



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİMDALI

İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KARIYER
YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BİR İŞLETMEDE
“UÇAN ŞEF” (FLYING CHEF) ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Funda UĞRAÇ

175100180

DANIŞMAN: Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

İstanbul, 2018



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KARIYER
YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BİR İŞLETMEDE
“UÇAN ŞEF” (FLYING CHEF) ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Funda UĞRAÇ

KABUL VE ONAY

Funda UĞRAÇ tarafından hazırlanan “Havayolu İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları: Bir İşletmede "Uçan Şef" (Flying Chef) Örneği” başlıklı bu çalışma, Savunma Sınavı tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Tezin/Raporun Türü olarak kabul edilmiştir.

Başkan : (Danışman)

Üye :

Üye :

Üye :

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.....

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Havayolu İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları: Bir İşletmede "Uçan Şef" (Flying Chef) Örneği” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../ .../ 2018

Funda UĞRAÇ

ÖZET
HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KARIYER YÖNETİMİ
UYGULAMALARI: BİR İŞLETMEDE “UÇAN ŞEF”(FLYING CHEF)
ÖRNEĞİ

Funda UĞRAÇ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Programı

Danışman: Prof. Dr. Reyhan Aysen WOLFF

Mayıs, 2018

Klasik yönetim anlayışıyla birlikte ortaya çıkan personel yönetimi anlayışı, çağdaş gelişmelerin gereği olarak yerini insan kaynakları yönetimi yaklaşımına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimini de kapsamakta olup insanı bütün yönleriyle ele almaktadır. Bilimsel ve teknolojik yeniliklerin doğurduğu çağdaş yönetim teknikleri insan odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir. Çalışanın etkin ve verimli kılınması için, ihtiyaçları ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanın temel ihtiyaçlarından birisi de kariyer yapmaktır. Kariyer yönetimi, çalışanların örgüte bağlanması, geliştirilmesi ve performanslarının artırılmasında kullanılan önemli ve etkili bir yöntemdir.

Gastronomi, bir bilim dalı olmasının ötesinde, insanların kariyer yapmayı tercih ettikleri bir iş alanına dönüşmüştür. Gastronomi alanı ile ilgili, mevcut eğitim zorluklarının varlığına karşın, ihtiyaç duyulan iş gücü nedeniyle, sürekli artış gösteren bir kariyer oluşumu söz konusudur. Bazı hava yolları işletmeleri bünyesinde uygulanan Uçan Şef (Flying Chef) iş kolu da, mesleğe karşı duyulan genel talebin yarattığı ve insanların kariyer seçimi tercihlerinde öncelik verdiği güncel bir oluşumdur.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Uçan Şef, Aşçı, uçakçı şef, yeni meslek dalı, havacılık, aşçılık, Gastronomi.

ABSTRACT

CAREER MANAGEMENT IN AIRLINE COMPANIES : AN EXAMPLE OF THE “FLYING CHEF” IN A COMPANY

Funda UĞRAÇ

Master Thesis, Business Management Program

Advisor: Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

May, 2018

The ideology of Human Resources Management (HRM) replaced the Personnel Management (PM) understanding as a result of modern developments. HRM incorporates PM and deals with people in every aspect. Modern management techniques born by scientific and technologic developments are focused on people. In order to make people efficient and effective, their expectations should be met. Within this context, one of the needs of people is a career path. HRM focuses on the management of organizations as well as career management.

Gastronomy, besides being a branch of science has become a business area where people prefer to make a career. Regarding this field, careers are constantly being developed despite the existing educational challenges. The Flying Chef business line is employed by some air line companies and is an up-to-date creation with general appeal to the profession and gives priority to people's career choices. The main goal of this study is to examine an example of the “Flying Chef” in a company as a new challenge in a career path.

Keywords: Career, Flying Chef, Inflight Chef, new job, chef, cook, gastronomy, culinary, aviation.

ÖNSÖZ

Teknolojik ve iletişim çağı olarak nitelendirilen günümüz çağında ekonomik kalkınma araçlarında ön sıralarda Havayolu Taşımacılığı ve/veya Havayolu Turizmi gelmektedir. Dünya’da ve Türkiye’de büyüyen Havayolu Taşımacılığı Sektörü ve buna bağlı olarak Havayolu Turizmi pastasından en büyük payı almak için yeni alternatifler ve meslek dalları ortaya çıkmıştır.

Uçan Şeflik (Flying Chef) sadece bir proje değil bir meslek dalı olarak her gün gelişen dünya şartlarında hizmet sektörünün rahatlatıcı gücü ile 15000 feetin üzerinde bile varlığını sürdürmeye ve devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Genel talebin yüksek olması ve insanların kariyer seçimi tercihlerinde öncelik verdiği bir meslektir. Havacılık sektörü ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen, “Uçan Şef” (Flying Chef) üzerine tez bulunmamaktadır.

“Uçan Şef” havayolu işletmelerinde bir kabin memurundan daha farklı özelliklere sahip olup gastronominin havacılık sektörü ile birleşerek yeni kariyer geliştirme imkanları sunmasıdır. Bunun yanında bireylerin çeşitli kültürleri yerinde tanınmasına imkan vermesi ve bunu yolculara entegre etmesi ile (lokasyana özgü rotasyonlarla) zorlu pazar payını elde tutmak için farklılık yaratan yeni bir meslek dalı olarak ortaya çıkmıştır. “Uçan Şef ” havacılık sektörüne olumlu etkisinden dolayı bir çok havayolu firmalarının dikkatini çekmektedir. Bu yeni mesleğin özelliklerinden biri olan dünya mutfaklarını tanıma ve kültürlerini yerinde görüp kendini geliştirme, bunu yolculara aktarabilme ve bu sayede gözle görülür şekilde müşteri memnuniyetini olumlu etki sağladığı görülmektedir. “Uçan Şef” projesini uygulayan başarılı havayolcularından biri olan Türk Hava Yolları’nın almış olduğu ödüller dikkate alındığından bu projenin de önemini göstermektedir. “Uçan Şef” ingilizce olarak literatürde yer alan “Flying Chef “ Türkçe literature de aynı şekilde geçmiş olup “CEO” gibi yaygınlaşmıştır. Ancak tezimiz Türkçe yazıldığı için “Uçan Şef” kullanılması tercih edilmiştir.

Uçan Şef Grup Lideri ve Eğitim Şef (Flying Chef Team Leader& Board Trainer) olarak görev yapmaktan gurur duyduğum, 7 yıldır bulunduğum Turkish Do&Co ailesine, bu tez çalışmasının en zorlu kısmı olan veri toplama aşamalarında bana izin ve destek vererek kişisel görüş ve düşüncelerini benimle paylaşan, FC Koordinatörü Sayın Balkız Balam CERRAHOĞLU'na, ayrıca Marmara Bölgesi Operasyon Direktörü Sayın Berna ORAK'a ve İnsan Kaynakları Müdürü Sayın Dilara CENKER'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Öğrencilerine her zaman güler yüze yaklaşan, yüksek enerjisini her daim

öğrencilerine yansıtan, bu tez çalışmasının en zorlu kısımlarında çok büyük destek ve ilham veren, çözüm odaklı yönlendiren, eksiklerimi tamamlamam için engin bilgisiyle bana her zaman destek sunan, yüksek motivasyonu sayesinde tezimin sonuna gelmeme çok büyük katkısı olan konusunda uzman, her konuda öğrencilerine ışık saçan ve eğitim tutkusunu öğrencilerine yansıtan ilminden faydalandığım ve örnek aldığım tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ayşen WOLFF'e, her zaman destekleyici yaklaşımıyla enerji katan çözüm odaklı yaklaşımıyla desteğini benden hiç esirgemeyen Sayın hocamız Prof. Dr. Gönen DÜNDAR'a ve hep güleryüzlü olan, yanına gittiğimde ışığıyla aydınlandığım, bölümüne hissettiği tutkuyu öğrencilerine yansıtan, tecrübesinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabrından dolayı Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gül YILMAZ'a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Yaşamımız boyunca her türlü özveri ve fedakârlığı göstererek kardeşim Tuğba UĞRAÇ ve beni koşulsuz sevip destekleyen, dularını ve güleryüzlerini bizden esirgemeyen, kocaman yürekli Annem Hüsne UĞRAÇ ve Babam Özgür UĞRAÇ'a bizleri yetiştirirken gösterdikleri sonsuz sabır, sahiplenicilikleri, manevi destekleri için ve bizi çok sevip hep destek oldukları için sonsuz teşekkür ederim. Benim zor günümde hep yanımda olan çalışmam boyunca yardımını hiç esirgemeyen ve her daim destek olan Abim SEZAR'a, Murat DİKMEN, Ebru Özlem TURA, Simay TOPÇUER, Tuğba UĞRAÇ, Leyla POLAT, Serdar Uğraç, Volkan Uğraç ve yeğenim Özgür Uğraç'a sonsuz teşekkür ederim ve çalışmam sırasında küçük veya büyük yardımını esirgemeyen herkese teşekkür ederim.

İstanbul Arel Üniversitesi tüm hocalarıma ve Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü'ne teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

İSTANBUL, 2018

Funda UĞRAÇ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	13
BİRİNCİ BÖLÜM.....	15
1.KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ, KARİYER PLANLANMASI VE KARİYER GELİŞTİRME	15
1.1. Kariyer	15
1.2. Kariyer Yönetimi	16
1.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi.....	18
1.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi.....	19
1.2.3. Sınırsız Kariyer Yönetimi.....	25
1.3. Kariyer Planlaması	25
1.3.1. Bireysel Kariyer Planlama	26
1.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması	27
1.4. Kariyer Geliştirme.....	28
1.4.1. Kariyer Geliştirmenin Amaçları.....	29
1.4.2. Kariyer Geliştirmede Yaşanan Sorunlar ve Zorluklar	29
İKİNCİ BÖLÜM	31
2. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİ, HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNDE KARİYER GELİŞTİRME SİSTEMİ, DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHÇESİ	31
2.1.Havayolu İşletmeciliği	31
2.2. Havayolu İşletmeciliğinde Kariyer Geliştirme Sistemi	33
2.2.1.Havayolu İşletmeciliğinde Kariyer Geliştirme Sisteminin Önemi	33
2.2.2. Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Yapılarına Genel Bir Bakış	36
2.3. Dünya'da Ve Türkiye'de Havayolu İşletmeciliğinin Tarihçesi	38

2.3.1. Dünya’da Havayolu İşletmeciliğinin Tarihçesi	38
2.3.2. Türkiye’de Havayolu İşletmeciliğinin Tarihçesi.....	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	40
3. YIYECEK İÇECEK YÖNETİMİ/HİZMETLERİ ve GASTRONOMİ KAVRAMI.....	40
3.1. Yiyecek ve İçecek Yönetimi	40
3.1.1. Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Tarihçesi.....	40
3.1.2. Yemek Kültürü ve Mutfak Kavramı.....	41
3.1.3. Günümüzde Yiyecek İçecek İşletmelerinin Gelişimi	42
3.1.4. Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	44
3.1.5. Yiyecek ve İçecek Ürünleri Hazırlama Teknikleri ve Servis Yöntemleri	45
3.2. Gastronomi Kavramı ve Mutfak Sanatı.....	46
3.2.1. Gastronomi Turizmi ve Mutfak Akımları	49
3.2.2. Moleküler Gastronomi Akımı.....	51
3.2.3. Füzyon Mutfak Akımı.....	53
3.2.4. Yavaş Yemek Akımı.....	54
3.2.5. Gastronomide Kariyer Fırsatları.....	55
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	58
4.HAVAYOLU İŞLETMESİNDE KARIYER YÖNETİM UYGULAMALARI: “UÇAN ŞEF” (FLYING CHEF /FC) ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ	58
4.1.Araştırmanın Yöntemi	58
4.2.Turkish Do&Co ve THY Ortaklık Tarihçesi	60
4.3. Havacılık Sektöründe Gelişen Yeni Mesleklerden " Uçan Şef " Projesi..	64
4.3.1 “Uçan Şef” (Flying Chef /FC)	65
4.3.2. “Uçan Şef” İşe Başvuru ve Mülakat Süreçleri	69
4.3.3. Uçan Şef’lerin Eğitim Süreçleri	76
4.3.4. Uçan Şef ‘lerin Yapması Gereken Yükümlülükler	78
4.3.5. Uçan Şef’ler (Flying Chef/Flying (Service) Chef Planlaması:	80
4.3.6. Uçan Şef’ler için Üniforma Kuralları	80
4.3.7. Sosyal Medya Paylaşım Kuralları	80
4.3.8. “Uçan Şef”lerin Servis ve Hizmet Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirmesi	80
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	84

KAYNAKÇA	90
EKLER	101
EK 1:	101
EK 2:	102
EK 3:	104
ÖZGEÇMİŞ	107



KISALTMALAR

BC	: Business Class
DHI	: Devlet Hava İşletmeleri
DHMi	: Devlet Hava Meydanı İşletmesi
FC	: Flying Chef
F(S)C	: Flying Service Chef
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
PY	: Personel Yönetimi
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHY	: Sivil Havacılık Yönetmeliği
THK	: Türk Hava Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UC	: Comfort Class
YC	: Economy Class

GİRİŞ

Bu çalışmada, günümüz havayolu işletmelerinde kariyer yönetim uygulamalarını içeren yenilikler, değişen İnsan Kaynakları Yönetim (İKY) anlayışının bölünmez bir parçası olarak kariyer yönetiminin önemi ve rolü vurgulanmaktadır. Kariyer yönetimi, işletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetleri ile işletmelerin amaçlarıyla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin ulaşılmasında işletmelerin desteğinin sağlanmasıdır (Dündar, 2013).

İKY'nin tanımı ise; örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynağının etkili kullanımını içerir(Bingöl, 2006). Ayrıca, çalışanların örgüte alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasıdır(Sabuncuoğlu, 2000). Bilhassa, örgütlerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları noktasında, “çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir” (Dolgun, 2007).

20.Yüzyılın ikinci yarısında yeni teknolojiler, artan rekabet ve diğer çevresel unsurların etkisiyle çalışanlar üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak öne çıkmıştır (Dolgun, 2007, s.7).

Bu görüşler doğrultusunda insan kaynaklarında; kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme ile ilgili kavramların önemi üzerinde durularak tezimizin birinci bölümünde bu kavramların tanımına ve kuramlarına yer verilmiştir.

İkinci ve üçüncü bölümlerinde; Havacılık ve gastronomi kavramlarının tarihsel olarak çok eski çağlara uzanan geçmişi olan bu iki kavramın günümüzde birbirlerini tamamladıklarını ve “Uçan Şef” (Flying Chef) adı ile yeni bir meslek dalı olarak geliştiğini görmekteyiz.

Türk Havacılığının tarihsel gelişimi yaklaşık 1000 yıl öncesine dayanır. İmam İsmail Bin Hammad El Cevheri'nin (1002 yılında) kollarına yerleştirdiği tahta plakalarla atlayışı Türkmenistan'da (Nişapur) yazılı kaynaklarda geçen ilk havacılık olayıdır.

Gastronomi tarihi ve kültürü olmadan, raslantısal ve sınırları belirsiz bir sanat haline gelir ve sofraya zevkleri sanatı sürekli gelişme göstermektedir. Mutfak, resim ya da müzik gibi donuk bir

sanat değildir. Mutfak her çağın zevklerini takip edip ve bazen de biraz önüne geçmesi gerekir. Antik Yunan Medeniyeti'nden itibaren profesyonel bir meslek olarak ortaya çıkan ‐Aşçılık‐ üzerinde en çok konuşulan konulardan biri olmasının yanısıra maalesef üzerinde en çok yazılan konular arasında yer almamıştır. Anonim bir tıp yazarı aşçılık görevini müzisyeninkine benzetmiştir. En cüretli ve en çeşitli dizilişler en büyük zevki verir (Aksoy, İflazoğlu, & Canpolat, 2016).

Bu kadar önemli bir mesleğin havacılık sektörü ile birleşip, yeni kariyer imkanları sunması, bunun yanında bireylerin kültürleri yerinde tanınmasına imkan vermesi ve bunu yolculara entegre etmesi ile (Lokasyana özgü rotasyonlarla) zorlu pazar payını elde tutmak için imkan sunan yeni bir meslek dalı olan ‐Uçan Şef ‐ (Flying Chef) havacılık sektörüne entegre edilmiştir.

Dördüncü Bölümde; ‐Uçan Şef‐ havacılık sektöründe bir kariyer olup ve talep yoğunluğu doğrultusunda gelişen yeni bir meslek dalı olarak açıklık getirerek önemini belirtmektedir.

‐Uçan Şef‐ (Flying Chef kısaltılmış olarak FC) meslek dalını anlatmaya yönelik, öncü bir Hava Yolu firması ile ortak yürütülen Turkish DO&CO (Türk Hava Yolları ve DO&CO nun yüzde elli elli ortak olduğu şirket) Uçan Şef'in seçilme, işe alım ve eğitim süreçlerine yer verilecektir. Havacılık sektörünün yeni bir bakış açısıyla sektöre kattığı Uçan Şef'lerin 15bin feet üzerinde hizmete başlamasıyla Uçan Şef'ler için yeni bir kariyer planı hedefi oluşturmuş olup birçok aşçının yeni kariyer hedefleri arasında yer alması, yolcular tarafından yoğun ilgi görüp memnuniyeti arttırması ile yalnızca proje olarak başlatılan ‐Uçan Şef‐ şimdi meslek dalı olmaya çalışmaktadır. Uçan Şeflik için nasıl bir yol izlenilmesi gerektiği, eğitim verileri ile ortaya konmaya çalışılacaktır.

Tezin sonuç kısmında yazın taraması ve uygulamadaki araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek, çalışmanın mesleğe bakış açısına katkıları ve önerileri sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ, KARİYER PLANLANMASI VE KARİYER GELİŞTİRME

1.1. Kariyer

Kariyer kelimesinin kaynağını; Latince carrus (at arabası) ve carrera (yol), Fransızca Carriere (koşu yolu, arena), İngilizce career (meslek, meslek hayatı) kelimeleri oluşturmaktadır (Dündar, 2013,s268). Kişinin çalışma hayatı süresince iş kounda ilerleyip, deneyim ve beceri kazanmasına terimini kariyer ile ifade eder. Kariyer daha geniş bir ifadeyle; para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim şeklinde tanımlanabilir(Gürüz & Yaylacı, 2009). Kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı olup, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi ve faaliyetleriyle bağlantılı bir süreçtir(Güzel & Demir, 2005).

Geleneksel kariyer yaklaşımı, varolan çalışma düzeninde belirli bir zaman geçirdikten sonra kişinin hiyerarşik basamaklarının belli olduğu düzendir. Kariyer literatürü, incelendiğinde, “sınırsız” (boundaryless) ve “çok yönlü” (protean) kariyer olmak üzere iki kariyer perspektifinin geliştiği ve ön plana çıktığı görülmektedir. Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişkenliğe açık olan, bir başka deyişle örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimini ifade etmektedir. Gerçekten sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır. Çok yönlü kariyer ise, kişinin kendi tarafından yönlendirilen, bireysel olarak belirlenmiş hedeflere yönelik olan, yaşamın dönemlerini bütünsel olarak kapsayan ve para, terfi, güç gibi objektif başarılarından ziyade psikolojik anlamda başarıya odaklanan kariyer yönelimidir(Seçer & Çınar, 2011).

Bireyin, kariyeri boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlara, eylemlere ve faaliyetlere kariyer geliştirme denir. Bu yöntem, örgütlerin sahip oldukları değerli insan kaynaklarını korumanın etkili bir yoludur(Şimşek ve Öge 2009, 270). Ayrıca kariyer geliştirme, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları kullanmak ve aynı zamanda onların iş

tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemek suretiyle örgütsel başarıya katkıda bulunabilir. Bu süreç, aynı zamanda, kendi kariyer ihtiyaçlarını planlayan bireyleri de kapsar. İnsan kaynakları yöneticisinin sorumluluklarından birisi de çalışanların kendi bireysel potansiyellerini idrak etmede ve geliştirmede onlara yardımcı olmaktır. Bireyin kariyeri boyunca almak zorunda olduğu aşamalar; keşif, ilerleme, sürdürme ve düşüş olarak sınıflandırılabilir. Keşfetme aşamasında kişi kendini değerlendirir, hangi mesleğe daha yatkın olduğu, hangi işlerde başarılı olacağını tahmin etmeye çalışır. İlerleme (kurma) aşamasında kişi artık çalışma yaşamına geçmiştir, kariyer olanaklarını belirleyip bu yöne odaklanmak ister. Sürdürme (orta kariyer) aşamasında kişi kariyerinde belirli bir noktaya ulaşmıştır; işinde söz sahibidir, sorumlulukları, görevleri artmış; daha fazla insiyatif kullanmaya başlamış, bir uygulayıcı uzman haline gelmiştir. Sürdürme aşamasında üç seçenek bulunur. Bu aşamada ya bireyin kariyerinde ilerleme olanağı kalmadığı ve kariyerini aynı yetki ve sorumlulukları ile sürdürdüğü; ya ilerlemesinin devam ettiği ya da düşüşe geçtiği aşamadır. Kariyer sonu aşaması; bireyin kariyerinde ilerleme olanağı kalmamış, emekliliğini beklediği, yetki ve sorumluluklarının azaldığı aşamadır(Koçer, 2015).

1.2. Kariyer Yönetimi

Örgütün ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetleri ile örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanması kariyer yönetimidir (Dündar, 2013).

Örgütsel ve kişisel hedeflerle doğrudan bağlantılı olan kariyer, “bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır”. Kariyer daha geniş bir ifadeyle; “para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim” şeklinde tanımlanabilir(Tunçer, 2012). Kariyer kavramı; Greenhaus ve arkadaşlarına göre ise “bir kişinin hayatı sayılan işle ilgili deneyimlerinin bir örüntüsü” şeklinde tanımlanmaktadır(Greenhaus, Callanan, C, & Godshalk, 2009). Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri, yetenekli çalışanların kaybedilmemesi, örgütsel bağlılığın yüksek olması ve işgören devir hızının düşük olması gibi birçok amaçla örgütlerin kariyer yönetimine önem vermeleri ve kariyer olanakları sunmaları gerekmektedir.

Kariyer yönetimi kavramı, “İşgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir”(Özgen, Öztürk, ve Yalçın, 2002). Kariyer Yönetimi, bireyin kariyer planının, örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir(Özden,2015:17). Başka bir deyişle kariyer yönetimi, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda örgütün desteğinin sağlanmasıdır. Örgütsel kariyer yönetiminin bir parçası olarak örgütsel kariyer planlaması, bireyin örgüt içindeki kariyeriyle ilgilidir. Örgüt içinde bireyin işinde uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu oluşturacak ve pekiştirecek süreci içermektedir. Örgütsel kariyer yönetimi içinde yer alan kariyer planlamasındaki temel amaç, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır(Öncel, Akın, Yüksel, 2009). Ayrıca kariyer planlaması, insan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş görenlerin geliştirilmeleri, yeni ve farklı bir alana giren iş görenin değerlendirilmesi, iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi, iş gören tatmininin sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması ve bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini amaçlar(Can, 2002). Kariyer yönetiminde örgütsel kariyer yönetimi ve planlaması ile örgütler bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmakta ve fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte kariyer yönetiminde sadece örgütün değil bireylerin kariyer hedeflerine yönelik kendi çalışmaları da önem taşımaktadır.

Kariyer kavramının bazı yazarlar tarafından yapılan tanımlarda çalışanların iç müşteri olarak algılanmalı ve çalışan memnuniyetinin önemi üzerinde durulduğu görülmektedir. İşverenler ve yöneticiler tüm işletme çalışanlarını kapsayacak bir kariyer politikası belirlemeli ve özellikle işletmede yükselme şansı olduğunu çalışanlarına göstermelidir. Böylece çalışanlarına kariyer fırsatı sağlayarak istikrarlı bir çekirdek işgücünü koruyacaktır. Bir örgütte kariyer fırsatları çalışanın memnuniyetini bir başka deyişle motivasyonunu arttıracaktır. Kariyer planlaması, bireyin kariyer amaçları ile örgütsel olanakları uyumlaştırılması, iş yaşamındaki basamakları belirleme ve çalışana kariyerini yönetmede yardım etme sürecidir. Kariyer planlaması kariyer olanakları hakkında örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir psikolojik sözleşme olarak da görülebilir(Uysal, 2012). Kariyer geliştirmede en belirgin çabayı bireyin kendisi göstermelidir. Örgüt, bireyin bu çabasını yönlendirmeli ve destek olmalıdır(Geylan vd., 2004, s.123)(Geylan, Bilgin, Taşçı, Kağncıoğlu, Benligiray, ve Tonus,

2004). Kariyer planlamada amaç, çalışanların beceri ve ilgi alanlarını analiz etme; çalışanların büyüme ve gelişme ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırmadır(Ylyasov, 2006). Kişinin iş hayatında ve mesleğindeki ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimiyle ilgilidir. Kariyer yönetimi en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır(Fındıkçı, 2009).

Özellikle değişim süreci içinde insan sermayesini geliştirmede kariyer yönetiminin katkısı büyüktür. Kariyer yönetimi çalışanların kariyerleriyle ilgili değişken taleplerine cevap vermede, başarılı çalışanların terfilerinde, yeteneklerinin geliştirilmesinde, erken emeklilik, iş rotasyonu gibi pek çok yönetsel kararların alınıp uygulanmasında örgütlere önemli yararlar sağlar. Örgütün ve çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesine imkân sağlayan kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarına destek sağlayarak, çalışanların örgüte bağlılığını ve verimli çalışma isteğini artıran bir faktör olabilmektedir. Örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi, çalışanların kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların motivasyonunu ve örgütle bütünleşmesine neden olur(Kırççı, 2007). Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer fırsatlarının duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür(Gürüz ve Gürel, 2006).

1.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, “kişinin kendi kariyer hedefleri için gösterdiği bireysel çabalarıdır”. Bireysel kariyer çabalarında, çalışanın yanı sıra işverenin de bir parçası olduğu etkin bir kariyer yönetim programına ihtiyaç vardır(Kitapçı ve Sezen, 2002). Örgütsel kariyer yönetiminin temel özelliği büyük bir şekilde organizasyon tarafından yönetilir veya planlanır. Buna karşılık bireysel kariyer yönetimi, bireyin kontrolü altındadır ve kariyer problemlerini çözme ve karar almak için bilgi ve planların toplamından oluşur. Araştırmalara göre bireylerin kariyer kararı alma stratejileri ile iş-kişi uyumu arasında bireyin kendi farkındalığı ve çevrenin farkındalığının aracılık ilişkisi olduğu saptanmıştır(Singh ve Greenhaus, 2004).

Bireysel kariyer yönetim süreci kariyer planlaması ile başlar ve bireysel gelişim hedefleri belirlenir, bu hedefler doğrultusunda organize olup motivasyonu ve koordinasyonu sağlayarak

mesleğini başarıyla icra eder. Ancak bireysel gelişim hedefleri bireysel vizyona bağlı olarak belirleneceğinden bireysel vizyonun açıklanması da gerekmektedir.

"Bireysel vizyon, bireyin yaşam amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlediği yaşam hedeflerine ulaşmak için dikkate alacağı ilke ve değerlerini içeren bir bütündür. Bireysel vizyon yaşamı boyunca bireye yön gösteren bir rehber, bir anlamda yaşamının pusulası niteliğindedir"(Özden,2015,s.39).

Bireysel vizyon, bireyin meslek seçimi ve kariyer basamaklarını tırmanmasında önemli bir rol oynar.

Örgütler çalışanların beklentilerine yardımcı olmak ve örgütün mevcut işgücü ve gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla etkin bir kariyer planlaması yapmaktadırlar. Eğer nitelikli personelin örgütte kalması isteniyorsa örgütsel ve bireysel kariyer planlamasının aynı doğrultuda olması önemlidir. Başka bir deyişle örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında önemli olan kariyer yönetimi hem bireyin hem de örgütün sorumluluğundadır. Bununla birlikte nitelikli personelin kaybedilmemesi ve motivasyonu yüksek personel profili oluşturmak için örgütlerin kariyer yönetimine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

1.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel Kariyer Yönetimi; bütüncül bir şekilde örgüt çalışanlarının gelişmeleri ve bu doğrultuda planlarla ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. İşe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleriyle bağlantılıdır(Y.Vardi, Tzabbar, ve Baruch, 2003). Bir başka tanıma göre,“Örgütsel Kariyer Yönetimi, örgütsel kariyer geliştirme sürecini kapsar. Örgütsel kariyer geliştirme sisteminin amacı, örgütsel ihtiyaçlar ile bireysel ihtiyaçların doğru biçimde eşleştirilmesi olarak ifade edilebilir” (Özden, 201, s.17).

Bu bağlamda örgütün görevi; yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının anlaşılmasına, olası kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasına olanak sağlamaktır(Varol, 2004). İnsan kaynakları yönetim sisteminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel açıdan başarıya ulaşması, her ikisinin de ortak bir amaç etrafında bütünleşmesi ile mümkün olmaktadır. Örgüt ve birey bütünleşmiş süreçte karşılıklı olarak birbirlerini

yararlandırarak sürekli bir beraberliği gerçekleştireceklerdir. Bu beraberlik örgüt ve onun tüm üyeleri açısından doğru ve düzgün işler bir biçimde sağlanmış olduğunda bir “Örgütsel Kariyer Yönetimi” gerçekleştirilmiş olduğu söylenebilir(Arnold ve V. Chockalingam vd. (der.), 2009). Bu bütünleşmenin sonucunda ortaya çıkacak olan “Örgütsel Kariyer Yönetimi” oluşumunda kariyer danışmanlığı büyük önem taşımaktadır. Çünkü önceki aşamalarda kariyer yönetiminin bireysel boyutu ve örgütsel boyutu ayrı ele alırken ve bunları dolaylı yönden birbirleriyle ilişkilendirirken, kariyer danışmanları bu kez her iki tarafı birlikte ele alarak, ortaya çıkarılmış olan açık ve kapalı bağlar üzerinden doğrudan bağlantılandırmaya ve bir amaç bütünleşmesine yöneltmeye çalışabilmektedirler. Aktif bireysel kariyer yönetimini başarmış iş görenlerin, örgütsel başarı sürecinde birbirlerinin profesyonel başarısını objektif şekilde etkileyebilmeleri bu konuda örnek olarak gösterilebilir.

Örgütsel Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonlarından biri olup amaçları doğrultusunda gelişmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörleri dikkate alan bir faaliyet olan İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları şöyle sıralanabilir(Aykaç B. , 1999):

- Bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, çalışandan maksimum verim elde etmek,
- İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak
- Bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmek,
- Çalışanların istek, ihtiyaç, beklenti ve motivasyonlarını göz önünde tutarak sürekli gelişmelerine imkân tanımak.

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmek için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi, en zor sağlanana insan kaynağıdır. Teknolojik gelişmeler insan kaynağının verimliliğini artırmış ve çalışma yöntemlerinin değişmesinde etkili olmuştur. Ancak hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağını ikame edememiştir. Son yıllarda robot kullanımının yaygınlaşması bu gerçeği değiştirmemiştir(Aykaç, 1999). Zira gelişmiş teknolojik aletlerin kullanılması için nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum insan kaynağının önemini azaltmak yerine artırmıştır.

İKY'nin olmadığı bir örgütte; yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması gibi problemler yaşanır. Ayrıca bu örgütte yararsız tartışmalarla zaman kaybedilir. Bazı çalışanların işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikâyet eder. Endüstriyel ilişkiler bozulur; genel performans düşer(Benligiray ve Geylan(ed.), 2007).

İK yöneticisi, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri yönetmek için, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler etrafında gelişen çok çeşitli ve geniş dış gruplar ve örgütlerle ilgilenmek zorundadır(Scarpello ve Ledvinka, 1988). İKY örgütün insan yönüyle ilişkili problemleri ve endişeleri üzerinde çalışmaya çok fazla zaman harcar. Bu yüzden, pek çok insan, insan kaynakları yöneticilerinin sadece örgütün insanî yönüyle doğrudan ilişkili konularla alakadar olduklarını düşünür. Bu bakışın tersine İKY örgütün verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir. İKY örgüte pek çok faydası ve bunu gerçekleştirmenin de kendine has pek çok yolu vardır(Byar, 1991):

- Normal bir çalışma gününde üretimi yükseltmek suretiyle, gereksiz fazla mesai harcamalarını azaltır.
- Çalışılmayan zaman için harcanan parayı azaltmak için tasarlanan kurum programlarını uygular ve çalışanların devamsızlık yapmamalarını sağlar.
- Sağlam iş planları vasıtasıyla işçiler tarafından israf edilen zamanı azaltır.
- İş tatminini yükselten, sağlam insan ilişkileri ve iş atmosferi yaratmak suretiyle, işçi devrini ve masrafları minimize eder.
- Zaman kayıplarını azaltmak, tıbbi ve işçi tazminat masraflarını düşük tutmak için, etkili sağlık ve güvenlik programları tesis eder ve izler.
- Bütün çalışanları özel olarak eğitir ve geliştirir. Bu yolla onlar işletmeye olan faydalarını geliştirebilirler ve mümkün olan en düşük masrafla yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler üretip satma işini daha iyi yapabilirler.
- Kötü çalışma koşullarının, ihmalin, dikkatsizliğin ve hataların yol açtığı tutumlar ile kötü çalışma alışkanlıklarını elimine etmek suretiyle, üretim maliyetlerini azaltır.
- Gittikçe onlardan daha fazla istifade etmek ve fazla personelden kaçınmak için her düzeyde piyasada bulunan en iyi insanları kiralar.

- Çalışanlar için motive edici bir ortamın/iklimin oluşturulmasında önemli faktörler olan; rekabete dayalı ücret uygulamaları ve faydalı programları sürdürür.
- Uzman çalışanları, maliyetleri azaltmak, fiyatları indirmek ve üretimi artırmak için fikirler ileri sürmeleri hususunda teşvik eder ve onları cesaretlendirir.

Üst yönetim, insan kaynakları yönetimine maliyet azaltıcı ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı, firma değerini artırıcı unsur olarak bakmaya başlamıştır. Stratejik kararların alınmasında insan kaynakları ön plana çıkmıştır(Yüksel 2007, 22).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi(PY) tamamen zıt kavramlar olmayıp aralarında önemli benzerlikler mevcut olup, insan kaynakları yönetimi, daha kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Günümüzde özellikle de ekonomi, istihdam, çalışanların örgütlenmeleri, toplu pazarlık görüşmeleri, çalışma hayatında meydana gelen değişim ve gelişmeler, sendikal haklar ve genel nüfus gibi iş ve çalışma alanlarında meydana gelen değişim ve gelişmeler sonucunda iş örgütlerinde çalışan personel ile ilgili olarak kullanılan PY kavramının yerini İKY almaya başlamıştır. Bu yeni anlayış, personel yönetimine dönük çağdaş bir yaklaşımı temsil eder. Bu anlayış insan ögesini örgütün merkezine koyarak onu ön plana çıkarır(Şimşek ve Öge, 2009). İnsana ilişkin konuları, insanın sosyal bir varlık olma özelliğine paralel olarak çok yönlü bir bütünlük içinde ve sistematik olarak ele alır. Ayrıca örgüt ortamı ve çevresi kavramlarını da kullanır(Mercin, 2005).

PY'den İKY'ya geçiş uzun bir dönemde ve çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konuları kapsamıştır. İKY; PY'nin konusu olan; işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi faaliyetlerle ilgili uygulama ve tekniklerle ilgilenirken, ayrıca insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri de üretip uygulamıştır(Yüksel 2007, 9-10). PY ilk zamanlarda sadece belgeleme ve dosyalama gibi işlemler üzerinde yoğunlaşırken, endüstri ilişkilerinde yaşanan gelişmeler sonrasında çalışanlara ve onların kazandıkları sosyal haklara yönelik kayıtları tutan bir bölüm olarak kendini göstermiştir(Dolgun, 2007, s. 7).

İKY geleceğe dönüktür; yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak örgütün bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilmesine hizmet eder. Aynı zamanda eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil, insan kaynaklarına ilişkin sorunlara eğilmeyi de içerir. Bu anlayış, bugüne kadar personel yönetiminde görülen tepkisel (reaktif) sorun çözme davranışı, yani sorunlar ortaya çıktıktan sonra onları çözmeye çalışma davranışı yerine, önceden ileriye görerek sorunların oluşmasına meydan vermeyen öngörülü (proaktif) davranışın geliştirilmesini esas almaktır(Yüksel, 2007, s. 32).

Doğal olarak yeni gelişmelere ayak uydurulması sonucunda doğmuş olan İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, konu itibariyle personel yönetimine nazaran oldukça çeşitli ve kapsamlıdır(Tortop, 2006). İnsan kaynakları yönetimi süreci; eğitim, değerlendirme, işçi tazminatları (işçi ücretleri), çalışanların ilişkileri, sağlık ve güvenlik ile diğer ilgili konuları kapsar. İKY örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusuyla ilgilenir. Oysa personel yönetiminin böyle bir amaç ve hedefi yoktur. Çalışanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde duran İKY'nin kapsadığı konular şöyle sıralanabilir(Sabuncuoğlu, 2000, s. 9-10):

- İş analizi yönetimi
- Çalışan ihtiyacını planlama,
- Yeni adayları istihdam etme,
- Adayların seçimi ve istihdamı,
- Yeni çalışanların oryantasyonu ve eğitim,
- Maaş ve ücret yönetimi (çalışanların tazminatları),
- Çalışanların motivasyonu,
- Performans değerlendirme,
- İletişim (kurumsal bilgi akışı ve insan ilişkileri),
- Çalışanların sağlığı ve güvenliği,
- Eğitim ve geliştirme,
- Sendikalarla ilişkiler
- Kurumsal kültürün yerleştirilmesi,
- Çalışanların koordinasyonu,
- Ortak hedefler ve amaçlar oluşturmak,

- İnsan kaynaklarının örgütsel değişime hazırlanması,
- Örgütsel kararlara katılımı sağlamak,
- İnsan kaynakları sorunları ve yönetimi

İKY, PY'nin işlevlerini de kapsayan fakat bunlarla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. PY, çalışan ile örgüt, örgüt ile devlet arasındaki ve daha çok çalışanlar ile ilgili malî ve hukukî ilişkileri içeren bir bölüm niteliğindedir ve insan kaynakları yönetiminin bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır. İKY ile PY arasındaki farkları şöyle özetlemek mümkündür(Şimşek & Öge, 2009, s. 23):

- Personel yönetimi iş odaklı, insan kaynakları yönetimi, insan odaklıdır.
- Personel yönetimi insanı temel bir maliyet unsuru; insan kaynakları yönetimi ise, insanı değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görür.
- Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanıdır; insan kaynakları yönetimi ise personel yönetimini de kapsar.
- Personel yönetimi anlayışı daha çok geleneksel, hiyerarşik örgüt yapıları için geçerlidir ve ast-üst ilişkilerini esas alır. Bu bağlamda daha çok yönetici olmayan personelle ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi ise, örgütteki tüm çalışanların işbirliği içinde örgüt performansına azamî katkıyı yapmaları için çalışır.
- Personel yönetimi kısa vadeli ve günlük işlerle uğraşırken, insan kaynakları yönetimi uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısına sahiptir.
- Personel yönetiminin etkinliği, önceden belirlenmiş personel politikalarının başarıyla uygulanmasıyla ölçülür. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı ise, örgütsel performansın artmasıyla ortaya çıkar.
- Personel yönetiminde klasik yönetim anlayışı; insan kaynakları yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı geçerlidir.
- Personel yönetimi anlayışı statik bir yapıya, insan kaynakları yönetimi dinamik bir yapıya sahiptir.

1.2.3. Sınırsız Kariyer Yönetimi

Yönetmel ve örgütsel değışikliklerden dolayı yeni kariyer yaklaşımlarının oluşmasıyla bireylerde değışik açılardan da kariyer tekrar ele alınmıştır. Oluşan bu yeni kariyer yaklaşımları farklılaşmalardan dolayı eskisi gibi iyi eğitim almış olması yeterliydi, birey o oluşum içerisinde kariyerine devam edebilirdi; fakat oluşan iş güvensizliği, iş imkanının azalması gibi sebeplerden dolayı bireylerin kariyer beklentileri olumsuz yönde etkilenmiştir. Bundan ötürü örgütsel ve bireysel kariyer yaklaşımı değışmiştir. Artık bireylerin diğer kişilerden daha ön plana çıkmak için temel özelliklerini geliştirmeleri zorunluluk durumuna gelmiştir. Kişilerin geniş bakış açısıyla yaklaşp, kendini kariyer organizasyonları ile sınırlamayp kariyer hedefini o geniş bakış açısıyla oluşturmaktadır(Dündar, 2013, s.291). Sınırsız kariyerdeki sınırsızlık; işveren firmalar ve iş fırsatları arasında yapılan iş veya kariyerin zamanla geçiş yapmaya olanak sağlandığı anlamındadır(Rousseau & Arthur,1999, s. 8). Bir çalışanın tanımlanmış bölümler içinde güvende olması bir sınırlılıktır. Birey güvenliğe değer veriyorsa aynı bölümde kalmayı ister. Rousseau ve Arthur'a göre eski anlamda kariyer; profesyonel gelişim, eğitim veya biçimsel hiyerarşik süreçlerde tanımlanmış işler için kullanılmaktadır. Yeni anlamda kariyer; bireyin zamanla edindiği bir dizi işlerin açılımı anlamındadır. Eskiden bireyler hiyerarşide yükselerek kurumsal olarak ödüllendirilirdi. Bireyin becerileri kariyer ve kariyer fırsatları yaratır, birey hep ileriye doğru yönelirdi. Sınırsız kariyer yolları otomatik ve doğrusal değildir(Koçer, 2015, s. 310).

1.3. Kariyer Planlaması

Kariyer Planlama; çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyer ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespit etmesi ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak, iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerinin programlanması işlemidir(Ersen, 1997). Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. Kariyer planlaması bir problem çözme ve karar verme işlemidir. Bireylerle ilgili bilgiler toplanır ve geribildirimde bulunulur. Hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilerek uygulanır. Kariyer planlama, hem örgütsel hem de bireysel olarak yürütüldüğü halde, kariyer yönetimi örgütsel kariyer amaçlarının planlanması ve yürütülmesi ile ilgilidir. Kariyer planlamasının temel amacı, yönetimin çalışanalara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır. Kariyer planlamasının diğer amaçları şöyle sıralanabilir(Barutçugil, 2004):

- Verimlilik kayıplarını en aza indirmek,
- Örgütte ilerde doğacak boş pozisyonlara eleman yetiştirmek,
- Çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmak,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesine fırsat vermek
- İnsan kaynaklarını etkili kullanmak,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,
- Eğitim ve kariyer imkânlarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi

1.3.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması, çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri; örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanımaları; kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmalarıdır(Bolat & Aytemiz, 2003). Çalışan kendisini her yönden analiz etmeli ve yapmak istedikleriyle, becerilerini uyumlaştırmaya çalışmalıdır. Kişi kendini iyi tanımadıkça gerçekçi bir kariyer planlaması yapması söz konusu değildir. Birey ve örgüt kariyer planlamasında işbirliği içinde çalışır. Süreçte öncelikle bireyin ilgi ve yetenekleri tespit edilir, birlikte iş performansı değerlendirilir ve iş yaşamı boyunca planlanan pozisyon ve görevler için bireye gerekli nitelikleri kazandıracak faaliyetler belirlenir. Kariyer planlama, genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolları ise, çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisidir(Ersen, 1997).

Bireysel kariyer planlama sürecinde örgütler, insan kaynakları planlarıyla sistemlerini bütünleştirip kariyer danışmanlığı yapmalı ve performans artırmaya yönelik eğitim programları türünden çalışmalar yürütmelidir. Kariyer danışmanlığı, kişinin nitelik ve yeteneklerine uygun olan kariyer yolunda ilerlemesi için kişiye gelişme göstermesi beklenen konular hakkında yardımcı olmaktadır(Aytaç, 2010).

Kariyer planlamasının amacı, bireyin ilave eğitim, bilgi ya da yeni beceriler kazanması ile buna hazır olduğunun belirlenmesidir. Çalışan şu anda kariyerinin neresinde olduğunu öğrenmeli, gelecek için plan yapmalı ve kariyeri ile şu anda içinde bulunduğu mevcut durumun ve kaynakların uyuşup uyuşmadığını değerlendirmelidir. Bu amaçla, değişik kendi kendini değerlendirme formları ya da testlerine ulaşabilir. Bazı örgütler bu materyalleri personel için tedarik eder. Çalışanlar kendilerini geliştirmek, ispatlamak, sorumluluk üstlenip pek çok sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba sarf eder ve sürekli kariyer geliştirme faaliyetlerinde bulunur. Kariyer planlamasının çalışanlara sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir(Çiftçi, Uğur Dolgun (Ed.), 2007):

- Çalışanların kişisel gelişimlerini artırır,
- Çalışanların ihtiyaçlarının tatminini kolaylaştırır,
- Çalışanları motive ederek daha kolay yükselmelerini sağlar,
- Çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmalarını sağlar,
- Kariyer hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar,
- Çalışanların yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmeleri için teşvik eder,
- Çalışanların işlerinden doyum almalarını sağlayarak kendilerini güçlü hissetmelerine yol açar
- İşletme içinde terfi imkânı yarattığından çalışanlara yükselme imkânı sağlar,
- Farklı deneyimleri ve eğitimleri olan çalışanlara kariyer planlama desteği verilerek örgüt ile bütünleşmeleri sağlanır,
- Daha iyi bir iş ve daha çok para yanında daha fazla sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.

1.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin örgüt içindeki kariyeriyle ilgilidir. Örgüt içinde bireyin işinde uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu oluşturacak ve pekiştirecek süreci içermektedir. Örgütsel kariyer planlamasındaki temel amaç, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Ayrıca bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli elemanı şimdiden yetiştirmiş olmaktadır(Özgen, Öztürk, ve Yalçın, 2002, s. 112).

Çalışanlar özellikle son yıllarda, eğitim düzeylerinin yükselmesi, artan rekabet baskısı ve yaşam kalitesini yükseltme isteği gibi çeşitli nedenlerle, kariyer planlamasına daha fazla önem vermektedir. Ayrıca kariyer planlaması, gelecek için hedef koyan çalışanların motivasyon ve öz güvenlerini artırmaktadır. Diğer yandan örgütler, gelecekte yaşanacak sürprizlerden korunmak ve gelişmelere hazırlıklı olmak bakımından, artık kariyer planlamasına büyük önem vermektedir(Çiftçi, Uğur Dolgun (Ed.), 2007, s. 148). Günümüzde yeni nesil personel adayları, görevin ücreti ve unvanından daha çok, örgütte kariyer planlaması yapıp yapılmadığı ve kariyer geliştirme imkânlarının olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Ciddi kariyer geliştirme imkânları sunan örgütler, daha nitelikli personeli, üstelik daha uygun koşullarla kendi bünyesine katabilmektedir.

Örgütler ne zaman, hangi pozisyonların boşalacağını planlamaz, hangi görevlerin hangi nitelikte kişiler tarafından yerine getirileceğini standartlara bağlamaz ve çalışanların kariyer gelişim ihtiyacı ile kariyer fırsatlarını yaratmaz ise o örgütte etkin bir kariyer yönetiminden söz etmek mümkün değildir. Kariyer planlaması yapmanın bireylerin yanı sıra örgütlere getireceği pek çok yarar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir(Şimşek ve Öge, 2009 s. 269) :

- İşten ayrılmaların azalması,
- Motivasyon artışının gerçekleşmesi,
- Bireysel ve örgütsel performansın yükselmesi,
- Kişisel yeteneklerin etkinliğinin artırılması,
- Çalışanların işine ve işletmesine daha fazla bağlanması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaç ve yöntemlerinin tespit edilmesi,
- İşletmeye içerden eleman sağlama kolaylığı getirmesi.
- Çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılması,
- Çalışanların kendi kendini değerlendirmesine imkân sağlanması,
- Bireysel gelişim nedeniyle çalışan mutluluğunu

1.4. Kariyer Geliştirme

Bireyin kariyer planlamasında yer alan hedefler ve amaçlara ulaşmada gösterdiği çaba ve faaliyetlerin tümüne kariyer geliştirme denir.

Dünder'a (2013) göre, kariyer geliştirme sistemi iki boyutta ele alınması gerekir; Bireysel boyut olarak kariyer planlama ve organizasyonel boyut olarak da kariyer yönetimidir. Kariyer geliştirme bireyin planı dahilinde gerçekleşebileceği gibi aynı zamanda örgütün kariyer yönetimi ile gerçekleştiği görülmektedir. Bir birey için yaşamda en önemli davranışlardan biri olan sürekli öğrenme ve bu öğrenme ile çevresine katkı sunmaktır. Örgüt içinde de sağlanacak öğrenme kültürü çalışanlarını motive edecektir. Ancak her zaman çalışanlar öğrenmeye istekli ve coşkulu olmayabilir İKY nin önemli işlevlerinde biri çalışanlarını motive ederek kişisel gelişimlerini sürekli kılmaktır. Kariyer geliştirmede kurum içinde öğrenme kültürünü yaygınlaştırarak bireysel ve örgütsel performansın artırılarak amaçlara ulaşılması önemlidir.

1.4.1. Kariyer Geliştirmenin Amaçları

Kariyer geliştirmenin amaçlarını özetle sıralayacak olursak ne kadar önemli olduğunu daha iyi görememizi sağlayacaktır. Aşağıda sıralanan amaçlar çeşitli yazarların kaynaklarından sağlanmıştır.

- Bireysel ve örgütsel performansın artırılması
- Bireysel ve örgütsel sürekli öğrenme
- Bireysel ve Örgütsel sürekli gelişimin sağlanması
- Toplam Kalitenin bireysel ve örgütsel boyutta uygulanması
- İşletmelerin nitelikli işgörene sahip olmak için eğitimlerin sürekliliği
- Rekabet üstünlüğü sağlamada kariyer geliştirmeye önem vermek
- Verimliliğin artırılmasında kariyer geliştirmeye önem vermek
- Çalışanların motivasyonun artırılmasında eğitimin önemi
- Örgüt için uyumsuz davranışların yok edilmesi, huzurun sağlanması
- Örgüt içinde yenilikçi ve yaratıcılık görüşlerin ortaya çıkması
- Öğrenmeye açık bir kurum olma , merak ve istek duyma
- Stres ile başetmeyi öğrenerek başarıların artırılması

1.4.2. Kariyer Geliştirmede Yaşanan Sorunlar ve Zorluklar

Kariyer geliştirmede yaşanan sorunlar veya zorluklar bireyin kendisinden veya örgüt içi olumsuz davranışlardan kaynaklanabilmektedir. Kariyer geliştirme hem bireysel hemde örgütsel çabalarla geliştiğinden, gelişmeyi iki yönlü incelemek gerekmektedir. Bireyin tutum ve davranışları ne kadar önemliyse örgüt içinde davranış ve

tutularda o kadar önemlidir. Birey iş ve ev çevresinde birçok sürekli değişen faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bazıları olumlu bazıları olumsuz faktörlerdir. Bireyin bütün bu değişen faktörlerle uğraşması yeri geldiğinde de mücadele etmesi bazen başarıya götürürken bazen de sorunlarla karşı karşıya bırakabilir. Bu durum kariyerde normal olarak görülse birey için örgüt için olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Bundan dolayı bireyin ve örgüt çevresinin sürekli analiz edilerek tehdit ve tehlikeleri öngörmek ve buna göre stratejiler belirlenmelidir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİ, HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNDE KARİYER GELİŞTİRME SİSTEMİ, DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHÇESİ

2.1.Havayolu İşletmeciliği

Havayolu işletmeciliği günden güne hızlı bir şekilde büyümektedir. Dünya'da her geçen yıl büyüyen havacılık sektörü yaklaşık 58 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) önümüzdeki 20 yılda dünya çapında 600 bin pilot, 400 bin teknisyen ve diğer personel ihtiyacı olacağını öngörmektedir. Türkiye'de ise 2016 sonu itibariyle sektörde istihdam edilen toplam personel sayısı 191.709 olup pilot sayısı 8.037, kabin memuru sayısı da 15.500, uçan şef, teknisyen, dispeçer ve yükleme uzmanı gibi diğer çalışanlarda bu sayıya dahildir. İstanbul 3.havalimanı gibi yatırımların devamı sektörün büyümesini sağlayacaktır. Bu büyümede personel sayısının %16 oranında artacağı öngörülmektedir (Türsen,2017).

İnsanların ihtiyaçlarına yönelik oluşan bu olgulara ek olarak gelişen havacılık pazarında daha iyi paya sahip olabilmek için yolcu istek ve ihtiyaçlarına önem verilmesi ve bunun yanısıra yolcuların özel ilgi ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapıp fark yaratması gerekmektedir. Havayolu işletmeleri bu koşulları sağladığında ayakta kalabilir ve varlığını sürdürmeye devam edebilir.

Havayolu işletmeciliği, yolcu taşımacılığının yanı sıra, posta veya kargonun ihtiyaçlara göre bir hava aracı ile yer değiştirmesini sağlayan bir hizmet olarak tanımlanmaktadır. Zaman içerisinde teknolojik gelişmeler ve yenilikler ile insan hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan hava taşımacılığı, en yeni üstün teknolojiyi kullanması, ekonomik kalkınma ve gelişmişlik ile orantılı olması, üretim ve pazarlama sistemlerine olan katkısı, siyasi ve politik bir araç olarak kullanılabilmesi, turizm, ithalat ve ihracata olan olumlu etkileri, ülkeler arası ticareti kolaylaştırması ve yüksek yatırım kapasitesi ile dünyada uluslararası bir sektör olarak önemini son derece artırmıştır (Karahana, 2015). Havayolları işletmelerinin ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi için yolcu istek ve sınıfları iyi belirlemelidir.

Sistem yaklaşımı açısından bir hizmet işletmesi olarak havayolu işletmesini incelediğimizde; ***girdi-süreç-çıktı*** olarak sistemin gerçekleştiği görülmektedir. **Girdi;** uçaklar,

havaalanı, teknik personel, bakım, yakıt, yolcular, terminal hizmetleri, gümrük hizmetleri, terminal-havaalanı arası ulaşım, otobüs, hava koşulları'dır. Sürecin gerçekleşmesi için (uçuş faaliyeti) belirlenen girdilerin sisteme dahil edilmesi gerekir. Girdilerden bir kısmı havayolu işletmesinin kontrolü altında olabilir bazı girdiler kontrolü altında olmayabilir. Örneğin havayolu işletmesi, yolcuları terminalden havaalanına kendi otobüsleri ile taşıyorsa, bu taşıma faaliyeti alt-sisteminin çıktısı, havayolu sisteminin girdisi olacaktır. Benzer şekilde bir başka girdi olan yakıt ikmali, bu işi yapan petrol şirketinin çıktısıdır ve havayolu sisteminin kontrolü altında değildir. Eğer bütün girdiler tamamsa uçuş gerçekleşecek, yolcular varış yerine ulaşarak sistemin "çıktı" sı olacaktır. Yolculardan bazıları vardıkları yerde bir toplantıya katılacaklarsa havayolu işletmesinin çıktısı bu toplantının da girdisi olacaktır. Görüldüğü üzere açık sistemler çevresi ile ilişki halindedir. Bu ilişkilerde herhangi bir aksama veya geçikme başka sistemlerin çalışmasını etkileyecektir. Uçuş iptal edilirse belki toplantı yapılmıyacaktır (Koçel, 2014 s.312).

Havayolu işletmeleri en basit anlamda kişilere yer ve zaman faydası sağlayarak taşıma hizmeti verirler ama bundan çok daha fazlası vardır, bazen bir iş gezisi bazen bir etkinlik, ziyaret gibi bir çok sebepten dolayı ortaya çıkar. Diğer hizmetlerden farklı olarak Havayolu Taşımacılığı Hizmetlerinin kendine özgü özellikleri vardır. Bunlar:

- Havayolu hizmetinin ürünü olan koltuk, yolcu bakış açısına göre

Homojendir

- Havayolu hizmeti daha sonra sunulmak üzere depolanmaz.
- Havayolu eş zamanlı bir hizmet sunumudur, aynı zamanda üretilir ve aynı zamanda tüketilir.
- Havayolu hizmetinin kalitesi tüketilmeden anlaşılmaz ve her bir yolcu tarafından farklı şekilde algılanır.
- Havayolu hizmeti yüksek oranda kişiye yönelik olmayıp meteorolojik ya da diğer çevresel faktörlerden dolayı servis gecikebilir veya hiç servis hizmeti verilmeyebilir.
- Havayolu hizmeti çoğunlukla toplu halde sunulan servis türüdür.
- Havayolu hizmetinin eş zamanlı olması yolculardan farklı memnuniyet derecesi oluşturmaktadır.

2.2. Havayolu İşletmeciliğinde Kariyer Geliştirme Sistemi

Havayolu işletmeciliğinde kariyer geliştirme sistemi içinde oryantasyon, terfi, yer değiştirme, yönetici yetiştirme, yedekleme planı, değerlendirme, mesleki gelişim gibi faaliyetler yer alır. Kariyer geliştirme sistemi, kariyer planı ve kariyer basamaklarını içerir. Kariyer geliştirme sisteminin amacı, örgütsel ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçların doğru biçimde eşleştirilerek entegre edilmesidir.

2.2.1.Havayolu İşletmeciliğinde Kariyer Geliştirme Sisteminin Önemi

Havayolu işletmelerinde kariyer geliştirme sisteminde yer almak birçok bireyin kariyer hedefini oluşturmak ve iş bağlılığını arttırmak için çok önemli bir yere sahiptir. Bireysel yaşam ve kariyer evreleri bireyin geleceğini etkileyen en önemli faktörler arasında yer alırken bireyin özel yaşamındaki başarı ve mutluluğuyla da doğru orantılıdır.

Kariyer geliştirme, personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebileceği sosyal ve teknik donanımlara sahip olma sürecidir. Bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme faaliyetleridir. Kariyer geliştirme; çalışanlara yeteneklerini geliştirme, değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaç ve hedeflerine ulaşma imkân ve fırsatı veren bir süreçtir. Bireysel açıdan kariyer geliştirme psikolojik bir tatmin sağladığı gibi ekonomik bir tatminde sağlamaktadır. Bu bağlamda birey sağlamış olduğu kariyer gelişimi sayesinde toplumda saygınlık kazanmakta çevresi ile olan ilişkilerinde kendisine güven duygusu gelişmektedir. Bu açıdan bireyin kariyer sahibi olma isteğine yön veren, bireyin ilgi alaka ve beklentileri olmaktadır(Türkkahraman ve Şahin, 2016). Kariyer geliştirme süreciyle, çalışanların mevcut bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilmekte ve bu potansiyel bireysel ve örgütsel amaçlar için kullanılmaktadır.

Bu olanaklar sağlandığında işletmenin geleceğe yönelik çalışan gereksinimlerinin giderilmesini hem de kişilerin kendi kariyer hedeflerini karşılamasını sağlayacaktır.

Kariyer geliştirme sisteminde çalışanlara, yönetim gruplarına ve organizasyonlara sorumluluklar düşer. Bu sorumluluklar:

Kendi kariyer sorumluluğunu almak,

Beceri, yetkinlik ve ilgisini çeken konuları belirlemek,

Kariyeri konusunda dikkatli olmak, fırsat ve gelişmeleri yakından takip etmek,

Hedef ve kariyer planını belirlemek,

Gelişimine yardımcı olabilecek her fırsatı değerlendirmeye önem vermek ve bu konuda yineticisi ile bilgi akışı içerisinde olmak,

Kariyerinde ulaşmak istediği hedef için gerekli çaba ve özeni göstermek.

Bireyler kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde kendilerini güvende hissederler. Çalışan devir hızının düşük olması için bu kriterin sağlanması önem arz etmektedir.

Havayolu işletmelerinde kariyer planlama, bireyin kendini geliştirmesi, değerlendirmesi, kendisine hedef koyması ve bu hedef doğrultusunda plan oluşturması çok önemlidir. Havayolu işletmelerinde dış ülkelerle olan bağlantı sayesinde kişi vizyonunu belirlerken geniş bir perspektiften bakabileceği olanaklar mevcuttur. Birey kendisinde bu değerlendirmeleri yaptıktan sonra kariyer planlamasını oluşturur. Kariyer planlamasında yer alan bireyin amaçları ve hedefleri örgütsel kariyer planlamanın amaç ve hedefleriyle örtüşüyorsa bireyin iş tatmini artacaktır.

Çalışanın memnuniyetinin artması iş tatmininin sağlanmasıyla oluşur. İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk” olarak tanımlanabilir(Eren, 2000). İş tatmini, “İş görenin özel bir işi başardığında ve tamamladığında içsel bir duyguyu” ifade eder. İş tatmininin oluşmasında iş gören işiyle ilgili bir şeyi başarmış olduğunu, işin anlamını, önemini ve değerini hissetmelidir(Yelboğa, 2007). İş tatmininin gerçekleşmesi için, işin özellikleri ile çalışanların beklentileri aynı olmalıdır. Diğer bir ifadeyle işin çalışanların ihtiyaçlarını karşılama derecesi aynı olmalıdır. Çalışanların “işten duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumunu” ifade eden iş tatmini kavramı, çalışanın işle ilgili koşullara yönelik geliştirdiği pozitif tutumu açıklamaktadır. Kişinin işini, iş arkadaşlarını, iş ortamını sevmesi ile işe ilişkin pozitif bir tutum geliştirmesi yüksek iş tatminini, kişinin işle ilgili durum ve koşullara negatif bir tutum geliştirmesi ise iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır(Aşık, 2010). İş tatminini etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bununla birlikte araştırmalar bireylerin iş tatmininde bireysel ve örgütsel sebeplerin etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanın iş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında kişilik, değer yargıları, inançlar, beklentiler, sosyo-kültürel çevrenin bireyde yarattığı etkiler, tecrübe, yaş, hizmet süresi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve zekâ yer alırken; örgütsel sebepler arasında işin zorluk derecesi, yapılan işin

toplumdaki önemi, işin yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, ücret, terfi, statü, ödüllendirme, sosyal imkânlar ve çalışma koşulları yer almaktadır(Karataş ve Güleş, 2010). İş tatminini etkileyen örgütsel nedenler olarak ise içsel görev memnuniyeti, çalışma grubuna bağlılık, amirler, şirketin kimliği, ücret, iş güvenliği ve ilerleme olasılığı gibi birçok faktör etkili olabilmektedir(Ganguli, 1994). İş tatminini etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılmasında iş tatmininin boyutlarının bilinmesi önem taşımaktadır.

Genel olarak iş tatmininin üç önemli boyutu vardır. Birinci boyut bireyin işine karşı olan duygusal tutumudur. Bu boyut, doğrudan gözlenemez ancak bireyin işyerine yansıyan davranışlarından anlaşılır. İkinci boyut iş ile ilgili sonuçlardır. Eğer örgüt içinde bir grup bir diğer gruptan daha fazla çalıştığını ancak bunun karşılığında daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa, bu gruptaki insanların işlerine veya patronlarına ve arkadaşlarına olumsuz tutumları olacaktır. Eğer bunun karşısı bir durum söz konusu ise o zaman da tatmin duyguları içinde, işyerlerine ve patronlarına olumlu tutumlar sergileyeceklerdir. Üçüncü olarak iş tatmini birbiriyle ilgili tutumlardan oluşur(Ay, Öz, ve Öncül, 2014).

İş tatmini yüksek olan kişiler, iş hakkında olumlu duygulara sahiptirler. Yapılan iş çalışanların isteklerini karşıladığı sürece işten duyulan tatmin seviyesi o derece artış gösterecektir. Aksi halde iş tatmini azalış eğilimi gösterecektir(Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011). İş tatmininin düşük olması ise işe devamsızlık yapılmasına neden olmaktadır. Yapılan işin zor ve monoton olması, işten alınan tatmin düzeyini düşürmekte, bu da kişilerde iş stresine yol açarak devamsızlığı ve işgücü devrini arttırmaktadır(Bacak ve Yiğit, 2010).

Yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmini ile üretkenlik arasında yüksek bir pozitif ilişki bulunamamıştır Bu nedenle tatmin olan bir iş görenin tatmin olmayan bir işgörenden daha fazla üretken olduğunu kesin olarak söylemek zordur. Bununla birlikte bazı araştırmalarda ise farklı sonuçlar bulunabilmiştir. Petty ve arkadaşları araştırmalarında bireysel iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(Petty, W.Macgee, ve Cavender, 1984). Diğer bir deyişle tatmin olan iş görenin mutlaka verimli çalışması beklenmemelidir. Diğer birçok faktörün de etkisi dikkate alınmalıdır. Ancak iş gören tatmin olmuyorsa örgüt için çok fazla soruna neden olabilecektir.

Örgütsel açıdan oldukça önemli olan iş tatmini bireysel bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Tatmin konusunun, çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da

mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Bu nedenle iş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir(Toker, 2007).

Araştırmaların çoğunda iş tatmininin sonuçları, iş çıktıları, bireysel farklılıklar, rol algılamaları ve (2 tür örgütsel değişken) yönetici davranışları ve iş/görev karakteristikleri olarak ele alınmaktadır(Brown ve Peterson, 1993). Hackman ve Oldman'a göre ise iş karakteristikleri olarak adlandırdığı şu beş temel özellik bir işte bulunuyorsa çalışanlar işlerinden tatmin olacaklardır. Bir işin beceri çeşitliliği fazla ise, çalışan işle özdeşleşebiliyorsa, iş anlamlı ise, çalışanın işini yaparken kullanabildiği özerklik varsa ve iş çıktıları konusunda geribildirim alabiliyorsa; çalışanlarda yüksek kaliteli iş performansı olacak, devamsızlık ve işten ayrılma düşük olacak ve işlerinden tatmin olacaklardır(Hackman ve Oldman 1976:256)(Hackman ve Oldham, 1976).

Havayolu işletmelerinde kariyer geliştirme sisteminin önemi bireylerin işe olan tutkularının ve işe bağlılıklarının artırılmasıdır diyebiliriz. Bu bağlamda örgütsel kariyer yönetimi çerçevesinde geliştirilecek kariyer geliştirme sistemlerinin bireysel ve örgütsel amaca yönelik olması gerekmektedir.

2.2.2. Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Yapılarına Genel Bir Bakış

Havayolu işletmelerinde veya diğer işletmelerde genel olarak organizasyon yapılarının oluşturulmasında organizasyon ilkeleri çerçevesinde etkinliği ve verimliliği arttırmak amacıyla işler ve görevler biraraya getirilerek işbölüm ve/veya departmanlaşma esasına dayalı organizasyon yapıları sözkonusudur(Koçel,2014). Buna göre:

-Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

İşletme fonksiyonlarına göre yapılanmada örneğin pazarlama bölümü,muhasebe bölümü, üretim bölümü,insan kaynakları bölümüne ayrılır

-Mal/Hizmet Temeline Dayalı Organizasyon Yapısı

Mal veya hizmet esas alınır. Örneğin;ürün esaslı olup A ürünü departmanı kendi üretim, pazarlama, satış bölümleri olacak aynı şekilde B ürünü departmanın da kendi üretim, pazarlama, satış bölümleri olacaktır.

- Holding Tipi Organizasyon Yapısı

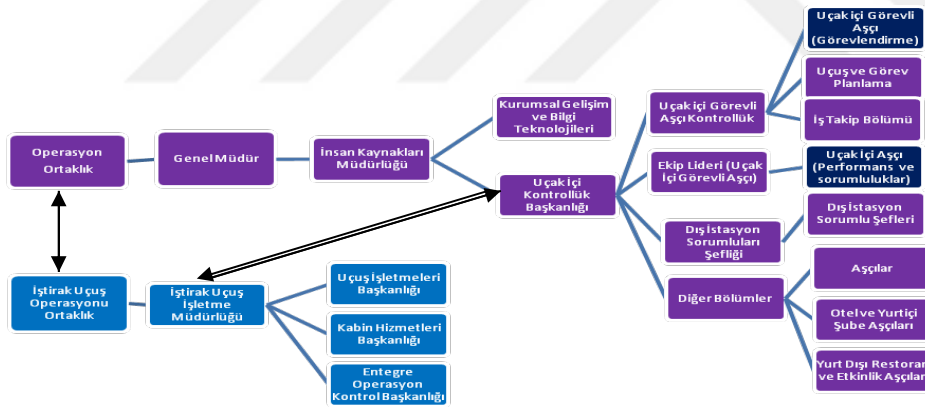
Stratejik ortaklıklar yapan şirketlerde görülen sektörel farklılıkları içeren organizasyon yapısıdır.

-Bölge Temeline Dayalı Organizasyon Yapısı

Coğrafi bölge kriterine göre bölümlere ayrılması halinde bölge temeline dayanan organizasyon yapısıdır. Örneğin A Bölgesi, B Bölgesi gibi

-Matriks Organizasyon yapı modern organizsyon teorisi içinde ele alınır.

Aşağıda stratejik ortaklık yapan bir havayolu işletmesinde İK uygulamalarına yönelik organizasyon şeması örneği gösterilmiştir. Şema örneği yazar tarafından geliştirilmiştir.



Şekil 2.1. Stratejik Ortaklı Bir Havayolu İşletmesine ait Organziayon Şeması Örneği (Kaynak: Funda Uğraç tarafından geliştirilmiştir)

2.3. Dünya’da Ve Türkiye’de Havayolu İşletmeciliğinin Tarihçesi

2.3.1. Dünya’da Havayolu İşletmeciliğinin Tarihçesi

Modern havacılık tarihinin Wright kardeşlerinin yaptığı uçuş denemesiyle başlamıştır. Birinci Dünya Savaşında ilk kez askeri uçaklar kullanılmış, İkinci Dünya Savaşından sonra da havayolu taşımacılığı ticarileştirilmiştir. 1946 yılında ilk Atlantik uçuşlar gerçekleştirilmiş, 1951 de kargo, 1957 de ilk jet yolcu uçağı hizmet vermeye başlamıştır. Amerika ve Avrupa’da uygulanan “Açık Semalar” (Open Sky) Anlaşması ve küreselleşmeyle sivil havacılık sektörünün hızla gelişerek 2000 yılında tüm dünyada 1,7 milyar kişinin havayolu taşımacılığını kullanmıştır. Tahminlere göre 2030 yılında toplam yolcu sayısı 12-13 milyar kişi olması beklenmektedir(businessnewstr, 2018).

11 Eylül 2011 terör saldırılarının olumsuz etkileri görülmüştür.

1944 yılında 52 ülkenin imzaladığı Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) kurulmuş daha sonra 1945 yılında Küba’da Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA/ International Air Transport Association) kurularak bugün 240 üyesi bulunmaktadır(Yılmaz,2015 s. 14).

2.3.2. Türkiye’de Havayolu İşletmeciliğinin Tarihçesi

Türkiye’de havayolu taşımacılığı sektörü, diğer ulaşım türlerine göre hızlı bir şekilde gelişmektedir. Bu gelişmeler, dünyada havayolu sektöründe yaşanan değişimlere, ülkede uygulanan ekonomi ve ulaşım politikalarına, yolcu ve yük taşımacılığındaki talep gibi konulara bağlıdır. Bu başlıkta havacılığın ülkemizde başlamasından günümüze kadar geçmiş olduğu aşamaları değerlendirilmiştir.

Türk Havacılığının tarihsel gelişimi yaklaşık 1000 yıl öncesine dayanır. İmam İsmail Bin Hammad El Cevheri'nin (1002 yılında) kollarına yerleştirdiği tahta plakalarla atlayışı Türkmenistan'da (Nişabur) yazılı kaynaklarda geçen ilk havacılık olayıdır.

Türkiye’de havayolu işletmeciliğinin tarihçesine baktığımızda Osmanlı döneminde başlamış olup günümüze kadar hızla gelişen bir sektördür. Trablusgarp savaşı sırasında İtalya’nın havadan saldırması üzerine 1912’de Atatürk Havalimanı yakınındaki Sefaköy’de oluşturulan bir meydan ve iki hangarlı bir tesiste ilk havacılık faaliyetleri başlamıştır ancak askeri alanla sınırlı kalmıştır (Karahan, 2015)(TÜSİAD, 2007: 170).

1930 yıllardan itibaren gelişme gösteren Türk Havacılık Sektörü 1980 yıllarından sonra özel havayollarının katılımıyla daha da gelişmiş olduğunu söyleyebiliriz. 1933 yılında “Türk

Hava Postaları” adıyla ve 5 uçaklık küçük bir filoyla ilk sivil hava taşımacılığı başlamış olup Türk Hava Yolları’nın 1950 yılında uçak sayısı 33 olmuş, ancak kullanılmayan bazı uçakların satılması nedeniyle 1970 yılında bu sayı 17’ye düşmüştür. Sonraki dönemlerde uçak sayısında sürekli bir artış meydana gelmiş ve 1980 yılında 26’ya, 1990 yılında 35’e, 2000 yılında 73’e çıkmıştır. Nihayet 2010 sonu itibariyle ise uçak sayısı 145, koltuk adedi ise 24.912 olmuştur (Bakırcı,2012). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün verilerine göre; 2017 yılı sonu itibariyle THY 304 uçak sayısı ile büyük bir filo sahiptir. Diğer 12 Havayolu yolcu ve kargo işletmelerinden en fazla uçağı olanların arasından Pegasus 66, Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. 52, Onur Air 24, MNG Hava Yolları 7, Atlas Jet 24, Hürkuş 7, ULS Havayolları Kargo 3 uçağı bulunmaktadır (web.shgm.gov.tr). Ülkemizde Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü denetiminde tarifeli seferlere açık 55 havalimanı bulunmaktadır. Bunlara ek olarak askeri havalimanları da vardır.

1983 yılında yürürlüğe giren 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliğinin birinci maddesinde havayolu taşımacılığı; ticari bir amaçla, çeşitli hava araçlarıyla yolcu, yük ve postanın bir noktadan diğer noktaya taşınması şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı yönetmeliğe göre havayolu işletmesi tanımı ise; ticari amaçlarla, çeşitli hava araçlarıyla yolcu, yük ve postayı, bir noktadan diğer noktaya ücret karşılığı taşıyan işletmeler olarak belirlenmiştir(Arslan, 2015),(2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu).

Türk HavaYolları’nda (THY) toplam 23.852 kişi çalışmakta olup iştiraklerle birlikte bu sayı yaklaşık 45.607 ye yükselmektedir. Diğer havayolu işletmeleriyle birlikte bu sayı yaklaşık 190.000 ulaşmaktadır(Türsen,2015). Türkiye’de havacılık sektörü istahdam edilebilirlik gücünün olması bakımından önemli bir sektördür. Türkiye Havayolu taşımacılığında coğrafi konumu sebebiyle de önemli bir yere sahiptir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YIYECEK İÇECEK YÖNETİMİ/HİZMETLERİ ve GASTRONOMİ KAVRAMI

3.1. Yiyecek ve İçecek Yönetimi

Yiyecek ve içecek yönetimi, uygarlıkların kurulması ile birlikte oluşmaya ve yaygınlaşmaya başlayan bir kavramdır. İnsanlar, bireysel olarak yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını gidermenin yanı sıra, toplu olarak belirli yerlerde anılan ihtiyaçları gidermeye başlamışlardır. Bu aynı zamanda, insanlığın gösterdiği ilk sosyalleşme hareketlerinden biri olarak da nitelendirilebilir. Yemek ihtiyaçlarını gidermek için birlikte olmayı yeğleyen insanlar, bu esnada diğer insanlarla da karşılıklı bir iletişime girmiş olacaktır. Öyle ki, bu anlayış halen günümüzde de geçerliliği olan bir anlayıştır. İş yemekleri, arkadaşlarla gidilen akşam yemekleri, farklı alanlarda da olsa, sosyalleşme işlemlerinin giderilmesine yöneliktir.

3.1.1. Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Tarihçesi

İnsanların toplu yemek yeme alışkanlıkları ne denli Orta Çağ'a dayanıyor olsa da, ilk yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmelerin geçmişi daha da eskidir. Ticaret keşfedilip tüccarlar önce takas, daha sonra da para yoluyla faaliyet göstermeye başlayınca, hazır yemeğe karşı bir talep oluşmaya başlamıştır. Bu talebin sunulduğu kervansaray ve benzeri konaklama tesisleri ilk olarak Avrupa'da yaygınlaşmıştır. Bu ve benzeri tesislerde insanların at ve tavuklarla beraber konaklamaları, hijyen kavramından bahsetmenin gereksizliğini belirtmek açısından yeterli olacaktır.

Orta Çağ'ın başlangıcı ile birlikte, aristokrasi yiyecek ve içecek hizmetlerinin gelişmesine dolaylı olarak yardımcı olmuştur. Bu dönemde zengin derebeyleri düzenledikleri av partileri sonrasında komşularını şatolarında ziyafetlere davet etmişlerdir. Bu ziyafetlerde misafirleri eğlendirmek için ayrıca akrobatik gösterilere de yer verilmiştir. Aristokrat yapılarının tersine, misafirler yemek yemek için ellerini kullanmışlardır. Bu durum Fransa Kralı II.Henry'nin eşi Catherine de Medici'nin, bugün bizlerin klasik mutfak diye bildiği, zamanında ise elit olarak tanımlanan kavramı oluşturmasına kadar devam eder. Catherine de Medici, aynı zamanda gerçek anlamda organize edilen ilk yemekli toplantıları ve yemek yerken çatal-bıçak gibi ekipmanları kullanmayı yaygın hale getiren kişidir.

Bütün bu gelişmeler aslında çok yavaş gerçekleşmiştir. İlk gurme yemek kitabı 1651 yılında Francois Pierree de la Varenne tarafından kral XIV.Louis döneminde yayımlanır. Söz konusu dönemde kralın mutfağında çalışan kişi sayısı 300'ün üzerindedir ve yemek pişirme yavaş yavaş gereken saygınlığı kazanmaya başlamıştır.

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin kraliyet sarayından halkın seviyesine inışı yaklaşık bir asır sonra, 1765'de gerçekleşmiştir. İlk restoran Paris'te açılır ve kapısında latince şu sözler yazılırdır: “Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ergo restaurabo vos” (bana guruldayan bir mideyle gel, ben de onu yemekle doldurayım. Sanılanın aksine restoran kelimesi Fransızca “restore” kelimesinden değil, Latince “restaurabo” kelimesinden gelmektedir(Foster, 1192).

Tüm bu gelişmelerin Amerika kıtasına yansması daha da geç olmuştur. Koloni döneminde Amerika'da, Avrupa'daki tavernaların ve konaklama tesislerinin benzerleri açılrsa da, söz konusu mekanlar sadece seyahat eden insanlar içindir. 1880'deki sanayi devrimi ile birlikte bu mekanlar halka açılır ve ilk kafeterya New York'ta faaliyete geçer. Bunu 1920'lerde sandviç kavramı, hemen akabinde de 1930'larda kola gibi asitli içeceklerin keşfi izler ve Amerikan halkı yemek yemek için dışarı çıkma alışkanlığını geliştirmeye başlar(Foster, 1192, s.5).

3.1.2. Yemek Kültürü ve Mutfak Kavramı

İnsanoğlu, bitki ve hayvan alemini kendi eliyle nasıl değiştirebileceğini, başka çehrelere büründürebileceğini keşfederek, sahip olduğu kısmı yaratıcılık kavramını kullanmıştır. Asırlar boyu farklı kavimler için farklı beslenme şekilleri süregelmiştir. Bunlardan Roma İmparatorluğu döneminde yaşayanlar ve Eski Yunan Medeniyeti halkı, yerleşik yaşam biçimleri, büyük savaşlar ve Akdeniz ikliminin etkisiyle tahıla dayalı bir beslenme alışkanlığı içinde olmuşlardır. Zeytin ve zeytinyağı, şarap, ekmek ve meyve çeşitleri anılan kavimlerin beslenme rejimini oluşturmuştur(Hehn, 1998).

Bununla birlikte, kuzeye gidildiğinde Germen ve Kelt ırkı bireylerinin, Asya'da ise Hun'ların beslenmek için ete dayalı bir rejim geliştirdiği görülmektedir. Roma İmparatorluğu'nda itibar görmeyen hayvanlar, bu ırklar için hayati önem taşır. Şarabın yerini bira ve kıymız almıştır. Göçebe ve savaşçı ortak özelliklerini taşıyan bu kavimler için yerleşik bir düzen söz konusu değildir. Nitekim topraktan faydalanma ve tahılla olan ilişkileri de oldukça ilkel biçimdedir. Romalılar gibi buğday ekmeği pişirmek yerine, arpa ve diğer tahılları çiğ olarak tüketmişlerdir(Montanari, 1995).

Hristiyanlığın da etkisiyle, şarap ve ekmek kutsal besin olarak Orta Çağ'dan yakın geçmişe de önemini korumayı başarmıştır. Bununla birlikte, yeni beslenme rejimleri, özellikle ülkelerarası ulaşımda yaşanan kolaylıklar nedeniyle, saklı kaldıkları yerlerden yüzeye çıkmaya başlamışlardır. Zaten mutfak denilen, yenebilecek nesnelerin farklı şekillerde bir araya getirilişi ve işlenişinden farklı bir kavram değildir.

Dünya mutfaklarından bahsederken, örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ancak, coğrafi konum ve gördükleri genel kabulden ötürü Dünya'da 3 büyük mutfak olduğunu kabul edebiliriz. Bunlardan ilki Çin mutfağıdır. Hint mutfağına benzemekle birlikte, özellikle et kullanımı nedeniyle farklı özellikler taşır. Et ve sebzeyle dayalıdır. Tüm malzemeler küçük parçalara ayrılır ve karıştırılarak pişirilir. İkinci büyük mutfak ise Fransız mutfağıdır. Bu mutfak et ve tahıla dayalıdır. Sebze garnitür olarak kullanılır. Çin mutfağında ekmekten bahsedilmezken, Fransız ekmekleri çoğu alt kültüre adını vermiş ekmek çeşitleri halini almıştır.

Üçüncü büyük mutfak ise Anadolu Mutfağı'dır. Bu mutfağı temel ayırt edici özelliği, yemekte kullanılan maddelerin bazılarının önce içinin boşaltılması daha sonra da başka bir malzeme ile doldurulmasıdır. Örnekler çeşitlidir: etli sebze dolmaları, tulum peyniri, zeytinyağlı dolmalar, ayva tatlısı, hemen hemen bütün hamur tatlıları, tavuk etinin içine gizlendiği tavuk göğsü tatlısı ve hatta İstanbullu bir Rum'un buluşu olan profiterol. Ayrıca Anadolu Mutfağı, vejeteryan ağırlıklı bir mutfaktır. Bu saptamayı bozar nitelikte görünen kebab çeşitlerinin kökeni tam bilinmemekle birlikte, Arap mutfağına ait olduğu muhtemeldir ve Anadolu mutfağının bir parçası olabilir, ayırt edici unsuru olamaz(Baysan, 1999).

3.1.3. Günümüzde Yiyecek İçecek İşletmelerinin Gelişimi

İkinci Dünya Savaşı sonrası hızlanan turizm faaliyetleriyle birlikte yiyecek ve içecek işletmelerinin sayısında da artış görülmüştür. İnsanların ekonomik açıdan refaha ulaşmaları, çalışma saatlerinden sosyalleşme çabalarından kaynaklanan yemek için dışarı çıkma olgusu ve ihtiyacı, 1980'li yıllara gelindiğinde yiyecek ve içecek işletmelerinin sayılarının artmasına neden olmuştur.

Bugün Yiyecek ve İçecek Yönetimi belli başlı bir iş kolu haline gelmiştir. Sadece Amerika kıtasında insanlar yıllık 50 milyar yemek çeşidini evleri dışındaki ticari veya kurumsal işletmelerde tüketmektedir. Buna rağmen, Amerikan Ticaret Bakanlığı'nca yapılan bir araştırmaya göre, 5 yıldan uzun süreli faaliyetini sürdürebilmeyi başaran Yiyecek ve İçecek

İşletmelerinin genel toplama oranı %10 olup, her yıl 1/3'ü iflas etmekte ya da sahip değiştirmektedir. Ayrıca, el değiştiren ya da iflasını ilan eden işletmeler bir süre daha çalışmaya devam ettiklerinden, söz konusu zarar, hesaplananın üzerindedir. Bununla birlikte, özellikle bazı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümleri zarar da etse, faaliyete devam etmektedir(Foster, 1192, s. 22).

Normal şartlarda karlı bir iş olarak anılan yiyecek içecek işletmelerinin zarar edişinin nedenleri çeşitlidir. Yönetici konumundakilerin yeteneksizliğı, kalifiye iş gücü sıkıntısı, işin ve çalışma koşullarının zorluğu nedeniyle personel devir hızında olan yüksek hareket, üretim kalitesinin sabit tutulamaması gibi nedenler bunlardan bazılarıdır.

Günümüz koşullarında ticari bir yiyecek ve içecek işletmesinin başarılı olması için gereken koşullar şu şekilde sıralanabilir.

- Etkin Yönetim
- Yiyecek ve İçecek Kalitesi
- Tek Tip Uygulaması
- Özenli Servis
- Atmosfer ve Ortam
- Tatmin Değeri

Etkin Yönetim : Yiyecek ve içecek yönetiminde etkin yönetim 3 elemandan oluşur. Bilgi, Koordinasyon ve Maliyet Kontrolü. Yiyecek ve içecek işletmesinin başarısı, yönetici konumunda bulunan insanın işletmeye olan hakimiyeti ile ilgilidir. Bu da plan, yöntem, personel bilgileri, sektördeki diğer rakip işletmelerin durumu, yiyecek ve içecek operasyonunun planlanması ve kontrolü gibi konulara hakim olmak demektir.

Yiyecek ve İçecek Kalitesi : Yiyecek ve içecek ürünlerinin kalitesi kullanılan malzemelerin tazeliğı, nasıl saklandığı ve hazırlandığı ile doğrudan ilgilidir. Üretilen yemeğın kalitesinin ölçümü, müşteri memnuniyetine eşittir. Müşterilerin damak zevkleri ve istekleri farklılık gösterse bile, başarılı bir yiyecek ve içecek yönetimi çoğunluğun beğenisini kazanmak için yeterli olacaktır.

Tek Tip Uygulaması : İyi yemekler daima deneyimli ve yetenekli aşçılar tarafından hazırlanır. Ancak bu saptama yiyecek ve içecek işletmesinde mutlaka dünyaca ünlü bir aşçıbaşı olmasını

gerektirmez. Yine de menü planlaması ve kalite, tek tip uygulaması ile müşteri memnuniyeti sağlanırken diğer işletmelerle yaptığı kıyaslamalarda belirleyici unsur teşkil eder.

Özenli Servis : Üretilen yemek ne kadar kaliteli olursa olsun, yetersiz bir sunum yapılan işin başarısından uzak kalmasına neden olur. Doğal olarak, lüks bir restoran ile fast food işletmesi müşterilerinin beklentileri farklı olacaktır. Ancak, ortak payda, kapsamı geniş ya da dar olsun mutlaka eğitilmiş servis elemanları ile yapılan özenli bir servistir.

Atmosfer ve Ortam : Yiyecek ve içecek işletmesinin atmosferi ve ambiyansı çok önemlidir. Dekorasyon, kullanılan eşyalar, manzara ve konum işletmenin kişiliğini ortaya koyabilmek açısından büyük önem taşır.

Tatmin Değeri : Müşteri memnuniyeti işletmenin ulaşmak istediği noktadır. Ancak, sanılanın aksine ürünün fiyatı ile oynamak her zaman müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etki yaratmaz. Müşteri sunulan hizmetten memnunsam, ürünün fiyatı ikincil önem taşır. Müşteri memnun olmadığı sürece, fiyatın düşük olması hiçbir anlam ifade etmez.

3.1.4. Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Yiyecek ve İçecek İşletmeleri 2 başlık altında toplanabilir. Ticari İşletmeler ve Kar Amacı Gütmeyen İşletmeler(Ninemenier, 1990).

Ticari Yiyecek ve İçecek İşletmeleri, kar amacının öncelikli olduğu işletmeler şeklinde tanımlanabilir. Bu gruba dahil olan işletmeler, halka açık bir pazara sahip olabildikleri gibi, bazı kısıtlı alanlarda da ürünlerini pazarlayabilirler. Havaalanlarındaki, demiryollarındaki kafeteryalar buna örnek teşkil eder. Müşterileri sadece seyahat eden insanlardır ve halk bu işletmelerin servislerinden konum itibarıyla faydalanamaz. Ayrıca, özel üyelik gerektiren çeşitli kulüp ve benzeri işletmeler de bu tip kısıtlı pazara hitap eden yiyecek ve içecek işletmeleri arasında yer alır. Büyük Kulüp, Anadolu Kulübü bu gibi işletmelerin ülkemizdeki örneklerindedir.

Kar Amacı Gütmeyen Kurumsal İşletmeler ise, adından da anlaşılacağı üzere birincil amacı kar olmayan işletmelerdir. Bunlar, okullar, üniversite kantinleri, hastaneler, hapisaneler gibi müşteri veya hastalara itina ve özen göstermeyi amaçlar. Yine aşevleri, ülkemizde kimsesiz insanların barındığı Darülaceze benzeri kuruluşlar da bu gruba dahildir.

Otel İşletmeleri bünyesinde yer alan yiyecek ve içecek bölümleri, kar amacı taşıyan işletmeler grubuna dahildir. Özellikle tatil yörelerindeki otellerde yiyecek ve içecek servisi büyük

önem taşır. Çünkü otelde konaklama yapan müşteri yemek yemek amacıyla otel dışına çıkıp otelin rekabet halinde olduğu diğer işletmelere yönelebilir(Davis, Lockwood, & Stone, 1998).

3.1.5. Yiyecek ve İçecek Ürünleri Hazırlama Teknikleri ve Servis Yöntemleri

Üretim aşamasına gelindiğinde, yemek pişirmenin aslında bir sanat olduğu gerçeği karşımıza çıkar. 19 yy. yazarlarından John Ruskin'e göre yemek pişirme sanatı, içerisinde anneannelerimizin alışkanlıkları ve gizemini, bir Arabın misafirlik anlayışını taşıyan öğeler içerir(Pauli, 1989). Özetle yemek pişirme sanatı, kaliteli pişirme ve servis yöntemleri kullanarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

Yemek pişirme teknikleri çeşitlidir. Birbirlerinden bağımsız olarak hazırlama aşamasında kullanılacakları gibi, çeşitli kombinasyonlar şeklinde beraber de uygulanabilirler. Bu teknikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Pauli, 1989, s. 267-271).

Ön Haşlama (Blanching) : Yemeklerin suda kısa süre tutularak, fazla yağ ve sudan arınması için kullanılan bir yöntemdir. Genellikle diğer yöntemlerle kombine edilerek kullanılır.

Sıcak Suda Pişirmek (Poaching) : Kaynatmadan farklı olarak, yiyeceklerin kurummasını engellemek için düşük ısılarda uygulanan bir pişirme tekniğidir.

Kaynatmak (Boiling) : Özellikle sebze ve makarna gibi besinlerin kısa sürede hazırlanması için uygulanan bir pişirme tekniğidir.

Buharla Pişirmek (Steaming) : Genellikle sebzeler için, besin değerlerini korumak için buhar kullanılarak uygulanan bir pişirme tekniğidir.

Sote (Sauteing) : Soteleme, az miktarda yağ kullanarak, özellikle her istenildiği an küçük porsiyonlar hazırlayabilmek için uygulanan bir pişirme tekniğidir.

Izgara (Broiling) : Izgarada pişirme tekniği. Özellikle et, tavuk ve balık çeşitlerinin hazırlanmasında kullanılan bir pişirme tekniğidir. Ateşte ya da özel gazlı/elektrikli tezgahlarda gerçekleşir.

Rendeleme (Gratinating) : Et, balık, çeşitli sebzelerin üzerine peynir ve benzeri yağ oranı yüksek besinler kullanılarak örtülmesi şeklinde uygulanan bir pişirme tekniğidir.

Fırında Pişirmek (Oven Baking) : Fırında, düşük ısılarda ancak uzun sürede patates, et gibi besinleri pişirmek için uygulanan bir pişirme tekniğidir.

Fırında Kızartma (Roasting) : Fırında pişirme tekniğinden farklı olarak, bu teknikte fırında pişen yemek çeşidi yağ ilavesi ile daha yüksek ısılarda uygulanan bir pişirme tekniğidir.

Yağda Kızartma (Deep Fat Frying) : Sadece et, balık ve patates gibi besinlerin değil, bazı tatlı çeşitlerinin dahi sıvı yağ içerisinde kısa sürede kızartılarak pişirilmesi tekniğidir.

Yiyecek ve içecek servis personeli, sunulan servis anlayışında anahtar konumundadır. İşletmenin büyüklüğü ya da küçüklüğüne göre farklı servis yöntemleri geliştirilmiştir. Bunlar(Pauli, 1989, s. 199-201):

Masa Servisi (Table Service) : Geleneksel müşterilerin oturarak servis aldıkları bir servis yöntemidir. Kendi içinde, yemeklerin mutfakta hazır olarak çıkıp sunulduğu Amerikan servisi ya da yemeklerin masada müşterinin yanında hazırlandığı Fransız servisi gibi çeşitleri içerir. Günümüzde masa servisi yöntemi özellikle küçük işletmelerde yüksek devir hızı sağlanması açısından tercih edilmektedir.

Açık Büfe (Buffet Service) : Otel işletmelerinin genellikle kahvaltı servisi başta olmak üzere kullanmayı tercih ettikleri, bütün yiyecek ve içecek çeşitlerinin bir masa veya masaların üzerinde müşterilere sunulduğu bir servis yöntemidir. Tüm yiyecek ve içecek çeşitlerinin cazip bir şekilde sunulduğu bu servis çeşidi, düşük maliyet nedeniyle bazı işletmeler tarafından tüm yemek öğünlerinde kullanılmaktadır. Sabah kahvaltısı ile öğle yemeğinin birlikte sunulduğu “brunch” lar da bu açık büfe servis yöntemine örnek teşkil eder. Sabah saat 08:00’de başlayıp öğleden sonra saat 15:00’e kadar açık büfe müşterilerin isteklerini gidermek için hazır tutulur.

Kafeterya Düzeni (Cafeteria Service) : Açık büfe servisine benzerlik gösterse de, müşterilerin belirli bir sıra düzeni içerisinde yararlandığı yöntemdir. Her iki yöntemde de, servis müşterilerin kendi çabalarıyla self servis şeklinde gerçekleşmektedir.

Sayıdığımız bu belli başlı servis yöntemleri dışında, hızlı yiyecek içecek servisi (fast food service), araba servisi (drive in service) gibi son yıllarda gelişen diğer servis yöntemleri de bulunmaktadır ve bu gelişim süreklilik göstermekte, yeni servis yöntemleri oluşmaktadır.

3.2. Gastronomi Kavramı ve Mutfak Sanatı

Gastronomi, “İyi yiyeceği seçme, hazırlama, sunma ve yiyecekten zevk alma sanatı” olarak tanımlanmaktadır(wikipedia.org/wiki/Encyclopædia). Başlangıçta gastronomi soylular için kullanılmaktayken, zaman içinde kavram bölgesel ve yerel mutfağı içeren “köylü mutfağı” haline

gelmiştir. Geniş aralıkta yiyeceği kapsadığı gibi yiyeceklerle ilgili kültürel pratiklerin artmasıyla gastronomi kavramı kültürel uygulamaları kapsayan bir hal aldı ve aynı zamanda Scarpatto'nun da bahsettiği gibi "gastronomik kültür" kavramı konuşulmaya başlandı. Daha sonraları yiyecek hazırlama ve tüketme turizmin önemli bir parçası olan küresel bir sektör haline gelmiştir. Genel olarak diğer hizmetler ve deneyimlerle birlikte post modern tüketiciye sunulan bir kültürel sanayi olarak adlandırılabilir ayırt edici bir üretim, hazırlama ve sunuş ortaya çıkmıştır(Richards, 2002).

Gastronomi terimi, Yunanca gaster (mide) ve nomas (yasa) sözcüklerinden meydana gelmiştir. Gastronomi teriminin ilk defa 1801 yılında Joseph Berchoux'un "Gastronomi ya da Tarladan Sofraya İnsan" kitabıyla Fransız diline yerleşmiş bir sözcük olduğu belirten Mil, 'iyi yeme sanatı' ve 'belirli bir bölgedeki mutfak gelenekleri ve stilleri' açıklamasının günümüzde gastronomi kelimesinin karşılığı olarak kabul edildiğini ifade etmektedir(Mil, 2009). İnceöz gastronomiyi 'yemek sanatı' olarak adlandırmaktadır(İnceöz, 2009). Gastronomi kelimesinin 1835 yılında popüler hale gelerek Fransız akademi sözlüğünde "iyi yemek yeme sanatı" olarak belirtildiği ayrıca o zamanlardaki gastronomların, iyi yeme ve içme sanatçısı olarak algılandığı belirtilmektedir. Gastronominin 19. yy başlarında estetik tartışmalara duyulan kesintisiz açlığı doyurmanın bir yolu olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır(Uçuk & Özkanlı, 2017). Günümüzde ise artık sağlıklı, lezzetli ve kültürel değerleri içeren gastronomi kavramının öne çıktığı ve yemek yeme kültürünün bir estetik ve sanat ürünü haline geldiği belirtilmektedir(Yılmaz & Şenel, 2016). Myhrvold da yemeğin, vücut için gerekli olan enerji alımını sağlaması gibi açık bir işlevinin yanında bunun da ötesinde bir işlevi olduğundan gıdaların büyük bir zevk kaynağı olduğundan bahsetmiştir(Myhrvold, 2013).

Scarpatto ayrıca temellerinin mükemmel gıdaların ve yeme-içme yemeklerinin keyfini kuşatan yeni gastronominin temelini Jean-AnthelmeBrillat-Savarin tarafından atıldığını belirtmiştir(Scarpatto, 2002). Brillat-Savarin, özgün, özerk ve profesyonel bir gastronomik uygulayıcının öncüsüdür ve modern toplumların düzenlenmesinde, akademisyen rehberlik görevini tamamladığından, gastronominin yakında kendi "akademisyenleri, üniversiteleri, profesörleri ve ödülleri" olacak ve diğer bilimler arasında yerini alacaklarını yazdığından bahsedilmiştir. Gerçekten de günümüzde artık gastronominin günümüzde akademisyenleri ve üniversitelerde bölümleri olmaya başlamıştır hatta İtalya'da University of Gastronomic Sciences adlı gastronomi üniversitesi mevcut yemek yapmanın sanat olup olmaması ile ilgili iki farklı

görüş bulunmaktadır. Sanat olduğunu destekleyenler yiyeceğin, duyularımızı, akıllarımıza ve duygularımıza dikkatle seçilen kelimeler veya fırça vuruşları kadar derinlemesine etki edebileceğini, gıda ile olan ilişkimizin oldukça samimi olduğunu, çünkü onu doğrudan tükettiğimizi belirtmektedir. Dolayısıyla, gıdanın sanatı olmaması için bir sebep olmadığını doğru ön koşulları sağladığını vurgulamaktadırlar. Bunun aksine, aşçıların, eleştirmenlerin ve tüketicilerin yiyeceklerle ilgili geleneksel fikirleri, yemeğin bir sanat değil, zanaat ürünü olduğu yönündedir. Çünkü yemeğin, kurallar ve geleneklerle derinden sınırlandırıldığını düşünmektedirler. Mutfağın ya da yemeğin bir sanat olup olmadığı tartışmaları bir yana dursun günümüzde kişiler her şeyi olduğu gibi yiyecekleri de en güzel şekilde hazırlama ve güzel olarak hazırlanmış yiyecekleri tüketme eğilimindedirler. Estetiğin ve performansın bir arada sunulduğu mutfak sanatları, yemeğin hazırlanması, pişirilmesi ve sunumu olarak açıklanmaktadır ve artık yalnızca lezzetli yemekler yapmak bir aşçı için yeterli görülmemekte yaptığı yemekleri en güzel şekilde sunulmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. İnsanların yalnızca ihtiyaçlarını gidermek amacı ile yediği ve içtiği dönemlerden günümüze kadar oldukça değişen alışkanlıklarına dahil edilen sanatsal yaklaşıma, gastronomi ile ilintilendirilerek varılabileceği düşünülmektedir. Hammaddelerin, yenilebilir son şeklini alınca kadar geçen süreçte uygulayıcısı olan aşçıların zanaattan sanata geçebilme konusunda istekli oldukları ve çalışmalarını bu yönde gerçekleştirdikleri görülmektedir. “Yenilebilir sanat” olma iddiası ile günümüzde oldukça yaygın bir söylem olduğu bilinen gastronominin uygulama alanının, yenilebilir maddelere verilen şekil, ürünlerin şekilsel dizaynı ve yemek yenilen tabakların düzenlenmesi aşamalarında oldukça gelişme gösterdiği söylenebilir (Uçuk & Özkanlı, 2017). Yemeğin süslemesinin ve sunumunun yemeğin kalitesi hakkında bilgi vereceği belirtilerek "güzel olan lezzetlidir" söyleminin geçerli olabileceği bu doğrultuda çekici süsleme ve sunum gibi görsel uygulamaların kişilerin algısını hatta deneyimlediği yemeğin tadını etkileyebileceğinden bahsedilmiştir. Yemeği sanata dönüştüren şeflerin, aynı zamanda tabakları da sanata dönüştürdükleri, şeflerin doğanın bizlere sunduklarını, sihirli ve naif dokunuşlarla sanata çevirirken, bir yandan tabak süsleme sanatı ile damaklarda iz bırakmayı hedefledikleri belirtilmektedir. Bu kapsamda şefler, tabak denildiği zaman, yalnızca lezzet oluşturmayı değil, aynı zamanda oluşturdukları lezzetleri, en iyi şekilde sunmayı da sanat olarak görmektedir. Zarafet, gastronomi alanında sunum olarak ön plana çıkıyor. Sunum, yalnızca görsellik olarak değil, aynı zamanda aromatik kokular ve duyguları ortaya çıkaran soyut bir kompozisyon olarak kullanılmaktadır (mutfakgurmesi, 2017). Yemek

sunumunun, gastronomiyi damağa olduğu kadar göze de hitap eden çok algılı bir sanat dalı olmaya doğru taşıyan önemli bir tamamlayıcı olduğu vurgulanmakta ve tabak süslemelerinin eski dönemlerden beri kullanıldığı bilinmekle birlikte füzyon mutfağı, moleküler gastronomi gibi akımlarla birlikte daha önemli hale geldiği belirtilmektedir. Görüldüğü üzere gastronomi kelimesi ile ilgili tanımlara kavramın açıklanmasında iyi, güzel kaliteli yiyeceği oluşturma ve deneyimleme felsefesinin yattığı anlaşılmaktadır. Bu deneyimi yaşamak için ise insanlar sürekli yaşadıkları yerden başka destinasyona giderek turizm faaliyeti içerisinde bulunmaktadır ki buna da gastronomi turizmi denilmektedir.

Gastronomi, birçok kaynakta yeme içme sanatı olarak tanımlansa da; kimya, edebiyat, biyoloji, jeoloji, tarih, müzik, felsefe, psikoloji, sosyoloji, tıp, beslenme ve ziraat gibi alanlarla doğrudan ilgili disiplinler arası bir sanat ve bilim dalıdır(Kivela & Crotts, 2006). Konu yeme içme ile ilgili olduğundan; beslenme bilimi ile doğrudan ilişkili, tat duyusunun fizyolojisi ve tat alma, şarap üretimi, besin öğelerinin insan vücudundaki işlevleri, gıda maddelerinin seçiminde niteliklerinin belirlenmesi, gıdaların fiziksel, kimyasal ve biyolojik olarak bozulmalarının önlenmesi için hijyen ve sanitasyon kurallarına uygun üretim süreçlerin geliştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır(Shenoy, 2005).

3.2.1. Gastronomi Turizmi ve Mutfak Akımları

Gastronomi turizmi “hazırlanan yiyecek ve içecekleri aramak ve tadını çıkarmak için seyahat etmek” olarak tanımlanabilir(Santich, 2004). Scarpato gastronominin en iyi yiyecek ve içeceklerden zevk almakla ilgili olduğunu belirtmiştir. Fields ise gastronominin kişilerin alışkın olduğu yiyeceklerden ve yeme şekillerinin itişisi; yeni ve heyecanlı yiyeceklerin ise çekimi ile ilgili bir olgu olduğunu vurgulamıştır(Scarpato, 2002, s. 54). Gastronomi kelimesinin ilk olarak Antik Yunan'da geçtiği belirtilmektedir. Sicilyalı Yunan Arcestratus'un M.Ö. 4. yüzyılda yazdığı “Gastronomia” adlı kitap, Akdeniz yiyecek ve şarap rehberi niteliğindeki kitap büyük olasılıkla en eski kitaptır. M.S. 200 yıllarında Athenaeus tarafından yazılmış bir eserdeki bazı bilgilerin haricinde, bu kitabın günümüze ulaşmadığı açıklanmaktadır. Ulaşılan bu bilgilerde de Arcestratus'un en iyi yiyecek ve içeceği bulmak için, Antik Akdeniz bölgesini keşifler gerçekleştiren, turizm ve gastronomi arasında bilinen en eski bağlantıyı birini kuran farklı bir karakter olduğu anlatılmaktadır. Arcestratus bulgularını kaydederek kendinden sonra gelenler için rehber yapma amacıyla olduğu anlaşılmaktadır. Buna örnek olarak, “Torone'de köpekbalığının karın boşluğunun alt kısmının alın, üzerine biraz kimyon ve tuz serptikten sonra

fırına verin" gibi tavsiyeler verdiği görülmektedir(Fields, 2002). Kivela ve Crotts ile Horng ve arkadaşları, 'gastronomi turizmi' kavramının ilk kez 1998 yılında ortaya atıldığını ve turistlerin, diğer toplumların kültürlerini yiyecekleri aracılığıyla öğrendiklerini ifade etmek için kullanıldığını belirtmiştir(Kivela & Crotts, 2006, s. 354)(Horng & Tsai, 2012) Lin ve arkadaşları, gastronomi turizmini yiyecek ve içecekleri tatmak amacıyla seyahat etme ya da en azından seyahatin bir kısmında yiyecek ve içecekleri tatmak motivasyonu ile hareket etme olarak ifade etmektedir(Lin, Pearson, & Cai, 2011) Özel bir yemeği tatmanın, yemeklerin farklı üretim süreçlerini görmenin ve ünlü bir şefin elinden yemek yemenin de gastronomi turizmi kapsamında ele alındığı belirtilmektedir(Yüncü, 2009).

Kivela ve Crotts'a göre gastronomi turizmi, unutulmaz ve eşsiz bir gastronomi deneyimi yaşamak amacıyla yeni yiyecek ve içecekleri keşfetmektir(Kivela & Crotts, 2006, s. 358). Surenkok ve arkadaşları, 'yiyecek turizmi' ve 'gurme turizmini' özel bir restoranı ziyaret etmek, özel bir yemeği yemek, bir yiyecek marketini veya şarap mahzenini ziyaret etmek sonucu doğan hareketlilik olarak tanımlamaktadır(Surenkok, Baggio, & Corigliano, 2010). Gastronomi turistleri için ise gidilen destinasyon kültürüne özgü yiyecek ve içecekleri deneyimlemek kadar gidilen destinasyonda sunulan yeni, farklı ve özgün tatları deneyimlemek de önemlidir. Görüldüğü üzere gastronomi turizmi kapsamında kişiler iyi, farklı ve güzel yiyeceklerin arayışı içerisinde ve bu arayış uğruna zaman, emek ve para harcamaktadırlar. Bu kapsamda iyi, güzel yemeği oluşturma peşindeki bazı temel gastronomi akımlarına değinilmesi gereklidir.

Gastronominin turistleri bir destinasyona çeken önemli bir motivasyon unsuru olduğu bilinmektedir. Söz gelimi, Kivela ve Crotts (2006) tarafından 1.067 turistle yapılan araştırmada da turistlerin % 20.8'inin Hong Kong'u ziyaret etmelerinin başlıca sebebinin yiyecek olduğu dile getirilmektedir. Turistler farklı destinasyonlar arasında seçim yaparken gastronomiyi de önemli bir faktör olarak dikkate alabilmektedir(Kivela & Crotts, 2006, s. 372). Ekonomik bir bakış açısı ile ele alındığında turistlerin seyahatleri esnasında yiyecek ve dışarıda yemek için yaptığı harcamalar, gastronominin turizm endüstrisindeki önemini göstermektedir. Diğer taraftan gastronomi ve turizm ilişkisi destinasyonların farklılaştırılmasına, pazarlanmasına ve tanıtılmasına da katkı sağlamaktadır. Yerel gastronominin turizmle bütünleşmesi üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında destinasyon ve yerel mutfak ilişkisi, yerel mutfakların tanıtılması ve pazarlanması, turistlerin yerel mutfağa karşı tutumları, turistlerin gastronomik deneyime ilişkin beklenti ve memnuniyetleri, turistlerin gastronomi ile ilişkilerine göre sınıflandırılması ve pazar

dilimi olarak belirlenmesi, gastronomik kimlik, gastronomi turizmi, mutfak turizmi, yiyecek turizmi ve şarap turizmi, gastronomi turizmi kaynakları ve geliştirme stratejileri ve yerel yiyecek kullanımı gibi konulara odaklandığı görülmektedir.

Yerel gastronominin turistik deneyim içerisinde rolünü anlayabilmek için Quan ve Wang tarafından geliştirilen kavramsal modele bakmak gerekmektedir(Quan ve Wang, 2004). Turistik deneyim içerisinde yiyeceğin rolü, yüksek ya da destekleyici deneyim boyutlarından birinde yer alabilmektedir. Bu bağlamda yiyecekler, turistler tarafından yüksek deneyim veya destekleyici deneyim olarak görülebilmektedir. Yiyecek tüketimi, yüksek deneyim içerisinde yer alıyorsa günlük deneyimin zıttı olması beklenmektedir. Bu bağlamda turistler yeni yiyecekleri keşfetme veya yerel yeme-içme kültürünü öğrenme gibi günlük deneyimden tamamen farklı ve zıttı faaliyetler gerçekleştirebilmektedir. Aksine yiyecekler turist için destekleyici deneyimin bir parçası ise turistlerin yerel yiyeceklere ilişkin davranışları günlük yaşantılarında da yedikleri ve aşına oldukları yiyeceklerin tüketilmesi gibi günlük deneyimlerinin bir uzantısı şeklinde olabilmektedir(Mak, Lumbers, Eves, ve Chang, 2012). Yerel yiyecekler veya gastronomi hem turistlerin bir destinasyonu ziyaret etmelerini sağlayan bir çekicilik, hem de turistleri bir destinasyonu ziyaret etmekten vazgeçiren bir engel olarak görülebilmektedir. Bu nedenle turistler de yerel yiyeceklere ilişkin farklı tutumlar geliştirebilmektedir. Bu bağlamda turist profili, psikolojik faktörler, sosyo-demografik faktörler, destinasyon algılaması, tur rehberi, kültür, çeşitlilik ve motivasyonel faktörler yerel gastronomiye ilişkin turistik talebi etkileyebilmektedir.

3.2.2. Moleküler Gastronomi Akımı

Moleküler gastronomi, 1980'li yıllarda Nicolas Kurti ve Herve This tarafından ortaya konmuş olup yemeğin ya da gıdanın, pişme anında ortaya çıkan fiziksel ve kimyasal değişimlerini inceleyen ve açıklayan bilimdir. Moleküler gastronominin genel olarak sunum amaçlı olduğu düşünülmektedir(Özgen , 2015). Bir başka anlayış ise moleküler gastronominin bazı yiyeceklerin neden kötü olduğunu, bazılarının vasat, iyi ve bazen de kesinlikle lezzetli olduğunu gösteren bir bilimsel çalışma olarak düşünülmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Risbo ve diğerleri ise moleküler gastronomiyi tanımlamanın anahtarının, moleküler gastronominin, beslenme ve yeme ile ilişkili tutkulu duygulara sahip olması gerçeğinden hareketle bir başlangıç noktası olması gerektiğine olan ısrarı olduğunun belirtilmesinde yattığını vurgulamıştır(Risbo, Mouritsen, Frøst, G., Evans, & Reade, Journal of Culinary Science&Technology).

Moleküler gastronomi kavramını ilk olarak fizikçi Nicholas Kurti “Mutfaktaki Fizikçi” adlı konuşmasında kullandığı belirtilmektedir. Temel amacı mevcut durumu iyileştirmek, yeni yiyecek hazırlama yöntemleri geliştirmek ve bunların sonucunda hazırlanan ürünün tadının her seferinde aynı olmasını sağlamak olarak açıklanmaktadır(Cömert & Çavuş, 2016). Bunun dışında This’e göre moleküler gastronominin öğrenilmesiyle daha sağlıklı ve daha çekici yemekler yapmanın yollarının bulunacağı ve daha iyi ve güzel yemeklerin hazırlanabileceğini belirtmiştir(This, 2006). Moleküler gastronomi şeflere heyecan verici yeni yemekler ve buluşlar yaratmalarında yardımcı olacaktır. Moleküler gastronominin “Haute cuisine” kapsamında değerlendirilebileceği belirtilmekte, şeflerin de bu kapsamda pişirmede fiziksel ve kimyasal süreçleri dikkate alarak yenilikçi, entelektüel ve duyuşal deneyimleri yaşatma peşinde oldukları vurgulanmaktadır. Uçuk ve Özkanlı bu mutfağı rafine mutfak olarak değerlendirmiş ve yüksek sınıf kişilere üstün gıdaların sunulduğu mutfak anlamına geldiğinden bahsetmiştir(Uçuk ve Özkanlı, 2017, s. 360). Haute cuisine, eğilim belirleme, imaj oluşturma ve bir bütün olarak mutfak hizmetleri için kalite standartlarının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır(Albors, Segovia, Monzo, & Oliver, Journal of Culinary Science&Technology). Haute cuisine restoranları, hem kaliteli malzemelerle hem de mutfak sanatıyla ilgili yüksek profilli yemek isteyen kişilere hitap eden riskli işletmeler olup yüksek getiri potansiyeline sahiptir(Stierand, Dörfler, & Kynch, 2008). Moleküler gastronominin bir pişirme şekli olarak görülmesinin yanlış olduğu, pişirme sırasında temel mekanizmaları anlamaya yönelik bilimsel nitelikli bir yaklaşım olarak bilinmesinin daha doğru olduğu belirtilmekte ve son zamanlarda önemli derecede tanınırlığa ve bilinirliğe ulaştığı vurgulanmaktadır. Normal ve bildik yiyeceklerin aksine moleküler gastronomik yiyecekler maksimum derecede zevk almayı hedefleyen sanatsal çalışmalar olarak da nitelendirilmektedir(Mielby ve Frost, 2010).

Moleküler gastronomi, sadece ve sadece lezzeti arttırıcı yeni bilimsel keşiflerin ve yaratıcılığın peşindedir. Örneğin beynin tat alma işlevinin nasıl yerine geldiği ve bu bilgiyle bir yemekten en fazla nasıl keyif alınır konusu, moleküler gastronominin ilgi alanını oluşturmaktadır. Yani, "lezzeti artırmanın bilimi"dir. Moleküler mutfakta amaç sadece karın doyurmak değil, hayal edilenin ötesinde farklı bir dünyaya taşıyarak büyülemektir. Merak içinde olasılıkların sınırsız olduğu lezzetleri tadarken, anın keyfini çıkarmayı hedefler, insanı alışlagelmiş yemek alışkanlıklarının dışına sürükler. Örneğin, Ferran Adria El Bulli restoranında aljinaları kullanarak küreselleştirme sistemini geliştirmiş ve ağızda patlayıp tamamen eriyen jelli küreleri

hazırlamıştır. FatDuck restoranında ise HestonBlumental yağın aromayı tutma özelliğini keşfettikten sonra fesleğen, zeytin ve soğan üçlüsünün tatlarının birbirine karışmadan sırasıyla algılandığı lezzeti geliştirmiştir. Moleküler mutfak çok büyük bir güce sahiptir. Geleneksel mutfağın modernleştirilmesini ve yemeğin şaşırtıcı ve heyecan verici duyuşal deneyime dönüşmesini sağlar(Gök, 2014). Benzer şekilde Cömert ve Çavuş da son yıllarda dünyanın en iyi restoranları listelerinde ilk üç sıralarda sürekli moleküler gastronomi uygulamaları gerçekleştiren restoranların yer aldığını belirtmiştir(Cömert ve Çavuş,2016). Buradan moleküler mutfağın tüketiciler ve eleştirmenler tarafından oldukça beğenildiği açıkça ortada olduğu görülmektedir.

Günümüzde moleküler gastronomi yiyeceklerin tarladan sofraya doğru dönüşüm aşamalarını disiplinler arası bir yaklaşım ile şu sorulara cevap aramaktadır:

- Üretim yöntemleri yiyeceklerin nihai lezzet ve dokusunu nasıl etkilemektedir?
- Bu içerikler farklı pişirme yöntemleriyle nasıl değişime uğrarlar?
- Beynimiz yiyeceğin lezzetiyle ilgili tüm duylardan gelen sinyalleri nasıl yorumlamaktadır?
- Nadir ve gelişmiş lezzetlere ulaşmak için yeni pişirme yöntemleri kullanılabilir mi?

Moleküler gastronomi teknikleri kullanılarak; küreleşen sıvılar (meyve ve sebze patlakları), yiyeceklerde yoğun aromalar oluşturulması, sıvı nitrojen kullanılarak yapılan yiyecekler, alışılmamış sıcaklıkta yiyeceklerin sunumu, köpük tekniği kullanılarak yiyeceklerin sunulması, sous-vide tekniği ile hazırlanan yiyecekler ve sıcak jöleler hazırlanabileceği belirtilmiştir(Cömert ve Çavuş, 2016, s. 123).

3.2.3. Füzyon Mutfak Akımı

1980’li yıllarda Batı teknikleri ile Uzakdoğu teknik ve malzemelerinin birleştirilmesi şeklinde ortaya çıktığı belirtilen füzyon mutfağı(Sandıkçı ve Çelik 2005:42; Doğdubay vd., 2007:39) ‘farklı uluslara, değişik yörelere ait yemek pişirme teknik ve malzemelerinin bilinçli bir şekilde aynı tabakta karışması, birleşmesiyle oluşan, özgün, yaratıcı ve yenilikçi bir teknik’ olarak tanımlanmaktadır(Doğdubay, Girgin, & Giritoglu, 2007). Doğdubay ve arkadaşları füzyon mutfağını, çeşitli dünya mutfaklarının özel yemeklerinin birbiriyle karıştırılarak farklı bir mutfağın ortaya çıkması olarak tanımlamaktadır. Füzyon mutfak uygulamaları yeni, farklı ve özgün bir ürün yaratma doğrultusunda bilinçli olarak iki ulus mutfağının birleştirilmesi esasına dayanır. Füzyon mutfağında, farklı uluslara ait mutfak malzemesi, işleme ve pişirme tekniği gibi

işlemlerin sentezlenmesi, birleştirilmesi ve sonunda elde edilen yemeğin her iki mutfakta yer alan yemekten çok farklı bir ürün olması temeldir.

Füzyon mutfak, eklektik mutfak, kültürlerarası mutfak, çok kültürlü mutfak, dünya mutfağı gibi çeşitli adlarla anılan bu akımın temel özelliği ulusal sınırları, coğrafi ve kültürel mesafeleri ortadan kaldırarak dünyanın her köşesinden (bölgesinden) yöntem, malzeme, pişirme tekniği ve tatları aynı mutfakta aynı tabakta bir araya getirmesidir. Bu yeni mutfağı kısaca dünyanın doğusu ve batısının, kuzeyi ve güneyinin aynı tabakta birleşmesi olarak nitelemek mümkündür(Aksoy ve Üner, 2016). Füzyon mutfağı üç farklı yöntemle sınıflandırılabilir. Birincisi, farklı kültürlerden gelen yakın bölgelerin gıdalarının kombinasyonu. Eklektik olarak da adlandırılan ikinci yöntem bir gıda kültürü belirleyicisi olmakla birlikte, diğer mutfaklarda kullanılan teknikler ve malzemeler de kullanılmaktadır. Son metod olarak tüm dünya mutfaklarından herhangi bir mutfağı saptamaksızın birleştirmektir,

3.2.4. Yavaş Yemek Akımı

Günümüzde artık gıdaların nasıl elde edildiği, dağıtıldığı ve hazırlandığı konusu artık sürdürülebilirlik, küreselleşme ve geleceğin dünyası tartışmalarının merkezinde yer almaktadır. Yavaş yemek felsefesi, yemeklerin kalitesini yükseltmenin ve yemek yemeğe zaman ayırmanın, yaşamdan zevk almanın en kolay yolu olduğunu benimsemektedir. Yavaş yemek akımıyla birlikte gastronomi bilimini ekolojik gereklere uyumlu hale getirildiğinde yani yemek zevki bilimini doğanın korunması hizmetine sokulduğunda mümkün olan en iyi gıdaların üretileceği belirtilmektedir(Yurtseven, Kaya ve Harman, 2010). Petrini, Fransız terimi olan “terroir” in yavaş yemek akımına temel olduğunu vurgulayarak doğal faktörlerin (toprak, hava, deniz seviyesinden yükseklik, bitki örtüsü ve mikro iklimler) ve insani faktörlerin (gelenekler ve toprağı işleme şekilleri) bileşiminin her bölgeye yiyecek yetiştirilmesi, ve pişirilmesi bakımından özgün bir karakter sağladığını ifade etmektedir(Petrini, 2001). Hall, ise yavaş yemeğin ekoloji, gastronomi, zevk ve etiğin birleştiği noktada bulunduğunu vurgularken, lezzet ve kültür standardizasyonuna, gıda endüstrisinde çok uluslu şirketlere ve endüstriyel tarımın sınırsız gücüne karşı çıktığını belirtmekte ve her bireyin yerel yemek, gelenek ve kültürlerini korumada sorumluluk sahibi olduğu noktasına dikkat çekmektedir(Hall, 2012). Petrini, yavaş yemek düşüncesinin iyi, temiz ve adalet boyutlarından oluştuğunu vurgulamaktadır. Ergüven ise bu hareketin, taze, yöresel ve mevsim ürünlerinin avantajlarını öne çıkarmak yanında aile ve arkadaşlarla birlikte yenilen öğünlerin sosyal rolüne de vurgu yapmaktadır(Ergüven, 2011). Osborne’a göre yavaş yemek

hareketinin felsefesi, fast food hareketinin yayılmasını önlemek ve küresel ekonominin yavan tadı olan, sağlıksız mutfağından büyükannelerimizin özeniyle hazırlanan otantik yerel yemeklere geri dönmektir(Osborneo, 2001). Yavaş yemek hareketinin gıda ile ilgili biyolojik çeşitliliğin sürdürülebilirliğin öneminin daha geniş anlamda anlaşılabilmesinin yanı sıra yavaş tüketim açısından uluslar arası öneme sahip olduğu belirten Hall, yavaş yemek akımının yavaş turizme katkısını incelemiş ve bu akımın sürdürülebilirlik açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Ergüven, artan yaşam kalitesi ve sürdürülebilirlik bilinci yanında organik ve yöresel gıda maddelerine artan talebin yavaş yemek hareketini olumlu etkilediğini belirtmektedir. Yavaş yemek hareketinin, daha yavaş, daha ahenkli bir ritmi hedefleyen, “ekogastronomi” hakkında geniş kitleleri eğitmek için çalışmakta olduğu belirtilmekte ve kültürel ve biyolojik çeşitliliği, gıda üretiminde sürdürülebilirlik ve küresel çevrenin korunması gibi konulara değindiği ifade edilmektedir. Yavaş yemek ve yavaş şehir oluşumlarının felsefesi; yerel yiyeceklerle ürünlerin elde edilmesi, bunların korunması ve gelecek nesillere aktarılması şeklinde açıklanabilir. “Ark of Taste” adı verilen “Lezzet Sandığı” yerel ürünleri ve unutulmaya yüz tutan ürünleri korumak amacıyla oluşturulan önemli bir girişimdir. Bu sandıkta yer alacak ürünlerde aranan nitelikler şöyle sıralanabilir; ürünün istisnai bir kalitesinin olması, belli bir bölgeye has olması ya da yerel uygulamalarla işlenmiş olması, yerel alanla ilgili isim ve tarihsel bir bağının olmasıdır(Osi v e Zanni, 2004). Yavaş yemek işlevleri arasında duysal zevkin kültürel bir olgu olduğu ilkesinden yola çıkarak kişileri okul çağından itibaren yemek kültürlerini keşfetmeyi tat ve koku eğitimleri ile kaliteli gıdalara karşı olumlu tutumlar yaratmayı amaçlayarak eğitimler vermek yer almaktadır.

3.2.5. Gastronomide Kariyer Fırsatları

Meslek, insanların ihtiyacı olan mal veya hizmet üretmek ve karşılığında para kazanmak için yapılan işler, bu işler için gerekli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiş etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir (Özden,2015). Meslek çeşitliğine göre sınıflandırılan yetkinlikler ve beceriler iş yaşamında kullanılır. İnsan Kaynakları Yönetimindeki en önemli gelişmelerden biri olarak kabul edilen yetkinlikler çerçevesinde örgütlerde farklı yetkinliklerin geliştirilmesi yeni meslek standartlarını oluşturmakta ve farklı işgücünün yönetilmesi bakımından önem kazanmıştır. Çeşitli yazarlar tarafından yetkinlikler sınıflandırılmıştır. Özden’e (2015:72-73-74) göre;

- Kişisel yetkinlikler (bireysel farkındalık, bireysel kontrol, esneklik, güvenilirlik, içsel motivasyon, kendini geliştirme, kendini geliştirme, odaklanma, sorumluluk alma, yenilikçilik)

- Sosyal yetkinlikler (başkalarını geliştirme, ekip çalışmasına yatkınlık, ekip yönetimi, ikna etme, iletişim, liderlik, motive etme, müzakere etme, müşteri odaklılık, performans yönetme, politik bilinç, temsil etme)

- Teknik Yetkinlikler (analitik beceriler, görev odaklılık, iş/meslek bilgisini kullanma, iş disiplini, karar verme, kaynakları etkin kullanma, örgütsel farkındalık, planlama/organizasyon, problem çözme, sistem kurma, sonuç odaklılık, stratejik düşünme)

- Günümüz yetkinlikler (Görev bilinci, verimlilik, ilgi ve heves, özgüven, iletişim becerisi, bilgi paylaşımı, fedakarlık, başarıma azmi, objektif olma)

Bir başka yazara göre yetkinlik sınıflandırılmasında Spencer ve Spencer (1993) (aktaran:Akyol ve Sürgevil, 2015),

- Başarı ve Çalışma Yetkinlikleri (Başarı Yönelimi, Düzen, Kalite ve Doğruluk, İnisiyatif, Bilgi Arayışı)
- Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri (Kişilerarası anlayış/empati, müşteri hizmetleri yönelimi)
- Etki Yetkinlikleri (etki ve tesir, örgütsel farkındalık, ilişki kurma)
- Yönetimsel Yetkinlikler (diğerlerini geliştirme, yönlendirme-mevbki gücünün kullanımı, takım liderliği)
- Bilişsel Yetkinlikler (Analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik/profesyonel/Yönetimsel)
- Kişisel Yetkinlikler (öz kontrol, özgüven, esneklik, örgütsel bağlılık)
- Kültürel Yetkinlik

Ulusal Meslek Standartları; meslek tanımı, meslek profili ve meslek yeterliliklerini içerir. Ulusal meslek standartları ve yeterlilikleri hazırlanmış meslekler Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından hazırlanan Türk Meslekler Sözlüğüdür. Bu sözlükte 6 binden fazla meslekle ilgili bilgi vardır. Mesleğin tanımı, görev ve işlem basamakları, eğitim düzeyi belirtilmiştir.

Günümüz yeni meslekler grubunda Gastronomi bilim dalının gelişimiyle birlikte aşçılık farklı ünvanlar adı altında uzmanlık becerilerini içeren ve istihdam ihtiyacı yaratan bir meslek

dalı olarak bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinde talep edilen “Uçan Şef” ler de buna güzel bir örnektir. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda “Gastronomi Turizmi” veya “Yeme-İçme Turizmi” turizm çeşitliği olarak incelenmekte ve sonuçlarının turizm ve gastronomi dallarının birbirlerini tamamlayarak turizmi canlandırdığı bir dinamizm kazandırdığı sonuçlar elde edilmiştir. “Gastronomi Turizmi” veya “Yeme-İçme Turizmi” ülkelerin mutfaklarını tanıtıcı olması ülke ekonomisini olumlu etkilediği de araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Wolff ve Küçükaltan, 2012).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.HAVAYOLU İŞLETMESİNDE KARIYER YÖNETİM UYGULAMALARI: “UÇAN ŞEF” (FLYING CHEF /FC) ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ

4.1.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, havayolu işletmelerinde kariyer yönetim uygulaması olarak “Uçan Şef” (Flying Chef/FC) örneği vaka analizi çerçevesinde incelenmiştir. Aziz’e (2015) göre uygulamalı araştırmalar; “Uygulamalı araştırmalar daha çok bir örnek uygulamanın incelenerek sonuçlarını hemen yaşama geçirmek ve toplumsal gereksinimlerini karşılamaktır”. Bu araştırmada, veri toplama araçları olarak birinci elden kaynaklar ve ikinci elden kaynaklara yer verilmiştir. Birinci elden kaynak olarak “Uçan Şef” örneğini uygulayan Turkish Do&Co şirketinde yapılan yüzyüze görüşmeler ve doğrudan gözlemlerdir. İkinci elden kaynaklar ile yazın taraması yapılmış, ayrıca gazete veya internette yayınlanan önemli makaleler incelenmiştir. Turkish Do&Co İnsan Kaynakları Departmanından tarihçe hakkında bilgi alınıp, Flying Chef Koordinatörü Sayın Balkız Balam Cerrahoğlu ile görüşme bilimsel olarak görüşme teknik ve kuralına göre “*Yarı Yapılandırılmış Görüşme*” yapılmıştır. 2010 yılında ilk Uçan Şefler arasında yer alan Sayın Cerrahoğlu hızla büyüyen zincirde Koordinatör olarak görev almıştır. Kendisine Do&Co Şirketi tarihçesi ve EO’su Atilla Doğudan hakkında sorular sorulmuştur (EK1)(EK2). Ayrıca Do&Co Kurucusu ve CEO’su Sayın Atilla Doğudan ile Röportaj için randevu talep edilmiş ancak iş yoğunluğu dikkate alınarak şirketin İK departmanı aracılığıyla kendisine röportaj soruları iletilerek cevaplar gönderilmiştir (EK1)(EK3). Bu araştırmanın bilimsel katkı sağlayacağı düşünülerek yapıldığına dair şirket yöneticilerine bilgi verilmiş olup, sadece bir örnek uygulama çerçevesinde verilerin kullanılmasına gereken özen gösterilmiştir. “Uçan Şef” İngilizce olarak literatürde yer alan “Flying Chef/FC” Türkçe literature de aynı şekilde İngilizce’den geçmiş olan “Chief Executive Officer/CEO” (Yönetim Kurulu Başkanı) gibi yaygınlaşmıştır. Ancak tezimiz Türkçe yazıldığı için “Uçan Şef” kullanılması tercih edilmiştir.

Bu araştırmamızın bilimsel katkı sağlamasında kullanılan yöntem ve tekniklerin literatürde yer aldığı şekilde aşağıda açıklanan kavram ve tanımlar ışığında yapılmıştır:

"Görüşmeler 'Yapılandırılmamış görüşme, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme olarak gruplandırılabilirler:

Yapılandırılmamış Görüşme: “Bu yöntemde birden fazla görüşme yapılmasına olanak sağlanır. Görüşmenin sınırları olmadığı için uzun süreceği, bu süreçte de amaca yönelik cevap aranırken, farklı bilgilerin de ortaya çıkması mümkün olan görüşme türüdür”.

Yarı Yapılandırılmış Görüşme: “Bu görüşmede araştırmacı daha önceden hazırladığı sorularla başlar ve isterse sorularına bağımsız olarak devam edebileceği görüşme türüdür. Zaman kısıtlaması yoktur; isterse bağımsız sorularını ilave ederek devam eder ya da hazırladığı şekildeki sınırlarla sürdürür”.

Yapılandırılmış Görüşme: “Görüşmede yapılacak tüm standart yöntemler uygulanır, amaç doğrultusunda sorular hazırlanır ve bu sorular değiştirilemez”(Yılmaz G. ,2018).

Görüşme Kuralları:

- Görüşmeci, görüşülecek konu hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Araştırmacı konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Görüşmecinin, görüşülen kişiye güven vermesi gerekir. Görüşülen kişi ve veriler belirtilmelidir. Ayrıca görüşmeciye bu verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı anlatılmalıdır.
- Gerek nitel gerek nicel görüşme soruları açık, basit, ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Görüşmedeki sorular, güdüleyici ve görüşülen kişiyi etki altında bırakacak şekilde olmamalıdır.
- Görüşme sırasında görüşmeci dikkatle izlenmeli, yüzyüze görüşmelerin gereği olarak ara sorularla yer verilmelidir.
- Soruların bitiminde görüşmecinin eklemesi düşündüğü varsa yeni bilgiler eklenmelidir.
- Görüşme daha önceden bilgi verilerek, gerekli izin alındıktan sonra yapılmalıdır.
- Görüşme tekniğinin en zayıf yanı, elde edilen bilgilerin doğruluğu ilk bakışta anlaşılmamış olmasıdır. Görüşme sırasında bilgiler bir kişiden geldiğine göre, bilerek veya bilmeyerek yanlış bilgi verilmiş olabilir. Bunun için insan kaynağından alınan her bilginin şüphe ile bakılarak başka kaynaklardan doğrulanması gerekmektedir(Aziz, 2015).

Görüşmeler nitel veya nicel olabilir.

Nitel araştırma, tek bir sayıya düşürülemeyen bölümlerin siyaset bilimi, psikoloji gibi sayısal olarak veri toplanamadığı durumlarda nitel araştırma yöntemi kullanılır. Bu araştırma yöntemi ile kalıp ve sınırlamanın olmaması ile araştırmacının olaylara geniş açıdan bakmasına imkan sunar. Saha taraması, etnografi (Kültür, inanç, davranışlar, kültür ile betimlenir.), fenomenoloji(durum, olay, davranış bütünüyle incelenir.), gömülü teori(Varolan örnek grubundan beklenilmeyen bir teoriye rastlanması ile ortaya çıkar), örnek olay (Bir değişkene bağımlı olmadan durumun detaylıca incelenmesidir.) olarak beş tekniği mevcuttur. Ölçülemeyen verilerin olmasındandolayı bu çalışma metoduyla gerçekliğin tamamını görmek mümkün değildir, bu dezavantajdır. Araştırmacının örnekleme doğru yorumlası, algısı, konuyu saptırmaması önemli verilerde sonuç aşamasına ulaşılırken çok dikkat edilmesi gereken durumdur, araştırmacının yorumlamasına dayanır(Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Nitel araştırmanın kabul gören yalın bir tanımını yapmak zordur, alt basamağında bir çok konuyu barındırması kişilerin tanımını yapmasını zorlaştırmıştır. Gözlem, görüşme, Döküman analizi gibi nitel veri toplama yönelimidir.

Nitel çalışma ise ölçülebilir, sayılabilir olması test deney gibi verilerle sayısal olarak ifade edilmesine olanak sağlar. Bu araştırma da sorulacak sorular önemlidir, tahmin edildiğinin aksine yüzeysel soru kalıpları oluşturulup sayısal niteliğe büründürülür. Grup incelemelerine de elverişlidir; birden fazla değişkenin kontrol edilmesi gibi hipotez ve kuramla başlar. Olayların dışında, verileri sayısal olarak bağlama ve yansız bir nesnel oluşturmayı amaçlamaktadır.

4.2.Turkish Do&Co ve THY Ortaklık Tarihçesi

İnternet kaynaklardan ve gazete röportajlardan elde edilen verilerle Turkish Do&Co ve THY Ortaklıkları Tarihçesi aşağıda gösterilmiştir (Doğudan, Üç Boyutlu Adam, 2008).

2007 yılında **THY DO & CO İkrâm Hizmetleri A.Ş.** adını taşıyan şirkette Attila Doğudan yüzde 50 payla ortak olup, Do&Co'nun 7 ülkede 22 havalimanında havayolu şirketlerine hizmet veren mutfağı, ikram hizmeti sunduğu first class yolcu salonları ve müzeler, Viyana'da işlettiği restoran-bar ve oteli bulunuyor.

2014 yılı itibarıyla Avusturya Havayolları, British Airways, Emirates, Etihad, Katar, Singapur, Cathay Pacific gibi havayolu şirketlerine yemek ve ikram hizmetleri sağlamaktadır. Do&Co'da toplam çalışanı 2017 verilerine göre 9 bine ulaşmıştır.

2016 yılı 710 milyon euro cirosu olan hem Viyana hem istanbul borsasında halka arz olmuş bir şirkettir. Yeni pazarlara girme ve satın alma konusunda yatırımlarımız hızla devam etmektedir. Her 5 yılda büyüklüğümüzü 2 katına çıkarmak ve alanımızdadünyadeviolmayırzuediyoruz.

Tarihçesi:

1981 Şirketin kuruluşu ve ilk restoranın açılışı

1981-1983 İlk Hava Yolu ikram süreci, Viyana

1992 Formula 1

1998 Şirketin halka açılması, Viyana Borsası

1995-2003 New York, Frankfurt, Berlin, Munich, London, Milan, Salzburg şubeleri açılışı

2004-2006 Lufthansa First Class Lounge, Frankfurt (2004)

Emirates First Class Lounge, JFK (2005)

British Museum, DO & CO Hotel, EURO 2004

2007-2009 TURKISH DO & CO'nun faaliyete geçişi

EURO 2008

2010- UEFA Şampiyonlar ligi finali, Madrid

İstanbul Borsası, Hisselerin halka açılışı

Emirates Lounge, LHR

2011 UEFA Şampiyonlar Ligi Finali, London Wembley

Joint Venture FORTNUM & MASON

ATP Madrid Masters

Turkish Airlines Lounge, Istanbul

2012- Bodrum havalimanı açılışı

DO & CO Kiev açılışı

UEFA Şampiyonlar Ligi finali, Münih

UEFA EURO 2012 POLAND | UKRAINE - DO & CO Hospitality Partner

DO & CO à la carte açılışı

2013- FIS Alpine Ski WM Schladming 2013

UEFA Şampiyonlar Ligi finali, Londra Wembley

ATP Madrid Masters

Chelsea Flower Show, Londra

Emirates Lounge Malpensa Havaalanı açılışı, Milano

UEFA Super Cup finali, Prag

2014- UEFA Şampiyonlar Ligi finali, Lizbon

2015 Nespresso ile ortaklık, Viyana ve Londra (İK, 2018)

Yukarıdaki liste şirket oryantasyonlarında sunulmaktadır.

THY doco iştiraki ile kurulan Turkish Do&Co 2010 yılında günümüze kadar hala devam etmektedir. Bu süreçle birlikte THY' nin her yıl "En iyi BC ikramı " ödülleri aldığını görüyoruz.

2017 En İyi Business Class İkram Servisi, En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu, En İyi BC Yolcu Salonu İkramı ödülleri almıştır.

Dünyanın en saygın havayolu ödülleri arasında gelen Skytrax'te THY dört ödül birden aldı. Güney Avrupa'nın en iyi havayolu seçilen THY, ortak olduğu ikram şirketi Turkish Do&Co'nun hazırladığı yemeklerde "En İyi Business Class İkram Servisi" ödülü kazandı. Ayrıca Turkish Do&Co tarafından işletilen Atatürk Havalimanı'ndaki özel yolcu salonu ile "En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu", buradaki ikramla "En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkramı" ödülleri sahibi oldu.

Skytrax 2017 sonuçlarına göre üst üste 9'uncu kez "Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi" ilan edilen Türk Hava Yolları (THY), business sınıfı ikram kategorisine de ödülleri topladı. THY 2017'de dört ödül almış oldu.

Bu konuda THYde görev alan şeflerin servis kalitesini arttırdığını yolcu geri bildirimlerden görmekteyiz.

Dünyada Katar (Qatar) Hava Yolları gibi büyük hava yolları tarafından proje yürütülmektedir; ama genel olarak bir yaygınlık mevcut değildir.

Biz bu çalışmamız ile bilimsel bir farkındalık yaratmayı düşünüyoruz ve projenin geliştirilmesi, yaygınlaştırılması bakımından önemlidir.

DO & CO Avusturya'da kurulmuş, yemek, uçak ve tren yemek hizmetleri, organizasyon, otelcilik gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirkettir. Merkezi Viyana'da bulunmaktadır.

Adını kurucusu Attila Doğudan'nın soyadının ilk iki harfinden ve İngilizce şirket anlamına gelen "Company" kelimesinin ilk iki harfinden almaktadır.

Türk iş adamı Atilla Doğudan tarafından 1981 yılında Avusturya'nın başkenti Viyana'da küçük bir şarküteri olarak kurulmuş, organizasyon ve çeşitli yeme-içme hizmetleriyle büyümesini sürdürmüştür. 1987 yılında eski Formula 1 pilotu Niki Lauda ile tanışması sonucu Lauda'ya ait Lauda Air 'de yemek ikramına başladı. 2014 yılı itibariyle Avusturya Havayolları, British Airways, Emirates, Etihad, Qatar, Singapore, Cathay Pacific gibi havayolu şirketlerine yemek ve ikram hizmetleri sağlamaktadır.

2007 yılında Türk Hava Yolları ile DO & CO İkrâm Hizmetleri A.Ş. birleşmiş ve Turkish DO&CO adı altında ortak bir şirket kurup Türkiye'nin belirli bölgelerinde ikram servisi vermeye başlamışlardır.

TURKISH DO & CO İkrâm Hizmetleri, Türkiye havalimalarında hizmet veren alanında en büyük havayolu ikram şirketidir. 2007 senesinin başından itibaren Turkish Do&Co Türkiye'de ikram mutfağı işletmektedir. Bu ünitelerde 60'dan fazla ulusal ve uluslararası havayolu şirketine hizmet verilmektedir. Do&Co Havayolu ikramında; mönü planlaması ve tasarımı, uçak içi mönüler ve içecekler, bir dizi kabin ekibi prosedürleri ve kabin ekibi eğitimleri sağlamak, hatta yolcu salonu ağırlamalarının hepsi mevcut ve bunlara havayolu yolcuları ağırlanmasıyla ilgili tüm kabin içi hizmet çözümleri dahildir. Kabin ekibi eğitiminin bir kısmını iş başı eğitimleri ve düzenli aralıklarla eğitim tazelemeleri hatta amirlik eğitimlerinin verilmesinde de büyük bir yer tutmaktadır.

Do&Co dünyanın sayılı 60 havayolu şirketlerine hizmet vermektedir. Bunların arasında Singapur Havayolları, British Airways, Emirates de bulunuyor... Şirketin müşteri portföyünün yüzde 70'ini Türkiye kapsamaktadır. Pegasus ve Onur gibi charter uçan havayollarının ikram hizmet çözümleri de Do&Co tarafından karşılanmaktadır.

Do&Co sadece ikram havayolu şirketi değil öncü olarak da bir sürü noktada karar mercii görevini görmektedir. Örneğin; Arçelik uçak malzemeleri üretimi sektörüne girmek istemektedir

ve bu konuda Turkish Do&Co da Uçan Şef (Flying Chef/ FC) olarak görev yapan çalışanlardan yardım alıp, olayı yerinde gören ve birebir aktif olanlardan fikir ve öneri alıp bu anlamda farkını ortaya koyup bu pazar payına girmek için gün saymaktadır.

Ayrıca kurumsal olarak Do&Co'yu bir ikram şirketi olmasının yanısıra çalışanları, gurme entertainment company-gurme eğlence şirketi- olarak tanımlamaktadır. Bunun nedenini ise şöyle açıklıyor; yolcular uçağa yemek yemek için değil, bir yere ulaşmak için binmektedir. Ama, oraya sıkışıp kaldığı zaman, eğlenceye dönüşürse uçuştan mutlu olarak ayrılacak ve keyifli zaman geçirmiş olacaklardır. Do&Co felsefesi işte burada devreye girerek yolcu memnuniyetini sadece yemekle değil onun doğru ikram edilmesiyle de farkını yaratmayı başarmaktadır. Uçağa binen yolcu, uçuş sırasında can sıkıntısından ve belki de uçuş korkusundan dolayı yemeğe konsantre olmaktadır. Eğer güzel bir servis verilirse yolcu uçakta keyifli zaman geçirmektedir. Amaç bu keyfi, film, müzik ve diğer yayınlarla destekleyerek tam bir pakete dönüştürmektir. THY uçuşlarında Türk yemeklerini ön plana çıkaran Do&Co, bunu yaparken mönüye uluslararası mutfaklardan da lezzetler katmaktadır.

Do&Co'nun adı, kurucusu Attila Doğudan'ın soyadının ve İngilizce şirket anlamına gelen "company" kelimesinin ilk iki harfinden almıştır. Arada ise "ve" harfinin kısaltması "&" bulunmaktadır. Şirketin logosu, ünlü karikatürist Erich Sokol tarafından tasarlanmıştır. 2003'te hayata veda eden Sokol'un eserleri dünyanın en ünlü dergilerinin kapaklarında yer almıştır.

4.3. Havacılık Sektöründe Gelişen Yeni Mesleklerden " Uçan Şef " Projesi

Günümüzde "Uçan Şef" projesi havayolu işletmeciliğinde gelişen yeni bir meslek olarak görülmekte ve yeni kuşaklar için ilgi odağı olmuştur. Ancak havayolu işletmeleri ve gastronomide bazı işletmeler tarafından farklı anlamlarda da kullanıldığı da görülmektedir. Bundan dolayı tezimizde yer alan "Uçan Şef" ünvanı havayolu işletmeciliği ile gastronominin birleşerek havayolu işletmelerinde "kabin memuru" olarak ve aynı zamanda "aşçı olarak" görevi yapan kişilere verilen ünvanıdır. Hem uçtukları hem aşçı olarak görev yaptıklarından uçan ve şef kelimeleri birbirlerini tamamlamıştır. Diğer işletmelerde ve toplumda "Uçan Şef" kavramına "hızlı aşçılar", "hazır aşçılar" gibi bir anlam yüklenmiş olup sadece aşçılık mesleği olarak ele alınmıştır. Aşağıdaki "Uçan Şef" organizasyonda Uçan Şef'lerin Uçan Şef Grup Liderlerine bağlı olup ve en tepe yöneticisi olarak şirket ortaklarının insan kaynakları departmalarına bağlıdır. Kariyer basamakları kısa olmakla beraber ağır sorumluluklar ve görevler yüklüdür. Bu

sorumluluklar ve görevler sürekli eğitimi gerektirdiğinden bir dinamik çalışma ortamını sağlar. Yalın bir organizasyon yapısına sahip olup kademe azlığıyla dikkat çeker. Daha çok takım çalışmasını içerir ve takım liderleri ile iletişim becerilerinin güçlü olması istenir.

4.3.1 “Uçan Şef” (Flying Chef /FC)

Turkish Do&Co da ER (Okyanus aşırı uçuş) uçuşları yapan “Uçan Şef” en çok kullanılan şekliyle Flying Chef, kısaltılmışı ise FC dir. THY’nin çift koridorlu uçaklarında BC/UC/YC de görevli aşçılarıdır. Uçan Şef’ler uçak içerisinde tüm ikramdan sorumludurlar. Uçan şefler önceden pişirilmiş yemeklerin doğru ve lezzetinden bir şey kaybetmeden hazırlanmasını sağlarlar. İlk olarak sadece Business ve First Class sınıflarında başlanan bu uygulamadan, daha sonra uzun uçuşlarda Ekonomi sınıfı yolcuları da faydalanmaya başlamıştır. Uçan Şef’ler mutfakta ekonomi sınıfı yolcuları için kabin ekibine yardım etmekte, özel tercihlerine göre yemekleri hazırlamakta ve sunuma geçmektedir.

Eğitimdeki yeni şefler, temel eğitime dayalı 'teknik', uçaktaki tüm araç gereçlerin, kullanılan malzemenin tanıtıldığı 'teorik', DHI sistem modelinin anlatıldığı 14 günlük 'gıda güvenliği', 'uçuş güvenliği', 'ilk müdahale', 'sağlık', 'uçak sertifikasyon' ve uçuş eğitimlerini içeren yoğun bir dönemin ardından göreve başlamaktadırlar. Eğitim simülasyon tekniği ile verilmektedir.

Uçuştaki her şef, Do&Co merkezinde belirli periyotlarda tekrar eğitime gelmektedir. Böylece sürekli eğitim şirketin bir politikasıdır. Şirket ortakları ile birlikte verilen bu eğitimler her seferinde farklı bir konuda gerçekleşmektedir. Bazen, müşteri önünde ikram sırasında yapılması gereken davranış kurallarını içeren 'servis eğitimi', uçak fırınlarında 'ideal yemek ısıtma prosedurleri' gibi. Bu eğitimlerin bazı bölümlerine diğer ortak şirketin kabin görevlileri de katılmaktadır.

Uçan Şeflerin eğitimleri simülasyon merkezinde gerçekleştirilmekte, uçak mutfağı 'galley' ve kabini birebir uçaktaki gibi tasarlanmıştır. Tüm ekipman uçakta yer aldığı şekilde konumlanmış ve hepsinin çalışır durumda olması yapılan eğitimin etkinliği için büyük önem taşımaktadır.

Eğitimin takibi ve alan darlığı da göz önünde bulundurularak eğitimler kameradan ekrana da yansıtılmakta, ayrıca Uçan Şefler deneme çalışmaları yaparken uçak içi sesi de kullanılmakta; bu durum eğitimin kalitesini daha da arttırmaktadır.

Gastronomide yer alan önemli üç ana mutfak sanatlarından olan Uzak Doğu, Akdeniz ve Türk Mutfağı'na ait lezzetler uçuş destinasyonuna göre farklı ağırlıkta mönüler içermektedir. Örneğin, Hindistan seferlerinde mutlaka bir yerel yemek olmaktadır. Kişiyeye kendine özel hissettirmenin önemli bir yolu da burada yatmaktadır. Türkiye çıkışlarında deniz mahsüllü yemekler Türk Mutfağı ve dünya mutfağından seçmeler varken, dönüş destinasyonlarında da yolculara ayrıca yerel yemekler yüklenmektedir. Japon bir yolcu tıpkı kendi kültüründeki Miso Çorbası ile kahvaltısına başlayıp, ardından balık yemeği veya Bibimbap yerken Yeşil çayı ile, Türk yolcusu Omlet ve peynirleriyle Türk çayı eşliğinde kahvaltısına devam etmektedir. Bu entegre olmuş geniş yelpazeli seçeneklerin yardımıyla yolcular hem kendilerine değer verildiğini hissediyor hem de şirkete olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. İslamiyet inancına uygun olarak hazırlanan içerisinde domuz bulunmayan, alkol kullanılmayan, kullanılacak etlerinde kan akıtılarak kullanıp islam şartlarında olması taleplerini karşılayan yemek türüdür. Örnek şirkette üretimi yapılan tüm yemekler müslüman yemeği kriterine uygun şekilde hazırlanmaktadır. Yolcuların sağlığını dikkate alan ve ağız tadını sağlamaya özen gösterilmektedir.

Yemek ikramlarında sağlık açısından ele alınarak ikramların yapılması önemlidir. Yolcuların sağlık durumlarına göre geliştirilen menü aşağıda gösterilmiştir:

Vejetaryen Yemek : Yalnızca sebze ve meyve tüketimi serbesttir. Süt ürünleri dahi beslenmelerinde bulunmaz.

Vejetaryen Lacto–Ovo Yemek: Beslenmelerinde et bulunmayan ama süt ve türevlerinin beslenme listelerine olduğu spesiyal yemek çeşididir.

Vejetaryen Doğu Yemeği : Uzakdoğululara uygun şekilde organize edilen vegan yemekleridir.

Asya / Hint Tipi Vejetaryen Yemek : Bol Hint baharatı ile zenginleştirilmiş vegan yemeklerdir.

Deniz Ürünleri Yemeği: besin değeri yüksek denizmahsullerinden oluşan seçenektir.

Düşük Kalorili Yemek: karbonhidrat ve yağın azaltıldığı, çoğunlukla diyetlerde önerilen spesiyal yemek türüdür.

Az Yağlı Yemek : yağı az olan yemeklerdir.

Az Tuzlu Yemek : Düşük tuz miktarı ile hazırlanan yemek türüdür. Özellikle sağlık açısından sipariş edilen yemek türüdür.

Diabetik Yemek :Şekerin en aza indirildiği yemek durumlarıdır, aynı şekilde sağlık açısından sipariş edilen yemek türleri arasında yer alır.

Sindirimi Kolay Yemek : Sindirim problemi olan yolcular için talep edilen yemek türüdür.

Laktosuz Yemek :Laktöz rahatsızlığı ve olumsuz etki yarattığını düşünen yolcuları veyay süt türevlerini sevmemesinden dolayı talep ettiği spesial yemek türüdür.

Meyveden Oluşan Yemek: bir çok meyvenin sunulduğu, ana yemek olarak bile meyve servis edildiği spesiyel yemek çeşididir.

Glutensiz yemek (GFML) : Tahılların kullanılmaması gerektiği, tahıla hassasiyeti olan yolcuların sipariş ettiği yemek türüdür. Bu yemek için ayrıca GFML ekmeği yüklemesi de yapılır. Diğer ekmeklerle birlikte ısıtılmaması önem arzeder. Diğer türlü alerjik reaksiyona sebebiyet verir.

Çiğ Sebze Meyve Yemeği : çiğ meyve ve çiğ olan sebze ile oluşturulan yemek türüdür.

Bebek Yemeği : Bebekler için yüklemesi sağlanır ve bebek mamalarından oluşur. Sebzeli ve meyveli olmak üzere iki çeşittir.

Çocuk Yemeği : Çocuk menüsüdür, ikiden on yaş grubuna arasındakilere yönelik menüdür. Servise başlandığında çocuk servisi ile başlanmalıdır. Duruma göre eğer çocuk yemeği yüklenmedi ise uçuştaki FC den yardım istenerek çocukların beğenebileceği bir menü istenmeli ve yolcu memnuniyeti sağlanmalıdır.

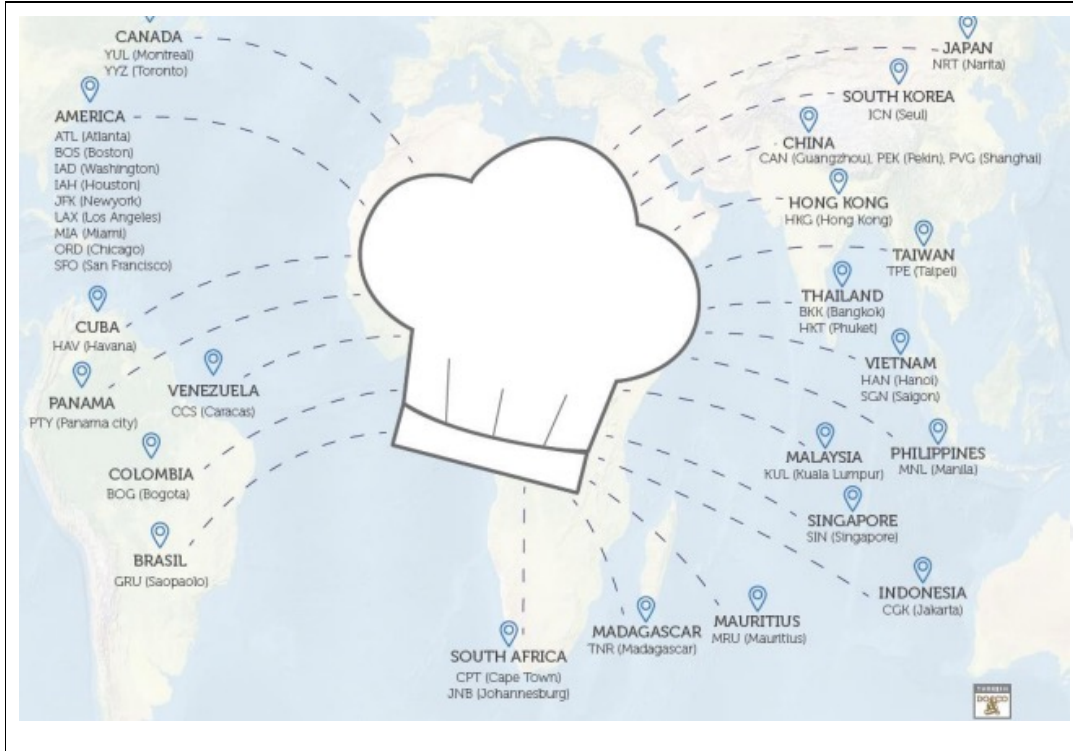
Özel Yemek Kutlama Pastası : Kutlama pastası, özel günü olan yolculara güzel bir hatıra bırakmak için (Doğum günleri, yıldönümleri gibi) özel günler için hazırlanan ve sunulan pastadır; Do&CO ikram kitapçığında yer alan özel yemek isimleridir.

Uçuşta servis çok önemlidir; Dünya sivil hava taşımacılığındaki modern ve hızlı gelişen teknolojinin yolcuya sağlamış olduğu hizmet, ikram ile süslenmiştir.

Turkish Do&Co zaten THY uçaklarında yapılan ikramla ilgili her noktada görev almaktaydı. Ürünün satın alınmasından başlayıp depolanmasına, yıkanmasına, pişirilmesine, tepsilemesine, tek porsiyonluk alüminyum tabaklara konmasına ve uçağa yüklenmesine uzanan yolculuktan sorumluydu. Uçan şef projesiyle birlikte artık uçak içindeki kısma da dahil olarak ve bu proje yolculardan tam destek almıştır. Yolculara yeni bir serüven yaşatmayı amaçlayan ve

artık hazırlanan yemeğin sunumu ve servisini de ekleyen Turkish Do&Co bu iş için seçtiği ve Turkish Do&Co 'da yetiştirilen şefler tarafından yapılmaktadır.

Aşağıdaki tabloya göre Uçan Şeflerin destinasyonları örnek olarak gösterilmiştir. Japonya, Kore, Çin, Tayvan, Tayland, Kanada, Amerika, Vietnam, Filipinler, Küba, Venezuela, Brezilya, Kolombiya, Panama, Endonezya, Güney Afrika, Madagaskar, Singapur, Malezya gibi bir çok ülkeye uçuş yapmaktadırlar.



Şekil 4.1: Uçan Şeflerin hizmet verdiği ülkeler ve uçuşu bölgeler(Turkish Do&Co,2016)

Dünyanın bir çok bölgesinde görev alan Uçan Şefler dünya mutfaklarından özel olarak seçilmiş gidilen bölgenin damak tadı gözönünde bulundurularak hazırlanmış yemekleri BC yolcularına servisini sağlar. YC için de yöresel yemek yüklemesi yüzde kırk civarındadır.

Dünyanın her bölgesinde bir istasyon bulunur ve istasyon şefleri “Uçan Şefler” ler arasından seçilir. “İstasyon Şefleri” nin İngilizce olarak “Catering Chef” ünvanını alan bu şefler her ay periodik olarak o bölgeye uçar ve denetimini sağlar. Her “Uçan Şef” uçuşundan sonra ikram raporunu doldurur; yurtdışında yazılan şikayetler için “İstasyon Şef” leri en kısa sürede o uçuşun geri bildirimini cevaplayıp, aktivasyon alması gerekmektedir.

Uçan Şef'ler her yemek raporu yazdığında azami dikkat gösterip gerekli müdahalelerin yapılması için detaylı rapor gönderirler. Yolcuların yemek sayılarının belirtildiği ve yüklemenin doğru olup olmadığı üzerine ayarlanmış bu rapor sayfasında ayrıca yolcuların yemeği beğenmemesi, yanlış ve eksik yükleme yapılması, kirli ekipman yüklenmesi, yabancı maddelerin çıkması gibi durumlar raporda detaylıca belirtilir.

Zehirlenme oluşumu şüphesi gibi acil durumlarda Uçan Şef'ler kontrol ofisine de en kısa sürede bilgi vermek sorumlulukları arasındadır.

4.3.2. “Uçan Şef” İşe Başvuru ve Mülakat Süreçleri

Dünyada çok az havayolu şirketinin hizmeti olan “Uçan Şef” uygulaması, Türk Hava Yolları'nda 2010 yılından beri müşteri memnuniyetini arttıran en önemli konseptinden biri olmuştur. Türkiye'de bu uygulamada öncü olan ve bir çok havayolu şirketine örnek olan “Uçan Şef” uygulaması artık bazı havayolları şirketlerinde de faaliyet göstermeye başlamıştır.

“Uçan Şef” 'ler 2 veya 4 yıllık üniversite mezunu; en az 2 yıl 5 yıldızlı otel, restoran veya gemilerde çalışmış, 22-35 yaş aralığında, İngilizce ve başka bir yabancı dil bilen; prezentabl, iletişimi kuvvetli, ekip çalışmasına uygun, seyahat etmeyi seven kişilerden seçilmektedir. Şirket ortakları tarafından temel “Uçan Şef” ve “ Temel Uçan Şef” eğitimine tabi tutulur. Başarılı olanlar, eğitim uçuşu sonrası tek uçmaya hak kazanmaktadırlar.

Personelin Tedarik Edilme Süreci şu şekilde işlemektedir.

Personel tedariki, işletmede yetişkinlik ve iş tecrübelerine göre belirli işlerde çalışacak olası kişilerin aranması ve bu kişilerin işletmeye başvurmalarını teşvik edilmesine yönelik işlemler bütünüdür.

Personel tedarik sürecinin amaçları şunlardır:

- a) İşletmenin mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacını belirlemek
- b) En az maliyetle temin edilecek personel birikimi sağlamak.
- c) Personel ihtiyacını gözden geçirerek seçim sürecini etkinleştirmek
- d) Personel devir oranını azaltmak
- e) Yasal sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamak.
- f) Personel tedariki için geliştirilen yeni teknikleri takip etmek

Personel tedarik kaynaklarını başlıca iki kaynaktan gerçekleştirebiliriz.

I. İç Kaynaklardan Tedarik Süreci; Personel kayıtlarının, işgücü envanterinin ve değerlendirme formlarının personel departmanı yöneticisi ile ilgili departman temsilcileri tarafından gözden geçirilmesidir. Ayrıca yeni başarı değerlendirmeleri yapılarak, bir toplantı düzenlenir. Belirttiğimiz belgelerin incelenmesiyle kimlerin sözkonusu işler için uygun olduklarına karar verilir. Ancak seçim biçimsel olarak bildirilinceye kadar, ne olup bittiği hakkında açıklamada bulunulmaz. Bunun dışında yönetici ve amirlerden astlarını gözden geçirerek, uygun olanların isimlerini seçim ve yerleştirme işlemini koordine eden personel bölümüne birdirmeleri istenebilir.

II. Dış Kaynaklardan Tedarik Süreci; Personeli dış kaynaklardan tedarik etme sürecidir. Dış kaynaklar İKY de genel olarak ele alınan kaynaklardır.

- İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri
- İş ve İşçi Bulma Kuruluşları
- Duyurular
- Başvurular (Mektupla ve Şahsen)
- Sendikalar
- Öğretim Kuruluşları
- Zorunlu Hizmet Uygulamaları
- Stajyerler
- İnsan Kaynakları Firmaları
- İnternet

Turkish Do&Co Airline Catering, Uçan Şef pozisyonu için personeli her iki tedarik kaynağını da kullanarak temin etmektedir.

İç Kaynaklardan Personel Tedarik Tedariğinin avantaj ve dezavantajları;

Avantajları :

- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması
- Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması

- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi

- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi

Dezavantajları :

- Başka bir bölüme geçen işgörenin boşluğunun doldurulması ihtiyacı doğar
- İşletmeye yeni fikirlerin girmesini engeller.
- Aranılan aday bulmak her zaman mümkün olmayabilir.
- Adaletsizliğe ve ayrımcılığa neden olabilir. Hali hazırda var olan eşitsizliği daha da güçlendirebilir.

- Diğer organizasyonlarda tecrübe edilmiş taze kan fırsatı kaçırılabilir.

Dış Kaynaklardan Personel Tedariğinin avantaj ve dezavantajları;

Avantajları:

- Organizasyona yeni bir kan katılması
- Kurumda vitrin değişikliği
- Mevcut yetenek ve fikirlerin dışında yeni bakış açılarının ortaya çıkması ve yeni yaklaşımların kuruma kazandırılması

- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması

Dezavantajları:

- İşletme açısından değerlendirme sürecindeki zaman kaybı
- Dışardan yeni bir personel alma maliyeti oldukça yüksektir.
- Doğru kişiyi seçmek, iç kaynaklardan tedariğe göre burada daha zordur.
- Bütün işe alma çabaları olumsuzlukla sonuçlanabilir, yanlış seçim yapılabilir.

İlan Kanalları;

• Hedeflenen süre içerisinde (12 ay boyunca, eğitim başlangıç ve bitiş tarihleri göz önünde bulundurularak) her ayın 5inde başlayıp 25ine kadar yayında kalacak olan Uçan (Servis) Şef pozisyonu için Kariyer.net ile anlaşma sağlanmıştır.

• Turkish DO&CO ve Türk Hava Yolları resmi sitelerinde Kariyer Fırsatları adı altında hedefe bağlı olarak ilanlar yayınlanmaktadır. Uçan (Servis) Şef pozisyonu için iş ilanı aşağıdaki şekildedir.

Firma Tanıtımı: 2007 yılından bu yana, Atatürk Havalimanında hizmet veren Turkish DO&CO, Türk Hava Yolları başta olmak üzere birçok havayoluna Catering hizmeti veren bir şirkettir.

İşin Tanımı : Türk Hava Yolları ile ortak yürütülen bu projede, Uçan (Servis) Şef, dış hat servisinde yolcu yemeklerinden ve servis akışından sorumlu kişidir.

Adayda Aranacak Nitelikler:

- En az 2 yıllık Meslek Yüksek Okulu mezunu olmak
- İyi derecede İngilizce ve Türkçe konuşabilmek
- Takım çalışmasına uyumlu, iletişimi güçlü ve koordinasyonu güçlü olan
- Mutfak ve Otelcilik sektöründe en az 2 yıl tecrübeye sahip
- Seyahat engeli olmayan
- 160 cm ve 180 cm boyları arasında ve boy – kilo endeksi birbiriyle orantılı

İlan kaynakları aracılığı ile gelen tüm Özgeçmişler aday havuzunda toplanır. İnsan Kaynakları İşe Alım Uzmanı, eğitim koordinatörlükleri ile görüşerek, işe alım görüşmesi yapacak kişilerin isimlerini belirler. İş ilanında belirtilen kriterlere uymayan adaylar elenir.

İşe alım süreci şu şekilde gerçekleşmektedir;

- İlanın açılması
- İlanı gelen başvuruların değerlendirilmesi
- İlanı çıkan pozisyon için gelen başvurulardan aday havuzu oluşturulması
- Belirtilen kriterlerin bir veya birkaçına uymayan adayların havuzdan ayıklanması
- Uygunluğuna inanılan adayların listesinin oluşturulması

- Adaylara mail olarak İşe Alım Sürecine dahil olduklarına dair bilgilendirme maili atılması
- Şirketin kendi bünyesinde bulunan IT (Bilgi İşlem) Departmanının hazırladığı 'Pratik Ön Görüşme' adı verilen içerisinde Eğitim Departmanı tarafından hazırlanan soruların bulunduğu video içerikli mail'in adaylara gönderilmesi
- Pratik Ön Görüşme mailinin ilgili eğitim uzmanlar tarafından değerlendirilmesi
- Değerlendirme sonucu, görüşmek istenilen adaylar için randevu verilmek üzere, sistem üzerinden randevu günü, saati ve lokasyon olmak üzere belirlenir.
- Sisteme girilen randevu talebi, İnsan Kaynakları İşe Alım Uzmanın ve Çağrı Merkezindeki yetkilinin ekranına düşer.
- Sistemde belirtilen randevu bilgilerine göre, çağrı merkezi yetkilisi adayı arayarak adaya randevu günü, saati ve lokasyon hakkında bilgi verir.
- Çağrı merkezi yetkilisi, Eğitim departmanı tarafından hazırlanan sorulara göre adaya kısa bir telefon mülakatı uygular. Bu uygulamanın amacı, adayın diksyonunu ve ses tonunu sorgulanır.
- Bu görüşmelerin sonunda, aday ile ilgili tüm bilgiler görüşme yapacak görüşmecinin mailine, randevu alındığına dair otomatik bilgi maili sistem tarafından gönderilir.
- Randevu günü, kişi şirketin girişinde güvenlik tarafından karşılanır, kişinin kimlik bilgileri alınır, içeri giriş için kaydı oluşturulur, güvenlik tarafından ilgili birime haber verilir ve içeri alınır.
- İçeri alınan adaylar lobi alanında beklemeye alınır. İk yetkilisi tarafından karşılanır ve sırayla mülakat görüşmesine alınmaya başlanır.
- Sırası gelen aday, İK yetkilisi tarafından görüşmeye alınır. (Özgeçmiş hakkında, hedefleri hakkında, Kişisel özellikleri hakkında hem İngilizce hem de Türkçe görüşme yapılır.
- Görüşmeden çıkan adaya sürecin devam ettiği ve olumlu yada olumsuz haber verileceği belirtilir.
- Süreci devam eden adayları için bir liste düzenlenir.

- Çağrı merkezi yetkilisine asıl liste yollanır ve olumlu geçen adaylar tekrar görüşme için randevu düzenlenir.

- 2. Görüşmeye gelen adaylar, departman yöneticileriyle mülakata alınırlar.

- 2. Görüşme sonucu olumlu olan adaylar için yeni bir liste düzenlenir.

- Adaylara süreçlerinin olumlu olduğu bilgisi verilir 3. görüşme(ücret) için randevu verilir.

- Ücret görüşmesi için gelen adaylar toplu görüşmeye alınır. İK yetkilisi tarafından hazırlanan bir slayt ile pozisyon için belirlenmiş olan standart baz maaş, bacak ücretleri, yakıt parası, uçuş ücretleri hakkında bilgiler verilir.

- Ücret görüşmesi olumlu geçen adaylar, İK yetkilisi tarafından birebir görüşülerek sözleşmeleri hakkında bilgilendirme yapar, sözleşmeler imzalanır, gerekli olan evrakların listesi ve sağlık kontrolleri için yapılacak testlerin listesi verilir.

- Adayların sağlık kontrolleri yapılır.

- Adaylar evraklarını teslim etmeye geldiğinde, sağlık raporları şirket bünyesinde bulunan sağlık departmanı tarafından kontrol edilir.

- Belirtilen eğitim tarihinde başlamak üzere adaylar şirketten ayrılır.

- Eğitim önce şirket tanıtımı, iş güvenliği eğitimi, hijyen eğitimi, güvenlik eğitimi ve mail eğitimi verilir.

- İkrım Servis eğitimi ve sınavlarda başarılı olan ,eğitim uçuşlarından geçer not almış çalışanlar Uçan Şef olmaya hak kazanırlar.

Uçan Şef çalışanlardan aranan temel yetkinlikler :

- Hizmet Yönelimi: Tüm çalışmalarında vatandaşa ve çalışanlara iyi hizmeti ön planda tutar.

- Kurallara ve Düzenlemelere Uyum: Görevi ile ilgili düzenleme ve kuralları öğrenip işleri bunlara uygun olarak yapmaya gayret eder.

- Tedbirlilik: Hataların oluşmadan önlenmesi için tedbirler alır veya alınması için bildirimde bulunur.

• Verimlilik: Çalışmalarında verimliliği ön planda tutar. Malzemelerini ihtiyaca yönelik tasarruflu kullanır.

• Ekip/Takım Çalışması: İşbirliği ve dayanışma içinde çalışarak ekibin hedeflerine ulaşmasında aktif rol alır. Çalışma arkadaşlarıyla arasındaki etkileşimi olumludur, uyumlu ve geçimli bir tavır sergiler.

• Strese Dayanıklılık: Bireysel problemler ile otorite, liderlik, güç, hedefler ve terminler gibi iş kaynaklı nedenlerle artan stresini işine ve ekip arkadaşlarına yansıtmaz ve başa çıkmasını bilir.

• Motivasyonu Yüksek: Motivasyonu yüksektir. Yüksek tempoda çalışır ve yapması gereken işleri hızlı bir biçimde bitirir.

Teknik Yetkinlikler :

• Rapor Hazırlama: Görev alanına giren konularla ilgili çeşitli muhteviyatta raporlar hazırlama konusunda bilgili ve tecrübelidir. (Uçuş sonrasında uçuşa dair tüm bilgileri kapsayan bir rapor hazırlamakla yükümlüdür.)

• Sistemli Çalışma: İşleri, hataları ve zaman kaybını en aza indirecek ve standardize edecek şekilde organize ederek çalışır.

• Strese Dayanıklılık: Bireysel problemlerden veya işten kaynaklanan stresini işine, çalışma arkadaşlarına yansıtmaz ve stresle başa çıkmasını bilir.

Yönetsel Yetkinlikler :

• Detaylara Önem Verme: İşle ilgili detayları doğru bir şekilde ele alır, bütüne bakarken detayları gözden kaçırmaz ve sorumluluk gösterir.

• Zaman Yönetimi: Tüm faaliyetlerin arzulan zamanında gerçekleşmesi için çaba harcar, zamanı çok önemli kaynak olarak değerlendirir ve yönetir.

Diğer Özellikler:

- Davranışsal Gereklilikler :

• Uçak içindeki takım çalışmasına uyum sağlamak

• Servis akışında bir sonraki adımı planlamak

- Yolculara güler yüzlü hizmet vermek
 - Yolculara anlayış ve çözüm odaklı yaklaşmak
 - Beceri Gereklilikleri :
 - EĞİTİM: En az 2 yıllık Meslek Yüksek Okulu mezunu olmak
 - DENEYİM: Mutfak ve Otelcilik sektöründe en az 2 yıl tecrübeye sahip olmak,
 - ÖZEL BİLGİ VE BECERİLER: İyi derecede İngilizce ve Türkçe konuşabilmek,
 - Çaba Gereklilikleri :
 - Bedensel Çaba: Radyasyon etkisi altında min. 1 saat max. 8 saat ayakta çalışmak,
 - Zihinsel Çaba: Stres altında çalışabilmek,
- Çalışma Koşulları Gereklilikleri
- İş Ortamı: Uçak koşullarında iş yapabilmek (motor sesi, uçağın hareketiyle birlikte sallanma)
 - İş Riski: Bel ve boyun rahatsızlıkları, uykusuzluk, jetlag, hava değişiminden kaynaklanan rahatsızlıklar ve ölüm.

Teste Tabi Tutulması Gereken Özellikler :

Stres altında çalışabilmek, bu özellik için adaylara stres mülakatı uygulanır.

• Adayın en zor durumlarda bile paniklemeden soruları pratik şekilde çözebilme yeteneği olup olmadığını, strestli çalışma ortamlarında nasıl tepkiler vereceğini ölçmek adına uygulanır.

• İyi derecede İngilizce ve Türkçe konuşabilmek, bu özellik için adaylara Eğitim departmanı tarafından hazırlanmış İngilizce testi uygulanmaktadır.

• Adayın dil bilgisinin ne seviyede olduğunu belirlemek amacıyla Eğitim departmanı tarafından hazırlanan mesleki İngilizce testi uygulanır.

• Davranışsal gereklilikler için eğitim departmanı tarafından hazırlanmış olan kişilik envanteri adaylara gönderilir.

4.3.3. Uçan Şeflerin Eğitim Süreçleri

“Uçan Şef” eğitimleri süreklidir. Özellikle güvenlik eğitimlerini kapsamaktadır. Şirket ortakları tarafından verilen eğitimler daha çok tekniktir.

Eğitimin ilk haftası:

- Şirket oryantasyonu,
- “Uçan Şef” pozisyonunun tanıtımı, “Uçan Şef” neden var, “Uçan Şef” nasıl çalışacak gibi soruların yüzeysel cevaplanması,
- Apron eğitimi ve üniforma ölçü verme günü,
- Önceki günün kısa tekrarı, ikramda kullanılan araçların eğitimi tekrar edilir.
- Yerde yapılacak hazırlıklar, yerdeki yükleme kontrolü denemesi, özel yemekler (Special Meal -SPML) hakkında bilgilendirme.

Eğitimin ikinci haftası :

- Gecen haftanın tekrarı ile başlayıp, yemek eğitimi Do&Co da sunulan yemekler, içerikleri, hangi aralıklarla yemek yüklemelerinin değiştiği, toplamda her hafta değişen yemek rotasyonları hakkında bilgi, değişen rotasyonlar ve bilgileri, servisin ilerleme standardı ve trolleylerin organizasyonu, Avusturya versiyonu ile bitmektedir,
- Uçaklar hakkında bilgilendirme, servis hakkında bilgilendirme,
- Servis hakkında sınavların yapılması; kahvaltı servisi eğitimi ve kahvaltı servisi sınavı.
- Eğitimlerin ders konularına göre tekrarı,

• Eğitimin üçüncü haftası :

- Organizasyon eğitimi, ekipman departmanı çalışanları ile tanışma. çalışma ve hazırlıkların yapıldığı yerleri görme; uçuş hareket uzmanlığı(dishpatch) departmanı ile tanışma ve diğer departmanlar ile tanışma ardından eğitim yerine geçip tekrar servis rutininin uygulamalı tekrarı,
- Gece servisi, gece servisi hazırlık basamakları, gece servisi yemek çeşitleri ve bu yemeklerin ısıtılma süreleri ve sunumları eğitimi. Business Class (BC) servis hazırlıkları, tatlı trolleyi servis hazırlıkları,
- Atıştırmalık servislerin hazırlanması ve düzeni,
- Yemek ısıtmaları ve tabaklama sınavları,
 - Teorik ve pratik sınavlar.
 - İlk yardım ve güvenlik eğitimleri alınmaktadır.

“Uçan Şef”ler yerdeki eğitimlerini başarılı bir şekilde bitirdikten sonra eğitim uçuşuna gönderilirler. İlk eğitim uçuşunda eğitmen şef yol göstericidir; kişinin uçağa ve uçaktaki çalışmasına adapte olup olmadığı gözlemlenir.

“Uçan Şef”ler zorunlu yanında taşınması gereken evraklara, yedek üniformasına, çantasının kurallara uygunluğuna, şirket tarafından verilen tüm güncelleme, bilgilendirmelere ait evraklarına ve son olarak “Uçan Şef”nin üniforma bütünlüğüne ve kurallarına uygun olup olmadığına bakılır. “Uçan Şef” artık ekip toplantısına katılabilir. Toplantıda gidilecek destinasyon hakkında bilgilendirme yapılır ve görevlendirme numarası verilir. Uçak içi hazırlıklara başlanır. İniş öncesi hazırlıklar ve uyulması gereken kurallardan bahsedilir. Daha önce eğitimini aldığı konuların uygulamasına geçilir.

Bu konuların da üzerinden geçtikten sonra servis başlar , ara servis, dönüş için hazırlıklar yapılır ve son servis gerçekleştirilir. Yolcu memnuniyetleri sorulur ve iniş hazırlıklarına başlanılır. Uçak park yerine ulaştıktan sonra "Yolcu uğurlama" yapılır. Ardından sorumlu amir tüm ekibi toplayıp yolculuk hakkında brifing (Debriefing)(kısa toplantı) verir ve ekip ayrılır.Kısa toplantı sonrası; tekrar dikkat edilmesi gereken konular ve sorunlardan bahsedilir ve ekip vedalaşması gerçekleşir.

Eğitmen şef, eğitim uçuşunun raporunu doldurur. Şeffaflık adına tüm konular resimlerle desteklenir, sonuçlar belirtilir ve uçuş tamamlanmış olur.

4.3.4. Uçan Şef ‘lerin Yapması Gereken Yükümlülükler

Uçak kalkışından sonra “Uçan Şef” tüm prosedürleri uygun olarak uygular. Daha önce eğitim kitaplarına göre belirtildiği şekilde sorumluluklar yerine getirilir. Rutin görevlerini yapmak zorundadır. Bunlar arasında yeme-içme servislerini yerine getirme gibidir. Kalkıştan önce ve sonrasında da kabin amiri ile kısa toplantılara katılır ve gerekli tüm hazırlıkları yapmakla sorumludur.

Uçakta ikramın önemi zaman faktörüne bağlı olarak “Inflight Service” uçakta sunulan tüm ikramı kapsar. Firmaların Sivil Hava Taşımacılığında ön sırada yer almaları yolculara sundukları incelikli ikram doğrultusunda ilerler. Uçak yolculuklarında basınç dolayısıyla çok fazla sıvı kaybedilir, bunların takviyesi çok önemli olup bu kayıpların karşılanması gereklidir. İkram hizmetlerinin ne kadar büyük bir faktör olduğu bu noktada daha çok ortaya çıkar. Çalışma prosedürü, sunulan yiyecek servisi, kuralları, sunulan ürünlerin çeşitliliği ve yolcu genelinin

özelliğine yönelik seçilen yemekler uçak firmasının tercih edilmesinde etken sağlamaktadır. Bunun yanısıra ikram fizyolojik ve psikolojik olarak da yolcuların etkilenmesini sağlar. Seyahate başlamadan önce geçen süreçte valizler, giriş işlemleri ve diğer konular sebebiyle yolcuların yiyecek ihtiyaçları doğar, bu noktada yolcuya iyi bir servisin güzel bir sunumla gerçekleştirilmesi kişiyi yolculuğa hazırlar ve rahatlamasını sağlar. Psikolojik olarak da insanlarda uçak içinde oluşan stres, rahatsızlık, huzursuzluk gibi endişeler ikram ile birlikte dikkatlerinin dağılmasını sağlayacaktır. İkram planlaması yapılırken uçağın hangi ülke ve bölgeye gittiği, uçuşun gece mi gündüz mü olduğu, ikram alma noktası, yolcu portföyü(beslenme alışkanlıkları) gibi hususlara dikkat edilerek uygun bir menü planlaması yapılması gerekmektedir. Örneğin, öncü bir havayolu firmasında Uzak Doğu uçuşlarında omletten farklı yöresel kahvaltı seçeneği "Congee" (uzakdoğu çorbası) yüklemesi yapılması yolcuların memnuniyetini artırmak üzere yapılan bir uygulamadır.

Uçak kalkıştan sonra düz uçuşa geçtiğinde yiyecek servisine başlanır, bu sürenin az olduğu durumlarda daha pratik servisler yapılmalıdır. Yolcu beslenme kutusu (İçerisinde sandviç, kek, salata, tatlı ve su bulunur. Ek olarak yolcuya sadece çay ve kahve sorulur.) örnek verilebilir.

Uçakta servis sırasında iş kazasını önlemek için iş güvence prosedürlerine uyulması çok önemli bir faktördür. Servis genellikle havayolunun belirtilmiş olan çalışma talimatı çerçevesinde yapılır. Servis yapılırken ekip çalışanlarının yüzü yolcuya dönük olmalıdır. Yolcularla yüzyüze iletişime geçilmeli ve gerekli durumlarda yolculara tüm seçenekler sayılmalıdır. Servis esnasında güleryüzlü, nazik ve kibar olunmalıdır. Servis esnasında koridora dökülen ürünler hemen toplanmalı, servis cam kenarından koridora doğru devam eder; eğer bayan ve çocuk varsa öncelik onlara tanınmalıdır. Uyuyan yolculara talep ettiklerinde iniş anonsu yapılmadıysa uyandıklarında yemek servisi sunulmalıdır. Görme engelli yolculara özel olarak yardımcı olunmalı ve her yolcuya “afiyet olsun” denmelidir. Kabin memurları ekip işi şeklinde çalışmalı ve birbirlerine yardımcı olmaları gerekmektedir. Uzun süreli uçuşlarda zaman problemi olmadığından, servisi çok çabuk bitirmeye çalışıp yolcuların rahat yemek yemelerini engellemek yolcuları rahatsızlık vereceğinden güzel bir servis sunulsa da yolcuların memnuniyeti azalacaktır. Yolcuların ekstra istekleri bekletilmeden yerine getirilmesi, kabinleri boş bırakılmaması, servis yapılırken sıcak olarak servis edilmesi gereken ürünlerin sıcak olup olmadığının kontrol edilmesi şirketin prestijini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Bir Hava Yolu şirketinde ne kadar iyi hammadeden en güzel yemeklerin oluşumu sağlansa da sunumuna azami dikkat gösterilmeyen

hiç bir yiyecek tam anlamıyla memnuniyetin oluşumuna olanak sağlamaz. Bu durum yemek kalitesini arttırdığı gözlenmektedir.

Yolcu memnuniyetinin servis sürecinin her aşamasında sağlanması toplam kalite yönetim anlayışıdır. Hizmet sektöründe yer alan havayolu işletmelerinin önemle üzerinde durmaları gerekir.

4.3.5. Uçan Şef'ler (Flying Chef/Flying (Service) Chef Planlaması:

Uçan Şef'lerin planlanacağı hatlar, uçak tipleri ve planlama sayısına ilişkin seçim kriterleri ve kararlar tedarikçi ikram firmasına bildirilen kriter ve kararlar doğrultusunda "Uçan Şef" uçuş planlama departmanı tarafından belirlenir ve ilgili personele iletilir.

4.3.6. Uçan Şef'ler için Üniforma Kuralları

"Uçan Şef"ler için tedarikçi ikram firması tarafından belirlenmiş olan üniforma kuralları ve şeflerin yanlarında taşımakla yükümlü oldukları malzeme kuralları vardır. Bu kurallar belirtilen prosedürlere göre uygulanır. Genel olarak kişisel temizlik ve hijyen kuralları geçerli olduğundan üniformalar temiz, ütülü ve düğmelerin tam olmasına kadar dikkat edilir. Uçan Şef'lere ait önlük ve şapka Uçan Şef şapkasıdır. Uçan Şef'lerin üniformaları ve şapkasının özel tasarımı yolcular tarafından ilgi ile karşılanmaktadır. Özel bir modaevi tasarımcısı tarafından çizilmiştir. Şirket yedekli olarak temin eder. Temizliğinden Uçan Şef sorumludur. Temiz ve ütülü olmak zorundadır. Kabin bagajında taşınması gereken eşyalarda belirtildiği şekilde olmalıdır. Mutlaka dükümanlar, el kitapçıkları temin edilmelidir.

4.3.7. Sosyal Medya Paylaşım Kuralları

Toplu erişime açık olan paylaşımlar, yapılan iş ve Ortaklık yerleşkelerine ilişkin bilgilerin ifşa edilmesine kaynak oluşturduğundan güvenlik zaafiyetine sebep olacağı için sosyal medya hesaplarından üniformalı olarak fotoğraflarını paylaşmalarına izin verilmemektedir.

4.3.8. "Uçan Şef"lerin Servis ve Hizmet Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirmesi

Kabin Ürün ve Hizmet Yönetimi Prosedürü çerçevesinde tanımlanan kabin içi ikram ve ürün hizmetine yönelik faaliyetler kapsamında "Uçan Şef"lerin servis ve hizmet performansları ölçülerek değerlendirilir. Yolcu geri bildirimlerinde yolcu teşekkür ve şikayetler mutlaka

değerlendirmeye alınır ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar başlatılır. Diğer Geri Bildirimler, Uçan Şefler ile ilgili uçuş geri bildirimleri e-posta ile iç müşteri geri bildirimleri ise elektronik anket ile iletir. Uçan Şeflerin servis ve hizmet performansının ölçülmesi ve değerlendirme sonuçları ve bu hizmetlerin iyileştirme faaliyetleri Kabin Ürün Müdürlüğü, İkram Anlaşmalar Müdürlüğü ve tedarikçi ikram firması arasında ele alınır. Yapılan aksaklıkların nasıl giderileceği konusuna da değinilir. Bu anlamda uygulanan iyileştirmeler anlaşmaya yönelik olarak geri bildirimle sonuçlanır. İlgili uçuşta geri bildirimleri almak ve iyileştirme faaliyetinde bulunmak önem arz etmektedir. Performans değerlendirmeleri hem işe devam etmek adına hem terfi adına büyük önem arz eder.

Uçan Şefler elektronik form üzerinden, servis uygulamaları değerlendirme formu, yolcu geribildirimleri ve elektronik posta yoluyla yapılan geribildirimler üzerinden servis ve hizmet performansı ölçülerek, değerlendirilir.

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla, ortak şirketler uçuşlarda görevlendirilmek üzere kabin personeli dışında, Uçan Servis Şef'leri görevlendirmektedirler.

Kabin personeli dışında, kabinde görev alan Uçan Şefler FC/ F(S)C'lerin uçak içi görev tanımlarını, uçuş görevi boyunca sorumluluklarını ve görevlendirilme faaliyetleri şirket tarafından verilmektedir. Tüm güncellemeler, yenilikler, değişimler ve sorumluluklar belirtilmektedir.

Uçan Şefler' ler operasyon acil durum anında, kabin ekibi üyesi dışında görevlendirilebilen yardımcı yolculardır. Herhangi bir acil durumda eğitimlidirler.

Uçan Şef Kontrollük Masası: Takım Liderlerinin, uçuş öncesi Uçan Şef, FC/ F(S)C'lerin uçuşa uygunluğunu kontrol eder.

“Uçan Şef” 'nin sorumluluğu, kabin içi ürün ve hizmet sunumunun uçuş boyunca standartlar çerçevesinde uygulanmasının prosedürde tanımlı usullerin uygulanmasının sağlanmasından seferin kabin amiri ve Kabin Hizmetleri Başkanı'na karşı ve kendi şirketine karşı sorumludur.

“Uçan Şef” / F(S)C’lerin belirlenen uçuşlara tedarikçi ikram firması tarafından atanmalarının ardından, uçuş görevlerinin oluşturulmasından Ekip Planlama Başkanlığı, uçuş operasyonu sürecinde çalışma sahalarına yönelik eğitimlerinin verilmesinden Uçuş Eğitim Başkanlığı/Kabin Eğitim Müdürlüğü sorumludurlar.



Uçuş ile ilgili diğer kavramların tanımları:

Jet Lag Sendromu: Hava yolu(uçak) seyahatlerinde hızlı zaman değişimine vücudun hemen adapte olamaması ve vücut üzerinde bazı sorunlar ortaya çıkarmasına Jet-Lag etkisi denir. Bu durum insan biyolojik saati ile yerel saati uyumsuzluğu (beynimizin hipotalamus bezi) sonucu oluşur.

Motion Sickness: Taşıt tutması durumu

.ER: Uzun menzilli uçuş demektir (Extended range), genellikle Uçan Şefler uzun menzilli uçuşlarda görev alırlar. Okyanus aşırı yolculuklardır.

Onigiri: Deniz yosununa sarılı pirinç lapası ortasında da Balık/erik bulunan özellikle Japonya gibi Uzakdoğu ülkelerinde yolculara ikram edilen atıştırma malıdır. Bir çok Japon yolcu ara servis olarak sandviç yerine Onigiri tercih eder.

CMT: Cabin managing terminal

Tray: Tepsi. BC(Business Class / Üst sınıf yolcu)ve YC (Economy Class /Ekonomi Sınıfı) için kullanılan, sıcak yemek ve/ veya ordövr tabaklarının bulunduğu tepsilere dir. BC yolcularına tepsi ile servis yapılacaksa tepsilere masa örtüsü serildikten sonra ikramlar konur ve servis edilir.

Trolley: Uçak arabası, uçakta dağıtım yapılan kulaklık, terlik, içki, gazete, yemek dağıtım gibi bir çok dağıtım için kullanılır. Full size trolley, half size trolley, foldable trolley olarak üç trolley çeşidi vardır:

Full size trolley: BC için 1/1; YC için 1/3 yemek tepsilerinin bulunduğu iç ve dış hatlarda en çok kullanılan trolleydir. İçki için çekmecelere(drawer) içkiler şişelerle konur ve sadece içkilerden oluşan trolleyler hazırlanır. Bu trolleylerde yalnızca alkolsüz ve alkollü içecekler bulunur. Servis esnasında ihtiyaca göre drawerlara çok giden içecekler konularak servise çıkılır. Arka tarafındaki delikli haznesi air chillerin aktif işlemlerini sağlayıp içeceklerin soğuk muhafaza edilmesini sağlar.

gerekir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Küresel ölçekli işletmeler açısından büyük önem taşıyan insan kaynakları uygulamaları ışığında kariyer geliştirme fırsatlarının yaratılması kariyer yönetiminin rolünü ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada, havayolu işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamalarında yeni bir meslek dalı olarak havayolu işletmelerinde kendi meslek standartını oluşturarak eğitim ve tecrübe düzeylerine göre farklılığı ifade eden ve havayolu işletmelerinde unvan olarak yer alan “Uçan Şef” örneği ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarından elde edilen bulgular ise; DO&CO Kurucusu ve CEO'su Sayın Atilla Doğudan ve Turkish Do&Co Flying Chef Koordinatörü Sayın Balkız Balam Cerrahoğlu ile yapılan görüşmeler ve literatürdeki konuyla ilgili teorik ve uygulamaların ışığında “Uçan Şef”in gastronomide yeni meslek dalı ya da havayolu işletmelerinde unvan olarak diğer mesleklerden ve unvanlardan farklılığı görülmüş olup bu durum tezimizin kariyer yönetim uygulamalarında özgün bir çalışma olduğunu göstermektedir. Vaka çalışması, genelleştirilebilirlik üzerinde değil; daha ziyade, incelenen durumun gerçekliğinin doğru beyanı, özellikle de kurulların nasıl işlediğine dair bir iç görüş elde etmek üzere, modellemelerin kullanıldığı araştırmalara yönelik tamamlayıcı bir bakış açısı sağlamaya yoğunlaşmıştır (Barka ve Bonnafous-Boucher,2015). Günümüz genç nesillerin kariyer hayallerinde yer alan “Uçan Şef” araştırması bir örnek çalışma olarak merak edilmektedir. Ayrıca sektörde de ihtiyaç duyulan bir meslek olarak yer almaktadır. Havayolu işletmeciliğinde diğer unvanlardan farklı prestij ve imaj yaratan “Uçan Şef” unvanı örneğinde bireysel ve örgütsel kariyer geliştirmede önem arz etmektedir. Havayolu işletmeciliğinde kullanılan “Uçan Şef “ unvanına sahip kişiler;

- Yapılan iş
- Görevler ve sorumluluklar
- Aldığı ücret
- Görmüş olduğu eğitim ve sahip olduğu tecrübe bakımından başka unvanlar taşıyanlardan farklı olduğunu göstermektedir.

Koçel'e göre (2014) bu dört unsuru bünyesinde toplayan unvan, kişiler ve toplum tarafından farklı prestij düzeylerinde algılanmaktadır. İşletme yönetimi uygulamalarına bakıldığında,

konunun her zaman yukarıda söylendiği gibi olmadığı verilen unvan bu dört unsur ilişkisi gözlemlenmediği ve şahıslara göre unvanların üretildiği görülmektedir. Kariyer hedefleri belirlenmenin önemi ve hangi bileşenlerden oluştuğunu gösteren yetkinliklerin belirlenmesi de ayrıca meslek seçimini etkileyecektir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışına göre, insan üretim araçları içinde en değerlisidir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik bu kaynağın etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. O halde bu kaynağın bütün ihtiyaçları dikkate alınmalı ve tatmin edilmelidir. Ancak bu şekilde örgütsel etkinliği, verimliliği ve performansı artırılabilir. İnsanın etkinliği ve verimliliği kişisel ve örgütsel ihtiyaç, istek ve beklentileriyle paralellik göstermektedir. Çalışanların en önemli ihtiyaçlarından birisi de kariyer yapmaktır. Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde kariyer yönetimi önemli bir araç olarak kullanılabilir. Bu nedenle örgütler kendi kariyer planları ile çalışanların kariyer planlarını uyumlaştırmalı, hem kendi kariyer planlarını hem de çalışanların kariyer planlarını geliştirmek için esaslı bir kariyer yönetimi sistemi oluşturmalıdır. Kariyer geliştirmede bu sistemin içinde yer alarak sistemin sürekliliği sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu bağlamda “Uçan Şef” unvanı ya da meslek dalındaki gelişmeler önemlidir.

Kariyer yönetimini etkin bir biçimde kullanamayan örgütler pek çok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Pek çok çalışan kendi kariyeri için bir gelecek görmediği örgütü en kısa sürede terk etmek isteyecektir. Bu durum örgütsel iklimin, kültürün, iletişimin ve güvenliğin bozulmasına yol açacaktır. Sonuçta örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans düşecektir. Etkin bir kariyer yönetimiyle örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans yükseltilebilir. İnsan kaynağının yönetimiyle ilgili ortaya çıkan gelişmeler neticesinde örgütlerin kariyer yönetimi anlayışı da değişmiş, planlı ve bilinçli bir uygulama çerçevesinde çalışanların kariyer ihtiyaçları karşılanmaya başlanmıştır. Gelişen insan kaynakları yönetimi anlayışıyla birlikte, bireyleri kariyer geliştirmede kendi haline bırakan personel yönetimi anlayışı terk edilerek, hem örgütsel kariyer planlanmış hem de bireysel kariyer planlarına örgütsel destek sağlanmıştır. Ayrıca bütün bu çalışmalar geniş bir perspektifle ele alınmakta ve değerlendirilmektedir.

DO&CO Kurucusu ve CEO'su Sayın Atilla Doğudan ve Turkish Do&Co Flying Chef Koordinatörü Sayın Balkız Balam Cerrahoğlu ile yapılan görüşmeler ve/veya şirket hakkında elde edilen bilgilerden başarılı bir tablo ile karşı karşıya kalındığı ve bu başarının devamı görülmektedir. Türk hava yolları ile yüzde 50 yüzde 50 pay eşitliği ile THY DO&CO İkram

Hizmetleri A.Ş adı altında ortak bir şirket kurularak satış cirosunu her yıl arttırmakta, ödülünden ödüle koşmakta, finansal göstergelerin dışında da insan kaynakları yönetiminde de başarılı olduklarını göstermektedir. Müşteri memnuniyeti, yenilikler, en iyi ürün ve servis standartları, müşteri etkileşimi ve iyi eğitim almış, yüksek motivasyona sahip çalışanlara sahiplik başarı göstergeleridir. DO & CO çalışan memnuniyetini artırmak için çalışanlarının gelişimine sürekli önem vermektedir. DO & CO Aktiengesellschaft 2016/2017 Mali Yılı 1 Nisan 2016 – 31 Mart 2017 Hesap Dönemi Bağımsız Denetimden Geçmiş Konsolide Finansal Tabloları dışında DO & CO Akademi'deki profesyonel eğitimler sadece DO & CO hizmetlerinin kalitesini sağlamakla birlikte, çalışanlarının doğru ekipmanlar aracılığıyla güvenliğini de esalamaktadır(http://www.doco.com/Portals/8/berichte/jahres-und-quartalsberichte/tr/q4_2016.pdf). Aşçıların eğitimi son teknolojiden yararlanılarak görüntülü video-eğitimler düzenlenmektedir. DO & CO'nun 30 gurme mutfağı ile havayolu ikram hizmetleri sektörüne premium segmentte yeni standartlar getirmiştir. DO & CO'nun müşteri portföyü birçok havayolu şirketinden oluşmaktadır. Bunların arasında Austrian Airlines, British Airways, Emirates, Türk Hava Yolları, Etihad Airways, Cathay Pacific, Qatar Airways, Singapore Airlines, Air France, South African Airlines, LOT Polish Airlines, Oman Air, Ukraine International Airlines, Royal Air Maroc, Korean Air, EVA Air, Egypt Air, Royal Jordanian, China Airlines, NIKI, Pegasus Havayolları, Asiana Airlines ve kısa bir süredir Lufthansa ve Thai Airways gibi önemli müşteriler yer almaktadır. Şirket kurucusu Doğudan'ın girişimcilik ruhu ve yenilikler açık olma isteğiyle sürekli gelişen şirket hedefleri “ DO & CO Şirketi'nin Rekabet Avantajları Premium havayolu ikram hizmeti bölümünde ”tek tedarikçi“ konumu ile yaratıcı ve yenilikçi ürün yönetimi müşterilere bütünlükçü çözümler sunulmasıdır” .

Gastronomi kavramı oldukça köklü geçmişe sahip bir bilim dalını ifade etmesine rağmen, günümüzde sunduğu iş olanakları açısından da değerlendirilmesi gerekli bir sektördür. Diğer tüm yiyecek ve içecek hizmetleri alt sektörleri gibi, gastronomi sektörü de benzer istihdam sorunlarını bünyesinde barındırır. Bunlara ek olarak, özellikle ülkemizde bu alanda verilen eğitim ile ilgili yaşanan sorunlar nedeniyle, kariyer tercihi olarak insanların öncelik verdiği bir sektör olmakla birlikte, nitelikli iş gücünün sağlanabilirliği pek de kolay değildir. Yine de toplumlarda beslenme tarzındaki değişim ve beslenmeye sosyal olarak verilen değer artması nedeniyle, popüler

konumu mevcudiyetini uzun süreyle devam ettirecek görünmektedir. Kaldı ki mutfak kültürü, kültür ve geleneğin her zaman en uzun süre ayakta kalan bölümüdür. Başka bir deyişle, toplumda bulunan birçok kimliğin birleştiği yer olan mutfak; gündelik yaşam şeklinin, dini inançların, örf ve adetlerin, gelenek ve göreneklerin, milli duyguların en çok yaşandığı alan ve cansız tanığı konumundadır.

İnsanların seyahat esnasındaki ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda ortaya çıkan, hava yolu servis personeline ek olarak, son yıllarda farklı hava yolu şirketlerinde olduğu gibi Türk Hava Yolları Turkish Do&Co işbirliği ile de Uçan Şef hizmeti verilmektedir. Seyahat esnasında oluşan, yolcuların fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarının daha iyi giderilmesi için hizmete konulan bu iş kolu, kariyer hedefleyen gençler kadar, hizmetten faydalanan yolcuların da dikkatini çekmektedir. Seyahat edenler açısından, varlığı bir zorunluluk olmamakla birlikte, yarattığı cazibe unsuru, kesinlikle insanların hava yolu şirketi seçimlerinde belirleyici bir unsur olmaktadır. Yakın gelecekte de, daha fazla hava yolu şirketi ve uçuş noktasında insanların karşısına çıkma ihtimali yüksek, gelecek vaad eden iş kollarının başında gelmektedir.

Bu çalışmanın önemi bir meslek dalı ya da havayolu işletmeciliğinde kariyer fırsatı olarak prestijli unvan olarak literatüre geçmesi bakımından çok önemlidir. Havayolu işletmelerinin vizyonu ve misyonu dahilinde Türk yemeklerini tanıtmak açısından gastronomi turizmini de olumlu etkilediği görülmektedir. Uçan Şef'lerin birer turizm elçisi gibi davrandıkları Türk geleneği olan misafirperverliği ve Türk mutfağını tanıtmada müşteri memnuniyeti geribildirimlerden anlaşılacağı üzere başarılı oldukları için her iki ortak şirkete üstünlük sağlamaktadır.

Bu çalışmada kısıtlar, Türkiye'de çok az sayıda havayolunda uygulanmakta olduğundan kıyaslama yapılamamaktadır. Yabancı havayollarında da sadece Emirates havayolunda bulunmaktadır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda artan örneklerle göre kıyaslama yapılmalıdır. Ayrıca literatürde yeterli kaynakların olmayışı tezin teorik yapısında da benzerlikler bulunmamıştır. Nitel olarak yapılan çalışmanın gelecekte işletmelerin performanslarıyla ilişkilendirilerek nicel olarak araştırmaların yapılması öngörülmektedir. Araştırmamızın, özellikle görüşmelerin az olması ve vaka çalışmasından dolayı sonuçların genelleştirilmesi bakımından bazı güçlüklerin olması kısıtlılıkları da beraberinde getirmiştir. Ancak, sektör olarak ele alınan havacılık sektörünün istihdam edilebilirliğinin çok yüksek

olması ve geleceği parlak olması bakımından yapılan bu çalışmanın en güçlü yönü olarak gösterebilir.

Sonuç olarak, günümüzde yeni istihdam fırsatları yaratmak, yeni mesleklerin nn açmak tepe yönetiminin ve buna bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin bir stratejisi olarak kariyer yönetim uygulamalarının işletmeler için büyük önem taşıdığı ileri sürülebilir.





KAYNAKÇA

- Aksoy, M., & Üner, E. H. (2016). Rafine Mutfağın Doğuşu ve Rafine Mutfağı Şekillendiren Yenilikçi Mutfak Akımlarının Yiyecek İçecek İşletmelerine Etkileri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , (6), s.10.
- Akyol, E.M., Sürgevil O.(2015). İşgücü Farklılıklarının Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt 12, sayı 1-2, sayfa 63-86
- Albors, J., Segovia, P. G., Monzo, J. M., & Oliver, J. H. (Journal of Culinary Science&Technology). Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs. 2013 , 11(1), s.20.
- Arnold, J., & V. Chockalingam vd. (der.). (2009). *Kariyer ve Kariyer Yönetimi*”; *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, Cilt 2. İstanbul: Literatür Yayınlar ss.134-135.
- Arslan, S. (2015). *Havayolu İşletmelerinde Sosyal Paylaşım* . Eskişehir, Türkiye: Tez merkezi.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* , 467, s.37.
- Ay, F. A., Öz, B. F., & Öncül, M. (2014 (Aralık)). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi-Cilt XVI Sayı:2 Journal of Economics and Administrative Sciences-Volume: XVI Issue:2 s. 49* , Sayfalar: 45-61.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları s.27.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları s18.
- Aytaç, S. (2010). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Ed., Atilla Yelboğa*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları s.392.
- Aziz,A.(2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*,Ankara:Nobel Yayınları

- Bacak, B., & Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, . *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* , 5(1), s.30.
- Bakırcı, M.,(2012). Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı, *Coğrafya Dergisi*, Sayı: 25, Ocak -2012,S.340-377,İstanbul,ISSN:1303-2429 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/3291> erişim tarihi: 30.04.2018
- Barka, H.B. ve Bonnafous-Boucher, M.(2015) *Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsız Üyelere İlişkin Beklentileri*, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt 12, sayı 1-2, sayfa 87-110
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, s.320.
- Baysan, C. (1999). *Dünya Mutfaklarının Sınıflandırılması İçin Bir Deneme, Yalçın Küçük’e Armağan, Hazırlayan İlker Maga*. İstanbul: YGS yayınları s.177.
- Benligiray, S., & Geylan(ed.), R. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi (İnsan Kaynakları Yönetimi içinde s1-28)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları yayın nu 1747.
- Bingöl, D. (2006). *insan kaynakları yönetimi* . İSTANBUL: Arıkan yayınları.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1992). *Qualitative reserch for education: An Introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bolat, T., & Aytemiz, S. (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. S: 45, Haziran, s. 7.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research* , s.63.
- Byar, L. L. (1991). *Human Resource Management(Third Edition)*. Boston: Richard D. Irwin inc printed in the USD.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal kitabevi s.355.
- Cerrahoğlu, B. B. (2017, Aralık 05). Do&Co Tarihçe. (F. Uğraç, Röportajı Yapan)
- Cömert, M., & Çavuş, O. (2016). Moleküler Gastronomi Kavramı. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* , 4(4), s.120.
- Cömert, M., & Çavuş, O. (2016). Moleküler Gastronomi Kavramı. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* , 4(4), s.121.

- Çiftçi, B. (2007). *Kariyer Planlama, Uğur Dolgun (Ed.)*. Bursa: Ekin Kitabevi İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.139-166).
- Çiftçi, B. (2007). *Kariyer Planlama, Uğur Dolgun (Ed.)*. Bursa: Ekin Kitabevi İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.139-166).
- Davis, B., Lockwood, A., & Stone, S. (1998). *Food and Beverage Management, Third Edition*. USA: Butterworth-Heinemannss. 6-11.
- Doğdubay, M., Girgin, G. K., & Giritöđlu, İ. (2007). *Yiyecek-İçecek Endüstrisinde Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Ürün Geliştirme Çalışması (Füzyon Mutfak Uygulaması)*. I. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı, s.33.
- Doğudan, A. (2016, aralık). Atilla Doğudan kimdir?'. (S. Topçuer, & F. Uğraç, Röportajı Yapanlar)
- Dolgun, u. (2007). *insan kaynakları yönetim*.
- Dündar, G. (2009). *Kariyer Geliştirme; İnsan Kaynakları Yönetimi 4. Baskı*. İstanbul: Beta Yayınları s.264-295.
- Dündar, G. (2013). *Kariyer Geliştirme Sistemi; İnsan Kaynakları Yönetimi 6. baskı*. İstanbul: Beta Yayınları s.275- 281
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta yayımevi s.86.
- Ergüven, M. H. (2011). Cittaslow- Yaşamaya Değer Şehirlerin Uluslar Arası Birliği: Vize Örneği. . *Organizasyon Ve Yönetim Birliği Dergisi* , 3 (2), s. 204.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi (2. Baskı)*. İstanbul: YKY s.112.
- Fields, K. (2002). *Demand For The Gastronomy Tourism Product: Motivational Factors*. In A. Hjalager & G. Richards, G. (Eds.). London-New York: Routledge: Tourism And Gastronomy s.36.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi(7. baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınları s.342.
- Foster, L. D. (1192). *Food and Beverage : Operations Methods and Cost Controls, McMillan/McGraw Hill*. Westerville: s.3.
- Ganguli, H. C. (1994). *Job Satisfaction Scales for Effective Management: Manual for Managers and Social Scientists*. India: New Delphi: Ashok Kumar Mittal Concept Pub. s.16, Published by Ishwar Dayal.

- Geylan, R., Bilgin, L., Taşçı, D., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., & Tonus, H. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Kitabı s.123.
- Gök, İ. (2014). Sınırsız Olasılıklar Sıra Dışı Lezzetler: Moleküler Mutfak. <http://beefandfish.com/beef-fish/yemek-kulturu/sinirsiz-olasiliklar-sira-disi-lezzetler-molekuler-mutfak.html> .
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., C, & Godshalk, V. M. (2009). *Career Management* . USA: 4 th edition sage, s.10.
- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları yönetimi ve İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış* , C:6 S:1, s.17-23.
- Gürol, Y., Wolff, A , Berkin, E.E., *E-HRM in Turkey: A Case Study*, Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy, Vol.1,p:530,Business Science Reference, NY, USA, 2010
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.234.
- Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle (4.Baskı)*. İstanbul: Mediacat Yayınları s.184.
- Güzel, T., & Demir, C. (2005). *Eğitim ve Gelişme ; Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi(İlkeler ve Uygulamalar içinde s99-128)*. Ankara: Nobel Yayınları s.121.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory*. Organizational Behavior And Human Performance , 16(2), s.256.
- Hall, C. (2012). *The Contradictions And Paradoxes Of SlowFood: Environmental Change. Sustainability And The Conservation Of Taste* Editörler: S. Fullagar, K. Markwell& E. Wilson . Bristol: Channel View, s.11.
- Hehn, V. (1998). *Zeytin, Üzüm ve İncir, Çeviren Necati Akça*. Ankara: Dost Kitabevi, ss.24-26.
- Hornig, J., & Tsai, C.-T. (2012). *Culinary Tourism Strategic Development: An Asia-Pacific C Perspective* . International Journal Of Tourism Research, 14, s.44.
- İK, D. C. (2018, Şubat 15). (F. Uğraç, Röportajı Yapan)
- İnceöz, S. (2009). Turistlerin Seyahat Motivasyonunun Belirlenmesinde Türk Mutfağına Yönelik Bir Durum Değerlendirmesi. 3. *Ulusal Gastronomi Sempozyumu Ve Sanatsal Etkinlikler* . Antalya.

- Karahan, G. (2015, aralık 11). Havayolu İşletmelerinde Yönetim Organizasyon Yapısı . Tez Merkezi.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* . Ankara: Nobel Yayıncılık (12. Baskı).
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 3(2), s.76.
- Kırç, Z. (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* , s. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı s.46.
- Kitapçı, H., & Sezen, B. (2002). *Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği*. s.222.
- Kivela, J., & Crofts, J. (2006). *Tourism and Gastronomy: Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination*. *Journal of Hospitality&TourismResearch* , 30: s. 355.
- Koçel, T.(2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, Beta, İst.
- Koçer, S. (Fall 2015). *Ulusal Basın Köşe Yazarlarının Kariyerlerinin Sınırsız Kariyer Yaklaşımı Açısından İncelenmesi 6(11)*. *Global Media Journal TR Edition* , s.307.
- Kozak, M. A. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* . Ankara: Detay Yayınları s.24.
- Lin, Y., Pearson, E. T., & Cai, A. L. (2011). *Food As A Form Of Destination Identity: A Tourism Destination Brand Perspective*. *Tourism And Hospitality Research*,11 (1), s.304.
- Mak, A. H., Lumbers, M., Eves, A., & Chang, R. C. (2012). *Factors Influencing Tourist Food Consumption*. *International Journal of Hospitality Management*,31, s. 930.
- MEGEP. (2007). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Uçakta Servis*. Ankara: s.16.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları YönetimiEğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , C:4,S:14, Güz, s.128-144.
- Mielby, L. H., & Frost, M. B. (2010). Expectations And Surprise In Molecular Gastronomic Meal. *Food Quality and Preference* , 21, s.214.
- Mil, B. (2009). Yemek Pişirmede Gastronomiye Uzanan Bakış Açısıyla Küreselleşen Yemek. 3. Ulusal Gastronomi Sempozyumu Ve Sanatsal Etkinlikler. Antalya: s.23.
- Montanari, M. (1995). *Avrupa'da Yemeğin Tarihi, Çeviren Özden Arıkan* . İstanbul: AFA Yayıncılık ss. 20-22.

- Myhrvold, N. (2013). The Art In Gastronomy: A Modernist Perspective. *Gastronomica: The Journal of Food and Culture* , 11(1), s. 13.
- Ninemenier, D. J. (1990). *Management of Food and Beverage Operation, Second Edition, American Hotel & Motel Association*. USA: ss.17-19.
- Osborne, L. (2001). *The Year In Ideas: A To Z. Slow Food* . 2017 tarihinde <http://www.nytimes.com/2001/12/09/magazine/the-year-in-ideas-a-to-zslow-food.html> adresinden alındı
- Osi, N., & Zanni, L. (2004). Moving From Typical Products To Food Related Services: The Slow Food Case As A New Bussines Paradigm. *British Food Journal* , 106(10/11),s.77 .
- Öncel, M. S., Akın, A., & Yüksel, İ. (2009). Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Görgül Çalışma. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. s.710-715).
- Özden,M.C.,(2016), İş Arama Teknikleri, Ankara, Pegem
- Özden,M.C.,(2016), İş Yaşamına Hazırlık (Bireysel Kariyer Yönetimi-1), Ankara,Pegem
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana : Nobel Yayınları s.71.
- Özgen, I. (2015). *Menü Planlama. TRAMEP*. Ankara: Beta Yayıncılık, s.99.
- Pauli, E. (1989). *Classical Cooking-The Modern Way*. New York: Van Nostrand Reinhold International Second Edition s.223.
- Petrini, C. (2001). *Slow Food: The Case For Taste*. New York: Columbia University Press, s.8.
- Petty, M. M., W.Macgee, G., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review* , 9(4), 719.
- Quan, S., & Wang, N. (2004). *Towards A Structural Model of The Tourist Experience: An Illustration from Food Experiences in Tourism*. *Tourism Management*, 25, s. 230.
- Richards, G. (2002). *Gastronomy: An Essential Ingredient In Tourism Production And Consumption In A. Hjalager& G. Richards, G. (Eds.), Tourism And Gastronomy*. London-New York: Routledge, s.3.

Risbo, J., Mouritsen, Frøst, O. G., G., M., Evans, J. D., & Reade, J. D. (Journal of Culinary Science&Technology). Culinary Science in Denmark: Molecular Gastronomy and Beyond. 2013 , 11(2), s.117.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi s.4.

Sanı, Ürü,F., O., Wolff, A., Demir, B., (2016). *Çevresel Determinizmin Stratejik Karar Alma Sürecindeki Rolü (The Role of Environmental Determinism on Strategic Decision Making Process)*, Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal 2016 Volume: S1: 444-465 , (<http://econstat.eurasianacademy.org>) <http://dx.doi.org/10.17740/eas.soc.2016.MSEMP-36>,

Published Online

Santich, B. (2004). *The Study Of Gastronomy And Its Relevance To Hospitality Education And Training*. USA: Hospitality Management 23, s.20.

Scarpato, R. (2002). *Sustainable Gastronomy As A Tourist Products*. London-New York: Routledge: In A. Hjalager& G. Richards, G. (Eds.) s.54.

Scarpello, V. G., & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management Evironments and Functions*. Boston USA: PWS- Kent Publishing Company s4.

Seçer, B., & Çınar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri, Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF* , C:18, S:2, s.49-62.

Shenoy, S. (2005). *Food Tourism and The Culinary Tourist*, USA: A Thesis Presented to the Graduate School of ClemsonUniversitys.3.

Singh, R., & Greenhaus, J. H. (2004). *The Relation Between Career Decision-Making Strategies And Person–Job Fit: A Study Of Job Changers*. USA: Journal of Vocational Behavior 64(1), s.198.

Stierand, M., Dörfler, V., & Kynch, P. (2008). Haute Cuisine Innovations: The Role of the Master Apprentice Relationship . *Developmental (Discussion) Paper* , s.3.

Surenkok, A., Baggio, R., & Corigliano, M. (2010). Gastronomy and Tourism in Turkey: The Role of ICTs. In: Gretzel U., Law R., Fuchs M. (eds) . *Information and Communication Technologies in Tourism* , Springer, Vienna, s.568.

Şimşek, M., & Öge, H. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi 2. Baskı*. Ankara: Nobel Yayınları s.2.

- Şimşek,Ş. Ve Çelik,A.(2017).*Yönetim ve Organizasyon*,Konya,Eğitim Yayınevi
- This, H. (2006). Food for tomorrow. *EMBO Reports* , 7(11), s.126.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 8 (1), s.93.
- Tortop, N. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları s.18-19.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 31(1) s.216.
- Türkkahraman, M., & Şahin, K. (2016). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* , C:2, S:1, s.75-88.
- Uçuk, C., & Özkanlı, O. (2017). *Gastronomide Tabak Prezantasyonunun Önemi*. VI. Ulusal II. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu Bildiri Kitabı . s.359.
- Uysal, G. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF , İşletme Bölümü, s.8.
- Varol, E. S. (2004). *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. Ankara: Gazi Kitabevi s.34-37 İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4292, İstanbul, 2001. 27.
- Voon, M., Lo, M., Ngui, K., & Ayob, N. (2011). *The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia*. International Journal of Business, Management and Social Sciences , 2 (1), ss.25-26.
- www.doco.com*. (2006-2018). 05 02, 2017 tarihinde <https://www.doco.com/en/ir/The-company/history-of-do-co> adresinden alındı
- www.mutfakgurmesi.com*. (2017). 10 20, 2017 tarihinde <https://mutfakgurmesi.com> adresinden alındı
- Y.Vardi, Tzabbar, D., & Baruch, Y. (2003). Organisational Career Management in Israel. *International Career Management* , Vol:8/2, s.88-90.
- Yelboğa, A. (2007). *Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Dergisi , 4(2), s.18.
- Yıldırım, A. (1999). *Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi*. Eğitim ve Bilim .

- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimler Nitel Araştırma Yöntemleri*(6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E.(2015). *Havayolu Taşımacılığında Yer Hizmetlerinin Önemi ve Yer Hizmetleri İnsan Kaynağının Analizi: Esenboğa Havalimanı Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, G. (2018). *İda Dağı (KAZDAĞLARI)nın Sağlık Turizmi Çerçevesinde İncelenmesi*. s.15-16.
- Yılmaz, H., & Şenel, P. (2016). *Kitle İletişiminde Gastronomi. (İçinde Bir İletişim Biçimi Olarak Gastronomi Ed. Hakan Yılmaz)*. Ankara: Detay Yayıncılık, s. 43.
- Ylyasov, Y. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimin Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama*, Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü . İstanbul: s.59.
- Yurtseven, R., Kaya, O., & Harman, S. (2010). *Yavaş Hareketi*. Ankara: Detay Yayıncılık, s.35.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi s.22.
- Yüncü, H. R. (2009). *Sürdürülebilir Turizm Açısından Gastronomi Turizmi ve Perşembe Yaylası*. Eskişehir: 10. Aybastı-Kabataş Kurultayı s.29.
- Wolff, A., Küçükaltan,G. (2012). *Food Tourism: The impact of the Ottoman Culture on the Turkish Kitchen*, 13th International Joint World Cultural Tourism Conference, ISBN 978-89-922250-05-4, , Bangkok, Thailand.

Gazete ve İnternet Kaynakları

web.shgm.gov.tr (erişim tarihi: 01.03.2018)

www.businessnewstr.com/15.12.2013 tarih Ak Havacılık Genel Müdürü Serdar Sözeri ile röportaj (erişim tarihi: 12.04.2018).

Cebeci, U.,(2008)<http://www.hurriyet.com.tr/uc-boyutlu-adam-8462708>). Üç Boyutlu Adam. (U.Cebeci, Röportajı yapan) (erişim tarihi: 11.03.2018)

DO & CO Aktiengesellschaft 2016/2017 Mali Yılı 1 Nisan 2016 – 31 Mart 2017 Hesap Dönemi Bağımsız Denetimden Geçmiş Konsolide Finansal Tabloları(http://www.doco.com/Portals/8/berichte/jahres-und-quartalsberichte/tr/q4_2016.pdf)

Türsen, D. (2015) Bu Sektör Çok Havalı, Hürriyet İK Yeni Ekonomi, 24.11.2017,s.3





EKLER

EK 1: ARAŞTIRMADA SORULAN SORULAR

Yarı Yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Turkish Do&Co Flying Chef Koordinatörü Sayın Balkız Balam CERRAHOĞLU ile yapılan görüşme soruları:

1. Atilla DOĞUDAN kimdir, kaç yılında, nerede dünyaya gelmiştir?
2. Atilla Bey bu sektöre ne zaman ve nasıl başlamıştır?
3. Şirketi ilk kurduğundaki hedefi ve şu anki hedefleri nelerdir?
4. Atilla Beyin dönüm noktası ve şirketin tarihçesi hakkında biraz bahseder misiniz.
5. Çalışanlara ne gibi kariyer fırsatları sunuluyor.

**Do&Co Kurucusu ve CEO'su Sayın Atilla Doğudan tarafından cevaplanan sorular.
(Simay Topçuer ile)(İK departmanından kendisine anket iletilerek):**

- 1) Başlarken ki hedefleriniz nelerdi? Bu süreçte ne gibi değişiklikler yaşandı?
- 2) Öncelikleriniz nelerdi?
- 3) Yiyecek&İçecek sektörüne yönelmenizin özel bir nedeni var mı?
- 4) Bu süreçte ne gibi zorluklar yaşadınız?
- 5) O dönemdeki ekonomik ve siyasi durum nasıldı?
- 6) Halka ne zaman arz edildi? Dünya ve Türkiye piyasasında DO&CONun durumu nasıl?
- 7) Bilindiği üzere girişimcilikte benimsenen önemli 6 değer vardır. Kabul görmek ihtiyacı, gelir elde etme aracı olarak görme, bağımsız olma isteği, toplumu geliştirme isteği ve bir çıkış olarak görülmesi. Bunlardan yola çıkarak tam bir girişimci ruhu taşıdığınızı gözlemliyoruz. Bu karakteristik bir özellik mi yoksa piyasa kurallarının gereği mi böyle bir tavır sergiliyorsunuz?
- 8) Bilindiği üzere Demel Viyana'nın en önemli sembollerinden biridir. Sizin Demel ile buluşmanız nasıl oldu?
- 9) Bir de otelcilik sektöründe yatırımlarınız var. İstanbul'daki Do&Co Hotel şu an ne aşamada?
- 10) 2016 yılını geride bıraktık Do&Co açısından nasıl bir yıl geçti?

EK2.Turkish DO&CO koordinatörü Sayın Balkız Balam CERRAHOĞLU ile yaptığımız görüşme sonucu aşağıda gösterilmiştir:

Atilla Doğudan, 1961 yılında Avusturya'nın Viyana şehrinde Türk bir baba Avusturyalı bir annenin en küçük oğlu olarak dünyaya gelmiştir.

Babası İbrahim Doğudan Avusturya'nın Karntnerstrasse şehrindeki bölgenin en iyi restoranlarından biri olan Kervansarayın sahibidir. Kervansaray bölgede ünlü restoranlardan biridir. Atilla Doğudan da bu sektöre babasının vesilesiyle başlamıştır. Lisede okurken babasının yanında çalışmıştır.

Viyana'da öğrenci olduğu dönemde küçük bir şarküteri dükkanı ile ilk girişimci hareketini sergilemiştir. 1981 yılında Kervansarayın arkasında bulunan ufak bir depoyu bastan inşa ederek DO&CO'nun ilk temellerini atmıştır. Doğudan hem üniversite de okumuş hem bu küçük restoranı işletmiştir. İlk günden DO&CO'yu en iyi kaliteyle dünya pazarında iyi bir marka yapma hedefi varmış. İlk senelerde tabii ki zor dönemler geçirmiş ancak sabırla ilerlemiş ve inandığı konseptten hiç vazgeçmemiştir. DO&CO'nun konseptinde inovasyon ile en iyi kaliteyle mantıklı bir fiyat çerçevesinde müşterilerine artı değer katmaktır. Derken bir öğlen vakti Laudair'in sahibi yani 3 kez Formula1 dünya şampiyonu Niki LAUDA şarküteri dükkanında öğlen yemeğine gelmiş. Kendisinde otomobil yarışlarını bıraktıktan sonra yeni bir havayolu kurmuş ve büyük havayollarına karşı farklılık yaratmak istiyormuş. Uçaklarda ki yemeklerde o dönemlerde fevkalade olmadığı için bu şarküteriden taze yemekleri getirip getiremeyeceğini sormuş. Atilla bey tabii ki hiç hayır demeden 3 hafta sonra uçak ikram işine girmiştir.

Her zaman konseptte en kaliteli ham maddelerle taze yemek pişirmeyi hedeflemiş. Uçan aşçı konseptinin de ilk defa o zaman da hayata geçirmiş, tabii yıl 1987'den bahsediyoruz. Derken işler büyümüş ve 2007 yılında Türk hava yolları ile yüzde 50 yüzde 50 pay eşitliği ile THY DO&CO İkrâm Hizmetleri A.Ş adı altında ortak bir şirket kurulmuş. Bu tesislerde 4000 civarında ortalama 200 bin birim yemek üretiyor. Turkish DO&CO aynı zaman da THY'den başka Emirates, Singapur hava yolları , Pegasus , AirFrance gibi içinde 60 tane havayolu ve charter şirketine de hizmet veriyor. 2010 yılında Türk Hava Yollarında uçan aşçı hizmeti business sınıfı yanısıra ekonomi sınıfında da başlamıştı. Son olarak Türkiye'de sunulan ikram hizmeti 10 sene de Türk havayollarına dünya çapında ikram ödülleri de getiriyor. Business ikramda ve business yolcu salonu ikramında Skytrax sıralamasında 3 yıldır birincilik derecesine sahiptir. Çalışanlarına

değer veren ve her daim gelişimleri için fırsat sunan bir şirket, çalışanlarımıza yurtdışında da imkanlar sunuyoruz. New York'taki şubemize 4 uçan aşçı gönderdik. Kore ve Şikago için de...

Uçan Şefler'e Do&Co da bir çok kariyer fırsatı sunuluyor. Eğitimci Şef, aşçıbaşı yardımcısı, üretim departmanı supervisörü, İnsan Kaynaklarının 'Uçan Şef' departmanı ile ilgilenen bölümü, kontrol departmanı, otel ve restoranlarında çalışma gibi bir çok fırsat sunuluyor.

BC çalışma ekibine farklı eğitim almış ve farklı karakterlerden oluşan şeflerin girmesi ile yolcu memnuniyetinin ve servis kalitesinin arttığını son zamanlarda yolcu teşekkür geri bildirimlerinden de somut olarak görmekteyiz.

Kontrol ve gözlem Uçuşlarından sonra Kontrolör Şef ve gözlem uçuşundaki şef ile gerekli görülen eğitimleri belirtiyor 'Koçluk eğitimi, işaret dili eğitimi, yabancı dil eğitimi, bilgisayar programı eğitimi vb.' ve Uçan Şef'in imzası ile uçuş bitiyor. Kontrolör Şef başarılı bulunduğu şefleri Eğitimci Şef adayı olarak gösterebiliyor. Birlikte büyümek bizim hedefimiz(Cerrahoğlu, 2017)

EK 3: DO&CO Kurucusu ve CEO'su Sayın Atilla Doğudan sorulan soruların cevapları : (Simay Topçuer ile)(İK departmanından kendisine anket iletilerek):

1)Başlarken ki hedefleriniz nelerdi? Bu süreçte ne gibi değişiklikler yaşandı?

- Hedefim asla Kervansarayı devam ettiren 2. nesil olmak değildi. Ben kendi vizyonum ve misyonumla kendime ait bir işletme hayal ediyordum. İlk adımlarımı bu düşüncelerle attım. Her zaman farklı ve ilgi çeken işler yapmak istedim nitekim tüm DO&CO ailesi olarakta buna devam ediyoruz.

2)Öncelikleriniz nelerdi?

- Önceliğimiz her zaman insanları memnun ve mutlu etmek ve tabi ki kendimi de. İşini sevmek yaptığın işten zevk alabiliyor olmak işinize %100 yansır bu da bizim her zaman önceliğimiz olmuştur.

3)Yiyecek&İçecek sektörüne yönelmenizin özel bir nedeni var mı?

- Ben bu sektörün içinde doğdum diyebilirim. Babam Viyana'da çok meşhur olan bir Türk lokantısına sahipti.

1981de ilk restoranımızı açtınız. Daha sonra olaylar nasıl gelişti?

- O zamanlar daha üniversitede öğrenciydim. Benim için çok büyük bir heyecandı. Kendi hayalimi hayata geçirmiş olmak inanılmaz bir duyguydu tabiki gençliğinde vermiş olduğu bir heyecanda var. İlk resturant gayet tutuldu kervansarayın müşterileride ister istemez merak ediyorlardı ve geliyorlardı. Bir kac sene içinde catering sektorunede adım attık. Ufak ufak ev partilerine yemek yaparken 1983te havayollarıyla anlaştık ve yavaş yavaş büyüdük.

4)Bu süreçte ne gibi zorluklar yaşadınız?

- Zorluklar yapılan işin daha iyi olmasını sağlıyor. Bu yüzden biz zorlukları kendimize engel görmedik. Öldürmeyen güçlendirir düşüncesiyle ilerledik. Elbette her iş gibi bu işin başlangıcında da tecrübesizliğin verdiği zorluklar yasadık ama bu bizi daha da güçlendirdi.

5)O dönemdeki ekonomik ve siyasi durum nasıldı?

- Ben Türkiye ye çok uzun yıllar sonra geldim. Benim bu işlere başladığım 80ler dönemiymi. Türkiye'de olmadığım için o dönemki siyasi durumlar bizi pek etkilemedi.

6) Halka ne zaman arz edildi? Dünya ve Türkiye piyasasında DO&CONun durumu nasıl?

-2010 yılında.Bu yıl ciromuz 400 milyon Euro'yu aştı. Ebitda 36 milyon Euro olurken, Ebitda marjı yüzde 10.2 ile iki haneli rakamlara çıktı. Bu şirketin tek kuruş borcu yok. Mevcut nakit

gücümüzle, halka arzdan gelecek kaynağı tümüyle büyümeye ve yeni yatırımlara yönelteceğiz. Bu parayla yeni pazarlara açılabiliriz, yeni satın almalar yapabiliriz. Fırsat gördüğümüz yerde Türkiye’de de yeni satın almalar düşünebiliriz

7) Bilindiği üzere girişimcilikte benimsenen önemli 6 değer vardır. Kabul görmek ihtiyacı, gelir elde etme aracı olarak görme, bağımsız olma isteği, toplumu geliştirme isteği ve bir çıkış olarak görülmesi. Bunlardan yola çıkarak tam bir girişimci ruhu taşıdığımızı gözlemliyoruz. Bu karakteristik bir özellik mi yoksa piyasa kurallarının gereği mi böyle bir tavır sergiliyorsunuz?

- Her ikisinde diyebilirim. İlk zamanlarda bunlar birer hedef ve ihtiyaçtı. Fakat zamanla piyasaya ayak uydurmanın gerekleri oldu.

8) Bilindiği üzere Demel Viyana'nın en önemli sembollerinden biridir. Sizin Demel ile buluşmanız nasıl oldu?

- Demel Avusturya Kraliyet ailesinin pastanesiydi. Gerçekten Avusturya adına çok önemli bir noktaydı. %70 oranla Do&Co'ya işletmesi devredildi. Ama halen Kraliyet ailesinde hizmet vermektedir.

9) Bir de otelcilik sektöründe yatırımlarınız var. İstanbul'daki Do&Co Hotel şu an ne aşamada?

- Aslında 2014 yılında açılması planlanıyordu. Burası 2 eski yalının birbirine tüp geçitle bağlanmasıyla olacak butik bir otel olacak. Fehime ve Hatice Sultan Yalıları tarihimizin önemli sanat eserlerinden. Bu sebeple her bir kabartmanın her bir tuğlanın bizim için önemi büyük. Orjinalliğini kaybetmeden yapılması hedeflenen bir restorasyon süreci var bu yüzden açılış tarihi ileri atıldı.

10) 2016 yılını geride bıraktık. Do&Co açısından nasıl bir yıl geçti?

- Bu yıl 710 milyon euro ciro kaydettik. Hem Viyana hem İstanbul borsasında halka arz olmuş bir şirketiz. Yeni pazarlara girme ve satın alma konusunda yatırımlarımız hızla devam edecek. Her 5 yılda büyüklüğümüzü 2 katına çıkarmak ve alanımızda dünya devi olmayı arzu ediyoruz (Doğudan, 2016).

ÖZGEÇMİŞ

Funda UĞRAÇ

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi 20.10.1987

Doğum Yeri Sungurlu

İş Deneyimi

Nisan 2012-Devam

**THY
DO&CO
AG
Flying
Chef (Uçan
Şef) Ekip
Lideri &
Eğitmen
Şef**

2011-2012

House Cafe Mdr. Yrd.

2010-2011

Piraye Cihangir Cafe İşletme Mdr.

2007-2010

Rainforest Cafe Demi Şef

...

İletişim Bilgileri

Adres Denizköşkler Mah/ Avcılar

Telefon 545 474 34 97

E-Posta funda.ugrac@doco.com.tr

EđitimBilgileri

2009 Beykent Üniversitesi Gastronomi(Aşçılık)

2005 Marmara Üniversitesi

YabancıDil

İngilizce

İyi

İspanyolca

Başlangıç

Yetkinlikler

Bilgisayar

Microsoft
Office
(Word,Excel,Powerpoint)
SAP,
SPS,