşitlilik göstermektedir. Ayrıca, performans değerlendirme yöntemlerini değerlendirmenin yapıldığı alana ve odaklandığı süreye göre sınıflandırmak mümkündür (Kateřina vd 2013: 22).

1.1.7.7 Değerlendiricilerin Seçilmesi

Değerlendirme görevini yerine getirecek kişiler tespit edilirken örgüt kültürü, politikalar, uygulanmasına karar verilmiş değerlendirme yöntemi, çalışan mevcudu gibi faktörler dikkate alınmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 258). Değerlendirme yöntemi hakkında işletmedeki herkese bilgi verildikten sonra değerlendiricilerin belirlenmesi aşamasına geçilir. Değerlendirici; işgörenin bizzat kendisi, ilk amiri, çalışma arkadaşları veya müşterileri olabilmektedir (Aktaş, 2010: 39).

Her değerlendirici modelinin kendine özgü faydaları ve sakıncaları olduğu unutulmamalıdır. Değerlendirici modeli seçiminde işletmenin yapısı önemli bir faktördür. Tüm koşullarda en iyi olarak ifade edilebilecek bir değerlendirici yoktur ve değerlendiricin kim olması gerektiği işletmenin koşullarına bağlıdır (Erdoğan, 1991: 178).

1.1.7.8 Değerlendiricilerin Eğitimi

Değerlendiricilerin işinde uzmanlaşmış kişiler arasından seçilmesi gerekir (Yılmaz, 2006: 88). Değerlendiricinin eğitim aşaması bir anlamda değerlendirme sistemi kadar önemlidir çünkü değerlendiricin doğru değerlendirme sonuçlarına ulaşamaması performans değerlendirme sistemini olumsuz etkileyecektir. Değerlendirme sisteminin sağlıklı çalışmasını sağlayan ve işgörenler açısından performans değerlendirme sisteminin yüzü olarak görülen değerlendiricilerin iyi eğitilmiş ve objektif kararlar veren kişiler olması gerekir (Aktaş, 2010: 37-38).

Değerlendiricilerin eğitimi ile amaçlananlar aşağıdaki gibidir (Uyargil, 1994: 120):

1. Değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek yönetici kaynaklı hataların minimize ya da tamamen yok edilmesi,
2. Performans konusunda dikkat edilmesi gereken özelliklerin yöneticilere gösterilmesi ve gözlem yeteneklerinin artırılması,
3. Geri bildirimin nesnel ve fayda sağlayan bir şekilde yapılabilmesi için yöneticilerin iletişim yeteneklerini artırılması.

1.1.7.9 Geri Bildirim Sisteminin Tesis Edilmesi

Geri bildirim; işgörenin önceden belirlenmiş standartları ne oranda gerçekleştirebildiğine dair bilgilendirme yapmaktır (Palmer, 1993: 9-10). İşgörenin ortaya koyduğu çalışmanın veya tutumlarının işletme tarafından ne derece kabul gördüğünü göstermektedir ve işgörenin gelişimi açısından önemlidir (Bee ve Bee, 1997: 9).

Geri bildirim; performans değerlendirme süreci sonucunda elde edilen verilerin kullanılarak mevcut performans düzeyinin arttırılması ve genel anlamda performans değerlendirmenin etkinliğinin sağlanması için kullanılmaktadır. İşgörenin performansının ve davranışlarının olumlu yönde değişmesi için geri bildirimin zamanında ve doğru yapılması gerekir. Bu kurallara uygun olarak yapılan geri bildirimin işletmeye ve işgörene katkısı olacaktır (Tziner vd 1993: 281).

Geri bildirimin işgören üzerinde motivasyon artırıcı bir etkisi vardır. Ayrıca etkin bir performans değerlendirme sisteminin tahsis edilmesini ve işgörenin mevcut durumu ile yöneticilerin beklentisinin kıyaslanması esnasında etkili bir iletişimin kurulabilmesini sağlar (Palmer ve Winters, 1993: 66).

Etkili bir geri bildirim sisteminin sahip olması gerekenler aşağıdaki gibidir (Thompson, 1998: 18):

1. Değerlendiriciler ile değerlendirilenler arasında güven ortamı oluşması,
2. Performans değerlendirme sonucunda tespit edilen problemlerin ortadan kaldırılmasında iletişimin önemli bir rol oynadığının herkesçe kabul edilmesi,

3. Değerlendirilenlerin değerlendiricileri dinlediği gibi değerlendiricilerin de değerlendirilenleri dinlemesi ve
4. İşletme yönetiminin işgörenin rahatça iletişimde bulunabilmesini teşvik edici tavır sergilemesi.

1.2 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Bu bölümde; işletmelerin, işgören peformansını değerldirirken kullandıkları yöntemler açıklanmaya çalışılacaktır.

İşgören performansının değerlendirilmesi için kullanılan yöntemler örgütlerin yapılarına ve ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir. Yoder; bazı yöntemlerin işgörenin ne oranda performans gösterdiğini, bazılarının ise işgören geliştirilirse ne oranda performans gösterebileceğini ölçtüğünü ifade etmiştir. Birçok yöntem ise her ikisinin karmasından oluşmaktadır (Aktaran: Erikan, 2002: 29).

Performans değerlendirmesi işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir ve alanyazında ortak bir performans değerlendirme yöntemine karar verilemediği görülmektedir. Üretilen her bir yöntemin eksiklerini gidermek çabasıyla yeni bir performans değerlendirme yöntemi üretilmeye çalışılmıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 113). Günümüzde gelinen noktada mevcut performans değerlendirme yöntemlerinin genel olarak geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak iki sınıfa ayrıldıkları görülmektedir (Aggarwal ve Thakur, 2013: 617). Tablo 1' de bu performans değerlendirme yöntemleri gösterilmektedir.

Tablo 1: Performans Değerlendirme Yöntemleri

GELENEKSEL YÖNTEMLER		ÇAĞDAŞ YÖNTEMLER	
1	Basit Sıralama	1	Amaçlara Göre Yönetim
2	Alternatif Sıralama Yöntemi	2	Davranışsal Değerlendirme Skalaları
3	İkili Karşılaştırma	3	Değerlendirme Merkezleri
4	Sınıflandırma	4	360 Derece Değerlendirme
5	Zorunlu Dağılım		
6	Zorunlu Seçim		
7	Kontrol Listesi		
8	Kritik Olaylar		
9	Grafik Derecelendirme		
10	Kompozisyon (Essay)		
11	Alan Araştırması		
12	Gizli Sicil Raporu (Confidential)		

Kaynak: Khanka, 2003: 349 tarafından Strauss ve Sayles, 1971: 550-567' den aktarılmıştır.

Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri arasında kapsam açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıda Tablo 2' de gösterilmektedir.

Tablo 2: Geleneksel ve Çağdaş Yöntemlerinin Kapsam Açısından Farklılıkları

Kapsam	Geleneksel Yöntemler	Çağdaş Yöntemler
Değerlendirici kim?	İlk yöneticisi	İşgören ve yönetici birlikte
Değerlendirilen ne?	Karakter, şahsi özellikler ve kabiliyetleri, yönetim becerileri	Hedeflere ne oranda ulaşabildiği ve başarıları
Değerlendirme nasıl yapılıyor?	Kalitatif, sıklıkla haber verilmeden ve subjektif	Genellikle kantitatif ve haber verilerek
Değerlendirme ne zaman yapılıyor?	Her dönem tek sefer	Hedeflere ulaştıkça birden çok kez
Değerlendirme ne için yapılıyor?	İşgörene yapılacak ödemenin belirlenmesi, terfi, kıdem, görev değişikliği ve işten ayırma	İşgörenin ve örgütün gelişimi, yönetimin becerilerinin artırılması

Kaynak: Özyörük, 2009: 74 tarafından Dicle, 1982: 52' den aktarılmıştır.

1.2.1 Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Dünya çapında birçok işletme geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadır (Mutlu, 2012: 17). Geleneksel yöntemler görece daha eski performans değerlendirme yöntemleridir (Aggarwal ve Thakur, 2013: 617) ve performans değerlendirmenin etkinliği; değerlendirici hataları, derecelendirme doğruluğu ve işgörenlerin reaksiyonları gibi nitel kriterlerden birisi ile değerlendirilmektedir (Payne vd 2008: 528; Cardy ve Dobbins, 1994).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde genellikle işgörenlere önceden belirlenmiş standartlar üzerinden puan verilmekte ve bu puanlar baz alınarak aralarında karşılaştırma yapılmaktadır (Palamutçuoğlu vd 2017: 415). Geleneksel yöntemlerde değerlendirme yalnızca yöneticiler tarafından yapılmakta ve özellikle nitel konular söz konusu olduğunda yöneticinin yargıları değerlendirmeyi etkileyebilmektedir (Turgut, 2001: 56).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri işgörenleri geliştirmeye yönelik bir araç olarak kullanılmaktansa teşvik etmek veya ödüllendirmek için rutin

bir işlev olarak kullanılmıştır. Ayrıca gelecekteki faaliyetlere yönelimi çok az veya hiç olmayan geçmiş performans verilerine fazlaca odaklanmıştır (Singh, 2015: 36).

Çalışmanın bu bölümünde geleneksel performans değerlendirme yöntemleri başlıklar halinde incelenecek ve devamında çağdaş performans değerlendirme yöntemleri açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1.1 Basit Sıralama Yöntemi

Basit sıralama yöntemi tüm işgörenlerin belirli bir özelliğe göre en iyiden en kötüye doğru sıralanması işlemidir (Aggarwal ve Thakur, 2013: 617). Basit sıralama yönteminde tüm işgörenler için bir sıralama listesi hazırlanır. Uygulaması oldukça kolaydır ancak işgörenlerin neye göre değerlendirileceği belli değildir (Aktan, 2009: 39).

Sıralama yöntemleri, işgöreni bir diğerine bağlı olarak karşılaştırarak sıralama yapılmasını amaçlamaktadır. Basit sıralama yönteminde genellikle işin spesifik yönleri yerine işgörenin genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır. Basit sıralama yönteminde değerlendirici, bir grup işgöreni belirli bir kriter açısından en iyiden en kötüye ya da en etkin olandan en az etkin olana göre değerlendirmektedir. Bu yöntemde en iyi işgören ilk sırada, en verimsiz olan ise son sırada yer almaktadır (Khanna ve Sharma, 2014: 55-56).

Tablo 3: Basit Sıralama Yöntemi Örneği

Basit Sıralama Yöntemi	
İşgören	**Sıra**
A	3
B	1 (En iyi)
C	5 (En verimsiz)
D	2
E	4

Kaynak: Ghutke, 2014: 25.

Basit sıralama yöntemi düşük maliyetli, kısa sürede tamamlanabilen ve kolay olması bakımından avantajlı ancak değerlendirmenin tümüyle değerlendiricinin şahsi yargılarına bağlı olmasından dolayı dezavantajlıdır (Özmen ve Üzmez, 2007: 17).

Artan; Aksoy; ve Mercanlıoğlu' ndan aktarılanlara göre basit sıralama yöntemi, işgörenin tek bir özelliğine odaklanması, kantitatif verilerin kullanılmaması, en iyi ve en kötüyü belirleyen kriterlerin ne olduğunun belli olmaması ve değerlendirilen

işgörenlerin en iyiden en kötüye doğru sıralanmasında kimin kaçıncı olacağını belirlemenin zorluğu nedeniyle uygulamada fazla yer bulamamaktadır (Aktaran: Helvacı, 2002: 162).

1.2.1.2 Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif sıralama yöntemi ile basit sıralama yöntemi arasında mantıksal açıdan fark bulunmamaktadır. Basit sıralama en iyi olana daha çok odaklanırken alternatif sıralamada en kötü olanlara da dikkat çekilmektedir (Aktan, 2009: 39).

Alternatif sıralama yapılırken değerlendirici önce ilk sırada yer alacak en iyi ve en kötü işgörenleri tespit etmekte ve tüm işgörenlerin sıralanması tamamlanana kadar işleme devam edilmektedir (Gavcar vd 2006: 35). Tablo 4' de alternatif sıralama çizelgesi örnek olarak verilmektedir.

Tablo 4: Alternatif Sıralama Yöntemi Değerlendirme Formu Örneği

Sıra	Performansı en iyi işgörenler	Sıra	Performansı en kötü işgörenler
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Kaynak: Okka, 2008: 16.

1.2.1.3 İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yapılırken her bir işgören diğer tüm işgörenler ile tek tek kıyaslanır. Yöntemin uygulanmasını kolaylaştırmak amacıyla genellikle işgören isimlerinin yazıldığı kartlar kullanılmaktadır. Kıyaslanacak ikililer önceden belirlenmiştir ve diğerine göre daha başarılı olarak değerlendirilen işgören işaretlenir. Sonuçlara ulaşmak için her bir işgörenin sahip olduğu işaret sayısı tespit edilir ve işaret sayısı en fazla olan ilk sıraya yazılarak aşağıya doğru devam edilir. Bu yöntem, işgören sayısının çok olması durumunda uzun sürmektedir (Ferecov, 2003: 3; Noe vd 2004: 246; Can ve Kavuncubaşı, 2005: 176).

Tablo 5' de ikili karşılaştırma yönteminin işleyişini göstermek amacıyla Woods' un çalışmasından yararlanılarak hazırlanan bir örnek verilmektedir.

Tablo 5: İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

İşgörenler	Kıyaslama			Başarı Durumu	Sıralama
A	A, C' den daha başarılıdır			X	3
B	B, A' dan daha başarılıdır	B, C' den daha iyidir		XX	2
C	Kıyaslamaya dahil edilmemiştir			-	4
D	D, A' dan daha başarılıdır	D, C' den daha başarılıdır	D, B' den daha başarılıdır	XXX	1

Kaynak: Woods, 1997: 204.

1.2.1.4 Sınıflandırma Yöntemi

Sınıflandırma yönteminde öncelikle değerlendirme kategorileri tespit edilir ve dikkatlice tanımlanır. Genellikle standart üstü, tatmin edici ve yetersiz olarak üç kategori tespit edilir ancak üçten fazla da olabilir. Değerlendirici, işgöreni en iyi ifade eden kategoriye yazar. Bu yöntemin en büyük sakıncası değerlendiricinin işgörenlerin iyi yönlerini dikkate alarak sınıflandırma yapması ihtimalidir (Khanka, 2003: 350).

1.2.1.5 Zorunlu Dağılım Yöntemi

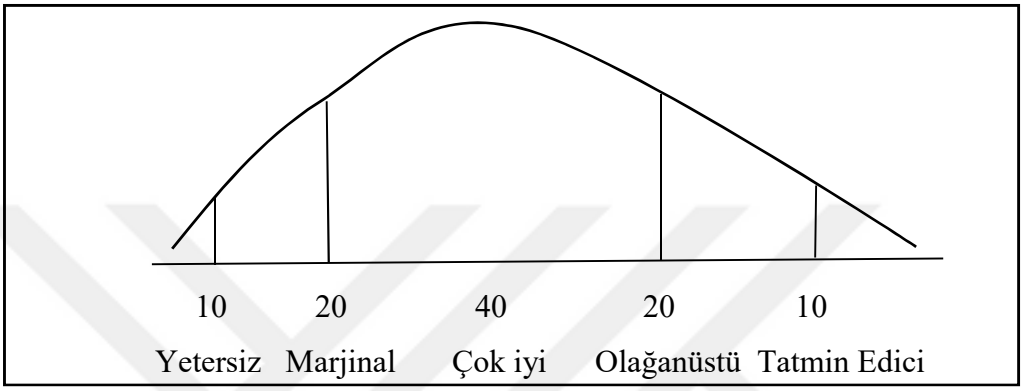
Zorunlu dağılım yöntemi özellikle kurumsal işletmeler açısından dünya çapında yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Birçok araştırmacı zorunlu dağılım yönteminin birtakım dezavantajları olduğuna dikkat çekse de uygun bir alternatifin bulunmamasından dolayı birçok sektör tarafından uzun süredir uygulanmaktadır (Chattopadhyay ve Ghosh, 2012: 881).

Zorunlu dağılım yöntemi, başarıların sınıflandırılmasını temel almaktadır. Alternatif sıralama ile benzerlikleri olmasına karşın bu yöntemde işgörenler önceden tespit edilmiş bir dağılım esas alınarak dörtlü ya da genellikle beşli bir ölçeğe göre (Özyörük, 2009: 78-79), değerlendirmeyi yapan kişi tarafından en iyi, iyi, standart, standart altı ve en kötü gibi önceden belirlenmiş tanımlara uygun olarak dağıtılmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012: 45).

Bu yöntemde işgörenler değerlendirme ölçeğindeki yüksek puanın etrafında toplanırlar. Değerlendirici, işgörenleri ölçekteki tüm puanlara dağıtmak zorundadır. Performansın normal dağılıma uygun olduğu varsayılır. Her ne kadar bu yöntemin

çeşitli varyasyonları olsa da en yaygın yöntem değerlendiriciyi bir grup ifadeden en iyi ve en kötü ifadeleri seçmeye zorlamaktır. Bu ifadeler işgöreni değerlendirmek için önceden ağırlıklandırılmakta veya puanlanmaktadır (Khanna ve Sharma, 2014: 54). Grafik 1' de zorunlu dağılım yöntemine göre oluşturulmuş performans değerlendirme sonuçları gösterilmektedir.

Grafik 1: Zorunlu Dağılım Yöntemi



Kaynak: Helvacı, 2002: 163 tarafından Woods, 1997: 205' den aktarılmıştır.

Zorunlu dağılım yönteminin avantajları aşağıdaki gibidir (Stewart vd 2010: 171-175);

Şiddet (severity) hatası gibi işgörenlerin performansı değerlendirilirken ortaya çıkabilecek yaygın puanlama hatalarının hafifletilmesine yardımcı olabilmesi,

1. İşgörenlerin aynı kriterler kullanılarak değerlendirilmesini ve böylece sürecin sonucunun daha objektif olmasının sağlaması ve
2. Yöneticiler ve işgörenler arasında daha samimi ve açık bir iletişim ortamı oluşturması ve böylece işgörenlerin kendilerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlaması.

Zorunlu dağılım yönteminin dezavantajları ise (Singh, 2015: 38);

1. İşgörenler arasındaki rekabetin sağlıksız bir yapıda artmasına sebep olması,
2. İşbirliği ve ekip çalışmasından uzaklaşılmasına neden olması ve
3. Merkezi eğilim hatası yapılmasına yatkınlığıdır.

1.2.1.6 Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi, önyargı ve yüksek puan verme eğilimlerinden kurtulabilmek için geliştirilmiştir. Ana fikir tüm işgörenlere sürekli en yüksek veya en düşük puanların verilmesini engellemektir. Bu yöntem birkaç çift kelime grubundan faydalanır, kelime gruplarından ikisi pozitif ve ikisi negatif olabilir, değerlendiriciden bu dört ifadeden hangisinin belirli bir işgöreni en çok ve en az tanımladığını belirtmesi istenir (Ghutke, 2014: 27-28).

İşgörenleri değerlendirmek için kullanılan ifadeler uzmanlarca hazırlanır ancak bu ifadeler anlamsal olarak birbirine yakın olduğundan değerlendiricinin en uygun ifadeyi seçmesi zordur. İfadelerin bir kısmı işgörenin etkinliğini ya da verimsizliğini gösterir. İfadelere karşılık gelen puanlar ne işgörenler ne de değerlendirenler tarafından bilinmemektedir. Puan bilgisinin yalnızca uzmanlarda olması nedeniyle bu yöntem ön yargıları bertaraf edebilmektedir (Yüksel, 1998: 170).

Zorunlu seçim yöntemi görece daha az kaynak gerektiren, ön yargıyı bertaraf edebilen ve uygulaması basit bir yöntem olma avantajlarına sahip iken doğru ifadeleri oluşturmanın zorluğu dezavantajına sahiptir (Gavcar vd 2006: 34-35; Singh, 2015: 38).

1.2.1.7 Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi çoğunlukla kapalı uçlu (evet- hayır) soruların bulunduğu bir liste kullanılarak değerlendirme yapılmasıdır (Tunçer, 2013: 88). Değerlendirici sadece raporlama veya kontrol yapmakta ve insan kaynakları departmanı asıl değerlendirmeyi gerçekleştirmektedir (Khanna ve Sharma, 2014: 53).

Kontrol listesi yönteminde, işletmenin veya işin her bir özelliğini tanımlayan ifadelerden oluşturulmuş bir liste kullanılmaktadır. İfade edilen özellik, işgörende hiç olmayabilmekte, bir ölçüde ya da tamamen var olabilmektedir (Amin vd 2015: 36).

Yöntemin avantajları ve dezavantajları (Eraslan ve Algün, 2005: 3):

1. Kolay uygulanabilir olması ve daha az kaynak gerektirmesi,
2. Açıklamalı sorular kullanıldığından seçeneklerin kolaylıkla işaretlenebilmesi,
3. Sonuçların tutarlılığı yöntemin avantajlarını,
4. Bazı durumlarda hale etkisinin görülebilmesi ve

5. Sorulara dağıtılan puanların dikkatlice belirlenmesinin ve iyi analiz edilmesinin gerekliliği dezavantajlarını oluşturmaktadır.

Tablo 6' da Öztürk' ün çalışmasından uyarlanan kontrol listesi formu örneği verilmektedir.

Tablo 6: Kontrol Listesi Formu Örneği

Kontrol Listesi	
İşgören Ad Soyad:	**Tarih:**
Değerlendirici Ad Soyad:	**Bölüm:**
Aşağıdaki ifadeleri okuyunuz ve işgöreni en iyi temsil eden ifadelerin karşısına EVET yazınız. İşgöreni yeterince ifade etmeyen ifadeleri boş bırakınız.	
Boş zamanlarında yapacak iş arar	
İş için gerekli bilgiye sahiptir	
Kişisel gelişimine fayda sağlayacak işlere ilgi gösterir	
İşi yapış şekli hoş değildir	
Çalışırken yeterince düzenli değildir	
Yeni iş verildiğinde açıklamaya ihtiyaç duymaz	
Hızlı öğrenir	
Tek başına yeni bir işe başlamak istemez	
Ufak hatalar yaparak çalışır	
Sorumluluk almak ister	
Diğer işgörenlerin emniyetine önem verir	
Sorumlu olduğu işleri tamamlamaz	
Diğer işgörenler tarafından örnek alınır	
Kompleks işlerde görev almaya ister	
İfade yeteneği düşüktür	

Kaynak: Öztürk, 2008: 18**.**

1.2.1.8 Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olay yöntemi, ABD askeri havacılık görevlilerinin başarılı olup olmamalarını etkileyen önemli olayların tespit edilmesi amacıyla ilk kez II. Dünya Savaşı esnasında uygulanmış ve ilerleyen dönemlerde işletmeler tarafından performans değerlendirme amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Kritik olayların ana konuları fiziksel yetkinlik, zihinsel yetkinlik, işi yaparken sergilenen davranışlar ve alışkanlıklar ile kişilik ve şahsi özelliklerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 178).

Kritik olaylar yöntemi, işgörenin işinde başarılı olduğunu veya etkili olamadığını düşündüğü olayları kısa hatıralar şeklinde değerlendirene anlatması ve sonrasında işgörene kritik olaylar hakkında geri bildirim yapılmasını esas alan bir

yöntemdir. Bu yöntemde işgörenlerin performanslarının karşılaştırılması görece zordur (Mercanlıoğlu, 2012: 46).

Kritik olaylar yönteminin amacı değerlendirilenlere hatıralarındaki belirli olayları ayrıntılı bir şekilde ifade edebilmeleri için destek olmak ve ilerde karşılaşılabilecek benzer sorunlarda yardımcı olmaktır. Kritik olaylar yönteminde öncelikle değerlendirmenin amacı belirlenmeli ve sonra sırasıyla kritik olaylar tespit edilerek veri toplanmalı, analiz yapılmalı ve sonuçlar yorumlanmalıdır (Sezer ve Şahin, 2015: 13-15).

Kritik olay yönteminde, belirlenmiş bir süre zarfında işgörenin izlenmesi ve bu sayede değerlendirmenin mümkün olduğunca nesnel yapılması sağlanır. İzlemelerin sonucunda tespit edilenler işgörenin kendini geliştirebilmesi için geri bildirilir (Aytekin, 2005: 17).

Bu yöntemde değerlendirici, işgöreni kritik olaylara ve bu olaylardaki davranış biçimlerine göre değerlendirir. İşgörenin kritik olaylar esnasındaki olumlu ve olumsuz özellikleri değerlendirici tarafından objektif bir şekilde ve bu iş için özel olarak tasarlanmış deftere sürekli olarak kaydedilir (Ghutke, 2014: 26).

Kritik olaylar yönteminin güçlü yanları işgörenin bakış açısından veri toplanabilmesi, keşfedici ve yeni teoriler oluşturulmasına olanak sağlaması, esnek yapısı, olayların doğru bir şekilde kaydedilebilmesi ve güvenilir yönetim uygulamalarına aracılık edecek ilk elden deneyimlerinden oluşan zengin bir veri setinin oluşturulabilmesidir (Dahlgaard-Park, 2015: 101-103)

Kritik olaylar yönteminde işgörenin performansındaki farkı yaratan kritik davranışlara odaklanır. Bu yöntem performans geri bildirimi için oldukça uygun olsa da değerlendiricinin kritik olayları ve ne zaman meydana geldiklerini not etmek zorunda olması dezavantajı vardır. Bu nedenle pratik olmayabilir ve işgörenlere geri bildirim yapılma zamanını geciktirebilir (Khanna ve Sharma, 2014: 54).

1.2.1.9 Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme ölçeği bir dizi özellik ve her bir özellik için beklenen performansı gösteren bir listeden oluşmaktadır. İşgörene listedeki her bir özellik için performans seviyesini en iyi tanımlayan puan verilir. Ayrıca sözlü ve yazılı iletişim

gibi belirli performans ögelerini de içerebilir. Daha sonra her bir işgören için verilen puanların toplamı hesaplanır (Ghutke, 2014: 26).

Grafik derecelendirme yöntemi belirlenmiş dönemlerde değerlendiriciler tarafından işgörenin kişisel özellikleri, iş ile ilgili tutumları ve işletmeye katma değerinin puanlanarak ölçülmesine dair sistematik bir yöntemdir (Eraslan ve Algün, 2005: 100). Canıtez ve Solmuş' dan aktarılana göre işletmeler tarafından sıklıkla tercih edilen grafik derecelendirme yönteminde değerlendiricilere her bir işgören için hazırlanmış formlar verilmektedir. İşgören için hazırlanan bu forma belirli kriterlere göre genellikle 1' den 5' e kadar puanlar girilmektedir (Aktaran: Tuncer, 2011: 261).

İşgörenin ilk amiri aracılığı ile değerlendirilmesini sağlayan ve sıklıkla tercih edilen bu yöntemde değerlendirici konumundaki yöneticiler işgörenleri kantitatif açıdan değerlendirmek zorunda kalmazlar ve kalitatif faktörlere göre değerlendirmelerini yaparlar (Yılmaz, 2006: 15).

Tablo 7' de Schermerhorn' un çalışmasından uyarlanan grafik derecelendirme ölçeği gösterilmektedir.

Tablo 7: Grafik Derecelendirme Örneği

Değerlendirme etmenleri	**Puan**
İşin Niteliği: İşini kalite açısından tam olarak gerçekleştirir	**2**
Bilgisi: İş ile ilgili eksiksiz bilgiye sahiptir.	**1**
İş birliği: Diğer işgörenler ile yardımlaşarak çalışmaya isteklidir	**3**
Bağlılık: İşe katılımı tamdır ve sonuç alıncaya kadar özenle çalışır.	**2**
İsteklilik: Önerilerde bulunma ve daha fazla sorumluluk alma konusunda isteklidir.	**3**
3= Standart üstü 2= Standart 1= Standart altı	

Kaynak: Schermerhorn, 1989: 433.

1.2.1.10 Kompozisyon (Essay) Yöntemi

Kompozisyon (Essay) yönteminde işgörenin performansı değerlendirici tarafından yazılı olarak betimlenir. Değerlendirici, işgörenin mesleki bilgisi, olumlu ve olumsuz yönleri ile gelecekte daha fazla sorumluluk almaya uygun olup olmadığı gibi soruları cevaplar. Bu yöntemin sakıncaları arasında değerlendiricinin yazılı betimleme yapabilme yeteneği, her bir değerlendiricinin farklı uzunluklarda ve işgörenin farklı özelliklerini dikkate alarak değerlendirme yapması yer alır (Bayır, 2007: 87).

Bu yöntemde değerlendirici, işgören hakkındaki genel performans izlenimini, işgörenin mevcut yeteneklerini, güçlü ve zayıf yönleri ile eğitim ihtiyaçlarını içeren geniş bir kategorideki kişisel düşüncelerini ayrıntılı olarak yazar. Yöntem genellikle grafik derecelendirme yöntemi ile karıştırılır (Khanna ve Sharma, 2014: 55). Değerlendirilecek olan işin içeriği niteliksel ve işgören sayısın az olduğu üst düzey pozisyonlardaki yönetsel işler için halen kullanılmaktadır (Majid, 2016: 10).

Kompozisyon (Essay) yönteminin avantajları aşağıdaki gibidir (Singh, 2015: 39; Khan, 2013: 78-79);

1. Sıralama yönteminden çok daha az yapılandırılmıştır. Değerlendiricinin performans ile ilgili tüm olayları incelemesine izin verir. Bu yöntemde değerlendiriciler uygun gördükleri konuya daha fazla önem verebilir.
2. Daha iyi yapılandırılmış yöntemlerde ortaya çıkan boşlukları doldurmada kullanışlıdır.

Kompozisyon (Essay) yönteminin dezavantajları (Khan, 2013: 78-79; Singh, 2015: 39; Ghutke, 2014: 27);

1. Zaman alıcı ve yönetimi zor olması, yoğun çalışan bir değerlendiricinin zaman bulamadığında değerlendirmesini hızlıca yapmak zorunda kalabilmesi ve bu durumda gereken önemi gösterememiş olması,
2. Büyük oranda değerlendiricinin hatıralarına bağlı olması,
3. Değerlendiricilerin değişen yazma becerilerinin tüm süreci altüst edebilecek olması ve
4. Değerlendiricinin önyargılı olma ihtimalinden dolayı oldukça öznel ve bireylerin değerlendirme sonuçlarını karşılaştırmak ya da örgütsel ihtiyaçlarla ilgili geniş kapsamlı sonuçlar çıkarmak için kullanışsız olmasıdır.

1.2.1.11 Alan Araştırması Yöntemi

Bu yöntemde insan kaynakları departmanından bir uzman veya bir memur, denetçilerle kendi bölümlerindeki işgörenlerin performansı hakkında görüşmektedir. İşgörenlerin kendi departmanları dışından ve genellikle insan kaynaklarından birisi tarafından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır (So vd 2015: 3).

Değerlendirme sürecinde insan kaynakları uzmanları yöneticilere yardımcı olmaktadır. Değerlendirmenin bir uzman tarafından yapılması standardizasyonu ve güvenilirliği arttırmaktadır (Sualihu, 2014: 25).

Yine de her bir değerlendirici farklı standartlar geliştirebildiğinden değerlendirmelerinde istem dışı bir ön yargıya sahip olabilmektedir. Alan araştırması yönteminde İK departmanından bir kişi, değerlendiricilerin kendi içlerinde anlaşamadığı alanları tanımlamak ve standartları oluşturmak amacıyla her bir değerlendirmeyi görüşmek üzere genellikle küçük bir değerlendirici grubuyla toplantı düzenleyerek bu sorunun üstesinden gelmeye çalışmaktadır (Kolawole vd 2013: 252; Marawar, 2013: 6):

Alan araştırması yöntemi, proje tipi işlerde çalışan işgörenler için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yöntemin uygulandığı projelerde yönetim ofisinden birisi, çalışma alanını ziyaret ederek proje koordinatöründen bilgi almakta ve işgörenlerin performansı hakkında rapor hazırlamaktadır (Tabassum, 2012: 10).

Yöntem, karşılaştırılabilir bilgiye ihtiyaç duyulduğunda idari düzeydeki terfiler için kullanışlıdır ancak dışarıdan değerlendirme yapan kişinin genellikle işgörenlerin çalışma ortamına aşina olmaması ve iş ortamındaki gerçek davranışları gözlemleyebilmenin çoğu zaman mümkün olmamasından dolayı dezavantajlara sahiptir (Sopiah, 2016: 108).

1.2.1.12 Gizli Sicil Raporu (Confidential Report) Yöntemi

Gizli sicil (Confidential) raporu yöntemi oldukça eskidir ve özellikle İngiltere' ye bağlı kolonilerde 20. yy. ortalarından bağımsızlıklarına kadar olan süreçte kullanılmıştır. Kamuda kariyer planlaması yapılırken halen sıklıkla kullanılmaktadır. Yönetim ile işgörenler arasında sorun çıkmaması için rapor gizli olarak tutulmaktadır (Kayıkçı ve Şarlak, 2013: 26).

Gizli sicil raporu genellikle kamuya bağlı departmanlar için kullanılmakta ancak özel sektör tarafından uygulandığı da görülmektedir. Gizli sicil raporu formuna; katılım, kendini ifade etme, takım çalışması, liderlik, inisiyatif, teknik yetenek, muhakeme yeteneği, özgünlük ve beceriklilik gibi konulara ilişkin notlar kaydedilmektedir (Khanna ve Sharma, 2014: 55).

Gizli sicil (Confidential) raporunun kıdem ve terfiler için en yakın amir tarafından doldurulması en büyük sakıncasını oluşturmaktadır. İşgörenin en yakın amirinin işgören hakkında en çok bilgiye sahip olacağı varsayımına dayanılarak genellikle yıl sonunda ve bir kez olmak üzere doldurulmakta, raporda astların güçlü ve zayıf yönleri vurgulanmaktadır (Sudarsanam, 2018: 48; Majid, 2016: 11).

Gizli sicil (Confidential) raporunda yönetici, işgören hakkındaki sezgilerine, yargılarına ve gözlemlerine dayanarak değerlendirme yapmaktadır. Genellikle performans sonuçlarının işgören tarafından bilinmesine izin verilmemekte ancak rapora olumsuz bir giriş yapılması durumunda geri bildirimde bulunulmaktadır. Dezavantajı son derece öznel olmasıdır ve terfi gibi insan kaynakları faaliyetleriyle bağlantılı olduğundan sonuçlar manipüle edilebilmekte (Jansirani vd 2013: 14; Khanna ve Sharma, 2014: 55) ve yöntem genel olarak verimsiz kabul edilmektedir (Aslam vd 2011: 906).

1.2.2 Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmede kullanılan geleneksel yöntemlerin dezavantajlarından kurtulmak ve işgörenin değerlendirmesini daha kapsamlı bir sürece dönüştürebilmek amacıyla çağdaş yöntemlere ihtiyaç duyulmuştur. Çağdaş yöntemler, geleneksel yöntemlerin aksine, işgörenin değerlendirilmesi yerine yaptığı işin beklentiyi karşılayıp karşılamadığına odaklanmaktadır (Canman, 1995: 154). Performans değerlendirmede kullanılan çağdaş yöntemler için gereken verilere işgörenin mesai arkadaşlarından, hizmet verdiği müşterilerden ve astlarından oluşan birçok kaynaktan ulaşılmaktadır (Yalçın ve Kılıç, 2002: 643).

Bir sistem olarak performans değerlendirmenin amacı yalnızca belirli bir dönem içerisinde gösterilen performansın ölçülmesi değil hem işgörenin hem de işletmenin gelecekte gösterebileceği performansın nasıl arttırılabileceğini belirlemektir (Bayram, 2006: 47). Geleneksel yöntemler işgörenin yaptığı işin niceliksel yönünü dikkate alırken çağdaş yöntemler işgörenin önceden belirlenmiş standartlara ne derece ulaştığının yanı sıra geleceğe yönelik beklentilerini de dikkate almakta ve astların değerlendirme sürecine katılmasını amaçlamaktadır (Yılmaz, 2006: 81).

Aşağıda çağdaş performans değerlendirme yöntemleri başlıklar halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.2.1 Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim yaklaşımı, 1954 yılında Peter Drucker tarafından geliştirilmiştir. Amaçlara göre yönetim yaklaşımı; kendi kendine kontrol, çalışma planı ve gözden geçirme ya da performans değerlendirme için hedef belirleme yaklaşımı isimleri ile de bilinmektedir. İşgörenin performansının kararlaştırılan amaç ve hedeflere göre gösterdiği performansa göre değerlendirilmesi esastır. Bu yöntem çoğunlukla elde edilen sonuçları (hedefleri) önemsemekte ancak işgörenin bunları nasıl yerine getirebileceğini dikkate almamaktadır (Khanna ve Sharma, 2014: 56).

Amaçlara göre yönetim birçok şekilde betimlenmesine karşın esas olarak işgörenin işletme içindeki performansının belirlenmesini ve işletme amaçlarının kesin olarak saptanmasını ifade etmektedir. İşgörenin işletmenin hedeflerinden uzaklaşması durumunda işten çıkarma söz konusu olabilmektedir. Bu yöntem işletme içi performans değerlendirme sisteminin var olması ve işgörenler ile yöneticilerin karar alma sürecine birlikte katılmasını sağlaması açısından bütünsel bir yaklaşımdır (Yıldız ve Çobanoğlu, 2016: 135).

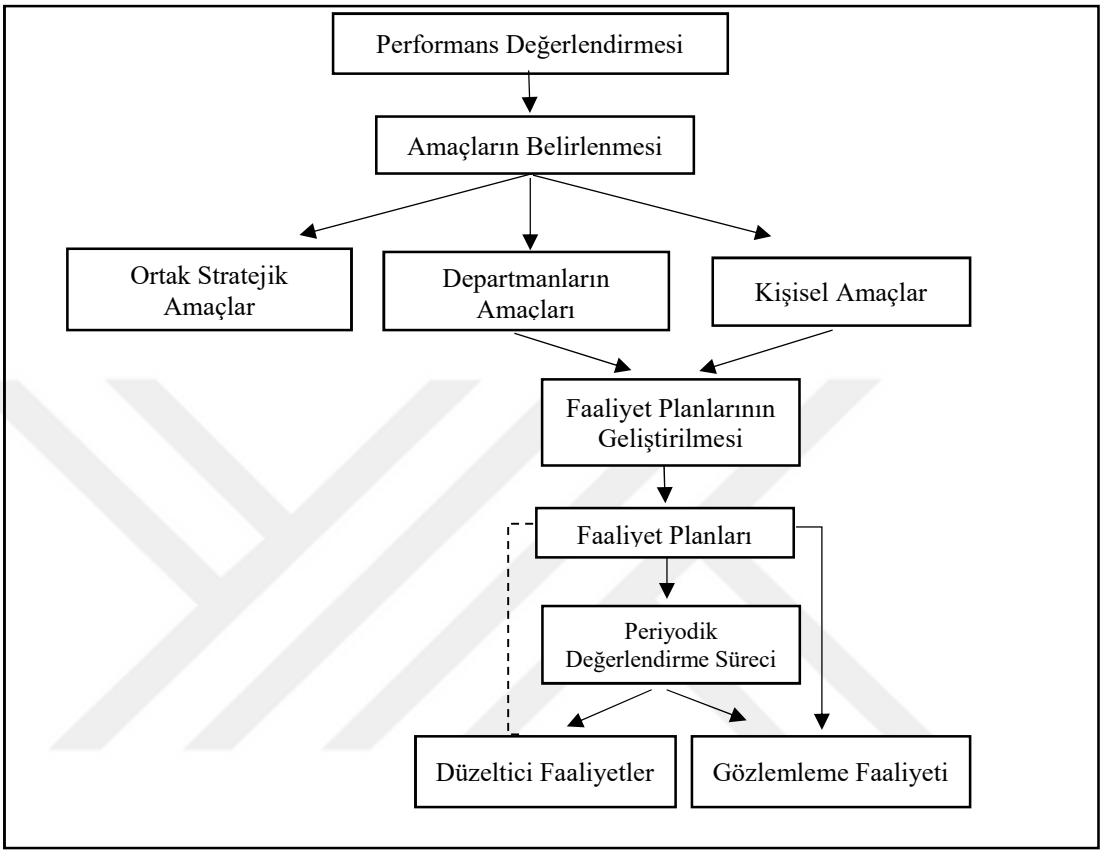
Amaçlara göre yönetim yönteminde (Marawar, 2013: 7):

1. İşgörenlerin kendi performans hedeflerini belirlemeleri veya hedef belirlenmesine yardımcı olmaları istenir,
2. Bu sayede işgörenler arasında haksız yere yüksek performans standartları ile yargılandıkları hissinin oluşmasının önüne geçilir,
3. Bu yöntem hala yaygın olarak kullanılmaktadır ancak her zaman temel kurallarına bağlı kalınarak uygulandığını söylemek zordur,
4. Her ne kadar işgörenlere danışılarak hedeflerin belirlenmesi sürecine başlansa da çoğunlukla yönetim tarafından standartların ve hedeflerin dayatılması ile sona erer.
5. Bazı durumlarda işgörenler kendi kendilerini yönlendirmekten hoşlanmayabilir ve bu durumdan kaçınmak için çalışma standartları yaklaşımının uygulanması gerekebilir.

İşgörenin başarısı değerlendirilirken veri olarak amaçlar kullanılmakta ve bu amaçlara ne kadar yaklaşıldığına odaklanılmaktadır. Önemli olan amaçların ne şekilde başarıldığından çok başarılanın ne olduğudur, sonuç olarak işgörenin işletme amaçlarına yaptığı katkının ölçülmesi faaliyetidir (Özyörük, 2009: 79). Şekil 2' de

Benligiray' ın çalışmasından uyarlanan amaçlara göre yönetim süreci gösterilmektedir.

Şekil 2: Amaçlara Göre Yönetim Süreci



Kaynak: Benligiray, 2009: 72.

1.2.2.2 Davranışsal Değerlendirme Skalaları Yöntemi (BARS)

Davranışsal değerlendirme skalaları yöntemi, 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından performans değerlendirmenin güvenirliği ve geçerliliği konusuyla ilgilenen araştırmacıların dikkatine sunulmuştur (Aggarwal ve Thakur, 2013: 618). Zorunlu seçim ve sıralama yöntemlerinin birleştirilmesinden meydana getirilen davranışsal değerlendirme skalaları yönteminde değerlendiriciden işgörenin performansını betimleyen tek bir seçeneği işaretlemesi istenmektedir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

Davranışsal değerlendirme skalaları, etkili ve etkisiz davranışların puanlanması temeline dayanmaktadır ve değerlendiriciden hangi davranışın işgörenin performansını tanımladığını söylemesi beklenmektedir. Davranışsal değerlendirme skalaları yöntemi dört aşamadan oluşmaktadır (Khanna ve Sharma, 2014: 54-55);

1. Yapılacak işin performans açısından tüm önemli boyutlarının listelenmesi,
2. Etkili ve etkisiz davranışların kritik olaylarının toplanması,
3. Etkili ve etkisiz davranışların uygun performans boyutlarına göre sınıflandırılması ve
4. Her boyuttaki her bir davranışa sayısal değerlerin atanmasıdır.

Davranışsal değerlendirme skalaları yönteminin avantajları (Aksoy, 2010: 42):

1. Hem işgörenlerin hem de yöneticilerin ortak karar verdikleri davranışlar dikkate alındığından kabullenilme oranın yüksek olması,
2. Subjektif yargılar yerine gözlem esasına dayandığından güvenilirliğinin yüksek olması,
3. Kriterlerin belli olması,
4. İşgörene yapılan geri bildirimlerin etkili olması ve
5. İşgörenin kendini geliştirmesine imkân tanımasıdır.

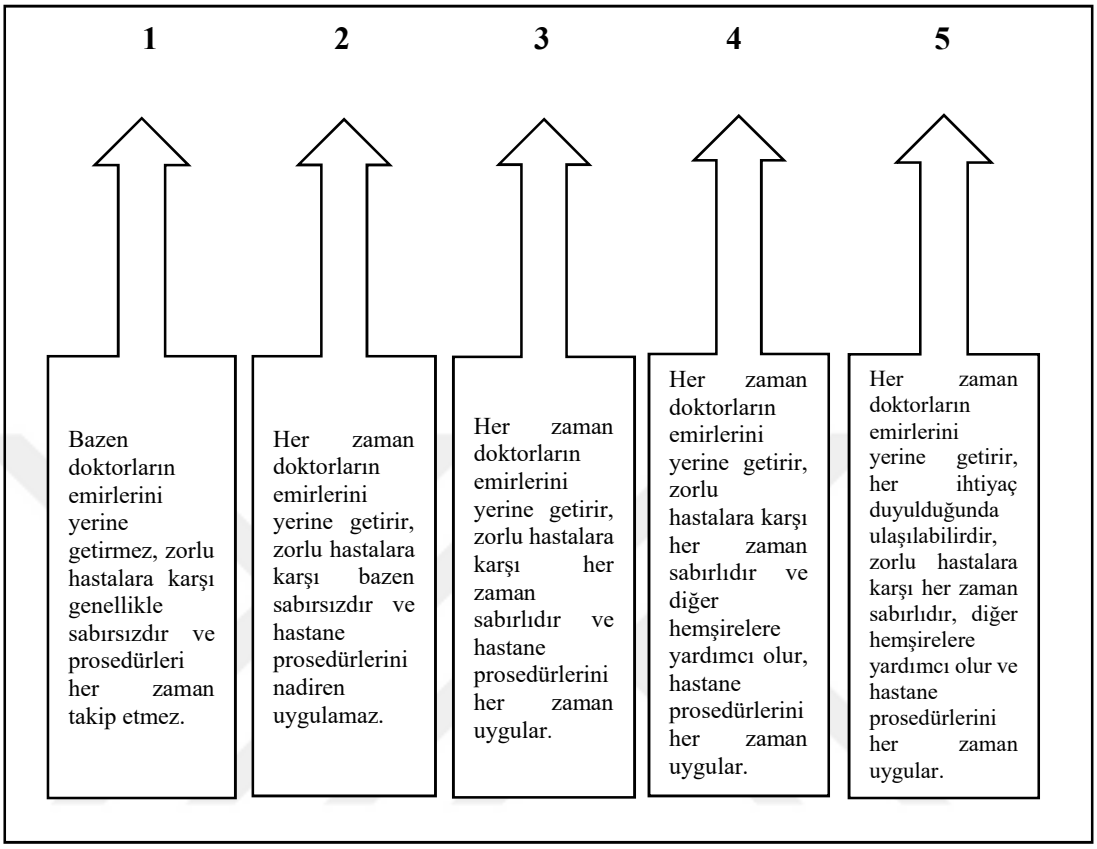
Davranışsal değerlendirme skalaları yönteminin dezavantajları (Palmer, 1993: 44):

1. Hazırlık sürecinin uzun sürmesi,
2. Fazla miktarda kaynak (maliyet) gerektirmesi,
3. Aşırı dikkat isteyen bir süreç olması,
4. Değerlendirmede kişisel yargıların önemli bir rolünün olması ve
5. İş analizlerinin güncel tutulması zorunluluğudur.

Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde davranışsal değerlendirme skalalarının özellikle hizmet işletmelerinde kullanılan çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olduğu görülmektedir. Bu yöntemde işgörenin neye göre değerlendirileceğinin belli olması avantaj yaratmaktadır ancak etkili bir performans değerlendirmesi yapılabilmesi için yapılacak işin analizinin ve tanımının doğru yapılmış olması ve değerlendirici tarafından iyi bilinmesi gerekmektedir.

Davranışsal değerlendirme skalaları yönteminde işgörenlerin davranışları; çalışma arkadaşları ile uyum, üstlere ve müşterilere karşı tutum ve işe karşı olan isteklilik gibi birtakım kriterler dikkate alınarak puanlama yapılmaktadır (Aktan, 2009: 38-39). Şekil 3' de bir hemşire tarafından astlarını değerlendirmek için kullanılan skala örnek olarak verilmektedir.

Şekil 3: Davranışsal Değerlendirme Skalaları Yöntemi Örneği: Bir Hemşire Yöneticisinin Astlarını Değerlendirirken Kullandığı Skala.



Kaynak: Phillips vd 2006: 8.

1.2.2.3 Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Değerlendirme merkezleri yöntemi ilk kez ABD ve İngiltere' de 1943 yılında geliştirilmiştir. Yöneticilerin, eğitimli gözlemciler tarafından değerlendirilmeleri için işle ilgili alıştırmalara katılmak üzere bir araya geldikleri yeri ifade etmektedir. Bu merkezlerde yöneticilerin belirli iş olayları veya seçili bir dizi alıştırmalar karşısında sergiledikleri davranışlar gözlemlenmektedir. Değerlendirilenin özgüveni, iletişim kurma yeteneği, strese karşı direnci, karar verme yeteneği, yaratıcılık ve farkındalık gibi özellikleri dikkate alınmaktadır (Khanna ve Sharma, 2014: 56).

Değerlendirme merkezlerinde çeşitli yöntemler birden çok değerlendirici ile genellikle üst düzey yönetici adayı işgörenlere uygulanmaktadır. Adaylar grup olarak değerlendirme merkezlerine yönlendirilmekte ve sonuçta her aday için ayrı bir değerlendirme yapılmaktadır (Mutlu, 2012: 30).

Değerlendirme merkezleri yöntemi adayın elindeki işe yoğunlaşması nedeniyle önem arz etmektedir. Dikkat dağılmaları asgariye indirilebilmekte ve belirli bir görev için adayın gerçek yeterliliği veya potansiyeli oyun esnasında gözlemlenebilmektedir. Adayın belirli görevlere nasıl yaklaştığı değerlendirilerek başarı seviyesi diğer adaylarla karşılaştırmalı olarak ölçülmektedir. Ayrıca adayı etkileyen tüm engeller anlaşılabilmekte ve üstesinden gelmek için stratejiler geliştirilebilmektedir (Huang vd 2011: 272).

Koubek' in çalışmasından aktarılana göre değerlendirme merkezleri öncelikle işgören seçiminde ve eğitim ihtiyaçları için kullanılmaktadır. Ayrıca bu yöntem özellikle yöneticiler ve uzmanların performansının değerlendirilmesinde oldukça fayda sağlamaktadır. Yöntemin birçok avantajı olmasına karşın insan yapımı yapay ortamlarda uygulanan senaryolar ile gerçek yaşamın uyuşmadığı durumlarda dezavantaj ortaya çıkabilmektedir (Aktaran: Cocuľová ve Svetozarovová, 2014: 3-4).

Öte yandan değerlendirme merkezleri kullanıcılara büyük esneklik sağlamaktadır. Değerlendirme merkezi, adayın üst düzey pozisyonlarda nasıl davranışlar sergileyeceğini tahmin etmek için tasarlanmaya uygundur. Örneğin; yönetsel bir iş için, işin özelliklerine göre spesifik bir tasarım yapılabilmektedir (Goswami vd 2013: 26).

Değerlendirme merkezleri yönteminin avantajları aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2000: 180);

1. Değerlendiricilerin diğer yöntemlere göre daha çok bilgi elde etmesini sağlar,
2. İşgörenlerin baskı altında nasıl davrandıklarını ve iletişim becerilerini gözlemleyerek değerlendirme fırsatı sunar,
3. İşgörenler, değerlendirilme yapılacağı zamanı bildiklerinden rahatça hazırlanabilirler ve bu da stres düzeyini azaltır,
4. İşgörenler, değerlendirme merkezi yöntemleri sayesinde yeni bilgilere sahip olurlar,
5. Eğitim planlamalarına yardımcı olur,
6. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırır ve
7. Örgütsel değişiminin etkinliğini ve örgüt içi iletişiminin iyileşmesini sağlar.

Değerlendirme merkezleri yönteminin dezavantajları ise (Thornton III ve Rupp, 2006: 16);

1. Pahalı bir yöntem olması,
2. Hantal ve yönetiminin zor olması,
3. Çok miktarda çalışan gerektirmesi,
4. Oldukça uzun zaman alması,
5. Tek seferde sınırlı sayıda işgörenin değerlendirilebilmesi,
6. Düşük seviyedeki işler için uygun maliyetli olmaması,
7. Farklı kültürler arası adaptasyonları tasarlamanın ve standartlaştırmanın zor olması,
8. Değerlendiricilerin üzerinde çok fazla bilişsel yüke neden olması ve
9. Gizlilik hakkında endişe yaratmasıdır.

Değerlendirme merkezlerinde uzman değerlendiricilere ihtiyaç duyulmaktadır. İşgören değerlendirmesi yapacak kişilerin eğitimi üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. İlk olarak değerlendiriciler işgörenler ile aynı aşamalardan geçerek süreci tanımaktadır. Sonraki aşamada çeşitli görsel iletişim araçları kullanılarak değerlendirme ile ilgili düşünsel ve uygulamalı eğitim alması ve son aşama da ise değerlendiricinin bir işgöreni değerlendirirken psikolog tarafından izlenmesi ve geri bildirimler alması sağlanmaktadır (Erikan, 2002: 48).

Değerlendirme merkezleri yöntemleri; sepetteki işler, liderli ve lidersiz grup tartışmaları, sözlü sunum alıştırmaları, yazılı iletişim alıştırmaları, astlarla ve müşterilerle yapılan görüşmelerin simülasyonları (rol oyunları, iş oyunları), doğruyu bulma alıştırmaları (bilgi- yetenek testleri) ve analiz/ karar verme alıştırmalarından oluşmaktadır (Byham, 1986: 4; Esen ve Erdoğan, 2018: 89-91).

1.2.2.4 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemi 20 yy.' ın sonlarında özellikle Avrupa' nın batısındaki ve ABD' deki işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Hem işgörenler hem de yöneticiler tarafından etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Barutçugil, 2002: 205).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, işgörenlerin birbirleri hakkında geri bildirimde bulunmalarına imkân vererek geliştirilmesi gereken konular hakkında

bilgi sağlayan ve bu yönüyle gelişimi teşvik eden bir süreçtir (Aytaç, 2003: 1). Bu yöntemde işgörenler hakkındaki verilere işgörenin temas halinde olduğu birçok kaynaktan ulaşılmaya çalışılmaktadır (Turgut, 2001: 62).

İşgörenin çeşitli yönlerden izlenmesi esasına dayanan bu yöntemde değerlendirmede dikkate alınacak yetenekler; iletişim, liderlik, değişim sürecindeki tutum, insanlarla ilişkiler, iş yönetimi, üretim ve çıktı, eğitim becerisi ve kişisel gelişimdir (Uğurlu, 2007: 3).

360 derece değerlendirme süreci (Garavan ve McCarthy, 2001: 11-12),

1. 360 derece değerlendirme yönteminin amacının belirlenmesi,
2. Veri toplama yönteminin seçilmesi,
3. Değerlendirmeye dahil edilecek davranışların ve maddelerin belirlenmesi,
4. Geri bildirim alacak kişilerin belirlenmesi,
5. Değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin eğitilmesi,
6. Değerlendirilenlerin değerlendiricileri seçmesi,
7. Anketin dağıtılması,
8. Geri bildirim verilerinin analizi ve
9. Sürecin tekrarlanması aşamalarından oluşmaktadır.

360 derece değerlendirme yönteminin avantajları aşağıdaki gibidir (Mukhopadhyay, 2006: 19);

1. İşletmenin ve işgörenin etkinliğinin arttırılması için düzeltilmesi gereken tutum ve davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar,
2. Başarılı bir örgütsel performans için gerekli beceriler ve yetkinlikler üzerine inşa edilen gelişim faaliyetlerine daha fazla odaklanılır,
3. Organizasyonun her kademesindeki insanların katılımını,
4. İşgörenin kişisel gelişimi ve eğitimini sahiplenmesini ve
5. Kültürel ve stratejik değişimlerin etkilerine yatkınlığı artırır.

360 derece değerlendirme yönteminde kimlerin değerlendirici olacağı, değerlendirme yapacak kişilerin gizliliğinin nasıl korunacağı, değerlendirmeye konu olacak tutum ve davranışların neler olacağı, değerlendiricilerin işlerini yapabilmeleri için gereken ortamın nasıl yaratılacağı, değerlendirme raporunda neler olacağı, geri

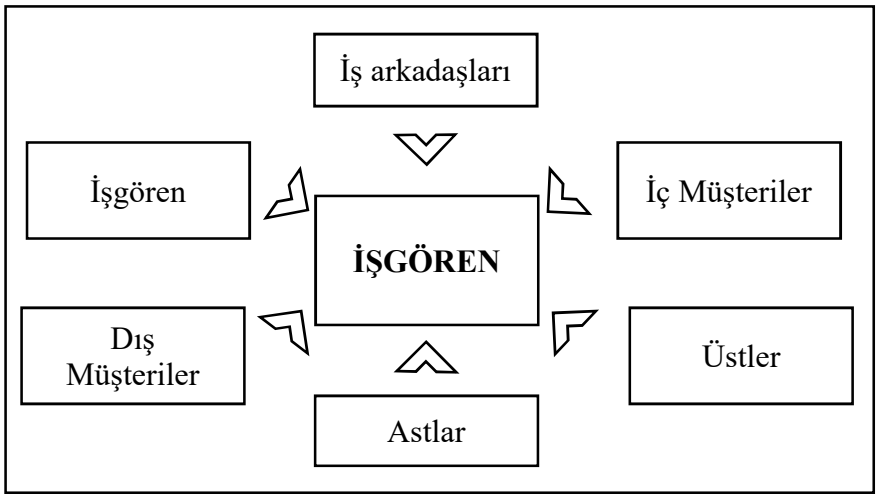
bildirimlerin ne şekilde kullanılacağı konularında dikkatli olunmaz ise birtakım dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir (Kantos, 2013: 67).

360 derece değerlendirme yönteminin dezavantajları (Sujith, 2017: 1841):

1. Uzun zaman alması ve yönetilmesinin zorluğu,
2. Geri bildirim süresinde yaşanabilecek uzatmaların birtakım personel üzerinde probleme ve gerilime neden olabilmesi,
3. Verimli bir çalışma olabilmesi için önemli oranda çaba ve eğitim gerektirmesi,
4. Sonuçların anlaşılmasının oldukça zor olması,
5. Dikkatlice ve düzgün bir şekilde dağıtılamayan geri bildirimin kullanışsız olma ihtimali ve
6. Bilginin açık ve dürüst bir şekilde yönetilemediği durumlarda güven ortamını sarsabilmesidir.

Değerlendirme formuna düşüncelerini belirtebilecek kadar işgörene yakın çalışan herkes değerlendirme sürecine katılabilmektedir. Bu kişiler işgörenin kendisi, yöneticisi, önceki yöneticisi, iş arkadaşları, takım üyeleri, meslektaşları, iç müşteriler, dış müşteriler, tedarikçiler, arkadaşlar ve aile üyelerinden oluşabilmektedir (Eisalou, 2014: 120-121).

Şekil 4: 360 Derece Geri Bildirim



Kaynak: Kara, 2009: 55 tarafından Edwards ve Ewen, 1996: 8' den aktarılmıştır.

1.2.3 Performans Değerlendirmede Yapılan Algısal Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde objektif olmaya olabildiğince dikkat edilmesine karşın birtakım hatalar yapıldığı görülmektedir. Bu hatalar çoğu zaman değerlendirmeyi yapan kişilerden ve işgörenlerin değerlendirme sürecini etkileyebilecek olumsuz tavırlarından kaynaklanmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 255). Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan hatalar Çıta ve Keçecioğlu' nun çalışmasından aktarılarak Tablo 8' de açıklamaya çalışılmıştır (Çıta ve Keçecioğlu, 2015: 19-36);

Tablo 8: Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Hatalar

Hale Etkisi	İşgörenin performansı değerlendirecek kişinin, işgörenin yalnızca bir olumlu ya da olumsuz özelliğinin etkisine girerek genel performans sonucunu belirlemesi eğilimidir (Lunenburg, 2012: 1-9; Delić ve Ćebić, 2011: 79-102). Etkisinde kalınan özellik olumlu değerlendirilirse hale etkisi, olumsuz değerlendirilirse boynuz etkisi oluşmaktadır (Lewis vd 2007: 355).
Boynuz Etkisi	
Yakın Zaman Etkisi	Bir sonraki performans dönemine geçilmeden önce mevcut durumdaki performans sonuçları ortaya konmaktadır ve bu sonuçlara göre işgörenler birtakım ödülleri hak edilebilmektedir. Değerlendirme döneminin sonuna yaklaşıldıkça söz konusu ödüllerin etkisiyle birlikte işgörenlerin performansı artış göstermektedir (Aamodt, 2013: 259). Yakın zamanda ortaya konulan performans, değerlendirenlerce daha çok dikkate alınmaktaysa ve işgörenler değerlendirilme dönemlerinde daha fazla performans sergileme eğilimindelerse performans sonuçları gerçeği yansıtmaktan uzak olabilmektedir (Lunenburg, 2012: 1-9).
Merkezi Eğilim Hatası	İşgöreni değerlendirecek kişilerin işgören hakkında en üst ya da en alt puanları hak etmediği düşüncesine sahip olmasından dolayı bu puanları vermek yerine ortalama bir puan vermesi eğilimidir (Lunenburg, 2012: 1-9).
Katılık veya Hoşgörü	Katılık durumu, işgöreni 1 puan en azdan 5 puan en çoğa kadar değerlendirmesi gereken değerlendiricinin 1 ve 2 puanları verme eğilimde olmasıdır (Aamodt, 2013: 259). İşgörenin gerçekte hak ettiği performans notuna karşı değerlendiricinin çeşitli sebeplerin etkisinde kalarak işgörene daha fazla puan verme eğiliminde olması ise hoşgörü durumudur (Prowker, 1999).
Karşılaştırma Hatası	Değerlendirilen işgörenler arasında yüksek not alanlar ile o işgörenlerden sonra değerlendirilenlerinin kıyaslanması eğilimidir. Kendinden önceki işgörenin daha başarılı olmasının kendi değerlendirme sonucuna olumsuz yansımasıdır (Aamodt, 2013: 259).
Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar	Ölçme aracının birden çok kaynaktan besleniyor olması ve tarafsızlık çerçevesinde tasarlanması gerekir. Kaynağın yalnızca üstlerden ya da müşterilerden elde edilmesi gibi durumlar tek yönlü ölçümü, değerlendirmeyi yapanın kişisel çıkarımlarına göre karar vermesi ise taraflı ölçümü ifade etmektedir (Helvacı, 2002).

Kaynak: Çıta ve Keçecioğlu, 2015: 19-36.

1.2.4 Performans Değerlendirme Zamanı

Bir süreç olarak kabul edilmesi gereken performans değerlendirme, işgörenin önceden belirlenmiş bir dönemde çalışma ortamındaki hal ve hareketlerinin, verimliliğinin, yeteneklerinin ve işletmenin amaçlarına yaptığı katkının ölçülmesi faaliyetidir (Palamutçuoğlu vd 2017: 415).

Performans değerlendirme, yeni başlayan işgörenler için görevlerine başladıkları andan itibaren ve eski işgörenler için ise yıllık değerlendirme döneminin belirlenmesi ile başlamaktadır (State of Hawaii , 2001: 7).

Performansın ölçümü uzun ve zorlu bir süreçtir. Değerlendirme işleminin etkinliğinin artması için gereğinden kısa ya da uzun aralıklarla yapılması önlenmelidir. İşgören, değerlendirmenin uygun aralıklarla yapılması durumunda kişisel ve mesleki gelişimi için kullandığı geri bildirimleri dikkate alarak uygulayacak zamanı bulmuş olacaktır (Aldemir vd 2001: 280).

Değerlendirme işlemi sabit dönemlerde yapılabileceği gibi işgören ücretlerine zam yapılan dönemlerde, kariyer planlamaları ile ilgili kararlar alınmadan önce, departmanın yöneticisi değiştiğinde, işgörenin yaptığı iş ya da işin nitelikleri değiştiğinde ve eğer faaliyet proje türünde ise projenin tamamlanması ile yapılabilmektedir (Bingöl, 2006: 337; Budak, 2008: 417).

1.3 PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN HİZMET SEKTÖRÜNDE YERİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde; performans değerlendirmenin hizmet sektöründeki yeri ve önemine değinilerek, özellikle havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe kullanılan performans değerlendirme yöntemleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti odak noktada bulunmakta ve performansı yüksek işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Son yıllarda hizmet işletmelerinin Dünya ekonomisi içerisindeki payı üretim işletmelerinin üzerine çıkmış ve sayısı hızla artan hizmet işletmeleri arasında yaşanan şiddetli rekabete bağlı olarak müşteri memnuniyeti daha da önem kazanmıştır. Hizmet işletmesinin müşteri memnuniyeti sağlamasında en önemli pay işgörenlere aittir ve işgörenin performansının ölçülerek değerlendirilmesi işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet edebilirliği açısından oldukça önemli bir konudur. Aşağıda hizmetin tanımı,

özellikleri, Dünya ve Türkiye ekonomisindeki payı ile hizmet sektöründe tercih edilen performans değerlendirme yöntemleri ve hizmet sektörünün önemli iş kollarından biri olan hava yolu ile yolcu taşımacılığı açısından önemine yer verilmektedir.

1.3.1 Hizmet Kavramı ve Özellikleri

Hizmet; kişilerin ve/ veya makinelerin ortaya çıkarttığı, tüketicilerin direkt faydalanabileceği fiziki varlığı olmayan ürünlerdir. (Üzerem, 1997:34). Bir başka tanıma göre hizmet; kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla satın aldıkları, sahiplik özelliği bulunmadan fayda ve tatmin sağlayan soyut faaliyetlerdir (Öztürk, 1996: 65).

Karatepe, hizmeti iki açıdan ele alarak açıklamıştır. Birinci açıdan hizmet; dokunulamayan, çabuk yok olan ve kalitesi standartlaştırılamayan soyut bir kavramdır. İkinci açıdan hizmet, üretilen malların tüketimi esnasında müşterilere sağlanan desteği ifade etmektedir (Aktaran: Zengin ve Erdal, 2000: 47).

Alanyazında yer alan diğer çalışmalara göre hizmet; ihtiyaç sahibi müşteri ve/ veya aracılar için sarf edilen performansı ifade etmektedir ve fiziki varlığı olmadığı için mal olarak tanımlayamayacağımız şeylerdir (Taşkın ve Büyük, t.y.: 2). Hizmet, bir kişi ya da kurum tarafından diğer kişi ya da kurumların yararına gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Altan ve Atan, 2004: 19).

Aydın, hizmet kavramının boyutlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Sayım ve Aydın, 2011: 246);

1. Ürün ve hizmetlerden bağımsız satılan sigorta, avukatlık gibi hizmetler,
2. Ürünlerin kullanımını mecburi bırakan eğlence ve taşıma gibi hizmetler,
3. Sunulan ürünlere destek mahiyetinde satın alınan kredili satış gibi faaliyetler.

Mucuk, hizmetin özelliklerini soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik ve dayanıksızlık olarak nitelendirmektedir (Mucuk, 2009: 307);

1. Soyutluk: Hizmetin soyutluğu; dokunulamayan, görülemeyen, duyulamayan ve herhangi bir birim ile ölçülemeyen olmasını ifade etmektedir. Miktarı kayıt altına alınamaz, stoklanamaz, her durumda aynı standartta servis edilemez, hizmeti verenden alana doğrudan geçer ve sahiplik mümkün değildir (Assael, 1990, s. 368).

2. Ayrılmazlık: Fiziki malların üretimi genellikle satış öncesinde gerçekleşir ve belirli bir zaman sonra satılır. Ancak hizmetin satışı üretiminden önce gerçekleşir ve üretim ile aynı anda tüketilir. Örneğin uçakla seyahat etmek isteyen bir kişinin ilk olarak bilet satın alması gerekmektedir (Yükselen, 2003: 365).

3. Heterojenlik: Hizmetlerin büyük bölümü diğer insanların ihtiyaçlarını karşılamak için üretilir. Hizmet, kişinin kendine, ruhuna ya da herhangi bir eşyasına verilebilir. Hizmet esnasında hizmeti veren ile alan doğrudan iletişim içerisindedir. Hizmetin kalitesini belirleyen temel etken bu iletişimin müşteri açısından nasıl algılandığıdır (Aydın, 2005: 1109). Havayolu açısından bakıldığında yolcu ile kabin ekibi arasında gerçekleşen iletişim, yolcunun uçuş boyunca aldığı hizmetin kalitesi hakkında önemli bir rol oynamaktadır.

4. Dayanıksızlık: Hizmetin saklanıp stoklanamamasını, tekrar satışa sunulamamasını ve iade edilmesinin mümkün olmamasını ifade etmektedir. Bu özellikleri dolayısıyla dayanaksızdır. Örneğin, bir uçağın gün içerisindeki herhangi bir uçuşunda satılamayan koltuğun bir sonraki uçuşa saklanarak satılması mümkün değildir (Arısoy, 2017: 8; Assael, 1990, s. 368).

1.3.2 Hizmet Sektörünün Gelişimi ve Ekonomiye Katkısı

Hizmetin temelinde, var olan her şeyin insanlara sunulması yatmaktadır. Hizmet kavramı tarihte ilk kez 18. yy.' da Fransız düşünürler tarafından bilimsel yönden değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu yüzyılda hizmet, tarım dışı tüm işleri kapsamaktadır (Çıtak, 2014: 3).

Hizmet sektörü, Dünya ekonomisinin %50' sinden fazlasını kapsayan birçok iş kolunu kapsayan geniş bir kavramdır (Aslan, 1998: 34). 20. yy.' ın ortalarından itibaren ekonomik düzeyi gelişmiş olan ülkelerde hizmet sektörünün ağırlığı artmıştır. Sonraki yıllarda gelişmekte olan ülkelerde de hizmet sektörüne verilen önem artmaya başlamıştır (Özsağır ve Akın, 2012: 312).

Cowell tarafından hizmet sektörünün büyümesinde etkili olan faktörler şu şekilde sıralanmıştır (Cowell, 1992: 14);

1. Refah düzeyinde artış,
2. İşgörenlerin çalışma saatlerinde gerçekleşen iyileşmeye bağlı olarak daha çok boş zamana sahip olması,
3. Kadınların çalışma hayatındaki payının artması,
4. Kişilerin hayat standartlarını iyileştirme isteği,
5. Teknolojik ürünlerin karmaşıklığı,
6. Şehir yaşamının karmaşıklığı,
7. Çevreye ve kıt kaynakların kullanımına ilginin artması ve
8. Artan yeni ürün sayısı.

Dünya geneline bakıldığında 20. yy.' ın sonundan günümüze kadar olan dönemde hizmetler ekonomisinin GSMH ve istihdam içindeki payı yükselmiştir. Sektörünün gelişmişlik düzeyi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere göre farklılık göstermektedir. 2002 yılı itibariyle hizmet sektörünün GSMH içindeki payı gelişmekte olan ülkelerde %72 olarak gerçekleşmişken gelişmekte olan ülkelerde %49 olmuştur (Taşkesenlioğlu, 2009: 21-22).

2017 yılında hizmet sektörü %63 ile Dünya ekonomisi içindeki en büyük paya sahiptir. ABD, 15 trilyon $ ile en büyük hizmet üreticisi konumundadır. Hizmet sektörü 201 ülke/ ekonomide lider sektördür ve 30 ülke GSYİH' sinin yüzde 80' inden fazlasını hizmet sektöründen sağlamaktadır (Statistics Times, 2018).

Ülkemizde de hizmet sektörü hızla gelişmektedir. 1990'dan 2010' a kadarki süreçte sanayi sektörünün GSMH içindeki payı neredeyse sabit kalırken hizmet sektörünün payı sürekli artmıştır. 2010 yılında hizmet sektörünün payı %60' ın üzerindedir. Ayrıca hizmet sektörünün ödemeler dengesindeki açığın azaltılmasında oldukça önemli bir katkısı bulunmaktadır. Bu anlamda 1997 tarihinden bu yana hizmet sektöründe gerçekleşen ihracat, hizmet ithalatının üzerinde gerçekleşmektedir (Özsağır ve Akın, 2012: 312; Çeştepe ve Ergün, 2011: 51).

Türkiye' de 2016 yılında hizmet sektörünün GSYİH içindeki payı %61 olarak gerçekleşmiştir. 2017 yılında toplam ihracat içerisindeki payı 44 milyar $ ile %21,8 ve GSYİH içerisindeki payı %61,4 olmuştur. 2018 yılında ise hizmet sektörünün katma değeri %5,6 artmıştır (Türkiye İhracatçılar Meclisi [TİM], 2018; Palabıyık ve Özkök, 2019).

1.3.3 Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirmenin Önemi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ekonomiye yaptıkları katkı, özellikle gelişmişlik düzeyi yüksek ülkelerde 20. yy.' ın ortalarından itibaren tarım ve sanayi sektörlerinin üzerine çıkmıştır. Yüzyılın sonlarına doğru, hizmet sektörünün ekonomik yapıya olan katkısı gelişmekte olan ülkelerin de dikkatini çekerek daha fazla önem görmeye başlamıştır (Özsağır ve Akın, 2012:312).

21. yy.' da ülkelerin gelişmişlik düzeyi ifade edilirken hizmet sektörünün toplam ekonomileri içindeki payı dikkate alınmaya başlanmıştır. Bir ülkenin gelişmekte olduğu dönemde, üretim sektöründe istihdam ettiği işgören sayısı, hizmet sektörüne oranla çok daha fazla olmakta, gelişmişlik düzeyine ulaştığında ise hizmet sektöründe istihdam edilen işgören sayısının öne geçtiği görülmektedir. Hizmet sektörünün, gelişmekte olan ülkelerin toplam ekonomik büyüklükleri içerisindeki payı %10-15 seviyesinde iken, gelişmişlik seviyesi arttıkça bu oran %60- 70 seviyesine çıkabilmektedir (Çeştepe ve Ergün, 2011: 55-56).

Günümüzde hizmet işletmeleri, Dünya' da üretilen ekonominin büyük bölümünü oluşturmaktadır. Büyüyen hizmet sektörüne bağlı olarak, müşterilerin tercihlerini ve çözüm gerektiren ihtiyaçlarını karşılamayı temel alan bir yönetim anlayışı ve dolayısıyla da rekabet ortamı doğmuştur (Wilson vd 2008: 19).

Hizmet işletmeleri, artan rekabet şiddeti nedeniyle kalite unsurunu ön plana çıkartarak hizmet vermeyi, karlılık ve sürdürülebilirliğin en önemli unsuru olarak görmeye başlamıştır. Hizmet sektöründe yoğun rekabet ortamının varlığı performans değerlendirmenin önemini artırmış, rekabet koşulları şiddetlendikçe performans değerlendirmenin öneminin de aynı oranda arttığı görülmüştür (Güner, 2015: 11).

Bayyurt; işletmelerde performans değerlendirme yapılmasının gittikçe önem kazanmasını yedi neden ile açıklamıştır (Bayyurt, 2007: 578-579):

1. İşgören Giderleri: Sanayi devrimi sonrasında işgören giderleri, toplam satıştan elde edilen gelirin yarısına kadar ulaşabilmekteydi, teknolojik gelişmelerin etkisi ve üretimde otomasyonun yaygınlaşmasıyla birlikte 20. yy.' ın son çeyreğinde işgören giderleri, işletmenin toplam giderleri içerisinde %10' lara gerilemiştir ve performans değerlendirme yapılması işletmeler için daha da önemli hale gelmiştir.

2.Rekabet: 21. yy.' da işletmeler küresel boyutta rekabet etmek durumundadırlar. Bu nedenle işletmeler maliyet odaklı hareket etmek ve tercih edilirliklerini artırabilmek için hizmet kalitesini yükseltmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle performans değerlendirmeye verdikleri önem artmaktadır.

3. Ulusal ve Uluslararası Kalite Ödülleri: Çok sayıda kalite ödülü kuruluşunun ortaya çıkması ve işletmelerin bu ödülleri alarak saygınlıklarını artırmak için verdikleri çaba, performans değerlendirmeye verdikleri önemin artmasına neden olmaktadır.

4. İşletmelerde Rol Değişimi: İKY yöneticilerinin üstlendikleri rolün daha aktif hale gelmesi, işletmelerin işgören performansını değerlendirmeye daha fazla önem göstermesine neden olmaktadır.

5. Dış Taleplerdeki Artış: Günümüzde işletmeler, oldukça geniş bir çerçevede faaliyet göstermektedir. Artan talebi karşılayabilmek için performans değerlendirmeye verdikleri önemde gittikçe artmaktadır.

6. Performans Değerlendirme Yöntemlerinde Yaşanan Değişimler: Taguchi Methods, Balanced Scorecard vb. gibi yeni performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi ile işletmeler, rakiplerinden geri kalmamak adına bu yöntemleri benimseme yoluna gitmişler ve performans değerlendirmeye verdikleri önem artmıştır.

7. Enformasyon Teknolojileri: Bilgiye kolay ulaşım ve analiz etme olanağının bulunması, performans değerlendirmenin işlevselliğini artırarak işletmeler tarafından uygulanmasını yaygınlaştırmaktadır.

Bayyurt' un işletmelerde performans değerlendirme yapılmasının önem kazanmasına yönelik çalışmasında sıralanan faktörler içerisinden; işgören giderleri, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, performans değerlendirme yöntemlerinde yaşanan değişimler ve enformasyon teknolojileri hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından öne çıkmaktadır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi, işgören yetenekleri ile yakından ilişkilidir, bu durum, işgören maliyetlerinin üretim sektörüne göre daha yüksek olmasına ve işletmelerin performans değerlendirmeye daha fazla önem göstermesine neden olmaktadır. Ayrıca, hizmet

işletmelerinin ulusal ve uluslararası kuruluşlarca verilen kalite ödülleri alarak, toplum nezdinde olumlu bir imaja sahip olmak istemeleri, performans değerlendirmeye gösterdikleri önemi artırmaktadır. Günümüzde; enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak bilgi işlemenin daha kolay hale gelmesi, birçok yeni performans değerlendirme yönteminin geliştirilmesini sağlamıştır. Hizmet işletmeleri, rakiplerinden geri kalmamak için, bu yeni yöntemleri benimseme zorunluluğu hissetmektedir. Tüm bu nedenlere bağlı olarak, hizmet sektörü açısından performans değerlendirme büyük önem arz etmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve yeni müşteriler kazanabilmeleri için sundukları hizmetin rakiplerinden daha farklı ve güncel olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir (Ekinci, 2018: 8). Özellikle havayolu ile yolcu taşımacılığı gibi müşteri ile doğrudan iletişimde bulunulan sektörlerde işgörenlerin tecrübesinin ve performans seviyesinin yüksek olması, sunulan hizmetin rakiplerden farklılaştırılabilmesine katkı sağlayabilecektir.

Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü, hizmet sektörünün önemli iş kolları arasındadır ve işletme performansı açısından hizmet kalitesi önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Fiziki varlığı olan ürünlerde kalite ölçümü çeşitli yöntemler ile yapılabiliyor iken hizmet kalitesinin ölçümü çok daha zor olmaktadır (Bakır ve Atalık, 2018: 618).

Hizmet sektöründe işletme verimliliğin değerlendirilmesi özellikle havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü açısından büyük öneme sahiptir. Havayolu yönetimin temel görevi iyileştirmeyi sağlamaktır. Hizmet sektörü içerisinde havayollarının kendine özgü bir durumu vardır ve hizmet talebi arttıkça havayolunun kaynakları daralmaktadır. Bu nedenle, havayolu yöneticilerinin mevcut kaynakları verimli ve etkin kullanmaları oldukça önemlidir (Singh, 2011: 92).

Havayolları, maliyetlerin yüksek olmasına karşın kar oranlarının düşük olduğu ve yoğun sermaye ile kurulan işletmelerdir (Khim vd 2010: 30). Kar oranlarının düşük olmasına bağlı olarak mümkün olduğunca çok kar elde edilebilmesi için havayollarının maliyet odaklı işletmeler olması gerektiğini ifade etmek mümkündür. Maliyet odaklılık gereğince de havayollarının güvenilir ve hızlı operasyonlar yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm işgörenlerin azami çaba sarf etmesi oldukça

önemlidir. Havayollarında işgören performansının değerlendirilmesinin temel amacı, iyileştirilmesi ya da önlenmesi gereken faaliyetleri belirlemektir (Schefczyk, 1993: 303-304).

Hizmet sektörünün en önemli unsuru insandır ve sektörde faaliyet gösteren bir diğer önemli iş kolu sağlık sektörüdür. Sağlık sektörü içerisinde faaliyet gösteren hastaneler açısından azami müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi, tüm hastane çalışanlarının işlerini en iyi şekilde yapması ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin performansının değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Mevcut performans seviyesinin belirlenmesi sayesinde iyileştirilmesi gereken konular ortaya çıkarılmakta ve işgörenlerin performanslarını artırmak için gereken eğitimlerin planlanması kolaylaşmaktadır. Sonuç olarak müşteri memnuniyetinde ve genel anlamda da organizasyonda gelişime yol açmaktadır (Sippy ve Varma, 2014: 97).

Hizmet sektörü içerisinde yer alan havayolu ile yolcu taşımacılığı ve sağlık sektörü gibi çeşitli iş kollarının ortak paydası insandır. Verilen hizmetin kalitesinin müşteriler tarafından algılanış biçimine göre tekrar tercih edilebilirlik oranı yükselmektedir. Bu nedenle performansı yüksek, tecrübeli işgörenlere sahip olmanın işletmenin karlılığı ve sürdürülebilirliğine katkı yapması beklenmelidir.

Hizmetin kalitesinin ve hizmeti sunanın performansının ölçülmesi, fiziki malların üretimi esnasında gösterilen performansın ve ürünün kalitesinin ölçümünden çok daha zordur. Fiziki ürünlerde ortaya çıkan bir problemde çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak hatanın hangi aşamada, hangi işgören tarafından yapıldığının tespit edilmesi ve gereken düzeltici/ iyileştirici önlemlerin alınması kolaylıkla sağlanabilmektedir. Hizmet söz konusu olduğunda ve özellikle bireysel olarak sağlanan hizmetlerden ziyade havayolu endüstrisinde olduğu gibi kabin ekibi tarafından grupça sunulan hizmetlerde işgören performansının ve sunulan hizmetin kalitesinin belirlenmesi görece daha zordur.

1.3.4 Hizmet Sektöründe Çoğunlukla Tercih Edilen Performans Değerlendirme Yöntemleri

Hizmet sektöründe performans yönetimi; işgören performansının değerlendirilmesi, sonuçların işgörenler ile paylaşılması ve sonuç olarak performansın iyileştirilmesi için gösterilen çabayı ifade etmektedir. Hizmet sektörü, performans

değerlendirme yöntemlerinde; kesin, karşılaştırmalı ve hizmet standartları olmak üzere üç yaklaşımı benimsemektedir (Shodhganga, t.y.: 165-167);

1. Kesin Standartlar Yaklaşımı: Bu yöntemlerde işgörenin performansı diğer işgörenlerden bağımsız olarak ölçülmektedir:
   - Kompozisyon (Essay) Yöntemi,
   - Kritik Olaylar Yöntemi,
   - Kontrol Çizelgesi Yöntemi,
   - Biçimsel Derecelendirme Ölçeği Yöntemi,
   - Zorunlu Seçim Yöntemi,
   - Davranışsal Değerlendirme Skalaları Yöntemi (BARS).
2. Karşılaştırmalı Standartlar Yaklaşımı: Bu yöntemlerde işgörenin performansı diğer işgörenlerle karşılaştırılarak ölçülmektedir:
   - Grup Sıralama Yöntemleri,
   - Basit Sıralama Yöntemi,
   - İkili Karşılaştırma Yöntemi
3. Hizmet Standartları Yaklaşımı: Elde edilen çıktılar anlamına gelmektedir ve Amaçlara Göre Yönetim (MBO) yönteminin kullanılması gereklidir. Amaçlara Göre Yönetim yöntemi, hizmet sektöründe çalışanların performansını ve kurumsal verimliliği etkin bir şekilde artırmaktadır.

Yukarıda sıralanan performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak son dönemde hizmet sektöründe 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanımı yaygınlaşmış ve özellikle havayolları tarafından tercih edilirliği artmıştır. Örneğin Virgin Atlantic 2007 yılında 360 derece performans değerlendirme yöntemine geçtiğini açıklamıştır (Martindale, 2007). Ayrıca American Airlines (Stanley ve Parson, t.y.: 12) ve ülkemizde Pegasus Havayolları 360 derece performans değerlendirme yöntemini benimseyen havayolları arasında yer almaktadır.

Havayolu sektörünün kabin ve kokpit ekipleri çalıştıkları işletmelerin en önemli görevlerinden bazılarını yerine getirmektedir. Bir havayolunun başarılı operasyonlar yürütebilmesinde kuşkusuz tüm işgörenlerinin çabası önemli olmasına karşın yolcuların tatmin edici, rahat ve eğlenceli bir yolculuk geçirmesinde en büyük sorumluluk kabin ve kokpit ekiplerine düşmektedir. Kabin görevlilerinin etkinlikleri, yetenekleri ve tutumları yolcuyu elde tutmak için hayati önem taşımaktadır. Bu

nedenle kabin ve kokpit ekibinin performansını optimize etmek tüm verimli ve iyi çalışan havayollarının ana hedeflerinden birisidir (Baker ve Dismukes, 2002: 205-222).

Havayolları, hizmet kalitesini artırabilmenin kabin görevlilerinin performansı ile yakından ilgili olduğunu fark ettiklerinden bu yana tecrübeli kabin görevlisi talebinde artış yaşanmıştır. Tecrübeli kabin görevlilerinin farklı havayollarına transferi durumunda geçmiş performans verilerinin izlenememesi doğru seçim kararının verilmesini ve tecrübeli kabin görevlisi transfer etmenin temel amacı olan yüksek hizmet performansına ulaşma hedefini engelleyebilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARTAN TRANSFER NEDENİYLE FARKLI HAVAYOLLARINDA KABİN EKİPLERİNE YÖNELİK SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEM MODELİ ÖNERİSİ

Çalışmanın ikinci bölümünde; öncelikle, havayollarının ve kabin görevlisi mesleğinin tarihsel gelişimi ile kabin görevlilerine olan talep artışının nedenleri açıklanmaya çalışılacak ve sonrasında, kabin görevlisi transferinde, havayolları tarafından yürütülen tedarik ve seçim faaliyetlerinin iyi yönetilememesi ve kabin görevlilerinin son çalıştıkları havayolundaki kıdem ve pozisyonlarını transfer oldukları havayoluna taşıyamaması problemlerine bir çözüm önerisi olarak, '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'* sunulacaktır.

'Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'; farklı iş modelini benimseyen havayollarının, kabin görevlisi performansını değerlendirirken kullandığı performans kriterleri ve kriter ağırlıklarının, iş modeli bazında ortak hale getirilmesi ve böylece havayollarının, kabin görevlisi transfer sürecinde tedarik ve seçim faaliyetlerini daha iyi yönetebilmesi ve kabin görevlilerinin son çalıştıkları havayolundaki kıdem ve pozisyonlarını, transfer oldukları havayoluna taşıyabilmesi amacıyla tasarlanmıştır.

'Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli' tasarlanırken; alanyazındaki çalışmalardan, havayollarının faaliyet raporlarından, kabin görevlisi iş ilanlarından, havayolu yöneticilerin basına verdiği demeçlerden, havayolu hizmetlerinin yolcular tarafından değerlendirildiği internet sitelerinden, havayolu resmi internet sayfalarından ve havayollarında çalışan tecrübeli kabin görevlilerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Çalışmada; öncelikle farklı havayollarında farklı performans değerlendirme kriter ve kriter ağırlıklarının kullanılması durumunda, kabin görevlisinin geçmiş performans durumlarının transfer olunan havayolu açısından anlam ifade etmemesi problemi hakkında örnekler verilmiş ve sonrasında iş modeline göre havayolları tarafından ortak kullanılması önerilen performans kriter ve ağırlıkları verilerek, aynı ve farklı iş modelini benimseyen havayolları arasında transfer olan kabin görevlilerinin geçmiş

performans durumlarının model aracılığı ile nasıl izlenebileceği yine örnekler üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Son olarak; *'Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'* önerisinin işlevselliğinin sağlanabilmesi için gerekli koşullara ve model önerisinin kısıtlamalarına yer verilmiştir.

2.1 HAVAYOLLARININ VE KABİN GÖREVLİSİ MESLEĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TALEP ARTIŞI

Bu bölümde Dünya' da ve ülkemizde havacılığın ve havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün tarihsel gelişimi ile kabin görevlisi mesleğinin tanımına ve ortaya çıkışına değinilmiş, son olarak da havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe kabin görevlilerine olan talep artışının nedenleri bütünsel bir bakış açısıyla faktörler bazında açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.1 Havayollarının ve Kabin Görevlisi Mesleğinin Tarihsel Gelişimi

Bu bölüm havacılığın ve havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün dönemler bazında tarihsel gelişimini, kabin görevlisi mesleğinin ortaya çıkışını, tanımını ve görevlerini içermektedir.

2.1.1.1 Havayollarının Tarihsel Gelişimi

Öncelikle havacılık tarihi ile ilgili bilgilere ve havacılıkta değişimin olduğu havayollarının gelişimini etkileyen dönemlere yer verildikten sonra Türkiye'de havacılık ve havayollarının gelişimi açıklanmaya çalışılmaktadır.

Havacılık tarihinde ilk kez havadan ağır bir aracın uçurulması girişimi 9. yy. mucitlerinden Abbas Ibn Firnas' ın kendi icadı olan planör ile denenmiştir. Yine aynı yüzyılda İngiliz bir keşişin Malmesbury Abbey kulesinden bir planör ile yaklaşık 180 metrelik uçuş gerçekleştirdiği söylenmektedir. 18. yy.' da Bartolomeu de Gusmão isimli bir diğer mucidin Portekiz mahkemesi önünde bir zeplin modeli gösterdiği ancak hiçbir zaman gerçek ölçülerde bir zeplin inşa edemediği bilinmektedir. Havacılık tarihi adına yapılan çeşitli çalışmalar ve denemelerin ardından 1783 yılında Pilâtre de Rozier isimli bir kişi, Joseph-Michel ve Jacques-Étienne Montgolfier tarafından yapılmış bir balon ile 25 dakika içerisinde 9 kilometre mesafe kat ederek havadan ağır ve kontrollü bir araç ile yolculuk yapmayı başaran ilk kişi olmuştur. (F. Petrescu ve R. Petrescu, 2002: 7).

Havacılık tarihinde önemli bir yer tutan zeplin, Henri Giffard tarafından 1852 yılında üretilmiştir. Bir diğer mucit olan Otto Lilienthal, 19. yy.' ın son çeyreğinde yelken kanadı andıran bir hava aracı ile süzülen ilk insan olmuştur. İlk yapısal dengeli model uçak ise 1871 yılında Alphonse Pénaud tarafından yapılarak yaklaşık 40 metre uçurulmuştur (Özdemir, 2017: 3-4).

Havacılık tarihinde dönüm noktası, Orville ve Wilbur Wright kardeşlerin yaptığı Kitty Hawk tipi uçağın 17 Eylül 1903' de yaklaşık 30 mil sürat ile 120 fitlik mesafeyi 12 saniyede kat etmesi olarak kabul edilmektedir (Johnson-Laird, 2005: 45). Böylece, Tayhani' nin de ifade ettiği gibi uçmaya olan merak neredeyse insanın varoluşu kadar eskiye dayanmasına rağmen hayatımıza tam anlamıyla girişi yüz yıldan biraz fazla bir zaman önce gerçekleşmiştir. İlk motorlu uçağın 1903 yılında havalanmasının ardından 1940' lı yıllara gelindiğinde General Motors' un her ay 1000 adet uçak motoru üretebilecek seviyeye ulaşması havacılığın ne kadar büyük bir hızla geliştiğini göstermektedir (Aktaran: Yalçın, 2016: 182).

Orville ve Wilbur Wright kardeşlerin gerçekleştirdiği uçuşu milat olarak kabul ettiğimizde havacılık endüstrisini günümüze kadar şunlardan oluşan 5 döneme ayırmak mümkündür (Wensveen, 2007: 29):

1. Biçimlenme dönemi:

Biçimlenme dönemi; genel olarak hava araçlarının, hava trafiğinin ve havayolu sayısının artmasıyla birlikte havacılık alanındaki uluslararası düzenlemelerinin ortaya çıktığı 1918- 1938 yılları arasındaki dönemi içermektedir.

Bu dönemde, hava araçları içerisinde özellikle uçaklar dünya çapında yayılmaya başlamıştır. Uçak üretimi için, Maurice ve Henri Farman ile Bleriot birleşerek yeni fabrikaların faaliyete geçmesini sağlamış, ayrıca REP, Nieuport, Antoinette ve Breguet uçak fabrikaları kurulmuştur (Aktaran: Yalçın, 2016: 193).

1929 yılına gelindiğinde uçak teknolojisinde yaşanan değişimlere bağlı olarak o zamana kadar olduğundan çok daha hızlı bir şekilde, daha yükseğe, uzun mesafeye ve uzağa uçulmaya başlanmıştır. Atlantik Okyanusu dört kez geçilmiş, New York ve Los Angeles aktarmasız uçuşlarla birbirine bağlanmış, Alaska ile New York arası 38 saate, Hindistan ve Londra arası ise 50 saate düşürülmüştür. 169 yolcu tek seferde bir saat yolculuk yapmış ve Güney Kutbu' na havayolu ile ulaşılmıştır (Aeronautical Chamber

of Commerce of America, Inc., 1930: 123). Tüm Dünya' da uçak üretimine ve havayolu ile yolcu taşımacılığına olan ilgi hızla artmaktayken, ABD 1918- 1938 yılları arasında sektörde lider konuma yükselmiştir (Mudley, 1945: 5).

Uçak teknolojisinde yaşanan gelişmelerin yanı sıra biçimlenme döneminde yoğun olarak kullanılan bir diğer hava aracı zeplindir. İlk olarak Montgolfier kardeşler tarafından başarıyla test edilen zeplin, daha sonra Graf Zeppelin tarafından geliştirilmiş ve Graf zeplinleri 1931-1937 yılları arasında Atlantik' i 50 yolcu ile geçmeyi başarmıştır. Ancak, 7 Mayıs 1937 tarihinde Lakehurst' da ZL 129 sefer sayılı uçuşu gerçekleştiren zeplinin havada infilak etmesiyle, zeplin kullanımına acilen son verilmiştir (Schmitt ve Gollnick, 2016: 22).

Hava araçlarının geliştirilmesi ve yolcu taşımacılığında kullanılmasıyla birlikte ortaya çıkan havayollarının uyması gereken kurallar ilk kez 1910 yılında düzenlenen Paris Konferansında gündeme gelmiştir (Rhoades, 2003: 14). 1919 yılında düzenlenen Paris Konvansiyonu' nda ise ilk çok taraflı hukuki düzenleme yapılmış ve ülkelerin hava sahaları üzerindeki hakları tanınarak; emniyet, güvenlik, uçuşa elverişlilik ve kabin görevlisi lisanslaması gibi konularda standartlaşma kararı alınmıştır (Erdoğan, 2014: 22).

Biçimlenme döneminde havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörüne uçaklar ve zeplinler birlikte hâkim iken güvenlik endişelerine bağlı olarak ülkeler arasında alınan ortak karar neticesinde zeplin kullanımının sonlandırılması, uçakların en önemli hava aracı olmasını sağlamıştır. Özellikle sektörün lideri konumundaki ABD' de, uçak teknolojisinin geliştirilmesine yönelik yoğun çaba gösterilmeye başlanmış ve hızla gelişen uçak teknolojisi, hava yolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün bugün büyüme dönemi olarak adlandırdığımız döneme girmesini sağlamıştır.

2. Büyüme dönemi:

Büyüme dönemi; ulusal ve uluslararası düzeyde havacılıkla ilgili düzenlemelerin arttığı, yeni organizasyon yapılarının kurulduğu ve II. Dünya Savaşı' nın havacılık sektörüne yaptığı etkileri içeren 1938–1958 yılları arasındaki dönemi ifade etmektedir.

Bu dönemde havacılık sektöründe lider konumda olan ABD, yasal düzenlemeler ve teknolojik gelişim konularında başı çekerek sektörün hızla ilerlemesine önemli katkılarda bulunmuştur.

1938’ e kadar ABD’ de havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü yasal belirsizlikler altında yürütülmüştür. Posta ofisi departmanı, ticaret departmanı ve eyaletler arası ticaret komisyonu olmak üzere üç başlı bir yönetimin söz konusu olması nedeniyle havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün verimliliği olumsuz etkilenmiştir. Bu çok başlılığın yarattığı olumsuzlukların aşılabilmesi için ilk kez 1938 yılında ABD başkanı Franklin D. Roosevelt tarafından yeni ve kapsayıcı bir düzenleme organı kurulması talimatı verilerek Sivil Havacılık Otoritesi (CAA) hayata geçirilmiş ve akabinde Sivil Havacılık Kanunu çıkartılmıştır. Havayollarına yönelik için çeşitli yasal düzenlemelere devam edilmesi kararlaştırıldığı sırada II. Dünya Savaşı’ nın başlaması, sivil uçakların askeri uçaklara dönüştürülmesini gerektirmiş ve yapılması planlanan düzenlemeler ertelenmiştir (Wensveen, 2007: 39).

II. Dünya Savaşı’ nda, uçakların ulusal güvenlik açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu dönemde, özellikle havacılığın lideri konumundaki ABD Hava Kuvvetleri’ nde personel sayısı 1939' da 22.000 iken 1944' te 2.400.000' e çıkmış, 1939 ocak ayında 143 askeri uçak üretilirken beş yıl sonra 1944 ocak ayında üretilen uçak sayısı neredeyse iki katına ulaşmıştır (Mudley 1945: 5; Lindsey, 1962: 20).

Savaşın havacılık sektörünün gelişmesi üzerinde oldukça önemli bir payı olmasına karşın havayolu ile yolcu taşımacılığı yapılması açısından gerekli olan düzenlemeler gerçekleştirilememiştir. Sivil Havacılık Kanunu’ nda yapılan düzenlemeler, pilotların aylık azami uçuş saatini 85 saatten 100 saate çıkarılması gibi genellikle askeri ihtiyaçları karşılamaya yönelik olmuştur (Lindsey, 1962: 20).

II. Dünya Savaşı’ nın sonlanmasıyla birlikte ülkelerin elinde çok sayıda askeri nakliye uçağı kalmış ve bunların sivil uçaklara dönüştürülerek havayolu taşımacılığında kullanılması amaçlanmıştır. Savaş süresince düzenlenmesi ertelenen yasal gerekliliklerin hızla çözüme ulaştırılması için 1944 yılında 54 ülkenin katılımıyla Chicago Konferansı gerçekleştirilmiş ve havayolu ile yolcu taşımacılığının geleceği tayin edilmiştir. Bu konferans ile havacılık sektörünün hızla gelişmesinin önü açılmış ve uluslararası geçerliliği olan standartlar belirlenmiştir. Örneğin, üye ülkelerin hava sahalarının ve havalimanlarının kullanımına izin veren kanunlar ve taraflar arasında yapılan ikili anlaşmalara göre hava sahalarının serbest kullanımı, ödenecek verginin belirlenmesi, uygulanacak prosedürler gibi konular hakkında karara varılmıştır.

Konferansın sonucunda yayınlanan Chicago Konvansiyonu, kendinden önceki konvansiyonları geçersiz kılarak 1947 yılında uygulamaya koyulmuştur. Konvansiyonun en önemli iki sonucu Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği (IATA)' nın kurulması olmuştur (Erdoğan, 2014: 34; İnan, 2017: 447). Aşağıda ICAO ve IATA' nın kuruluş amaçları ve hedefleri aktarılmaya çalışılmıştır.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO)' nun kuruluş amacı ve hedefleri (T.C. Dışişleri Bakanlığı):

- Sivil havacılığın dünya çapında güvenli ve kontrollü gelişimini sağlamak,
- Uçuş emniyetini iyileştirmek,
- Havayolu uçuşlarının ve havaalanlarının güvenliğinin arttırılmasına destek olmak,
- Hava taşıtlarının barışçıl amaçlarla üretilmesine destek olmak,
- Sivil havacılığın etkinliğini arttırmak için havayollarının, havaalanlarının ve tesislerin iyileştirilmesini sağlamak,
- İşleticiler arasındaki rekabetin adaletli olmasını sağlayarak gereksiz maliyetlerden kaçınmalarına yardımcı olmak,
- Üye ülkelerin haklarını taraf tutmaksızın güvence altına almak ve uluslararası pazarda eşit fırsatlardan yararlanabilmelerini sağlamak ve
- Sivil havacılığın gelişimi için çabalamaktır.

Uluslararası Havayolu Taşımacılığı Birliği (IATA)' nın kuruluş amacı ve hedefleri ise (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2011: 12):

- Havacılığın emniyetinin arttırılması,
- Uluslararası düzen ve standartların sağlanması,
- Havayolu taşımacılığının daha ekonomik hale getirilmesi,
- Yolcu ve yük taşımacılığı ücretlerinde standardın sağlanması,
- Ticari hava taşıtlarının teknik gerekliliklerinin belirlenmesi ve
- ICAO ile iş birliği kurulmasıdır.

Yapılan tüm yasal düzenlemeler ve kurulan yeni organizasyonlar sayesinde havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü daha düzenli, emniyetli ve sürdürülebilir hale

gelmiş, Dünya genelinde artan refah ve emniyet düzeyi bugün sektörde olgunlaşma dönemi olarak adlandırdığımız dönemin başlamasına etki etmiştir.

3. Olgunlaşma dönemi:

Olgunlaşma dönemi; Dünya genelinde fizik, kimya ve mühendislik alanlarındaki yeni keşiflerin etkisiyle gelişen uçak motoru teknolojisinin havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün verimliliğini önemli ölçüde arttırdığı 1958–1978 arasındaki dönemi ifade etmektedir.

Yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmelerin havayollarının verimliliği artırması ve daha düşük maliyetlerle uçuş yapılabilmesine imkân vermesi, bilet fiyatlarının önceki dönemlere göre daha düşük olmasına, dolayısıyla da Dünya genelinde havayolu ve yolcu sayısı açısından büyük bir artış yaşanmasına neden olmuştur. Örneğin; 1950' lerde yılda yaklaşık yüz milyon yolcu taşınırken 1976 yılında bu sayı bir milyar seviyesine yükselmiştir. Bu dönemde de sektörün lideri konumunda bulunan ABD, hızla büyüyen havayolu endüstrisini yönetmek için ilgili kurumlarda yeni ve düzeltici kararlar almak durumunda kalmıştır (America by Air, 2007: 2018; Yüksel, 2014: 8).

Uçak motorlarının zaman içerisinde değişime uğraması ve nihayetinde 1956 yılında jetlerin sektöre girmesiyle CAA, jet çağını ilan etmek üzere bir konferans düzenlemiştir. ABD kongresi 1958' de sivil ve askeri havacılık sektörlerini kontrol etmek için bağımsız ve kapsamlı bir devlet kurumu olan yeni bir Federal Havacılık Ajansı (FAA) yasasını yürürlüğe almıştır. Jet motorlarının en önemli etkisi geniş gövdeli uçakların üretilmeye başlanması ve daha uzun mesafelere çok daha fazla yolcu taşınarak gidilmeye başlanması olmuştur (Wensveen, 2007: 41-42).

Jetlerin hava yolu ile yolcu taşımacılığı sektörüne girmesiyle birlikte havayolu ve yolcu sayısında artış yaşanmış, daha uzak destinasyonlara düşük yakıt maliyetleri ile uçuş yapılabilmesi sağlanmış ve azalan maliyetler karşısında bilet fiyatları düşmüştür. Artan yolcu talebiyle gittikçe büyüyen havayolları, uluslararası işletmeler haline gelmeye başlamış ve havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün ihtiyaçları mevcut yasal düzenlemeler ile karşılanamaz olmuştur. Bu nedenle, havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe en önemli yasal düzenleme olarak kabul edilen deregülasyon ilan edilmiş ve sektör için yeni bir dönem başlamıştır.

4. Deregülasyon dönemi:

Deregülasyon dönemi; havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün belirli bir büyüklüğe ulaşmasının ardından, havayollarının ticari ve ekonomik büyüklüklerini daha da artırmak amacıyla özel sektör girişimcilerine fırsat verilmeye başlanılan dönemi ifade etmektedir.

Deregülasyon öncesi ilk üç dönem boyunca, havayollarının hangi destinasyonlara uçuş düzenleyebileceği ve bilet fiyatları, bağlı bulundukları ülke tarafından belirlenmekteydi. Son derece sınırlı miktardaki rekabet neticesinde havayolları yüksek ücretli bilet satışı yapmakta ve yüksek kar marjlarına ulaşabilmekteydi. Havayolları üzerindeki devlet kontrolünden kaynaklanan yüksek ücretler nedeniyle 1950' li ve 1960' lı yıllarda çoğu insan havayolu ile ulaşımı hayal dahi edemiyordu (Mattos & Fregnani, 2016: 1).

Havayolları üzerindeki devlet kontrolünü asgariye indirme çabaları 1970' li yıllarda başlamış ve Kangis ve O'Reilly' nin de ifade ettiği üzere 1978' de ilk kez ABD' de ve sonra da 1988' de EU' da alınan deregülasyon kararıyla birlikte havayollarına pazarda rahat hareket etme olanağı sunularak havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün hızla büyümesi sağlanmıştır (Batur, 2008: 15; Aktaran: Jiao, 2014: 34). Deregülasyon kararının alınmasından ve Dünya genelinde liberalleşmenin başlamasından bu yana geçen sürede havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü, ulaşım sektöründe lider konuma yükselmiştir (İnan, 2017: 447).

Dünya' da ilk olarak ABD' de deregülasyon kararının alınması ile iç hat havayolu taşımacılığı liberalleştirilerek ekonomik anlamda özgürleştirilmiştir. Bu karar daha sonra dış hat uçuşlarda da uygulanmaya başlanmıştır. Deregülasyon hareketi ilk kez 1992' de Hollanda ile ABD arasında imzalanan açık semalar anlaşmasıyla ABD dışına çıkmıştır. Avrupa Birliği' de 1987 ve 1992 yılları arasında üç serbestleşme paketini yürürlüğe koyarak kendi üyeleri için ortak pazar oluşturmuştur (Şengür, 2017).

20. yy.' ın son yıllarında Avrupa' da Ortak Pazar kurulması ile tüm diğer sektörler gibi havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü de deregüle olmuş ve 1997 yılında Avrupa Birliği üyeleri arasında tam kabotaj uygulaması başlamıştır. Avrupa Birliği güvenlik ve emniyet ile ilgili otoritesini kullanmaya devam etmiş ancak bilet fiyatı ve taşınacak yolcu sayısı üzerinde serbestlik kararı almıştır (Erdoğan, 2014: 71).

Deregülasyon kararı dünya çapında hızla kabul görmeye başlamış ve özellikle düşük maliyetli (Low Cost) iş modelini benimseyen özel havayollarının ortaya çıkması sektörde büyümenin ana nedeni olmuştur (Hüschelrath ve Müller, 2011; (Erdoğan, 2014: 71).

5. Deregülasyon sonrası dönem:

Deregülasyon sonrası dönem; havayollarının ticari kararlarında devlet müdahalesinin asgari düzeye inmesiyle yoğun rekabet ortamının yaşandığı ve şu an içinde bulunduğumuz dönemi ifade etmektedir.

Deregülasyon kararının uygulanmaya başlanmasından sonra havayolları bilet fiyatlarına ve hangi destinasyonlara uçuş düzenleyeceklerine kendileri karar vermeye başlamışlar ve bu sayede yetkili havacılık otoriteleri havayollarının kamu yararına uygun faaliyetlerde bulunup bulunmadıklarına odaklanmak yerine güvenlik önlemlerini ve uluslararası prosedürleri ne derece uyguladıklarına daha çok odaklanır hale gelmişlerdir (Sarıbaş ve Tekiner, 2015: 22).

Bugünün perspektifinden bakıldığında deregülasyon kararının ekonomik meselelerde 'bırakınız yapsınlar (laissez-faire)' yaklaşımını tercih eden Frederick von Hayek, Milton Friedman ve Chicago Ekonomi Okulu' nun teorilerine dayandığı ve İngiltere' de Thatcher hükümeti ile ABD' de Reagan yönetiminin neo-liberal politikalarının bir parçası olduğu görülmektedir (Goetza ve Vowlesb, 2009: 251). Deregülasyon sonrası havayollarının performansı önemli miktarda artmış ve yeni havayollarının pazara girişinin önünün açılması ile çok sayıda yeni havayolu kurulmuştur.

Brown, deregülasyon sonrası etkileri aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Brown, 2014: 92-93):

1. Sık uçan yolcu programlarının uygulanması,
2. Yeni havayollarının kurulması,
3. Yolcu kabini sınıfına göre bilet fiyatlandırması (Business- Ekonomi vb.),
4. Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin (CRS) kullanılmaya başlanması,
5. Ana meydana yolcu toplama ve ana meydandan birçok destinasyona uçuş düzenleme uygulamasının başlaması (Hub and Spoke) ve
6. Düşük bilet ücretleri.

Dünya'da havacılıkta değişimin olduğu, havayollarının gelişimini etkileyen dönemlere benzer bir şekilde, Türkiye'de de gelişim ve değişimler ortaya çıkmıştır.

Havacılık endüstrisinin ülkemiz açısından önemi Osmanlı Devleti' nin son döneminde yaşanan Trablusgarp ve I. Dünya Savaşları ile kurtuluş mücadelesi verdiğimiz İstiklal Savaşı' da açıkça anlaşılmıştır. Havacılık sektöründe Dünya' nın gerisinde kalmamak için ilk olarak 1919 yılında '*Türkiye Hava Nakliye Cemiyeti'* kurulmuş, hemen arkasından '*Kuva-yı Havaîye Yardım Cemiyeti*' olarak kurulan bir başka cemiyet ise 1925 yılında '*Türk Tayyare Cemiyeti'* adını almıştır (Tatar, 2018: 216; Bocutoğlu ve Dinçaslan, 2014: 158).

Cumhuriyetin ilanından sonra ülkemizde havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün gelişimini sağlamak amacıyla birçok faaliyet de bulunulmuştur. Bu faaliyetler tarihsel sıralamaya göre aşağıdaki gibidir (Bocutoğlu ve Dinçaslan, 2014: 158):

1. 1925 yılında kurulan '*Türk Hava Kurumu (THK)*',
2. 1925 yılında kurulan '*TOMTAŞ'*,
3. Vecihi Hürkuş ile Nuri Demirağ' ın faaliyetleri,
4. 1933 yılında kurulan ve bugün THY ismini alan '*Türk Hava Postaları'* (SHGM, Tarihçe),
5. 1939 yılında kurulan '*THK Etimesgut Uçak Fabrikası'* ve
6. 1941 yılında kurulan '*THK Gazi Uçak Motor Fabrikası'* dır.

Ülkemizde 1983 yılında alınan serbestleşme kararına kadar havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün geliştirilmesi için çeşitli yasal kurumlar açılmaya devam edilmiştir ve bunlar sırasıyla (Korul ve Küçükönal, 2019: 25):

1. 1949 yılında kurulan *'Hava Meydanları Bürosu'*,
2. 1954 yılında kurulan *'Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı'* ve
3. 1956 yılında kurulan *'Devlet Hava Meydanları İşletmesi'* dir.

Ülkemizde havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü, 1983 yılında çıkartılan 2920 Sayılı Havacılık Kanunu'nun iç hat pazarına getirdiği serbestleşmeye kadar tek havayolu taşıyıcısının Türk Hava Yolları olduğu, rekabetin yaşanmadığı ve yalnızca kamu taşımacılığına odaklanılarak sınırlı sayıda yolcuya hizmet verildiği bir dönemden geçmiştir (Gerede ve Orhan, 2015: 168-169).

1983 yılında alınan serbestleşme kararı ile ülkemizde iç hat pazarının önü açılmasına rağmen, sıkı düzenlemeler yapılmaya devam edilmesi neticesinde THY pazarın büyük bölümünü elinde tutmaya devam etmiştir. THY haricinde iç hat uçuş yapan tek havayolu olan İstanbul Havayolları' da 2000 yılında kapanmış ve Türk Sivil Havacılığı' nda faaliyet gösteren özel havayolları yalnızca dış hat uçuşlar gerçekleştirmeye devam etmiştir (Hassu, 2004: 58). 1983 sonrası pazara giren şirketlerin yarısından fazlası kapanmak durumunda kalmış ve 2003 yılına kadar bu sıkı düzenlemeler sürdürülmüştür (Koç, 2018: 1057). 2003 yılında alınan ve bugünkü havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörümüzü şekillendiren en önemli düzenleme olan iç hat pazarının özel sektöre açılarak rekabet ortamının yaratılması ve teşvikler aracılığı ile sektörün hızla geliştirilmesi kararının (Gerede ve Orhan, 2015: 187) üzerinden yalnızca üç yıl geçtiğinde havayolu sayımız 14' e ve koltuk kapasitemiz 38.725' e çıkmıştır (Battal vd 2006).

Yasal düzenlemeler ve teşvikler neticesinde 2018 yıl sonu itibariyle geldiğimiz destinasyona bakıldığında Türkiye' de sivil havacılık alanında faaliyet gösteren havayolu sayısının 12, hava taksi işletmesi sayısının 42 ve balon işletmesi sayısının 27 adet olduğu görülmektedir (SHGM, 2019). 2006 yılında 227 adet olan toplam uçak sayımız 2019 yılında yalnızca THY' de 336 adete yükselerek Dünya ortalamasın oldukça üzerinde büyümüştür (Türk Havayolları [THY], 2019, Filo; Battal vd 2006).

Geçtiğimiz yüz yıllık süreçte Dünya' da ve Türkiye' de yaşanan teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlere bağlı olarak havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü öngörülemeyen bir hızla büyümüş ve havayollarının faaliyetlerini yürütebilmesi için kabin görevlisi, teknisyen, yer işletme elemanı, trafik memuru vb. gibi birçok yeni meslek ortaya çıkmıştır. Bu işgörenler arasından hizmet kalitesinin yolcular tarafından olumlu algılanmasında en büyük role sahip olan kabin görevlilerinin önemi yıllar içerisinde giderek artmıştır.

2.1.1.2 Kabin Görevlisi Mesleğinin Tarihsel Gelişimi

Kabin görevlisi mesleğinin ilk ortaya çıktığı zamanda yaptığı görevler ve görev tanımı bugüne kadar geçen süreçte birçok değişime uğramıştır. İlk kabin görevlisinin Almanya' da 1911 yılında zeplinde çalışan bir erkek olduğu kayıtlara geçmiştir. İngiliz Imperial Havayolları 1920' li yıllarda kabin görevlisi olarak erkek işgörenleri istihdam etmeye başlamış, 1930 yılında 25 yaşında bir hemşire olan Ellen Church' ün Boeing

Air Transport şirketi tarafından kabin görevlisi olarak görevlendirilmesiyle birlikte kabin görevlisi mesleğinde yeni bir döneme geçilmiştir. Rahatsız ve gergin yolcuların sağlık ihtiyaçları ve konforu için eğitilmiş genç bir kadının uçakta varlığı toplumda hızlıca popülerlik kazanmış ve böylece hosteslik kariyeri doğmuştur (Arnesen, 2007: 133).

1960'lı ve 1980'li yılları kapsayan dönemde kabin görevlisi sendikaları ve eşit haklar hareketinin temsilcileri havayolu endüstrisinde köklü değişiklikler yaşanmasını sağlamış, bu sayede başlıca büyük havayollarının kabin görevlisi istihdam politikası 1970'li yıllardan bu yana hem erkek hem de kadınları kapsar hale gelmiştir (Careerin Travel).

1911 yılında erkek kabin görevlilerinin (cabin boys) zeplinlerde görevlendirilmesi ile başlayan kabin görevlisi mesleği, 1930' lardan 1970' lere kadar kadınların (hostes) egemen oluğu bir dönemden geçmiş ve 1970' lerden itibaren havayolları tarafından hem kadın hem de erkek kabin görevlileri istihdam edilmeye başlanmıştır.

SHGM' ye göre günümüzde kabin görevlisi; *'Yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu görevliler'* olarak tanımlanmaktadır (SHGM, Kabin Memuru).

Yıllar içerisinde uçuşlarda yaşanan birçok tehlikeli durumun ve hizmet kalitesinin yolcular üzerindeki etkisinin fark edilmesiyle kabin görevlilerinin önemi daha iyi anlaşılmış ve takip etmeleri beklenen prosedürler dikkatlice düzenlenmeye başlanmıştır. Günümüzde her bir kabin ekibi üyesinin görev esnasında yerine getirmesi gereken sorumluluklar belirlenmiş durumdadır. Kabin ekiplerinin bir uçuş görevi boyunca yerine getirdiği görevleri özetle aşağıdaki gibidir (Shehada, 2014: 355):

1. Uçuş öncesinde güvenlik araması ve acil durum malzemelerinin kontrolü,
2. Servis ve yolcu konforu için gerekli (yiyecek, içecek, yastık, battaniye vb.) malzemelerin kontrolü,
3. Yolcu alımının başlaması ile karşılama ve yolcuların emniyetli bir şekilde yerleşmelerine yardımcı olma,
4. Kalkış öncesi uçuş için gerekli tüm acil durum hazırlıklarının tamamlanması,

5. Uçuş boyunca yolcu emniyeti ve konforu için gereken tüm hizmetin sağlanması,
6. Uçuş sonunda uğurlama ve
7. Kabin içerisinde son kez güvenlik araması yapma.

İçinde bulunduğumuz dönemde kabin görevlileri uluslararası kurallara bağlı olarak tecrübeleri ve performans dereceleri oranında kıdem almakta ve kıdemlerine göre de uçak içerisinde görevlendirildikleri pozisyon belirlenmektedir Kabin görevlileri genel olarak en alt basamaktan en üst basamağa sırasıyla kabin memuru, kabin amiri, kontrol kabin amiri, eğitmen kabin amiri, yönetici kabin amiri vb. farklı pozisyonlarda görev yapabilmektedir (Akpınar ve Erdağ, 2018: 91).

Kabin görevlisi mesleği; hızla büyüyen havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün etkisiyle Dünya genelinde yüz binlerle ifade edilen rakamlara ulaşmış, gün geçtikçe artan rekabetin şiddeti ve müşteri memnuniyetinin rekabet edebilme düzeyi üzerindeki önemli rolü, havayollarının kabin görevlisi talebini artırmıştır. Önümüzdeki 20 yıl içerisinde havayollarının ekonomik ve fiziki büyüklüklerinde ve dolayısıyla da kabin görevlilerine olan talep de artışın devam etmesi beklenmektedir.

2.1.2 Havayollarının Kabin Görevlisi Talebini Etkileyen Faktörler

Kabin görevlilerine olan talep yıllar içerisinde birçok faktörün etkisi ile artmıştır (Peters vd 2007: 40). Bilim ve teknolojideki ilerlemeler düşük yakıt sarfiyatı sağlayan uçak motorlarının ve aerodinamik yapıların geliştirilmesine olanak sağlamış, maliyetlerin düşmesi ile ucuzlayan bilet fiyatlarına olan talebi artırmış ve yolcular uzak mesafelere uygun ücretlerle seyahat etmenin getirdiği avantajlardan yararlanmışlardır (TÜBİTAK, 2003: 8-9).

Yıllar içerisinde havayolu taşımacılığında yapılan yasal düzenlemeler ve teşvikler ile yatırımcıların ilgisi çekilmiş, bu sayede devlet havayollarının yanı sıra özel havayollarının kurulması sağlanmıştır. Yeni havayollarının açılması kabin görevlisine olan talebin artmasına etki etmiştir (Ulaşan ve Erişen Türkiye, 2017: 318).

Dünya genelinde havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün özellikle 2003-2015 yılları arasında ortalama %4,5’ luk büyüme hızı yakalaması aynı zamanda kabin görevlilerine olan ihtiyacın artmasına da etki etmiştir (Resmi Gazete, 2009: 2; Ulaşan ve Erişen Türkiye, 2017: 317). Önümüzdeki 20 yıllık sürecin havayolu taşımacılığı

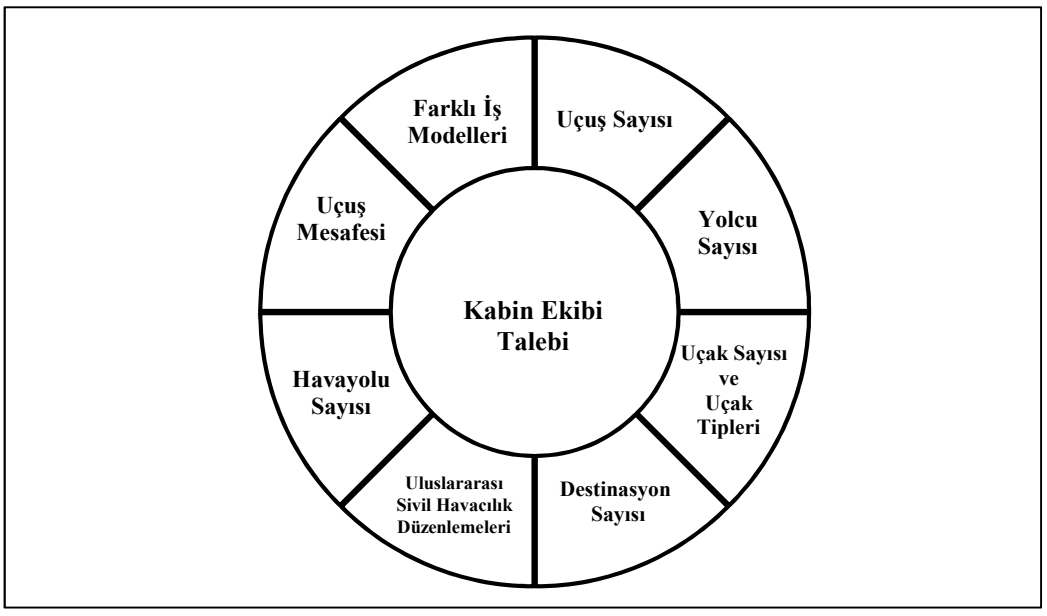
açısından oldukça verimli geçeceği ve 2037 yılına kadar Afrika, Orta Doğu, Latin Amerika, Avrupa, Asya ve Kuzey Amerika bölgelerinde toplam 890.000 yeni kabin görevlisine ihtiyaç olacağı tahmin edilmektedir (Boeing, 2018). Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe gerçekleşen büyümenin etkisiyle daha fazla sayıda uçak, uçuş ve havayolu ortaya çıkacağından kabin görevlilerine olan talebin artması beklenmektedir.

Dünya genelinde artması beklenen kabin görevlisi talebi, havayollarının kendileri tarafından eğitim vermek üzere yeni kabin görevlisi arayışının artmasına ve aynı zamanda birçok üniversitede de kabin hizmetleri bölümü açılmasına neden olmaktadır (Çemberci vd 2017: 680; Erdağı, 2005: 28-29). Yeni kabin görevlilerine olan talep artmasına rağmen kabin görevlisi olma kriterlerini karşılayacak ve hizmet kalitesini üst seviyede tutmaya katkı sağlayacak yeni kabin görevlisi adaylarının bulunması da gittikçe zorlaşmıştır. Sonuç olarak, arzu edilen özelliklere sahip yeni kabin ekiplerinin bulunamaması nedeniyle havayollarının tecrübeli kabin görevlilerine olan talebi artmaktadır.

Alanyazında kabin görevlilerine olan talep artışı ile ilgili tespitler olmakla birlikte talep artışını etkileyen faktörler üzerinde kapsamlı bir çalışma yapılmamıştır.

Havacılık teknolojisindeki gelişmeler, havayolu sektöründeki rekabet düzeyi ve uluslararası düzenlemeler çerçevesinde oluşturulan kabin görevlisi talebini etkileyen faktörler Şekil 5' de gösterilmektedir.

Şekil 5: Kabin Görevlisi Talebini Etkileyen Faktörler



Kabin görevlisi talebindeki artışı havacılık teknolojisindeki gelişmeler, havayolu sektöründeki rekabet düzeyi ve uluslararası düzenlemeler çerçevesinde etkileyen; artan uçuş, yolcu, destinasyon, uçuş mesafesi, havayolu ve uçak sayısı ile uçak tipi değişiklikleri ve çeşitlenen iş modelleri faktörlerine aşağıda kısaca değinildikten sonra ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

- Uçuş sayısında artış: Kabin görevlilerine olan ihtiyaç, 1998- 2017 yılları arasında Dünya genelinde küresel havayolları tarafından gerçekleştirilen uçuş sayısının %87 artması nedeniyle düzenli olarak artmıştır (Airlines for America, 2018; Statista, 2019).
- Yolcu Sayısında Artış: Artan yolcu sayısı nedeniyle daha fazla sayıda kabin görevlisine ihtiyaç duyulmaktadır. 1970 yılında Dünya' da taşınan yolcu sayısı 0,31 milyar iken 2005 yılında 1,8 milyar (Bayram ve Özhamam, 2017: 4) ve 2016 sonu itibariyle 3,696 milyar olarak gerçekleşmiştir (Dünya Bankası, 2017).
- Uçak sayısında artış ve uçak tiplerindeki değişim: Artan uçak sayısına bağlı olarak uçakta görevlendirilmesi geren kabin görevlisi sayısı da artmaktadır. Ülkemizde THY, 2008 yılında 127 uçağa karşılık 3.090 kabin görevlisi istihdam ederken 2017 yılında 313 uçağa karşılık olarak 9.798 kabin görevlisi istihdam etmektedir (THY, 2008, 2017). Sektöre yeni dahil olan uçakların dar veya geniş gövdeye sahip olmalarına göre uçuş esnasında görevlendirilmesi gereken kabin görevlisi sayısı farklılaşmaktadır. Dar gövde uçaklarda genellikle 4 kabin ekibi üyesi görevlendirilmekte ancak havayolunun benimsemiş olduğu iş modeline ve geniş gövde uçak tercih edilme durumuna bağlı olarak en az 3 ve en fazla 24 kabin ekibi üyesi çalıştırıldığı gözlemlenmektedir (Air News Times, 2014; BAA Training, 2011).
- Destinasyon sayısında artış: Liberalleşme sonrasında havayolları yeni destinasyonlar açma fırsatı yakalamıştır (InterVISTAS, 2014: vii). Havayolları kısa vadede kar getirmeyecek olsa bile uzun vadede kar elde etme beklentisiyle ve rekabet avantajına sahip olmak için yeni destinasyonlar açmaktadırlar (Belobaba, 2009: 168-169). Daha fazla sayıda destinasyona uçuş yapılabilmesi için daha fazla sayıda kabin görevlisine ihtiyaç duyulmaktadır.

- Uluslararası sivil havacılık düzenlemeleri: IATA gibi sivil havacılık otoritelerinin belirlediği kurallar çerçevesinde havayolunda görev yapacak olan kabin görevlilerinin kıdem/ pozisyonları sınırlandırılmıştır. Örneğin ülkemizde yetkili sivil havacılık otoritesi olan SHGM' nin yasal düzenlemeleri gereğince bir uçuşta görev alan birden fazla kabin memuru olması durumunda tecrübeli olanın kabin amiri olarak tayin edilmesi zorunludur (SHGM, 2002: 13). Ülkemizde kabin amirliği için asgari 1 yıl tecrübe sahibi olunması zorunluluğu özellikle yeni kurulan havayollarının kabin amiri ve daha üst pozisyonlar için tecrübeli kabin görevlisi ihtiyacını artırmaktadır.
- Uçuş mesafesinde artış: Uzun mesafe uçuşlar düzenleyen uluslararası havayolları kısa mesafe uçuşları olan havayollarına oranla çok daha fazla kabin görevlisi çalıştırmak durumundadır (Steine vd 2009: 36). Uçuş yapılan destinasyon için kat edilen mesafeye göre uyulması gereken yasal gereklilikler ve havayolunun rekabet stratejisine bağlı olarak kabin görevlisi talebi değişmektedir.
- Havayolu sayısında artış: Kabin görevlisi ihtiyacı, havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörüne katılan her bir yeni havayolu ile artmaktadır. Yeni kurulan havayollarının kabin amiri ve daha üst pozisyonlar (kontrol kabin amiri, eğitmen kabin amiri vb.) için tecrübeli kabin görevlisi istihdam etme zorunluluğu (SHGM, 2013 (a): 4-7, 2014: 1), tecrübeli kabin görevlisi talebinde yaşanan artışın önemli nedenlerinden birini oluşturmaktadır.
- Farklı İş Modelleri: Özellikle 2000 yılı sonrası Dünya genelinde yaşanan hızlı ekonomik büyüme ile uluslararası uçuş yapan havayolu sayısı hızla artmış ve ortaya çıkan rekabet neticesinde daha çok destinasyona daha çok yolcuyu daha az ücret karşılığında taşıyarak doluluk oranlarını artırma çabasına giren havayolları farklı iş stratejileri benimsemeye başlamışlardır (Peters vd 2007: 40). Farklı iş modellerinin benimsenmesi ile sık ve kısa uçuş yapan düşük maliyetli havayollarının ve hizmet kalitesini artırarak fark yaratmak isteyen geleneksel havayollarının farklı sayılarda ve özelliklerde kabin görevlisi talebi olmaktadır.

Havacılık teknolojisindeki gelişmeler, havayolu sektöründeki rekabet düzeyi, uluslararası düzenlemeler çerçevesinde kabin görevlisi talebini etkileyen faktörler kimi zaman tek başına etkili olurken kimi zaman da birden fazlası birlikte etkide

bulunmaktadır. Örneğin havayolu sayısının artması durumunda uçak sayısı da artmakta, artan uçak sayısı ise kabin görevlisi ihtiyacını doğurmaktadır. Yine örneğin destinasyon sayısının artması durumunda uzun mesafe uçuşlar söz konusu olmuş ise uluslararası sivil havacılık kurallarının gerektirdiği dinlenme süreleri kabin görevlisi sayısını etkilemektedir.

Bu nedenle aşağıdaki alt başlıklarda kabin görevlisi talebini etkileyen faktörler açıklanırken havacılık teknolojisindeki gelişmeler, havayolu sektöründeki rekabet düzeyi, uluslararası düzenlemeler çerçevesindeki bağlantıları/ etkileri bir arada olabilmektedir.

2.1.2.1 Uçuş Sayısında Artışın Kabin Görevlisi Talebine Etkisi

Havayollarının uçuş sayısının artması, kabin görevlisi talebini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle havayolları ne kadar fazla uçuş gerçekleştirirse o kadar fazla kabin görevlisine ihtiyaç duymaktadır.

Uçuş sayısına göre bulundurulması gereken kabin görevlisi sayısı tespit edilirken yasal düzenlemeler çerçevesinde belirlenen kabin görevlisi istirahat kuralları (Civil Aviaiton Authority [CAA], 2014: 30-34), asgari kabin ekibi üyesi görevlendirme usulleri (SHGM, 2013: 83) ve havayolunun iş modeline göre belirlediği prosedürler göz önüne alınmaktadır. Artan uçuş sayısının mevcut kabin görevlileri ile karşılanamaması durumunda yeni kabin görevlilerinin istihdam edilmesi gerekmektedir. Yeni kabin görevlisi ihtiyacı ortaya çıktığında havayolları çoğunlukla tercihini tecrübeli kabin görevlilerinden yana kullanmaktadırlar. Bu durum tecrübeli kabin görevlilerinin yolcuların hizmet kalitesi algısı üzerindeki olumlu etkisinden kaynaklanmaktadır.

Ülkemizde 2003- 2017 yılları arasında gerçekleştirilen iç hat uçuş sayısı %580 ve dış hat uçuş sayısı %270 artmış (SHGM, 2017(a): 34), artan uçuş sayısı beraberinde kabin görevlisine olan talebi de artırmıştır. Örneğin 2003- 2017 yılları arasında THY' de çalışan kabin görevlisi sayısı %640 artmıştır (THY, 2003, 2017).

Avrupa bölgesinde 2014 yılında gerçekleştirilen uçuşların toplamı 1990 yılına oranla %90 artmış, 2000 ve 2015 yılları arasında Avrupa hava trafiği %15,5 büyümüştür. (Eurocontrol, 2016: 22). Artan uçuş sayısına bağlı olarak Avrupa Birliği ülkelerinde çalışan kabin görevlisi sayısı 1998 yılında 88.601 iken 2008 yılında

127.755 olarak gerçekleşmiş ve 2012 yılında 129.800 olan kabin görevlisi sayısı 2013 yılında 5.100 kişi artarak 134.900' e yükselmiştir (Gleave, 2015: 107). Tablo 9' da 1998- 2008 yılları arasında Avrupa' da çalışan kabin görevlisi sayıları verilmiştir.

Tablo 9: Uçuş Sayısının Artmasına Bağlı Olarak 1998- 2008 Yılları Arasında Avrupa' da Bölgelere göre Çalışan Kabin Görevlisi Sayıları

	1998	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Avusturya	1497	2.065	1.835	2.633	2.031	1800	2.365	2.229	2.213	1.945	1.927
Belçika	1.703	1.527	1.668	21	554	718	761	743	734	883	862
Bulgaristan	559	537	467	490	219	313	350	454	418	437	160
Güney Kıbrıs Rum Yönetimi	391	403	414	478	462	500	570	501	453	439	394
Çek Cumhutiyeti	1.027	1.059	1.151	1.379	1.230	1.319	1.582	1.711	1.951	2.020	1.926
Danimarka	1.543	1.660	1.495	1.693	1.472	1.252	1.432	1.080	1.059	1.137	1.021
Estonya	59	67	61	57	61	67	83	94	101	102	98
Finlandiya	1.700	1.812	1.645	1.725	1.718	1.671	1.697	1.619	1.871	1.917	2.142
Fransa	15.458	16.399	17.721	18.689	18.218	18.874	18.973	19.507	19.832	20.555	21.723
Almanya	12.442	13.619	15.553	16.454	17.109	17.019	17.489	18.768	18.858	19.764	24.589
Yunanistan	920	820	1.062	954	960	672	1.058	1.041	1.133	1.196	1.332
Macaristan	476	450	417	401	398	375	379	350	342	319	230
İrlanda	1.252	1.680	1.846	2.005	1.901	2000	2.206	2.571	2.775	3.440	5.853
İtalya	3.276	3.333	5.562	5.792	6.468	6.336	5.796	6.150	6.251	4.397	4.242
Letonya	65	51	52	47	53	70	158	224	243	330	425
Litvanya	208	214	215	211	218	209	200	219	219	219	15
Lüksemburg	111	146	136	142	151	145	142	127	116	122	146
Malta	86	140	118	118	137	99	48	42	23	110	115
Hollanda	5.911	6.220	6.181	6.152	6.105	5.162	5.833	5.621	5.882	5.963	6.364
Polonya	916	929	895	1.058	1.034	950	980	1.010	1.078	1.250	1.305
Portekiz	1.644	1.612	1.748	1.686	2.054	2.145	2.109	2.214	2.372	2.084	3.091
Romanya	437	415	426	401	394	405	336	407	433	535	518
Slovakya Cumhuriyeti	15	20	76	76	69	71	80	88	89	115	134
Slovenya	72	70	69	68	65	71	70	65	77	93	99
İspanya	6.167	7.869	8.402	8.440	8.838	9.234	9.475	9.908	9.755	10.365	9.931
İsveç	1.420	1.432	1.455	1.395	1.435	1.212	1.336	1.094	1.041	1.064	1.019
Birleşik Krallık	26.967	28.466	28.819	30.460	28.546	28.397	29.634	31.414	32.715	34.369	36.253
İsviçre	2.279	2.608	2.802	646	2.105	1.872	1.650	1.535	1.476	1.715	1.841
Avrupa Birliği Toplamı	**88.601**	**95.623**	**102.291**	**103.671**	**104.005**	**102.958**	**106.792**	**110.786**	**113.510**	**116.885**	**127.755**
İndeks: 1998= 100	**100**	**108**	**115**	**117**	**117**	**116**	**121**	**125**	**128**	**132**	**144**

Kaynak: Gleave 2012: 34.

Tablo 10 incelendiğinde Avrupa' da 1998- 2008 yılları arasında kabin görevlisi sayısında %44 oranında bir artış gerçekleştiği görülmektedir. Avrupa' da artan uçuş sayısına bağlı olarak ihtiyaç duyulan kabin görevlisi sayısı artmıştır.

ABD' de 1998- 2017 yılları arasında uçuş sayısı %13 artmış (Airlines for America, 2018) ve 1998- 2017 yılları arasında kabin görevlisi sayısındaki artış %7 olarak gerçekleşmiştir (Bureau of Labor Statistics, 1999, 2018: 22).

Kabin görevlilerine olan ihtiyaç, 1998- 2017 yılları arasında Dünya genelinde küresel havayolları tarafından gerçekleştirilen uçuş sayısının %87 artması nedeniyle düzenli olarak artmıştır (Airlines for America, 2018; Statista, 2019).

Sonuç olarak, Dünya'da, Amerika'da, Avrupa Birliği Ülkelerinde, Türkiye'de Havayollarının uçuş sayısının artması doğrudan kabin görevlisi talebini etkilediği aşikardır.

2.1.2.2 Yolcu Sayısında Artışın Kabin Görevlisi Talebine Etkisi

Havayollarının taşıdığı yolcu sayısının artması durumunda kabin görevlisi sayısı da artmaktadır. 1950 yılında Dünya genelinde taşınan yolcu sayısı 30 milyon iken (Cupa, 2009: 1609) 1970 yılında 0,31 milyar, 2005 yılında 1,8 milyar (Bayram ve Özhamam, 2017: 4) ve 2016 sonu itibariyle 3,696 milyar olarak gerçekleşmiştir (Dünya Bankası, 2017). Havayolu taşımacılığını tercih eden yolcu sayısında yıllar içerisinde yaşanan hızlı artışın neticesinde kabin görevlilerine olan ihtiyaç da artmıştır.

Avrupa Birliğinde 1992' de 360 milyon yolcu taşınmışken 2015 yılında 918 milyon yolcu taşınmıştır (European Commission, 2017). Artan yolcu talebinin etkisi ile 1998- 2008 arasında Avrupa Birliği' nde çalışan kabin görevlisi sayısı %44 artmıştır (Gleave, 2012: 34).

ABD' de 2012 yılında 720 milyon yolcuya 84.960 kabin görevlisi ile hizmet verilmişken 2014 yılında 760 milyon yolcu için 95.686 kabin görevlisi, 2015 yılında 800 milyon yolcu için 101.071 kabin görevlisi ve 2016 yılında 810 milyon yolcu için 108.387 kabin görevlisi gerekmiştir. Son 10 yıl içerisinde ABD' de kabin görevlileri ortalama 10% büyümüştür. Yapılan tahmin çalışmalarına göre 2026 yılına kadar ABD' de kabin görevlilerine 11.900 kişilik ilave olması ön görülmektedir (McNeely vd 2014; Data USA, 2018; Bureau of Labor Statistics, 2016, 2017).

Yolcu sayısındaki hızlı büyümenin önemli nedenlerinden biri 1980' lerden itibaren düşük maliyetli havayollarının kurulmaya başlamasıdır. Düşük ücretlerle sınırlı hizmet sunarak daha çok sayıda uçuş yapmayı ve bu sayede rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemişlerdir (Diaconu, 2012: 342). Düşük maliyetli havayollarından önce uçak yolculuğu yapmak için yüksek bilet fiyatlarına katlanmak gerekmekteydi. Örneğin 1992 yılında Milan' dan Paris' e seyahat eden bir aile bugüne oranla 16 kat daha fazla ücret ödemekteydi. 1992' de Milan- Paris arası bilet fiyatı 400 avro iken

bugün 25 avroya bilet bulunabilmektedir (European Commission, 2017). 2005 yılına kadar ortalama %5,5 olarak gerçekleşen Ücretli Yolcu Kilometre (ÜYK) seviyesi 2017' de %8,1' e yükselmiştir. 2017 yılındaki büyüme küresel ekonomik koşullardaki iyileşme ve sene başından itibaren uygulanan düşük uçak bileti fiyatları ile desteklenmiştir.

Düşük bilet ücretleri 2014 yılının sonlarından bu yana yolcu talebini artıran faktörlerden biri olmuş ve 2014- 2017 yılları arasında gerçekleşen ÜYK/ GSYİH (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) oranının üzerine çıkılmasına yardımcı olmuştur (IATA, 2018: 12). Ekonomide fiyat elastikiyeti kavramı bazı istisnai durumlar hariç düşen fiyatlar karşılığında artan talebi ya da artan fiyatlar karşısında azalan talebi ifade etmektedir Havacılık endüstrisinde düşük bilet ücretlerinin olması havayolu taşımacılığına olan talebi artırmış ve yolcu sayısı artmıştır (InterVISTAS, 2007: 2-9). Artan yolcu sayısı nedeniyle hem business ve ekonomi klas hizmeti sunan geleneksel havayolları hem de sayısı hızla artan düşük maliyetli havayolları için çok sayıda yeni kabin görevlisi temin etmek gerekmektedir.

Sonuç olarak, Dünya'da, Amerika'da, Avrupa Birliği Ülkelerinde, Türkiye'de hem business ve ekonomi klas hizmeti sunan geleneksel havayollarının hem de farklı iş modelini benimseyen Havayollarının yolcu sayılarının artması, kabin görevlisi talebini doğrudan etkilemektedir.

2.1.2.3 Uçak Sayısında Artışın ve Uçak Tiplerindeki Değişimin Kabin Görevlisi Talebine Etkisi

Havacılık teknolojisindeki gelişmeler, yıllar içerisinde uçak üretimini önemli ölçüde etkilemiştir. Başlangıçta kullanılan pervaneli uçaklardan günümüzde jet motorlu uçaklara geçilmiş, az sayıda yolcu ile kısa mesafelere uçuş yapabilen dar ve küçük gövdeli uçaklardan günümüzde geniş ve büyük gövdeli uçaklara geçiş yapılmıştır. Uçak tiplerindeki çeşitlilik, havayollarının faaliyetlerine en uygun uçağın seçilebilmesine imkân vermiş ve bu da maliyetlerin yönetilebilmesine önemli katkıda bulunmuştur. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak uçak fabrikaları çok daha fazla sayıda uçağı çok daha kısa sürede üretebilir hale gelmiştir. Hızla büyüyen bir havayolunun yeterli finansal kaynağı olması durumunda artan yolcu talebini karşılamak için ihtiyaç duyduğu uçak sayısına kısa sürede ulaşması mümkün hale gelmiştir. Ayrıca havayolunun ihtiyaçlarına göre kabin içi konfigürasyonun

düzenlenebilmesi de iş modellerine göre çeşitlilik gösteren rekabet stratejileri açısından büyük fayda sağlamıştır.

Tarihsel süreç açısından bakıldığında teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan uçak sayısının ve uçak tiplerindeki değişimin, havayollarının kabin görevlisi talebini etkilediği görülmektedir. I. ve II. Dünya savaşları süresince havayollarının ellerinde bulunan uçakların büyük kısmı askeri amaçlar için tahsis edilmiş (Mingos, 1943: 179), savaşın sona ermesiyle birlikte uçakların sivil taşımacılıkta kullanılmasının önü açılmıştır. Havayolu ile yolcu taşımacılığında kullanılabilecek uçak sayısının artması ile birçok yeni havayolu kurulmuştur. Artan uçak sayısına bağlı olarak artan havayolu sayısı, daha fazla sayıda kabin görevlisine ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur.

Yıllar içerisinde, deregülasyon kararının alınmasıyla havayolu taşımacılığına olan talep hızlanarak artmış ve havayolları artan yolcu talebini karşılamak üzere daha fazla sayıda uçağa ihtiyaç duymuştur (European Commission , 2017: 11). Daha fazla uçak daha fazla kabin görevlisi anlamına geldiğinden kabin görevlilerine olan talep de artmıştır.

Dünya genelinde havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü için deregülasyon kadar önemli bir diğer dönüm noktası, 11 Eylül 2001' de ABD'de yaşanan terör saldırısı olmuştur. Dünya genelinde oldukça ağır ekonomik etkileri olan bu olaydan ciddi yara alan havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü yine de hızla toparlanmayı başarmış ve o tarihten bu yana sektör toplamda iki kat ve son 10 yılda %60 oranında büyümüştür. 2002 yılında Dünya genelinde havayolu taşımacılığında kullanılan yolcu uçağı sayısı 10.789' dur. 2003 yılında Boeing ve Airbus' dan talep edilen uçak sayısı 532 olarak gerçekleşirken 2015 yılında bu sayı 2.068' e yükselmiştir. 2016 yılı itibariyle toplam uçak sayısı 18.890' a ulaşmıştır. Airbus' ın tahminine göre 2036 yılına kadar 24.807 adeti tek koridorlu, 8.686 adeti çift koridorlu ve 1.406 adeti geniş gövde olmak üzere toplam 34.899 yeni uçak talebi olması beklenmektedir. Bu uçakların %40' ı filo yenileme, %60' ı ise havayolu taşımacılığına olan talepteki artışı karşılayabilmek içindir (Airbus, 2003: 9; Leahy, 2017: 2-33; Statista, 2017).

Boeing tarafından yapılan bir diğer çalışmaya göre ise 2017 yılı itibariyle yaklaşık 4.100 adet geniş gövde uçak yolcu taşımacılığında kullanılmaktadır ve önümüzdeki 20 yıl içerisinde 8.200 adet yeni geniş gövde uçağın pazara girmesi beklenmektedir. 2036 yılına kadar Afrika' ya yapılacak küçük ve orta/ büyük geniş

gövde uçak teslimatının 280 adet, Orta Doğu' ya 1.500 adet, Latin Amerika' ya 230 adet, Asya bölgesine 3.620 adet, Avrupa' ya 1.530 adet ve Kuzey Amerika' ya 990 adet olacağı tahmin edilmektedir (Boeing, 2017: 22).

Yapılan tahminlere göre kabin görevlisi sayısının önümüzdeki 20 yıllık dönemde uçak sayı ve tiplerindeki değişimden olumlu yönde etkilenerek artması beklenmektedir. Bölgesel uçak tiplerinde görevlendirilen kabin görevlisi sayısı 2 ile 4 arasında, tek koridorlu uçak tiplerinde görevlendirilen kabin görevlisi sayısı 3 ile 6 arasında, küçük geniş gövde uçak tiplerinde görevlendirilen kabin görevlisi sayısı 4 ile 8 arasında ve orta/ büyük geniş gövde uçak tiplerinde görevlendirilen kabin görevlisi sayısı 7 ile 24 arasında değişmektedir. Ayrıca havayolları kesintisiz hizmet sağlayabilmek için yedek kabin görevlileri istihdam etmek durumundadır. Örneğin, ülkemizde yetkili sivil havacılık otoritesi olan SHGM' nin düzenlemesine göre havayollarının operasyonlarının aksamaması için nöbetçi ekip bulundurması gerekmektedir. (SHGM, 2014: 2). Uygulamada havayollarının ortalama 10% oranında nöbetçi ekip bulundurulduğu görülmektedir.

Yukarıda verilen bilgilerin ışığında ve Statista, Vasigh ve Leahy' in çalışmalarını da dikkate alarak hazırladığım bölgelere göre 2036 yılına kadar sipariş edilmesi öngörülen uçaklar için ihtiyaç duyulacak yeni kabin görevlisi sayısı Tablo 10' da verilmiştir. Tablo, her bir ilave uçak için gereken yeni kabin görevlisi sayısı hesaplanırken uçuş sıklığına göre uçak başına ez az 3 set kabin ekibi bulundurulması gerekeceği düşünülerek hazırlanmıştır. Örneğin uygulamada 3- 6 kabin görevlisi ile uçuş gerçekleştirilen tek koridorlu bir uçak tipinde kabin görevlisi sayısı 4 olarak kabul edilmiş ve 3 set kabin ekibi bulundurulması gerektiğinde ortaya çıkan sonuç verilmiştir. Aynı şekilde bölgesel uçak tipleri için 3 setten 3' er kabin görevlisi, küçük geniş gövde uçaklar için 3 setten 5' er kabin görevlisi ve orta/ büyük geniş gövde uçak tipi için 3 setten 15' er kabin görevlisi olması gerektiği kabul edilmiştir. Son olarak hesaplamaya %10 nöbetçi kabin görevlisi ilave edilmiştir.

Tablo 10: Bölgelere göre 2017- 2036 Yılları Arasında Talep Edilmesi Beklenen Uçak Sayısı ve Tahmini Kabin Görevlisi İhtiyacı

Bölgeler	2016 Uçak Sayısı	2017- 2036 Bölgesel 3 Set x 3 Kabin Görevlisi + %10 Nöbetçi Kabin Görevlisi Uçak Sayısı/ Kabin Görevlisi Talebi	2017- 2036 Tek Koridor 3 Set x 4 Kabin Görevlisi + %10 Nöbetçi Kabin Görevlisi Uçak Sayısı/ Kabin Görevlisi Talebi	2017- 2036 Küçük Geniş Gövde 3 Set x 5 Kabin Görevlisi + %10 Nöbetçi Kabin Görevlisi Uçak Sayısı/ Kabin Görevlisi Talebi	2017-2036 Orta/ Büyük Geniş Gövde 3 Set x 15 Kabin Görevlisi + %10 Nöbetçi Kabin Görevlisi Uçak Sayısı/ Kabin Görevlisi Talebi	2017- 2036 Toplam Uçak Sayısı	2017- 2036 Yeni Kabin Görevlisi Talebi
Afrika	720	30/ 297	900/ 11.880	240/ 3.960	40/ 1.980	1.210	18.117
Orta Doğu	1.430	20/ 594	1.770/ 23.364	590/ 9.735	910/ 45.045	3.290	78.738
Latin Amerika	1.550	130/ 1.287	2630/ 34.716	210/ 3.465	20/ 990	2.990	40.458
Avrupa	4.800	100/ 990	5.900/ 77.880	940/ 15.510	490/ 24.255	7.430	118.635
Asya	6.830	270/ 2673	11.840/ 156.288	2.210/ 36.465	1410/ 69.795	15.730	265.221
Kuzey Amerika	7.060	1.600/ 15.840	5.660/ 74.712	710/ 11.715	280/ 13.860	8.250	116.127
Toplam	22.390	2.150	28.700	4.900	3.150	38.900	637.296

Kaynak: Statista, 2017; Vasigh vd 2008; Leahy, 2017.

Tablo 10’ da ki veriler dikkate alındığında Dünya genelinde önümüzdeki 20 yıllık dönemde oldukça yüksek sayıda yeni kabin görevlisine ihtiyaç duyulacağı görülmektedir. Bölgelere göre kabin görevlisi talebinin farklı oranlarda olmasının temel nedeni, aralarındaki farklı ekonomik gelişmişlik düzeylerinin yeni uçak talebi üzerindeki etkisinden ve uçak tiplerindeki tercihlerden kaynaklanmaktadır.

Farklı ekonomik gelişmişlik düzeyi uçak sayısındaki ve tiplerindeki değişimi ve dolayısıyla kabin görevlisi talebini etkilemektedir. Son dönemde alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde kabin görevlisi talebindeki artışın özellikle ABD’ de 2012-2016 yılları arasında %27,5’ luk bir orana ulaştığı görülmektedir (McNeely vd 2014; Data USA, 2018; Bureau of Labor Statistics, 2016, 2017) ve bunda en önemli pay uçak sayı ve tiplerindeki değişime aittir. ABD’ de 1998- 2017 yılları arasında gerçekleşen uçuş sayısındaki artışa oranla kabin görevlisi sayısındaki artış ise neredeyse yarı yarıya olmuş (Bureau of Labor Statistics, 1999, 2018: 22) ve bunda uçak tiplerindeki değişim önemli bir yer tutmuştur. Uçak sayısı 2017 yılında 2016 yılına göre %2,5 artarak 7.130 uçaktan 7.309 uçağa yükselerek (Aeroweb, 2017) kabin görevlisi sayısındaki artışın

devam etmesine etki etmiştir. Tablo 11' de 2017 yılı itibariyle ABD havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe tercih edilen ilk 10 uçak tipi ve sayısı verilmiştir.

Tablo 11: 2017 Yılında ABD Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe Tercih Edilen İlk 10 Uçak Tipi ve Sayısı

Modeller	Adet	Toplam İçerisindeki Yüzdesi
Boeing 737- 800	794	10.9
Boeing 737- 700	585	8
Airbus A 320 (ceo)	505	6.9
Boeing 757- 200	456	6.2
Bombardier CRJ200	393	5.4
Airbus A 321 (ceo)	350	4.8
Airbus A 319 (ceo)	342	4.7
Boeing 737- 900ER	292	4
Bombardier CRJ700	282	3.9
Bombardier CRJ900	270	3.7

Kaynak: (Aeroweb, 2017)

Tablo 11 incelendiğinde ABD' de yolcu taşımacılığında kullanılan uçak tipleri içerisinde ilk üç sırayı dar gövde uçakların aldığı görülmektedir (Aeroweb, 2017). Günümüzde uçak üreticilerine gelen siparişlerin 3' te 2' sini dar gövde uçak siparişleri oluşturmaktadır. Geniş gövde uçaklar 550 koltuğa kadar yolcu taşıyabiliyor iken dar gövde uçaklar 250 koltuğa kadar yolcu taşıyabilmektedir. Tablo 12' de görüldüğü üzere 2017 yılında ABD havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe 3.982 adet dar gövde (%54,5), 1.740 adet bölgesel jet (%23,8) ve 1.109 adet geniş gövde (%15,2) uçak bulunmaktadır. (European Commission , 2017: 14; Givoni ve Rietveld, 2006: 3).

Havayolunun tercih ettiği uçak tipine göre koltuk kapasitesi farklılık göstermekte, koltuk kapasitesine bağlı olarak da uçuşta görevlendirilmesi gereken kabin görevlisi sayısı 3 ile 24 arasında değişmektedir (Air News Times, 2014; BAA Training, 2011). Dolayısıyla ABD' deki havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren dar gövde uçak sayısının geniş gövde uçak sayısından neredeyse üç kat fazla olmasına karşın ülke çapında geniş gövde uçaklarda görevlendirilmesi gereken toplam kabin görevlisi sayısı, dar gövde uçaklarda görevlendirilmesi gereken kabin görevlisi sayısından daha fazla olabilmektedir.

Ülkemizde 2003-2015 yılları arasında 162 yolcu uçağı varken bu sayı 2017 yılında 517' ye yükselmiştir (SHGM, 2017(a): 32). Artan uçak sayısı ile yalnızca

THY' de 2015 yılında 8.676 olan kabin görevlisi sayısı 2017 yılında 9.798' e çıkmış (THY, 2015, 2017), özel havayollarında çalışan kabin görevlisi sayısı da uçak sayısına bağlı olarak artmıştır. Tablo 12' de THY' de 2008- 2017 yılları arasında çalışan kabin görevlisi sayıları ve gövde tipine göre uçak sayıları verilmektedir.

Tablo 12: THY' de 2008- 2017 Yılları Arası Kabin Görevlisi Sayıları ve Gövde Tipine Göre Uçak Sayıları

	2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Kabin Memuru	3.090	3.925	5.326	5.692	5.491	6.902	7.736	8.676	9.922	9.798
Geniş Gövde Uçak Sayısı	16	21	29	35	36	42	55	73	87	90
Dar Gövde Uçak Sayısı	101	108	119	138	161	182	197	216	234	223
Toplam Uçak Sayısı	127	129	148	173	195	224	252	289	321	313

Kaynak: THY, 2008, 2017.

Tablo 12' ye göre THY'de 2008- 2017 yılları arasında geniş gövde uçak sayısı %562, dar gövde uçak sayısı %220 ve toplamda uçak sayısı %246 artmıştır. Aynı dönemde kabin görevlisi sayısındaki artış %317 olarak gerçekleşmiştir. Verilen yüzdelik oranlara bakıldığında kabin görevlisi sayısındaki değişimin en önemli nedeninin geniş gövde uçak tipi sayısındaki artış olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, havayollarının uçak sayısında artışı ve uçak tiplerindeki geniş gövdeye doğru değişimi/ geçişi, kabin görevlisi talebinde artışa neden olmaktadır.

2.1.2.4 Destinasyon Sayısında Artışın Kabin Görevlisi Talebine Etkisi

Havayollarının artan destinasyon sayısına bağlı olarak kabin görevlilerine olan talepte de artış yaşanmaktadır. Her bir açılan yeni destinasyon daha fazla uçuş anlamına geldiğinden istihdam edilmesi gereken kabin görevlisi sayısı da artmaktadır. Açılan destinasyon sayısı ve o destinasyona gerçekleştirilecek uçuşların sıklığı ile kat edilmesi gereken mesafe birlikte kabin görevlisi talebine doğrudan etki etmektedir.

Dünya genelinde liberalleşme sonrası havayolları yeni destinasyonlar açma fırsatı yakalamıştır (InterVISTAS, 2014: vii). Havayolunun yeni bir destinasyon açması için çeşitli sebepler bulunmaktadır. Belobaba' ya göre havayolları kısa vadede kar getirmeyecek olsa bile uzun vadede kar elde etme beklentisiyle ve rekabet avantajına sahip olmak için yeni destinasyonlar açmaktadırlar. Bir havayolunun iflası,

rakip havayolunun destinasyondan çekilmesi ve ülkeler arasında yeni yapılan ikili anlaşmalar gibi faktörler yeni destinasyon açılması için fırsat doğurabilmektedir (Belobaba, 2009: 168-169).

Türkiye' de 2003 yılından itibaren yeni havaalanlarının açılması ve daha çok sayıda destinasyona uçuş düzenlenmesi ile sektör hızlı bir büyüme trendine girmiştir. 2003 yılında iç hatlarda 26 destinasyona ve dış hatlarda 60 destinasyona uçuş düzenlenirken 2017 yılında iç hatlarda 55 ve dış hatlarda 296 destinasyona uçuş düzenlenmeye başlanmıştır (SHGM, 2017(a): 30-48). Türkiye' de 2008- 2017 yılları arasında artan destinasyon ve uçuş sayısına bağlı olarak yalnızca THY' de kabin görevlisi sayısı 2008 yılında 3.090 iken 2017 yılında 9.798' e yükselerek 3 katından fazla artmıştır (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği [TOBB], 2018: 52; THY, 2008, 2017).

Tablo 13: 2008- 2017 Yılları Arasında THY' de Çalışan Kabin Görevlisi ve Açılan Yeni Destinasyon Sayıları

	2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Kabin Memuru	3.090	3.925	5.326	5.692	5.491	6.902	7.736	8.676	9.922	9.798
Yeni Hat	5	15	15	20	32	24	18	20	12	5

Kaynak: THY, 2008, 2017.

Dünya genelinde destinasyon sayısında yaşanan artışın kabin görevlisi talebi üzerindeki etkilerine aşağıda değinilmektedir. Örneğin Avrupa bölgesinde yaşanan destinasyon sayısındaki değişimin kabin görevlisi sayısı üzerindeki etkisi dikkat çekici boyuttadır.

Avrupa Birliğinin kurulması ve ticari sınırların kaldırılmasıyla birlikte havayolları uçuş sayılarını hızlı bir şekilde artırmışlarıdır. Artan yolcu talebinin karşılanması için havayolları yeni destinasyonlara uçuş planlayarak uçuş ağlarını genişletmeye devam etmişlerdir. Ayrıca yeni uçuş destinasyonlarının planlanmasının etkisiyle küçük havaalanları genişlemeye devam ederek Avrupa Birliği ekonomisinin dengeli bir şekilde büyümesine yardımcı olmuşlardır (European Commission, 2017). 1992 ve 2015 yılları arasında Avrupa Birliği' nde en az üç havayolu tarafından uçuş düzenlenen destinasyon sayısı iç hatlarda %540 ve dış hatlarda %300 artmıştır (Juul, 2016: 2).

Özellikle Avrupa' da birbirine yakın destinasyonlar arasında uçuş düzenlenmeye başlanması ve havayollarının uçuş sayılarının artmasına bağlı olarak kabin görevlilerine olan ihtiyaç artmıştır. 2005 yılından 2015 yılına kadar geçen sürede Avrupa iç ve dış hat uçuşlarına 5.157 adet yeni destinasyon eklenmiş (Boonekamp ve Riddiough, 2016: i) ve 2005 yılında Avrupa Birliği' nde çalışan kabin görevlisi sayısı 110.786 (Gleave, 2012: 34) iken 2013 yılında 134.900' e yükselmiştir (Gleave, 2015: 107).

Avrupa' da Ryan Air ve Easy Jet gibi 101- 200 kişilik dar gövdeli uçaklar ile operasyon yapan havayollarının destinasyon sayılarının artması ve Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Union Aviation Safety Agency- EASA) tarafından kabin görevlilerine uygulanan Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri Talimatı (Flight Time Limitations- FTL) gereğince artan destinasyon ve uçuş sayısını karşılamak için daha fazla sayıda kabin görevlisinin istihdam edilmesi gerekmiştir. Diğer tüm faktörler eşit olduğunda tip değişikliği gibi sebeplere bağlı olarak uçak kapasitesinde bir azalma söz konusu olduğunda ve aynı zamanda destinasyon sayısının artmasına bağlı olarak uçuş sayısı arttığında daha çok sayıda uçuşa ve dolayısıyla kabin görevlisine ihtiyaç duyulmaktadır (Steine vd 2009: 14).

Dünya' da havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe önemli bir konumda bulunan ABD' de, özellikle düşük maliyetli havayollarının destinasyon ve haftalık uçuş sayılarını artırdıkları görülmektedir. Destinasyon sayısındaki artış ile kabin görevlisi sayısı arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından ABD sivil havacılığına kayıtlı iki büyük havayoluna ait veriler aşağıda açıklanmıştır.

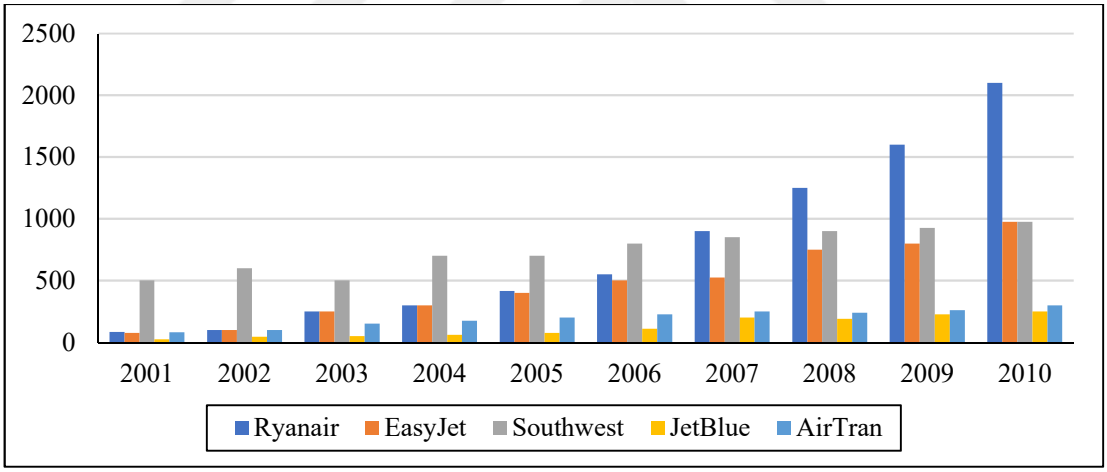
2015 yılında JetBlue Havayolları ABD, Karayipler ve Latin Amerika' da bulunan 93 destinasyona günlük ortalama 900 uçuş ve 18.000 kabin görevlisi ile hizmet vermekte iken 2018 itibariyle JetBlue Havayolları' nın destinasyon sayısı 102' ye, günlük uçuş sayısı 1.000' e ve kabin görevlisi sayısı 22.000' e çıkmıştır (JetBlue, 2015, 2018).

Havayolları satın alma ve birleşme gibi yöntemler ile destinasyon ve kabin görevlisi sayısını artırabilmektedir. ABD' de faaliyet gösteren bir diğer önemli havayolu olan Southwest Havayolları, 2011 Mart ayında günlük uçuş sayısı 501, hizmet verdiği havalimanı sayısı 69 ve kabin görevlisi sayısı 1.793 olan AirTran Havayolları' nı satın alınmıştır (Southwest, 2011). AirTran kabin görevlileri satın alma

tamamlanana kadar kendi markalarının adı altında uçuşlara devam etmiş ve satın alma tamamlandıktan sonra Southwest adına uçuş yapmaya başlamışlardır. Southwest Havayollarının 2011 yılında günlük uçuş sayısı 1.464, hizmet verdiği havalimanı sayısı 72 ve kabin görevlisi sayısı 9.727 iken satın alma yoluyla ve ayrıca kendi çabalarıyla artırmaya devam ettiği destinasyon ve uçuş sayılarının etkisiyle 2017 yılının yüksek sezonunda günlük uçuş sayısı 4.000' in üzerinde gerçekleşmiş, 2018 yılı itibariyle destinasyon sayısı 110' a ve kabin görevlisi sayısı 14.469' e çıkmıştır (Southwest, 2018(a)).

Hem ABD hem de Avrupa' da özellikle düşük maliyetli havayolları karlılık oranlarını arttırma amacıyla yeni destinasyonlar açmaya odaklanmışlardır. Grafik 2' de 2001- 2010 yılları arasında ABD ve Avrupa' da faaliyet gösteren başlıca düşük maliyetli havayollarının destinasyon sayılarında yaşanan artış gösterilmektedir.

Grafik 2: 2001- 2010 Yılları Arasında ABD ve Avrupa' da Faaliyet Gösteren Başlıca Düşük Maliyetli Havayollarının Destinasyon Sayılarında Yaşanan Artış



Kaynak: Wit ve Joost, 2012: 20.

Grafik 2 incelendiğinde özellikle Ryanair ve EasyJet tarafından açılan yeni destinasyon sayısının hızla arttığı görülmektedir. Bu durum kabin görevlilerine olan ihtiyacın da artmasına neden olmuş ve 2001 yılında Avrupa' da 103.671 olan kabin görevlisi sayısının 2008 yılında %23 artışla 127.755' çıkmasında önemli rol oynamıştır.

Sonuç olarak Dünya genelinde artan destinasyon ve uçuş sayısı nedeniyle kabin görevlilerine olan talep de artmaktadır. Aynı destinasyona uçuş düzenleyen

havayolları arasında yaşanan rekabetin şiddeti tecrübeli kabin görevlilerine olan talebin de gittikçe artmasına etki etmektedir. Besco, havayolundaki tecrübeli kabin görevlilerinin yürütülen faaliyetleri daha iyi gözlemleyebildiğini ve iyileştirilmesi gereken konuların belirlenmesini kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Tecrübeli kabin görevlileri havayolu yönetimine güvenlik, müşteri hizmetleri, büyüme, karlılık ve yönetim politikalarının iyileştirilmesi konularında çok değerli önerilerde bulunabilmektedir (Besco, 1991: 2). Dolayısıyla aynı destinasyona uçuş düzenleyen havayollarının tercih edilme oranlarını artırabilmesi ve yolcu sadakati sağlayabilmesi için tecrübeli kabin görevlilerine ihtiyacı bulunmaktadır.

Sonuç olarak, havayollarının doluluk oranlarını artırma çabaları, daha fazla sayıda destinasyona uçuş gerçekleştirmelerine ve kabin görevlilerine olan talebin artmasına neden olmaktadır.

2.1.2.5 Uçuş Mesafesinin Kabin Görevlisi Talebine Etkisi

Havayollarının talep ettiği kabin görevlisi sayısı, uçuş düzenlenen destinasyonlar için kat edilen mesafeden etkilenmektedir. Havayolları; uçuş ağlarını, sık aralıklarla kısa uçuş mesafelerine ya da seyrek aralıklarla uzak uçuş mesafelerine uçuşlar düzenleyerek oluşturabilmektedir (F. Şengür ve Y. Şengür, 2012). Havayolunun uçuş sıklığının fazla olması daha çok mesai gerektirdiğinden çalıştırılması gereken kabin görevlisi sayısı artmaktadır. Ayrıca, Steine, uzak uçuş mesafelerine uçuş düzenleyen havayollarının geniş gövde uçaklara ihtiyaç duymasından dolayı dar gövde uçaklara sahip havayollarına göre her bir uçuş için daha fazla sayıda kabin ekibi üyesi görevlendirmesi gerektiğini ifade etmiştir (Steine vd 2009: 36).

Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü yıllar içerisinde teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Örneğin, daha az yer kaplamasına rağmen büyük bir güce sahip olan jet motorları, II. Dünya Savaşı' ndan önce yalnızca laboratuvar ortamında test edilen bir ürün iken savaştan sonra uçaklarda kullanılmaya başlanmış ve sektörün büyük bir hızla gelişmesine etki etmiştir (Pilotfriend, t.y.). Havacılık sektöründe inovasyon ilk olarak turbo pervanelere (propeller) ve sonrasında da jetlere odaklanmıştır. Tasarımda ve kontrol sistemlerinde meydana gelen gelişmelerle birlikte daha hızlı ve daha büyük gövdeli uçaklar üretilmeye başlanmıştır (Doganis, 2010: 8).

Jet motorlarının gelişimiyle birlikte daha uzak mesafelere daha kısa zamanda gidilebilmesi, havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe bir sıçrama yaratmıştır. Özellikle uzak uçuş mesafelerine uçuşların başlaması ile karlılık oranları artmış ve birden çok kıtada faaliyet gösteren küresel havayolları ortaya çıkmaya başlamıştır. Başlangıçta geleneksel havayolları tarafından uzak mesafelere uçuş yapılmaya başlanmış ancak daha sonra, yeni bir iş modeli olarak, uzak mesafelere uçuş düzenleyen düşük maliyetli uzun mesafe havayolları kurulmaya başlanmıştır.

Uzak uçuş mesafelerine uçuşlar düzenleyen havayollarının fazla sayıda kabin görevlisi bulundurmasının temel nedeni özellikle zaman dilim farkının 4 saatin üzerinde olduğu ya da doğu batı geçişlerinin yapıldığı uzun mesafe uçuşların insanlar üzerinde fizyolojik etkileri olması ve kabin görevlilerine sivil havacılık kurallarına bağlı olarak 96 saate kadar dinlenme süresi verilebilmesidir (SHGM, 2018: 42). Uzak mesafeye uçuş gerçekleştiren kabin ekibinin istirahat süresi, uçuş sıklığına bağlı olarak planlı dönüş saatine kalan süreden çok ise bu durumda bir başka kabin ekibinin görevlendirilmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli neden ise havayollarının rekabet edebilirlik düzeylerini artırmak amacıyla daha iyi bir hizmet kalitesi algısı yaratmak için asgari sivil havacılık gerekliliklerinden daha fazla sayıda kabin görevlisini uçuşta görevlendirmesidir.

Bir havayolu hem uzun hem de kısa mesafe uçuşlar gerçekleştiriyor ise bu durum uzun mesafe uçuş yapan kabin görevlilerinin hem kısa hem de uzun mesafe uçuşlarda tekrar görevlendirilmesini zaman yönünden kısıtladığından havayollarının ilave kabin görevlisi istihdam etmesini gerektirmektedir.

Sonuç olarak, havayollarının uçuş düzenledikleri destinasyonlar için kat ettikleri mesafenin artması kabin görevlilerine olan talebin artmasına neden olmaktadır.

2.1.2.6 Uluslararası Sivil Havacılık Düzenlemelerinin Kabin Görevlisi Talebine Etkisi

Uluslararası sivil havacılık kuruluşlarının havayollarının bulundurması gereken kabin görevlisi sayısını belirleyen düzenlemeleri, kabin görevlisi talebini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Uluslararası sivil havacılık otoriteleri, uçuş emniyeti ve güvenliğini mümkün olan en üst seviyede tutabilmek amacıyla bu konuda önemli rol oynayan kabin görevlilerinin her bir uçuş için sayısını, oluşumunu, görevlerini, eğitim gerekliliklerini ve istirahat sürelerini düzenlemektedir.

Kabin görevlilerinin uçakta bulunmasının ana nedeni yolcu emniyetini sağlamaktır (SHGM, 2016: 2). Pavlova, Chen ve Chen' in kabin ekibinin yolcu konforunu sağlarken aynı zamanda emniyet ve güvenlik önlemlerinin alınmasından da sorumlu olduğunu ifade ettiğini aktarmaktadır (Aktaran: Pavlova, 2013: 1). Havayolu işleticisi her uçuş için zamanında tahliyeyi etkin bir şekilde yürütmek ve bir kaza sırasında yolcuların hayatta kalma oranını artırmak için asgari sayıda kabin ekibi üyesini görevlendirmek zorundadır (International Civil Aviation Organisation [ICAO], Minimum Cabin Crew Requirements). Dolayısıyla, bir kabin görevlisinin gerektiğinde yolcu emniyetine ilişkin görevlerini 100% yerine getirebileceğinden emin olunmalı ve havayolunun eğitim programında kabin görevlisinin bilgi ve yeteneklerinin test edilmesi yer almalıdır (Transport Canada, 2008: vi).

Havayolları, kabin görevlilerinin kendilerine atanan emniyet ile ilgili sorumlulukları yerine getirebilecek bilgiye sahip olduklarını düzenli aralıklarla kontrol etmek mecburiyetindedir (The European Parliament and of The Council , 2009: 62). Kabin görevlilerine verilen eğitimler ve yapılan sınavlar asgari 12 ayda bir tekrarlanmalıdır (SHGM, 2013: 85-86). Mesleki bilgisi yetersiz olduğu tespit edilen kabin görevlilerine yeniden eğitim planlanmakta ve eğitim sonunda başarısız olanlar kabin görevlisi olarak çalışmaya devam edememektedir. Hem yeniden eğitim vermenin maliyetinden hem de uçuşların aksamasına sebebiyet verebileceğinden dolayı kabin görevlisi olarak istihdam edilecek kişilerin tedarik ve seçim sürecinde, eğitim gerekliliklerini karşılayabilecek olmaları göz önünde bulundurulmalı ve seçilen adayların işe başlatılmadan önceki eğitim sürecinde gösterdikleri performans izlenmelidir.

Emniyetin ve yolcu konforunun azami ölçüde sağlanabilmesi için kabin görevlilerine verilen mesleki ve teknik eğitimlerin yanı sıra ekip kaynak yönetimi (Crew Resource Management- CRM) gibi kişisel gelişimi hedefleyen eğitimlerin de verilmesi gerekmektedir. CRM eğitimi ile kabin görevlisinin kişisel farkındalık, öz değerlendirme, stres yönetimi, dikkat, kararlılık, durum farkındalığı vb. yeteneklerini iyileştirilmesi ve ekip içi iletişimin üst seviyede tutulması amaçlanmaktadır (SHGM, 2016: 9). Farkındalığı yüksek ve iletişimi iyi olan bir kabin görevlisinin kabin içi aksaklıkları tespit etme ve ilgili yöneticisine bildirme oranı daha fazla olacaktır. Bu amaçla CRM eğitimi için havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe büyük

miktarlarda harcama yapılmakta ve yoğun bir çaba harcanmaktadır (Salas vd 2001: 641-674).

Sivil havacılık kurallarına göre işe ilk kez başlatılan kabin görevlilerine verilmesi gereken eğitimlerin süresi ve maliyeti tecrübeli kabin görevlilerine verilmesi gereken eğitimlere oranla daha uzun ve fazladır. Ayrıca CRM eğitimi gibi farkındalık artırmak ve adaptasyon sürecini kısaltmak için verilen eğitimlerin tecrübeli kabin görevlilerinde bir tekrar eğitimi durumunda olması tercih edilmeleri üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

Ülkelerin sivil havacılık otoriteleri, uluslararası sivil havacılık kuruluşları tarafından verilen yetkiye dayanarak hem kendi sivil havacılık dairelerine kayıtlı olan havayollarını hem de yabancı uyruklu havayollarını emniyet açısından denetleyebilmektedir. Kendi sivil havacılık dairelerine kayıtlı havayollarına yaptıkları denetleme SANA (Safety Assessment of National Aircraft), yabancı havayollarına yaptıkları denetlemeye ise SAFA (Safety Assessment of Foreign Aircraft) olarak adlandırılmaktadır (European Aviaiton Safety Agency [EASA], Ramp Inspection Programmes).

SAFA ve SANA denetlemelerinde karşılaşılabilecek bulgular önemine göre üç gruba ayrılmıştır ve tespit edilen aksaklığın kategorisine bağlı olarak belirli bir süre içerisinde düzeltme yapılmasından, aksaklık giderilmeden söz konusu uçuşun yapılamamasına kadar çeşitli yaptırımlar söz konusu olmaktadır. Denetlemelerde bulgu ile karşılaşılması durumunda aksaklığın kategorisine göre havayoluna bir puan verilmekte ve belli oranda SANA veya SAFA puanının aşılması durumunda havayolunun operasyonların durdurulması ve/ veya belirli hava sahalarının kullandırılmaması gibi ağır yaptırımlar uygulanabilmektedir (EASA, 2012,: 22; SHGM, 2010: 6).

Uluslararası sivil havalılık otoritelerinin uyguladığı yaptırımların havayoluna maliyeti oldukça yüksek olmakta (ilgili uçuşun ertelenmesi nedeniyle yolculara ödenecek tazminatlar, genel operasyon yasağı nedeniyle gelir ve itibar kaybı vb.) ve işletmenin karlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum, havayollarının tecrübeli kabin görevlisi transfer etme talebindeki artışın önemli nedenlerinden biridir. Havayolları, ilk kez eğitim alarak işe başlayan kabin görevlilerine kıyasla birden çok kez eğitim almış ve mesleki tecrübesi fazla olan kabin görevlilerini istihdam ederek

uluslararası sivil havacılık denetlemelerinde daha başarılı bir performans sergilemeyi hedeflemektedir.

Uluslararası sivil havacılık kuruluşlarının kabin görevlisi talebindeki artışı etkileyen bir diğer düzenlemesi her bir uçuş için görevlendirilecek asgari kabin görevlisi sayısının belirlenmesidir. IATA, uçuşta görevlendirilmesi gereken kabin görevlisi sayısı ile ilgili kesin bir sayı vermemekte ancak uçağın koltuk kapasitesine veya taşınan yolcu sayısına göre belirlenecek asgari kabin görevlisi sayısının ülkelerin yetkili sivil havacılık kuruluşlarınca onaylanmasının zorunlu olduğunu belirtmektedir (ICAO, 2010: 12-1).

Örneğin, Avusturalya sivil havacılık otoritesi CASA (Civil Aviation Safety Authority) tarafından yayınlanan sivil havacılık yönetmeliği CAO (Civil Aviation Orders)' ya göre koltuk kapasitesi 36 ile 216 arasında olan uçaklarda her 36 yolcu için en az 1 kabin görevlisi bulundurulması zorunludur (Wu, 2010: 121).

Ülkemizde, SHGM tarafından asgari kabin görevlisi sayısı her 50 yolcu koltuğu için en az 1 kabin görevlisi olarak belirlenmiştir. Uçuştaki yolcu sayısına ve yönetmelikte belirtilen özel koşulların sağlanmasına bağlı olarak SHGM tarafından kabin görevlisi sayısının azaltılmasına izin verilebilmektedir (SHGM, 2002: 4).

Yine bir diğer uluslararası sivil havacılık düzenlemesi, kabin görevlilerine uygulanan azami görev süreleri ve asgari dinlenme süreleridir. IATA tarafından yapılan düzenlemelere uygun olarak kabin görevlilerinin azami görev ve asgari istirahat sürelerinin belirlenmesinde; Avrupa sivil havacılık kurallarını uygulayan havayolları için EASA, ABD sivil havacılık kurallarını uygulayan havayolları için ise FAA dikkate alınmaktadır. (Civil Aviaiton Authority [CAA], 2014: 9-30; Federal Aviation Administration [FAA], 2009: 21-56). Ülkemizde; IATA çerçevesinde EASA' nın kurallarını uygulayan SHGM' nin yayınlamış olduğu SHT- FTL talimatnamesine göre uçuş ekiplerinin görev ve istirahat süreleri planlanmaktadır.

Kabin görevlileri için SHGM tarafından EASA' ya uygun olarak yayınlanan görev ve uçuş süresi kısıtlamaları aşağıda sıralanmıştır (SHGM, 2018: 33):

1. Peş peşe 7 gün boyunca 60 görev saati,
2. Peş peşe 14 gün boyunca110 görev saati,
3. Peş peşe 28 gün boyunca 190 görev saati ve 100 uçuş saati,

4. Bir takvim yılı boyunca 900 uçuş saati,
5. Peş peşe 12 ay boyunca 1000 uçuş saati.

Ayrıca, kabin görevlilerine her bir takvim ayı için asgari 7 boş (izin) gün ve her bir takvim yılı için, yıllık izin hariç asgari 96 boş (izin) gün verilmesi gerekmektedir. Her bir uçuş görevi sonrası asgari dinlenme süresi 12 saat olmakla birlikte uçuş süresinin 12 saatten fazla olması, ülkeler arasındaki zaman farkı ve faaliyetler esnasında karşılaşılan aksaklıklar nedeniyle planlanandan daha uzun süren uçuş süresi gibi faktörler nedeniyle asgari istirahat süresi uzayabilmektedir (SHGM, 2018: 40-46). Uzun mesailer için SHGM' den izin alınarak ve gerekli kriterlerin yerine getirilmesine bağlı olarak ilave tam ekip adı altında kabin görevlisi sayısı artırılabilmektedir (SHGM, 2014: 7).

Sonuç olarak uçuş sayısı artan, yeni destinasyonlar açan ya da daha uzak mesafelere uçuş düzenlemeye başlayan havayolları, uçuşta görevlendirilecek kabin görevlisi sayısının belirlenmesinde uluslararası ve ulusal sivil havacılık kuruluşlarının belirlediği boş gün ve dinlenme sürelerini, asgari kabin ekibi oluşumunu ve eğitim gerekliliklerini dikkate almak mecburiyetindedir.

Kabin görevlilerinin uçak içerisinde bulunmasının bir diğer nedeni yolcu konforunun sağlanmasıdır (Gürbüz ve Sözen, 2016: 47). Yolcu tarafından algılanan hizmet kalitesi düzeyi, konforu belirleyen önemli unsurlardan birisidir ve yolcunun havayolunu tekrar tercih etme nedenleri arasında önemli bir yer tutmaktadır (Yıldız ve Erdil, 2013: 89- 98).

Hizmet kalitesi ile müşteri bağlılığı arasında bir ilişki bulunduğundan, bir işletmenin hizmet kalitesi arttıkça müşteri bağlılığı da artmakta ve havayolu işletmesini değiştirme eğilimi, fiyat hassasiyeti ve şikâyet etme davranışları azalmaktadır (Zeithaml vd 1996: 42). Bu nedenle, havayolları bir uçuş için görevlendirecekleri kabin görevlisi sayısını belirlerken yalnızca uluslararası ve ulusal sivil havacılık kurallarını değil aynı zamanda hizmet kalitesini de dikkate almaktadır.

Hizmet kalitesi kavramı, hizmeti alan ile sağlayan arasında yaşanan ve kalitesi o an belirlenen subjektif bir kavram olarak tanımlanabilmektedir (Gürbüz ve Ergülen, 2006: 174). Hizmet kalitesinin, havayollarının tecrübeli kabin görevlilerine olan talebinin artmasında etkisi bulunmaktadır. Havayolları, tecrübeli kabin görevlilerinin mesleki yeterlilik düzeylerinin yüksek olmasına bağlı olarak hizmet kalitesi

düzeylerinin ilk kez işe başlatılan kabin görevlilerine göre daha yüksek olacağı düşüncesiyle bulundurdukları tecrübeli kabin görevlisi sayısını artırmak istemektedir. Bir uçuşta tecrübesiz kabin görevlilerine oranla daha fazla sayıda tecrübeli kabin görevlisinin bulundurulması neticesinde hizmet kalitesi düzeyinin ve havayolunun tekrar tercih edilme oranının olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir.

Havayollarının bulundurması gereken kabin görevlisi sayısının belirlenmesinde uluslararası ve ulusal sivil havacılık kuruluşlarının etkisi bulunmaktadır. Emniyet ve hizmet kalitesi konularının iyileştirilmesi için sivil havacılık kuruluşlarınca yapılan yasal düzenlemeler, kabin görevlisi talebinin artmasına neden olmaktadır.

2.1.2.7 Havayolu Sayısının Kabin Görevlisi Talebine Etkisi

Havayolu sayısında yaşanan değişimler talep edilen kabin görevlisi sayısını etkilemektedir. Yeni kurulan, kapanan, birleşen ya da satın alınan havayolları ve bu havayollarının büyüklüğü sektörün toplam kabin görevlisi ihtiyacının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Yeni kurulan bir havayolunun ihtiyaç duyacağı kabin görevlisi sayısı belirlenirken; bünyesinde bulunan uçakların tipi ve sayısı, uçuş sıklığı ve diğer birçok faktör etkili olmaktadır. Yeni kurulan havayollarının genellikle çok sayıda kabin görevlisine kısa sürede ulaşması gerekmektedir. SHGM' ye göre havayolları, tecrübesiz kabin görevlilerini kendileri eğiterek istihdam edebilmekte ancak hem bu eğitimi verecek eğitmen kabin amirlerini hem de kabin memurundan daha üst pozisyonlarda çalıştırılacak kabin görevlilerini bulabilmek için tecrübeli kabin görevlilerine ihtiyaç duymaktadır (SHGM, 2013 (a): 4-7, 2014: 1).

Kabin görevlisi ihtiyacının belirlenmesinde etkili olan bir diğer faktör birleşme ya da satın alma yoluyla faaliyetlerine devam eden (Nolan vd 2014: 127) ya da kapanarak faaliyetlerini sonlandıran havayollarıdır (Borenstein ve Rose, 2003: 415). Birleşme ve satın alma durumunda kabin görevlisi ihtiyacı büyük oranda kendiliğinden çözüme kavuşmakta, kapanma durumunda ise kabin görevlileri sistemde faal olan ya da yeni kurulan havayollarının ihtiyacı oranında istihdam edilmektedir.

Ülkemizde 2003 yılına kadar çok sayıda havayolu kurulmuş ancak yasal düzenlemelerin yetersizliği sebebiyle kapanmak durumunda kalmıştır. Türkiye' de

1980- 2002 yılları arasında kurulan ve kapanan havayolları '*Toros, Talia, Tur Avrupa, Akdeniz, Bosphorus, Boğaziçi, THT, Sunways, GTI, Haliç Havayolları, Tayfun Air, Green Air, Nobel Air, Birgen Air, Holiday Air, Suntan Air, VIPAir, İstanbul Havayolları*' dır (İzer, 2002: 113). 2002 yılı sonrasında ise Anatolia Airlines, Fly Air, Saga Airlines, Best Air, Turkuaz Havayolları ve World Focus Airlines faaliyetlerine son vermiştir (Öksüz, 2015). Türkiye' de faaliyeti sonlanan havayollarının kabin görevlilerinin büyük bir kısmı bayrak taşıyıcı konumundaki THY' ye veya düşük maliyetli iş modelinde lider konumda olan Pegasus Havayolları' na transfer olmuşlardır.

Avrupa Birliği sivil havacılığına kayıtlı havayollarının birkaç ekonomik kriz sonrasında, özellikle 2002- 2011 yılları arasında birleşme veya devir yoluyla faaliyetlerine devam ettikleri görülmektedir. Bu tarihler arasında British Airways ve Iberia arasında gerçekleşen birleşme ile Air France ve KLM arasında gerçekleşen birleşmelerin en önemlileri oldukları söylenebilir. Avrupa Birliği içerisinde gerçekleşen birleşme ve satın almaları üç kategoride sıralamak mümkündür (Slim, 2011: 13-18):

1. İki eşit büyüklükteki havayolunun birleşmesi,
2. Geleneksel havayolunun düşük maliyetli bir havayolunu satın alması,
3. Finansal açıdan zor durumda olan iki havayolunun birleşmesi.

Avrupa Birliği için Air France ile KLM arasında gerçekleşen birleşme başlangıç olarak kabul edilebilir. SWISS ve Avusturya Havayolları' nın Lufthansa tarafından satın alınmasının ardından British Airways ve Iberia 2011 yılında birleşerek IAG' ı oluşturmuştur. 2011' den bu yana ise Avrupa Birliği içerisinde birleşmeler, satın almalar ve kapanmalar yavaş bir hızla seyretmektedir (CAPA), 2018). Avrupa' da 2002 yılı sonrasında birleşen veya satın alınan havayollarının tecrübeli kabin görevlileri, bu havayollarında çalışmaya devam edebilmiş ve hatta hızla büyümeye devam eden sektörün kabin görevlisi ihtiyacını karşılamaya yetmediklerinden Gleave' in ifadesine göre 2002 -2008 yılları arasında 23.750 yeni kabin görevlisi istihdamı yapılmıştır (Gleave 2012: 34).

Havayolu sayısı ABD' de 1976 yılından 2003 yılına kadar geçen sürede yaklaşık %66 artarak 39' dan 65' e ve 2007 yılına gelindiğinde yaklaşık %23 artarak 80' e ulaşmıştır. 2003 yılında 18' i birlemiş veya kapanmış ve 11 tanesi de yeni kurulmuş

olmak üzere toplam 65 olan havayolu sayısı 2007 yılında 2' si birlemiş veya kapanmış ve 16' sı yeni kurulmuş 80 havayoluna yükselmiştir (Bazargan, 2010: 2). 2010 yılında toplam 123' e ulaşan havayolu sayısı 2018 yılına kadar geçen sürede yeni açılan, kapanan, birleşen ve satın alınan havayolları olması nedeniyle 117' ye düşmüştür ancak büyüyen havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün etkisiyle 2010 yılında 88.020 olan kabin görevlisi sayısı 2018 yılında 119.000' e yükselmiştir (Bureau of Transportation Statistics, 2010, 2018).

Kabin görevlisi talebini belirleyen bir diğer faktör, havayollarının büyüklüğüdür. Yeni kurulan havayolları genellikle ülkelerinin sivil havacılık genel müdürlüklerinin belirlediği minimum uçak sayısı ile kuruluşlarını gerçekleştirmekte (SHGM, 2015: 10) ve zaman içerisinde performanslarına göre uçak sayısını artırarak büyümekte ya da faaliyetlerini sonlandırmaktadırlar. Faaliyeti sonlanan havayolu eğer ki iş modeline göre uçuş başına gereken asgari kabin görevlisinden daha fazlasını bulunduruyorduysa ve sektörde faal olan havayollarının kabin görevlisi ihtiyacı tüm boşta kalan tecrübeli kabin görevlilerini işe almaya yetmiyorsa bu durumda performansı en iyi olanların tespit edilerek işe alınması rekabet avantajının elde edebilmesi açısından önemli hale gelmektedir.

Sonuç olarak; yeni kurulan havayolu sayısının artması, büyük ölçekli havayollarının birleşme ya da devir yoluyla bir araya gelmesi ve sektörde tutunamayarak kapanmak durumunda kalan havayollarının sayısı, kabin görevlisi talebini etkilemektedir.

2.1.2.8 Farklı İş Modellerinin Kabin Görevlisi Talebine Etkisi

Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü rekabet şiddetinin yüksek olduğu sektörlerdendir ve rekabet avantajı sağlamak için farklı iş modelleri geliştirilmiştir. Benimsenen iş modeline göre havayolu tarafından talep edilen kabin görevlisi sayısı değişmektedir.

Tarihsel açıdan bakıldığında havayolu taşımacılığı başlangıçta tarifeli ve tarifesiz yolcu taşımacılığı olarak iki başlık altında toplanmıştır. Geçmiş dönemlerde tarifeli uçuşlar için ülkeler arasında ikili anlaşmalar kullanılmakta iken tarifesiz uçuşlar için Chicago Konvansiyonu' nun 5. maddesi gereğince yalnızca üst geçiş ve teknik iniş hakları kullanılmıştır. Zaman geçtikçe liberalleşmenin etkisiyle tarifeli uçuşlar için uygulanan haklarda iyileştirmelere gidilmiş ve artan havayolu ile yolcu

sayısına bağlı olarak pazarda rekabetin şiddeti de artmıştır. Artan havayolu sayısı ve rekabet, yolcuya sunulan ürün ve hizmet çeşitliliğinin de artmasına neden olmuş, çeşitlilik karşısında yolcu sınıfları bölümlenebilmiş ve karşılanması gereken beklentiler farklılaşmıştır. Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe yaşanan rekabetin şiddetine bağlı olarak, havayolları farklı stratejiler benimseyerek çeşitli iş modelleri geliştirmişlerdir (Reichmuth, 2008: 5; Yıldız ve Fırat, 2017: 242).

Genel olarak rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç grup altında sınıflandırılmaktadır (Porter, 1980, 1985). Maliyet liderliği stratejisi; standart bir ürünün rakiplerden daha uygun fiyata satılmasını, farklılaştırma stratejisi; işletmenin ürününün sektördeki diğer işletmelerin ürünlerinden eşsiz bir şekilde ayrılan özelliklere sahip olmasını ve odaklanma stratejisi; bir işletmenin ürününü maliyet ve farklılık açısından sektörün daha dar bir alanında pazarlamasını ifade etmektedir (Kılınç vd 2012: 326-327).

Havayollarının benimsedikleri iş modelleri, Porter' ın jenerik stratejileri ile uyum göstermektedir (Akdil ve Akpınar, 2016) Örneğin; günümüzde havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe yolcuyu bölümlemenin mümkün olması sayesinde, farklılaşma stratejisi ile uyumlu olarak first klas, business klas ve ekonomi klas yolcu sınıfı ayrımlarına giden ya da yalnızca ekonomi klas yolcu sınıfı taşıyan havayolları bulunmaktadır (Canöz, 2017: 194). Havayollarının farklı startejilere uygun olarak benimsedikleri iş modelleri, literatürde genellikle 4 ya da 5 sınıf altında toplanmaktadır.

Bieger ve Agosti, havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe benimsenen iş modellerini dört gruba ayırmıştır (Aktaran: F. Şengür ve Y. Şengür, 2012):

1. Geleneksel havayolları,
2. Düşük maliyetli havayolları,
3. Tarifesiz (Charter) havayolları,
4. Bölgesel havayolları.

Bir başka sınıflandırmaya göre iş modelleri beşe ayrılmıştır (Koch, 2010: 154):

1. Tam hizmet sağlayıcı havayolları,
2. Düşük maliyetli havayolları,
3. Bölgesel havayolları,

4. Tarifesiz (Charter) havayolları,
5. Hava taksi (İş Havacılığı).

Geleneksel havayolları; özellikle first ve business klas yolcuların konforunu artırmak amacıyla uçuş için belirlenen asgari kabin görevlisi sayısından fazlasını bulundurmakta iken diğer iş modellerini benimseyen havayolları yalnızca asgari kabin görevlisi sayısını bulundurmaktadır. Tipik bir Avrupa ya da Kuzey Amerika menşeili geleneksel havayolu, uzun mesafeli bir uçuş için 14- 15 kabin ekibi üyesi görevlendirirken uzak doğu menşeili geleneksel bir havayolu eş değer uçuş için 22 kabin ekibi üyesi görevlendirebilmektedir (Shaw, 2007: 174). Ayrıca THY gibi birçok geleneksel havayolu uzun mesafe uçuşlarda görevlendirilecek kabin görevlilerinin belirli bir süre tecrübeye sahip olmalarını şart koşmaktadır. Uzun mesafe uçuşları olan havayolları tarafından yapılacak kabin görevlisi işe alımlarında bu durumun da dikkate alındığı gözlemlenmektedir.

Avrupa Birliği' nde 1998- 2010 yılları arasında kabin görevlisi sayısında %40 artış yaşanmış ancak 2010 yılından itibaren büyüme hızının doygunluk noktasına yaklaşmasının etkisiyle 1998- 2017 yılları arasında toplam kabin görevlisi sayısındaki artış oranı ancak %7 olmuştur (Bureau of Labor Statistics, 1999, 2018: 22; Gleave, 2012: 34). Avrupa bölgesindeki kısa mesafeli destinasyonların doygunluğa ulaşmaya başlamasıyla birlikte (Wit ve Joost, 2012: 17) bağlı düşük maliyetli uzun mesafe iş modeli adı altında yeni bir iş modeli ortaya çıkmış ve birçok geleneksel havayolu, pazar payını arttırmak veya rakiplerin girmesini engellemek amacıyla bağlı düşük maliyetli uzun mesafe havayolları kurmaya başlamıştır (Centre for Aviation [CAPA], 2017) Aynen düşük maliyetli havayollarının kısa ve orta mesafeli bölgelerde yarattıkları rekabet gibi düşük maliyetli uzun mesafe havayolları da kıtalar arası pazarda rekabeti artırmıştır (Wensveen ve Leick, 2009: 133).

Yeni bir iş modeli olarak; geleneksel havayoluna bağlı düşük maliyetli uzun mesafe havayollarının kurulması, geniş gövde uçaklara olan talebin ve dolayısıyla kabin görevlisi ihtiyacının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, pazara yeni giren düşük maliyetli uzun mesafe havayolları; kabin amiri, kontrol kabin amiri, eğitmen kabin amiri ve yönetici kadrolarını doldurulabilmek için tecrübeli kabin görevlilerine ihtiyaç duymaktadır. Tablo 14' de 2006 -2017 yılları arasında kurulan, geleneksel havayoluna bağlı düşük maliyetli uzun mesafe havayolları gösterilmektedir.

Tablo 14: 2006- 2017 Yılları Arasında Kurulan, Geleneksel Havayoluna Bağlı Düşük Maliyetli Uzun Mesafe Havayolları

Merkez Havayolu	Bağlı Uzun Mesafe Düşük Maliyetli Havayolu
Qantas	Jetstar- 2006
AirAsia	AirAsia X- 2007
Singapur Havayolları	Scoot- 2012
Norwegian	Norwegian Air- 2012
Air Canada	Air Canada Rouge- 2013
Cebu Pasifik	Cebu Pasifik- 2013
Korean Air	Jin Air- 2014
Azul	Azul- 2014
Air Asia	Thai Air Asia X- 2014
Singapur Havayolları	NokScoot- 2015
Lion	Lion Air- 2015
WestJet	WestJet- 2015
Hainan Havayolları	Beijing Capital- 2015
Lufthansa	Eurowings- 2015
Wow	WOW Air- 2016
IAG	LEVEL

Kaynak: Centre for Aviation [CAPA], 2017.

Bir başka rekabet stratejisi olarak geleneksel havayolları pazar paylarını kaybetmemek ve düşük maliyetli havayolları ile rekabet edebilmek için kendilerine bağlı düşük maliyetli havayolları kurmakta (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 178) ya da bölgesel hizmet veren (besleyici) havayolları ile anlaşarak ana üslerine yolcu taşımalarını sağlamaktadır (Sarılgan, 2011: 71). Geleneksel havayollarına bağlı düşük maliyetli havayolları kurulması hem kabin görevlisi istihdamını artırmakta hem de bölgesel taşımacılık yapan havayolların iş yoğunlukları artırdığından kabin görevlilerine olan ihtiyaçları artmaktadır. Örneğin, ülkemizde düşük maliyetli havayolları ile rekabet edebilmek amacıyla THY tarafından Anadolu Jet kurulmuştur. Tablo 15' de 2015 yılı itibariyle faal olan bağlı düşük maliyetli havayolları gösterilmektedir.

Tablo 15: 2015 Yılı İtibariyle Geleneksel Havayolları Tarafından Kurulan Düşük Maliyetli Havayolları

Merkez Havayolu	Bağlı Havayolu (Düşük Maliyetli)
Air France	Transavia France- 2007
Alitalia	Air One- 2010
Asiana	Air Bussan- 2008
Emirates	Fly Dubai- 2009
Iberia	Vueling Havayolları- 2004
Jet Havayolları	JetKonnect- 2003, JetLite- 2007
KLM	Transavia Havayolları- 2005

Tablo 15 Devam: 2015 Yılı İtibariyle Geleneksel Havayolları Tarafından Kurulan Düşük Maliyetli Havayolları

Merkez Havayolu	Bağlı Havayolu (Düşük Maliyetli)
LAN	Aires- 2009
Filipin Havayolları	Airphil Ekspres- 2005
Singapur Havayolları	Tiger Havayolları- 2004, Tiger Havayolları Avustralya- 2007, Scoot- 2012
Türk Havayolları	Anadolu Jet- 2008
Air India	Air India Ekspres- 2005
All Nippon Havayolları	Air Japan- 2001, Skynet Asya Havayolları- 2002, Peach- 2012
British Havayolları	Kulala.com- 2001
Garuda	Citilink- 2001
JAL	JAL Ekspres- 1998
Kingfisher	Kingfisher Red- 2008
Korean Air	Jin Air- 2008
Lufthansa	Bmibaby- 2002, Germanwings- 2002
Qantas	Jetstar Havayolları- 2004, Jetstar Asya Havayolları- 2004, Jetstar Pasifik- 2007
Thai Havayolları	Nok Air- 2004
Filipin Havayolları	AirPhil Ekspres- 2010
Malezya Havayolları	Firefly- 2007
Güney Afrika Havayoları	Mango- 2006
Blue Panorama	Blu-Ekspres- 2005
Travel Service	SmartWings- 2004
TUI	Jetairfly- 2005

Kaynak: Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 181 tarafından Gross vd 2013: 9 ve Pearson ve Merkert, 2014: 23' den aktarılmıştır.

Bir diğer iş modeli olarak iş jetlerinin kullanımı gittikçe artmaktadır. 1960 yılında 15 olan iş jeti sayısı 2012 yılında 17.105 (National Business Aviation Association [NBAA], 2014: 14) ve 2016 yılında 21.182 (Vincent, 2017) olarak gerçekleşmiştir. 2017 yılında iş jetleri tarafından gerçekleştirilen uçuş saati %5,5 artmıştır (TraqPak, 2018: 25). 2011 yılından bu yana her yıl ortalama 750 iş jeti pazara eklenmektedir (Statista, 2018). 2026 yılında pazarda faaliyet gösterecek iş jeti sayısının 28.000' i geçeceği tahmin edilmektedir (Jakubovskij, 2018). Tablo 16' da Dünya genelinde iş jeti filosunda gerçekleşen büyüme gösterilmektedir.

Tablo 16: Dünya Genelinde İş Jeti Filosunda Gerçekleşen Büyüme

Yıl	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2016
İş Jeti	15	1.205	3.920	6.492	9.895	16.870	17.394	17.105	21.182

Kaynak: Andrews ve Spruce, 2013,: 7; NBAA, 2014: 14; Vincent, 2017.

Yeni iş jetlerinin pazara girmesiyle birlikte kabin görevlilerine olan ihtiyaç da artmaktadır. Havacılık kurallarına ve esnek çalışma saatlerine adapte olmuş, emniyet ve güvenlik tedbirlerine hâkim, ikram hizmetinin siparişinin verilmesinden servis edilmesine kadar genellikle tek başına ilgilenmesi gereken iş jeti kabin görevlilerinin seçiminde tecrübe önemli bir kriter olarak görülmektedir.

Zamanla artan rekabet şiddeti nedeniyle havayolları arasındaki hizmet farklılıkları gittikçe azalmakta, uyguladıkları stratejiler ve iş modelleri birbirlerine yakınlaşmaya başlamıştır. Örneğin, Avrupa pazarını domine eden düşük maliyetli havayolları, doluluk ve karlılık oranları doyma noktasına yaklaştığından büyümeyi sürdürebilmek amacıyla başlangıçta benimsedikleri ikincil havalimanlarından uçuş yapma prensibini birincil havalimanlarına kaydırmaya başlayarak geleneksel havayollarının pazarına girmeye başlamışlardır (Wit ve Joost, 2012: 17). Bir diğer örnek ise düşük maliyetli havayollarının daha fazla yolcu çekebilmek için geleneksel havayollarına özgü birtakım hizmetleri vermeye başlayarak hibrit havayolu iş modelini oluşturmasıdır (Klophaus vd 2012: 54).

Havayollarının yalnızca yeni destinasyonlara uçuş düzenleyerek ya da uçuş sıklığını artırarak rekabet avantajı elde etmesi zorlaşmıştır. Hem farklı iş modellerini benimseyen havayollarının birbirlerine karşı hem de aynı iş modelini benimseyenlerin birbirleri arasında sürdürdükleri rekabetin şiddeti havayollarını gittikçe daha ucuz bilet satmaya ve daha iyi hizmet vermeye zorlamaktadır. Chou, havayollarının bu nedenle hizmet kalitesini arttırmaya odaklandıklarını ifade etmiştir (Chou vd 2011: 2117) ve hizmet kalitesini artırma da önemli payı bulunan kabin görevlilerine (Kazançoğlu, 2011: 139) olan talep artmıştır.

Günümüzde havayolu sayısındaki artış ve hizmet kalitesi arasındaki farklılıklar gibi nedenlerle yolcular aynı destinasyon için birçok havayolu arasından seçim yapabilmektedir. Bu nedenle, havayolları yolcu sadakat programları uygulayarak eldeki yolcuları kaybetmeme çabası sarf etmektedir. Sadakatin sağlanabilmesi ve rekabet üstünlüğünün elde edilebilmesi için yolcuların beklentileri iyi analiz edilmeli ve memnuniyetlerini artıracak uygulamalarda bulunulmak gerekmektedir (İbiş vd 2014: 997).

Duffy' e göre yeni müşteriler bulmak için gösterilen çaba eski müşteriler tarafından tekrar tercih edilmek için gösterilen çabadan daha maliyetlidir (Duffy,

1998: 439). Kabin ekibi üyelerinin yolcu ile kurduğu iletişim havayolunun tekrar tercih edilme oranını etkilemekte, uçuştan memnun ayrılan yolcuların havayolunu tekrar tercih etme ve çevresine önerme oranı da artmaktadır (Kazançoğlu, 2011: 139). Bu nedenle kabin görevlilerine, hizmet kalitesini ve yolcu memnuniyetini iyileştirmeye yönelik eğitimler planlanarak havayolunun sürdürülebilirliği ve karlılığı artırılmaya çalışılmaktadır (Güremen, 2012: 30).

Tecrübeli ve mesleki bilgileri tam olan kabin görevlilerinin istihdam edilmesi, hizmet kalitesinin ve emniyetin mümkün olan en yüksek seviyede tutulmasına ve havayolunun imajına olumlu katkı yapmaktadır. Steidl ve Emery, olumlu imajın işletmeye nitelikli işgörenleri tedarik edebilme, etkili pazarlama ve düşük maliyet gibi birçok konuda katkıda bulunarak uzun süre rekabet edebilme olanağı sağladığını ifade etmiştir (Aktaran: Canöz, 2017: 194).

Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe emniyet ve güvenlik önlemleri en yüksek seviyede alınmasına rağmen basit yaralanmadan ölümlü kazalara kadar birçok tehlikeli olay yaşanabilmektedir. Yaşanan tehlikeler kamuoyunda hassasiyet yaratmakta ve havayollarının yolcu kaybetmesine neden olmaktadır. Belobaba, emniyeti etkileyebilecek her türlü olayın henüz ortaya çıkmadan önlenebilmesi veya tehlikeli bir olay yaşandıktan sonra durumun daha kötüye gitmesinin engellenebilmesi için farklı mesleki tecrübelerden gelen çok sayıda kabin görevlisini bir arada çalıştırarak yüksek emniyet ve güvenliği tesis etmeye çabalayan havayollarının bunu ancak iyi bir eğitim planlaması ile gerçekleştirebileceğini ifade etmiştir (Belobaba, 2009: 249).

Şiddetli rekabet ortamında doluluk oranlarını artırmak için çaba gösteren bir havayolunun hem hizmet hem de emniyet seviyesi bakımından üst sıralarda olması gerekmektedir. Bu nedenle, havayollarının tecrübeli ve performansı yüksek kabin görevlilerine ihtiyacı bulunmaktadır.

Sonuç olarak, havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe yaşanan yoğun rekabete bağlı olarak; özellikle geleneksel havayolları, farklı iş modellerini benimseyen havayollarının yolcularını kendine çekebilmek ya da kendilerini tercih eden yolcuların rakiplerine gitmesini önlemek amacıyla bağlı düşük maliyetli ve bağlı uzun mesafe düşük maliyetli havayolu gibi yeni iş modelleri geliştirerek, Dünya

genelinde havayolu sayısının ve böylece kabin görevlilerine olan talebin artmasına neden olmaktadır.

2.2 ARTAN TRANSFER NEDENİYLE FARKLI HAVAYOLLARINDA KABİN GÖREVLİLERİNE YÖNELİK SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEM MODELİ ÖNERİSİ

Bu bölümde, havayolları arasında kabin görevlisi transferinin gittikçe artması nedeniyle kabin görevlilerinin geçmiş performans bilgilerinin transfer olunan havayoluna aktarılamaması ve dolayısıyla geçmiş performanslarına dayalı kıdem ve pozisyon belirlenmemesi problemini gidermeye yönelik sürdürülebilir performans değerlendirme sistem modeli önerisine yer verilmiştir.

2.2.1 Havayolları Arasında Kabin Görevlisi Transferinin Artmasıyla Geçmiş Performans ve Kıdem Düzeylerinin Dikkate Alınamaması Problemi

Bu bölüm genel anlamda havayolları arasında kabin görevlisi transferinin artmasının nedenlerini, geçmiş performans durumlarının dikkate alınamaması problemini ve havayollarında iş modellerine göre farklı uygulanan performans değerlendirme kriter ve ağırlıklarının gösterilmesini içermektedir.

2.2.1.1 Havayolları Arasında Kabin Görevlisi Transferinin Artmasının Nedenleri

Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe yaşanan uçak, uçuş, yolcu, destinasyon, havayolu sayısındaki artış ile mesafenin, yasal düzenlemelerin ve çeşitlenen iş modellerinin etkisiyle havayolları arasında kabin görevlisi transferi yıllar içerisinde artmıştır. Yu; Yu ve Thengvall; bir havayolunun sunduğu hizmetin, zamanında kalkış, doğruluk, işlevsellik, kalite ve fiyat ile ölçülebildiğini ifade etmişlerdir. Havayolunun çalışanları ve ekipmanları bu unsurların etkinliğini belirleyen faktörleri oluşturmaktadır (Aktaran: Bazargan, 2010: 103) ve kabin ekipleri havayolunun sunduğu hizmet kalitesinin algılanmasında büyük bir öneme sahiptir (Karaaslan, 2014: 2).

Kabin ekibinin sunduğu hizmetin yolcular tarafından algılanma biçimi havayolunun doluluk oranını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Mesleki tecrübesi yüksek kabin görevlilerinin istihdam edilmesi hizmet kalitesinin artmasına ve havayolunun rekabet üstünlüğü sağlamasına katkı sağlamaktadır. Havayolunun

mesleki tecrübesi yüksek kabin görevlileri ile faaliyetlerini sürdürebilmesi için yetiştirdiği kabin görevlilerinin devir hızının düşük olması gerekmektedir. Tecrübeli kabin görevlilerini bulundurmanın diğer yolu ise farklı havayollarından transfer etmektir.

Havayolları açısından özellikle yoğun rekabet yaşanan dönemlerde kabin görevlilerinin devir hızı ve iş tatmini oranı önem kazanmaktadır (Hlíðberg, 2016: 20). İşgören devir hızı, işletmenin insan kaynakları prosedürlerinde belirlenen emekli olma yaşından etkilenebilmektedir, dolayısıyla kabin görevlisinin başka bir havayoluna transfer olma isteğini etkileyen nedenler araştırılırken, havayolu prosedürlerine göre çalışabileceği azami süre göz önünde bulundurulmalıdır.

Birçok havayolunda kabin görevlileri için üst yaş sınırı getirilmiştir. Ülkemizde THY' de kabin görevlileri için üst yaş sınırı 50' dir ancak emeklilik aylığına hak kazanma yaşının göz önünde bulundurulması kararlaştırılmıştır (Hava-İş Sendikası, 2016: 30). Yine Pegasus Havayolları' nda yaş sınırının üst limiti 45 olarak belirlenmiştir. Pakistan ve Hindistan gibi Asya ülkeleri ile ABD, İngiltere ve birçok Avrupa ülkesinde üst yaş limiti bulunmamakta ve yasal emeklilik yaşına kadar çalışmaya devam edilebilmektedir. Azami çalışma süresinin düşük olması; kabin görevlilerinin daha uzun süre çalışabilecekleri havayollarına transfer olma kararı almalarına neden olabilmekte ve böylece havayolunun kabin görevlisi devir hızını artırabilmektedir.

1999 ile 2013 yılları arasında Ürdün, Lübnan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Suudi Arabistan' da çalışan kabin görevlilerinin devir hızı ortalaması %11 olarak gerçekleşmiştir. İşten ayrılan kabin görevlileri çoğunlukla üç yıldan daha az süre havayolunda kalmıştır (Shehada, 2014: 355). Singapur Havayolları' nda yapılan bir çalışmaya göre 2008 yılında kabin görevlisi devir hızı %10' dur (Wirtz vd 2008). 2009 yılında SriLankan Havayolları CEO' su Manoj Gunewardene yıllık kabin görevlisi devir hızlarının %5 ile %6 arasında olduğunu ifade etmiştir (The Sunday Times, 2009).

Yüksek devir hızı hem havayolları hem de kabin görevlisi için yüksek maliyetlere sebep olmaktadır (Pavlova, 2013: 1). Dolayısıyla, havayollarının yeni kabin görevlileri bulmak için katlanmak durumundan kalacakları maliyetten ve mevcut tecrübeli işgörenlerin havayolundan ayrılması nedeniyle azalabilecek hizmet

kalitesinden kaçınmak amacıyla sahip oldukları tecrübeli kabin görevlilerine gösterdikleri ilgi artmıştır.

Aynı şekilde Dünya genelinde rekabet avantajı elde etmek amacıyla tecrübeli kabin görevlilerini istihdam etmek isteyen havayollarının tecrübeli kabin memuru arayışı da artmaktadır. Örneğin Çin' de faaliyetlerini sürdüren Spring Havayolları' nın yaptırdığı anketler, yolcuların %72' sinin yaş itibariyle olgun kabin görevlisi istediğini ortaya çıkarınca, Spring Havayolları, kabin görevlisi istihdamı için üst yaş limitini 35' den 45' e yükseltilmiştir (Timmons, 2013).

Günümüzde havayolu sektöründeki gelişim ve değişimler, havayollarını uluslararası insan kaynakları yönetimi çerçevesinde hareket etmeye zorlamaktadır. Birçok havayolu hem yolcu memnuniyetini üst seviyelere çıkarabilmek hem de kendi ülkesinden tedarik etmekte zorlandığı tecrübeli kabin görevlilerini istihdam edebilmek için farklı milletlerden kabin görevlileri aramaya başlamıştır.

Özellikle Arap Yarımadası ve Avrupa Birliği' nde farklı milletlerden kabin görevlilerinin bir arada çalıştığı görülmektedir. Son dönemde Arap Yarımadası' nda finansal yapılarına bağlı olarak hızla büyüyen Emirates ve QATAR gibi havayolları özellikle tecrübeli kabin görevlileri arasından en yüksek performansa sahip olanların istihdam edilmesine özen göstermektedir. Benimsemiş oldukları iş modeline uygun olarak üst seviye hizmet vermeye çabalayan havayolları için kabin görevlilerinin hizmet kalitesinin yüksek olması, tercih edilirliklerini artırmak açısından oldukça büyük önem arz etmektedir.

Yine son dönemde Avrupa Birliği' ne üye ülke vatandaşlarının serbest çalışma izinlerinin olması nedeniyle birliğe bağlı havayollarında çalışan yabancı uyruklu kabin görevlilerinin sayısı hızla artmıştır (Zincirkıran, 2016: 3). Avrupa Birliği' nde ikamet eden kişilerin iş nedeniyle diğer Avrupa Birliği ülkelere göç etme oranı 2006- 2011 yılları arasında düzenli olarak artış göstermiş (Fries-Tersch vd 2018: 14) ve artan kabin görevlisi sayısı birlik içerisinde meydana gelen göç hareketlerinden destek bulmuştur. Bu sayede, Avrupa pazarında rekabete dayanamayarak kapanmak durumda kalan ve birleşme ya da satın alma yoluyla faaliyetlerini birleştiren havayollarının (Çoban ve Harman, 2015: 445) çalışanları birlik içerisinde faaliyet gösteren diğer ülkelere transfer olabilmiştir.

Son yıllarda Türkiye' de THY ve Pegasus Havayolları yabancı uyruklu kabin görevlisi istihdam etmeye başlamıştır. Türk menşeili havayollarının yabacı uyruklu kabin görevlisi istihdam etme ihtiyacı neticesinde çıkarılan UOD- 2017/ 02 sayılı yabancı uyruklu kabin memuru görevlendirme usul ve esasları genelgesine göre işleticiler uçuşta kabin amiri ve ondan sonra gelen en kıdemli kabin memurunun T.C. vatandaşı olması şartı ve toplamda sayısı havayolundaki yerli kabin görevlisi sayısı kadar ya da daha fazla olmamak üzere sadece ilgili dış hat uçuşlarında görevlendirilmek amacıyla yabancı uyruklu kabin görevlilerini istihdam edebilmektedirler. İşletici, dar gövde uçaklarda asgari iki T.C. vatandaşı kabin görevlisinin, geniş gövde de ise asgari üç T.C. vatandaşı kabin görevlisinin bulunmasını garanti etmelidir (SHGM, 2017: 1-2).

Ülkemizde yabancı uyruklu kabin görevlilerinin çalışma şartları ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler, sivil havacılığımıza kayıtlı havayollarının uluslararası arenada hizmet kalitesi açısından rekabet edebilme düzeylerini artırmaya yöneliktir. Orta Doğu ve Avrupa Birliğin' de yabancı kabin görevlileri hem tecrübelerinden yararlanmak hem de işgören eksiğini tamamlamak üzere istihdam edilirken ülkemizde bu durum tamamen yolcu memnuniyeti adına gerçekleşmektedir. Ülkemizde, yalnızca ilgili seferlere atanabilen bu yabancı kabin görevlileri sayesinde yolculara uçuş boyunca dil ve kültür bakımından ilave konfor sağlanmaktadır. Ayrıca, tecrübeli kabin görevlileri arasından seçilmelerine dikkat gösterilerek de hizmet kalitesinin daha fazla artırılması amaçlanmaktadır.

Sonuç olarak; havayolları, eldeki kabin görevlilerini havayolunda tutmaya çalışarak, yeni kabin görevlisi bulma ve eğitme masraflarından kaçınmaya çalışmakta, ayrıca, hizmet kalitesinin yolcu tarafından olumlu algılanmasında önemli rol oynayan yetişmiş ve tecrübeli kabin görevlilerinin devir hızının düşük tutulması için çaba sarf etmektedir. Havayolları arasında yaşanan rekabetin sonucu olarak, hizmet kalitesinin artırılması amacıyla yerli ve yabancı kabin görevlilerine olan talep gün geçtikçe artmaktadır.

2.2.1.2 Havayolları Arasında Kabin Görevlisi Transferinde Geçmiş Performans ve Kıdem Düzeylerinin Dikkate Alınamaması Problemi

Havayolları arasında transfer olan kabin görevlilerinin geçmiş performans ve kıdem düzeylerinin dikkate alınamaması probleminin ana nedeni aynı ya da farklı iş

modelini benimseyen havayollarının sektörde ortak kabul edilen bir performans değerlendirme sistemine sahip olmamasıdır. Kabin görevlileri için standart kabul edilen bir performans değerlendirme sisteminin olmaması nedeniyle, tecrübeli kabin görevlileri farklı havayollarında bir öncekine göre farklı kıdem ve pozisyonda işe başlatılmaktadır (Akpınar ve Erdağ, 2018: 91).

Daha iyi şartlara sahip olmak üzere başka bir havayoluna transfer olan kabin görevlileri önceki performans durumları ile ilgili bilgileri, transfer olunan havayoluna iletememektedir. Özellikle küresel ekonomik krizler esnasında birçok havayolunun kapanması, tecrübeli kabin görevlilerinin diğer havayollarına geçmelerine sebep olmuş ve geçmiş performans durumlarının anlamlı bir şekilde aktarılamaması problemi büyümüştür.

Kabin görevlilerinin ve özellikle de tecrübeli olanların yolcu memnuniyeti üzerindeki etkisinin havayolunun doluluk oranlarını önemli derecede etkilediği daha önce tezin birinci bölümünde açıklanmıştır. Yolcu memnuniyetinin sağlanabilmesi, kabin görevlilerinin yaptığı işten tatmin olmaları ile yakından ilişkilidir. Locke; iş tatminini, işgörenlerin yaptıkları iş ve edindikleri tecrübeler hakkında hissettikleri hoşa giden ve olumlu duygusal ifadeler olarak tanımlamıştır (Locke, 1976: 1297-1343).

Locke tarafından yapılan iş tatmini tanımından hareketle, kabin görevlilerinin tecrübelerine oranla daha düşük kıdem ve pozisyonda çalıştırılmasının iş tatmini düzeylerini aşağıya çekebileceği ve böylece havayolunun tecrübeli kabin görevlisi transfer etmesinin en önemli nedeni olan hizmet kalitesini artırma amacına ulaşılamayabileceği ifade edilebilir. Örneğin, ülkemizde geleneksel havayolu iş modelini benimseyen THY, tecrübeli kabin görevlisi transferinde diğer havayolu iş modellerinden farklı kriterlere sahip oldukları gerekçesiyle yeni işe aldığı tecrübeli kabin görevlilerini, en alt kıdem derecesiyle ve en düşük pozisyon olan kabin memuru pozisyonunda işe başlatmaktadır. Bu durum transfer edilen tecrübeli kabin görevlisinin iş tatmini düzeyini etkileyerek havayolunun kendisinden beklediği performansı göstermemesine neden olabilmektedir.

Diğer iş modellerini benimsemiş olan düşük maliyetli, hibrit ve bölgesel havayolları ise tecrübeli kabin görevlisi transferinde genellikle bir önceki havayolundaki son pozisyonu dikkate alarak kıdem/ pozisyon belirlemektedir.

Örneğin bir önceki havayolunda kabin amiri pozisyonunda çalışan kabin görevlisi transfer olduğu düşük maliyetli, hibrit veya bölgesel havayoluna yine kabin amiri olarak kabul edilebilmekte ancak çoğunlukla kıdem sıralamasında diğer tüm kabin amirlerinin altında yer almaktadır. Bazı durumlarda bu tür havayolları tecrübeli kabin görevlilerini bir önceki havayolundaki kıdem/ pozisyonla işe başlatmasalar dahi kısa bir oryantasyon sürecinden sonra geçmiş tecrübeleri oranında daha hızlı yükselmelerine imkânı tanıyabilmektedir.

Havayollarının kabin görevlisi transfer ederken genellikle meslekte çalışılan gün sayısını, kıdem sıralaması yaparken ise havayolunda çalışılan gün sayısını dikkate aldıkları gözlemlenmektedir. Örneğin; toplam kabin görevlisi sayısı 1000 olan bir havayolunda 10 yıldır çalışan, son 10 yıllık performans değerlendirme sonuçlarının ortalaması 75 olan ve kıdem sıralamasında kabin amiri ünvanıyla 300' üncü sırada yer alan kabin görevlisi, yine toplam kabin görevlisi sayısı 1000 olan bir diğer havayoluna transfer olduğunda 10 yıldır çalışan, 75 puan performans puanı ortalamasına sahip ve kabin amiri pozisyonunda olan mevcut kabin amirleri ile aynı kıdem/ pozisyonda işe başlatılmamakta, bir önceki havayolunda kabin amiri pozisyonunda ve 300' üncü sırada bulunurken transfer olduğu havayolunda kabin memuru pozisyonunda ve 1001' inci sırada yer almaktadır.

Kabin görevlilerinin mesleki kariyerleri boyunca sırasıyla kabin amiri, kontrol kabin amiri, eğitmen kabin amiri gibi pozisyonlarında görev yapması söz konusudur. Bahsi geçen pozisyonlar arasında kabin görevlileri açısından en zorlu dönem, kabin görevlisi olarak görev yapılmasıyla kabin amiri olma arasındaki süreci kapsamaktadır. Özellikle geleneksel ve çok sayıda kabin görevlisi istihdam eden havayollarında, kabin amiri olabilmek için beklenilen ortalama süre 5- 7 yılı bulabilmektedir. Kabin amiri olunduktan sonra, üst pozisyonlara geçiş için gereken süreler kısalmaktadır.

Havayolları tarafından tecrübeli kabin ekibi transferlerinde, özellikle kabin amirlerinin ve bulundukları havayolunda kabin amirliği için yeterli süreye yaklaşmış olan kabin görevlilerinin, transfer oldukları havayolunda kabin amirliği için gereken süreye en baştan başlamaları iş tatmini ve motivasyonu olumsuz etkileyebilecek etkenlerin başında gelmektedir. Daha iyi ücret ve sosyal haklar sağlayan, daha düşük işgören devir hızına sahip ve uçuş görevine devam edebilme yaşını daha yüksek tutan

havayollarına transfer olmak isteyen kabin ekipleri, bu durumda kariyerlerine yeniden başlamak durumunda kalmaktadırlar.

Temel olarak kabin görevlileri; güler yüzlü, misafirperver, belirli bir eğitim düzeyine sahip, pratik ve hizmet kavramını içselleştirmiş kişilerdir. Havayollarının benimsediği iş modeline göre, kendilerinden beklenen sorumlulukları yerine getirebilmek adına, kimi zaman satış ağırlıklı ve yolcu memnuniyetini görece daha az gözeten, kimi zaman ise hizmeti oldukça yüksek düzeyde sunmak durumunda kalan ve havayolunun koyduğu performans hedeflerine ulaşabilmek için çaba gösteren kabin görevlileri, ortak özelliklerine performans hedefleri ekleyerek, bulundukları havayoluna uyum sağlamaktadırlar.

Kabin görevlileri, iş modeli fark etmeksizin çalıştıkları havayolunu değiştirdiklerinde, ulusal ve uluslararası sivil havacılık kuruluşlarının düzenlemeleri gereği, ilk kez işe başlatılan kabin görevlisinin alması gereken eğitimlerin büyük bir kısmını yeniden almak zorundadır. Dolayısıyla, transfer talebinde bulunan havayolu, kabin görevlisinin mesleki bilgisinden emin olmakta ve tecrübesiyle havayolunun hizmet kalitesinin artmasına yapacağı katkıya daha fazla odaklanmaktadır.

Kabin görevlileri için, yapılan iş temelde aynı olmakla birlikte, iş modeline göre performans hedefi bazında farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, iş modelleri arasında transfer olan bir kabin görevlisi, tecrübeli olsun olmasın, havayolunun ve uluslararası sivil havacılık kuruluşlarının belirlediği eğitimlerden geçmek zorunda olduğundan, transfer olduğu havayolunun benimsediği iş modeline göre belirlenen performans hedeflerine uygun bir çalışma gerçekleştirmesi ya da yeni kabin ekibi olarak istihdam edilen kişilere oranlara çok daha kolay adapte olması olağandır. Kabin görevlilerinin tüm bu yukarıda bahsedilen özellikleri düşünüldüğünde, transfer olunan havayolunda kariyerlerine en baştan başlatılmaları, iş tatmini ve motivasyonu yüksek kabin görevlileri ile çalışarak hizmet kalitesi artırma hedefinde olan havayolları açısından da çözülmesi gereken bir problemdir.

Havayolları arasında kabin görevlisi transferi durumunda bir önceki kıdem/ pozisyonun birebir kabul edilmemesi kabin görevlisinin iş tatmini düzeyini olumsuz etkileyebilmekte ve bu da performansa bağlı hizmet kalitesinin istenen düzeyde tutulamamasına neden olabilmektedir. Diğer yandan, bir önceki kıdem/ pozisyonun birebir kabul edilmesi de havayolunda çalışan kabin görevlilerinin kariyeri önünde

engel teşkil ederek çalışma barışının bozulmasına neden olabileceğinden havayolunun genel performansını olumsuz etkileyebilecektir.

Buraya kadar anlatılan problemler; transfer olan kabin görevlisi ve transfer eden havayolu açısından ortaya konulmuştur. Bu noktada, yetişmiş kabin görevlisini elinde tutamamanın maliyetine katlanmak durumunda kalan havayolunun açısından da ortaya çıkan problemlere bakmak uygun olacaktır.

Kabin görevlisini, işe alıp yetiştiren, çeşitli kişisel gelişim eğitimleri aldırarak daha donanımlı hale getiren havayolu, elindeki yetişmiş işgücünü kaybetmek istemeyecektir. Ancak, ortak bir performans değerlendirme sistem modelinin kullanımı söz konusu olduğunda ve kabin görevlileri kariyerlerine farklı havayollarında kesintiye uğramadan devam edebildiklerinde, kabin görevlilerinin havayolu değiştirme istekleri daha güçlü hale gelebilecektir.

Yukarıda sayılan problemler hem kabin görevlisi hem de transfer eden ve edilen havayolları açısından değerlendirildiğinde, kabin memuru transferinde bir önceki kıdemin/ pozisyonun yalnızca belirli bir oranının transfer olunan havayolu tarafından kabul edilmesinin şu şekilde faydaları olabilecektir. Öncelikle kabin görevlisi açısından, mevcut durumda tamamen ortadan kalkan tecrübesinin bir miktarının sayılması, iş tatmini ve motivasyonuna katkı sağlayabilecektir. Bu durumda transfer eden havayolu açısından hizmet kalitesini artırma hedefine yaklaşılması daha olası bir hale gelebilecektir. Özellikle yeni kurulan havayollarının kabin görevlisinin tecrübesinin tamamını sayma eğiliminde olmaları gibi durumlar nedeniyle standart bir kıdem/ pozisyon aktarımı usulü bulunmamaktadır. Ortak bir performans değerlendirme sistem modelinin yaygınlaşması ve kıdem/ pozisyon aktarımının standarda bağlanması sayesinde, kendisinden kabin görevlisi transferi yapılan havayolu açısından, farklı havayollarına transfer olma isteğinde olan kabin görevlilerinin tecrübelerinin yarısını ya da yarısından fazlasını saydıramama durumu oluşabileceğinden, transfer olmaktan vazgeçme ihtimallerinde de bir miktar artış görülebilecektir.

2.2.1.3 Havayollarında Farklı Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarının Kullanılması

Havayolları arasında ortak kullanılan bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Havayolları, farklı iş modelleri benimsemelerine bağlı olarak kabin

görevlilerinin performans değerlendirmesinde farklı kriterler ve kriter ağırlıkları kullanabilmektedir. Hatta, aynı iş modelini benimseyen havayollarında kullanılan performans değerlendirme kriterleri de farklılık gösterebilmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için performans değerlendirmenin önemine ve yöntemlerine tezin birinci bölümünde yer verilerek özellikle havayollarında kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin birbirinden farklı olabildiği ifade edilmiştir. Bu bölümde performans değerlendirmenin İKY açısından önemine kısaca değinildikten sonra havayollarında kabin görevlilerine uygulanan farklı performans değerlendirme kriterleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Performans önceden saptanmış bir hedefe ulaşma seviyesinin ölçümüdür. Performans değerlendirme ise belirli kriterlere bağlı olarak işletmenin ve işgörenin başarısının ölçümü, analizi ve geri bildirimi sürecidir (Altun ve Memişoğlu, 2008: 8-10). Yıllar içerisinde işletmelerin insan kaynaklarına bakış açısı değişmiş ve işgörenin önemi artarak insan faktörü stratejik bir konuma yükselmiştir. Dünya genelinde yaşanan değişimler nedeniyle oluşan yoğun rekabet ortamında faaliyet göstermek durumunda kalan işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için işgörenleri doğru seçmek ve sürekli geliştirilmek gerektiğinin farkına varmıştır (Benli ve Şahin, 2004: 113-114).

İşletmelerin rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri için insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Kılıçaslan ve Marşap, 2018: 7). İşgörenler, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesinde gittikçe daha önemli hale gelmekte (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 147) ve kendilerinden yüksek performans göstermeleri beklenmektedir (Uludağ, 2018: 175). Arzu edilen performansa ulaşabilme derecesinin ölçülebilmesi için bir performans değerlendirme sisteminin olması gerekmektedir.

Performans değerlendirme bir süreçtir ve performans kriterlerin belirlenmesi ile başlamaktadır (Vardar, 2012: 25). Havayolları benimsedikleri iş modellerine göre geleneksel, düşük maliyetli, hibrit veya bölgesel havayolları olarak tanımlanabilmektedir. Her bir iş modelinin rakiplerine göre öne çıkardığı farklı yönleri bulunmaktadır. Örneğin geleneksel havayolları yolcu memnuniyeti ve hizmet kalitesini öne çıkarırken düşük maliyetli havayolları uygun bilet fiyatları ve zamanında kalkış unsurlarını ön plana çıkarmaktadır (F. Şengür ve Y. Şengür, 2012: 32). Bu

nedenle kabin görevlilerinin performansı değerlendirilirken iş modeline göre farklı performans kriterleri ve kriter ağırlıkları söz konusu olmaktadır.

Genellikle, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini tercih eden geleneksel havayollarının odaklandığı performans kriterleri; uçuş öncesi brifinge zamanında katılım, üniforma parçalarının eksiksiz olması ve kişisel bakım, acil durum ve emniyet bilgilerinin yeterliliği, kalkış öncesi görevlerin yerine getirilmesi, yolcu karşılama/ uğurlama, uçuş süresince temiz ve düzenli çalışma, yolcuya davranış biçimi ve ekip çalışmasına uygun hareket tarzından meydana gelmektedir (Yue, 1996: 2).

Kabin görevlilerine uygulanan geleneksel performans değerlendirme yöntemleri yalnızca üstün astını değerlendirebildiği, yolculardan gelen teşekkürlere oranla şikayetlerin daha çok dikkate alındığı, üstlere gösterilen saygı, işe devamlılık vb. konularının ön plana çıktığı performans kriterlerinden oluşmaktadır.

Örneğin, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini benimseyen geleneksel havayollarından KLM' nin resmi performans değerlendirme sisteminde, kabin görevlisi ilk olarak uçuş sırasında amiri tarafından ve sonra da bölüm yöneticisi tarafından değerlendirilmektedir. Uçuş sırasındaki değerlendirme anlık bir izlenim verirken bölüm yöneticisi ile yapılan görüşme, daha önceki tüm performans değerlendirmelerini içeren kişisel dosyaya erişilebildiğinden daha istikrarlı bir izlenim vermektedir (Van den Heuvel, 1998: 140).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini tercih eden havayollarının geleneksel yöntemlere ilave olarak odaklandığı performans kriterleri genel olarak kabin görevlisinin görünüşü, iletişim yeteneği, teknik yeterliliği, organize etme becerisi, problem çözme başarısı, yolcuyla etkileşimi, ekip ile iş birliği yapabilmesi ve yönetim becerilerinden oluşmaktadır (Yue, 1996: 3).

Düşük maliyetli, hibrit ve bölgesel havayolları çoğunlukla çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini tercih ettiği görülmektedir. Çağdaş yöntemler ile kabin görevlilerinin değerlendirilmesinde son yıllarda özellikle 360 derece performans değerlendirme yönteminin öne çıktığı görülmektedir. Bu yöntemde astlar, üstler, akranlar ve yolculardan gelen geri bildirimler önemli yer tutmaktadır. Uğurlu; 360 derece değerlendirme yönteminin işgörenin çeşitli yönlerden izlenmesi esasına dayandığını ve değerlendirmede dikkate alınacak kriterlerin iletişim, liderlik, değişim

sürecindeki tutum, insanlarla ilişkiler, iş yönetimi, üretim ve çıktı, eğitim becerisi ve kişisel gelişim olduğunu ifade etmiştir (Uğurlu, 2007: 3).

Örneğin British Havayolları, 2015 yılında, bugüne kadar uyguladıkları performans değerlendirme kriterlerine yolcu geri bildirimi kriterini de ekleme kararı aldığını açıklamıştır. Bu sayede performansı iyi olan kabin görevlilerine gereken değer verilebilecek ve iyileştirilmesi gerekenler desteklenebilecektir. Yolculardan geri bildirim alınarak kabin ekibi üyelerinin performansının değerlendirilmesi ile yolculara en yüksek hizmet standardının verilmesi amaçlanmaktadır (Nicholls, 2016).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini benimseyen bir diğer havayolu olan Singapur Havayolları' da yolcu geri bildirimi ve mesleki bilgi kriterlerine ağırlık vermektedir (Kaur, 2018). Yine çağdaş performans değerlendirme anlayışını benimsemiş EVA Havayolları, değerlendirme sonuçları istenen düzeyde olmayan kabin görevlilerinin işle ilgili sorunlarını keşfetmelerine ve düşünmelerine yardımcı olmak amacıyla çeşitli mülakatlar düzenlemekte ve danışmanlık yapmaktadır. İstenen performans standardını elde etmek amacıyla çalışanların mesleki becerilerini ve verimliliklerini artırmaya yönelik çözümler üretmektedir (EVAAIR, t.y.).

Havayolları benimsedikleri iş modellerine, faaliyette bulundukları ülkelere, taşıdıkları yolcu profiline, finansal yapılarının güçlü olup olmamasına ve yöneticilerin bilgi ve tecrübelerine göre aldıkları kararlar doğrultusunda kabin görevlilerinin performans değerlendirmesinde neleri dikkate alacaklarını kendilerine göre belirlemektedirler. Yukarıda verilen örneklerden de anlaşıldığı üzere hem farklı iş modellerini hem de aynı iş modelini benimseyen havayolları, ortak performans kriterlerin yanı sıra farklı kriter ve kriter ağırlıkları kullanarak performans değerlendirmesi yapabilmektedir.

Tablo 17' de farklı ve aynı iş modelini benimseyen havayollarının performans değerlendirmesinde kullandıkları kriterlere örnek olarak, ikisi geleneksel havayolu iş modelini ikisi de düşük maliyetli iş modelini benimseyen dört havayolunun kabin görevlisi performans değerlendirmesinde kullandığı kriterler verilmektedir. Örnekte kullanılan performans kriterleri; alanyazında yapılan çalışmalardan, havayollarının faaliyet raporlarından, havayollarının yolcular tarafından sanal ortamda değerlendirilmesine olanak sağlayan internet sitelerinden, havayolu yöneticilerinin

dergi ve gazete röportajlarından ve ülkemizde çeşitli havayollarında çalışan kabin görevlilerinin tecrübe ve bilgilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 17: Örnek Ortak ve İşe Özgü Performans Kriterleri ve Kriterlerin Ağırlıkları

KRİTERLER	Geleneksel Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları
Kurumsal Aidiyet	**%8**	**%12**	**%10**	**%5**
Örgütsel Bağlılık	%5	%7	-	%5
Üniforma Bütünlüğü ve Kişisel Bakım	%3	%5	%10	-
İş Birliği ve Ekip İçi İletişim	**%9**	**%10**	**%5**	**%10**
Ekiple Uyumlu Çalışmak ve Görev Alanı Dışında Yardımcı Olmak	%3	-	-	%2
Ekip Arkadaşlarıyla Etkili İletişim Kurmak	%3	%5	%2	%3
Uçuş Esnasında Kabin Ekibi Arasında Problem Yaşanması Durumunda Rapor Etme ve/ veya Edilme Sayısı	%3	%5	%3	%5
İkram Servisi	**%8**	**%10**	-	-
Güler Yüzlü Servis	%5	%10	-	-
Ürünlerin Doğru ve Etkili Sunumu	%3	-	-	-
Analiz Etme ve Problem Çözme	**%5**	**%7**	**%5**	**%10**
Yolcuya Alternatif Sunmak	-	%4	%3	%5
Yolcu Problemlerini Hızlı Çözmek	%5	%3	%2	%5
Sürekli Öğrenme ve Kişisel Gelişim	**%5**	**%3**	**%10**	**%8**
Öğrenmeye Açık Olmak	%2	%1	%3	%5
Eleştiriye Açık Olmak	%2	-	%2	%3
İsteğe Bağlı Mesleki Gelişim Aktivitelerine Katılım	%1	%2	%5	-

Tablo 17 Devam: Örnek Ortak ve İşe Özgü Performans Kriterleri ve Kriterlerin Ağırlıkları

KRİTERLER	Geleneksel Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları
Etkili İletişim ve Müşteri Odaklılık	**%7**	**%6**	**%8**	**%6**
Güler Yüzle Yolcu Karşılamak	%4	%3	%8	%2
Uçuş Boyunca Pozitif Beden Dili Kullanmak	%3	%3	-	%4
Operasyon Standart ve Prosedürlerine Uyma	**%9**	**%12**	**%8**	**%7**
Yayınlanan Dokümanları Takip Etme	%5	%2	%3	%3
Prosedürleri Uygulamak	%4	%10	%5	%4
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	**%6**	**%8**	**%15**	**%16**
İstirahat Raporu Alma Sıklığı	%4	%5	%10	%8
İş Kazası Yaşama Sıklığı	%2	%3	%5	%8
Eğitim Sonuçlarındaki Başarı Durumu	**%7**	**%6**	**%4**	**%3**
Tazeleme Eğitimlerinin Sonucundaki Başarı Durumu	%5	%6	%2	%3
E-Learning Eğitimlerini Zamanında Tamamlama	%2	-	%2	-
Yabancı Dil Seviyesi	**%8**	**%7**	**%6**	**%7**
İngilizce Yeterlilik	%6	%5	%3	%6
Etkili Anons Yapabilme	%2	-	%3	%1
Birden Fazla Yabancı Dil Konuşabilme	-	%2	-	-
Acil ve Normal Durum Bilgi Kontrolü	**%8**	**%5**	**%4**	**%3**
Spot Test Başarı Durumu	%4	-	-	-
Uçuş Kontrollerinde Başarı Durumu	%4	%5	%4	%3
Yolcu Geri Bildirimleri	**%12**	**%14**	**%5**	**-**
Yolcu Teşekkürü Sayısı	%4	%2	%3	-
Yolcu Şikâyeti Sayısı	%8	%12	%2	-

Tablo 17 Devam: Örnek Ortak ve İşe Özgü Performans Kriterleri ve Kriterlerin Ağırlıkları

KRİTERLER	Geleneksel Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları
Satış Odaklılık	-	-	**%20**	**%25**
Yiyecek- İçecek Ürünlerinin Satışı	-	-	%15	%20
Duty Free ve Hediyelik Ürün Satışı	-	-	%5	%5
Havayolu Personelinin Kabin Ekibi Hakkında Yaptığı Değerlendirmeler	**%8**	**-**	**-**	**-**
Gizli Yolcu Değerlendirmeleri	%8	-	-	-
Havayolu Personelinin Seyahat Amaçlı Uçuşa Katıldığında Yaptığı Değerlendirme	-	-	-	-
Toplam	**%100**	**%100**	**%100**	**%100**

Tablo 17' de örnek olarak verilen performans kriterleri ve ağırlıklarına bakıldığında farklı ya da aynı iş modelini benimseyen havayollarının tecrübeli kabin görevlisinin performansını değerlendirirken farklı performans sonuçlarına ulaşacağı görülmektedir.

Havayolları arasında; kabin görevlilerinin performansını değerlendirmede kullanılan ortak performans kriterleri ve ağırlıkların olmaması nedeniyle, havayoluna transfer olan kabin görevlisinin geçmiş performans durumu, transfer olduğu havayolunun performans değerlendirme sisteminde kullandığı performans değerlendirme kriter ve ağırlıklarını karşılamayabilmekte ve bu durumda, havayolunun kabin görevlisi transferinde tedarik ve seçim sürecini sağlıklı bir şekilde yönetememesi problemine neden olmaktadır.

Tablo 18' de, geleneksel havayolu 1' den geleneksel havayolu 2' ye transfer edilmesi planlanan bir kabin görevlisinin geleneksel havayolu 1' deki performans puanının geleneksel havayolu 2' deki performans kriter ve ağırlıklara göre karşılığı gösterilmektedir.

Tablo 18: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 2' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Geleneksel Havayolu 1' de Ana ve Alt Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar	Geleneksel Havayolu 1' de Alınan Performans Puanları	Geleneksel Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 2' ye Göre Puan Karşılıkları
Kurumsal Aidiyet	**8**	**6**	**%8**	**%12**	**8,94**
Örgütsel Bağlılık	**5**	4	%5	%7	5,6
Üniforma Bütünlüğü ve Kişisel Bakım	**3**	2	%3	%5	3,34
İş Birliği ve Ekip İçi İletişim	**9**	**7**	**%9**	**%10**	**8,84**
Ekiple Uyumlu Çalışmak ve Görev Alanı Dışında Yardımcı Olmak	**3**	2	%3	-	-
Ekip Arkadaşlarıyla Etkili İletişim Kurmak	**3**	2	%3	%5	3,34
Uçuş Esnasında Kabin Ekibi Arasında Problem Yaşanması Durumunda Rapor Etme ve/ veya Edilme Sayısı	**3**	3	%3	%5	5
İkram Servisi	**8**	**4**	**%8**	**%10**	**2**
Güler Yüzlü Servis	**5**	1	%5	%10	2
Ürünlerin Doğru ve Etkili Sunumu	**3**	3	%3	-	-
Analiz Etme ve Problem Çözme	**5**	**5**	**%5**	**%7**	**3**
Yolcuya Alternatif Sunmak	-	-	-	%4	-
Yolcu Problemlerini Hızlı Çözmek	**5**	5	%5	%3	3
Sürekli Öğrenme ve Kişisel Gelişim	**5**	**4**	**%5**	**%3**	**0,5**
Öğrenmeye Açık Olmak	**2**	1	%2	%1	0,5
Eleştiriye Açık Olmak	**2**	3	%2	-	-
İsteğe Bağlı Mesleki Gelişim Aktivitelerine Katılım	**1**	-	%1	%2	-

Tablo 18 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 2' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Geleneksel Havayolu 1' de Ana ve Alt Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar	Geleneksel Havayolu 1' de Alınan Performans Puanları	Geleneksel Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 2' ye Göre Puan Karşılıkları
Etkili İletişim ve Müşteri Odaklılık	**7**	**4**	**%7**	**%6**	**3,5**
Güler Yüzle Yolcu Karşılamak	**4**	2	%4	%3	1,5
Uçuş Boyunca Pozitif Beden Dili Kullanmak	**3**	2	%3	%3	2
Operasyon Standart ve Prosedürlerine Uyma	**9**	**6**	**%9**	**%12**	**10,8**
Yayınlanan Dokümanları Takip Etme	**5**	2	%5	%2	0,8
Prosedürleri Uygulamak	**4**	4	%4	%10	10
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	**6**	**2**	**%6**	**%8**	**2,75**
İstirahat Raporu Alma Sıklığı	**4**	1	%4	%5	1,25
İş Kazası Yaşama Sıklığı	**2**	1	%2	%3	1,5
Eğitim Sonuçlarındaki Başarı Durumu	**7**	**4**	**%7**	**%6**	**2,4**
Tazeleme Eğitimlerinin Sonucundaki Başarı Durumu	**5**	2	%5	%6	2,4
E-Learning Eğitimlerini Zamanında Tamamlama	**2**	2	%2	-	-
Yabancı Dil Seviyesi	**8**	**5**	**%8**	**%7**	**3,34**
İngilizce Yeterlilik	**6**	4	%6	%5	3,34
Etkili Anons Yapabilme	**2**	1	%2	-	-
Birden Fazla Yabancı Dil Konuşabilme	**-**	-	**-**	%2	-
Acil ve Normal Durum Bilgi Kontrolü	**8**	**5**	**%8**	**%5**	**3,75**
Spot Test Başarı Durumu	**4**	2	%4	**-**	-
Uçuş Kontrollerinde Başarı Durumu	**4**	3	%4	%5	3,75

Tablo 18 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 2' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Geleneksel Havayolu 1' de Ana ve Alt Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar	Geleneksel Havayolu 1' de Alınan Performans Puanları	Geleneksel Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 2' ye Göre Puan Karşılıkları
Yolcu Geri Bildirimleri	**12**	**8**	**%12**	**%14**	**10**
Yolcu Teşekkürü Sayısı	**4**	2	%4	%2	1
Yolcu Şikâyeti Sayısı	**8**	6	%8	%12	9
Toplam ve Dönüştürülebilir Performans Kriter/ Alt Kriter Puanı/ Yüzdesi	**92**	**60 / 47**	**%92 / %76**	**%100 / %94**	**59,82**
Dönüşümden Elde Edilen Nihai Sonuç	Performans kriterlerindeki farklılıktan kaynaklı değerlendirmeye alınabilen toplam 60 puan üzerinden alınan 47 puanın 59,82 puana dönüşmesi doğru bir sonuç olmayacaktır. Her 1 puan, dönüştürülürken 1,2727' ye karşılık gelmektedir. Dönüşümün sağlıklı ve doğru yapılabilmesi için performans kriterlerindeki farklılıklar dikkate alınarak ana ve alt kriterlerde değerlendirme dışı kalan 17 (64-47=17) puanın karşılığı 21,63 (17x1,2727) puanın ilave edilmesi gereklidir. Bu nedenle dönüştürülen performans puanı 81,45 olmalıdır.				**59,82 + 21,63 = 81,45**
Geleneksel Havayolu 1' de Olup Geleneksel Havayolu 2' de Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı					
Havayolu Personelinin Kabin Ekibi Hakkında Yaptığı Değerlendirmeler	**8**	**4**	**%8**		
Gizli Yolcu Değerlendirmeleri	**4**	2	%8		
Havayolu Personelinin Seyahat Amaçlı Uçuşa Katıldığında Yaptığı Değerlendirme	**4**	2	-		
Toplam	**100**	**64**	**%100**	**%100**	**81,45**

Tablo 18' de verilen örnek incelendiğinde aynı iş modelini benimseyen iki havayolunun performans değerlendirmede kullandığı performans kriterlerinin ve ağırlıklarının farklı olması nedeniyle kabin görevlisinin işgöreni olduğu havayolunda 64 olan performans puanının, transfer olacağı havayolunun performans değerlendirme sisteminde 59,82 puana karşılık gelebileceği görülmektedir. Örnekte; mevcut durumda çalışılan havayolundaki 1 performans puanının, transfer olunacak havayolundaki 1

performans puanına etkisi hesaplanarak, dönüşümde dikkate alınamadığından eksik kalan performans puanlarının karşılığı bulunmuş ve böylece transfer aşamasında 59,82 puan yerine 81,45 puanın dikkate alınması gerektiği gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 18' de performans değerlendirme sonucunda elde edilen 64 puanı oluşturan ana ve alt kriterlerden yalnızca 47 puana karşılık gelen kısmı kullanılabilmiş ve kabin görevlisinin 47 puan aldığı kriterler için gösterdiği performansı, geriye kalan 17 puan içinde aynı oranda gösterdiği kabul edilerek performans puanlarının dağılımının benzer olacağı varsayılmıştır. Sonuç olarak tablodaki ana/ alt kriter puanları ve ağırlıklarından dönüştürülebilir durumda olan her 1 puanın geleneksel havayolu 2' ye 1,2727 puan etkisi bulunmaktadır. Bu durumda 21,63 puanın dönüştürülemeyen 17 puanın yerine ilave edilmesi ile 81,45 olarak bulunabilecektir.

Tablo 19, 20 ve 21' de, Tablo 18' de olduğu gibi performans puanı dönüştürme işlemi sonucunda ortaya çıkan performans puanı ile dönüştürmede eksik kalan puanların yeniden hesaplanması yoluyla ulaşılan ve transfer sürecinde dikkate alınması gerektiği düşünülen puan durumları birlikte verilmektedir.

Tablo 19' da geleneksel havayolu 2' den düşük maliyetli havayolu 1' e transfer edilecek bir kabin görevlisinin geleneksel havayolu 2' deki performans puanının düşük maliyetli havayolu 1' deki performans değerlendirme kriter ve ağırlıklarına göre karşılığı gösterilmektedir.

Tablo 19: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' in Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	**Geleneksel Havayolu 2' de Ana ve Alt Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar**	**Geleneksel Havayolu 2' de Alınan Performans Puanları**	**Geleneksel Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları**	**Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları**	**Düşük Maliyetli Havayolu 1'e Göre Puan Karşılıkları**
Kurumsal Aidiyet	**12**	**6**	**%12**	**%10**	**4**
Örgütsel Bağlılık	**7**	4	%7	-	-
Üniforma Bütünlüğü ve Kişisel Bakım	**5**	2	%5	%10	4

Tablo 19 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' in Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Geleneksel Havayolu 2' de Ana ve Alt Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar	Geleneksel Havayolu 2' de Alınan Performans Puanları	Geleneksel Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1'e Göre Puan Karşılıkları
İş Birliği ve Ekip İçi İletişim	**10**	**7**	**%10**	**%5**	**3,6**
Ekip Arkadaşlarıyla Etkili İletişim Kurmak	**5**	3	%5	%2	1,2
Uçuş Esnasında Kabin Ekibi Arasında Problem Yaşanması Durumunda Rapor Etme ve/ veya Edilme Sayısı	**5**	4	%5	%3	2,4
Analiz Etme ve Problem Çözme	**7**	**3**	**%7**	**%5**	**2,09**
Yolcuya Alternatif Sunmak	**4**	1	%4	%3	0,75
Yolcu Problemlerini Hızlı Çözmek	**3**	2	%3	%2	1,34
Sürekli Öğrenme ve Kişisel Gelişim	**3**	**2**	**%3**	**%10**	**5,5**
Öğrenmeye Açık Olmak	**1**	1	%1	%3	3
Eleştiriye Açık Olmak	**-**	-	-	%2	-
İsteğe Bağlı Mesleki Gelişim Aktivitelerine Katılım	**2**	1	%2	%5	2,5
Etkili İletişim ve Müşteri Odaklılık	**6**	**4**	**%6**	**%8**	**5,34**
Güler Yüzle Yolcu Karşılamak	**3**	2	%3	%8	5,34
Uçuş Boyunca Pozitif Beden Dili Kullanmak	**3**	1	%3	-	**-**
Operasyon Standart ve Prosedürlerine Uyma	**12**	**8**	**%12**	**%8**	**10**
Yayınlanan Dokümanları Takip Etme	**2**	6	%2	%3	9
Prosedürleri Uygulamak	**10**	2	%10	%5	1
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	**8**	**5**	**%8**	**%15**	**9**
İstirahat Raporu Alma Sıklığı	**5**	2	%5	%10	4
İş Kazası Yaşama Sıklığı	**3**	3	%3	%5	5

Tablo 19 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' in Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Geleneksel Havayolu 2' de Ana ve Alt Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar	Geleneksel Havayolu 2' de Alınan Performans Puanları	Geleneksel Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1'e Göre Puan Karşılıkları
Eğitim Sonuçlarındaki Başarı Durumu	**6**	**4**	**%6**	**%4**	**1,34**
Tazeleme Eğitimlerinin Sonucundaki Başarı Durumu	**6**	4	%6	%2	1,34
E-Learning Eğitimlerini Zamanında Tamamlama	**-**	-	**-**	%2	-
Yabancı Dil Seviyesi	**7**	**5**	**%7**	**%6**	**1,8**
İngilizce Yeterlilik	**5**	3	%5	%3	1,8
Etkili Anons Yapabilme	**-**	-	-	%3	-
Birden Fazla Yabancı Dil Konuşabilme	**2**	2	%2	**-**	-
Acil ve Normal Durum Bilgi Kontrolü	**5**	**4**	**%5**	**%4**	**3,2**
Uçuş Kontrollerinde Başarı Durumu	**5**	4	%5	%4	3,2
Yolcu Geri Bildirimleri	**14**	**10**	**%14**	**%5**	**4,34**
Yolcu Teşekkürü Sayısı	**2**	2	%2	%3	3
Yolcu Şikâyeti Sayısı	**12**	8	%12	%2	1,34
Toplam ve Dönüştürülebilir Performans Kriter/ Alt Kriter Puanı/ Yüzdesi	**90**	**58 / 51**	**%90 / %78**	**%80 / %73**	**50,21**
Dönüşümden Elde Edilen Nihai Sonuç	Performans kriterlerindeki farklılıktan kaynaklı değerlendirmeye alınabilen toplam 58 puan üzerinden alınan 51 puanın 50,21 puana dönüşmesi doğru bir sonuç olmayacaktır. Her 1 puan, dönüştürülürken 0,9845' e karşılık gelmektedir. Dönüşümün sağlıklı ve doğru yapılabilmesi için performans kriterlerindeki farklılıklar dikkate alınarak ana ve alt kriterlerde değerlendirme dışı kalan 14 (65-51=14) puanın karşılığı 13,78 (14x0,9845) puanın ilave edilmesi gereklidir. Bu nedenle dönüştürülen performans puanı 63,99 olmalıdır.				**50,21 + 13,78 = 63,99**

Geleneksel Havayolu 2' de Olup Düşük Maliyetli 1 Havayolunda Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı			Düşük Maliyetli 1 Havayolunda Olup Geleneksel Havayolu 2' de Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı			
İkram Servisi	**10**	**7**	**%10**	**Satış Odaklılık**	**%20**	
Güler Yüzlü Servis	**10**	7	%10	Yiyecek-İçecek	**%15**	
Ürünlerin Doğru ve Etkili Sunumu	**-**	**-**	-	Ürünlerinin Satışı		
				Duty Free ve Hediyelik Ürün Satışı	**%5**	
Toplam	**100**	**65**	**%100**	**%100**		**63,99**

Tablo 19’ da verilen örnek incelendiğinde performans değerlendirmesinde kullanılan performans kriterlerinin ve ağırlıklarının farklı olmasına bağlı olarak geleneksel havayolu 2’ den düşük maliyetli havayolu 1’ e transfer olan kabin görevlisinin 65 olan performans puanını oluşturan ana ve alt kriterlerden yalnızca 51 puana karşılık gelen kısmının kullanılabildiği görülmektedir. Kabin görevlisinin 51 puan aldığı kriterler için gösterdiği performansı, geriye kalan 14 puan içinde aynı oranda gösterdiği kabul edilerek performans puanlarının dağılımının benzer olacağı varsayılmıştır. Sonuç olarak tablodaki ana/ alt kriter puanları ve ağırlıklarından dönüştürülebilir durumda olan her 1 puanın düşük maliyetli havayolu 1’ e 0,9845 puan etkisi bulunmaktadır. Bu durumda 13,78 puanın dönüştürülemeyen 14 puanın yerine ilave edilmesi ile sonuç 63,99 olarak bulunabilecektir.

Tablo 20’ de düşük maliyetli havayolu 1’ den geleneksel havayolu 1’ e transfer edilecek bir kabin görevlisinin düşük maliyetli havayolu 1’ deki performans puanının geleneksel havayolu 1’ deki performans değerlendirme kriter ve ağırlıklarına göre karşılığı gösterilmektedir.

Tablo 20: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 1’ deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 1’ nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	**Düşük Maliyetli Havayolu 1’ de Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar**	**Düşük Maliyetli Havayolu 1’ de Alınan Performans Puanları**	**Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları**	**Geleneksel Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları**	**Geleneksel Havayolu 1’e Göre Puan Karşılıkları**
Kurumsal Aidiyet	**10**	**6**	**%10**	**%8**	**1,8**
Örgütsel Bağlılık	-	-	-	%5	-
Üniforma Bütünlüğü ve Kişisel Bakım	**10**	6	%10	%3	1,8
İş Birliği ve Ekip İçi İletişim	**5**	**3**	**%5**	%9	3,5
Ekiple Uyumlu Çalışmak ve Görev Alanı Dışında Yardımcı Olmak	-	-	-	%3	-
Ekip Arkadaşlarıyla Etkili İletişim Kurmak	**2**	1	%2	%3	1,5
Uçuş Esnasında Kabin Ekibi Arasında Problem Yaşanması Durumunda Rapor Etme ve/ veya Edilme Sayısı	**3**	2	%3	%3	2

Tablo 20 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Düşük Maliyetli Havayolu 1' de Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar	Düşük Maliyetli Havayolu 1' de Alınan Performans Puanları	Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 1'e Göre Puan Karşılıkları
Analiz Etme ve Problem Çözme	**5**	**4**	**%5**	**%5**	**3,34**
Yolcuya Alternatif Sunmak	**2**	2	%2	**-**	-
Yolcu Problemlerini Hızlı Çözmek	**3**	2	%3	%5	3,34
Sürekli Öğrenme ve Kişisel Gelişim	**10**	**8**	**%10**	**%5**	**3,42**
Öğrenmeye Açık Olmak	**3**	2	%3	%2	1,34
Eleştiriye Açık Olmak	**2**	2	%2	%2	2
İsteğe Bağlı Mesleki Gelişim Aktivitelerine Katılım	**5**	4	%5	%1	0,08
Etkili İletişim ve Müşteri Odaklılık	**8**	**6**	**%8**	**%7**	**3**
Güler Yüzle Yolcu Karşılamak	**8**	6	%8	%4	3
Uçuş Boyunca Pozitif Beden Dili Kullanmak	**-**	-	-	%3	-
Operasyon Standart ve Prosedürlerine Uyma	**8**	**7**	**%8**	**%9**	**8,2**
Yayınlanan Dokümanları Takip Etme	**3**	3	%3	%5	5
Prosedürleri Uygulamak	**5**	4	%5	%4	3,2
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	**15**	**12**	**%15**	**%6**	**5,2**
İstirahat Raporu Alma Sıklığı	**10**	8	%10	%4	3,2
İş Kazası Yaşama Sıklığı	**4**	4	%4	%2	2
Eğitim Sonuçlarındaki Başarı Durumu	**4**	**3**	**%4**	**%7**	**6**
Tazeleme Eğitimlerinin Sonucundaki Başarı Durumu	**2**	2	%2	%5	5
E-Learning Eğitimlerini Zamanında Tamamlama	**2**	1	%2	%2	1

Tablo 20 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 1' deki Performans Puanının Geleneksel Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Düşük Maliyetli Havayolu 1' de Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar	Düşük Maliyetli Havayolu 1' de Alınan Performans Puanları	Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu 1'e Göre Puan Karşılıkları
Yabancı Dil Seviyesi	**6**	**4**	**%6**	**%8**	**6,67**
İngilizce Yeterlilik	**3**	3	%3	%6	6
Etkili Anons Yapabilme	**3**	1	%3	%2	0,67
Acil ve Normal Durum Bilgi Kontrolü	**4**	**3**	**%4**	**%8**	**3**
Spot Test Başarı Durumu	**-**	-	**-**	%4	-
Uçuş Kontrollerinde Başarı Durumu	**4**	3	%4	%4	3
Yolcu Geri Bildirimleri	**5**	**4**	**%5**	**%12**	**10,67**
Yolcu Teşekkürü Sayısı	**3**	2	%3	%4	2,67
Yolcu Şikâyeti Sayısı	**2**	2	%2	%8	8
Toplam ve Dönüştürülebilir Performans Kriter/ Alt Kriter Puanı/ Yüzdesi	**80**	**60 / 58**	**%80 / %78**	**%84 / %69**	**54,8**
Dönüşümden Elde Edilen Nihai Sonuç	Performans kriterlerindeki farklılıktan kaynaklı değerlendirmeye alınabilen toplam 60 puan üzerinden alınan 58 puanın 54,8 puana dönüşmesi doğru bir sonuç olmayacaktır. Her 1 puan, dönüştürülürken 0,9448' e karşılık gelmektedir. Dönüşümün sağlıklı ve doğru yapılabilmesi için performans kriterlerindeki farklılıklar dikkate alınarak ana ve alt kriterlerde değerlendirme dışı kalan 17 (75-58=17) puanın karşılığı 16,06 (17x0,9448) puanın ilave edilmesi gereklidir. Bu nedenle dönüştürülen performans puanı 70,86 olmalıdır.				**54,8 + 16,06 = 70,86**

Düşük Maliyetli 1 Havayolunda Olup Geleneksel Havayolu 1' de Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı				**Geleneksel Havayolu 1' de Olup Düşük Maliyetli 1 Havayolunda Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı**		
Satış Odaklılık	**20**	**15**	**%20**	**Havayolu Personelinin Kabin Ekibi Hakkında Yaptığı Değerlendirmeler**	**%8**	
Yiyecek- İçecek Ürünlerinin Satışı	**15**	12	%15	Gizli Yolcu Değerlendirmeleri	**%8**	
Duty Free ve Hediyelik Ürünlerin Satışı	**5**	3	%5	Havayolu Personelinin Seyahat Amaçlı Uçuşa Katıldığında Yaptığı Değerlendirme	**-**	
				İkram Servisi	**%8**	
				Güler Yüzlü Servis	**%5**	
				Ürünlerin Doğru ve Etkili Sunumu	**%3**	
Toplam	**100**	**75**	**%100**	**%100**		**70,86**

Tablo 20’ de verilen örnek incelendiğinde performans değerlendirmesinde kullanılan performans kriterlerinin ve ağırlıklarının farklı olmasına bağlı olarak düşük maliyetli havayolu 1’ den geleneksel havayolu 1’ e transfer olan kabin görevlisinin 75 olan performans puanını oluşturan ana ve alt kriterlerden yalnızca 58 puana karşılık gelen kısmının kullanılabildiği görülmektedir. Kabin görevlisinin 58 puan aldığı kriterler için gösterdiği performansı, geriye kalan 17 puan içinde aynı oranda gösterdiği kabul edilerek performans puanlarının dağılımının benzer olacağı varsayılmıştır. Sonuç olarak tablodaki ana/ alt kriter puanları ve ağırlıklarından dönüştürülebilir durumda olan her 1 puanın geleneksel havayolu 1’ e 0,9448 puan etkisi bulunmaktadır. Bu durumda 16,06 puanın dönüştürülemeyen 17 puanın yerine ilave edilmesi ile sonuç 70,86 olarak bulunabilecektir.

Tablo 21’ de düşük maliyetli havayolu 2’ den düşük maliyetli havayolu 1’ e transfer edilecek bir kabin görevlisinin düşük maliyetli havayolu 2’ deki performans puanının düşük maliyetli havayolu 1’ deki performans değerlendirme kriter ve ağırlıklarına göre karşılığı gösterilmektedir.

Tablo 21: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 2’ deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1’ nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	**Düşük Maliyetli Havayolu 2’ de Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar**	**Düşük Maliyetli Havayolu 2’ de Alınan Performans Puanları**	**Düşük Maliyetli Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları**	**Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları**	**Düşük Maliyetli Havayolu 1’e Göre Puan Karşılıkları**
Kurumsal Aidiyet	**5**	**4**	**%5**	**%10**	-
Örgütsel Bağlılık	**5**	4	%5	**-**	-
Üniforma Bütünlüğü ve Kişisel Bakım	**-**	-	**-**	%10	-
İş Birliği ve Ekip İçi İletişim	**10**	**8**	**%10**	**%5**	**4,4**
Ekiple Uyumlu Çalışmak ve Görev Alanı Dışında Yardımcı Olmak	**2**	1	%2	-	**-**
Ekip Arkadaşlarıyla Etkili İletişim Kurmak	**3**	3	%3	%2	2
Uçuş Esnasında Kabin Ekibi Arasında Problem Yaşanması Durumunda Rapor Etme ve/ veya Edilme Sayısı	**5**	4	%5	%3	2,4

Tablo 21 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Düşük Maliyetli Havayolu 2' de Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar	Düşük Maliyetli Havayolu 2' de Alınan Performans Puanları	Düşük Maliyetli Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1'e Göre Puan Karşılıkları
Analiz Etme ve Problem Çözme	**10**	**8**	**%10**	**%5**	**4**
Yolcuya Alternatif Sunmak	**5**	4	%5	%2	1,6
Yolcu Problemlerini Hızlı Çözmek	**5**	4	%5	%3	2,4
Öğrenmeye Açık Olmak	**5**	4	%5	%3	2,4
Eleştiriye Açık Olmak	**3**	2	%3	%2	1,34
İsteğe Bağlı Mesleki Gelişim Aktivitelerine Katılım	**-**	-	-	%5	-
Etkili İletişim ve Müşteri Odaklılık	**6**	**4**	**%6**	**%8**	**8**
Güler Yüzle Yolcu Karşılamak	**2**	2	%2	%8	8
Uçuş Boyunca Pozitif Beden Dili Kullanmak	**4**	2	%4	-	-
Operasyon Standart ve Prosedürlerine Uyma	**7**	**5**	**%7**	**%8**	**5,75**
Yayınlanan Dokümanları Takip Etme	**3**	2	%3	%3	2
Prosedürleri Uygulamak	**4**	3	%4	%5	3,75
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	**16**	**9**	**%16**	**%15**	**8,25**
İstirahat Raporu Alma Sıklığı	**8**	5	%8	%10	6,25
İş Kazası Yaşama Sıklığı	**8**	4	%8	%4	2
Eğitim Sonuçlarındaki Başarı Durumu	**3**	**2**	**%3**	**%4**	**1,34**
Tazeleme Eğitimlerinin Sonucundaki Başarı Durumu	**3**	2	%3	%2	1,34
E-Learning Eğitimlerini Zamanında Tamamlama	**-**	-	-	%2	-

Tablo 21 Devam: Tecrübeli Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolu 2' deki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolu 1' nin Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Düşük Maliyetli Havayolu 2' de Kriter Başına Alınabilecek Azami Puanlar	Düşük Maliyetli Havayolu 2' de Alınan Performans Puanları	Düşük Maliyetli Havayolu 2 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1 Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu 1'e Göre Puan Karşılıkları
Yabancı Dil Seviyesi	**7**	**4**	**%7**	**%6**	**4,5**
İngilizce Yeterlilik	**6**	3	%6	%3	1,5
Etkili Anons Yapabilme	**1**	1	%1	%3	3
Acil ve Normal Durum Bilgi Kontrolü	**3**	**2**	**%3**	**%4**	**2,67**
Uçuş Kontrollerinde Başarı Durumu	**3**	2	%3	%4	2,67
Satış Odaklılık	**25**	**18**	**%25**	**%20**	**14,75**
Yiyecek- İçecek Ürünlerinin Satışı	**20**	13	%20	%15	9,75
Duty Free ve Hediyelik Ürünlerin Satışı	**5**	5	%5	%5	5
Toplam ve Dönüştürülebilir Performans Kriter/ Alt Kriter Puanı/ Yüzdesi	**100**	**70 / 63**	**%100 / %89**	**%95 / %78**	**57,4**
Dönüşümden Elde Edilen Nihai Sonuç	Performans kriterlerindeki farklılıktan kaynaklı değerlendirmeye alınabilen toplam 70 puan üzerinden alınan 63 puanın 57,4 puana dönüşmesi doğru bir sonuç olmayacaktır. Her 1 puan, dönüştürülürken 0,911' e karşılık gelmektedir. Dönüşümün sağlıklı ve doğru yapılabilmesi için performans kriterlerindeki farklılıklar dikkate alınarak alt kriterlerde değerlendirme dışı kalan 7 (70-63=7) puanın karşılığı 6,377 (7x0,911) puanın ilave edilmesi gereklidir. Bu nedenle dönüştürülen performans puanı 63,777 olmalıdır.				**57,4 + 6,377 = 63,777**
				Düşük Maliyetli Havayolu 1' de Olup Düşük Maliyetli Havayolu 2' de Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı	
				Yolcu Geri Bildirimleri **%5**	
				Yolcu Teşekkürü Sayısı **%3**	
				Yolcu Şikâyeti Sayısı **%2**	
Toplam	**100**	**70**	**%100**	**%100**	**63,777**

Tablo 21’ de verilen örnek incelendiğinde performans değerlendirmesinde kullanılan performans kriterlerinin ve ağırlıklarının farklı olmasına bağlı olarak düşük maliyetli havayolu 2’ den düşük maliyetli havayolu 1’ e transfer olan kabin görevlisinin 70 olan performans puanını oluşturan ana ve alt kriterlerden yalnızca 63 puana karşılık gelen kısmının kullanılabildiği görülmektedir. Kabin görevlisinin 63 puan aldığı kriterler için gösterdiği performansı, geriye kalan 7 puan içinde aynı oranda gösterdiği kabul edilerek performans puanlarının dağılımının benzer olacağı varsayılmıştır. Sonuç olarak tablodaki ana/ alt kriter puanları ve ağırlıklarından dönüştürülebilir durumda olan her 1 puanın düşük maliyetli havayolu 1’ e 0,911 puan etkisi bulunmaktadır. Bu durumda 6,377 puanın dönüştürülemeyen 7 puanın yerine ilave edilmesi ile sonuç 63,777 olarak bulunabilecektir.

Tablo 18- 19- 20 ve 21’ de görüleceği üzere bir havayolundan diğerine transfer olurken kabin görevlisinin son performans puanını oluşturan unsurlardan bir kısmı transfer olunacak havayolunda bulunmayabilmekte ve bu da puan kaybı yaşanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, ana performans kriterlerinin ve alt kriterlerin ağırlıklarının farklı olması da performans puanının dönüştürülmesinde sonucun farklı çıkmasını etkileyebilmektedir. Yaşanan puan kaybı hem tecrübeli kabin memurunun tedarik ve seçim sürecinde hem de kıdem ve pozisyonun belirlenmesinde dezavantaj yaratabilmektedir.

Birçok havayolunda, kabin görevlisinin işe başlama tarihi kıdem ve pozisyonunun belirlenmesinde ilk sıraya koyulmasına karşın rekabet avantajı sağlanabilmesi için etkili bir insan kaynakları yönetimi uygulanması, liyakat ilkesi gereğince kıdem ve pozisyonun hak eden kabin görevlisine verilmesi ve iş analizlerine uygun olarak doğru işe doğru kabin görevlisinin atanması gerekmektedir. Bu nedenle, kabin görevlisinin performans değerlendirme süreçleri sonunda elde ettiği geçmiş başarı puanlarının bir diğer havayoluna transfer olunması durumunda dikkate alınması havayolunun sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir.

Kabin görevlisinin geçmiş performans sonuçları ile tecrübesi arasında ilişki kurulması hem işe alım hem de kıdem ve pozisyon belirlenmesi kararlarının alınmasına katkı sağlayacaktır. Tezin önceki bölümlerinde açıklanmaya çalışılan avantajları elde edebilmek için transfer edeceği kabin görevlisinin geçmiş performans durumu ile tecrübesi arasında ilişki kurarak kıdem ve pozisyon belirlemek isteyen bir

havayolunun, kabin görevlisi transfer ederken yukarıda bahsedilen performans puanlarının eksik hesaplanması problemi nedeniyle uygun kıdem ve pozisyonu belirlemesini sağlayabilecek ortak bir sistem/ model bulunmamaktadır.

Tablo 18, 19, 20 ve 21' de yer alan örneklerde gösterildiği gibi, performans puanlarını dönüştürürken kullanılamadığı için eksik kalan puanların sonuca etkisinin yeniden hesaplanarak dönüşüm puanının üzerine eklenmesi ve bir önceki bölümde ifade edildiği üzere kabin görevlisinin tecrübe ve kıdem/ pozisyonun belirli bir oranının transfer olunacak havayolu tarafından kabul edilmesi, geçmiş performans durumları ile tecrübe arasında ilişki kurulabilmesine imkân sağlayacaktır. Bu hesaplamanın yapılabilmesi için örneklerde gösterildiği gibi havayollarının kabin görevlisi performansı değerlendirirken kullandıkları ana ve alt kriterler ile ağırlıklarının biliniyor olması gerekmektedir.

Mevcut durumda, havayolları performans değerlendirme de hangi kriterleri ve ağırlıkları kullandıklarını işletme içi bilgi olarak kabul ederek paylaşmamakta ve iş modellerine göre ortak bir performans değerlendirme sistemi/ modeli kullanılamamaktadır. Bu nedenle transfer edilmesi düşünülen kabin görevlisinin geçmiş performans durumları ile tecrübesi arasında ilişki kurulaması problemi devam etmektedir.

Bir sonraki bölümde, aynı iş modelini benimseyen havayolları arasında ortak kabul edilmesi önerilen performans değerlendirme kriterleri ve ağırlıkları ile farklı iş modelini benimseyen havayolları arasında kabin görevlisi transferi durumunda bu bölümde açıklanan eksik puanların yeniden hesaplanması yönteminin birlikte kullanılması önerilerek söz konusu probleme çözüm getirilmesi amaçlanmıştır.

2.2.2 Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi

Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe, havacılık teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak geçmişten bu yana hızlı değişimler yaşanmaktadır. Yıllar içerisinde, daha uzak mesafelere çok daha fazla sayıda yolcuyu düşük yakıt maliyetleri ile taşımaya imkân veren yeni uçak tiplerinin ortaya çıkması ve düşük yakıt maliyetlerine bağlı olarak azalan bilet fiyatları, yolcuların hava yolu ile seyahat etme talebini artırmış, havayolları artan yolcu talebini karşılayabilmek için daha fazla destinasyona daha sık aralıklarla uçuş yapmaya başlamıştır. Havayolu ile yolcu

taşımacılığı sektöründe deregülasyon kararının alınması ile de pazara birçok yeni havayolu dahil olmuştur.

Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe yukarıda sayılan nedenlere bağlı olarak yaşanan hızlı büyüme, havayollarının kabin görevlisi talebini artırmıştır. Özellikle, uluslararası sivil havacılık kuruluşları tarafından; artan havayolu, uçak, uçuş, yolcu ve destinasyon sayısının, emniyet ve güvenliği olumsuz etkilemesini önlemek amacıyla birçok yasal düzenleme yapılması ve uçak başına bulundurulması gereken kabin görevlisi sayısının belirlenmesinde uçuş sıklığı, mesafe gibi etkenlerin dikkate alınması, havayollarının çalıştırması gereken kabin görevlisi sayısını doğrudan etkilemiştir.

Zamanla sayısı hızla artan havayolları, sektörde artan rekabetin etkisiyle farklı iş modelleri benimsemiş ve sundukları hizmetleri farklılaştırarak diğer iş modellerini benimseyen havayolları ile rekabet etmekten bir ölçüde kaçınmayı başarmıştır. Ancak, son dönemde doluluk oranlarının doygunluk noktasına ulaşması gibi sebeplerle, farklı iş modellerinde sunulan hizmetlerin diğer iş modellerini benimseyen havayolları tarafından da yolcuya sunulmaya başlanması, iş modelleri arasında hizmet farklılıklarının gittikçe azalmasına ve dolayısıyla havayolunun sektörde tutunabilmek için daha çok çaba sarf etmesine neden olmuştur.

Havayolları, günümüzde gittikçe birbirine yakınlaşan hizmet farklılıkları nedeniyle, hizmet kalitesini artırarak yeni yolcular bulmak ve daha da önemlisi eski yolcuları tarafından tekrar tercih edilmek için yoğun çaba göstermektedir. Havayolları, kabin görevlilerinin yolcunun hizmet kalitesi algısında bıraktığı izlenimin, tekrar tercih edilme oranını etkilediğinin farkında olduklarından, özellikle son dönemde tecrübeli ve performansı yüksek kabin görevlilerini istihdam ederek rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Kabin görevlileri ise çoğunlukla daha iyi ücret ve sosyal haklar için çalıştıkları havayolundan bir diğer havayoluna transfer olmayı istemektedir.

Havayolları arasında kabin görevlisi transferi gerçekleştirilirken iki önemli problem ile karşılaşılmaktadır. Bu problemlerden ilki; hizmet kalitesini artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla tecrübeli ve performansı yüksek kabin görevlilerini transfer etmek isteyen havayolunun, kabin görevlisinin yalnızca tecrübesi hakkında bilgi sahibi olmasıdır. Havayolları arasında ortak kullanılan bir performans

değerlendirme sistemi olmadığından, kabin görevlisinin geçmiş performans durumları izlenememekte, dolayısıyla tedarik ve seçim sürecinin doğru yönetebilmesi mümkün olmamaktadır.

Örneğin; mesleki tecrübesi diğer adaylardan fazla olduğu için işe alınan bir kabin görevlisi, önceki havayolunda devamsızlık, uçuşa geç kalma, yolcu şikâyeti ve ekip arkadaşlarıyla uyumsuzluk gibi kriterlerde amirleri tarafından düşük performans puanları ile değerlendirilmiş olsa bile geçmiş performans durumu izlenemediğinden, transfer talebinde bulunan havayolunun tedarik ve seçim süreci boyunca bu performans durumundan bilgisi olamamaktadır.

Kabin görevlisi transferinde yaşanan ikinci problem ise; kabin görevlisinin, havayolları arasında ortak bir performans değerlendirme sistemi olmaması nedeniyle geçmiş performans durumlarını yeni transfer olduğu havayoluna sunamaması ve dolayısıyla bir önceki havayolundaki kıdem ve pozisyonda işe başlatılmamasıdır.

Örneğin; bir önceki havayolunda kabin amiri pozisyonunda ve yüksek kıdemle çalışan kabin görevlisi, transfer olduğu havayolunda kendisi ile aynı tecrübeye sahip kabin amirleri ile aynı kıdem derecesinden ve çoğunlukla da son pozisyonu ile aynı pozisyondan işe başlatılmamaktadır. Kabin görevlisinin, tecrübesine oranla daha düşük kıdem ve pozisyonda işe başlatılması problemi yine iki nedene dayanmaktadır. Bunlardan ilki, kabin görevlisinin geçmiş performans durumlarını sunamaması nedeniyle havayolunun kabin görevlisinin performansından emin olamaması, ikincisi ise geçmiş kıdem ve pozisyonun aynen kabul edilmesi durumunda çalışma barışının bozulabileceği endişesidir.

Kabin görevlisi transferinde karşılaşılan problemlerin temel nedeni, havayolları arasında ortak bir performans değerlendirme sisteminin olmamasıdır. Havayollarının farklı rekabet stratejilerine uygun olarak farklı iş modelleri benimsemiş olmaları ve de aynı iş modelini benimseyen havayollarının birbirlerine karşı farklı özelliklerini ön plana çıkartarak rekabet etme çabaları, havayolları arasında ortak bir performans değerlendirme sisteminin kullanılmamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla havayolları, kabin görevlilerinin performansını değerlendirirken çoğunlukla farklı ana ve alt kriterler ve ağırlıkları kullanmaktadır.

Çalışmada önerilen, '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi*'; aynı iş modelini

benimseyen havayolları arasında gerçekleşen tecrübeli kabin görevlisi transferinde geçmiş performans durumunun dikkate alınamaması probleminin doğrudan, farklı iş modelini benimseyen havayolları arasında gerçekleşen kabin görevlisi transferinde ise geçmiş performans durumunun transfer olunacak farklı iş modelini benimseyen havayolunun performans değerlendirme kriter ve ağırlıklarına dönüştürülerek çözülebilmesi amacıyla tasarlanmıştır.

'*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi*' kabul gördüğü takdirde, havayollarının kabin görevlisi transferinde yürüttüğü tedarik ve seçim faaliyetlerine önemli ölçüde katkı sağlayabilecektir. Örneğin; tecrübeli kabin görevlisi transfer etmek isteyen bir havayolu, iş ilanında adaydan, eğer aynı iş modelini benimseyen bir havayolunda çalışıyorsa geçmiş performans durumlarını, farklı iş modeli benimsemiş bir havayolunda çalışıyor ise dönüştürülmüş performans durumlarını yanında getirmesini isteyebilecektir. Yine iş ilanında, geçmiş performans durumunun belirli bir puanın üstünde olması gerektiğine dair bir koşul belirlenmişse, tedarik ve seçim sürecinde harcanan zaman ve katlanılan maliyet açısından tasarruf sağlanabilecektir.

Mevcut durumda, havayollarının kabin görevlilerinin performansını değerlendirirken dikkate aldıkları kriterleri birbirleri ile paylaşmama eğiliminde olmaları nedeniyle, tezin önceki bölümlerinde görev ve sorumluluklarına değinilmiş olan IATA gibi güvenilir ve düzenleyici bir kurumun, modelin kullanımına aracılık ederek yaygınlaşmasını sağlaması önem arz etmektedir. Havayollarının, IATA bünyesinde kurulmasını önerdiğimiz bir departman ile kabin görevlilerinin performans durumlarını paylaşması, havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün büyük çoğunluğunu oluşturan kabin görevlilerinin, havayolları arasında transfer olurken karşılaştıkları problemlerin çözümü için önerdiğimiz '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi*' ne önemli katkı sağlayacaktır.

Önceki bölümlerde ifade edildiği üzere, önümüzdeki 20 yıllık süreçte, havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün artan ihtiyaçlarını karşılamak için çok sayıda yeni kabin ekibine ihtiyaç duyulması beklenmektedir. Havayolları tarafından yolcuya sunulan hizmetler arasındaki farklılıklar, destinasyon sayısı ve doluluk oranlarında yaşanan doygunluğa bağlı olarak artan rekabetin etkisiyle gün geçtikçe azalmaktadır.

Bu durum, havayollarını, hizmet kalitesini artırarak rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla tecrübeli kabin görevlisi transferi gerçekleştirmeye yönlendirmektedir. Transfer olan kabin görevlisi, transfer eden havayolu ve kendisinden transfer gerçekleştirilen havayolu açısından ortaya çıkan problemler, kabin görevlisi mesleğin havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe artan önemine paralel olarak önem kazanmaktadır.

IATA gibi uluslararası düzeyde otoriteye ve saygınlığa sahip ve düzenleyici görevde bulunan bir kuruluşun; kabin görevlisi açısından kıdem/ pozisyon devredememe problemine, transfer eden havayolu açısından tedarik ve seçim sürecini etkili yönetememesi problemine ve son olarak da kendisinden kabin görevlisi transfer edilen havayolunun katlanması gereken maliyetlere bir çözüm bulması ya da bulunan çözümlere destek olması, önemi gittikçe artan kabin görevliliği mesleğine belirli standartlar getirilebilmesi açısından önemli bir katkıda bulunabilecektir.

Kabin görevlileri, yetkili sivil havacılık otoritesi tarafından görevlendirilmiş kurumlar tarafından sertifikalandırılmaktadır. Söz konusu sertifikalara işlenen numaranın, IATA bünyesinde kurulmasını önerdiğimiz departmana üye olan kabin görevlilerine kimlik numarası olarak verilmesi de yine modelin önerileri arasında yer almaktadır. Bu şekilde bir kimlik tanıma sisteminin olmasının isim benzerliği gibi durumları önleyeceği düşünülmektedir. Kişisel bilgilerin izinsiz paylaşılmaması için, kabin görevlisi transferi için iş ilanı veren havayolu tarafından, adayın süreç boyunca geçmiş performans durumunun izlenmesine izin vermesi ve başvuru esnasında yanında IATA tarafından kimlik numarası olarak kabul edilen sertifika numarasını bulundurması ya da IATA' dan kendisinin talep ederek aldığı dönüştürülmüş performans durumunu getirmesi talep edilebilecektir.

Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi' nin havayolları tarafından yaygın olarak kullanılması durumunda, kabin görevlisi transferinde geçmiş performans durumları izlenebilir olacağından, kabin görevlisinin tecrübesine oranla daha düşük kıdem ve pozisyonda işe başlatılması problemine bir ölçüde çözüm getirilebilecektir. Kabin görevlisinin mesleki performansı hakkında bilgi sahibi olan havayolu, tecrübeye oranla uygun kıdem ve pozisyonun verilmesinde daha rahat karar verebilecektir.

Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi' nde, çalışma barışının korunabilmesi amacıyla kabin görevlisinin son çalıştığı havayolundaki kıdem ve pozisyonunun %50 oranında kabul edilmesi önerilmektedir. Bu sayede, kabin görevlisinin transfer olduğu havayolunda en düşük kıdem ve pozisyonda işe başlatılması önlenebilecek ve kabin görevlisi, bir üst kıdem ve pozisyona geçiş için süre bakımından avantaj elde etmiş olacaktır.

Aşağıda açıklanmaya çalışılan ve kabin görevlilerinin transferinde karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik olarak tasarlanan *Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi*' nin ana ve alt kriterleri ile bu kriterlerin ağırlıklarının doğru belirlenmesi çok önemlidir.

Havayolları, iş modeline göre çoğunlukla farklı kriterler ve kriter ağırlıkları kullanarak performans değerlendirmesi yapsa da temel olarak her kabin görevlisinde olması beklenen birtakım ortak özellikler bulunmaktadır. Genel olarak kabin görevlilerinde güler yüzlü olmak, yardımseverlik, yolcularla iyi iletişim kurmak, fiziksel görünümüne dikkat etmek (boy- kilo orantısı), sağlığına dikkat etmek ve yabancı dil bilmek gibi özelliklerin olmasını beklenmektedir (Kokpit.aero, 2017).

Yükselen; ve Durceylan; havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe yolcunun havayolu ile doğrudan iletişimde bulunduğunu ve hizmeti sunan kabin görevlilerinin ön planda olduğunu ifade etmişlerdir. Kabin görevlilerinin ön planda olmaları ve yolcunun hizmet kalitesi algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaları nedeniyle (Aktaran: Karaaslan, 2014: 81), yukarıda sayılan özelliklerin iş modeli fark etmeksizin tüm kabin görevlilerinde bulunması gerekmektedir.

Daha önce de bahsedildiği üzere kabin görevlilerinin performansı değerlendirilirken ortak ana/ alt performans kriterlerinin yanı sıra iş modeline göre farklı performans kriterleri dikkate alınmaktadır. Örneğin düşük maliyetli iş modelini benimseyen bir havayolu, uçuş esnasında yiyecek- içecek satışı gerçekleştirerek, bilet satışından elde edilen gelire ilave olarak yan gelirlere de sahip olmak için çabalamakta (Doganis, 2006: 186) ve dolayısıyla kabin görevlilerinden satış odaklı olmalarını beklemektedir (yenibiriş.com, 2015).

Aşağıda Tablo 22' de sunduğumuz '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'* tasarlanırken; havayolları arasında geçmiş performans bilgilerini talep etmeme/ paylaşmama eğilimi hâkim olduğundan ve performans kriterlerinin neler olduğuna dair prosedürlerin havayolları tarafından şirket içi bilgi olarak kabul edilmesi nedeniyle, alanyazında havayolu iş modelleri hakkında yapılan tanımlar, kabin görevlisi görev ve sorumluluklarına dair kaynaklar ve havayollarının kabin görevlisi iş ilanlarından yararlanılmıştır. Model tasarlanırken yalnızca geleneksel ve düşük maliyetli havayolları olmak üzere iki iş modeli dikkate alınmıştır.

Tablo 22: Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi

Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi		
Kriterler ve Alt Kriterleri	**Geleneksel Havayolu İş Modeli**	**Düşük Maliyetli Havayolu**
Kurum Kültürü ve Aidiyet	**%11**	**%9**
Havayolu Kültürüyle Uyumlu Davranış Sergilemek	%4	%4
Aidiyet Belirten Davranış Biçimi	%2	%3
Standardizasyon, Üniforma Kurallarına Uygunluk ve Kişisel Bakım	%2	%1
Taşımakla Yükümlü Olduğu Doküman, Sertifika ve Eşyaların Eksiksiz Olması	%2	%1
Mazeret İzni Kullanma Sıklığı	%1	-
Etkili İletişim, Takım Ruhu ve Dayanışma	**%11**	**%12**
Güler Yüzle Yolcu Karşılama	%3	%2
Uçuş Boyunca Pozitif Beden Dili Kullanma	%3	%2
Ekip Üyeleriyle Uyum	%3	%4
Ekip İçi Yardımlaşma	%2	%4
Analiz Etme ve Problem Çözme	**%4**	**%11**
Operasyonel Aksaklık Tespit Edebilme	%2	%3
Pratik Çözüm Üretebilme	%2	%4
İnisiyatif Kullanabilme	-	%4
Sürekli Öğrenme ve Kişisel Gelişim	**%9**	**%13**
Mevcut Kişisel Gelişim Aktivitelerine Katılım	%3	%4
Yeni Kişisel Gelişim Eğitimleri Talep Etme	-	%1
Planlı Mesleki Eğitimlere Zamanında Katılım ve Başarı Durumu	%3	%3
Planlı Uzaktan Eğitimleri Takip Etme ve Başarı Durumu	%2	%3
Sektörde Gerçekleşen Gelişmeleri Takip Ederek Öneride Bulunma	%1	%2

Tablo 22 Devam: Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi

Kriterler ve Alt Kriterleri	Geleneksel Havayolu İş Modeli	Düşük Maliyetli Havayolu
Yolcu ve Hizmet Odaklılık	**%14**	**-**
Ürün ve Hizmet Bilgilerine Hâkim Olma	%5	-
Yolcuya Doğru Şekilde ve Zamanında Hizmet Sunma	%4	-
Yolcu Talep Etmeden Hizmet İhtiyacını Belirleyebilme	%2	-
Farklı Kültürlerdeki Yolcuların Beklentilerini Tatmin Edecek Davranış Sergileme	%3	-
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine Önem Verme	**%10**	**%9**
İşçi Sağlığını Tehlikeye Atacak Problemleri Tespit Etme ve Çözüm Önerme	%2	%3
İş Güvenliği Konusunda Eksiklerin Tespiti ve Çözüm Önerisi Sunma	%2	%2
İstirahat Raporu Alma Sıklığı	%3	%4
İş Kazası Yaşama Sıklığı	%3	-
Satış Odaklılık	**-**	**%16**
Kabin İçi İkram Ürünlerinin Satışında Belirlenen Hedefe Ulaşma Yüzdesi	-	%5
Ürün Yelpazesi ve Paket (Bundle) Ürün Bilgisi	-	%3
Yolcuyu Ürün Satın Almaya İkna Kabiliyeti	-	%4
Alternatif Ürün Önerme	-	%2
Uçak İçi Gümrüksüz (Duty Free) ve Hediyelik Ürünlerin Satışında Belirlenen Hedefe Ulaşma Yüzdesi	-	%2
Acil ve Normal Durum Bilgileri	**%12**	**%6**
İlk Yardım Bilgileri	%2	%1
Tehlikeli Maddeler (DGR) Bilgileri	%2	%1
Tahliye Bilgileri	%1	%2
Basınç Boşalması Bilgileri	%1	%1
Yangınla Mücadele Bilgileri	%2	%1
Spot Test Başarı Durumu	%2	-
Uçuş Boyu Kontrollerinde Başarı Durumu	%2	-
Standart Operasyon Prosedürleri	**%5**	**%6**
Standart Operasyon Prosedürlerini (SOP) Uygulama	%3	%2
Duyuruları ve Değişen Havayolu Prosedürlerini Takip Etme	%2	%4
Yabancı Dil Seviyesi ve Etkili Anons	**%11**	**%9**
İngilizce Yeterlilik Düzeyi	%3	%2
Akıcı Konuşma ve Doğru Telaffuz	%3	%2
Birden Fazla Yabancı Dil Konuşabilme	%2	-
Etkili Anons Yapabilme	%1	%2
Zamanında ve Doğru Anons Yapma	%2	%3

Tablo 22 Devam: Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi

Kriterler ve Alt Kriterleri	Geleneksel Havayolu İş Modeli	Düşük Maliyetli Havayolu
Yolcu, Ast ve Üstlerden Gelen Geri Bildirimler	**%13**	**%9**
Yolcu Teşekkürü/ Şikâyeti Sayısı	%5	%2
Astlardan Gelen Teşekkür/ Şikâyet Sayısı	-	%2
Üstlerden Gelen Teşekkür Sayısı	%4	%3
Kınama, İkaz ve İhtar Sayısı	%4	%2
TOPLAM	**%100**	**%100**

Tablo 22' de verilen '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'* nin aynı iş modelini benimseyen havayolları tarafından kullanılması durumunda, kabin görevlisinin geçmiş performans durumlarının dönüştürülmesine gerek kalmamaktadır. Farklı iş modellerini benimseyen havayolları arasında kabin görevlisi transferi olması durumunda ise geçmiş performans durumunun dönüştürülmesi Tablo 23 ve Tablo 24' de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 23: Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolundaki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Geleneksel Havayolunda Alınabilecek Azami Puanlar	Geleneksel Havayolunda Alınan Performans Puanları	Geleneksel Havayolu Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayoluna Göre Puan Karşılıkları
Kurum Kültürü ve Aidiyet	**11**	**7**	**%11**	**%9**	**5**
1. Havayolu Kültürüyle Uyumlu Davranış Sergilemek	**4**	2	%4	%4	2
2. Aidiyet Belirten Davranış Biçimi	**2**	1	%2	%3	1,5
3. Standardizasyon, Üniforma Kurallarına Uygunluk ve Kişisel Bakım	**2**	2	%2	%1	1
4. Taşımakla Yükümlü Olduğu Doküman, Sertifika ve Eşyaların Eksiksiz Olması	**2**	1	%2	%1	0,5
5. Mazeret İzni Kullanma Sıklığı	**1**	1	%1	-	-
Etkili İletişim, Takım Ruhu ve Dayanışma	**11**	**6**	**%11**	**%12**	**6,68**
1. Güler Yüzle Yolcu Karşılama	**3**	2	%3	%2	1,34
2. Uçuş Boyunca Pozitif Beden Dili Kullanma	**3**	1	%3	%2	0,67
3. Ekip Üyeleriyle Uyum	**3**	2	%3	%4	2,67
4. Ekip İçi Yardımlaşma	**2**	1	%2	%4	2

Tablo 23 Devam: Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolundaki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Geleneksel Havayolunda Alınabilecek Azami Puanlar	Geleneksel Havayolunda Alınan Performans Puanları	Geleneksel Havayolu Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayoluna Göre Puan Karşılıkları
Analiz Etme ve Problem Çözme	**4**	**3**	**%4**	**%11**	**5,5**
1. Operasyonel Aksaklık Tespit Edebilme	**2**	1	%2	%3	1,5
2. Pratik Çözüm Üretebilme	**2**	2	%2	%4	4
3. İnisiyatif Kullanabilme	**-**	-	-	%4	-
Sürekli Öğrenme ve Kişisel Gelişim	**9**	**7**	**%9**	**%13**	**8,67**
1. Mevcut Kişisel Gelişim Aktivitelerine Katılım	**3**	2	%3	%4	2,67
2. Yeni Kişisel Gelişim Eğitimleri Talep Etme	**-**	-	-	%1	-
3. Planlı Mesleki Eğitimlere Zamanında Katılım ve Başarı Durumu	**3**	3	%3	%3	3
4. Planlı Uzaktan Eğitimleri Takip Etme ve Başarı Durumu	**2**	2	%2	%3	3
5. Sektörde Gerçekleşen Gelişmeleri Takip Ederek Öneride Bulunma	**1**	-	%1	%2	-
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine Önem Verme	**10**	**8**	**%10**	**%9**	**6,17**
1. İşçi Sağlığını Tehlikeye Atacak Problemleri Tespit Etme ve Çözüm Önerme	**2**	1	%2	%3	1,5
2. İş Güvenliği Konusunda Eksiklerin Tespiti ve Çözüm Önerisi Sunma	**2**	2	%2	%2	2
3. İstirahat Raporu Alma Sıklığı	**3**	2	%3	%4	2,67
4. İş Kazası Yaşama Sıklığı	**3**	3	%3	-	-
Acil ve Normal Durum Bilgileri	**12**	**10**	**%12**	**%6**	**4,5**
1. İlk Yardım Bilgileri	**2**	2	%2	%1	1
2. Tehlikeli Maddeler (DGR) Bilgileri	**2**	2	%2	%1	1
3. Tahliye Bilgileri	**1**	1	%1	%2	2
4. Basınç Boşalması Bilgileri	**1**	1	%1	%1	1
5. Yangınla Mücadele Bilgileri	**2**	1	%2	%1	0,5
6. Spot Test Başarı Durumu					
Uçuş Boyu Kontrollerinde Başarı Durumu	**2**	1	%2	-	-
	2	2	%2	-	-
Standart Operasyon Prosedürleri	**5**	**3**	**%5**	**%6**	**4,34**
1. Standart Operasyon Prosedürlerini (SOP) Uygulama	**3**	2	%3	%2	1,34
2. Duyuruları ve Değişen Havayolu Prosedürlerini Takip Etme	**2**	1	%2	%4	2

Tablo 23 Devam: Kabin Görevlisinin Geleneksel Havayolundaki Performans Puanının Düşük Maliyetli Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Geleneksel Havayolunda Alınabilecek Azami Puanlar	Geleneksel Havayolunda Alınan Performans Puanları	Geleneksel Havayolu Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayolu Yüzdelik Ağırlıkları	Düşük Maliyetli Havayoluna Göre Puan Karşılıkları
Yabancı Dil Seviyesi ve Etkili Anons	**11**	**8**	**%11**	**%9**	**6,18**
1. İngilizce Yeterlilik Düzeyi	**3**	2	%3	%2	1,34
2. Akıcı Konuşma ve Doğru Telaffuz	**3**	2	%3	%2	1,34
3. Birden Fazla Yabancı Dil Konuşabilme	**2**	2	%2	-	-
4. Etkili Anons Yapabilme	**1**	1	%1	%2	2
5. Zamanında ve Doğru Anons Yapma	**2**	1	%2	%3	1,5
Yolcu, Ast ve Üstlerden Gelen Geri Bildirimler	**13**	**9**	**%13**	**%9**	**4,7**
1. Yolcu Teşekkürü/ Şikâyeti Sayısı	**5**	3	%5	%2	1,2
2. Astlardan Gelen Teşekkür/ Şikâyet Sayısı	-	-	-	%2	-
3. Üstlerden Gelen Teşekkür Sayısı	**4**	2	%4	%3	1,5
4. Kınama, İkaz ve İhtar Sayısı	**4**	4	%4	%2	2
Toplam ve Dönüştürülebilir Performans Kriter/ Alt Kriter Puanı/ Yüzdesi	**86**	**61/ 52**	**%86 / %76**	**%84/ %77**	**51,74**
Dönüşümden Elde Edilen Nihai Sonuç	Performans kriterlerindeki farklılıktan kaynaklı değerlendirmeye alınabilen toplam 69 puan üzerinden alınan 52 puanın 51,74 puana dönüşmesi doğru bir sonuç olmayacaktır. Her 1 puan, dönüştürülürken 0,995' e karşılık gelmektedir. Dönüşümün sağlıklı ve doğru yapılabilmesi için performans kriterlerindeki farklılıklar dikkate alınarak ana ve alt kriterlerde değerlendirme dışı kalan 17 (69-52=17) puanın karşılığı 16,915 (17x0,995) puanın ilave edilmesi gereklidir. Bu nedenle dönüştürülen performans puanı 68,655 olmalıdır.				**51,74 + 16,915 = 68,655**

Geleneksel Havayolunda Olup Düşük Maliyetli Havayolunda Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı				**Düşük Maliyetli Havayolunda Olup Geleneksel Havayolunda Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı**		
Yolcu ve Hizmet Odaklılık	**14**	**8**	**%14**	**Satış Odaklılık**	**%16**	
1. Ürün ve Hizmet Bilgilerine Hâkim Olma	**5**	3	%5	1. Kabin İçi İkram Ürünlerinin Satışında Belirlenen Hedefe Ulaşma Yüzdesi	**%5**	
2. Yolcuya Doğru Şekilde ve Zamanında Hizmet Sunma	**4**	2	%4	2. Ürün Yelpazesi ve Paket (Bundle) Ürün Bilgisi	**%3**	
3. Yolcu Talep Etmeden Hizmet İhtiyacını Belirleyebilme	**2**	1	%2	3. Yolcuyu Ürün Satın Almaya İkna Kabiliyeti	**%4**	
4. Farklı Kültürlerdeki Yolcuların Beklentilerini Tatmin Edecek Davranış Sergileme	**3**	2	%3	4. Alternatif Ürün Önerme	**%2**	
				5. Uçak İçi Gümrüksüz (Duty Free) ve Hediyelik Ürünlerin Satışında Belirlenen Hedefe Ulaşma Yüzdesi	**%2**	
Toplam	**100**	**69**	**%100**	**%100**		**68,655**

Tablo 23' de verilen örnek incelendiğinde performans değerlendirmesinde kullanılan performans kriterlerinin ve ağırlıklarının farklı olmasına bağlı olarak geleneksel iş modelini benimseyen havayolundan düşük maliyetli iş modelini

benimseyen havayoluna transfer olan kabin görevlisinin 69 olan performans puanını oluşturan ana ve alt kriterlerden yalnızca 52 puana karşılık gelen kısmının kullanılabildiği görülmektedir. Kabin görevlisinin 52 puan aldığı kriterler için gösterdiği performansı, geriye kalan 17 puan içinde aynı oranda gösterdiği kabul edilerek performans puanlarının dağılımının benzer olacağı varsayılmıştır. Sonuç olarak tablodaki ana/ alt kriter puanları ve ağırlıklarından dönüştürülebilir durumda olan her 1 puanın düşük maliyetli havayoluna 0,995 puan etkisi bulunmaktadır. Bu durumda 16,915 puanın, dönüştürülemeyen 17 puanın yerine ilave edilmesi ile sonuç 68,655 olarak bulunabilecektir.

Tablo 24' de düşük maliyetli havayolundan geleneksel havayoluna transfer edilecek bir kabin görevlisinin düşük maliyetli havayolundaki performans puanının geleneksel havayolu performans değerlendirme kriter ve ağırlıklarına göre karşılığı gösterilmektedir.

Tablo 24: Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolundaki Performans Puanının Geleneksel Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Düşük Maliyetli Havayolunda Alınabilecek Azami Puanlar	Düşük Maliyetli Havayolunda Alınan Performans Puanları	Düşük Maliyetli Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayoluna Göre Puan Karşılıkları
Kurum Kültürü ve Aidiyet	**9**	**6**	**%9**	**%11**	**6,34**
1. Havayolu Kültürüyle Uyumlu Davranış Sergilemek	**4**	3	%4	%4	3
2. Aidiyet Belirten Davranış Biçimi	**3**	2	%3	%2	1,34
3. Standardizasyon, Üniforma Kurallarına Uygunluk ve Kişisel Bakım	**1**	1	%1	%2	2
4. Taşımakla Yükümlü Olduğu Doküman, Sertifika ve Eşyaların Eksiksiz Olması	**1**	-	%1	%2	-
5. Mazeret İzni Kullanma Sıklığı	**-**	**-**	-	%1	-
Etkili İletişim, Takım Ruhu ve Dayanışma	**12**	**9**	**%12**	**%11**	**8,25**
1. Güler Yüzle Yolcu Karşılama	**2**	2	%2	%3	3
2. Uçuş Boyunca Pozitif Beden Dili Kullanma	**2**	1	%2	%3	1,5
3. Ekip Üyeleriyle Uyum	**4**	3	%4	%3	2,25
4. Ekip İçi Yardımlaşma	**4**	3	%4	%2	1,5

Tablo 24 Devam: Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolundaki Performans Puanının Geleneksel Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Düşük Maliyetli Havayolunda Alınabilecek Azami Puanlar	Düşük Maliyetli Havayolunda Alınan Performans Puanları	Düşük Maliyetli Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayoluna Göre Puan Karşılıkları
Analiz Etme ve Problem Çözme	**11**	**8**	**%11**	**%4**	**2,84**
1. Operasyonel Aksaklık Tespit Edebilme	**3**	2	%3	%2	1,34
2. Pratik Çözüm Üretebilme	**4**	3	%4	%2	1,5
3. İnisiyatif Kullanabilme	**4**	3	%4	-	-
Sürekli Öğrenme ve Kişisel Gelişim	**14**	**10**	**%13**	**%9**	**6,59**
1. Mevcut Kişisel Gelişim Aktivitelerine Katılım	**4**	3	%4	%3	2,25
2. Yeni Kişisel Gelişim Eğitimleri Talep Etme	**2**	2	%1	-	-
3. Planlı Mesleki Eğitimlere Zamanında Katılım ve Başarı Durumu	**3**	3	%3	%3	3
4. Planlı Uzaktan Eğitimleri Takip Etme ve Başarı Durumu	**3**	2	%3	%2	1,34
5. Sektörde Gerçekleşen Gelişmeleri Takip Ederek Öneride Bulunma	**2**	-	%2	%1	-
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine Önem Verme	**9**	**7**	**%9**	**%10**	**5,59**
1. İşçi Sağlığını Tehlikeye Atacak Problemleri Tespit Etme ve Çözüm Önerme	**3**	2	%3	%2	1,34
2. İş Güvenliği Konusunda Eksiklerin Tespiti ve Çözüm Önerisi Sunma	**2**	2	%2	%2	2
3. İstirahat Raporu Alma Sıklığı	**4**	3	%4	%3	2,25
4. İş Kazası Yaşama Sıklığı	**-**	**-**	-	%3	-
Acil ve Normal Durum Bilgileri	**5**	**5**	**%6**	**%12**	**7,5**
1. İlk Yardım Bilgileri	**1**	1	%1	%2	2
2. Tehlikeli Maddeler (DGR) Bilgileri	**1**	1	%1	%2	2
3. Tahliye Bilgileri	**1**	1	%2	%1	0,5
4. Basınç Boşalması Bilgileri	**1**	1	%1	%1	1
5. Yangınla Mücadele Bilgileri	**1**	1	%1	%2	2
6. Spot Test Başarı Durumu	**-**	-	-	%2	-
7. Uçuş Boyu Kontrollerinde Başarı Durumu	**-**	**-**	-	%2	-
Standart Operasyon Prosedürleri	**6**	**5**	**%6**	**%5**	**6**
1. Standart Operasyon Prosedürlerini (SOP) Uygulama	**2**	2	%2	%3	3
2. Duyuruları ve Değişen Havayolu Prosedürlerini Takip Etme	**4**	3	%4	%2	1,5

Tablo 24 Devam: Kabin Görevlisinin Düşük Maliyetli Havayolundaki Performans Puanının Geleneksel Havayolunun Performans Değerlendirme Kriter ve Ağırlıklarına Göre Karşılığı

KRİTERLER	Düşük Maliyetli Havayolunda Alınabilecek Azami Puanlar	Düşük Maliyetli Havayolunda Alınan Performans Puanları	Düşük Maliyetli Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayolu Yüzdelik Ağırlıkları	Geleneksel Havayoluna Göre Puan Karşılıkları
Yabancı Dil Seviyesi ve Etkili Anons	**9**	**4**	**%9**	**%11**	**3,5**
1. İngilizce Yeterlilik Düzeyi	**2**	1	%2	%3	1,5
2. Akıcı Konuşma ve Doğru Telaffuz	**2**	2	%2	%3	3
3. Birden Fazla Yabancı Dil Konuşabilme	**-**	-	-	%2	-
4. Etkili Anons Yapabilme	**2**	1	%2	%1	0,5
5. Zamanında ve Doğru Anons Yapma	**3**	-	%3	%2	-
Yolcu, Ast ve Üstlerden Gelen Geri Bildirimler	**9**	**5**	**%9**	**%13**	**6,67**
1. Yolcu Teşekkürü/ Şikâyeti Sayısı	**2**	-	%2	%5	-
2. Astlardan Gelen Teşekkür/ Şikâyet Sayısı	**2**	1	%2	-	-
3. Üstlerden Gelen Teşekkür Sayısı	**3**	2	%3	%4	2,67
4. Kınama, İkaz ve İhtar Sayısı	**2**	2	%2	%4	4
Toplam ve Dönüştürülebilir Performans Kriter/ Alt Kriter Puanı/ Yüzdesi	**84**	**59/ 53**	**%84/ %77**	**%86/ %76**	**53,28**
Dönüşümden Elde Edilen Nihai Sonuç	Performans kriterlerindeki farklılıktan kaynaklı değerlendirmeye alınabilen toplam 59 puan üzerinden alınan 53 puanın 53,28 puana dönüşmesi doğru bir sonuç olmayacaktır. Her 1 puan, dönüştürülürken 1,005' e karşılık gelmektedir. Dönüşümün sağlıklı ve doğru yapılabilmesi için performans kriterlerindeki farklılıklar dikkate alınarak ana ve alt kriterlerde değerlendirme dışı kalan 17 (70-53=17) puanın karşılığı 17,085 (17x1,005) puanın ilave edilmesi gereklidir. Bu nedenle dönüştürülen performans puanı 70,365 olmalıdır.				**53,28 + 17,085 = 70,365**

Düşük Maliyetli Havayolunda Olup Geleneksel Havayolunda Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı				**Geleneksel Havayolunda Olup Düşük Maliyetli Havayolunda Olmayan Ana Kriter ve Performans Puanı**		
Satış Odaklılık	**16**	**11**	**%16**	**Yolcu ve Hizmet Odaklılık**	**%14**	
1. Kabin İçi İkram Ürünlerinin Satışında Belirlenen Hedefe Ulaşma Yüzdesi	**5**	4	%5	1. Ürün ve Hizmet Bilgilerine Hâkim Olma	**%5**	
2. Ürün Yelpazesi ve Paket (Bundle) Ürün Bilgisi	**3**	2	%3	2. Yolcuya Doğru Şekilde ve Zamanında Hizmet Sunma	**%4**	
3. Yolcuyu Ürün Satın Almaya İkna Kabiliyeti	**4**	2	%4	3. Yolcu Talep Etmeden Hizmet İhtiyacını Belirleyebilme	**%2**	
4. Alternatif Ürün Önerme	**2**	2	%2	4. Farklı Kültürlerdeki Yolcuların Beklentilerini Tatmin Edecek Davranış Sergileme	**%3**	
5. Uçak İçi Gümrüksüz (Duty Free) ve Hediyelik Ürünlerin Satışında Belirlenen Hedefe Ulaşma Yüzdesi	**2**	1	%2			
Toplam	**100**	**70**	**%100**	**%100**		**70,365**

Tablo 24' de verilen örnek incelendiğinde performans değerlendirmesinde kullanılan performans kriterlerinin ve ağırlıklarının farklı olmasına bağlı olarak düşük maliyetli havayolundan geleneksel havayoluna transfer olan kabin görevlisinin 70 olan performans puanını oluşturan ana ve alt kriterlerden yalnızca 53 puana karşılık gelen

kısmının kullanılabildiği görülmektedir. Kabin görevlisinin 53 puan aldığı kriterler için gösterdiği performansı, geriye kalan 17 puan içinde aynı oranda gösterdiği kabul edilerek performans puanlarının dağılımının benzer olacağı varsayılmıştır. Sonuç olarak tablodaki ana/ alt kriter puanları ve ağırlıklarından dönüştürülebilir durumda olan her 1 puanın geleneksel havayolunda 1,005 puan etkisi bulunmaktadır. Bu durumda 17,085 puanın, dönüştürülemeyen 17 puanın yerine ilave edilmesi ile sonuç 70,365 olarak bulunabilecektir.

Tablo 23 ve 24' de; '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi'* nin, farklı iş modelini benimseyen havayollarından transfer edilmek istenen kabin görevlilerinin geçmiş performans durumlarını, transfer talebinde bulunan havayolunun performans değerlendirme sistemi açısından anlamlı hale getirdiği görülmektedir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi'*; dar anlamda, kabin görevlilerinin geçmiş performans durumlarının izlenememesi problemine çözüm önerisi olarak, geniş anlamda ise kabin görevlisinin transfer edilmesi durumunda bir önceki kıdem/ pozisyonda işe başlatılamaması probleminin çözülebilmesi ve ayrıca, havayollarının tedarik ve seçim süreçlerini daha sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi amacıyla önerilmektedir.

Son olarak; '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi'* nde belirlenmiş olan ana ve alt kriterler ile ağırlıklarının kullanıcılar tarafından kabul görmemesi durumunda, ortak ve iş modeline özgü ana ve alt kriterler ile ağırlıklarının, IATA tarafından ya da havayolu yöneticileri, İK müdürleri ve kabin görevlileri tarafından yapılacak bir çalışma ile belirlenmesi, modelin kullanılmaya başlanmasına imkân verecektir.

SONUÇ

Son yıllarda hizmet işletmelerin öneminin giderek artması ve işgören performansının hizmet işletmesinin rekabet edebilme düzeyini doğrudan etkilemesi nedeniyle, işgörenlerin performansının değerlendirmesi çok daha önemli hale gelmiştir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler; 20. yy.' ın son çeyreğinden itibaren, işgörenlerinin mesleki ve kişisel yeteneklerinin rakiplerine karşı üstünlük sağlamada son derece önemli olduğunun farkına varmışlardır. Rekabet avantajı elde etmede anahtar rol oynayan işgörenleri elinde bulundurmak isteyen hizmet işletmeleri, nitelikli işgörenlere teklif ettikleri ücret ve sosyal haklarda iyileştirme yaparak, üretim sektörüne oranla daha fazla işgören giderlerine katlanmaktadır. Bu nedenle, hizmet sektöründe yüksek ücretler ödenen işgörenlerin performansının değerlendirilmesi daha da fazla önem kazanmıştır.

Hizmet sektörü içerisinde büyük bir paya sahip olan havayolu işletmeleri, işgörenlerin mesleki ve kişisel yeteneklerinin oldukça önemli olduğu iş kollarındandır. Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörünün ortaya çıkışından bu yana hızla büyümeye devam eden havayolları, özellikle kabin görevlileri olmak üzere nitelikli işgörenler ile çalışmayı arzulamakta ve dolayısıyla performans değerlendirmeye son derece önem vermektedir.

Havayolu işletmeleri, yolcuların kalite algısını etkilemesi bakımından, kurumsal imajlarına özen göstermektedir. Havayolunun kurumsal imajı ile yolcular tarafından tekrar tercih edilirliği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle rekabet avantajı elde etmek isteyen havayolları; kurumsal imajlarını etkileyebilecek hizmet standartları, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri vb. faktörleri sağlayabilmek için performans değerlendirmeye verdikleri önemi artırmaktadırlar.

Son dönemlerde, enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak; işletme performansı, işgören performansı, ürün ve hizmet kalitesi gibi çok sayıda verinin işlenerek analiz edilmesinin kolaylaşmış olması, birçok yeni performans değerlendirme yönteminin geliştirilmesine neden olmuştur. Havayolu işletmeleri, görece yeni ortaya çıkan bu performans değerlendirme yöntemlerini benimseyerek, sağladığı avantajlardan yararlanmak istemekte ve performans değerlendirmeye daha fazla odaklanmaktadır.

Kabin görevlilerinin; havayollarının karlılığı, sürdürülebilirliği ve kurumsal imajı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Kabin görevlilerine olan talep; uçuş, yolcu ve uçak sayısında artış ve uçak tiplerinde yaşanan değişim, destinasyon sayısının ve uçuş mesafesinin artması, uluslararası sivil havacılık düzenlemeleri, havayolu sayısında artış ve rekabete dayalı farklı iş modellerinin benimsenmesine bağlı olarak artmaktadır.

- **Uçuş sayısında artış**; havayollarının kabin görevlisi talebini doğrudan etkilemektedir. Artan uçuş sayısını karşılamak isteyen havayollarının daha fazla sayıda kabin görevlisine ihtiyacı olmaktadır. Ayrıca havayolları, hizmet kalitesini artırmak amacıyla, rakiplerine oranla daha nitelikli kabin görevlileriyle çalışmayı arzulamaktadır.
- **Yolcu sayısında artış**; uçuş ve uçak sayısının da artmasına neden olarak, havayollarının talep ettiği kabin görevlisi sayısını etkilemektedir.
- **Uçak sayısında artış ve uçak tiplerinde yaşanan değişim**, havayollarının kabin görevlisi talebi ile yakından ilişkilidir. Artan yolcu talebini karşılamak isteyen havayollarının sahip olduğu uçak sayısı artmakta ve her yeni uçak için daha fazla sayıda kabin ekibine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin etkisiyle tek seferde daha fazla sayıda yolcu taşınmasına imkân veren geniş gövde uçak tiplerinin kullanılmaya başlanması, havayollarının talep ettiği kabin görevlisi sayısına etki etmektedir.
- **Destinasyon sayısında artış**; havayollarının kabin görevlisi talebini etkileyen faktörler arasındadır. İlk kez ABD' de başlayan serbestleşme hareketinin, Dünya genelinde kabul görmesi ile 20. yy.' ın son çeyreğinden bu yana uçuş yapılan destinasyon sayısında hızlı bir artış görülmektedir. Ayrıca düşük maliyetli iş modelini benimseyen havayollarının kurulması ile geleneksel havayollarının uçuş düzenlemediği destinasyonlara gidilmeye başlanması da destinasyon sayısının hızla artmasında etkili olmuştur. Daha fazla sayıda destinasyona uçuş düzenlenmesi, havayollarının daha fazla sayıda kabin ekibi talebinde bulunması ile yakından ilişkilidir.
- **Uçuş mesafesinde artış**; havayollarının kabin görevlisi talebini, uluslararası sivil havacılık düzenlemeleriyle birlikte etkilemektedir. Örneğin; uzun

mesafelere uçuş düzenleyen havayollarının, kısa mesafelere uçuş düzenleyen havayollarına göre daha fazla sayıda kabin ekibi talebi olmaktadır. Özellikle hem kısa hem de uzun mesafelere karma uçuşlar düzenleyen havayolları, uzun mesafelere uçuş düzenlerken geniş gövdeli uçak tipleri kullandıklarından, uluslararası sivil havacılık kuruluşlarının asgari kabin ekibi sayısı ve oluşumunu belirleyen kurallarından etkilenmektedir.

- **Uluslararası sivil havacılık düzenlemeleri**; kabin ekibi sayısı ve oluşumuna yönelik düzenleyici kurallar getirmesi itibariyle ve kabin görevliliğinin mesleki ve eğitim standartlarını belirlemesi açısından havayolunun kabin görevlisi talebini doğrudan etkilemektedir. 50 ye 1
- **Havayolu sayısında artış**; havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe ihtiyaç duyulan yeni ve tecrübeli kabin görevlisi talebi ile ilişkilidir. Sektörünün hızlı gelişimine bağlı olarak girişimcilerin ilgisini çeken havayolu işletmelerine her geçen gün bir yenisi eklenmektedir. Her bir yeni havayolunun çok sayıda yeni ve tecrübeli kabin görevlisi talebi olmaktadır. Sivil havacılık kuruluşlarının belirlediği kurallar çerçevesinde uçuşta görevlendirilmesi gereken kabin amirlerinin belirli bir tecrübeye sahip olması gerekliliği ve kontrol ve eğitmen kabin amirleri içinde ayrıca tecrübe kriterlerinin bulunması, yeni kurulan havayollarının özellikle tecrübeli kabin ekiplerine olan talebini artırmaktadır.
- **Farklı iş modellerinin benimsenmesi**; havayolunun talep ettiği kabin görevlisi sayısını etkilemektedir. En genel haliyle havayolu iş modelleri; geleneksel, düşük maliyetli, bölgesel, tarifesiz ve hava taksi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca son dönemde; destinasyon ve yolcu sayısında erişilen doygunluğa ve havayolları arasında artan rekabet şiddetine bağlı olarak bağlı düşük maliyetli ve bağlı uzun mesafe iş modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Havayolunun benimsediği iş modeline göre talep ettiği kabin görevlisi sayısı değişmektedir. Örneğin; geleneksel havayollarının, uçuşlarda asgari gerekliliklerden fazla sayıda kabin görevlisi bulundurarak hizmet kalitesini artırmaya odaklanması ve düşük maliyetli havayollarının da sık uçuş düzenleyerek karlılığını artırmak istemesi, kabin ekibi talebini etkilemektedir.

Kabin görevlilerine olan talebin artmasına bağlı olarak havayollarının performans değerlendirmeye verdikleri önem de artmaktadır. Havayolları, daha önce kendilerini tercih eden yolcuların; ucuz bilet, zamanında kalkış ve hizmet kalitesi gibi nedenlere bağlı olarak farklı iş modelini benimseyen havayollarını tercih etmesini önlemeye çalışmaktadır. Bu nedenle, iş modeline göre yolcuya sunulan hizmetler arasındaki farklılıkları azaltmaya çalışarak ya da rakipleri ile aynı iş modelinde rekabet ederek hem eldeki yolcuları tutabilmek hem de doluluk oranlarını artırabilmek için bağlı havayolu işletmeleri kurmaya başlamışlardır. Dolayısıyla, farklı iş modellerini benimseyen havayolları arasında azalan hizmet farklılıklarının ve sayısı hızla artan bağlı havayollarının neden olduğu şiddetli rekabet; havayollarını, hizmet kalitesini artırarak üstünlük sağlamaya yönlendirmiştir.

Havayolunun kurumsal imajının toplum tarafından olumlu görülmesi, yolcular tarafından tekrar tercih edilme oranını etkilemektedir. Havayolunun görünen yüzü olarak kabul edilen kabin görevlilerinin uçuş boyunca sergiledikleri performans, yolcunun hizmet kalitesi algısını doğrudan etkilediğinden, havayollarının yüksek performansa sahip ve tecrübeli kabin görevlilerine olan talebi hızla artmaktadır.

Tecrübeli kabin görevlileri ile çalışarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan havayolları, kabin görevlisi transferinde, tedarik ve seçim sürecinin iyi yönetilememesi problemi yaşamaktadır. Bu problemin ana nedeni; transfer edilecek kabin görevlisinin mesleki tecrübesi hakkında bilgi sahibi olurken, havayolları arasında ortak bir performans değerlendirme sistemi olmadığından, geçmiş performans durumları hakkında bilgi sahibi olunamamasıdır.

Diğer yandan, tecrübeli kabin görevlilerine olan talep, havayollarının gittikçe daha iyi ücret ve sosyal haklar teklif etmesine neden olmaktadır. Daha iyi ücret ve sosyal haklar için çalıştığı havayolundan ayrılarak bir diğer havayoluna transfer olan kabin görevlisi, geçmiş performans durumlarını yeni işe başladığı havayoluna iletemediğinden, tecrübesine oranla daha düşük kıdem ve pozisyonda işe başlatılma problemi yaşamaktadır.

Havayolları arasında ortak bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, farklı iş modelini benimseyen havayollarının farklı kriter ve kriter ağırlıklarına göre kabin görevlilerinin performansı değerlendirmesi ve ayrıca aynı iş modelini benimseyen havayollarının birbirleri ile rekabet edebilmek için bazı ortak özelliklerini

rakiplerine göre daha fazla ön plana çıkartarak performans değerlendirmesinde bu özelliklere daha fazla ağırlık vermesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışmada önerdiğimiz, '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi',* havayollarının performans değerlendirmede kullandığı kriterlerin ve ağırlıklarının ortak hale getirilmesine ve böylece kabin ekibi transferinde karşılaşılan problemlerin çözülebilmesine yönelik olarak tasarlanmıştır. Modelin kullanımın yaygınlaşması durumunda geçmiş performans durumlarının izlenebilmesine bağlı olarak havayollarının kabin görevlisi transfer sürecinde yürüttüğü tedarik ve seçim faaliyeti daha sağlıklı bir şekilde yönetilebilecek ve hem zaman hem de maliyet açısından avantaj sağlanabilecektir.

'*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'* nin; kabin görevlisinin geçmiş kıdem ve pozisyonunun %25- %50 oranında ya da IATA veya havayollarının ortak belirlediği farklı bir oranda dikkate alınması önerisinin kabul görmesi durumunda, kabin görevlilerinin tecrübelerine oranla düşük kıdem ve pozisyonda işe başlatılmaları problemi bir ölçüde çözüme kavuşabilecektir.

'*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'* nin*,* etkin kullanımı ve yaygınlaşması için IATA gibi güvenilir ve düzenleyici bir kurum tarafından kabul görmesi önemlidir. Modelde, çeşitli kaynaklardan yararlanılarak belirlenmiş olan ana ve alt kriterler ile bu kriterlerin ağırlıklarının olduğu gibi kabul edilmemesi durumunda, IATA' nın ya da IATA tarafından düzenlenen ve kabin görevlilerinin performans değerlendirmesi hakkında sektörde söz sahibi olan tarafların bir araya getirildiği bir çalışma grubu tarafından modelin ana ve alt kriterleri ile ağırlıklarının belirlenmesi mümkündür.

'*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'*, kabin görevlilerinin geçmiş performans durumlarının IATA ya da IATA önderliğinde havayolları arasında kurulan bir sistem tarafından izlenerek, transfer durumunda ilgili havayolunun performans kriterleri ve kriter ağırlıklarına göre dönüştürülmesini önermektedir. Kişisel bilgilerin izinsiz dağıtımının yapılmaması amacıyla, her bir kabin görevlisi için bir tanıtıcı kimlik numarasının verilmesi ve geçmiş performans durumlarının kabin görevlisinin izni alınarak ya da

doğrudan kabin görevlisinin talebi ile transfer olunacak havayoluna verilmesi önemlidir.

'*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'*; kabin görevlisinin yalnızca son performans durumun izlenmesinde kullanılabilmektedir, ancak kabin görevlilerinin geçmiş performans durumunun sağlıklı bir şekilde izlenebilmesi için yalnızca son performans değerlendirme sonucunun bilinmesi yeterli gelmemektedir. Geçmişe dönük birkaç yıllık performans verisine ulaşılabilmesi durumunda, kabin görevlisinin ortalama performans durumu hakkında daha iyi fikir sahibi olunabilecektir.

Havayollarının, geçmişe dönük birkaç yılı kapsayacak şekilde kabin görevlisinin performans verilerini, IATA ya da havayolları arasında kurulması önerilen bir kurum ile paylaşması durumunda, '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'*, geçmiş performans verilerinin yıl bazında tek tek dönüştürülerek performans sonuçları ortalamasının bulunmasını sağlayabilecek ve böylece havayollarının tedarik ve seçim sürecinde kabin görevlisi adayları hakkında daha doğru kararlar alabilmesine katkıda bulunabilecektir.

Kabin görevlilerinin birden çok yılı kapsayan geçmiş performans verilerinin farklı havayolları için tek seferde anlamlı hale getirebilmesi için '*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli'* nin geliştirilmesi gereklidir.

'*Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi',* geleneksel ve düşük maliyetli iki iş modeli için oluşturulmuştur. Havayolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren; bağlı düşük maliyetli, bölgesel, hava taksi, bağlı uzun mesafe ve tarifesiz (charter) iş modelleri içinde ayrıca çalışma yapılarak, modelin geliştirilmesi mümkündür.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Aamodt, Michael G. (2013). Industrial/ Organizational Psychology: An Applied Approach. Boston: Cengage Learning.

Aeronautical Chamber of Commerce of America, Inc. (1930). The Aircraft Year Book for 1930. New York: D. Van Nostrand Company.

Akal, Zuhal (1998). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak (1993). Personel Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Aldemir, Ceyhan., Alpay Ataol, Gönül Budak (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Aksoy, Şinasi (1986). Introduction to Personnel Administration. Ankara: Middle East Technical University.

Andrews, Alex, Terry Spruce (2013). The Business Jet Market in Numbers. Betchworth: Corporate Jet Investor.

Armstrong, Michael (1993). Human Resources Management, Strategy & Action. Londra: Kogan Page.

Armstrong, Michael (1994). Performance Management. Londra: Kogan Page Limited.

Armstrong, Michael (2009). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence Based Guide to Deliver High Performance. Londra: Kogan Page.

Arnesen, Eric (2007). Encyclopedia of U.S. Labor and Working-class History. New York: Taylor & Francis Group.

Arnold, H. J., , D. C. Feldman (1986). Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Book Company.

Aslan, M. Hanifi (1998). Hizmet Ekonomisi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Assael, Henry (1990). Marketing: Principles and Strategy. Orlando: The Dryden Press.

Ataay, İsmail Durak (1990). İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Barutçugil, İsmet (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, İ. Melih, Ayhan Artar (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Başaran, İ. Ethem (1991). Örgürsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Gül Yayınevi Yayınları.

Bayraktaroğlu, Serkan (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bazargan, Massoud (2010). Airline Operations and Scheduling. Burlington: Ashgate Publishing Company.

Bee, Roland, Francis Bee (1997). Yapıcı Geri Bildirim (Çev. A. Bora, O. Cankoçak). Ankara: Gökçe Ofset ve Matbaacılık.

Belobaba, Peter (2009). "The Airline Planning Process". Şu kitapta: Haz./Ed Peter Belobaba, Amedeo Odoni, Cynthia Barnhart. The Global Airline Industry. John Wiley & Sons, Ltd., 168-169.

Benligiray, Serap (2009). Performans ve Ücret Yönetimi. Eskişehir: AÖF Yayınları.

Bieger, Thomas, Sandro Agosti (2005). "Business Models in The Airline Sector– Evolution and Perspectives". Şu kitapta: Haz./Ed Sascha Albers, Werner Delfmann, Herbert Baum, Stefan Auerbach. Strategic Management in The Aviation Industry. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Bilgin, Kamil Ufuk (2004). Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi. Ankara: TODAİE Yayınları.

Bingöl, Dursun (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti. .

Bingöl, Şener (1993). Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenemesi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Budak, Gönül (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.

Byham, William C. (1986). The Assessment Center Method and Methodology New Applicatıons and Technologies DDI monograph series VII. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.

Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, Doğan (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları.

Cardy, Robert L., Gregory H. Dobbins (1994). Performance Appraisal: Alternative Perspectives. Cincinnati: South-Western Publishing Company.

Carrell, Michael. R., Frank E. Kuzmits, Norbert F. Elbert (1989). Personnel Human Resource Management. Columbus, Ohio: Merril Publishing Company.

Cowell, Donald W. (1992). The Marketing of Services. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Çalık, Temel (2003). Performans Yönetimi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çam, Salim (2011). İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Hayat Yayınları

Çiçek, Refik (1993). Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları. Ankara: T.C. Devlet Personel Başkanlığı Yayınları.

Çolakoğlu, Ülker. (2005). "Başarım Değerlemesi". Şu kitapta: Haz./Ed Cengiz Demir. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayınları:130.

Dahlgaard-Park, Su Mi (2015). "Critical Incident Technique". Şu kitapta: Haz./Ed Su Mi Dahlgaard-Park. The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy. Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc.: 101-103.

Dicle, Ülkü (1982). Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi.

Doganis, Rigas (2006). The Airline Business. New York: Mpg Books.

Doganis, Rigas (2010). Flying off Course Airline Economics and Marketing. Londra ve New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Eisalou, Mohammad Rouhi (2014). Human Resource 360- Degree Feedback Performance Appraisal System. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing.

Erdoğan, İlhan (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İşletme Fakültesi.

Fındıkçı, İlhami (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

Gerede, Ender, Gamze Orhan (2015). Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

Gross, Sven, Michael Lück, Alexander Schröder (2013). "The Low Cost Carrier– A Worldwide Phenomenon?!". Şu kitapta: Haz./Ed Sven Gross, Michael Lück. The Low Cost Carrier Worldwide. Londra: Taylor & Francis Ltd., 9.

Güler, Birgül Ayman, Yasemin Yıldırım (2001). Belediyeler İçin El Kitabı: Belediye Personel Yönetimi. İstanbul: TODAİE Yayınları.

Gürüz, Demet, Gaye Özdemir Yaylacı (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Hassu, Metin (2004). Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü. Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları.

Hicks, John R. (1963). The Theory of Wages. Toronto: The Macmillan Company of Canada Limited.

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Gönen Dündar (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İsletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.

Khanka,: S. (2003). Human Resource Managemet (Text and Cases). New Delhi:: Chand & Company Ltd.

Koch, Benjamin (2010). "Aviation Strategy and Business Model". Şu kitapta: Haz./Ed Andreas Wald, Christoph Fay, Ronald Gleich. Introduction to Aviation Management. Berlin: LIT Verlag, 154.

Koontz, Harold (1971). Appraising Managers as Managers. New York: McGraw-Hill.

Koubek, Josef. (2009). Řízení Lidských Zdrojů: Základy Moderní Personalistiky (Human Resource Management: The Basics of Modern Human Resources). Prag: Management Press.

Lewis, Pamela, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandt, Joseph F. Michlitsch (2007). Management: Challenges for Tomorrow's Leaders. Mason: Thomson/ South-Western.

Locke, Edwin A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". Marvin D. Dunnette. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1297-1343.

Mingos, Howard (1943). The Aircraft Year Book for 1943. New York: Aeronautical Chamber of Commerce of America. Inc.

Mucuk, İsmet (2009). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mudley, Rudolf (1945). Aviation Facts and Figures 1945. New York: The Maple Press Company.

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patric M Wright (2004). Fundamentals of Human Resource Management. New York: Mcgraw-Hill.

Nolan, James, Pamela Ritchie, John Rowcroft (2014). "International Mergers and Acquisitions in the Airline industry". Şu kitapta: Haz./Ed James H. Peoples, Jr. The Economics of International Airline Transport (Advances in Airline Economics). Emerald Group Publishing Limited, 127.

Örücü, Edip, Ali M. Köseoğlu (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özbaran, M. Hakan (2002). Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 23- Doğru Dokunun Seçimi: Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.

Öztürk, Ümit (2010). Performans Değerlendirme. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Palmer, Margaret J. (1993). Performans Değerlendirmeleri. İstanbul: Rota Yayınları.

Palmer, Margaret, Kenneth T. Winters (1993). İnsan Kaynakları (Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.

Petrescu, Florian Ion, Relly Victoria Petrescu (2002). The Aviation History. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Porter, Michael (1980). Competitive Strategy. New York: The Free Press.

Porter, Michael (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Porter, Michael (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Rhoades, Dawna L. (2003). Evolution of International Aviation: Phoenix Rising. Farnham: Ashgate .

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Schermerhorn, John R. (1989). Management and Productivity. New York: John Wiley & Sons .

Schmitt, Dieter, Volker Gollnick (2016). Air Transport System. Viyana: Springer-Verlag.

Schuler, Randall: (1995). Managing Human Resources. Mineapolis: West Publishing Company.

Shaw, Stephen (2007). Airline Marketing and Management. Burlington: Ashgate Publishing Company.

Sink, D. Scot (1993). "Development Measurement Systems for World Class Competition". Şu kitapta: Haz./Ed William. F. Christopher, Carl G. Thor. Handbook for Productivity Measurement and Improvement. Portland: Productivity Press.

Steidl, Peter, Garry Emery (1997). Corporate Image and Identity Strategies: Designing The Corporate Future. Warriewood, Avustralya Banliyösü: Business& Professionel Publishing.

Strauss, George, Leonald Robert Sayles (1971). Personnel: The Human Problems of Management. New Delhi: Prentice- Hall of India Pvt. Ltd.

Sümer, H. Canan (2004). "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım". Şu kitapta: Haz./Ed Zeynep Aycan. Akademisyenler ve Profesyoneller Bakıs Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 35-36.

Szilagyi, Andrew D. (1981). Management and Performance. Santa Monica: California: Goodyear Publishing Company.

Şimşek, M. Şerif (2005). İşletme Bilimlerine Giriş. Konya: Adım Matbaacılık.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı (2011). Ulaştırma Hizmetleri Alanı Havayolu Taşımacılığı. Ankara: MEB.

Tayhani, İhsan (2001). Atatürk'ün Bağımsızlık Politikası ve Uçak Sanayii (1923-1950). Ankara: THK Basımevi.

Taymaz, Haydar (1981). Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları Sevinç Matbaası.

Taymaz, Haydar (1997). Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Takav Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.

Thompson, Brad Lee (1998). Yeni Yöneticinin El Kitabı 2: Üstün Performans Geliştirme (Çev. V. G. Diker). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Thornton III, George. C., Deborah E. Rupp (2006). Assessment Centers in Human Resource Management Strategies for Prediction, Diagnosis and Development. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. .

Uyargil, Cavide (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Van den Heuvel, Julia (1998). "Perfomance Appraisal at KLM Royal Dutch Airlines." Şu kitapta: Haz./Ed Brigitte Lichtenberger, Michel E. Domsch, G.J. Scholtz, P. Sticksel. Managing in a Global World. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 140.

Vasigh, Bijan, Ken Fleming, Thomas Tacker (2008). Introduction to Air Transport Economics. Burlington: Ashgate Publishing Company.

Wensveen, John. G. (2007). Air Transportation A Management Perspective. Hampshire: Ashgate Publishing Limited .

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler (2008). Services Marketing.- Integrating Customer Focus Across The Firm. Berkshire: Mcgraw-Hill Education.

Woods, Robert H. (1997). Human Resources Management. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Wu, Cheng Lung (2010). Airline Operations and Delay Management Insights from Airline Economics, Networks and Strategic Schedule Planning. Burlington: Ashgate Publishing Company.

Yoder, D. (1972). Personnel Management and Industrial Relations. New Delhi: Prentice-Hall of India.

Yu, Gang. (1998). Industrial Applications of Combinatorial Optimization. Dordrecht/ Boston/ London: Kluwer Academics Publishers.

Yu, Gang, Benjamin G. Thengvall (2002). "Airline Optimization". Şu kitapta: Haz./Ed Panos M. Pardalos, Mauricio G. Resende. Handbook of Applied Optimization. New York: Oxford University Press.

Yüksel, Öznur (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yükselen, Cemal (1998). Pazarlama İlkeler- Yönetim. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yükselen, Cemal (2003) Pazarlama İlkeler- Yönetim, Ankara: Detay Yayıncılık.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Aggarwal, Ashima, Gour Sundar Thakur (2013). "Techniques of Performance Appraisal- A Review". International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2 (3): 617.

Ail, Yashashwi A. (2016). "Study on Modern Methodologies In Performance Appraisals". International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology (IJATET), 1 (1), 127-128.

Akçakaya, Murat (2012). "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar". Karadeniz Araştımaları Dergisi (32), 174.

Akçakanat, Tahsin (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Aksoy, Müge (2010). Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aktan, Coşkun Can (2009). "Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme". Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (1), 26.

Akın, Adnan (2002). "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)". C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1), 100.

Akdil, Ayça, Ali Talip Akpınar (2016). "Classification Of Passenger Airlines in Turkey Based On Porter's Generic Strategies. Porter'in Jeneric Stratejilerine Dayalı Olarak Türkiye'deki Havayollarının Sınıflandırılması". IMDA 25. World Business Congress, Londra.

Akpınar, Ali Talip, Teoman Erdağ (2018). "Sustainable Performance Assessment System Model Suggestion for Cabin Crew in Different Airlines". (Ed.) Osman Geyik, Anıl Gacar. CUDES 2018 7. International Congress on Current Debates in Social Science Programme & Abstract Book. İstanbul: Kayhan Printing Co Ltd.: 91.

Alizon, Fabrice, Steven B. Shooter, Timothy W. Simpson (2009). "Henry Ford and the Model T: Lessons for Product Platforming and Mass Customization". Design Studies, 30 (5): 588-594.

Altan, Şenol, Murat Atan (2004). "Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü". Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1: 17-32.

Altan, Yakup (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altun Akbaba, Sadegül, Salih Paşa Memişoğlu (2008). "Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (53): 8-10.

Amin, Muhammad Ruhul, Mohammad Mosharraf Hossain, Mohammad Fakhrul Islam (2015). "Evaluating the Effectiveness of Weighted Checklist Method as a Tool of Employee Performance Appraisal: Evidence from Prime Bank Limited". Stamford Journal of Business Studies, 6- II (7- I): 36.

Arısoy, Dilara Şansel (2017). Sağlık Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aslam, Saad, Zeeshan Hamid, Usman Ayub, Sayed Sohaib Shah, Muhammed Javed (2011). "Employees' Perception of Annual Confidential Report and Performance Management System: Case Study of Zarai Tarakiati Bank Limited". Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business, 3 (2): 906.

Aydın, Kenan (2005). "Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli' ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması". Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 0 (50), 1101-1130.

Aytaç, Aygül (2003). "360 Derece Geribildirim". Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, (41), 1.

Aytekin, Eylem (2005). Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Türkiye' de Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bahar, Emre (2018). “Türkiye' de Havayolu İşletmeciliğinin Gelişimi”. ArelEysad, 3 (1), 28.

Bakan, İsmail, Hakan Kelleroğlu (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1): 103-127.

Baker, David P., R. Key Dismukes (2002). “A Framework for Understanding Crew Performance Assessment Issues”. The International Journal of Aviation Psychology, 12 (3): 205-222.

Bakır, Mahmut, Özlem Atalık (2018). “Entropi ve Aras Yöntemleriyle Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10 (1): 617-638.

Bal, Harun, Müge Manga, Pınar Gümüş Akar (2017). “Havacılık Sekörü ve Ekonomik Büyüme: Türkiye Örneği.” Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, (45): 358.

Battal, Ünal, Harun Yılmaz, Savaş: Ateş (2006). “Türkiye’ de İç Hatlarda Serbestleşme ve Geleceği”. HaSeM'06 Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu.

Batur, B. Serkan (2008). Havayolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye' de Uygulamalar. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensititüsü, İzmir.

Bayır, Didar (2007). Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Performans Değerlendirme Sistemleri ve Koç Üniversitesi Kütüphanesi Örneği. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baykal, Ülkü (1994). Hastanalerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayram, İhsan, Murat Özhamam (2017). Sivil Havacılık Sektör Değerlendirme Raporu. İstanbul: STM Mühendislik Teknoloji Danışmanlık.

Bayram, Levent (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Perfromans Değerlendirme”. Sayıştay Dergisi, (62), 47.

Bayyurt, Nizamettin (2007). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (53), 578.

Benli, Abdurrahman, Levent Şahin (2004). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”. Bilgi Dergisi, (8):113-114

Besco, Robert O. (1991). “Flight Attendants: Aviation's Under-recognized Safety Resource”. Flight Safety Foundation Cabin Crew Safety, 26 (2), 2.

Bilecen, Murat (2007). İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bocutoğlu, Ersan, Mehmet Dinçaslan (2014). "1925- 1950 Döneminde Türk Havacılık Endüstrisi ve İkinci Dünya Savaşı Sonrası Konjonktürün Türk Havacılık Endüstrisine Etkileri" . KTÜ Sosyal Bilimler Dergisi, (7): 158.

Boonekamp, Thijs, Howard Riddiough (2016). Market Stimulation of New Airline Routes . Amsterdam: SEO Amsterdam Economics. Discussion paper nr. 88.

Borenstein, Severin, Nancy L. Rose (2003). "The Impact of Bankruptcy on Airline Service Levels". American Economic Review, (93): 415.

Brown, John Howard (2014). "Jimmy Carter, Alfred Kahn, and Airline Deregulation: Anatomy of a Policy Success". The Independent Review, 19 (1), 92-93.

Bulut, Fahri (2003). Örgütlerde Perofrmans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensititüsü, Erzurum.

Canıtez, Burcu A., Tarık Solmuş (2000). "Performans Değerlendirmesi". Türk Psikoloji Bülteni, 6 (16-17): 109-110.

Canöz, Nilüfer (2017). "Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Hizmet Anlayışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20 (2), 194.

Chattopadhyay, Rachana, Anil K. Ghosh (2012). "Performance Appraisal Based on a Forced Distribution system: Its Drawbacks and Remedies". International Journal of Productivity and Performance Management, 61 (8): 881-896.

Chen, Ching-Fu, Su-Chuan Chen (2012). "Burnout and Work Engagement Among Cabin Crew: Antecedents and Consequences". The International Journal of Aviation Psychology, 22: 41-58.

Chou, Chienchang, Lijen Liu, Suefen Huang, Jengming Yih, , Tzeuchen Han (2011). "An Evaluation of Airline Service Quality Using the Fuzzy Weighted SERVQUAL Method". Applied Soft Computing, 11 (2): 2117.

Cupa, Michel (2009). "Air Transport, Aeronautic Médecine, Health". Bulletin de l'Academie Nationale de Medecine, 193 (7), 1609.

Çakmak, Ahmet Ferda (2005). Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çakmak, Nermin, Emre Ocaklı (2008). "Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?". Aytaç Yıldızeli, Hatice Kübra Bahşişoğlu. ÜNAK'06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu. Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği: 215.

Çelikten, Mustafa (2005). "Neden İş Analizi Yapılmalı?". Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (18), 130-133.

Çemberci, Murat, Fatma Serab Onursal, Okşan Artar, Nagehan Uca, Mustafa Emre Civelek (2017). "Sivil Havacılıkta Yeterlilik Belgesi Gerektiren İş Pozisyonlarının Analizi". IJOESS International Journal Of Eurasia Social Sciences, 8(27), 680.

Çeştepe, Hamza, Havanur Ergün (2011). "Hizmet Ticaretinin Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri". Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2 (4): 49-69.

Çetin, Deniz (2006). Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çıta, Koray, Tamer Keçecioğlu (2015). "Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma". EUL Journal of Social Sciences, 6 (2): 19-36.

Çıtak, Elif (2014). Hizmet Pazarlamasının Müşteri Bağlılığı Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çoban, Ömer, Serhat Harman (2015). "Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerini Etkileyen Makro ve Mikro Çevre Faktörleri Üzerine Bir İnceleme". (Ed.) M. Akif Çukurçayır, Alaattin Basoda, Şafak Ünüvar, Mehmet Sağır, Münevver Çiçekdağı, Semih Büyükipekçi. 1. Avrasya Ulusarası Turizm Kongresi: Güncel Konular, Eğilimler ve Göstergeler Bildiri Kitabı. Konya: Aybil Yayınları: 445.

Delić, Adisa, Mirela Ćebić (2011). "Sources of Errors in The Evaluatıon of Performance of Employees in The Sector of Public Administration Reform in Bosnia and Herzegovina". Economic Review: Journal of Economics and Business, 9 (1): 79-102.

Diaconu, Laura (2012). "The Evolution of The European Low- Cost Airlines' Business Models. Ryanair Case Study". Procedia- Social and Behavioral Sciences, (62), 342.

Duffy, Dennis L. (1998). "Customer Loyalty Strategies". Journal of Consumer Marketing, 15 (5), 439.

Durceylan, Ayşe Nur (2013). Havayolu Yolcu Taşımacılığı Hizmetinde Yaşanan Kritik Olayların Kabin Personeli Bakış Açısıyla Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Edwards, Mark R., Ann J. Ewen (1996). "360 - Degree Feedback: Royal Rail or Holy Hrail?". Career Development International, 1 (3): 28-31.

Ekinci, Kemal (2018). Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi Ve Bankacılık Hizmetlerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Eraslan, Ergün, Onur Algün (2005). "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı". Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20 (1): 2.

Erdağı, Oktay (2005). "Sivil Havacılık Eğitimi". Uçuş Noktası Dergisi, (6), 28-29.

Erdem, Ziya (2010). "Sanayi İşçisinden Bilgi İşçisine: Yeni Ekonominin Değişen İşçi Tipi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi", 0 (49), 544.

Erdoğan, Uğur (2014). Havayolu Taşımacılığında Regülasyon ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erel, Derya (1997). "Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu". Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 52 (1), 288.

Eren, Erol, Oya Erdil, Cemal Zehir (2000). "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi". Doğuş Üniversitesi Dergisi, 1 (2): 101.

Ergin, İsmet, Bekir Akseki, Ebru Deniz (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (42): 56.

Erikan, Levent (2002). Hv. K. K.lığı'nda Aday Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Etkin Karar Verme. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Esen, Erol, Caner Erdoğan (2018). "Değerlendirme Merkezi- Assessment Center Yöneticiler İçin Özel Bir Personel Seçme Yöntemi". Akdeniz İİBF Dergisi, (Özel sayı): 89-91.

Eurocontrol (2016). 2015 Comparison of Air Traffic Management-Related Operational Performance: U.S./ Europe. Brüksel: Avrupa Birliği adına Eurocontrol ve FAA Air Traffic Organization System Operations Services. 2016-AJR-254.

European Commission (2017). Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016 Final Report. Brüksel: Mott MacDonald House. 376608/ITD/Aviation/1/F.

Ferecov, Rakif (2003). "İnsan Kaynaklarında Performans Değerleme Yöntemleri". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (8), 3.

Fries-Tersch, Elena, Tugce Tugran, Ludovica Rossi, Harriet Bradley (2018). 2017 Annual Report on Intra-EU Labour Mobility Final Report. Lüksemburg: European Commission. KE-BQ-18-101-EN-N.

Garavan, Thomas, Alma McCarthy (2001). "360° Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development". Journal of European Industrial Training, 25 (1): 11-12.

Gavcar, Erdoğan, Zeki Atıl Bulut, Kemal Engin (2006). "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)". Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13 (2): 35.

Ghutke, Sapna (2014). "Study of Traditional Methods of Performance Appraisal". Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology, 3 (11), 25.

Gleave, Steer Davies (2012). Study on The Effects of The Implementation of The EU Aviation Common Market on Employment and Working Conditions in The Air Transport Sector Over The Period 1997/ 2010 Final Report. Londra: European Commission. 22428301.

Gleave, Steer Davies (2015). Study on Employment and Working Conditions in Air Transport and Airports Final Report. Londra: European Commission, Dg Move. 22757901.

Goetza, Andrew R., Timothy M. Vowlesb (2009). "The Good, the Bad, and the Ugly: Thirty Years of US Airline Deregulation". Journal of Transport Geography, 17 (4): 251.

Goswami, Brijesh, Mamta Sharma, Sujata (2013). "Performance Appraisal- Management by Objective and Assessment Centre- Modern Approaches to Performance Appraisal". IOSR Journal of Business and Management, 7 (5): 26.

Güner, Gürkan (2015). Özel Hastanelerde Performans Yönetiminin Değerlendirilmesi: Ankara'ya Yönelik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Güngör, Eren (2006). Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Gürbüz, Esen, Ahmet Ergülen (2006). "Hizmet Kalitesının Ölçümü ve Grönroos Modeli Üzerine Bir Araştırma". İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (35): 174.

Gürbüz, Türkan İşyapan, İlyas Sözen (2016). "Kabin Ekiplerinin Duygusal Zeka Yeteneklerinin Problem Çözme Becerilerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma". Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi- BUJJS, 9 (1): 47.

Güremen, Fazilet (2012). "Kabin Ekipleri İçin Etkili İletişim ve Beden Dili Eğitimleri". Turkish Aviaiton Academy, (5), 30.

Helvacı, M. Akif (2002). "Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35 (1-2), 158.

Hlíðberg, Heiðrún Ingrid (2016). Human Capital in the Skies Over-Qualification, Job Satisfaction and Turnover Intentions Amongst Icelandic Flight Attendants. Reykjavik Üniversitesi İşletme Yönetimi Enstitüsü, Reykjavík/ İzlanda.

Huang, Kai-Ping, Chien-Jung Huang, Kuo-Hsiung Chen, Jui-Mei Yien (2011). "Performance Appraisal- Management by Objective and Assessment Centre". American Journal of Applied Sciences, 8 (3): 272.

Huang, Tung Chun (2001). "Succession Management Systems and Human Resource Outcomes". International Journal of Manpower, 22 (8), 736-747.

Hüschelrath, Kai, Kathrin Müller (2011). Low Cost Carriers and the Evolution of the U.S. Airline Industry. ZEW Centre for European Economic Research, Discussion Paper No. 11-051.

İbiş, Salim, Orhan Batman, Mehmet Sarıışık (2014). "Sık Uçan Yolcu Programlarının Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi: Thy Miles& Smiles Uygulaması ve Kullanıcıları Örneği". 12. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi. İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı: 997.

İnan, Tüzün Tolga (2017). "Slot Kavramının Havalimanları ve Havayolları Açısından İncelenmesi". Kesit Akademi Dergisi, 3 (12), 447.

InterVISTAS (2007). Estimating Air Travel Demand Elasticities Final Report. InterVISTAS Consulting Inc.

InterVISTAS (2014). Transforming Intra-African Air Connectivity: The Economic Benefits of Implementing the Yamoussoukro Decision. InterVISTAS Consulting Inc.

Işığıçok, Erkan (2008). "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksek Analizi". İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, (7), 1.

İzer, Doğan Ahmet (2002). Air Transportation Policy of European Union and Turkey. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Avrupa Birliği Enstitüsü, İstanbul

Jain, Sameeksha, Gautam Aditya (2014). "Performance Management System: A Strategic Tool for Human Resource Management". Prabandhan Guru, 5 (1-2): 28-32.

Jansirani, Dr. S., R. Hatrikrishnan, D.Jaya Kani, A. Saisathya (2013). "A Study On Performance Appraisal System At Wipro Infrastructure Engineering Pvt Ltd". IOSR Journal of Business and Management , 9 (3): 14.

Jiao, Xiangyu (2014). Deregulation of the Airline Industry. Yüksek Lisans Tezi, Ottawa Üniversitesi Ekonomi Bölümü, Ottawa.

Johnson-Laird, Philip (2005). "Flying Bicycles: How the Wright Brothers Invented the Airplane". Mind & Society, 4, 45.

Kabasakal, Hayat E. (1991). "Yöneticilik, Kadınlar ve Toplumsal Tutumlar". Boğaziçi Üniversitesi Ekonomik ve İdari Bilimler Dergisi, 5 (1), 25.

Kangis, Peter, M. Dolores O'Reilly (2003). "Strategies in a Dynamic Marketplace: A Case Study in the Airline Industry". Journal of Business Research, 56 (2): 105-111.

Kanık, Leyla (2008). Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kantos, Züleyha Ertan (2013). "Performans Değerlendirme Süreci ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi". Eğitim Bilimleri ve Uygulama, 12 (23), 67.

Kaplan, Çetin, Zile Dinçerler (2011). "Kamu Personelinin Disiplin Yönetimi ve Uygulamalarına Bakışı". Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (1): 140.

Kara, Derya (2009). "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi". İşletme Araştırmaları Dergisi, 1 (1), 54.

Karaaslan, Elvan (2014). Havayolu Yolcu Taşımacılığında Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Kabin Hizmetlerinin Müşteri Tercihlerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karatepe, M. Osman (1997). "Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme". Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 15 (2), 88.

Kateřina, Venclová, Šalková Andrea, Koláčková Gabriela (2013). "Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations". Journal of Competitiveness, 5 (2): 22.

Kayıkçı, Kemal, Şenol Şarlak (2013). "İlköğretim Okullarında Performans Değerlendirme: Öğretmenlerin Sicil Uygulamasına İlişkin Görüşleri". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (43): 26.

Kazançoğlu, İpek (2011). "Havayolu Firmalarında Müşteri Sadakatinin Yaratılmasında Kurum İmajının ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Etkisi". Akdeniz İİBF Dergisi, (21), 139.

Khan, Muhammad Faseeh Ullah (2013). "Role Of Performance Appraisal System On Employees Motivation". IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 8 (4), 78-79.

Khanna, Manish, Rajnish Kumar Sharma (2014). "Employees Performance Appraisal and Its Techniques: A Review". Asian J. of Adv. Basic Sci., 2 (2): 55-56.

Kılıçaslan, Özge, Akın Marşap (2018). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi". International Journal of Labour, Life and Social Policy, 1 (2): 7.

Kılınç, İzzet, Mehmet Akif Öncü, Yunus Emre Taşgıt (2012). "A Study on The Competition Strategies Implemented in The Airline Companies in Turkey". Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism, 7 (1): 175.

Khim, Ling Sim, Joon Song Chang, Larry N. Killough (2010). "Service Quality, Service Recovery, and Financial Performance: An Analysis of The US Airline Industry". Advances in Management Accouinting, 18: 27-53.

Klophaus, Richard, Roland Conrady, Frank Fichert (2012). "Low Cost Carriers Going Hybrid: Evidence From Europe". Journal of Air Transport Management, (23): 54.

Koç, Nilgün (2018). "Havayolu Taşımacılığında Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Bir Uygulama: Split Çalışma Modeli". Gaziantep University Journal of Social Sciences, 17 (1), 1057.

Kolawole, Taiwo Olabode, Ifeoluwa T. Komolafe, Anthony Abayomi Adebayo, A. Abayomi Adegoroye (2013). "Appraisal system: A Tool for Performance in Selected Organizations in Nigeria". International Journal of Sociology and Anthropology, 5 (7): 252.

Korul, Vildan, Hatice Küçükönal (2019). "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi". Ege Academic Review, (3): 25.

Lindsey, John M. (1962). "The Legislative Development of Civil Aviation 1938-1958". Journal of Air Law and Commerce, 28, 20.

Ludeman, Kate (2000). "How to Conduct Self- Directed 360". Training and Development, 54 (7), 46.

Lunenburg, Fred C. (2012). "Performance Appraisal: Methods and Rating Errors". International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 14 (1), 1-9.

Majid, Jenifur (2016). "Effectiveness of Performance Appraisal Methods- An Empirical Study of the Telecommunication Sector". International Journal of Trend in Research and Development, 3 (3), 10.

Marawar, Sheetal (2013). "Performance Appraisal System to Improve Construction Productivity Paper Submitted to International Journal of Scientific and Research

Publications". International Journal of Scientific and Research Publications, 3 (11), 6.

Mattos, Bento, José Alexandre Guerreiro Fregnani (2016). "Effects of the Airline Deregulation Act on Aeronautical Industry". International Journal of Advance Innovations, Thoughts & Ideas, 3 (2): 1.

McNeely, Eileen, Sara Gale, Ira Tager, Laurel Kincl, Julie Bradley, Brent Coull, Steve Hecker (2014). "The Self-Reported Health of U.S. Flight Attendants Compared to The General Population". Environmental Health, 13 (13): 1.

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012). "Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki". Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (1), 45.

Mert, İbrahim Sani (2011). "Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları". Business and Economics Research Journal, 2 (3), 94.

Mukhopadhyay, Kankana (2006). "360- Degree Appraisal A Performance Assessment Tool". The Vision- Journal of Management & Allied Sciences, 2, 19.

Mutlu, Ali (2012). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi' nde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Okka, Faruk (2008). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Önen, Vahap (2017). "Porter' ın Beş Güç Metodu ile Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Rekabetçi Analizi". International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), 3 (9), 371.

Özçelik, Ayşe Oya (2000). "Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". İstanbul Management Journal, 11 (35), 41.

Özer, Akif (2009). "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi". Sayıştay Dergisi, (73), 7.

Özmen, Fatma, İrfan Tansel Üzmez (2007). "Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme- İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci". e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences, 2 (1): 17.

Özsağır, Arif, Aliye Akın (2012). "Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (41): 311-331.

Öztürk, S. Ayşe (1996). "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması". Verimlilik Dergisi, (6), 65-79.

Öztürk, Selen (2008). Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özyörük, Mustafa (2009). Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Palamutçuoğlu, Bedrettin Türker, Selin Çavuşoğlu, Aytun Palamutçuoğlu (2017). "Performans Değerlendirme Sürecinde Geleneksel Yöntem İle Topsis Yönteminin Karşılaştırılması". JASSS- The Journal of Academic Social Science Studies, (60): 415.

Pavlova, Elena (2013). Predicting Employee Engagement and Job Satisfaction among Cabin Crew. Yüksek Lisans Tezi, Aalborg Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aalborg.

Payne, Stephanie C., Margaret T. Horner, Wendy R. Boswell, Amber N. Schroeder, Kelleen J. Stine-Cheyn (2008). "Comparison of Online and Traditional Performance Appraisal Systems". Journal of Managerial Psychology , 24 (6): 528.

Pearson, James, Rico Merkert (2014). Airlines-within-airlines: A business model moving East". Journal of Air Transport Management, 38: 23.

Pehlivan, Bülent (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama". Maliye Dergisi, (154), 173.

Peksatıcı, Özge (2010). Competitive Strategies of Airline Companies Operating in Turkish Domestic Aviation Market. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Peters Marjolein, Thijs Viertelhauzen, Jaco Van Velden (2007). Social Developments in The EU Air Transport Sector: A Study of Developments in Employment, Wages And Working Conditions in the Period 1997-2007 Final Report. Rotterdam: European Commission, DG Energy and Transport. VIE/NZ TR15577rep.

Phillips, Jennifer K., Jennifer Shafe, Karol G. Ross, Donald A. Cox, Scott B. Shadrick (2006). Behaviorally Anchored Rating Scales for the Assessment of Tactical Thinking Mental Models. Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report. 1854.

Prowker, Adam N. (1999). Effects of Purpose of Appraisal on Leniency Errors: An Exploration of Self-Efficacy as a Mediating Variable. Yüksel Lisans Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

Radnor, Zoe J., David Barnes (2007). "Historical Analysis of Performance Measurement and Management in Operations Management". International Journal of Productivity and Performance Management, 56 (5-6): 386.

Reichmuth, Johannes (2008). Analyses of The European Air Transport Market-Topical Report: Airline Business Models. Köln: Air Transport and Airport Research, DLR. 1.01.

Resmi Gazete (01 11 2009). 2010 Yılı Yatırım Programı: 17 Ekim 2009 Gün ve 27379 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan 12 Ekim 2009 Gün ve 2009/15513 Sayılı 2010 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı Eki İkinci Bölüm, 27462.

Salas, Eduardo. C. Shawn Burke, Clint A. Bowers, Katherine A. Wilson (2001). "Team Training in the Skies: Does Crew Resource Management (CRM)

Training Work? ". Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 43 (4): 641-674.

Sarıbaş, Hakan, İbrahim Tekiner (2015). "Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe Yoğunlaşma". Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 52 (610): 22.

Sarılgan, Ali Emre (2011). "Türkiye' de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (1), 71.

Sayım, Ferhat, Volkan Aydın (2011). "Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (29): 245-262.

Schefczyk, Michael (1993). "Operational Performance of Airlines: An Extension of Traditional Measurement Paradigms". Strategic Management Journal, (14), 301-317.

Sezer, Hale, Hatice Şahin (2015). "Sağlık Bilimleri Araştırmalarında Güncel Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği". Tıp Eğitimi Dünyası, (44): 13-15.

Shehada, Mohammad (2014). "Flight Attendants Turnover, Length of Service, And Reasons for Leaving, 2009-2013". International Journal of Management and Commerce Innovations, 2 (2), 355-364.

Si, Suman (2017). "720 Degree Performance Appraisal :Moving Towards An Overall Review of Employee Performance". International Journal of Engineering Technology Science and Research IJETSR, 4 (6), 354.

Singh, Alok Kumar (2011). "Performance Evaluation of Indian Airline Industry: An Application of DEA". Asia-Pacific Business Review, 7 (2), 92-103.

Singh, Punam (2015). "Performance Appraisal and It's Effectiveness in Modern Business Scenarios". The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), 3 (4), 36.

Sippy, Nitin, Shilpa Varma (2014). "Performance Appraisal Systems in The Hospital Sector- A Research Based on Hospitals in Kerala". International Journal of Business Management & Research (IJBMR), 4 (1): 97-106.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2016). Kabin Ekibi Talimatı. Ankara: SHGM. SHT-CC.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2017). Yabancı Uyruklu Kabin Memuru Görevlendirme Usul ve Esasları Genelge UOD- 2017/02. Ankara: SHGM. 51859319-010.07/E.362.

Sivil havacılık Genel Müdürlüğü (2017 a). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2017. Ankara: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.

So, Paul, Olumuyiwa Fo, Esther Oa (2015). "Modelling the Relationship between Performance Appraisal and Organizational Productivity in Nigerian Public Sector". Journal of Global Economics, 3 (1): 3.

Sopiah (2016). "The Relationship between Performance Appraisal and Job Performance". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , 6 (6), 108.

Steine, Erwin Von Den, Ingomer Joerss, Viladimir Junek (2009). Effects of EU Liberalisation on Air Transport Employment and Working Conditions Final Report. Londra: European Commission Directorate- General for Energy and Transport.

Stewart, Susan M., Melissa. L. Gruys, Maria Storm (2010). "Forced Distribution Performance Evaluation Systems: Advantages, Disadvantages and Keys to Implementation". Journal of Management & Organization, (16): 171-175.

Sualihu, Bintu (2014). Effectiveness of Performance Appraisal Systems: A Study of Knust. Yüksek Lisans Tezi, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, College of Art and Social Sciences, Kumasi.

Sudarsanam, Venkata Rao (2018). "Employee Performance Appraisal System in Itc Ltd. Iltd Division, Chirala". International Journal of Engineering Development and Research , 6 (1), 48.

Sujith, A S (2017). "From 90 Degree to 720 Degree Performance Appraisal". Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), 3 (5), 1841.

Şahin, Ali, Sibel Çalışkan (2018). "Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği". Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 18 (36), 117-118.

Şengür, Ferhan Kuyucak, Yusuf Şengür (2012). "Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz". (Ed.) Ceyhan Aldemir, Ulaş Çakar, Engin Bağış Öztürk, Ozan Nadir Alakavuklar, Selcen Kılıçaslan Gökoğlu. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi: 32.

Şenol, Gökhan (2003). "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş". İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (1), 31.

Tabancalı, Erkan, Mithat Korumaz (2014). "Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi". The Journal of Academic Social Science Studies, 25 (1): 147.

Tabassum, Ayesha (2012). "Performance Appraisal Practices in a Developing Country: Case Study of a NGO in Bangladesh". Journal of Good Governance and Sustainable Development (JGGSD), 1 (1), 10.

Taşçı, Deniz, Akansel Yalçınkaya (2015). "Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10 (2): 177.

Taşkesenlioğlu, Zehra (2010). 2009 Hizmet Sektörü Raporu. İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği. Rapor No: 63.

Taşkın, Ercan, Köksal Büyük (t.y.). "Hizmet Pazarlaması Açısından Eğitim Hizmetlerinde Kalite (Kütahya'daki Özel Dershane Öğrencileri ile İlgili Bir Saha Araştırması)". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (7): 2.

Tatar, Cengiz (2018). Türk Havacılık Tarihi (1909-1954) Milli Mücadele Dönemi Öncesi ve Sonrası Türk Havacılığı. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Toppo, Leena, Twinkle Prusty (2012). "From Performance Appraisal to Performance Management". IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), 3 (5): 2.

Transport Canada. (2008). Flight Attendant Training Standard Second Edition: Commercial and Business Aviation. Canada: Department of Transport. TP 12296E.

Tuncer, Mehmet (2011). "Performans Değerleme Uygulamalarinin Otel Çalışanları Üzerindeki Etkileri". Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (7), 261.

Tunçer, Polat (2013). "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon". Sayıştay Dergisi, (88), 90.

Turgut, Hakan (2001). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi". Sayıştay Dergisi, (42), 59.

Trahant, Bill, Warner W. Burke, Richard Koonce (1997). "12 Principles Of Organizational Transformation". Managament Review, 86 (8): 47.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2018). TOBB Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2017 Yılı Sektör Raporu. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. 2018/314.

Tziner, Aharon, Richard E. Kopelman, Neomi Livneh (1993). "Effects of Performance Appraisal Format on Perceived Goal Characteristics, Appraisal Process Satisfaction, and Changes in Rated Job Performance: A Field Experiment". The Journal of Psychology, 127 (3): 281.

Uğurlu, Oya (2007). "360 Derece Geri Bildirim Sistemi". Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 3 (1), 3.

Uludağ, Gökhan (2018). "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (1), 175.

Uz, Ziya (2004). İşletmelerde İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Uygulamalarının Etkinliği. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Üzerem, Nevin (1997). "Hizmet Kalitesinin Yönetimi". Pazarlama Dünyası Dergisi, (63), 34.

Üzüm, Burcu, Seher Uçkun (2018). "Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği". İşletme Araştırmaları Dergisi, 10 (2): 255.

Watson, Hugh J., Jim Hill (2009). "What Gets Watched Gets Done: How Metrics Can Motivate". Business Intelligence Journal, (14): 4-7.

Weiskopf, Richard, Lain Munro (2011). "Management of Human Capital: Discipline, Security and Controlled Circulation in HRM". SAGE Journals, 1 (18): 4.

Wensveen, John G., Ryan Leick (2009). "The Long- Haul Low Cost Carrier: An Unique Business Model". Journal of Air Transport Management, (15): 133.

Wirtz, Jochen, Loizos Heracleous, Nitin Pangarkar (2008). "Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines". Managing Service Quality: An International Journal, 18 (1): 4-19.

Wit, Jaap G., Joost Zuidberg (2012). "The Growth Limits of The Low Cost Carrier Model". Journal of Air Transport Management, (21): 20.

Yalçın, Azmi, Tamer Kılıç (2002). "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma". Gökhan Akyüz, M. Serhan Sekreter. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi: 643.

Yalçın, Osman (2016). "Havacılık, Hava Gücünün Doğuşu ve Birinci Dünya Savaşına Etkisi". Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi, (59), 182.

Yıldız, Ali, Aytekin Fırat (2017). "Havayolu Yolcu Pazarı Bölümlerinin İncelenmesi". International Journal of Academic Value Studies, 3 (15): 242.

Yıldız, Harun, Sedat Çobanoğlu (2016). "Management By Objectives: Reflections on Turkish Public Administration". Research Journal of Business and Management- RJBM, 3 (2): 135.

Yıldız, Oğuz, Sabri Erdil (2013). "Türkiye Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Ölçümlenmesi". Öneri Dergisi, 10 (39): 89.

Yılmaz, Aytuğ (2006). Öğretmenlerin Performansını Değerlendirmede Kullanılabilecek Grafik Derecelendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, Ferhat (2006). Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Yue, Philip (1996). An Airline Cabin Crew Appraisal System With A Service Quality Approach. Yüksek Lisans Tezi, University of Hong Kong, School of Business, Pokfulam, Hong Kong SAR.

Yüksel, Hasan (2014). "Sivil Havacılığın Gelişimi ve Küreselleşme Sürecine Katkıları: Türkiye Örneği". Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 5 (11), 8.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, Parasuraman, A. Parsu (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality". Journal of Marketing, 60 (2): 42.

Zengin, Eyüp, Ayhan Erdal (2000). "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi". Journal of Qafqaz University, 3 (1): 43-56.

Zincirkıran, Mustafa (2016). "Türkiye' de Sivil Havacılık Uygulamaları ve Bu Alanda Yapılan Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme". International Journal of Social Academia, 1 (1), 3.

3. Elektronik Kaynaklar

Aeroweb. (2017). http://www.fi-aeroweb.com/US-Commercial-Aircraft-Fleet.html/ 20 11 2018.

Air News Times. (2014). http://www.airnewstimes.com/emirates-e-ayda-15-000-kabin-memuru-basvurusu-30534-haberi.html/ 27 02 2019.

Airbus. (2003). http://www.as777.com/data/manufacturer/forecast/airbus%202003.pdf/ 27 02 2019.

Airlines for America. (2018). http://airlines.org/dataset/annual-results-u-s-airlines-2/ 26 02 2019.

America by Air. (2007). https://airandspace.si.edu/exhibitions/america-by air/online/heyday/heyday02.cfm/ 23 6 2018.

BAA Training. (2011). https://www.baatraining.com/growing-demand-for-the-cabin-crew-2/ 27 02 2019.

Boeing. (2017). http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/market/current-market-outlook-2017/assets/downloads/2017-cmo-6-19.pdf/ 27 02 2019.

Boeing. (2018). https://www.boeing.com/commercial/market/pilot-technician-outlook/2018-cabin-crew-outlook/ 22 02 2019.

Bulut, Zeki Atıl (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. Mevzuat Dergisi, (79). https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm/ 30 01 2019.

Bureau of Labor Statistics. (1999). https://www.bls.gov/news.release/history/ocwage_12221999.txt/ 26 02 2019.

Bureau of Labor Statistics. (2018). https://www.bls.gov/ooh/transportation-and-material-moving/flight-attendants.htm/ 21 08 2018.

Bureau of Labor Statistics. (2018). https://www.bls.gov/news.release/pdf/ocwage.pdf/ 26 02 2019.

Bureau of Transportation Statistics. (2010-2018). https://www.transtats.bts.gov/Fields.asp/ 06 03 2019.

Bureau of Transportation Statistics. (2017). https://www.bts.dot.gov/newsroom/2017-annual-and-december-us-airline-traffic-data/ 15 09 2018.

Careerin Travel. (t.y). Erişim: 23 07 2018, http://cabincrew.careerintravel.co.uk/history-of-cabin-crew/

Centre for Aviation. (2017). https://centreforaviation.com/analysis/reports/long-haul-low-cost-becomes-mainstream-as-full-service-airlines-gradually-embrace-new-business-models-348105/ 02 03 2019.

Centre For Aviation. (2018). https://centreforaviation.com/analysis/reports/airline-mergers-why-europe-needs-blue-sky-thinking-417376/ 06 03 2019.

Civil Aviaiton Authority. (2014). https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/combined_easa_ftl_regulations_ukcaa_2014_0218.pdf/ 26 02 2019.

Coculʼová, Jana, Nella Svetozarovová (2014). “The Analysis of The Frequency of Performance Appraisal Methods Use in Businesses”. eXclusive e-JOURNAL Economy & Society & Environment, 3-4. HYPERLINK "https://exclusiveejournal.sk/files/files/26/63/98/a5fd9fca74de44c88950892a9f93f988/a5fd9fca74de44c88950892a9f93f988.pdf/" https://exclusiveejournal.sk/files/files/26/63/98/a5fd9fca74de44c88950892a9f93f988/a5fd9fca74de44c88950892a9f93f988.pdf/ 15 01 2019.

Data USA. (2018). https://datausa.io/profile/soc/532031/ 16 08 2018.

Dünya Bankası. (2017). https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR/ 09 05 2018.

Eastern Illinois University [EIU]. (t.y.). Performance Appraisal Handbook For Civil Service Employees. https://www.eiu.edu/humanres/forms/appraisal_handbook.pdf/ 04 02 2019.

European Aviaiton Safety Agency. (t.y.). https://www.easa.europa.eu/easa-and-you/air-operations/ramp-inspection-programmes-safa-saca/ 06 03 2019.

European Aviation Safety Agency. (t.y). https://www.easa.europa.eu/the-agency/faqs/about-easa/ 03 03 2019.

European Aviation Safety Agency. (2012). https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/SAFA%20Ramp%20Inspections%20Guidance%20Material%20-%20Version%202.0.pdf/ 06 03 2019.

European Commission. (2017). https://ec.europa.eu/transport/modes/air/25years-eu-aviation_en/ 26 02 2019.

EVAAIR. (t.y.). HYPERLINK "http://www.evacsr.com/pages/en-us/ch5/assess.aspx" http://www.evacsr.com/pages/en-us/ch5/assess.aspx / 20 04 2019.

Federal Aviation Administration. (2009). https://www.faa.gov/regulations_policies/rulemaking/committees/documents/media/FDTARC-6242009.pdf/ 05 03 2019.

Givoni, Moshe, Piet Rietveld (2006). Choice of Aircraft Size- Explanations and Implications [TI 2006-113/3]. Erişim: Tinbergen Institute Discussion Paper. https://papers.tinbergen.nl/06113.pdf/ 27 02 2019.

Hava-İş Sendikası. (2016). http://www.havais.org.tr/uploaded/thy-ao-25-donem-tis-1464955679.pdf/ 21 03 2019.

International Air Transport Association. (2018). https://www.iata.org/media/annual-report-2018/index.html/ 15 08 2019.

International Air Transport Association. (t.y.). https://www.iata.org/about/Pages/index.aspx/ 03 03 2019.

International Civil Aviation Organisation. (t.y.). https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx/ 02 03 2019.

International Civil Aviation Organisation. (t.y.) https://www.icao.int/safety/airnavigation/OPS/CabinSafety/Pages/Minimum-Cabin-Crew-Requirements.aspx/ 03 03 2019.

International Civil Aviation Organisation. (2010). https://www.verifavia.com/bases/ressource_pdf/299/icao-annex-6-part-i.pdf/ 04 04 2019.

Jakubovskij, Pavel (20 02 2018). Demand for Private Jets to Grow in 2018. Erişim: Aviation Voice. https://aviationvoice.com/demand-for-private-jets-to-grow-in-2018-2-201802200949/ 03 03 2019.

JetBlue. (2015). http://blueir.investproductions.com/~/media/Files/J/Jetblue-IR-V2/Annual-Reports/2015-ar-10k.pdf/ 15 08 2018.

JetBlue. (2018). http://investor.jetblue.com/~/media/Files/J/Jetblue-IR-V2/fact-sheet-documents/aug2018jb-factsheet.pdf/ 15 08 2018.

Joshi, Manhoman. (2013). Human Resource Managment [Elektronik Sürüm]. https://bookboon.com/en/human-resource-management-ebook/ 21 03 2019.

Juul, Maria (Nisan 2016). Briefing: Employment and Working Conditions in EU Civil Aviation.http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/580915/EPRS_BRI(2016)580915_EN.pdf/ 08 10 2019.

Kantemir Kepil, Seyhan (2010). Performans Yönetimi. Verimliliği Artırma Projesi. http://dso.org.tr/userFiles/File/perf_yont_.pdf/ 04 02 2019.

Kaur, Karamjit (20 02 2018). SIA to Change Appraisal System for Cabin Crew. Erişim: The Straits Times. HYPERLINK "https://www.straitstimes.com/singapore/transport/sia-to-change-appraisal-system-for-cabin-crew" https://www.straitstimes.com/singapore/transport/sia-to-change-appraisal-system-for-cabin-crew / 20 04 2019.

Kaya, Dilek Sarsın (2016). Havayolu Taşımacılığı Sektörü. https://ekonomi.isbank.com.tr/ContentManagement/Documents/sr201608_havayoluyolcutasimaciligi.pdf/ 22 02 2019.

Kokpit.aero (18 11 2017). THY Kabin Memuru Alımı Yapıyor. Erişim: Kokpit.aero. http://www.kokpit.aero/thy-kabin-memuru-alimi-2017/ 23 03 2019.

Leahy, John (2017). Airbus. http://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/backgrounders/Airbus_Global_Market_Forecast_2017-2036_Growing_Horizons_full_book.pdf/ 19 07 2018.

HYPERLINK "https://www.personneltoday.com/hr/author/nickmartindale/" \o "Posts by Nick Martindale" Martindale , Nick (20 08 2007). Virgin Atlantic's HR in Practice: High-Flying Management. Erişim: Personnel Today. HYPERLINK "https://www.personneltoday.com/hr/virgin-atlantics-hr-in-practice-high-flying-management/" https://www.personneltoday.com/hr/virgin-atlantics-hr-in-practice-high-flying-management/ 02 05 2019.

National Business Aviation Association. (2014). https://nbaa.org/wp-content/uploads/2018/01/business-aviation-fact-book.pdf/ 02 03 2019

Newfoundland Labrador. (2008). https://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf/ 20 01 2019.

HYPERLINK "https://www.hrzone.com/profile/tonynicholls" Nicholls , Tony (21 06 2016). Red Light for BA Performance Appraisal System. Erişim: HRZONE.

https://www.hrzone.com/perform/business/red-light-for-ba-performance-appraisal-system/ 20 04 2019.

Öksüz, Türkay (2015). WowTurkey. http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?t=142342/ 06 03 2019.

Özdemir, Osman Veysel (2017). Docplayer. https://docplayer.biz.tr/68185741-Havacilik-tarihi-ve-ucaklar-dosyasi.html/ 22 02 2019.

Palabıyık, Deniz Çiçek, Cüneyt Kemal Özkök (11 03 2019). Ekonomi 2018' de Yüzde 2,6 Büyüdü. Anadolu Ajansı. https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/ekonomi-2018de-yuzde-2-6-buyudu/1414488#/ 02 05 2019.

Pilotfriend. (t.y.). Erişim: 07 03 2019, http://www.pilotfriend.com/aero_engines/aero_jet.htm/

Shodhganga. (t.y.). Erişim: 02 05 2019, http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/4274/15/15_chapter%207.pdf

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2002). SHGM. http://web.shgm.gov.tr/doc3/sht61.40.pdf/ 11 02 2019.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2010). http://web.shgm.gov.tr/doc3/shy-safa.pdf/ 06 03 2019.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2013). http://web.shgm.gov.tr/doc5/shtopsrev1.pdf/ 26 02 2019.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2013 (a)). http://web.shgm.gov.tr/doc5/opsrev0110.pdf/ 06 03 2019.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2014). http://web.shgm.gov.tr/doc5/sht6arev06.pdf/ 04 09 2018.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2014 (a)). http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SHT-KABIN_YOL_BOYU_08.08.14.pdf/ 06 03 2019.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2015). www.shgm.gov.tr/doc3/shy6a.doc/ 06 03 2019.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2016). http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SHT_CC.pdf/ 06 03 2019.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2018). http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2018/SHT-FTL_Rev02.PDF/05 03 2019.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2019). http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2063-hava-tasima-isletmeleri/ 25 02 2019.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (t.y.). Havacılık Personeli: Kabin Memuru. http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru adresinden alındı

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (t.y.). Tarihçe. http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce/ 25 02 2019.

Slim, Remco (2011). Erasmus School of Economics. https://thesis.eur.nl/pub/9902/BA-Thesis%20Remco%20Slim%20(ESE)%20321413.pdf/ 06 03 2019.

Southwest. (2011). Erişim: 15 02 2018, http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~/media/Files/S/Southwest-IR/air-tran-acquisition/low-fares-farther-fact-sheet.pdf

Southwest. (2018 (a)). Erişim: 03 01 2019, https://www.swamedia.com/pages/corporate-fact-sheet

Stanley, Morgan, Rob Parson (t.y.). Performance Appraisal & Management. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Fp0pnpmQL8AJ:web.nchu.edu.tw/~nienyu/Performance%2520Appraisal%2520%26%2520Management.ppt+&cd=13&hl=tr&ct=clnk&gl=tr/ 02 05 2019.

State of Hawaii. (2001). Erişim: 04 02 2019, https://dhrd.hawaii.gov/wp-content/uploads/2012/12/PASManual0119-1-05.pdf

State of Oklahoma. (t.y.). Erişim: 04 02 2019, https://www.ok.gov/opm/documents/PMPHandbook.pdf

Statista. (2017). https://www.statista.com/statistics/587157/aviation-industry-aircraft-fleet-size/ 25 07 2018.

Statista. (2018). https://www.statista.com/statistics/629283/business-jets-delivered-global-aircraft-fleet-by-aircraft-size/ 04 03 2019.

Statista. (2019). https://www.statista.com/statistics/564769/airline-industry-number-of-flights/ 05 05 2018.

Statistics Times. (2018). List of Countries by GDP Sector Composition. http://statisticstimes.com/economy/countries-by-gdp-sector-composition.php/ 02 05 2019.

Şengür, Ferhan Kuyucak (2017). "Havayolu Yolcu Taşımacılığında Deregülasyon ve Büyüme". UTED. https://www.researchgate.net/publication/324653966_Havayolu_Yolcu_Tasimaciliginda_Deregulasyon_ve_Buyume_-_Deregulation_and_Growth_in_Air_Passenger_Market/ 24 02 2019.

T.C. Dışişleri Bakanlığı. (t.y.). http://www.mfa.gov.tr/uluslararasi-sivil-havacilik-orgutu-_icao_.tr.mfa/ 24 02 2019.

The European Parliament and of The Council. (2009). https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2008R0216:20091214:EN:PDF/ 15 03 2019.

The Sunday Times (25 01 2009). SriLankan Crew to Have New Garb. Erişim: The Sunday Times. http://www.sundaytimes.lk/090125/FinancialTimes/ft304.html/ 22 03 2019.

Timmons, Heather (16 06 2013). Marketing Asia's Female Flight Attendants, from "Gentle Girls" to "Flight Aunties". Erişim: Quartz Media LLC. https://qz.com/104561/asias-female-flight-attendants-from-gentle-girls-to-flight-aunties/ 22 03 2019.

TraqPak. (2018). http://www.argus.aero/wp-content/uploads/2018/02/2017-TRAQPak-YTD-Report-01-2018-FINAL.pdf/ 03 03 2019.

TÜBİTAK (Temmuz 2003). Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi Raporu. http://www.utikad.org.tr/db/files/TUBITAK%20Ulastirma%20ve%20Turizm%20Paneli.pdf/ 26 02 2019.

Türk Havayolları. (2003). http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/tum-yillar/tum-donemler/ 26 02 2019.

Türk Havayolları. (2007). http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/tum-yillar/tum-donemler/ 26 02 2019.

Türk Havayolları. (2008). http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/tum-yillar/tum-donemler/ 01 03 2019.

Türk Havayolları. (2015). http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/tum-yillar/tum-donemler/ 15 02 2019.

Türk Havayolları. (2017). http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/tum-yillar/tum-donemler/ 26 02 2019.

Türk Havayolları. (2019). http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/filo/ 25 02 2019.

Türkiye İhracatçılar Meclisi. (2018). Türkiye'nin 500 Büyük Hizmet İhracatçısı Araştırması Bilgilendirme Kitapçığı. Erişim: Türkiye İhracatçılar Meclisi. http://www.tim.org.tr/files/downloads/Hizmet500/2018/Turkiyenin_500_Buyuk_Hizmet_ihracatcisi_Arastirmasi_Tanitim_Dosyasi_2018.pdf/ 02 05 2019.

Ulaşan ve Erişen Türkiye. (2017). http://uab.gov.tr/images/hizlierisim/106af411fbac1ce.pdf/ 22 02 2019.

Vardar, Yüksel (2012). İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, Performans Yönetim Sistemi, Performans Değerlendirme. Erişim: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. http://tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/2012Mart/02.%20%C4%B0KYS%20Performans%20Y%C3%B6netimi%20e%C4%9Fitim%20notu%20mart%202012_yv.ppt/ 16 03 2019.

Vincent, Rolland (03 02 2017). Business Aviation Market Summary. Erişim: Avbuyer. https://www.avbuyer.com/articles/market-insight/business-aviation-market-summary-february-2017-107135/ 03 03 2019.

yenibiriş.com. (2015). https://www.yenibiris.com/pegasus-hava-tasimaciligi-a-s/tecrubeli-tecrubesiz-kabin-memuru-is-ilani/605651/ 23 03 2019.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Teoman ERDAĞ
Doğum Yeri ve Yılı	: Bielefeld, 1979
Yabancı Dil	: İngilizce
Yüksek Lisans	: Kocaeli Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık Yönetimi Yüksek Lisans
Lisans	: Gazi Üniversitesi İİBF İşletme
Lise	: Ankara Kocatepe Mimar Kemal Lisesi
Yayınlar	: CUDES 2018, *"Sustainable Performance Assessment System Model Suggestion for Cabin Crew in Different Airlines"*
İletişim (e-posta)	: teomanerdag1979@gmail.com