

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON PROBLEMLERİ ve TÜRKİYE AÇISINDAN ÖNEMİ

Mehmet YÖNT¹ Hidayet BUĞDAYCI²

SUMMARY

While approaching to the 21st century, the airline developing air transportation sector in Turkey and in the world, are now in an intense competence and effort to offer a reliable, safe and quality service for their customers.

In the 21st century, technological advances will affect aviation sector and consequently; there will be some changes about air transportation management structures.

Organisation, however it is small or big is a basic framework to apply the management process in airline organisations. Airline operations needs a certain organisational structure while producing air transportation services. Although the organisations of airline operations, are basically same, they differ from one to another. Their reasons are as followed: Historical development, classification of air carriers (e.g: as being charter, taxi, scheduled type of transportation) the size of operation (e.g: the number of planes in fleet and the number of flight points) being a national or an international airline operation and effectiveness of management.

ÖZET

2000'li yıllara yaklaşıırken Türkiye'de ve dünyada hızla gelişmekte olan hava taşımacılığı sektörünün bir parçası olan havayolu işletmeleri, müşterilerine güvenilir, emniyetli, kaliteli bir hizmet sunabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yoğun bir rekabet ve çaba içindedir.

21. yüzyılda havacılık sektörünü teknolojik gelişmeler etkileyecek ve bunun sonucunda hava taşımacılığının yönetim yapılarında değişiklikler oluşacaktır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de, ister küçük, ister büyük olsun, yönetim sürecinin uygulanabilmesi için organizasyon temel bir çatıdır. Havayolu işletmeleri hava taşımacılığı hizmetlerini üretirlerken belirli bir organizasyonel yapıya ihtiyaç duyarlar. Temelde aynı olmalarına rağmen havayolu işletmelerinin organizasyonları bir işletmeden diğerine göre önemli değişiklikler göstermektedir. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir: Tarihsel gelişme, hava taşıyıcılarının hizmet özelliği açısından sınıflandırılması, (örneğin; taksi taşıma, charter, tarifeli sefer yapan işletme vb olmaları) işletmenin büyüklüğü (örneğin; filodaki uçak, uçuş hattı sayısı) ve ulusal veya uluslararası uçuş yapan işletme olması ve yönetimlerin etkinliğidir.

¹ Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Eskişehir

² Prof. Dr. Anadolu Üniversitesi, Hava Ulaştırma ve İşletmesi Bilim Dalı Eskişehir

1. GİRİŞ

Havayolu işletmesi için organizasyon, yönetiminin hedeflerini gerçekleştirebileceği bir yapıdır. Bir endüstri içerisindeki işletme ve şirketler, aynı insanların birbirinden fiziksel olarak farklı olması gibi ayrı yapılara sahiptir. Bu sebeple havayolları, hava nakil hizmetleri üretmelerine göre genel veya organizasyonel yapılara sahiptir. Temelde aynı olmalarına rağmen havayolu organizasyonları bir işletmeden diğer işletmeye göre farklılık gösterir. Bu değişikliklerin nedenlerini şöyle sıralayabiliriz: Tarihsel büyüme, kuvvetli yönetimlerin etkisi, havayollarının sınıflandırılması ve işletmenin büyüklüğü. Bununla birlikte, havayolunun ulusal veya uluslararası olması da önemli bir etkidir.

Bir işletmenin formel organizasyon yapısı ancak organizasyon şekliyle açıklanabilir. Bu şekil otorite sırasını, emir komuta zincirini, fonksiyonları ve diğer bölümler arasındaki ilişkileri de göstermektedir.

Havayolu işletmeleri arasında taşıma hizmetinden başka hizmet üretmelerinden dolayı pek çok ortak yönler bulunmaktadır. Bu ortak yönler onların hem hat (İcra) hem de kurmay departman yapısında görülür. Kurmay bölüm genelde finansman, danışma servisi, personel, halkla ilişkiler, reklam, ekonomik planlama, hukuki işler ve sağlık bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümler havayolu ulaştırma hizmetinin üretim ve satışıyla dolaylı olarak ilgilidir. Kurmay bölümünden sonra gelen hat bölümü ise Uçuş Operasyonları, Mühendislik ve Bakım, Pazarlama bölümlerinden oluşmaktadır.

Hat bölümü belli bir ücret ödeyerek satın aldığı bilete karşılığında yolcuya her türlü hizmeti sağlayarak, memnun etmek gibi bir sorumluluğa sahiptir. Aynı zamanda yolcuları, havayolu pazarına çekme, bilete satışı ve yolcuları uçağa yerleştirme gibi sorumlulukları olan havayolu hat bölümünün içerisinde yer alan pazarlama bölümünü ilgilendirmektedir.

2. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYONUN GEREĞİ VE ÖNEMİ

Organizasyon; yapılan işin çalışanlar, otorite ve sorumluluklarının yöneticiler tarafından paylaşılmasıdır. Diğer yandan da grup aktivitelerinin mantıklı biçimde yönlendirilmesi, sorumluluk ve iş ilişkilerini kurması sonucu tüm yapılan işlerde maksimum verim almaktır. Organizasyonun amacı, bir havayolu işletmesini oluşturan değişik bölümlerin görevlerini tanımlamaktır. Özel bir organizasyonu veya şimdi oldukları gibi tüm organizasyonları anlatma çabası çok kafa karıştırıcı ve gereksiz olur. Bu nedenle, organizasyonun şekli kendi amaçlarına hizmet edecek bir havayolu organizasyonu ile örnek bir havayolu organizasyonunun birleşimidir. Bölüm adları için kullanılan başlıklar onların fonksiyonlarını gösterir. Çeşitli işletme bölümlerinin isimleri standardize edilmemiştir ve havayolu işletmeleri bir diğerine göre az çok farklılıklar gösterir[1].

Havayolu işletmeleri temelde kar amacı güderek hava taşıma araçları ile yolcu, yük ve posta taşımak için hizmet üretilir, bu hizmetleri pazarlayıp satan işletmelerdir. Tüm büyük işletmelerde olduğu gibi, şirkette en fazla hisseye sahip üyelerden birinin başkan seçildiği bir yönetim kurulu vardır. Yönetim kurulunun ana politikası

işletmenin ana hedef ve amaçlarını tespit etmektir. Yönetim kurulu başkan olan en üst düzey yöneticiyi çalıştırır. Ana politikaları belirlemek son kararları vermek ve sonuçta şirketin başarısı için sorumlu olmak yönetim kurulunun görevidir. Yönetim Kurulu Başkanı, yönetim kuruluna organizasyonun tüm seviyelerindeki faaliyetlerini anlatmak zorundadır. Başkana bağlı belli ana sorumlulukları yerine getirmede görevli genel müdürler vardır. Bazı alanlar daha büyük ve kompleks olmaları nedeniyle sorumlulukları yerine getirmede ise ihtisas sahibi genel müdür yardımcıları genel müdüre, yardımcı olmaktadır[2].

Tipik havayolu işletmesi, fonksiyonları olan hat ve kurmay bölümlerden meydana gelen bir organizasyon yapısına sahiptir.. Havayolunun hat ve kurmay bölümlerinin fonksiyonlara göre ayrılması, pek çok alt bölümleri vardır.

Küçük bir işletme büyüyüp karmaşık bir yapıya geçerken, işletmeyi küçük bir yönetici kadrosuyla yönetmek mümkün olmamaya başlar. İş verme, satın alma, pazar araştırması, iş ilişkileri, halkla ilişkiler ve birçok iş, kişisel çaba ile gerçekleştirilemez. Büyük organizasyonlar hat ve kurmay kavramlarıyla kurulur. Hat personeli, düzenli ve düz bir hat olarak en düşük kariyerdeki yöneticiden en büyüğüne kadar olan bir iletişim içinde çalışan personeldir. Hat personeli genellikle doğrudan hava taşımacılığındaki üretim ve satışla ilgilenir. Artan oranlarda personel sayısı nedeniyle özel yönetimin içine alınmışlardır. Hat personelinin amacı işletmenin amaçlarını gerçekleştirmektir. Hat personeli, uçuş personelinin, bakım elemanlarını, pazarlama ve satış elemanlarını kapsamaktadır. Kurmay ise özel şahıslarla temas halindedirler. Bunlar işletme görevlileri, işletmenin yasal olaylarını takip edecek hukukçular, işletmenin sağlık işlerini yürütecek sağlık elemanları, bilgi işlem konularında çalışan uzman, işletmenin daha etkili çalışabilmesi ve işletmenin amaçlarını yerine getirebilmek için hat personeline yardımcı olurlar. Kurmay bölüm, bütçe incelemeleri, pazar araştırma, danışma servisi, personel, sağlık, hukuk bölümü, halkla ilişkiler, reklam ve ekonomik planlamadan oluşmaktadır[3].

3. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYONU İLGİLENDİREN FAKTÖRLER

3.1. Uçak veya Havaaracı

Hava taşımacılığının, havayolu işletmelerinin temel elemanı yani organizasyonun ana faktörü uçaktır. Faaliyetlerin sürdürülmesi için belli sayıda uçaktan oluşan filo gereklidir. Filo, havayolu işletmelerinin gerek mali, gerek işgücü gereksinimleri bakımından maliyeti çok yüksek bir faktördür. İşletmeler uçakları ister kiralar isterse satın alabilir.

3.2. Müşteri (Yolcu-Kargo), Binalar ve Tesisler

Havayolu işletmeleri rekabet ortamı olsun olmasın müşteriyi kendi şirketine çekebilmek için iyi bir reklama, pazarlamaya ve halkla ilişkilere sahip olmalıdır. Gerekli ve yeterli yolcu ve yük trafiğinin yatırımlarla desteklenmesi gerekir. Bunun içinde uçağın iniş kalkışını gerçekleştirebileceği havaalanında idari binalara, uçakların her zaman uçuşa hazır olabilmesi ve ortaya çıkan arızanın giderilebilmesi

için bakım merkezlerine ve bakım için gerekli araç ve teçhizata ayrıca bakım elemanlarına gerek vardır.

3.3. Malzeme

Havayolu şirketinin müşteriye hizmet verirken tükettiği her şeyi malzeme olarak ele alabiliriz. Bunlar yakıt, yedek parça, ikram malzemesi, bilgi akışını sağlamak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemi, diğer tüketim maddeleri (kırtasiye, büro eşyaları vb) havayollarında işi kolaylaştırıcı malzemeler olarak sayılabilir.

3.3.1. Yakıt

Havayolunun ulaştırma hizmetlerinin üretiminde temel tüketim kalemlerinden biridir. Çeşitli şekillerde yakıt maliyetlerini düşürebilmek ve kontrol altına alabilmek için uğraş verilmektedir. Örneğin yakıt, spot piyasalardan sağlanarak maliyetler belli oranda düşürülebilir. Bazı meydanlar, rafinerilere olan yakınlığı dolayısıyla yakıt fiyatları açısından ucuzdur. Uçakların birim koltuk-km, yolcu-km, veya ton-km başına yakıt tüketimi uygun uçuş seviyesinde uçmasına ve havada bekleme sebebiyle yakıt sarfiyatını artırır. Yakıt tüketimi ekonomik olma yolunda direkt etkindir.

3.3.2. Yedek Parça

Uçağın belirli sürelerde yapılan tamir ve bakımlarında kullanılmak üzere pek çok yedek parçaya ihtiyaç duyulur. Yedek parça havayolunu stok kontrolü ve mali açıdan ilgilendirir. Bunun yanında uçağın kullandığı her türlü tüketim malzemesinin (hidrolik yağı, motor yağı vs) zamanında ve yeterli miktarda temini uçuş programlarını ve yerde kalma süresini etkiler.

3.3.3. İkram Malzemesi

İkram denilince akla ilk gelen sunum ve servis olayıdır. Havacılıkta çok önemli bir bölüm olan ikram, havayollarının yoğun rekabet ortamı içinde yolcularına en iyi hizmeti sunabilmek için vazgeçemeyecekleri bir unsurdur.

İkram; hizmetleri havayolu işletmelerinin havaalanlarındaki uçakların yiyecek, içecek, temizlik malzemeleri, duty free ürünleri, yastık, koltuk kılıfı gibi gereksinimleri sağlamak ile sorumlu bir hizmet ünitesidir.

3.3.4. Bilgi Akışı

Daha önceden olduğu gibi bugün de havayolu işletmeciliğinde bilginin zamanında gerekli yerlere ulaştırılması büyük bir önem taşır. Programlı bilgi aktarımı, havayolu işletmesi içinde ve dışında meydana gelen olayların çok hızlı bir şekilde personele aktarılmasında dosyacılık, kırtasiyecilik işlemlerinden tasarruf etmede fayda sağlayacaktır.

3.4. İnsan Faktörü

Her işletmede olduğu gibi, ticari hava taşımacılığında en büyük sermayenin ve üretim faktörünün insan olduğu bilinmektedir. Tüm havayolları insanlara hizmet için

ve insanlar ile vardır. Tüm yatırım hedefleri insana yönelik olmalıdır. Çünkü hizmeti veren de alan da insandır. Havayolları en gelişmiş teknolojiye sahip olsalar bile, insani ilişkileri sağlayabilen bir otomasyon yer yüzünde henüz icat edilmemiştir.

Havayolu işletmesinin her kademesinde çalışacak (işinin gerektirdiği özellikleri taşıyan, işi ile ilgili gerekli eğitimi almış) insanlara ihtiyaç vardır. Havayolu işletmesinde bunu gruplandırdığımızda birinci grup uçucu personeldir. Bunu da teknik uçucu personel ve ticari uçucu personel olarak ikiye ayırabiliriz. Teknik uçucu personel, uçağın emniyetli güvenli bir uçuşu için gerekli personeldir. Bu grubu, Pilotlar, uçuş teknisyenleri, muhabereciler, seyrüseferciler oluşturmaktadır. Ticari uçuşu personel, uçak içinde yolcuya hizmet veren elemanlardır. Yolcu kabininde bulunurlar. Kabin amiri, baş hostes ve hosteslerden oluşur. İkinci grup yönetici personeldir. Havayolu işletmesi yönetiminde bulunan değişik kademe yöneticilerdir. Çeşitli sınıf ve vasıflarda belli bir meslek ve beceriye sahiptirler. Üst yönetimde başkan, genel müdür ve genel müdür yardımcıları bulunur. Üçüncü grup uzman personeldir. Belirli hizmetleri üretmek üzere kendi alanlarında uzmanlaşmış kişilerdir. Bilgisayar operatörleri, muhasebeciler, bilet satış, ikram servisini hazırlayanları da bu gruba dahil edebiliriz. Dördüncü grup; mühendisten teknisyene kadar gerekli teknik personeldir. Beşinci grup ise diğer personeldir. Sekreter, şoför, güvenlik görevlisi, temizlik personeli vb hemen her işletmede bulunması gereken genel görevleri üstlenirler. Havayolu şirketine personelin nasıl alınacağı, niteliklerinin neler olacağı organizasyon yapılırken belirlenmeli, işinin gerektirdiği özellikleri taşıyıp taşımadığına dikkat edilmelidir.

3.5. Finans

Havayolu işletmeciliğinde de en önemli faktörlerden birisi finanstır. Çünkü havacılık pahalı bir iştir. Havayollarında dönen para, uçak, insan gücü, yakıt, yedek parça, bina tesis ve diğer faktörlere baktığımızda maliyetlerin son derece yüksek olduğunu görmekteyiz. Havayolları çok büyük yatırımları gerektirir. Bu yatırımların zamanında ve yeterli düzeyde yapılabilmesi için planlama çok büyük önem taşır.

3.6. Zaman

Havayolu işletmelerinde iki anlamda karşımıza çıkmaktadır. Birincisi mali konularda ikincisi de uçuş programlarında ve tarifelerde. Havayolu taşımacılığında ulaşım süresi diğer taşıma araçlarına nazaran çok kısa olduğundan zamanlamanın ve tarife uymanın günlük, aylık, haftalık saatlik önemi büyüktür. İyi bir planlama ve programlama bunlara riayet ve uygun bir trafik sağlanması uçakların ve personelin kullanımını artırır

3.7. Uluslararası Olma

JAA, JAR, ICAO, IATA, ECAC gibi uluslararası kuruluş ve bunların kurallarına uyma zorunluluğu vardır. Türkiye’de Ulaştırma Bakanlığına bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü uluslar arası kurallar ve yönetmelikleri ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün kural ve yönetmeliklerini uygulatır ve uygulanmasını denetler[4].

4. HAVAYOLU İŞLETME ORGANİZASYONU PLANLAMA MODELİ VE GENEL PARAMETRELERİ

Havayolu organizasyonu özellikle,yapısı içerisinde değişikliğe uğrayan belirli parametreleri içerisinde yer almalıdır. Böylelikle organizasyonun şekillendirilmesinde organizasyonu yapanlara mevcut seçenekleri değerlendirme imkanını verir.

Uçuş operasyonları, Yer operasyonları, Mühendislik, Bakım, Satış ve rezervasyonlar havayolu organizasyonun özünü teşkil etmektedir.

Havayolu işletmelerinin stratejileri altı başlık altında değerlendirebiliriz.

1. Yenileme ve Modernleşme
2. Büyüme
3. Ömrünü Devam ettirme
4. Pazar Güçleri
5. Uçak Filosu
6. Uçuş Noktaları

Uçak filosu oluşturulurken; uçağın büyüklüğü, tipi, yaşı ve güvenilirlik durumları göz önüne alınarak oluşturulmalıdır.

Uçuş noktaları planlanırken, trafik akışı, sektör uzunluğu, yurtiçi, uluslararası, kıtalar arası dengeler göz önünde tutulmalıdır[5].

Havayolu işletmeleri taşımacılıktaki rekabet ortamından karlı çıkabilmek için stratejik büyüme hedefleri ve müşteri memnuniyetini sağladığında, diğer rakipleri ile mücadele edebilecektir.

Organizasyonel verimliliğin belirlenmesine yardımcı olan faktörler, pazar gücü uçak filosu, uçuş noktaları, stratejileri, üst yönetim şekilleri havayolu organizasyonunun yaşamını sürdürmesinde temel bir yapı olduğu söylenebilir.

Bütün bunlarla birlikte bir havayolu işletmesinin organizasyon yapısı ne kadar iyi olursa olsun iyi bir şekilde motive edilmiş insan kaynaklarına ve finans kaynaklarına sahip olmadıkça ömrünü devam ettiremeyecektir.

5. ÜLKEMİZ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SEVİYELERİ VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Havayolu işletmelerinde üst, orta ve operasyon yönetimi kavramları, yönetim düzeylerini ayırmak için kullanılmaktadır. Üst yönetim; havayolu işletmesinin genel politikalarını saptayan, tüm idare ve sorumluluklarını taşıyan yönetimdir. Orta yönetim, organizasyonun politikalarını yorumlamak ve yerine getirmekten sorumludur. Operasyon yönetimi ise belirlenen politikaların çalışanları tarafından uygulanması ve denetlenmesinden sorumludur Havayolu organizasyon şemasının amacı, bir hava taşıyıcısını oluşturan değişik departmanların genel fonksiyonlarını anlatmaktır. Bölüm adları için kullanılan başlıklar, onların fonksiyonlarını gösterir[6]. Günümüz işletme bölüm isimleri standardize edilmemiştir ve bir hava taşıyıcısından diğerine az çok farklılıklar gösterebilmektedir. Türkiye'deki havayolu işletmelerinin birbirlerinden farklı yönlerinde bulunduğu gözlenmektedir. Bunlar;

1. Havayolu işletmelerinin kamu veya özel bir işletme olması. (Türk Havayollarının kamu, İstanbul Havayollarının özel olması gibi)
2. Bazı havayolları işletmeleri küçük bazıları ise büyük işletmelerdir. Bu da işletmelerin personel sayılarını, uçuş noktalarını, finansal gücünü, uçak filosunu etkilemektedir. Örneğin THY'nın büyük olması, GTİ'nin küçük olması vb gibi.
3. Havayolu işletmemelerinin organizasyon yapılanmalarında; yer ve uçuş operasyonları, teknik (mühendislik ve bakım), pazarlama ve satış, insan kaynakları ve finans havayolu organizasyonunda temel bölümler olduğu görülmektedir.
4. Havayolu işletmemelerinin organizasyon şemalarındaki bölüm ve birimlerinin isimlendirilmesinde farklılıklar olmasına rağmen yaptıkları görev itibarıyla aynı işlevi görmektedirler.
5. Havayolu işletmeleri pazar paylarını genişletme çabası içerisinde olmalıdır. Bunu da yeni uçuş noktaları açılarak yapabilir.
6. Bir havayolu işletmesinde asgari olması gereken bölümler; başta yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcıları, hukuk bölümü, halkla ilişkiler ve reklam, sağlık, ikram, ticari ve pazarlama, mali ve finansman, teknik (mühendislik ve bakım) uçuş ve yer operasyonları, insan kaynakları, kalite (kalitenin araştırılması, kontrolü, yönetimi, politikası ve sistemini içeren bir bölümün olması) ve diğer departmanların oluşturulacağı bir organizasyon yapısı olmalıdır.

Organizasyon yapısında olması gereken ve olmadığında işletmeyi etkileyecek unsurlar ve bunların, işletmeye ne getirip ne götüreceği önceden planlanmalı ve işletmenin zarar görmemesi sağlanmalıdır. Havayolu işletmesinin küçük olması durumunda bazı bölümler birleştirilebilir, bazı bölümler birbirine bağlanabilir veya işlevi yoksa kaldırılabilir. Büyük bir işletme için de bu durumlar geçerlidir. İşlerin daha iyi yürümesi ve daha iyi verim alınabilmesi için strateji ve planlama yapılarak organizasyon buna göre yapılandırılmalıdır.

6. ÜLKEMİZ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYONLA İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Her görevin bir amacı vardır ve bu amacı yerine getiren kişi yaptığı işin sorumluluğunu bilmelidir. Kişinin yaptığı işin tanımı ve yetkilerinin sınırlarını bilmesi gerekmektedir. Fakat bölümler ve birimler arasında yetki çatışması görülmektedir. Bunun nedeni, bazı işlerin iki bölümü de ilgilendirmesi, bölümlerin birlikte çalışmacyrine yetkileri tek başlarına kullanmak istemesi ile koordinasyonun engellenmesidir. Havayolu işletmelerinde görev tanımı açık değildir. Bu da organizasyonun anlam bakımından hedef ve amaçlarının yetersiz kalmasına neden olmaktadır yerine yetkileri tek başlarına kullanmak istemesi ile koordinasyonun engellenmesidir. Havayolu işletmelerinde görev tanımı açık değildir. Bu da organizasyonun anlam bakımından hedef ve amaçlarının yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Görev tanımını yapabilmek için, işimiz nedir, ne olacak, ne olmalı sorularına cevap bulunabildiğinde görev tanımı yapılmış olacaktır. Günümüzde havayolu işletmelerinde görülen başlıca sorunlar şöyle sıralanabilir. [7].

1. Personel sayısının ve yetişmiş personelin azlığı, organizasyon şemalarında gösterilen birimlerin oluşmamasına neden olmaktadır.
2. Organizasyon yapılanmasında, yapılan işlerin üst yönetim tarafından onaylanacak olması iş akışının gecikmesine neden olmaktadır. İmza yetkilerinin alt kademeye verilmesi işlerin hızlanmasını sağlayacaktır. Üst ve alt birimler arasındaki görev, yetki ve sorumluluklar yetersizdir. Günümüz şartlarına göre yeniden düzenlenmelidir.
3. Yönetim kurulunun oluşumunda, gerekli bilgi birikimi ve deneyimin ön planda tutulması gerekirken, yönetim kuruluna yapılan üye atamalarında bu hususa yeterince özen gösterilmemektedir. Üst düzey yöneticilerinin objektif kriterlere dayalı performans değerlemesi yapılmaksızın sıkça değiştirilmesi, yönetimde istikrarsızlığa neden olmaktadır. Bu bağlamda, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve yardımcılarının atamalarında, bilgi ve deneyime yeterince özen gösterilmeli ve görevden alınmada objektif ölçülere göre değerlendirilen performans esas alınmalıdır.
4. Havayolu sektöründe işletmenin ömrünü sürdürebilmesi için uzun vadeli planlar yapması gerekmektedir. Bu planlarda 10-15 yılda sonuçlanacağı için çalışanların sık sık değişmemesi gerekmektedir. Örneğin; THY bir KİT kuruluşu olması sebebiyle hisseleri devlete aittir. Her hükümet değişimiyle üst düzey yöneticileri değişmekte uzun vadeli planlar uygulanamamakta, uygulansa da değişikliklere uğramaktadır. THY en kısa sürede özelleştirilmesi hızlandırılmalı veya tamamen ekonomik gereklere ve çağdaş işletmecilik tekniklerine göre müdahaleden uzak ve özerk bir tarzda çalışmasına imkan tanınmalıdır.
5. Havayolu işletmelerinde yöneticinin denetim alanı çok geniş durumdadır. Bir yöneticinin denetleyeceği kişi sayısı 2'den az 7'den çok olmamalıdır. Örneğin THY'nda Genel müdürün 9'u kurmay, 7'si icra olmak üzere toplam 16 ünitenin çalışmalarını idare ve kontrol etmesi son derece güçtür. Bunun için icra ve kurmay bölümleri yeniden yapılandırılarak bazı bölümlerin birleştirilerek azaltılması yoluna gidilmelidir.
6. Havayolu işletmelerinde insan kaynaklarını sağlama ve bünyesinde tutma sorunu vardır. Yetişmiş elemanların askere gitmesi, rekabet içinde bulunan havayolu pazarında çalışanların daha iyi bir ücret için diğer havayolu işletmelerine transferleri sorun yaratmaktadır. Bir elemanın çeşitli aşamalardan geçirilip yetiştirilmesi belli bir zaman almaktadır. Bunlardan tam verim alınacak iken askerlik veya ücret için ayrılmaları yetişmiş insan gücünü bünyesinde tutma sorunu ile karşılaştırmaktadır. Havayolu işletmelerinde çalışanlarının ücretleri dünyadaki havayolu işletmelerinde çalışanların standartlarına yaklaştırılmalıdır.
7. Havayolu pazarında söz sahibi olabilmek için strateji ve planlama, organizasyonun yapılanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Havayolu işletmeleri dünyadaki havayolu işletmeleriyle rekabet edebilmesi için stratejisi, planlaması ve yapılanması, yönetiminde profesyonelliğe gitmesi gerekmektedir.
8. Havayolu işletmelerinde bilgi işlem sisteminin etkinliği artırılmalı, bütün birimlerle doğrudan ilişki kurularak, ünite ve birimler arasında koordinasyon sağlanıp idari ve destek faaliyetlerinin daha iyi olması sağlanmalıdır.
9. Havayolu taşımacılığında daha etkin olabilmek için havayolu işletmecisinin yan ürünlerini de pazarlama çabasını genişleterek devam ettirilmelidir. Havayolu

işletmeleri bakım onarım, turizm, sigortacılık, otelcilik, bankacılık işlerine girmeli veya bunlara ortak olup, koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Bütün bunlar karlarının, pazar paylarının, büyümesini sağlayacak ve kaliteli hizmet üretmelerine neden olacaktır.

10. Havayolu işletmelerinin organizasyon planlama bölümleri, en yüksek verim almak için organizasyon yapılarını şekillendirmelidir. Bütün birimlerle koordinasyon kurularak organizasyonun eksik yönleri bulunmalı buna göre düzenlemeler yapılmalıdır. Uluslararası havayolu işletmelerinin organizasyon yapıları incelenmeli ve işletmeye uygun olabilecek organizasyonlar üzerinde çalışmalar yapılmalıdır.
11. Havayolu işletmeleri yapılanmalarında mutlaka kalite sistemini kurmalıdır. Kalite sisteminin organizasyonda uygulanan tüm yapılanmayı kapsayan bir kavram olduğu bilinmelidir. Kalite, yönetiminin yerine getirilebilmesi için gerekli olan organizasyon yapısını, yükümlülüklerini, yöntemleri ve kaynakları kapsamaktadır. Kalite sistemi ayrıca, her durumda ortaya çıkabilecek uyumsuzluklarda çelişkiye düşenin hatasını düzeltmesi gerektiğini ve uygun bir zaman periyodu içerisinde düzeltilmemesi durumunda izlenecek yöntemi belirlemelidir

Bütün bu sorunlar havayolu işletmelerinin statik organizasyonun gelişip büyümesi önünde büyük bir engeldir. Bu da havayolu işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Havayolu işletmelerinin modernizasyon ve standardizasyon programı içerisinde filosunu geliştirmesi, hizmet standartlarını yükseltmesi, yurtiçi ve dışında yeni hatlar açması işletmeleri olumlu yönde etkileyecektir. İşletme sermayesinin artırılmaması, yaşlı uçaklarla operasyon yapma, bakım onarım ve alt yapı imkanlarının yetersizliği, kalifiye personelin temininde güçlük çekilmesi havayolu işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Havayollarının organizasyonunda öncelikle plan yapılmalı, politikalar saptanmalıdır, yapı dinamik olmalıdır.

Havayolu işletmelerinde organizasyon problemlerini sıraladıktan sonra Türkiye açısından önemine baktığımızda; [8]. ülkemizde artan ulaşım talebinin sadece kara ve deniz taşımacılığı ile karşılanmasının imkansız olduğu görülmektedir. İç hatların yaygınlaştırılması ile yük ve yolcu taşımacılığı yoğunluğunun hava taşımacılığına doğru bir gidişe neden olacaktır.

Havayolu taşımacılığını yaygınlaştırabilmek için havaalanlarına ve iç hatlarda hizmet verecek havayolu işletmelerine ihtiyaç vardır. İllerdeki mahalli idarelerin katkısı ile STOL havaalanları yapılabilir. Stol havaalanları, genellikle 800-1000m uzunluğunda bir pist ile asgari ihtiyaca cevap verebilecek bir apron ve taksirut, uçakların gündüz görüş şartlarında iniş-kalkış yapabilen, pist aydınlatması, kontrol kulesi bulunan havaalanları olmalıdır. Bu havaalanlarının yapılmasındaki temel amaç, bölgesel havayolu taşımacılığını geliştirmek ve havayolu sisteminin alt yapısını oluşturmaktır. Her ilde havaalanı olması ve iç hat seferlerinin yaygınlaştırılması ile insanlar havayolu taşımacılığını tercih edecektir.

Özel havayolu işletmeleri son yıllarda gerek filo yapıları gerekse Pazar payları itibariyle büyük gelişme içersindedirler. Ancak ortak çıkarların belirlenip, savunulması ve sektörün güvenilir bir yapıya kavuşturulması, özel havayolu işletmelerinin faaliyetleri ile ilgili uluslararası standartların düzenli bir şekilde takibi ve uygulanması ile istenilen düzeye ulaşacaktır.

Her yıl gelişmekte olan Türk turizmine ayak uydurabilmek için ilave yeni uçaklara ihtiyaç bulunmaktadır. Havayolu şletmeleri bünyelerinde bulundukları eski uçakları belli bir program çerçevesinde filolarını yenilemelidirler. Bu yapılmadığı zaman Türk hava taşıcılarının taşıma kapasitesi önemli ölçüde azalacaktır.

Türkiye’de turizm sezonunun 1 Nisan-31 Ekim tarihleri arasında olması, işçi seferleri, piyasanın mevsimsel bir dönemde olması Türkiye’de havayolu trafiğini mevsimsel hale getirmekte ve yaz sezonunda devamlı uçan havayolu şirketleri filolarını beş aylık kış sezonunda büyük ölçüde yerde tutmak zorunda kalmaktadır. Türkiye’de hava araçlarının kapasite kullanımı kış aylarında ortalama yüzde kırk civarında olmaktadır. Buda havayolu şirketlerinin yıllık verimliliğini çok düşürmekte ve işletme maliyetlerini yükselten bir etken durumundadır.

Türkiye’de havayolu trafiğinin mevsimsel dalgalanmalardan kurtarabilmek için uzun dönemde Türk insanın gelir düzeyini artırmak ve daha çok seyahat etmesi, kongre ve kış sporları turizmlerinin yaygınlaştırılması ile mümkün olabilecektir.

Havayolu taşımacılık sektörünün mevcut yapısını güçlendirmek ve itibarını artırmak için, havayolu işletmeleri için yeni kuruluş şartları çağdaş işletmeciliğin gerektirdiği mali, ekonomik ve teknik altyapı yönünden sağlam ve sağlıklı şirketlerin doğmasını sağlayacak şekilde olmalıdır[7].

Havayolu işletmelerinde her işletme organizasyonunda olduğu gibi kar, pazar payı, büyüme, kaliteli hizmet, servis ve toplumsal imaj ve bunların bir kombinasyonu şeklinde amaçları olduğu için organizasyon yapısının büyük önem taşıdığı asla unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

1. M.Kane, R. (1987), “Air Transportation”, pp12-13, Iowa.
2. Richardson, J.D. ve Rodwell, J.F.(1990), Essentials of Aviation Management pp.151 USA.
3. Alexander,T.(1981),. “Air Transportation”, pp.163, USA:
4. YÖNT,M. ve BUĞDAYCI,H.(1997) “Havayolu İşletmelerinde Organizasyon” TMMOB Bülteni, Makale, ss.9-10, Eskişehir
5. LYNCH,J.(1980). James. “Airline Organization”, pp 125, England:
6. Franderburg, L. G.(1980). United States Airlines: “Trunk and Regional CarriesTheir Operations and Management”, Dubuque ,pp.6, Iowa:
7. Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu,(1995) ss. Ankara.
8. YÖNT,M. (1997). “Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Yapılarının Etüdü ve THY’da Uygulaması”. Tez Çalışması. Eskişehir.