

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**KABİN EKİBİ PERSONELİNİN YETKİNLİK
GELİŞTİRME VE İŞE UYUM SÜRECİ; HAVACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

Emel KAYA

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**KABİN EKİBİ PERSONELİNİN YETKİNLİK
GELİŞTİRME VE İŞE UYUM SÜRECİ; HAVACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

Emel KAYA

Öğrenci No:

140778096

Danışman:

Yrd.Doç. Dr. Ahmet KOVANCI

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kabin Ekibi Personelinin Yetkinlik Geliştirme ve İşe Uyum Süreci: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
14.04.2017

Aday: Emel KAYA



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

14.04.2017

Enstitümüz **İşletme Yönetimi** Anabilim Dalı **İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim** Programı Yüksek lisans öğrencilerinden **140778096** numaralı **Emel KAYA**'nın "**Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği**"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Kabin Ekibi Personelinin Yetkinlik Geliştirme ve İşe Uyum Süreci; Havacılık Sektöründe Bir Araştırma**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.04.2017 tarih ve 2017/14 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6.9) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oy çokluğu oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. İlyas SÖZEN
(İstanbul Kavram MYO)

Adı ve Soyadı : Emel Kaya
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelime : Sivil Havacılık, Kabin Ekibi, İşe Uyum, Yetkinlik, Yetkinlik Geliştirme, İnsan Kaynakları

ÖZ

KABİN EKİBİ PERSONELİNİN YETKİNLİK GELİŞTİRME VE İŞE UYUM SÜRECİ; HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

İnsan kaynaklarında önemli olan yetkinlik geliştirme ve işe uyum konusunun sivil havacılık sektöründe kullanımına yönelik kabin ekiplerini kapsayan araştırmanın amacı kabin ekiplerinin yetkinlik geliştirme ve işe uyumda algı düzeylerini tespit etmek, gelişimi ve uyumu etkileyen demografik özelliklerin etkileme seviyesini görmek ve bu alanda yapılmak istenen yeni uygulamalar için veri oluşturmaktır. Sivil havacılık sektöründe aktif olarak görev yapmış, minimum 10 yıl tecrübesi olan farklı şirketlerde görev yapmış 386 kabin ekibine anket yoluyla uygulanmıştır. Uygulanan anketin içeriği 43 adet çoktan seçmeli ve 10 adet demografik sorudan oluşmuştur. yetkinlik geliştirme ve uyum olarak 2 ölçek oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda kabin ekiplerinin yetkinlik geliştirme ve işe uyum algılarının genel olarak yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyet, yaş ve medeni durum özelliklerinden ziyade algı seviyesini belirleyici faktörler eğitim durumu, çalışma hayatı süresi, kurumda çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyon olmuştur. Genel olarak mesleğinde yetkinliği geliştikçe sosyal statü olarak gelişme düşüncesinin yüksek olduğu ancak görev farkındalığı ve iletişimle ilgili bölümde ekip içindeki algının düşük olduğu görülmüştür. Literatür araştırmalarında, takım ve gruplar ya da farklı sektörlerde İK uygulamalar çalışılmıştır ancak sivil havacılık sektöründe kabin eiplerine yönelik yetkinlik geliştirme ve işe uyum açısından yapılmış ilk çalışma özelliği vardır.

Name and Surname : Emel KAYA
Advisor : Assist. Prof. Dr. Ahmet KOVANCI
Type and Date : Master, 2017
Area : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Cabin Crew, Competence, Adaptation, Competence
Development, Human Resource, Civil Aviation

ABSTRACT

CABIN CREW COMPETENCY IN DEVELOPMENT AND THE RECRUITMENT PROCESS IN THE AVIATION AN INVESTIGATION

It is important to determine the level of perception of competence development and compliance with the purpose cabin crews of the research involving cabin crews for the development of competence and adaptation to work that is important in human resources and to see the level of impact on demographics affecting development and adaptation, . The survey was applied to 386 cabin companies which actively worked in civil aviation sector and worked in different companies with minimum 10 years of experience. The content of the questionnaire consists of 43 multiple choice and 10 demographic questions.

As a result of the research, cabin crews' perception of competence development and adaptation to work was generally high. Factors determining the level of extraordinary level of perception, such as gender, age and marital status were educational status, working life time, working time in institution and job position. It is seen that the level of development as a status is higher but the level of awareness within the team and communication within the team is low. Literature studies have investigated HR practices in teams and groups or in different sectors, but there is a first working feature in the civil aviation sector in terms of competence development and compliance with cabin crews.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KABİN EKİBİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. Kabin Memuru Tanımı	4
2. Kabin Memuru Kişilik Özellikleri.....	4
3. Kabin Amiri Tanımı.....	6
4. Kabin Amiri Kişilik Özellikleri	7
5. Kabin Ekibi Kavramı	9
6. Kabin Ekibi Oluşum Süreci	11
7. Kabin Ekibi Minimum Gereklik Şartları	15
8. Kabin Ekibinin Ortam Ve Koşulları:	16
9. Kabin Ekibinin Görev Ve Sorumlulukları	20
10. Kabin Ekibinin Özellikleri.....	23
11. Kabin Ekibinin Rollerini.....	26
12. Ekip Çalışmasında Rol Oynayan Faktörler	31
13. Kabin Memurluğu Mesleğinin Tarihçesi	33
14. Türkiye’de Sivil Havacılığın Tarihçesi.....	34
15. Kabin Memuru Eğitimleri.....	35
15.1. Temel Eğitim.....	35
15.2. Dönüşüm Ve Farklılık Eğitimi.....	46
15.3. Yenileme Eğitimi	47
15.4. Tazeleme Eğitimi	49
15.5. Alıştırma Uçuşları	49

İKİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK GELİŞTİRME VE İŞE UYUM

1. Yetkinliğin Tanımı.....	51
2. Yetkinliğin Özellikleri ve Yetkinlik Geliştirmenin Amaçları	52
3. Yetkinlik Geliştirmenin Faydaları	55
4. Yetkinlik Türleri	57
4.1. Temel Yetkinlikler	59
4.1.1. Kurumsal Farkındalık.....	59
4.1.2. Etkili İletişim	60
4.1.3. Analiz Etme Ve Problem Çözme	62
4.1.4. Sürekli Öğrenme Kişisel Gelişim.....	63
4.1.5. Takım Ruhu ve Dayanışma	65
4.2 Fonksiyonel Yetkinlik.....	66
4.2.1. Teknik Ve Mesleki Uzmanlık	66
4.2.2. Müşteri Odaklılık	67
4.2.3. Stres Yönetimi.....	67
4.3. Yönetimsel Yetkinlikler	68
4.3.1. Performansı Başarıya Yönlendirme	68
4.3.2. Başarılı Ekip Oluşturma	69
4.3.3. Karar Verme	70
5. Kabin Ekibinde Olması Gereken Yetkinlikler.....	71
6. Uyumun Tanımı.....	73
7. Uyumun Önemi ve Amaçları.....	73
8. Kabin Ekibi Uyumunu Tanımı	76
9. Kabin Ekibi Uyumunun Önemi ve Amaçları	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KABİN EKİPLERİNDE YETKİNLİK GELİŞTİRME VE İŞE UYUM SÜRECİ ARAŞTIRMASI

1. Araştırmanın Konusu.....	78
2. Araştırmanın Amacı.....	78
3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi	79
4. Araştırmanın Önemi	80
5. Araştırmanın Gerekçesi	80

6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	80
7. Araştırmanın Bulguları	81
8. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri	82
9. Geçerlilik Test Sonuçları	88
10. Anket Sorularının Güvenilirliğe Olan Katkısı	92
11. Demografik Olarak Analiz Bulguları	98
12. Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Alt Boyutları Analizleri	100
13. Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu Sonuçları	105
14. Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmada Anova Test Sonuçları	110
15. Yetkinlik Seviyesi Algı Düzeylerinin Demografik Farklılaşmada Anova Test Sonuçları	116
16. Yetkinlik Ve Uyum Alt Boyutlarındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Sonuçları	121
17. Analiz Sonuçları	123
18. Öneriler	128
KAYNAKÇA	130
EKLER	136
EK 1. ANKET FORMU	136

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Takım Ve Ekip Arasındaki Farklar	11
Tablo 2: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	82
Tablo 3: Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı.....	82
Tablo 4: Ölçekten Madde Çıkarımı Yapıldıktan Sonra Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı	84
Tablo 5: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Ölçeğinin Son Durumuna İlişkin Güvenirlilik Analizi	85
Tablo 6: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Ölçeğine İlişkin KMO Analizi.....	85
Tablo 7 Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri	86
Tablo 8: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Sürecine Ait Geçerlilik Test Sonuçları	88
Tablo 9: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliği Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	89
Tablo 10: Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı.....	89
Tablo 11: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliği Ölçeğine İlişkin KMO Analizi	89
Tablo 12: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliği Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri.....	90
Tablo 13: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliğine Ait Geçerlilik Test Sonuçları	91
Tablo 14: Kabin Memnurluğu Yetkinlik Seviyesi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	91
Tablo 15: Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı.....	92
Tablo 16: Kabin Memnurluğu Yetkinlik Seviyesi Ölçeğine İlişkin KMO Analizi.....	92
Tablo 17: Kabin Memnurluğu Yetkinlik Seviyesi Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri	93

Tablo 18: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliğine Ait Geçerlilik Test Sonuçları	94
Tablo 19: Alınan Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	95
Tablo 20: Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı	95
Tablo 21: Alınan Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisi Ölçeğine İlişkin KMO Analizi.....	96
Tablo 22: Alınan Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisi Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri	96
Tablo 23: Alınan Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisine Ait Geçerlilik Test Sonuçları	97
Tablo 24: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri.....	98
Tablo 25: Katılımcıların Ekibin Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme Ve Uyum Süreci Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	100
Tablo 26: Katılımcıların Temel Ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama Ve Uygulanabilirliği Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	102
Tablo 27: Katılımcıların Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözme Etkisine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	103
Tablo 28: Katılımcıların Kabin Memurları Yetkinlik Seviyesi Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	104
Tablo 29: Katılımcıların Ekibin Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme Ve Uyum Süreci Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-Testi Sonuçları	105
Tablo 30: Katılımcıların Eğitimlerin İhtiyacı Karşılama ve Uygulanabilirliği Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-Testi Sonuçları.....	106
Tablo 31: Katılımcıların Eğitimlerin Uçak İçerisinde Sorun Çözme Etkisi Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-Testi Sonuçları	106

Tablo 32: Katılımcıların Kabin Memurunun Yetkinlik Seviyesi Ölçeği Alt Boyutları Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-Testi Sonuçları.....	107
Tablo 33: Katılımcıların Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme Ve Uyum Süreci Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	108
Tablo 34: Katılımcıların Eğitimlerin İhtiyacı Karşılama Ve Uygulanabilirliği Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	110
Tablo 35 : Katılımcıların Eğitimlerin Uçak İçinde Sorun Çözmeye Etkisi Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	113
Tablo 36: Katılımcıların Kabin Memurlarının Yetkinlik Seviyesi Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	116
Tablo 37: Katılımcıların Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme Ve Uyum Süreci Rehberi Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil.1. Ekip Çalışması.....	13
Şekil.2. Kişi- İş Uyumu - Keskin (2015) ‘den alınmıştır.	75
Şekil 3: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Faktör Analizi Çizgi Grafiği	87
Şekil 4: Temel Ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama Ve Uygulanabilirliği Faktör Analizi Çizgi Grafiği.....	90



KISALTMALAR

CRM	: Ekip Kaynak Yönetimi
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EASA	: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı
GSYY	: Güvenlikten Sorumlu Yetkili Yönetici
HRCS	: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
İK	: İnsan Kaynakları
JAA	: Müşterek Havacılık Otoriteleri
K/M	: Kabin Memuru
KY	: İnsan Kaynakları Yönetim
NATO	: Kuzey Atlantik Anlaşması Örgütü
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
TASSA	: Havayolları Kabin Memurları Derneği

GİRİŞ

İnsan kaynaklarında gelişen yeni uygulamalarla mevcut şartları iyileştirme adına yapılan çalışmalar işletmelerin yönetiminde ve performansında etkili olmaktadır. Sivil havacılığın son yıllardaki gelişimi yoğun ve sık kullanılan uçakların ulaştırmadaki üstün etkisi gözönüne alındığında, bu sektörde yaşanan rekabette kabin ekiplerinin yetkinlik gelişiminin ve işe uyum sağlama konusundaki algılarının, işletmenin başarı ve performansında büyük fark yaratmaktadır.

Minimum 10 yıldır bu işi yapan kişinin gözünden mevcut yetkinlik geliştirme ve işe uyum süreci algısı ölçülerek hipotezlerle karşılaştırmalar yapılmış ve eksik ya da fazla faktörler tespit edilmiştir. Gelişime açık ve uyumlu ekiplerle işletmelerin kazanacağı başarı ve prestij vurgulanmış, kabin ekiplerinin gelişim ve uyum faktörünün seviyesine göre başarı kazandığı görülmüştür.

Araştırma için gerekli bilgiler internet aracılığıyla çevrimiçi yollardan ve sosyal alanlarda uygulanmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları temel alınmış olup sivil havacılık sektöründe uçucu personele göre uyarlanmıştır.

İnsan kaynaklarında önemli olan yetkinlik geliştirme ve işe uyum konusunun sivil havacılık sektöründe kullanımına yönelik kabin ekiplerini kapsayan araştırmanın amacı kabin ekiplerinin yetkinlik geliştirme ve işe uyumda algı düzeylerini tespit etmek, gelişimi ve uyumu etkileyen demografik özelliklerin etkileme seviyesini görmek ve bu alanda yapılmak istenen yeni uygulamalar için veri oluşturmaktır. Sivil havacılık sektöründe aktif olarak görev yapmış, minimum 10 yıl tecrübesi olan farklı şirketlerde görev yapmış 386 kabin ekibine anket yoluyla uygulanmıştır. Kabin Ekiplerine uygun hazır bir anket örneği olmamasından dolayı İK kaynaklı olarak yeni anket hazırlanmıştır, uygulanan anketin içeriği 43 adet çoktan seçmeli ve 10 adet demografik sorudan oluşmuştur. Yetkinlik geliştirme ve uyum olarak 2 ölçek oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda kabin ekiplerinin yetkinlik geliştirme ve işe uyum algılarının genel olarak yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyet, yaş ve medeni durum özelliklerinden ziyade algı seviyesini belirleyici faktörler eğitim durumu, çalışma hayatı

süresi, kurumda çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyon olmuştur. Genel olarak mesleğinde yetkinliği geliştikçe sosyal statü olarak gelişme düşüncesinin yüksek olduğu ancak görev farkındalığı ve iletişimle ilgili bölümde ekip içindeki algının düşük olduğu görülmüştür. Literatür araştırmalarında, takım ve gruplar ya da farklı sektörlerde İK uygulamalar çalışılmıştır ancak sivil havacılık sektöründe kabin ekiplerine yönelik yetkinlik geliştirme ve işe uyum açısından yapılmış ilk çalışma özelliği vardır. Araştırma çoğunlukla İstanbul ve Antalya bölgesindeki havayolları personelinin gönüllü katılımıyla 386 kişiye yapılmıştır. Ancak daha kapsamlı bir sonuç için daha fazla kişi sayısı ve daha detaylı sorularla ölçülmesi gerekmektedir.

Birinci bölümde kabin ekibi ile ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Kabin memuru ve kabin amiri tanımları verilerek özellikleri anlatılmıştır. Kabin ekibi üzerine verilen tanımlar, sorumluluklar, çalışma ortamı, özelliklerle avantaj ve dezavantajları sunulmuştur. Verilen eğitimler ve gerekçeleri belirtilmiştir. İkinci bölümde ise yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Tanımları, önemi ve amaçları açıklanmıştır. Alt gruplarda ilgili türler incelenmiştir. Kabin ekibi uyumunun tanımı ve özellikleri verilmiştir. Araştırmanın son ve üçüncü bölümü ise araştırmanın konusu, amacı, önemi, hipotezleri, kapsamı, yöntemler ve bulgular paylaşılmıştır.

Bu çalışmadaki varsayımlar:

H1. Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2. Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3. Katılımcıların eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözme etkisi ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H4. Katılımcıların kabin memurunun yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyutları algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir

H5. Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6. Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H7. Katılımcıların kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyut algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H8. Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci rehberi ölçeği alt boyutları arasındaki anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma yöntemleri anketlere SPSS proramında güvenilirlik ve geçerlilik kontrolleri, faktör analizleri, korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir, geçerlilik ve güvenilirlik için crombach alpha analizleri yapılmıştır. Betimsel, frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. İkili gruplar arasındaki farklılıkların belirlenmesi için t testi uygulanmıştır. İki'den fazla grupların arasındaki farkın belirlenmesi için anova testi anova testlerinde gruplar arasında fark olanlarda varyansları homojen çıkanlar için scheffe homojen varyansları olmayanlar için tamhane t2 testi, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek içinde pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KABİN EKİBİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. Kabin Memuru Tanımı

Yolcu taşımacılığı yapılmasında kullanılan hava araçlarında ihtiyaç duyulan emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu görevliler “kabin memuru” ya da “kabin görevlisi” olarak tanımlanmaktadır. Uçuş görevinin emniyetli, güvenli ve konforlu bir şekilde uygulanmasından hava aracının kabininde çalışan Kabin Memurları; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan ilgili mevzuatlarda belirtilen gereklilikleri sağlayarak eğitimlerini başarı ile tamamlayan ve bunun sonucunda “Kabin Memuru Sertifikası” almış kişilerdir (SHGM, 2017).

Uçuş görevinin uygulanmasında, bağlı bulunduğu havayolunun kalite ve uçuş emniyeti standartlarına uygun olan çalışma talimatları doğrultusunda, ulusal ve uluslararası sivil havacılık kuralları ile uçuş emniyet tedbirlerini yerine getirerek; yolcu emniyeti, güvenliği ve konforunu sağlamakla yükümlü olan nitelikli personeldir.

2. Kabin Memuru Kişilik Özellikleri

Belirgin kişilik özelliklerinin bir arada toplanmasını zorunlu kılan bir meslektir kabin memurluğu. Bunun sebebi kabin memurundan beklenen davranış şekli çok az işte olan, birbiri ile çelişen davranışlardır. Kabin memuru adayları detaylı eğitimlerden başarılı olarak, öncelikli olarak uçuş emniyetinin gerektirdiği hassas standartları, aynı zamanda kabin içi hizmet inceliklerinde uzmanlaşırlar. Bununla beraber mesleğin en zor boyutu ilişkileri yönetmekle ilgili olanıdır ancak ilişkileri yönetmek kısmı olarak kişilik ile ilintilidir. Aynı zamanda baskı altında sükuneti koruma, bireylere karşı içten bir sevgi ve şefkat duymak eğitimle kolay yoldan edinilecek bir özellikler değildir. Kabin Memuru işe alım mülakatlarında sadece görüşme yöntemleri kullanmak yanıltıcı sonuçlar verir. Kabin memuru seçim sürecinde kişilik testi, genel yetenek testi, genel değerlendirme kurulu ve görüşme yöntemlerinin uygulanması, kabin

memurlarına yapılacak yatırımın beklenen sonuçta geri dönmesini sağlar (Tassa, 2009).

Kabin memurları yeteneklerini pratik zekayla birleştirirler, uçakla ilgili mekanik boyutta detaylı bir eğitim almamakla beraber işin yapılacağı yeri ve yapılan işin ayrıntılarını bilmekle sorumludurlar. İkna etme yetenekleri olmalıdır, rutin iş akışında yaratıcılıkla değişiklik yapmayı severler, düzenli bir yaşamı severler ancak pek mümkün olmaz. Düzensizliğin getirdiği olumsuzluğu yenebilmek için kendi içlerinde bir düzen yaratırlar. Liderlik vasıfları vardır. İşbirliğine açıktırlar. Kendi içlerinde motivasyon amaçlı yarışmayı severler. Çalıştıkları organizasyon ve meslek grubunun ün sahibi olmaları hoşlarına gider.

Yolcuların emniyet ve güvenliğini sağlarken, uçak içinde hizmetin kaliteli sunulması aynı anda oluşabilecek bir ilk yardım müdahalesi ve bütün bunları yaparken diğer yolcuları endişeye sürüklemeyecek kendinden emin, güler yüze, güven ifadesinin verilmesi karmaşık aynı zamanda pratik zeka gerektiren davranışlardır. Kuralları uygulatırken kibar ve anlayışlı olmak aksi durumlarda uygulatmak gerekliliğinden yolcuların kontrolünü ele alırken sevgi, saygı ve huzur ortamını korumak hassas davranış biçimleridir. Algılama ve gözlem yeteneği yüksek, hafızası kuvvetli, aynı zamanda canayakın ve güler yüzlü olmaları istenir.

Bir kabin memuru hangi durumlarda; çekingen, sessiz, baskın, duyarlı, atılgan, aktif, pasif, pratik, kibar ve kaba olması gerektiğini ayarlamalıdır. Kimi durumlar içe dönük, kimi durumlar dışa dönüklüğü, oturmuş ve uçarı davranışları gerektirmektedir, iyi bir kabin memuru bunları görmeli, tespit edebilmelidir. Durum değerlendirilmesi yapıp manevra kabiliyeti olmalıdır.

- Kabin memuru tutum ve davranışları:
- Davranışlarda uygun beden dili, zarafet, kibarlık ve güler yüz,
- Dikkatli ve soğukkanlı davranabilmek ve inisiyatif alabilmek,
- Ekip ruhu ve yardımseverlik,
- Gelişime ve yeniliklere açıklık,
- Mesleki disiplin,

- Müşteri memnuniyeti ve kurum kültürü odaklı çalışmak,
- Uzun süreli mesaiye dayanıklılık ve stresi yönetebilme ,
- Zaman yönetimi ,
- Zamanında ve doğru bilgi paylaşımı olmalıdır.

Anormal durumlarda uçaktan yolcuyu tahliye etme becerisi, Ekip Kaynak Yönetimi (CRM) becerisi, ikram servis ve sunum becerisi, ilk yardım ve acil müdahale yapabilme bilgisi, mesleki gelişimi ile ilgili yenilikleri takip etmek ve gerekli eğitimleri almak, mesleki prosedür ve talimatlar bilgisi, orta düzey mesleki yabancı dil bilgisi , problem çözebilme yeteneği, saat farklılıklarına ve değişen iklim koşullarına dayanıklılık becerisi, suda ve karada hayatta kalma becerisi, yolcu ilişkileri ve yönetimi becerisi, zamanı yönetebilme becerisi, zor durum ve zor yolcu ile başa çıkma becerisine sahiptirler.

3. Kabin Amiri Tanımı

Kabin amiri kabin ekibinin lideri pozisyonundadır ve kokpit, yer, yolcu arasında durum değerlendirmesi yapabilecek her noktaya ulaşabilen kişidir. Uçakta işletmeyi temsil hakkı kaptanda olmasına karşın kabinde görünen görünen yüzü kabin amiridir. İşletmenin, birden fazla kabin ekibi üyesinin görevlendirildiği durumlarda bir kabin amiri tayin etmesi gereklidir. Yalnızca bir kabin ekibinin gerekli olduğu operasyonlarda işletici, kaptan pilota karşı sorumlu bir kabin ekibi üyesi tayin edecektir.

Kabin amiri, işletme el kitabında belirtilen normal ve acil durum prosedürlerinin yürütülmesinden ve koordinasyonundan uçuştan sorumlu kaptan pilota karşı sorumludur. Birden fazla kabin ekibi üyesinin görevlendirilmesi durumunda, işletme tarafından kabin amiri olarak atanacak kişinin; kabin ekibi üyesi olarak en az bir yıl deneyimi olması ve asgari aşağıdaki konuları içeren uygun bir eğitimi tamamlamış olması gereklidir (SHGM, 2017):

- ‘‘Uçuş öncesi briefing:
- Ekip çalışması,

- Kabin ekibi görev yerlerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Uçak tipi, teçhizat, uçuş operasyon alanı ve tipi, yolcu kategorileri ile özel ilgi gerektiren engelliler,
- Çocuklar ve sedyeli yolcular gibi özel durumların değerlendirilmesi,
- Ekip işbirliği:
 - Disiplin, sorumluluklar ve emir komuta zinciri,
 - Koordinasyon ve iletişimin önemi,
 - Pilot'un görev yapamaz duruma gelmesi,
 - Yasal gereklilikler ve işletme kurallarının gözden geçirilmesi:
 - Yolcu emniyet brifingi, emniyet kartları,
 - Mutfakların emniyete alınması,
 - Kabin bagajının yerleştirilmesi,
 - Elektronik cihazlar.
- Uçakta yolcu varken yakıt alımı prosedürleri,
- Türbülans,
- Dokümanlar,
- İnsan faktörleri ve CRM,
- Kaza ve olay raporlaması,
- Uçuş ve görev süresi sınırlamaları ve dinlenme gereklilikleri.

İşletme, Kabin Amirinin çalışamaz olma halinde uygulanacak prosedürde yeterli özelliklere sahip 2. Kişiyi belirler. Söz konusu prosedürlerin işletme tarafından onaylı olması ve kabin ekip üyesinin deneyimi dikkate alınmalıdır.”

4. Kabin Amiri Kişilik Özellikleri

Kabin Amiri kişilik özellikleri kabin memuru özelliklerini kapsamaktadır ancak beraberinde ekip liderliğini ve yönetimini içeren hususlar içermektedir. Ekipte liderli, güvenilirlik, esnek, yeniliklere açık, zeki, yönetici, istenilir, çözüm getirebilir özellikler ister. Ekip ruhunu ateşlenmesini bilmesi ve ekip çatışmasının daha oluşmadan önlemini almasını gerekir. Liderlik, mevcut durumda, belirgin bireysel veya grup hedeflerini gerçekleştirebilmek üzere, bir kişinin diğerlerinin faaliyetlerini

etkilemesi ve yönlendirmesi şeklinde adlandırılır. Diğer bir tanımda ‘‘ Mevcut durum ve şartlarda hedefe ulaşmada başkalarının hareketlerini etkileme sanatı olarak ifade edilebilir yada bir şeyi başkalarına benimseterek harekete çevirebilme gücüne yetkin olan bireydir ‘‘ (Kırel, 2011, 19).

Liderin çalıştığı iş üzerine eğitim, tespit yapma ve sorun çözme yetkinliği, mesleki teknik bilgi ve becerilerinin yanında teknik dışı yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Teknik-dışı yetenekler; lider olabilme, yönetebilme, ekip çalışma organizasyon yapabilme, iletişim, sorun çözme, karar verebilme, risk alma, adaptasyon, insanları anlayabilme, esnek düşünme, yenilik yaratma, durumu fark etme, stres yönetimi’ dir. Bu sosyal, duygusal ve bilişsel beceriler; psikolojik bilgi, sezgi, deneyim ve yeteneklerle yakında ilgilidir. Teknik-dışı beceri eksikliği ya da kaynak yönetimi sorunları emniyet dışı durumlar yaratmaktadır.

Duygusal zeka; Daniel Goleman’ın 1995 yılında sistemli hale getirdiği bu araştırma, beceri ve akademik zekanın hayattaki başarılarındaki payının % 20 olduğu kalan % 80’in duygusal zekaya bağlı olduğu gözlemine dayanmaktadır. Duygusal zekanın etmenleri, kişinin kendine ve diğerlerine ait hisleri algılama, onaylama, sözelleştirme, duygusal bilgiyi düzenleyip ve kullanılabilir hale getirmedir. Duygusal zeka, duyguları okuyabilme durumu, hissi bilge olma, özü anlam, sosyal yetenek, sağlıklı bedene ve ruha sahip olmakla açıklanabilir.

Aleksitimi; hisleri bilme, algılama, karşıya yansıtabilmede yeterli olamama durumu denebilir. Rahatsızlıktan ziyade kişilik faktörüdür, duygusal açıdan tek başına, snop, otoriter ve ikili ilişkilerde başarılı değildir. Psikanalist Bsifneos tarafından 1973 yılında geliştirilen aleksitimi kavramı ‘duygu körlüğü’ ya da ‘duygu sağırlığı’ olarak tanımlanır. Bireylerin kendisinin ve başkalarının hislerini algılama yetisinin bulunmamasıdır. Hayal yaşamında kısırlık ve soyut düşünce eksikliği ve hayal etmede sıkıntılar vardır (Çetingüç, 2016, 424).

Karşılıklı ihtiyaç durumunda olduklarını bilen ekipler başarılı olabilmenin yolunun birbirlerini ve ekibi korumaktan geçtiğini bilirler. Beraber çalışmanın egolarından sıyrılabilmekten geçtiğini düşünürler. Ekip lideri; önyak olucudur, koçluk yapar, örnek olur ve arabuluculuk yapar (Harward Business School, 2014, 51).

Etkisiz liderlikte; ekibin toplanma zamanlarında üyeler tarafından katılım yoktur, fikir ve görüşleriyle ekibe katkı yoktur, yapılan işin öneminin ve organizasyona faydalarını açıklanamıyordur, çalışan kişi sayısı azdır ve kararlar alınamıyordur (Harward Business School, 2014, 47).

Son yıllarda yeni işe başlayan kabin ekiplerinde adaptasyonu hızlandırmak için farklı liderlik tarzları uygulanmaktadır. Bunlardan biri de koç liderlik tarzıdır. Lider, işlerin pratiğini aktarır, gelişime ve uyuma çalışır. Hissi tepkilerle iş tatmininde ve performansta yüksek sonuçların alınmasına sebep olur, performans ölçümlerinin güvenmiş olarak okunmasını, etkili iletişimle beklenen hareketlerin oluşmasını sağlar. Lider, personelin güçlü ve zayıf yanlarını, arzu ve niyetini, kariyer planlarını oluşturmada destek olur, işi ve gelecek işlere bağlı olarak çalışanın motivasyonu ve organizasyona bağlılığı artırır. Liderin yakın ve içten ilgisi personelin işinde başarılı olma ve sorumluluk alma isteğini artırır (Barutçugil, 2004, 294).

5. Kabin Ekibi Kavramı

Yaşadığımız bilgi çağında bilim ve teknoloji gelişmekte araştırmalar sonucu birçok yeni bilgiye ulaşılmakta ve bu bilgiler daha fazla insana ulaştırılmak istenirken geliştirilerek inovasyon ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak bilgi toplumlarında profesyonellik sağlayan uzman ekipler yaygınlaşmış ve çalışmalar geliştirilmeye devam etmektedir. Konusunda uzman kişilerin biraraya gelmesiyle ilerleme sağlanılmaktadır.

Bir organizasyon ya da etkinlikte birlik, beraberlik güdüsü sağlanırsa sonuç daha iyi ve daha çabuk kazanılır, bu gruplarda veya takımlarda sıkça görülür, bireylerin tek tek çalışmalarının toplamından daha yüksek bir başarı elde edilmesi sinerjiyle olur. Takım ve gruplarla ilgili çok fazla bilgi bulunmasına rağmen kabin ekipleriyle ilgili az sayıda kaynak mevcuttur. Çoğunluğu İK, yönetim ve organizasyon bazında incelenmesi nedeniyle uçuş şartlarındaki bileşenlerle tamamiyle örtüşmemektedir.

Ekip ‘‘ Tek hedefte buluşan, sonunda başarı bekleyen ve ekip içinde aynı işin farklı bölümlerini tamamlayan uzman bireylerin biraraya gelmesidir ‘‘(Sabuncuoğlu, 2016, 236).

Ekip (takım) ‘‘ Tek gaye çerçevesinde his, fikir ve emeklerini ortaya koyan bireylerden oluşan gruptur. Havacılıkta ekip çalışmasının elemanları, pilotlar, kabin ekipleri, teknik-bakım personeli, kontrolör, dispeç, apron görevlileri, doktor ve yöneticileridir’’ (Çetingüç, 2016, 420).

Geçmişte sanayileşmiş bir endüstrinin yerine günümüzde insana önem veren bilginin ve vaktin önemini vurgulayan bir model oluşmuştur. Bu kavramlar eşliğinde , ekip çalışması yaygınlaşmıştır (Baltaş, 2013, 6).

1990 yıllarının öncelerinde doğru çalışma yapma, gelişimi ve performansı üzerinde daha fazla çalışılarak işletmelerde bireylerarası ilişkiler, karar verme ve performansa yönelik çalışmalar yapılmıştır. (Weber, Klimoski'den aktaran Terzioğlu, 2007)Terzioğlu (2007).

Ekipte spesifik görev ve iş tanımı vardır, ekibin üyeleri görev tanımlarını ve alanları bilmekle yükümlüdür ve işin bitiminde de istenilen görev yapıldı mı ve yeterli miydi diye izlenebilmektedir. Bir ekip olmak için; en az iki kişinin varlığı, bilinen bir ekip hedefinin bulunması, vakit, ekipman ve çalışma alanı ayrılması, hedefe ulaşma ve kazanılan başarının sürdürülmesine yarayan maddi faktörleri finanse edebilme durumudur. Böylece ekip; mümkün olan her zaman yüksek düzeyde iletişimde bulunan kişilerdir, ekip üyeleri farklı alt yapıya, yetenek ve becerilere sahiptir, benzeri üyeleri dahil ettikleri bir sistemde ekiplerin yenilikçi olmaları mümkün değildir. Ekipler, ortak bir misyon anlayışına sahiptir. Ekiplerin, mutlaka açık bir şekilde tanımlanmış hedefleri vardır ve ekip neye ulaşmak istediğini bilmelidir (Birgören, 2015).

Ekip tanımını yaparken üç faktöre ihtiyacımız vardır; ‘‘ Üye sayısı onbeş olduğunda verimli olmakla beraber yetmiş beş kişiye kadar çıkabilir. Gaye; tek amaca hizmet ederken, bireysel özelliklerini kullanırlar. Ekibe bağlılık; karşılıklı ve yoğun olarak iletişim vardır’’(Eren, 2014, 467).

Takım, grup ve ekipler benzerlik gösterirler fakat ayrı anlam taşımaktadırlar, ilgili tabloda farkları verilmiştir.

Tablo 1. Takım ve Ekip Arasındaki Farklar

TAKIM	EKİP
Üyelerde belirli bir uzmanlık aranmaz.	Üyeler en az bir konuda uzmandır ve yeri doldurulamaz.
Üyeler birbirlerinin duygu ve düşüncelerini anlamak zorunda değildir.	Üyelerin birbirlerini anlama becerisi temel özelliktir.
Üyeler sıradan işleri yaparlar.	Üyeler değişen ortamlarda dahi planlanan işleri yapma becerisine sahiptir.
Üyelerin rol ve sorumlulukları belirlidir.	Üyelerin rol ve sorumlulukları uzmanlıklarına göre belirli olmasına rağmen genişleyebilen bir yapıya sahiptir.
Üyelerin sayısı sabittir.	Üyelerin sayısı ihtiyaca göre azalıp artabilir.
Sadece mücadele ya da etkinlik için sahaya çıkan üyeleri kapsar.	Mücadele ya da etkinliğe katılanların geri planda bulunan ve onlara destek veren bütün üyeleri kapsar.
Başarı ya da başarısızlık ön planda görünen üyelere aittir.	Başarı ve başarısızlık ekibin tüm üyelerine aittir.
Üyeler arasında bağlılık zayıftır.	Üyeler arasında sıkı bir bağlılık vardır.
Türkçe'de ayaktakımı ya da çaylak takımı gibi olumsuz anlamlarda kullanılabilmektedir.	Türk dilinde yüklenmiş her hangi bir olumsuz anlamı yoktur.

Kaynak: Weber, Klimoski, a.g.e.,s. 264 ve Baltaş, 2004, s.7'den uyarlanan Terzioğlu (2007) den alınmıştır.

6. Kabin Ekibi Oluşum Süreci

Ekip oluşumu için uygun kişileri biraraya getirmek vakit alacak ciddi bir iştir, personel özelliklerinin, kişilik ve karakter analizlerinin, yetenek bilgilerinin oluşumu gerçekleştirecek kişilerde bulunması ve bu bilgiler ışığında, işin niteliği, çalışılan yer ve şartlara göre en uygun kişileri seçmek profesyonel ve öngörü başarısı gerektiren bir iştir. İyi bir ekip oluşturmak için ekip uyumuna yatkın insanlar seçilmelidir, her ne kadar kabin ekibi üyelerinin işe giriş koşullarında bu özellik aransa da kişilerin uyum

derecesi farklıdır. Havacılık sektöründe ekiplerin oluşumunda hızlı ve verimli programlama yapmak adına çeşitli bilgisayar planlama programları kullanılmakta olup genel ekiplere uygulanan adapte olma ve birbirini tanıma süresi bulunmamaktadır. İşin gereği olarak böyle uygulansa da kimi koşullarda ekip arasında iletişim sorunları ve çatışma görülmektedir. Her bireyin farklı geçmişlere sahip olması, farklı toplumlardan gelmesi, kişilik yapısı, algı ve kültür farklılıkları sonucu, iş tanımında standart bir uygulama şekli olmakla beraber uslu farklıdır. Bir çok farklılığı tek noktada, verimli yönetmek uçak içinde Sorumlu Kaptan ve Kabin Amiri'nin görevi, örgüt yönetiminde ise o bölümün yöneticisinin görevidir.

Yapılan çalışmalar, oluşum döngüsünün beş bölümden meydana geldiğini göstermektedir (Eren, 2014, 472).

1. Kuruluş evresi: Ekip üyeleri birbirlerini tanımaya ve alışmaya çalışırlar, kişilerarası yakınlaşmada belirsizlik hakimdir, bireyler uyum sağlayabileceği kişileri tespit etmeye çalışır, liderin kendisinden ne beklediğini algılamaya çalışır, nasıl davranması gerektiğini kafasında şekillendirir. Kabin ekiplerinde bütün bu sürecin 3-5 dk içinde alınması gereklidir, uzun zaman alan ve kişileri tanımaya yönelik konuşmalar iş süresini kısıtladığı için kısıtlı zamanın çoğunda uçuş bilgileri ve operasyon şartları konuşulmaktadır.

2. Karışıklık ve Karmaşa evresi: ilgili zaman içinde ekip üyelerinin karakter özellikleri ortaya çıkmaya başlar. Bireyler görevlerine ve rollerine hakim olmaya başlarlar. En belirgin olan çatışan ve anlaşılmayan üyelerdir. Lider hedefleri gerçekleştirmek üzere yapılan etkinliklerde üyeleri çalışır duruma getirebilmeli, üyeler öneride bulunabilmeli, beyin fırtınası yapabilmeli, ekibin işleri, amaçları hatırlatılır ve sorun ortadan kaldırılmaya çalışılır.

3. Biçimlenme evresi: Ekip içindeki çatışmaların çözümlendiği ve ekip ruhunun yakalandığı kısa zamandır. Ekibin bütünlüğünü koruması sağlanırken, prosedürler hatırlatılır.

4. Başarma evresi: Bu safhada çözümlene biten ve lider elindeki kaynaklarla en iyi sonuca odaklanır, tam zamanlı iletişim ve başarma duygusuna kilitlenme durumu hakim olmalıdır.

5. Dağılma evresi: Sürekli bir görevse bu evre oluşmaz, işi başarıyla bitirmenin sevinci ve ekibin ayrılmasının hüznünü yaşarır.

Ekiplerin sürekli başarısını sağlaması için güçlü bir lidere, yol göstericiye ihtiyacı bulunmaktadır. Misyon ve amacın belirlenmesi, ekip içi rollerin dağılımı, ekip çalışma süreçlerinin tanımlanması, ekip içi ve ekiplerarası ilişkilerin düzenlenmesiyle ekip birliği korunup, sürekli başarı arzu edilir hale getirilebilir. Organizasyon içerisinde doğruluk, dürüstlük ve şeffaflık ilkelerinin uygulanması bunların çalışanlar tarafından benimsenmiş olması, kendilerine rol model belirleyecek bir lider mevcut ise doğal yollardan ekip birliği kurulur ve sinerji yaratılır.



Şekil.1.Ekip Çalışması

Kaynak: Kececioğlu Tamer, Takım Oluşturma, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2005, s.1, Gençoğlu (2012)'den alınmıştır.

Ekiplerin görevine göre, ekip üyelerinin hepsinin üniforma giyme zorunluluğu olabilir, üniforma kullanım talimatları çerçevesinde davranmak zorunda kalır. Ordu ve Emniyetle ilgili kuruluşlarda bu yön önemli bir disiplin ve eğitim konusunu oluşturur. Kimi ekipler daha rahat ve yanısız şartlara sahiptir (Cüceloğlu, 1990, 534).

Kabin ekibi için belirlenmiş talimat;

” İşletici, onaylı maksimum yolcu koltuk konfigürasyonu 19’ dan fazla olan bir uçakta bir veya birden fazla yolcu taşınması durumunda, yolcuların emniyetinden sorumlu olarak, İşletme El Kitabı’nda belirtilen şekilde (SHGM, 2017),

1) Ekibe en az bir kabin ekibi üyesi dâhil etmek zorundadır.

2) İşletici tarafından uçuş operasyonu sırasında kabin ekibi görevlendirilmesi zorunluluk arz eden durumlarda;

a) Uçakta yer alan her 50 yolcu koltuğu veya uçağın her bir katında yer alan her 50 yolcu koltuğu için bir kabin ekibi üyesi,

b) Azami onaylanmış yolcu koltuk konfigürasyonu, deneme tahliyesinde tahliye edilen yolcu sayısından en az 50 kişi az olması hali hariç olmak üzere; azami onaylanmış koltuk sayısı, sertifikalandırılmış azami koltuk sayısından en az olduğu hallerde; kabin ekibi üyesi sayısı; acil tahliye gösteriminde veya bununla ilgili analizlerde yer alan kabin ekibi üyesi sayısından; onaylanmış yolcu koltuk konfigürasyonu sayısına göre 50’ye 1 oranı göz önüne alınarak azaltılabilir.

3) Genel Müdürlük, işleticinin operasyon koşullarını dikkate alarak, özel durumlarda kabin ekibine ilave kabin ekibi üyesi dâhil etmesini isteyebilir.

4) Ana üs dışındaki beklenmedik durumlar karşısında, asgari kabin ekibi sayısı aşağıdaki koşullar kapsamında azaltılabilir.

a) İşletme El Kitabı içerisinde belirtilen prosedürlere bağlı olarak yolcu sayısının azaltılması.

b) Uçuşun tamamlanmasından sonra 72 saat içerisinde Genel Müdürlüğe rapor sunulması.

5) İşletici; bağımsız, serbest veya yarı zamanlı olarak çalışan kabin ekibi görevlendirmesi durumunda, her bir kabin ekibi üyesi için bu bölümün gerekliliklerini sağlamak zorundadır. Bu kapsamda, bir kabin ekibi üyesinin ticari hava taşımacılığı

amaçlı olarak uçabileceği uçak tipleri veya serilerinin toplam adedine özellikle dikkat edilmesi gerekmekte olup; bu adedin, ilgili kabin ekibi üyesinin bir başka işletici için görev yapması durumları da dâhil olmak üzere, bu talimatın 211' inci maddesinde belirtilen gerekliliklere uymak zorundadır.”

7. Kabin Ekibi Minimum Gereklilik Şartları

Kabin ekibinin minimum gereklilik şartları o ülkenin sivil havacılık otoritesi tarafından ulusal mevzuatlara bağlı olarak belirlenir ancak havayolu bu gerekliliklerin detaylandırarak alım sürecini başlatır. İşletmecinin temel şartları aynıdır fakat fiziksel görünüm (boy-kilo), beceriler (2. Yabancı dil) ve yeteneklerde (askeri tecrübe yada sportif faaliyetler) değişim ve öncelikler istenilen pozisyona göre farklılıklar söz konusu olabilir. Kabin ekipleri operasyona başlamadan önce bütün şartların yerine gelmiş olması ve uçuş için elverişliliğinin kendisi tarafından beyan edilmesi, kabin ekibinin geçtiği kontrol safhaları atlansa dahi uçuşa fiziksel veya psikolojik olarak elverişli olma durumu kendi sorumluluğundadır, elverişli olmadığını düşündüğü veya ekip üyeleri tarafından fark edildiğinde operasyonun aksamaması için hemen tedbir alınmalı ve/veya alınması sağlanmalıdır. Bu gibi durumlardaki ihmaller sertifikaların ve lisansların sonlandırılmasına kadar gidebilmektedir.

Ülkemizde kabin memuru olabilmek için mevzuat kapsamında aranan asgari gereklilikler belirlenmiştir (SHGM, 2017);

- a. ‘En az 18 yaşında olmak,
- b. Sağlık yönünden görevini yerine getirmeye uygun olduğunun kontrol edilmesi amacıyla Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmiş bir sağlık kuruluşunun düzenli aralıklarla muayenesinden veya değerlendirmesinden geçmiş olmak,
- c. İşletme El Kitabı içerisinde belirtilen usullere uygun olarak görevlerini yerine getirilebilecek yeterlilikte olmak (Boy, kilo, psikolojik test vb.)

- d. Yurt içi veya yurt dışında asgari 10 yıllık eğitim veren lise veya benzeri okul mezunu olmak,
- e. İngilizce bilmek.’’

Ekip içerisinde tüm üyelerin firma tarafından görevlendirilmiş sağlık kurumu tarafından uçuş çalışanları sağlık heyeti kontrolünün ilk sağlık ve düzenli muayenelerinin yapılması gerekmektedir.

- Organizasyonun tüm uçuş personelinin sağlık bilgilerini dökümente etmek zorundadır.
- Tüm kabin çalışanları aşağıda yer alan maddeleri yerine getirmiş olmalıdır (SHGM, 2017);
- ‘‘ Herhangi bir sağlık sorununun olmaması,
- Uçuş ekbinin psikolojik ve biyolojik olarak işini yerine getirebilecek durumda olması.
- Kalp-damar yollarıyla ilgili sorununun olmaması.
- Otokontrol sağlayabilmesi.
- Herhangi bir materyal ya da doğal haliyle en az 6/9 görüş kabiliyetinin varolması.
- işitsel kaybın olmaması.
- Duyma, koku alma ve boğaz işlevlerinde sorun olmaması.’’

8. Kabin Ekibinin Ortam Ve Koşulları:

Kabin memuru, çalışmalarını havalimanında ve uçak kabini içerisinde, uzun sürelerde ve esnek çalışma saatleri dahilinde icra eder. Uçak kabin görevlisi uçuş planı ve görevinin uzunluğu, aylık uçuş ve mesai saatleri uluslararası ve ulusal sivil havacılık otoritelerinin yazılı talimatlarına uygun şekilde düzenlenmektedir. Çalışma ortamı, gürültülü, basınç değişiklikleri gösteren, sarsıntılı, kapalı ve dardır. Bu mesleği icra eden kişiler, çalışma koşullarından kaynaklı strese bağlı rahatsızlıklar ile uçuş ortamından kaynaklanabilen fizyolojik ve psikolojik etkilere maruz kalabilirler.

Mesleğin icrası esnasında iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini gerektiren kaza ve yaralanma riskleri bulunmaktadır (SHGM, 2017).

Kabin ekiplerinin çalışma ortamlarında yapılmış araştırmalarda;” Örnek olarak periyodik muayene zorumluluğu bulunan 3. Sınıf ucucu grubunun (paraşüt, planör, sportif uçucular) bedensel ve ruhsal rahatsızlıkları sebebiyle uçuştan ayrılma oranları % 8,2 iken, kabin ekiplerinin oranı % 38,3 olduğu görülmüştür. ABD’de yapılan bir araştırma, sağlık sebepleri dolayısıyla uçuş görevinden ayrılan 606 kabin ekibinin 291’ nin (% 48,2) psikiyatrik tanılardan dolayı ayrılmış olduğunu ortaya çıkarmıştır. 291 psikiyatrik olgunun teşhişlere göre dağılımı % 52,6 major depresyon, % 24,4 madde-alkol bağımlılığı, % 12,4 adaptasyon bozukluğu, % 5,5 travma sonrası stres bozukluğu, % 3,4 bipolar bozukluk. Beklenen rakamlara göre standart üstünde bir yaklaşımla ve kabin ekiplerinin ruhsal yıpranmaya maruz kaldıklarını göstermektedir. Uçuştaki “emergency” hallerde yolculara bedensel ve moral destek vermesi beklenen kabin görevlilerinin ‘biyonik yapıda’ olmadıkları gibi, ruhsal durumlarının da görevleriyle ilgili streslere bağlı olarak bozulabileceğini vurgulamaktadır “ (Çetingüç, 2016, 185).

Bedensel etmenler; uzun saatler ayakta çalışan, uçuş operasyon gerçekleşirken sorunsuz olması için sürekli hazırlıklı ve uyanık olmaları gerektiği düşünülen kabin ekipleri evden çıkış ve giriş aşamasına kadar üniformalı olması, görünen temsilciler olmaları itibariyle kendi bölümleri ile alakalı veya alakalı olmayan fakat şirketleriyle ilgili birçok konuda muhatap alınmaktadır, görev özverisiyle yardımcı olmaya çalışmak, görev başlangıcı ile bitişi arasındaki gerçek görevler ile birleştiğinde iş yükü yaratmaktadır. Uçak içerisinde dar ve kısıtlı ortamlarda ağır, mekanik ekipmanlarla başa çıkma, işin yerine getirebilmesi için mümkün mertebede bütün kaynaklar kullanılmaya çalışılmaktadır, bu da eklem zorlamalarını getirmektedir. Kabin ekiplerinde omurga ve kas rahatsızlıkları görülmektedir, çalışma sırasında kullanılan hasarlı veya yanlış ekipmanlardan kaynaklanan, ekiplerin yorgun ve dikkatlerinin azaldığı durumlarda iş kazalarını meydana getirmektedir. Oturma pozisyonu yanlışlığı, ağır eşya kaldırma, uçuş saati, türbülans, uzun menzilli uçuşlar, gürültü, vibrasyon, psikososyal stres, uykusuzluk, dinlenme, koltuk ve ekipman tasarımları, kullanılan ilaçlar, egzersiz yapma sıklığı, fiyoterapi, beslenme ve obezite nedeniyle

ekiplerde bel, boyun ve sırt ağrılarının oluşması değişim göstermektedir. Sürekli teyakkuzda olma hali nedeniyle dikkat eksikliği ve sürekli gürültü durumundan kaynaklı görme ve duyma kabiliyeti kontrol altında tutulmalıdır. Kozmik radyasyon değerleri kontrol altında, yıllık sınırlı düzeyi geçmemelidir, özellikle hamile ekipler bu konuda hassas olmalıdır.

Deniz aşırı seferlerde gerçekleşen jetlag ve düzenli olmayan uçuşlarda, ‘‘Ekip üyeleri için sirkaiden ritim sorunu yaşanır; uykuyu alamama hali baş bölgesinde yoğunlaşan ağrılar ve endokronolojik bozukluklar, mide ve bağırsakta çalışma düzensizliği, halsizlik sıklıkla görülmektedir. ‘Uçuşlarda dünyanın her yerine seyahat eden ve rahatsızlığı olduğunu beyan etmeyen ya da bilmeyen yolcular vasıtasıyla birçok virus ve bulaşıcı hastalık kabin içinde bulunduğundan dolayı uçuş çalışanlarına yayılma olasılığı yüksektir. Standart üstü irtifalarda uçuşlarında ozona fazla maruz kalınması sebebiyle solumada akciğere bağlı hastalıklar oluşmaktadır. Uçuş içindeki solunan havaya karışmış egzoz ve toksit gazların zehirlenme ihtimali olabilir. Basınç sisteminde oluşan sorunlardan kaynaklı oksijen eksikliği yaşanabilir. Gelişmemiş ülkelere uygulanan sefer ve konaklamalarda içecek ve yiyeceklerden sıtma ve benzeri rahatsızlıklardan dolayı hayatını kaybeden kabin personelleri olmuştur’’ (Çetingüç, 2016, 186).

Ruhsal etkileri ;

Bu işe girmek için çaba sarfetmiş kabin ekipleri ilk senelerde yüksek motivasyonla çalışırken işten zevk alma oranı yüksektir, yurtiçinde farklı şehirlere, yurtdışında farklı ülkelere seyahat etmek, normal şartlarda gitme şansının olmadığı birçok yeri görme imkanı verir, başlangıçta bu özellikle genç kabin ekiplerinde heyecan yaratır, belirli şartlara uygun yapılan işletmenin onayladığı konaklama yerlerinde konaklayıp günlük streslerden uzaklaşmak insana standart durumunda farklı hissettirir ve dışardan özenilen bir ortam yaratır. Esnek çalışma saatlerine alışkın olmayanlar bu koşulları benimseyemez, günlerce evinden uzak olmak, beden yorgunluğu, her an değiştirilebilen çalışma saatleri ve acil durum beklentisi içinde yaşadığı hayata yabancılaşmaya başlayabilir. Kişilerin ekip içindeki iletişim becerisi, ekip çalışmasına yatkınlığı, güçlü yaşam enerjisi, etkin dinleme ve konuşma kabiliyeti, soğukkanlılık, stres ve çatışmalara dirençli olmaları kişinin olayları idare

etmesinde etkilidir. İnsanlar daha hızlı ve ekonomik olması sebebiyle uçakları tercih ederken yolcular kendilerine ait birçok bilgiyi beyan etmemektedir. Bu da uçuş sırasında beklenmeyen olaylara sebep vermektedir, davranış bozukluğu gösteren bir yolcunun ne zaman nasıl davranacağını bilmemek sıkıntılıdır, diğer yolcuları korumak, emniyeti ve güvenliği sağlamak adına zorunlu bir görevdir. Hareket kabiliyeti kısıtlı yolcular, demanslı yaşlılar, hiç durmayan çocuklar, kaprisli (antisosyal, narsist, histerik) yolcular, alkollü yolcular, madde bağımlıları, cinsel taciz vakaları, kavga edenler, psikotik, manik veya panik atak krizi geçirenler daha major olarak terorist saldırılar ve uçak kaçırma eylemleri ekiplerin kontrol duygusunun maksimuma ulaştıran, müdahale yetkisi veren başlıca olaylardır. Bu durumlarda soğukkanlılığı korumak olumlu iletişimde kalmak ve stres, krizi yönetme becerisi ortaya çıkmaktadır. Rutin uçuşu bozan doktor anonsu, acil ilk yardım veya tıbbi müdahale ilerleyen durumlarda ölüm, doğum vakaları olabilmektedir. Hatta örnek vakalarda, acil iniş yapılamayan durumlarda uzun uçuşlarda cesedin muhafazası ve teslimi ekipler tarafından yapılmakta ve travma yaratmaktadır. İniş-kalkış saatlerindeki gecikmeler, ilgili meydana faaliyet yönetimi, türbülans, kabin basıncı farklılıkları, arızalar ve kazalarda sorun yok imajı vermeye çalışan kabin ekiplerinin rol yapma ve duygu geçişleri zamanla tükenmişlik sendromunu getirmektedir. Farklı ülkelerde istirahatte odaları basılan, sokakta yürürken rehin alınan ekipler, uçağı kaçırılıp rehin alınan, uçağı düzenlenen operasyonda çatışmada kalan ekipler ciddi travmalar yaşamış, psikolojik destek almışlardır. ‘Akut stress, travma sonrası stress bozukluğu, tıbbi olarak açıklanamayan bedensel ve psikolojik bozukluklar, depresyon, uçuş korkusu, obsesif-kompulsif bozukluk anksiyete(endişe) bozukluğu, panik ataklar ve havacılık eğitimlerinde yeralan sendromlar (Stockholm sendromu) ekiplerin normal hayata adapte olmaları için karşı karşıya oldukları ve sürekli yenmek zorunda oldukları tanılardır.’”

Çetingüç göre ‘Uçuş ve kabin ekip çalışanları düzen içinde olmayan mesai saatleri ve aile fertlerinden sürekli ayrı kalındığından dolayı zor yaşam şekiyle başetmektedir. Bundan dolayı eşler arasında ayrılıklar yaşanmaktadır. Jet lag ve shift lag’ın yarattığı fizyolojik bozukluklarla beraber, halsizlik, uyku düzensizliği ve psikolojik problemler olabilir. Yaşanan bu sorunlar hata riskini arttırarak uçuş güvenliğini bozabilir. ABD havayolları işletmesinde bulunan 2.050 kabin çalışanı

arasında uygulanan araştırmada, % 18,2 oranında Travma sonrası stress bozukluğu bulguları görölmüştür. Norveç’li psikolog Carine Eriksen’in 2005 yılında yaptığı araştırmada; kabin çalışanlarının 3 ana kaygı faktörü belirlenmiştir (etingü, 2016, 187);

- 1- Jet-lag ve halsizlik,
- 2- Sosyal ve uçuş zamanının dengesini ayarlayabilmek,
- 3- iş yerinde ve uçuşta profesyonel yaklaşım ve arkadaşlık ilişkilerin karışması.’’

Bütün dünya genelinde yapılan bu iş kolundaki kadınların cinsel nesne olarak kullanılmak istenmesi sonucu ortaya çıkan bazı olumsuz ve iş etiğini ihlal eden havayolları reklamları ve iş ilanları ekipler tarafından beğenilmemekte, dışardan kabin memurluğu mesleği ile ilgili yanlış imaja neden olmaktadır. Hizmet sektöründe çalışan bayanlar bu durumdan rahatsız olmakta ve önyargılara maruz kalmaktadır. Zor şartlarda ve meşaketle yaptıkları mesleklerinin hak ettiği takdiri kazanması gerektiğini düşünen kabin ekipleri gerek yasal işletmeci ve sendika gerekse dernek ve vakıf yollarıyla çalışmaya, iyileştirme yolunda çözüm aramaya devam etmektedirler. İşle beraber kazanılan haklar ekipler için önemlidir, çoğu personelde iş motivasyon aracıdır. Sağlık, eğitim ve sosyal yaşamı güçlendirmek adına yapılan çalışmalar her zaman destek görür ancak bütün ekiplere ulaştırılması, yayılması ve hemen tepki almak güçtür, zaman, yorgunluk ve maddi sebeplerden dolayı dikkat ve ilgi aynı düzeyde kalamamakta ve çok istenmesine rağmen ötelenmek zorunda kalmış yapılacaklar listeleri bulunmaktadır, iş ve aile önceliği bulunmakta listenin içindeki çoğu başlık yıllık izinde ya da emeklilikte yapılmak üzere rafa kaldırılmaktadır. Havacılık kanunları,yıpranma payı ve erken emeklilik konularında yapılacak iyileştirmeler bütün ekiplerin merak konusudur.

9. Kabin Ekibinin Görev Ve Sorumlulukları

Kabin ekibinin uçakta bulunma nedeni uçuş emniyet ve güvenliğini korumak ve yolcu memnuniyeti sağlamaktır. Uçuş emniyetini ve güvenliğini tehlikeye atacak her türlü oluşumun takibinden ve durdurulmasından sorumludur. Kabin ekibi bu

durumlar için özelliikli eğitimler almaktadır, ilgili durumların ivedikle kaptana iletilmesi önem arz etmektedir. Sivil havacılık tarihinde oluşan olumlu ve olumsuz örnekler değerlendirilerek her gün yeni kurallar ve prosedürler eklenmekte, revize edilmektedir. Bütün bu bilgilerin, raporların dökümente edilmesi ve ilgili bölümlerle iletişimi işletmeler tarafından kurulan birimler tarafından denetlenmektedir. Sahada çalışan ve operasyondaki ihtiyaçları tespitinde kabin ekibinin büyük bir payı vardır gerek emniyet yönetimi gerek kalite sistemleri içinde değerlendirilerek bütün organizasyonda aksaklıkların oluşmasını önleyecek güncellemeler yapılmaktadır.

Kabin ekibinin başlıca görevleri;

-Kabinin emniyet ve güvenliği ile hizmet kalitesi ve yolcu memnuniyetini gerçekleştirmektir. Her kabin ekibi uçuşun güvenliği ve emniyeti için sorumlu kaptana ve kabin amirine karşı sorumludur. Uçuş öncesi hazırlığını yapmak, evrak , sertifika, aşı doküman kontrolü yapılmış ve güncel olmalı, organizasyon dahilinde ve tedarikçilerle ilgili bütün prosedür, talimat ve duyuruların bilinmesinden ve uygulanmasından sorumludur. Gerek uçak arızası gerekse yolcu şikayetleri ya da organizasyon içi aksaklıkları üst birimlere raporlamakla, takibinden sorumludur. İlk yardım evrakları ve müdahalesinden sorumludur. Gerekli anonslar, eğlendirici sistemler, servis ve ikram talimatları, üniforma talimatı ve ülkenin kültür şartları değerlendirilerek organizasyonu temsil etmekten sorumludur. Uçuş süresince organizasyona faydalı olacak, marka değerini yükseltecek, yolcularda sadakat yaratacak davranışları sergilemesi beklenilir.

Uçak Kabin Memuru, uçuş görevinin icrasında, ulusal ve uluslararası otoritelerin kuralları çerçevesinde; bağlı bulunduğu havayolunun kalite ve uçuş emniyeti standartlarına uygun olarak, İSG ve çevre koruma önlemlerini alarak, uçuş emniyet tedbirlerini yerine getiren; yolcu emniyeti, güvenliği ve memnuniyetini çalışma talimatları doğrultusunda sağlamakla yükümlü olan kişidir (SHGM, 2017).

Kabin Ekiplerinin uçakta, belirlenmiş görev ve sorumlulukları vardır. Yolcuların emniyetini sağlamak en önemli görevidir fakat ortamdaki kaynaklı az dikkat çekenidir. Bu kabin ekiplerine düzenli ve özelliikli eğitim verilmesini zorunluluk yapan ana etken , teorik bilgilerle beraber bireyin kendi özgüvenin geliştirmesini ve kendi

işlerini tamamlarken gerekli otoriteyi kurabilmek için özgüvene ihtiyacı vardır. İkincil olan fakat en dikkat çeken sorumluluğu, yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak ve adına çalıştıkları havayolu şirketi adına güzel bir etki bırakabilmektir (SHGM, 2017).

Şirketler tarafından verilen eğitimlerden biri de servis şekilleri ve uygulamadaki hususlardır.

Kabin ekiplerinin emniyet ve güvenlik ile alakalı sorumlulukları iki ana faktör olarak verilebilir:

-Emniyet ve güvenliği tehdit edebilecek bir durumun oluşmasını önlemek için gözlemler yapılması ve iletişimlerin sağlanması (örneğin kabin içerisinde yangın / duman durumunu kontrol amaçlı belirli aralıklarla kabinin / tuvaletlerin gözlemlenmesi)

-Alınan tedbirlere rağmen, oluşan acil durumlarda, yolcuların emniyet ve güvenliğini sağlamak adına, mümkün olan en az yaralanma ile en çabuk şekilde acil durum prosedürlerinin uygulanması (örneğin acil bir durum söz konusu olduğunda Kaptan Pilotun talimatını alarak uçakta bulunan bütün yolcu ve ekibin uçak sertifikasyonunda test edilmiş süreler içerisinde tahliye edilmesi (SHGM, 2017).

ICAO emniyet yönetim sistemi çerçevesini referans olarak kullanarak, emniyet sistemi'nin işletilmesi ile ilgili gereklilikler açıklanmaktadır. ICAO emniyet yönetim sisteminin çerçevesinin ilk bileşeni planlama olmakla beraber çerçevenin kalan üç bileşeni aşağıdaki konuları içerir (SHGM, 2017);

- a. ‘‘ Emniyet riski yönetimi – Genel;
- b. Tehlikenin tanımlanması;
- c. Risk değerlendirmesi ve riskin azaltılması;
- d. Emniyet güvencesi – Genel;
- e. Emniyet performansının izlenmesi ve ölçülmesi;
- f. Emniyet bilgilerinin kaynaklarının korunması;
- g. Değişimin yönetilmesi;
- h. SMS'nin sürekli olarak iyileştirilmesi;
- i. Emniyet riski yönetimi ile emniyet güvencesi arasındaki ilişki;

- j. Emniyetin teşvik edilmesi — Eğitim
- k. Emniyetin teşvik edilmesi - Emniyet iletişimi.”

Emniyet Kültürü, havacılık sektöründe mevcut ve gelişen emniyet kültürü yapılarının incelenmesini sağlayan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanabilir. Öncü değişik yapıların, popüler ve kilit etmenlerini altı boyutta incelenebilir. Bunlar; taahhüt ,hareket, farkındalık, uyum, bilgi ve güvenilirliktir ve farklı göstergelerle belirtilmiştir. Emniyet kültürünün karakteristiklerini de içeren detaylı tanımı içerisinde emniyet kültürü sorgulama aracı olarak isim verilmiş, emniyet kültür yapısı ve emniyet kültür değerlendirme aracı geliştirmek için oluşturmuştur (Önen, 2016, 42).

Ayrıca kabin ekipleri işçi sağlığı ve güvenliğini yürütmekte, çevre mevzuatlarına uygun hareket etmekle, kalite yönetim sistemleri gereğinde davranmakla, uçuş seferine hazırlık yapmakla, uçuş öncesi ve sonrası ekiple toplanıp bilgi paylaşımında bulunma, kabin emniyetini sağlama, yolcunun uçağa alınması ve indirilmesini sağlama, yolculara emniyet ve güvenlik bilgi aktarımını yapma, uçuş boyu emniyet ve güvenlikle ilgili tüm kuralları uygulama, kabinin gözlemleme, kişisel mesleki gelişim ve değişimleri takip etmekten sorumludur.

10. Kabin Ekibinin Özellikleri

Modern Ekiplerde üye sayısının beş ile oniki kişi aralığında olması ve ideal sayı ise yedi kişilik ekiptir. Geniş ekiplerin üyeleri arasında etkileşim olmaz, vakit kaybı artar, karar alma süreci gecikebilir, değişik beceri ve bilgiye hakim oluşturduğu ufak ekiplerde yenilikçi olma özellikleri artar (Eren, 2014, 475).

Ekip genel olarak;

- “ Amaç, misyon ve sorumluluk alma bakımından üyeler görevin farkında olmalı ve rahat iletişim kurmalıdır.
- Birikim, yetkinlik ve becerileriyle onaylanıp oluşturulmuş olmalıdır.

- Kendi aralarında birbirlerine itimat eden, bilgiyi ve düşüncelerini açıklayabilen üyeler olmalıdır.
- Pozitif yaklaşımı benimsemiş, yeni projeleri denemeye yatkın açık fikirli kişiler olmalıdır.
- Esnek çalışma anlayışına sahip olmalıdırlar.
- Motivasyonları yüksek olmalı ve işin sonucuna ulaşmak için çaba göstermeye meyilli olmalıdırlar.
- Devam eden görev içinde ilgili alandaki yenilikleri takip edip ekibine entegre etmeye çabalamaya istekli olmalıdır.
- Yapılan ekip çalışmasının takdir görmesi, sözel olarak olsa dahi başarıya teşvik edici, itici bir güç olmalıdır.”

Kabin ekibinin en önemli özelliklerinden biri de Ekip Kaynak Yönetimidir. Tecrübe ve yeterlilik gerekli dışsal faktörler ve ekip bütünlüğü sağlanmadan verimli hale gelememektedir. Hava yolu şirketlerinde ekiplere üst seviyede uyum sağlayabilecek kişiler dahil olursa, beraber görev yapma olanağı verilirse, daha başarılı işler çıkararak iş tatmini ve motivasyon yükseltilir.

Ekip üyeleri gözönünde bulundurulduğunda, aşağıdaki özelliklerin varlığı etkin ekiplerin oluşturulmasında büyük öneme sahip olduğu söylenebilir:

- ‘‘ Zamanı etkin kullanma,
- Üyelerin yeterli deneyim ve beceriye hakim olmaları,
- Aidiyet ve ekipiçi uyum,
- Yüksek etkileşim,
- Yeniliğe açık olma ve öneri yapabilme,
- Ekip içi olumlu destek, karşılıklı gelişim,

Olumlu veya olumsuz sonuçlarda başarıyı ve hatayı beraber yüklenme, stresi yönetme.”(<http://www.ikdunyasi.com/tr/ekip-calismasi-nedir/>, 09.03.2017).

Kabin ekibi üyesinin; yüksek özsaygıya (özelliklerinin farkında olmaya), orta ve orta üstü iç uyuma (kendini sevmeye ve barışıklık), orta düzey hırs (işimizi severek yapma ve sahip çıkmak), orta düzey sosyallik (iletişime açık olmak), yüksek ulaşılabilirlik (yolcu memnuniyeti), yüksek tedbirlilik (uçuş emniyeti sağlamak), orta ve üstü yeniliğe açıklık (hayatı ve güncel olayları takip etmek) özelliklerinin bulunması ve uygulaması işyerinde işini başarılı yapmasını sağlar. Profesyonellik açısından; kontrol (kendini, insan ve çevre ilişkilerini kontrol edebilme yönlendirme yeteneği), kurumsal farkındalık (kurumun kültürü, politikasını, normlarını anlamak), sorumluluk (üstlendiği işi tamamlamak), bilgi (eğitim ve tecrübeyle kazanılan bilgi), müşteri odaklı yaklaşım (müşterilerle profesyonel iletişim kurmak), sonuç odaklılık (gerçekçi hedefler belirlemek), yaratıcılık (alternatif yaratmak için yaratıcı davranmak), alternatif yaratma koşulları (zeka, bilgi, istek ve cesaret ister), amaç (iç ve dış müşteri memnuniyeti yaratmak), profesyonel davranış (seçilmiş, kazanılmış ve proaktif davranış), bireysel kalite (zeka, bilgi, beceri ve yetkinlik), ekipte kalite (ortak değer sistemi, birlikte çalışma becerileri), yönetimde kalite (çalışmayı değerlendirme), sinerji yaratmak ekibi güçlü kılar.

Kabin ekibinin karakter, kişilik, yetenek ve becerilerinin yanında en önemlisi kısıtlı zamana rağmen doğru durum değerlendirmesi yapabilmesi ve karar vermesidir. Her uçuşun değişen dinamiğinde rutin aksaklıklar ve acil durumlar gibi major olayların davranış şekilleri kontrol listelerinde mevcuttur, iletişim, beden dili ve yaşam koşulu adına işletmelerde eğitimler bir defaya mahsus verilemekte ve devam eden uçuş periyodunda fiziksel yorgunluğun artmasıyla içselleştirilememektedir. Bu süreçte yetkinliğini geliştirmek isteyen, gündemi takip etmek isteyen, sosyal yönünü kaybetmek istemeyen çoğu kabin ekibi şirket dışından kendi çabasıyla yaşamını zenginleştirmeye çalışmaktadır. Farklı eğitim düzeyinden, sosyo-ekonomik şartlardan gelen kişilerin ekip olarak çalışmasından kaynaklı bir çok farklı perspektif oluşmaktadır. Uçaktaki yolcunun ve uçulan hattın bu bağlamda büyük etkisi vardır, bir New York uçuşunda, hiç New York' u görmemiş ve yaşam tarzını bilmeyen bir ekip üyesi görevlendirildiğinde yolcuyla empati kurması zorlaşmaktadır ya da A, B tipi kişilik özelliklerine bağlı olarak 11 saatlik bir uçuşta 2 karakter yapısının çalışma performansı birbirinden kesinlikle farklıdır.

11. Kabin Ekibinin Roller

ROL: Bir işin profesyonelce yapılabilmesi için biraraya gelen bireylerden beklenen, uzmanlıkları doğrultusunda beceri ve yeteneklerine göre verilmiş hareketlerin tümüdür. Rol, bir kişinin başkalarıyla ilişki halindeki davranışının sıfatıdır. Rol kavramı davranışları anlamlandırmakta etkilidir. Rol belirsizliği kişiden bekleneni bütünüyle idrak edememesi durumudur. Roller kişi merkezli, fikir merkezli yada davranış merkezli olabilir (Terzioğlu, 2007, 11).

Ekip çalışmalarını pozitif olarak yansıyan rolleri de iki etmen olarak ele almak mümkündür. Bunlar (Eren, 2014, 479);

a)'' İşe yönelik roller ve sorumluluklar: araştırma, girişimcilik, bilgi paylaşma, açık olma, müzakare yapma, uyumla çalışma, kilit noktalara odaklılık, ekip ruhu, dökümente etme, standartları koruma, geçmişi kontrol etme, tarama.

b) Zamana yönelik roller ve görevler: uzlaşmacı olma, stresi azaltma, hataları onarmaya çalışma, cesaretli olma, nezaket içinde çalışma, gözlemci olma, tespit yapabilme ve herkesin fikrini alma.''

Ekipteki olumsuz roller ise gereksiz muhalefet olma, söz dinlememe, baskın olma isteği, saldırgan tavırlar, ukala davranma, yandaş çekme isteği, kişisel çıkarları gözetme, aşırı rekabetçi yapı, kabuğuna çekilme, gerçekleri çarpıtmaktır.

Kabin Ekiplerinde statü, kıdem ve otorite belirlidir, yapılan işin gereğine, işe giriş tarihi ve belirli terfi almalarla bunlar kişi tarafından kazanılan ve geliştirilen alanlardır. Organizasyonun o dönemdeki ihtiyaç durumuna göre belirlenen ek görev alma ve destek seviyesi operasyon şartlarına göre değişim göstermektedir. Her kabin ekibinin lideri ve otoritesi organizasyona ve organizasyonun dahil olduğu sivil havacılık otoritelerine bağlı olarak ilgili uçuşun veya görevin sorumlu kaptanıdır, Sorumlu Kaptanın ve organizasyonun belirlediği sınırlılıklarda Kabin Amiri kabindeki operasyonun başındadır. Buna bağlı olarak operasyonun gerçekleşmesinde rol oynayan bütün çalışanların görevleri belirli ve sınırlıdır. Kabin ekibi olarak değerlendirdiğimizde organizasyonların görev tanımı ve sorumlulukları kısmında bu işler belirlenmiş, ilgili otoriteler tarafından kontrol edilmiş, onaylanmış ve listelenmiş

şekilde çalışanların elinde mevcut olmalıdır, bu kabin ekibi kontrol listesi adı altında bütün şirketlerde mevcuttur. Bu liste doğrultusunda çalışan personelin standart ve hatasız çalışması öngörülmektedir, aynı zamanda yıllarla beraber operasyon sayısı, uçak sayısı ve çalışan sayısı artan şirketlerde kontrol kolaylığı ve standardizasyon adına yapılmaktadır. Çalışanlar her gün farklı koşullarda, kişilerle, istasyonlarda, uçak tipinde, hava şartlarında çalışması sebebinden dolayı doğabilecek hataları sıfırlamak adına detaylı bilgilendirmeler yapılmaktadır. Kabin ekiplerinin çalıştıkları organizasyona bağlı olarak yaptıkları iş genel olarak aynı olmakla beraber, kişilerin dahil oldukları sınıflandırmaya, kıdeme ve o günkü görevdeki kişiler arasında sistem tarafından verilen kıdem listesine göre oluşmakta olan rolleri değişebilmektedir. Kontrol listeleri ve bilgilendirmeler ekipler arası rol çatışmalarını, rol belirsizliğini önlemek profesyonel bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla uygulanmaktadır.

Kabin ekiplerinin kullandıkları kontrol listeleri bu noktada çok önemlidir, tek ve güncel listelerin olmaması uçuşu tehlikeye sokar. B-777 uçağı ilk uçuşlarına başlamasıyla kontrol listeleri şirketlere ulaştırılmış ancak bazı şirket farklı listeler kullanmak istemişlerdir, bu durum kısa zamanda farkedilerek düzeltmeye gidilmiş ve yeni kontrol listeleri hazırlanıp, tek liste uygulanmaya başlanmıştır (Gawande, 2009, 132).

Organizasyonda oynanılan rol de, uçuş emniyeti ve güvenliğini tehlikeye atacak bir durum yaratmaması için rol belirsizliği ve rol çatışmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Organizasyondaki rol karmaşık bir sistemdeyse, görev listesi anlaşılır değil ve gerçeklikten uzaksa, çelişkiler ve çatışmaya sebep oluyorsa, stres faktörü ortaya çıkar. Rol belirsizliği yaşanması için, çalışanın görevine hakimiyet durumu, karar verme yetisi, organizasyonun hedefini içselleştirmesi önemlidir. Ne için orada bulunduğunu idrak edemeyen ve beklenileni uygulamayan bir personel bu rol belirsizliğini yaşar.

Katz ve Kahn (1997) rol çatışmasını, aynı zamanda iki veya üstü rol gönderiminden birine adapte olmanın, diğerine adapte olmayı güçleştirecek biçimde ortaya çıkacak etmenlerdir (<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/is-ortaminda-verimliliği-etkileyen-faktörler/1853>, 11,03,2017).

A) EKİBİN AVANTAJLARI

Ekibin faydalarını 8 maddede görmek mümkündür ((Eren,2014, 482).

- a. ‘‘ Aktif olma,
- b. İş tatmini,
- c. Mesleki uzmanlık,
- d. Kurumsal manevra yeteneği,
- e. Ekip ruhu ,
- f. Hızlı karar alma,
- g. Seçenek yelpazesi,
- h. Verimli çalışma. ‘‘

Farklı üyelerden oluşan bir ekipte farklı karakterler, farklı fikirler ve bilgi çeşitliliği vardır. Kişilerin hem bireysel hem de profesyonel iş yaşamında kendilerini geliştirmeleri mümkündür, birbirlerine daha yakın ve sürekli iletişim vardır, aldıkları kararları uygulamada destekçileri hazır, temsil etme yetenekleri gelişir, çıkan problemler ekip sinerjisiyle hızlı çözümlenebilir, bilgilendirme ve uyarılar hızlı paylaşılır, geçmiş olaylar farklı perspektife sahip kişilerin gözüyle analiz edilerek gelecek planları hatasız oluşturma potansiyeline yatkındır.

İletişim fazlalığı, sinerjinin oluşması, etkileşimin yoğun olması, duyarlı insan potansiyeli oluşu, işlerin daha hızlı ilerlemesini, sorunların hızlı çözümlenmesini ve ilgililerine aktarılmasını ortaya çıkarır. Bu süreçte çıkan lider ve uzmanların organizasyonda kariyer planlamasının değişmesi her zaman organizasyona faydalıdır. Daha az personel ve giderle daha çok başarılı iş çıkarmak, performansı yükseltmek ve prestij kazanmak açısından organizasyonu diğerlerinden farklı kılar.

Yaratıcılık ve enerji açığa çıkarırlar, ekip arasında motivasyon sağlanır, üyelerin varlığı ile kişiler Maslow’un ihtiyaçlar piramidindeki ait olma, başkalarıyla iletişim kurma ve kabul edilme boyutunu tamamlarlar. Bunlar işten alınan zevk seviyesini yükselterek işyerinde gelişim ve değişime sebep olur. Birbirlerinin işini anlamaya ve yardım etmeye çalışan ekip üyeleri uyum yeteneklerini geliştirirler. Uzmanlık alanlara doğrultusunda yapılan bu iş akışı sayesinde yöneticiler sadece

kendi yönetim işlerine odaklanabilirler ve bu firmanın stratejik kararlarını yaratılmasını olumlu etkiler .Üyelerin tecrübe ve vaka sayısının fazlalığı sayesinde öngörü yüksektir ve gerçeklerin tespiti kolaydır.

Ekibin faydaları;

- Personelin çalışma isteklerini artırmak,
- Personelin iş yaşamı boyunca başarıya yönlendirme,
- Kaliteyi yükseltmek için yanlışları azaltma potansiyeli,
- Etkileşimin artması,
- Personelde bağlılık. <http://www.ikdunyasi.com/tr/ekip-calismasi-nedir/,11.03.2017>)

Ekip içindeki kişi psikolojik olarak emniyette olduğunu, ekibiyle gurur duyduğunu, kendisine ve ekibe saygı kattığını, dayanışma içinde olduğunu, dışarıya karşı kendini güçlü hissettiğini düşünmekte bununla iş ve sosyal tatminini gerçekleştirmektedir.

B) EKİBİN DEZAVANTAJLARI

Ekipte dezavantajları olarak (Eren, 2014, 482);

- “ Güç birliği sağlama zorluğu,
- Ekibin başarından geçinme,
- Organize olmada güçlük,
- Resmi tikanıklar görülebilir.”

Genel olarak kendi kendini yöneten ekiplerde,danışmana gerek yoktur, ekibin üyeleri danışman görevi görürler ve bu durum işletmede orta ve alt düzey yönetici fazlalığını doğurmakla beraber işletmeye danışmanlık veren şirketleride olumsuz etkiler. Büyük üyeli ekiplerde çalışmamaya eğilimli üyeler çıkmaktadır. Psikolojide tanık etkisi vuku bularak kişi ekip içinde çok çalışıyormuş gibi davranabilir ancak gercekte ekip ortadan kalkınca tek başına çalışma gayreti göstermeyebilir. Ekipler koordine olmak için zaman ve enerji harcarlar, üyelerin ne

yapacaklarını, nasıl, nerede ve ne zaman gibi sorular planlama gerektirir. Teyit almak, kontrol etmek, ekibin toplanması beklemek zaman kaybetmeye sebep olabilir, bazı işleri kişiler tek başına daha hızlı yapar. İşletmelerde ekip oluşturma arttıkça, yasal olarak açıklıklar olduğu görülmüştür. Sendikalar ekiplere bu konuda yardımcı olmakta ancak işletme yönetimi ile çatışmalar yaşanabilmektedir.

Kabin ekiplerinde arkadaşlık ve iş ilişkilerinin profesyonellik boyutunda değerlendirilmesi gerekmektedir aşağıdaki uçak kaza raporunun haber alıntısında da görüldüğü gibi sorumluluk bölgesi ihlal edilmemelidir yada ekipteki diğer bireyin alanı işgal edilmemelidir. Kaza raporunda kokpitte sadece pilotların olması gerektiği zamanda orada bulunan kabin ekibinin ihlali işlenmiştir.

1999 yılında Adana’da gerçekleşen uçak kazasından sonra SHGM Uçuş Standartları Daire Bşk. Haydar Yalçın başkanlığındaki kurulun hazırladığı raporda, kokpitte bulunan hosteslerin pilotların dikkatini dağıtması yer almıştır.(<http://www.hvtd.org/yeni/?p=807,12.03.2017>).

Kabin ekiplerinde eğitim, tecrübe, dikkat, kurallara uyma ve liderlik unsurları, seri ve doğru karar vermeyi kolaylaştırmakla beraber değişen ekip oluşumları içerisinde ego faktörü, statü karmaşası ve kişilik özellikleri uçuş becerilerini geçmeyecek şekilde kontrol altına alınmalıdır, yıllarla beraber birçok havayolu şirketi kapanmış ve açılmış buna bağlı olarak işinde tecrübeli insanlar farklı şirketlerin bünyesine dahil olmuşlar ancak havacılık sektöründe uygulanan hiyerarşik kıdem yapısı dolayısıyla aynı ekipte kendisinden daha tecrübesiz insanların komutasında çalışan yüksek potansiyelli fakat yeni başlamış tecrübesiz memur muamelesi yapılan bir kesim oluşmuştur. Sektörde resmi olarak bütün işe başlayanlar aynı süreçten geçmekte ancak realitede tecrübeli ve tecrübesiz kabin ekiplerinin işe adaptasyon uygulamalarının farklı olması gerekmektedir.

Kabin ekipleri arasında uyum sorunu görüldüğünde, bireylerin işe alışmaya karşı istekleri azalmakta ve performansı düşmektedir. Ekiplerin hata yapmasına sebep olan ana konular aşağıdaki gibidir (Çetingüç, 2017, 180);

- ‘Gereksiz konuları işyerinde konuşarak konsantrasyonu bozmak,

- Yanlış liderlik,
- Yanlış Sorumluluk Alma yada iş yapma dağılımı,
- Görev ve yetki alanının hatalı belirlenmesi,
- Ekiplerarasında karşılıklı kontrolün ve izlemenin sağlanmaması,
- Görev önceliğini atlama,
- Güncel bilgilerin takip edilmemesi,
- İletişim eksikliğidir.’’

Kabin Ekipleri heyecanlı, fedakar, iyi eğitilmiş, modern görüşlü, görgülü bir kesime sahiptirler ancak uçak gecikmeleri, operasyondaki olumsuzluklar, oturma numarası verilmemesine bağlı kabin karmaşa, eksik ekipman, tuvalet yapısının eskiliği, yiyecek içecek olumsuzluklarından doğan bütün fatura onlara kesiliyordu. Moralsızlık, eğitim yetersizliği ve yorgunluk yolcuya karşı olumsuz ve duygusal tepkilere sebep olabiliyordu, kabin ekiplerini yeni bir müdürlük altında toplayıp, içlerinden birinin yönetici olmasıyla ve alınan her kararda ortak olmalarını sağlayarak kabin ekibinde olumlu bir değişim başlattık (Kozlu, 2007, 73).

Yeni başlayan kabin ekiplerinin eğitimlerde yeni tanıştıkları ve sık sık duydukları ‘‘havacılık kuralları kanla yazılmıştır’’ sözü ilk zamanlarda anlaşılmasında tecrübe arttıkça nedenini içselleştirilmektedir. Kabin ekibinin hataya yönelmelerini engellemek için CRM eğitimleriyle farkındalık kazandırılmaktadır.

12. Ekip Çalışmasında Rol Oynayan Faktörler

Ekip başarısını ve verimini etkileyen en önemli faktörlerden birisi ekip üyelerinin seçimidir. Teknik yetkinlikler ve becerilerin yanında kişilerin duygusal olgunluğa sahip, sinerji yaratmaya eğilimli kişiler olmalarına dikkat etmek gerekir. Ekip içinde sorun çıkarmaya, sinerji karşıtı üyeler olabilir, bunları tespit edip uyumu sağlanmalıdır. İş nasıl daha iyi yapabiliriz kısmında buluşmaya niyetli kişilerle çalışılmalıdır. Aşağıdaki faktörler önemlidir (Eren, 2014, 484);

- ‘‘ Üyeler tarafından hedefin anlaşılması olma durumu,
- Etkileşimin yüksek olan az sayıda kişiden oluşması,

- Yüksek potansiyele sahip ekip üyelerinden oluşması,
- Birlikte çalışma olanaklarının bulunma sıklığı,
- Ekibindeki kişilerin çalışma tarzının bilinmesi, çok çalışılması ve uyum sağlanması,
- Ekip ruhu sağlanması. ‘’

Kabin ekiplerinde görev süresi bazı durumlarda 4 saat bazı durumlarda 3 aya kadar çıkabilmektedir, farklı ülkelerde koğuşlanan ve görev icra eden bütün ekiplerin itici gücü ve motivasyon kaynağı yanındaki ekibindeki kişilerdir. Bazı durumlarda görevin coğrafi konumu, çevre şartları ağırlaşmakta en sinir olduğunuz kişi bile birden çok yakınıınız olmakta şartlar sizi birlik, beraberliğe yöneltmektedir. İnsanların evinde uzakta olması, standartlarının değişmesi bir süre sonra psikolojik olarak değişikliklere sebep olmaktadır. Ekip ruhunun önemi bu noktada açıkça ortaya çıkmaktadır, sahip olunan değerler ve alınan kararlar sağlıklı olarak değerlendirilmeden yoksunsa ekip devreye girmektedir. Yalnız olmadığınızı bilmek her insan için mutluluk sebebi olmaktadır.

Ekibin başarılı ve etkin olması için ekip ruhu, iletişim, ortak hedefler, liderlik gerekmektedir. Ekibin kültürü, eğitim düzeyi, uyum sağlama özelliği veya çatışma önemlidir. Bütün bu faktörleri biçimlendirecek en önemli faktör ise üst yönetimin desteği almadır. Üyeler arasında karar verme yetisi, durum değerlendirmesi yapabilme becerisi, yorgunluk ve stresle başa çıkma kabiliyeti kazandırılmalıdır. Liderlikte; önderlik etmek, adaleti sağlamak, motivasyon sağlamak, elindeki kaynakları başarılı yönetmeye çalışmaktır. Takım ruhunda, güven mutlaka sağlanmalıdır, süreklilik olmalıdır, kurum kültürü ve ekip amacı paralellik göstermelidir, ortak hedefleri gerçekleştirme boyutunda strateji oluşturmak, performansı ve rekabeti yönetmektir. İletişim açık ve net olmalıdır, bilgi organizasyonla, tedarikçilerle paylaşılmalıdır. İletişimin iki unsuru vardır mesajı gönderen ve mesajı alandır, çevresel sorunlar varsa bu mesajlar sağlıklı ulaşamaz. İletişimi engelleyen bazı nedenler vardır; yabancı dil eksikliği, fiziksel sorunlar (çevresel faktörler, gürültü, aydınlık, koku, ekipman arızası), tıpla ilgili (görme, işitme kaybı, yorgunluk, uykusuzluk, rahatsızlık), ruhsal sebepler (stress, dikkat eksikliği, tükenmişlik sendromu, ağır iş yükü), genel (kültür farkı, cinsiyet farkı, tecrübesizlik).

Kabin ekibinin iletişiminin iyi olması için uçuş öncesi yapılan briefing önemlidir, bilgilerin özü, açık ve anlaşılır olarak anlatılmalıdır, standart terimler ve uçuş terminolojisi kullanılarak zaman kazanılmalıdır, sorularla kısa bir güncelleme yapılmalıdır, etkin dinleme yapılmalı ve empati kurularak göz kontağı sağlanmalı, güven duygusu pekiştirilmelidir. Uçuş sonunda yapılacak de-briefing ile durum değerlendirilmeli, çalışmadan dolayı birebir gözlem sonuçları aktarılmalı, hatalar düzeltilmeli, karşılıklı olarak görevleri tamamlayıp, pozitif tavsiyeler verilmelidir.

Başarılı ekiplerde kişisel kapasite, kendinizi yönetme yeteğiniz olarak, duygularınızı tanımak (özbilinç), duygularınızı yönetmek (özyönetim), kendinizi motive etmek (özmotivasyon). Kişilerarası kapasite, ilişkileri yönetme yeteneğiniz, başkalarının duygularını anlamak (sosyal bilinç), ilişkileri yönetmek (sosyal beceriler) gelişmiştir. Organizasyonel güvende, yetkinlik, empati, kuralların net, kesin ve herkes için olması gerekir.Kabin ekibinin birbirlerinin yaptıkları işe ilgi duymaları ve birbirlerine yardımcı olmaları,ekip çalışmasının daha verimli olmasını ve çalışanların işlerinden daha fazla zevk almalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yolcu memnuniyetini de artırır. Çünkü arka plandaki işlerin uyum içinde olduğunu hissetmek, yolcu üzerinde olumlu etki bırakır. Havayolunuzun; hedefi, kurum kültürü, politikaları, stratejisi, ulaşım noktaları, yolcuları, potansiyel yolcuları, rakipleri, hizmetleri, çalışanları, kuralları, yöntemleri hakkında bilgi sahibi olun. Sorun başkasının olsa bile, çözümü beraber üretmeye çalışın. Birbirinizin sorunlarına duyarlı olun. Güleryüzlü olun, bilgi paylaşın, yardım isteyin, yardımı aldıktan sonra teşekkür edin, olumlu özellikleri görün ve belirtin, takdir edin (Baltaş, Mng eğitim dökümanı, 2001) .

13. Kabin Memurluğu Mesleğinin Tarihçesi

1922 yılında Britain"s Daimler Airway, ilk defa "Steward" ismini koyduğu çalışanıyla kabin memurluğunu başlatmıştır. 1930 senesinde Boeing Air Tarnport işletmesinin patronu Steve Stimpson farklı bir düzenlemeyle "kabin memuru" olarak isimlendirdiği iş dalını başlatmıştır. Ellen Church adlı sağlık çalışanı ilk kabin memurluğu yapan kişidir. Hemşire olmasından kaynaklanan sağlık konusundaki

bilgisinide kullanarak yolcuların hem sağlık sorunlarıyla ilgilenir hem de servis yapmaktaydı (Gürbüz, 2015).

1946'da havacı kadın kamarot adıyla uçuşa başlayan Adile Tuğrul, Mualla Bayülken, Münevver Erdoğan ve Nermin Şen ilk kabin ekibi olarak türkiye tarihine geçtiler (Gürsoy, 2015).

14. Türkiye'de Sivil Havacılığın Tarihçesi

Türkiye'de ilk uçuş operasyonları, 1912 senesinde şimdiki ülkemizde ilk havacılık çalışmaları, Atatürk Hava Limanının yanında Sefaköy'de, işletme halinde iki hangar ve ufak bir pistten oluşmaktaydı.

İlk Sivil Hava Taşımacılığı ise 1933 senesinde 5 uçaklık ufak bir filo ile "Türk Hava Postaları" ismiyle faaliyete geçmiştir. Cumhuriyetimizin 10. senesinde, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan "Havayolları Devlet İşletme İdaresi" Türkiye'de sivil hava yolları kurmak ve taşıma yapmak üzere görevlendirilmiştir. Dünya Sivil Havacılığının hızlı bir gelişme göstermesi, teknolojide yaşanan büyük ilerleme karşısında, ulusal çıkarlarımızın korunmasıyla milletlerarası münasebetlerimizin kontrollü olarak devam etmesi ve tetkik edilmesi için 1954 senesinde Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı", 1987 senesinde "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" olarak günün koşullarına göre yeniden yapılandırılmıştır. 18 Kasım 2005 senesine kadar Ulaştırma Bakanlığının Ana Hizmet Birimi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, bu senede uygulanmaya başlanmıştır. 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile finansal açıdan özerk hale gelmiş ve şu anki yönetim yapısına ulaşmıştır (SHGM, 2017).

15. Kabin Memuru Eğitimleri

15.1. Temel Eğitim

Kabin memurluğu ile ilgili temel eğitimler işletmenin eğitim birimleri tarafından o işletmenin bağlı bulunduğu sivil havacılık otoritesinin onayı ile yapılır, SHGM eğitimlerin kapsamını ve içeriğini onayladıktan sonra da eğitim sırasında denetim hakkı mevcuttur. Bütün eğitim dökümanları ulusal/ uluslararası gereklilikler ve işletme kuralları gereği dökümente edilerek ilgili otoritelere gerektiğinde sunmaya hazırdır. Temel eğitim kabin memuru adayının organizasyonla ve meslekle ilk tanışma evresidir. Bu eğitimin başarıyla sonuçlandırılmasıyla, sertifikalarını alıp uçuş görevine başlayabilir. Kabin memuru adayını emniyetli bir performans seviyesine getirmek amaçlanır. Görsel-işitsel sunumlar, bilgisayar tabanlı eğitimler ve diğer eğitim araç ve ekipmanları kullanılır. Teorik uygulamalarda; sınıf ortamı yada uzaktan eğitim imkanı vardır. Uygulamalı eğitimlerde; dokunarak, pratik uygulamalar, canlandırma ve senaryolardan yararlanır. Acil durum uygulamaları için simülör ortamı kullanılır. Temel, dönüşüm ve farklılık, yenileme ve tazeleme eğitimleri verilmektedir.

Temel eğitimde; her bir kabin memuru üyesinin, dönüşüm eğitimini almadan önce, asgari olarak yangın ve duman eğitimi, karada ve suda hayatta kalma eğitimini, tıbbi konular ve ilk yardım, yolcu yönetimi, iletişim, disiplin ve sorumluluk, ekip kaynak yönetimini içeren temel emniyet eğitimini başarıyla tamamlamış olmasını sağlamak zorundadır.

-Temel Emniyet Eğitimi; Genel Müdürlük tarafından Temel Emniyet Eğitimi vermek üzere yetkilendirilmiş kuruluşlar tarafından verilecek olup (SHGM, 2017);

İşleticinin yetkili olması durumunda; işletici tarafından veya işletici adına eğitim veren yetkili bir eğitim kurumu aracılığıyla dolaylı olarak veya Onaylanmış başka bir eğitim kurumu tarafından gerçekleştirilecektir. Temel eğitim kurslarının planı ve programı, gerekliliklere uygun olacak ve öncelikli olarak Genel Müdürlük onayına sunulacaktır. Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmiş işletici veya onaylanmış bir eğitim kuruluşu, temel eğitim verdiği her bir kabin ekibi üyesine

“Kabin Ekibi Temel Emniyet Eğitimi Sertifikası” düzenleyecektir. Söz konusu sertifika üzerine işletme tarafından eğitimin onaylı olduğu ibaresi bulundurulacaktır.

Kabin ekibinin temel eğitim süresi işletmeye göre değişim göstermektedir. Bu süre zarfında kabin memuru adayına organizasyon şemaları ve sorumlulukları, kişisel kapasite, sosyal bilinç ve becerilerin kazandırılması, ekip olmanın avantajları, sinerji, başarı ve kurumdaşlık faktörü, verimlilik, kalite, ilişki sorumluluğu, öğrenen organizasyonlar, takım liderliği, şirket iletişim yapısı, tehlikeli madde kuralları, emniyet ve güvenlik ilkeleri, acil durumlar eğitimi, komuta zinciri, hayatta kalma eğitimi, ilk yardım, yolcu ilişkileri, iletişim analizleri, servis ve ikram eğitimi, ekip planlama departman tanıtımı, uçak tipi eğitimi, zerafet, saç ve makyaj eğitimi, beden dili ve iletişim eğitimleri, anons ve diksiyon eğitimleri verilerek, yazılı ve sözlü olarak eğitimlerin kabin memurluğu yapabilir dediği kişiler sertifikalandırılmaktadır. Bu eğitimler sırasında sadece eğitim başarısı değil sınıf içi uyumda önemlidir. Eğitim sırasında disipline olmayan kişiler eğitimden çekilebilir. Eğitim boyunca adaylar dış görünüş ve olaylara verdikleri tepkiler bakımında gözleme tabidirler. Belli başlı konular (SHGM, 2017);

1. “ Kabin ekibinin, görevlerini İşletme El Kitabı’na uygun şekilde yerine getirmesinin önemi,
2. Uçuş ve görev süresi sınırlamaları ve dinlenme gerekliliklerini dikkate alarak kabin ekibi üyesinin sağlığının ve yetkinliğinin sürdürülmesi,
3. Kabin ekibi üyesinin kendisi ile ilgili havacılık yönetmelikleri ve Genel Müdürlüğün rolü hakkında bilgi sahibi olması.
4. İlgili havacılık terminolojisi, uçuş teorisi, yolcu profili ve yerleşimi, meteoroloji ve uçuş yapılan bölgeler hakkında genel bilgi.
5. Kabin ekibine uçuş öncesi briefing ve görev dağılımlarına göre gerekli emniyet bilgilerinin sağlanması.
6. İlgili doküman ve el kitaplarının, işleticinin sağladığı değişiklikler ile güncel tutulmasının önemi.

7. Kabin ekibinin tahliye başlatmaya ve diğer acil durum prosedürlerini uygulamaya yetkili ve bunlardan sorumlu oldukları durumların tanımlanmasının önemi.

8. Kabin ekibinin emniyetle ilgili görev ve sorumluluklarının önemi ve acil durumlarda derhal etkin şekilde alınacak tedbirler.

9. Yüzey kirlenmesinin (surface contamination) etkileri hakkında bilgi sahibi olunması ve uçuş ekibinin, gözlemlenen yüzey kirlenmesi konusunda bilgilendirilmesi. ‘‘

A) Organizasyon, Disiplin ve Sorumluluk Eğitimi

Kabin ekibine ilişkin havacılık talimatları ve Genel Müdürlüğün rolü (SHGM, 2017);

‘‘ Uçuş operasyonu sırasında kabin ekibinin görev ve sorumlulukları ile acil durumlara çabuk ve etkili müdahale edilmesinin önemi,

Kabin ekibi üyesinin, uçuş ve görev süresi sınırlamaları ve dinlenme gerekliliklerini de göz önünde bulundurarak, sürdürülebilir faaliyet göstermesi için yetkinlik ve sağlık koşullarını devam ettirmesi,

İşletici tarafından kendisine temin edilen gerekli tüm evrak ve dökümanların revizyonları ile birlikte güncelliğinin muhafaza edilmesinin önemi,

İşleticinin operasyon el kitabı doğrultusunda kabin ekibi üyesi olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinin önemi,

Uçuş öncesi kabin ekibi brifinginin önemi ve kabin ekibi görev numaralandırmasına göre kendilerine emniyet ile ilgili gereken bilgilerin sağlanması,

Kabin ekibi üyelerinin ne zaman bir tahliye veya acil durum süreçlerini başlatma yetki ve sorumluluğuna sahip olacağını tanımlama ve önemi.’’

Kabin memuru adayına organizasyonun vizyonu, misyonu, temel değerleri ve ilkeleri açıklanır. Organizasyon şemaları verilir, yönetici tanıtımı ve sorumlulukları

aktarılır. Personel kuralları, pilot görev ve sorumlulukları, sağlık sınırlamaları, önlemleri, kıyafet kuralları, kullanacağı dökümanlar, yurtiçi ve yurtdışı görevlerindeki kurallar, taşımakla yükümlü olduğu evraklar, sertifika ve ekip oluşumu, uçuş ve görev süresi limitleri, izin kuralları ve raporlama sistemi açıklanır.

B) Havacılık Terminolojisi

Eğitim esnasında; haberleşme teknikleri, ortak dil ve terminoloji de dahil olmak üzere, kokpit ve kabin ekibi arasında etkin haberleşmenin önemi vurgulanmalıdır. Bu dersde genel fonetik alfabe, havacılık, havalimanı ve uçuş terimleri, dökümantasyon ile ilgili terimler, bilet ve bagajlarla ilgili terimler, sağlık ve ilk yardım ile ilgili terimler, ekipmanların terimleri, acil durum ve uçuş operasyon terimleri, diğer havayolları, havalimanı kısaltmaları, işletme içinde kullanılan terimler aktarılır (SHGM, 2017).

Tüm sözel ve yazılı iletişimde uluslararası terminolojinin yanı sıra Türkçe karşılıkları üzerinde de birlik sağlanması ve kullanılması önemli bir gereksinimdir. Bu gereksinimden doğan ve üç bölümden meydana gelen havacılık terminolojisi birinci bölümünde, Türkçe Terimler, İngilizce karşılıkları ve açıklamaları alfabetik bir sıra izlemektedir. İkinci bölümde ise, İngilizce Terimler ve Türkçe Karşılıkları ile açıklamaları yer almaktadır. Üçüncü bölümümüzde ise havacılıkta olmazsa olmaz uluslararası kısaltmalara yer verilmekte olup; her üç bölüm de ilgili Kurum ve Kuruluşlarla koordinasyon kurulmak suretiyle gerçekleştirilen detaylı çalışmanın sonucunda oluşturulmuştur. (<http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/pdf/DHMi-Havacilik-Terimleri-Sozlugu.pdf>, 15.03.2017)

C) Temel Havacılık Esasları Ve Uçuş

Havacılık terminolojisi, uçuş teorisi, yolcunun kabin içinde dağılımı, operasyon sahaları, meteoroloji ve hava taşıtı yüzey kirlenmesinin etkileri, eğitimlerde zorunludur (SHGM, 2017).

Bu ders de; havacılığın tanımı, ICAO alfabeti, ulusal ve uluslararası otoriteler, ulusal ve uluslararası işletme talimatları, temel uçuş teorisi, uçağın ana parçaları, yüzeyleri ve ilgili sistemler, iletişim ekipmanları, ağırlık ve balans, yolcu

dağılımı, basınçlama, yükseklik fizyolojisi, etkileri, oksijen dengesizliği, türbülans, meteoroloji, operasyon yapılan bölgeler ve ilgili prosedürleri içermektedir.

C) Normal Operasyon Kuralları

Başlıca konuları (SHGM, 2017);

Uçağın ağırlık ve denge hesaplamalarına göre yolcuya doğru koltuk tahsisinin önemi, özel durumlu yolcu sınıflandırmaları ve kabin ekibinin bulunmadığı çıkışlarda fiziksel olarak uygun yolcuların oturtulmasının önemi,

Kabin servis/ikram malzemelerinin ve kabin bagajlarının emniyetli yerleşimini kapsamına alan kural ve düzenlemeler ile bunların yolcu kabininde bulunanlar için oluşturabileceği tehlikeler, acil çıkışlarda veya acil durum ekipmanları üzerinde zarar verici/engelleme riski oluşturmaları,

Alkol veya psikoaktif madde etkisinde olabilecek veya alkol, psikoaktif madde etkisinde olduğu tespit edilen yolcular ile saldırgan tutum içinde olduğu gözlemlenen yolcuların tanınması ve yönetimine ilişkin talimatlar,

Yolcu kabininde canlı hayvan taşınması durumunda alınması gereken önlemler, Yolcu kabininin emniyete alınması dahil türbülans durumundaki görevleri,

Acil durumda tahliye gerçekleştirebilmek için gereken kalabalık kontrolü ve yolcuların yönlendirilmesinde kullanılacak metodlardır.

Ders içeriğinde; ekip iletişimi, kontrol listesi kullanma, kontrol kuralları, kabin memuru görev ve sorumlulukları, uçuş öncesi, sırasında ve sonrasında emniyet, güvenlik ve acil durum ekipmanları kullanımı, steril kokpit, kokpit prosedürleri, in-kapasite pilot, yolcu taşıma kuralları, kabinde emniyet kuralları, silah, organ ve canlı hayvan taşıma kuralları, özel yolcu (hareket kabiliyeti kısıtlı, sedyeli, tekerlekli sandalyeli yolcular) kuralları, acil çıkış kuralları, yakıt alımı, anormal durumların incelenmesi, yolcunun emniyet bilgilendirmesi, kabin şartları (ışıklandırma, anons ve uçuş içi eğlendirici sistem kontrolleri), kapıların kullanımı, temizlik ve yer kontrollerini içerir.

E) Havacılık Güvenliği

Havacılık işletmesinin etkin bir güvenlik yönetim ve politikası olmalıdır ve buradada aşağıdaki unsurlar yer almalıdır (SHGM, 2017);

“ İşletmenin kurumsal değerleri,

Organizasyon yapısı,

Üst yönetimin güvenliğe verdiği önem,

Tüm işletmede güvenlik anlayışının yerleştirilmesi ve geliştirilmesi,

Güvenlik organizasyonunun oluşumu ve güvenlikten sorumlu yöneticinin seçimi,

GSYY ile diğer güvenlik personelinin görev tanımları,

GSYY ve güvenlik personeli ile diğer personelin eğitimi,

Güvenlik ihlallerinin araştırılması ve rapor edilmesi, Risk analizi ve tehdit değerlendirilmesi,

Kriz yönetimi ve acil durumlara müdahale usulleri,

Kalite kontrol/düzenli ve etkili denetim,

Tatbikat,

Terminoloji, Dokümantasyon, kayıt,

Havacılık otoritesi ve Havaalanı otoritesi ile iletişim, İşletme içi iletişim ve sorumluluk paylaşımı,

Ulusal ve uluslararası kural ve uygulamaları takip, Prosedür, süreç ve detaylar.”

Sivil havacılık güvenliği eğitim ve sertifikasyon talimatına göre düzenli olarak şirket personeline eğitim verilir. Güvenlik bilinci eğitimi, mürettebat güvenliği,

potansiyel tehlikeli yolcularla ilgilenme, iletişim ve beden dili eğitim modüllerini içerir.

F) Uçuş Emniyeti Ve Acil Durum Prosedürleri

Tahliye kaydırağı eğitimi: aşağıdaki hususları sağlamak zorundadır (SHGM, 2017);

Her kabin ekibi üyesi, gerçek bir kabin taban yüksekliğine eşit bir yükseklikte bulunan tahliye kaydırağından kayacaktır.

Tahliye kaydırağı bir uçağa veya uygulamalı eğitim aracına takılı olmalıdır.

Daha önce görev alınan uçağın kabin taban yüksekliği bariz olarak farklı ise kabin ekibi bu eğitimi benzer yükseklikteki bir tahliye kaydırağından kayarak tekrar gerçekleştirecektir.

Tahliye usülleri ve diğer acil durumlar: İşletici, aşağıdaki hususları sağlamak zorundadır (SHGM, 2017);

- “ Acil durum tahliye eğitiminin, karada veya su üzerinde hazırlıklı ve hazırlıksız tahliyeyi de içermesi ve bu eğitimin, çıkışların kullanıma müsait olmadığı veya tahliye araçlarının kullanım dışı olduğu durumları da kapsamı gereklidir.

- Her kabin ekibi üyesi, aşağıdaki durumlarla başa çıkabilecek şekilde eğitilecektir..Uçuş sırasında meydana gelen yangın; özellikle yangının kaynağının belirlenmesinin öneminin vurgulanması.

-Şiddetli türbülans.

-Ani basınç kaybı, her kabin ekibi üyesi tarafından taşınabilir oksijen tüplerinin takılarak kullanılması.

-Uçuş sırasında meydana gelen diğer acil durumların senaryolaştırılması sağlanır. ‘’

Kabin ekibi üyelerinin acil durum prosedürlerini uygulamakta gerekli eğitimleri kapsar, uçakta uçuş esnasında ya da herhangi bir zaman oluşabilecek farklı acil durumları tanımlayabilmeli, tespit edebilmeli ve uygun müdahalede bulunabilmek amacıyla verilir.

Bu eğitimde; acil durum çeşitleri, süreci, prosedürlerin nasıl uygulanacağı, gerekli faktörlerin oluşuma, ekip, yolcu ve ekipmanların kontrolü, acil durumla beraber yapılması gerekene ek görevlere durum hikayeleri, senaryo ve oyunlarla pekiştirme sağlanır.

Uçaktan Tahliyeyi gerektiren durumlarda komut ve işaretlerinin tanınması, ekip koordinasyonu ve iletişimi ve bildirimini, çıkışların açılma ve kullanılma koşulları, alternatiflerin tespiti ve diğer çıkışların kullanılması, yolcuların acil durum tahliyesi, kabin ekibi görevleri, zaman öğeleri ve yolcu tahliyesinde gerekli kalabalık kontrolünün uygulanması, tahliye sırasında yolculardan kaynaklanabilecek problemler, farklı yolcu tutumlarını tanımak, sözlü ve sözlü olmayan komutların kullanılması, tahliye sırasında zamanın önemi, tahliye süresini dikkate alınarak uygun yolcu brifingi, hayatta kalmayı etkileyen faktörler, uçak gövdesindeki parçalanmalar, duman, yangın vb, tehlikeli bölgelerde oluşan durumlarla mücadele etme vasfına sahip olma, kabin ekiplerinin kendilerinin tahliyeyi başlatmalarını gerektiren durumlar, kabin ekibinin durum değerlendirmesi yapması ve kabin ekiplerinin görevlerinin farkında olmasını sağlayan kurallar, tahliye esnasında diğer kabin memurlarının görevleri, gerekli olan durumlarda karada diğer kabin memurlarının görevlerinin devralınması, tahliyenin devamında kabin ekiplerinin görevleri, ilk yardım uygulamaları işlenmektedir.

G) Yangın Ve Duman Eğitimi

Yangın, yangın çeşitleri, önlemleri, uygulanacak prosedürler, mücadele, hangi ekipmanların kullanılacağı, yolcuya yapılacak anonslar, ekip arasındaki iletişim, yangın ve duman sonrası uygulanacak prosedürler, yakıt alımı ve öneminin aktarıldığı eğitimdir. Konuları (SHGM, 2017);

“ Yangının kaynağının tespitine ilişkin önem vurgulanmak suretiyle, kabin ekibi üyesinin yangın ve duman durumunda görev ve sorumluluklarının vurgulanması,

Yangın veya duman tespit edildiğinde, koordinasyon ve destek için gereken uygulamalar ile birlikte kokpit ekibinin derhal bilgilendirilmesinin öneminin vurgulanması,

Tuvaletler ve duman detektörleri de dâhil olmak üzere, yangın riski taşıyan bölgelerin sık kontrol edilmesinin önemi,

Yangın tipleri ve yangın tiplerine göre uygulanacak prosedürler ve kullanılacak uygun yangın söndürücülerin tanımı,

Yangın söndürücüleri kullanım teknikleri; uygulamalı yangın söndürme eğitimi dâhil, yangın söndürücünün hatalı kullanımı ve kapalı ortamda kullanım etkilerini; uçuşta dumandan koruyucu malzemelerin kullanımı,

Havaalanlarında acil durumlarda kullanılan yer servislerine ilişkin operasyon prosedürleri işlenir.”

H) Hayatta Kalma

Karada ve suda hayatta kalmayı kapsar, kurtarma işaretleri, korunma, yerin belirlenmesi, su ihtiyacı, beslenme ve barınma gibi temel ihtiyaçları içerir. Kabin ekiplerinin hareket şekilleri üzerinde durur ve nasıl davranılması gerektiğini kapsar. Konuları (SHGM, 2017);

Kutup, çöl, orman, deniz gibi güç şartlarda hayatta kalma prensipleri ve suda can yeleğinin giyilmesi ve kullanımı ile birlikte taşınabilir kaydırak ve benzeri araçların suda uygulamalı eğitimini içine alacak şekilde suda hayatta kalma eğitimidir.

i) Entegre Yönetim Sistemi

Uluslararası ve yerel denetleme prosedürleri, dökümanların denetimi ve kullanılması, denetimle ilgili açıklaması ve analizi, kalite prosedürleri kabin ekiplerine aktarılır.

İ) İlk Yardım

Havacılıkta tıbbi uygulamalar ve hayatta kalma konularında genel talimat Hipoksi, oksijen ihtiyacı, östaki borusu fonksiyonu ve barotravma konuları özellikle vurgulanarak uçuşun fizyolojik etkileri aktarılır. Başlıca konuları içine alacak şekilde temel ilk yardım; Uçak tutması, Mide, bağırsak rahatsızlıkları, Hiperventilasyon, Yanıklar, Yaralar, Bilinç kaybı ve Kırıklar ve yumuşak doku yaralanmalarıdır. Uçuş esnasında tıbbi acil durumlar ve asgari aşağıdaki konuları kapsamına alan ilk yardım: Astım, Stres ve alerjik reaksiyonlar, Şok, Şeker hastalığı, Tıkanma, Sara (Epilepsi), Doğum, Felç ve Kalp krizi. İlk yardım oksijeni, ilk yardım çantası, acil durum tıbbi yardım çantası ve içeriğinin kullanımı da dâhil olmak üzere ilk yardım malzemelerinin kullanımı, Her bir kabin ekibi üyesi tarafından özel tasarlanmış cansız manken üzerinde kalp-akciğer masajı canlandırması uygulamalı eğitiminin uçağın fiziki ortamı da göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesi, uçuş sağlığı ve hijyeni; Uçuşta hijyen, Bulaşıcı hastalıklara temas riski ve bu riskleri indirgeme metotları, Tıbbi atıkların yönetimi, Uçağın dezenfekte edilmesi, Uçuşta ölüm durumunda uygulanacaklar ve Uçuşta teyakkuz durumu yönetimi, yorgunluğun fizyolojik etkileri, uyku fizyolojisi, sirkadyan ritim, saat farklılıklarıdır (SHGM, 2017).

Bu konuların işletme bünyesinde alındıktan sonra Sağlık Bakanlığının görevlendirdiği yetkili personel tarafından sınav ve uygulama yoluyla kontrol edildikten sonra verilecek ilk yardımcı sertifikası vardır.

K) Tehlikeli Maddeler

İşletici; Teknik Talimatlarda belirtilen şekilde, organizasyon tarafından onaylanacak olan personel eğitim programları tesis edecek ve bunları uygulayacaktır, personelin sorumluluklarına uygun eğitim gerekliliğini sağlayacaktır. İşletici, tehlikeli maddelerin havayoluyla taşınmasıyla ilgili konumdaki bir kişinin istihdamı üzerine, eğitimi ve doğrulanmasını sağlamalıdır, eğitim alan tüm personelin, sorumluluklarını idrak ettiğini doğrulamak için bir testten geçmesini sağlayacaktır. İşletici, tehlikeli maddeler eğitimine gerek duyan tüm personelin iki yıldan uzun olmayan aralıklarla tazeleme eğitimi almasını sağlayacaktır, tehlikeli maddeler eğitim kayıtlarını, Teknik Talimatlarda belirtilen şekilde tüm personel için muhafaza edecektir. İşletici, yer

hizmetleri işletmesi personelinin Teknik Talimatlarda belirtilen şekilde eğitime tabi tutulduğundan emin olacaktır (SHGM, 2017).

L) Crm

Bu eğitim programı en az bir Kabin Ekibi CRM eğitmeni tarafından verilmelidir. Eğitim konuları aşağıdaki konuları kapsayacak şekilde detaylı olmalıdır: Havacılık sektöründe insan faktörü, CRM prensipleri ve amaçları hakkında temel bilgiler, insan performans ve limitleri. Kabin ekibi üyelerinde kişisel farkındalık, insan hataları ve güvenilirlik, tutum ve davranışlar, öz değerlendirme, stres ve stres yönetimi, yorgunluk ve dikkatli olma, kararlılık, durum farkındalığı, bilgi edinme ve uygulamaya geçme, ekibin etkin iletişimi, liderlik ,işbirliği, sinerji, yetki verme, karar alma, eylemler, dirençlilik gelişimi, şaşkınlık ve tedirginlik etkisi, kültürel farklılıklar konuları içerir (SHGM, 2017).

CRM eğitimlerinin amacı personeli dinlemek, sık yapılan hataların oluşum nedenlerini araştırmak ve ilgili konuları muhataplarına ulaştırarak ekip içinde motivasyonu yükseltmektir, otorite tarafından zorunluluğu vardır. Genel olarak her yıl bir konu seçilip üzerinde çalışılır. Ancak eğitim içeriği gereği pekçok konu gündeme gelmektedir, başlıca konuları şunlardır, ekipler arasındaki sözlü yada sözsüz oluşan bütün etkileşim, ekip organizasyonu, durumsal farkındalık, uçuş öncesi ve sonrası toplantılar, kişilerarası ilişkilerin boyutu, lider olma, karar mekanizması, hatalı hareketler, stres ve yorgunluğu yönetme, ekip üyesi hataları. Altyapı, dizayn, ergonomi kusurları, işe uygun personel seçimi, eğitim, hastalık-stres-yorgunluk-ilaç kullanımı-uçuşa elverişsizlik ve iş yükü etmenlerinin oluşan kazalardaki rolü tartışılır (Çetingüç, 2016, 429).

M) Servis Eğitimleri

Uçakta servis ve servisin önemi, ikram malzemelerinin tanıtılması, malzemelerin korunması ve uçuşlara göre dağılım sebepleri, servis çeşitleri, sıralaması ve proserdürleri, içeceklerin tanıtılması bunların teorik ve uygulamalı eğitimleridir.

N) Diksiyon

Güzel ve etkili konuşmanın önemi, ses çalışmaları, nefes ve beden çalışmaları, boğumlama, vurgulama ve tonlama çalışmaları, mikrofonun doğru kullanılması, anons uygulaması ve dikkat edilecek hususlar, okuma hızı ve telaffuz çalışmaları yapılır.

15.2. Dönüşüm Ve Farklılık Eğitimi

İşletici tarafından uçak tipi değişimi yapıldaysa dönüşüm ve/veya farklılık eğitimleri verilir, o uçak tipinde ilk defa görev alacak personele verilmek zorundadır, farklı emniyet ekipmanlarının, yerlerini, acil durum ve emniyet değişikliklerini esas alır. Esasları (SHGM, 2017);

1. Dönüşüm ve farklılık eğitimi uygun niteliklere haiz personel tarafından verilecektir.

2. Dönüşüm ve farklılık eğitimi; uçak üzerinde bulunan tüm emniyet ve hayatta kalma teçhizatının yeri ve yerinden çıkarılarak kullanılması suretiyle, operasyonun gerçekleştirileceği uçak tipi, serileri ve yerleşim düzeni ile ilgili tüm normal ve acil durum usullerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilecektir. Yangın ve duman eğitimi verilir. Tahliye kaydırağı eğitimi verilir. Yolcu emniyet sunumu ayrıntılı işlenir. İlgili uçak tipine uygun olarak, çeşitli acil durumlarda kalabalığın kontrolü hakkında uygulamalı eğitim verilmesini sağlayacaktır. İşletici her kabin ekibi üyesine, aşağıda belirtilmiş olan emniyet teçhizatının yerleşimi ve uygulamalı kullanımının gösterilmesini sağlayacaktır (SHGM, 2017);

1. Tahliye kaydırakları ve varsa kendinden destekli olmayan tahliye kaydıraklarına ait halatların kullanımı.

2. Tahliye botu ve bot özellikli tahliye kaydırağı, bunlara bağlı malzemeler ve/veya bunların bot içinde taşınması.

3. Can yelekleri, bebek can yelekleri ve bebek botu.

4. Yukarıdan düşerek açılan oksijen sistemi.

5. İlk yardım oksijeni.
6. Yangın söndürücüler.
7. Yangın baltası veya levye.
8. El fenerleri dahil olmak üzere acil durum ısıkları.
9. Megafonlar dahil olmak üzere haberleşme teçhizatı.
10. Hayatta kalma teçhizat paketleri ve içerikleri.
11. İşaret fişekleri (gerçek veya temsili).
12. İlk yardım çantaları, acil durum medikal çantaları, bunların içerikleri ve medikal acil durum teçhizatı.
13. Uygulanabilir olması durumunda diğer kabin emniyet teçhizatı veya sistemleridir.

15.3. Yenileme Eğitimi

İşletici, yenileme eğitiminin uygun nitelikli personel tarafından verilmesini sağlayacaktır. Her 12 takvim ayında yapılacak olan eğitim programının aşağıdaki konuları kapsamasını sağlayacaktır (SHGM, 2017);

- "Pilotun görev yapamaz duruma gelmesi dâhil olmak üzere acil durum usülleri.

-Kalabalığın kontrolü teknikleri dâhil olmak üzere tahliye usülleri.

-Her kabin ekibi üyesi tarafından yolcu tahliyesi için normal ve acil durum çıkışlarının dokunarak açılmasının uygulanması.

-Oksijen sistemleri de dâhil olmak üzere acil durum malzemelerinin yerleşimi ve kullanımı ile her bir kabin ekibi üyesi tarafından can yeleklerinin, taşınabilir oksijen tüpleri ve koruyucu solunum teçhizatının giyilerek kullanılması.

-Tıbbi konular ve ilk yardım, ilk yardım çantaları, acil durum medikal çantaları ve bunların içerikleri ile acil medikal teçhizatları.

-Kabindeki eşyaların yerleştirilmesi. Güvenlik prosedürleri, olay ve kaza incelemesi, yüzey kirlenmesinin etkileri hakkında bilgi sahibi olunması ve uçuş ekibinin, gözlemlenen herhangi bir yüzey kirlenmesi konusunda bilgilendirilmesi.

-CRM eğitimi içerisinde gerekli kılınan düzeye kadar eğitim kapsamında olacaktır, programlanması ve uygulanması kabin ekibi CRM eğitmeni tarafından gerçekleştirilecektir, birbirinden bağımsız modüller halinde verilmesi durumunda, eğitim en az bir kabin ekibi CRM eğitmeni tarafından gerçekleştirilecektir.

-Uçak tip ve serilerinin; normal ve acil çıkışların, yardımcı güç sisteminin çalışmadığı durumlarda dâhil olmak üzere, her türlü durumda açılışlarının, her kabin ekibi üyesi tarafından uygulamalı olarak kullanılması. Bu eğitime tahliye kaydıraklarını kullanılışı ve şişmesi için gerekli olan hareket ve gücünde dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu eğitim, temsili eğitim aracında veya uçak üzerinde gerçekleştirilecektir.

-Eğitim sırasında kokpit pencereleri gibi diğer bütün çıkışların kullanımı da gösterilecektir.

-Her bir kabin ekibi gerçeğe uygun olarak, uçak tipine özgü alternatif giyilebilen koruyucu malzemeleri de kapsayan tüm yangınla mücadele malzemelerinin uygulamalı olarak eğitimine tabi tutulmalıdır. Uçak içerisinde ortaya çıkan yangının tipine göre uygun söndürücünün kullanılarak söndürülmesi, eğitimde kapalı ve suni duman verilmiş bir ortamda koruyucu solunum teçhizatının giyimi ve kullanımı.

-İşaret fişeklerinin kullanımları. Tahliye botu ve bot özellikli tahliye kaydıracağı kullanımları ve uçaktaki yerleri gösterilecektir.

- Uçuş ekibi üyesinin görev yapamaz duruma gelmesi ihtimali için, kokpitteki koltuk ve kemer mekanizmalarının kullanımını da kapsayacak şekilde, her kabin ekibi üyesini eğitmek zorundadır. İşletici, Standart İşletme Usullerinin gerektirdiği uçuş

ekibi oksijen sistemi ve kontrol listelerinin kullanım usullerini uygulamalı olarak göstermek zorundadır.”

15.4. Tazeleme Eğitimi

Her yıl içerisinde bir defa yapılır, güncellemeler ve prosedürler tekrarlanır.

İşletici, tazeleme eğitiminin uygun nitelikli personel tarafından asgari aşağıdaki konuları kapsayacak şekilde eğitim verilmesini sağlayacaktır (SHGM, 2017);

- “ Pilotun görev yapamaz durumda olması dâhil olmak üzere acil durum usulleri.

-Kalabalığın kontrolü teknikleri dâhil olmak üzere tahliye usulleri.

-Uçak tip ve serilerinin; normal ve acil çıkışların, yardımcı güç sisteminin çalışmadığı durumlarda dâhil olmak üzere, her türlü durumda açılışlarının, her kabin ekibi üyesi tarafından uygulamalı olarak kullanılması. Bu eğitime tahliye kaydıraklarının kullanılışı ve şişmesi için gerekli olan hareket ve gücünde dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu eğitim, temsili eğitim aracında veya uçak üzerinde gerçekleştirilecektir.

-Eğitim sırasında kokpit pencereleri gibi diğer bütün çıkışların kullanımını da gösterilecektir.

-Oksijen sistemleri de dâhil olmak üzere acil durum malzemelerinin yerleşimi ve kullanımı ile her bir kabin ekibi tarafından can yeleklerinin, taşınabilir oksijen tüpleri ve koruyucu solunum teçhizatının kullanılmasını içerir.”

15.5. Alıştırma Uçuşları

Dönüşüm eğitiminin tamamlanmasından sonra, her bir kabin ekibi üyesinin asgari kabin ekibi sayısına dâhil olmadan önce alıştırma uçuşlarını tamamlaması gerekmektedir. Alıştırma uçuşu yaptırabilecek personel organizasyonda otoritenin

talimatlarına göre seçilir. Alıştırma uçuşunda alıştırılan kabin ekibinin başarıyla bitirmesi sonucu normal göreve atanır, ilgili uçak tipinde iş başı eğitimidir.

Kabin alıştırma ve kontrol uçuşlarını yaptıracak personelin (SHGM, 2017) ;

İşletmenin yaptığı operasyonlar konusunda yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olması, İlgili tipte ilk defa atanmaları durumunda; işletmede en az 1 yıldır kabin amiri olarak çalışıyor olması, Son bir yıl içerisinde yapılan eğitim ve kontrollerde başarılı olması, Eğiticinin eğitimi konusunda eğitim görmüş olması veya pedagojik formasyon eğitimi verilen okullardan mezun olmuş olması, Alıştırma ve kontrol uçuşları konusunda yer ve uçuş eğitimini başarı ile bitirmiş olması gereklidir (SHGM, 2017).

İKİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK GELİŞTİRME VE İŞE UYUM

1. Yetkinliğin Tanımı

Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir yapı olarak ilk defa White 1959'da kullanmış, ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl kullanımını McClelland'ın 1973'te yayımladığı 'Testing for Competence Rather Than Intelligence (Zeka Yerine Yetkinliği Ölçmek)' adlı makaleden sonra almıştır. İKY alanında yaygın olan davranışsal yetkinlikler yaklaşımı ilk kez, kritere dayalı değerlemenin kullanımını öneren McClelland (1973) tarafından ileri sürülmüştür. Geçen teorilere bağlı kritere geçerliliği sağlama, etkin olan ve olmayan performansı ayıran davranışların kilit yönlerini analiz edilmesi sürecini ifade etmektedir. McClelland tarafından geliştirilen yetkinlikler, liderlik veya esneklik gibi yüksek performans unsurlarını yansıtan bir kavramdır. Bu açıdan yetkinlikler, yüksek performans düzeyinin tutarlı ve etkin bir şekilde yaratılmasına olanak sağlayan hareketleri, bilgi düzeyini ve davranışları kapsar. (<https://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme,15.03.2017>)

Literatürde yetkinlik tanımı üzerine tam birlik sağlanamamıştır. Yetkinlik tanımları olarak aşağıdakilerden yararlanılır (Budak, 2016, 51).

- ‘‘ Fleishman ve diğerlerine göre bilgi, yetenek, motive olma, inanç, değer ve merakların bir karışımıdır.

-Mirabile’e göre bir işteki yüksek performans ile birleşen biliş, beceri, kabiliyet ve özelliklerdir.

-McClelland ve Spencer’a göre güdü, karakter, kişilik, davranış, değer, içgörü, sezgi becerisi ve üstün başarı faktörlerinde standart üstü çalışma sergileyenleri diğerlerinden farklılaştıran ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.

-Green’e göre ise, yine ölçülebilir görev periyodlarının ve bireysel kabiliyetlerin yazıya dökülmüş halidir ve görev hedeflerini yerine getirmede kullanılır.

-Boyatzis'e göre, bireyin, iş yerinde yapması istenilen spesifik hareketleri göstermesini sağlayan bireysel faktörlerdir.”

Yetkinlik kavramı, Bandura tarafından bulunmuş ve bireyin seçmiş olduğu bölümde, işte başarılı olma hususunda yeterli ve donanımlı bağlılık seviyesi olarak tanımlanabilmektedir. Yetkinliği algılama bireyin harekete geçip geçmeyeceğini, geçerse meyillendiği hareketi başarıyla bitirmekte nasıl bir emekle çalışacağını, sorunlarla yüzleşirken pes edip etmeyeceğini veya azimliliğini nerede bırakacağını anlamamızı sağlayan ek bir faktördür. Yetkinlik algılama/ yetkinlik ihtiyacı öz (benlik) kuramının aktif yönünü meydana getirmektedir (Kuzgun, 2014, 52).

Yetkinliğin anlamı sözlüklerimizde gerekli olgunluğa ulaşmış, kamil kişi, günlük hayatta ise yetkin olma yani bir konudaki yada işteki görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme olarak bilinir. Eğitim sisteminde lisans eğitimini başarıyla tamamlamak, iş yerinde istenilen görevleri başarıyla tamamlamak, aile veya arkadaşlık ilişkilerimizde anne, baba, eş, çocuk, dostluk ilişkileri dahil toplumda her konuda değerlendirilmektedir.

2. Yetkinliğin Özellikleri ve Yetkinlik Geliştirmenin Amaçları

Yetkinliğin özellikleri itibariyle önemi ve hedefleri başarıya yöneliktir. Yaşadığımız bilgi çağında, araştırma, gözlem yada öğrenme yoluyla elde edilen gerçekler, doğal veya sonradan kazanılan yetenekler, davranışları ortaya çıkaran karakter ve kişilik özellikleri inanç ve değerler bildiklerimizi ve yeteneklerimizi şekillendirir, bilinenler ve yetenekler davranışa dönüşmüyorsa gözlem şansını vermiyorsa üstün başarı sağlanamaz ve yetkin olma durumu görülemez.

Belirgin bir işte yetkin kazanılmak isteniyorsa ilk yapılacak olan iş hakkında bilgi toplamaktır. Ekip çalışmasında yetkin kazanmak isteyen kişi, ekip çalışmasını araştırmalıdır, edindiği bilgilerle düşünmeli ve tecrübe etmelidir fakat bunu eğitim yoluyla da yapabilir. İkincil olan kabiliyet ise yapılamayacak sanılan ve özellik gerektiren işi başarıyla tamamlama olarak adlandırılabilir. Kişinin karakteri diğerleriyle beraber ekip olarak çalışma yapmaya yatkın ise onlarla zorlanmadan çalışabilir yada bu yönünü geliştirebilir, geliştirilen yeteneklerde tecrübenin büyük

payı vardır. Biliş, düşünsel ürün; eğitimle sağlanırken, maharet; tecrübe ederek sağlanır. Üçüncül olarak davranış ise kişinin diğerleri, organizasyon ve nesnelere yönelik beyninde varolan oluşumların görüş ve fikirlerinin bütünüdür. Bilişsel olarak düşünmek kişiyi o ekip çalışmasında yeterli kılmaz, düşünce ve fikirleri hareketlerine yansıtıp göstermesi beklenmektedir. Bu noktada kişinin olayları algılaması etkilidir, kişinin algılamasında olumlu bir yaklaşım varsa düşüncelerinden gelen hareket tarzıyla bunu uygular ve yüksek performans gösterir ancak bireysel olarak daha iyi olduğuna inanıyorsa ekip çalışmasında verimli olamaz (Budak, 2014, 53) .

Yetkinlik inancının temel bileşenleri; bireyin daha önce türevi bir iş yapmış olması, bireye ölçüt kazandırarak işe giriş aşamasında o işte başarılı olacağına inanarak girmesine sebep olur. İlk girişimde başarılı olanlara işe yeni girişimlerde motive edici etki yapar. Birey başlayacağı işte başkalarının yaptıklarını gözlemlerken işin gerektirdiği beceri ve imkanlara sahip olması yönünden aralarında ne derece yakınlık olduğunu doğru açıdan görmesi gerekir. Gözleme yoluyla diğer başarılı olanlardan dolayı yaşantılar kazanan birey onlar gibi başarılı olacağını beklemektedir. Kişiye işi başarıyla tamamlayacağını söylemesi kişide inandırıcılık yaparak girişime başlamasına sebep olur. Bireyin mevcut sağlık durumu da etkilidir. Bandura kişinin geçmiş yaşantısının önemini vurgular (Kuzgun, 2014, 53).

Yetkin olma durumunun özellikleri için tanımlamalar yapılırken belirli tanımlarda kullanılmıştır, Prahalad ve Hamel, üzerinde çalıştıkları ana yetkinliklerin maddesel terimlerden değişimi olduğunu çalışıldıkça ve yaygınlaştıkça yok olmadığını; tam tersine gelişim gösterdiğini vurgulamıştır (http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/15_2/9.pdf,17.03.2017).

Bandura, yetkinlik beklentisinin 3 boyut açısından farklılık gösterdiğini düşünmektedir. Bunlar; seviye, güç ve yaygınlık boyutlarıdır.

Seviye; başaracağına inandığı işin güçlük derecesini göstermektedir. Bir birey zorluk derecesi fazla olan bir işi başaracağını düşünüyorsa duruma karşı yetkinlik beklenti seviyesinin o derece yüksek olduğu söylenebilir.

Güç, bireyin durdurmaya ve vazgeçirmeye yönelik oluşumlara karşı tepkisidir. Kötü tecrübelerle karşılaşanların ve beklenti seviyesi az olanların mevcut durumdan kaçtığı, güçlü olanlar azimli davranmakta ve ısrar etmektedir.

Yaygınlık; kişinin o işle ilgili farklı şartlar altında ve durumlarda da yetkin olma durumunu korumasıdır(<http://www.meralaydin.com.tr/albert-banduranin-sosyal-ogrenme-kurami-ve-egitime-yansimalari,17.03.2017>).

Yapılan araştırmalarda; işe alım sürecinde işe uygun insan seçme noktasında uygulanan politikaların işletmelere üstün başarıyı getirmediği zeki, iyi okul mezunu, yabancı dile hakim ve çalışkan insanların istenilen başarıyı sağlayamadığı görülmüş ve yeni yollar aranırken yetkinlik geliştirme kavramı varolmuştur. Yetkinlik geliştirmedeki asıl amaç organizasyondaki personelin değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçlarının dökümanlaştırılması ve işletme çıkarları doğrultusunda başarıyı arttırmak için kişisel ve ekip performansına arttırmak hedeflenmektedir. Bu doğrultuda İK, performans ve iş geliştirme bölümleri iş koluna ve niteliğine uygun tanımlamalar yapmakta ve personelin yetkinlik kazanması ve geliştirilmesi için yeni projeler üretmektedir.

Genel olarak yetkinlik ve yeterlilik,birbirlerine yakın anlamları sebebiyle karıştırılmaktadır. Aslında yeterliliği ölçmekte yetkinlik aranmaktadır. Yeterlilik daha major bir kavramdır. Yetkin olma durumu ise spesifik bir konu ister. Günümüz işletmeleri yetkin olma durumunu İK departmanlarında ve performans ölçme sistemlerinde sıkça kullanmaktadır.

Yetkinlik sözcüğüne yükledikleri anlama göre Amerikan ve İngiliz görüş açıları değişim göstermektedir Amerikan yazarlara göre, yetkinlik sözcüğünün karşılığı olarak competency /competencies kavramını pratik ederken; İngiliz yazarlara göre competence/ competences terimiyle çalışmaktadırlar. Competencies, işlevsel yetenekler olarak sunulan standart üstü hareketler olarak geçerken; competences ise gerekli mevcut durumun hareketlerle entegre olmuş hali olarak adlandırılabilir. Amerika'da yetkinlik etkinliğinin kullanımı, standart üstü çalışanları tespit etmek; İngiltere'de minimum yeterlilik düzeyini belirleyip dökümante etmektir (Budak, 2016, 47).

3. Yetkinlik Geliştirmenin Faydaları

İşletmelerin yetkinlikten sağladığı yararlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- Çalışan-patron ilişkisinde yenilik kazanma: Patronun işin güvenli yapılması ve eşit çalışmanın karşılığı; işçilerin işe, işe bağlılık ve kişiden beklenen yüksek performansı içeren iş akitinin değişmesine; işçilerin iş odaklı ve çalışma emekleri sonucunda verilen kabiliyet ve iş ile ilgili uzmanlık seviyelerini arttıracak şansların tanınmasını içeren esneyebilen bir ortamda çalışma yapma, ortamın getirdiği yapıdan dolayı kendisini ve organizasyonu geliştiren, bildiklerini yayan ve aracı olarak kullanan, insan kaynakları uygulamalarını destekleyen çalışma ortaya çıkmıştır.

-Farklılık gösteren başarı kıstasları: Yetkin olma durumu, kişideki değişiklikler ve başarıları hakkında açık, görülebilir, kolay çıkarımlar yapılacak verileri istenilen kadranda açıkça göstermektedir.Ancak kalsik ve eskiyen sistemlerde bu kadrana zorlaşmaktadır.

-Organizasyonda öğretici yollarda yapılan düzenlemeler: Çalışanlara öğretici ve geliştirici faaliyetleri benimsetmede yetkin olma durumu faydalıdır, dünyaya ayak uyduran bir sistemin oluşmasında organizasyondakilerin çoğunluğu özellikle üst düzey yöneticilerin bu değişikliklere hazır ve meraklı olmaları, uygulamaya destek vermeleri, bu tarz yenilikçi uygulamaları organizasyona dahil etmeleri vurgulanmaktadır (http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/15_2/9.pdf,16.03.2017).

Bir lider , yetkin olma halini karakterini oluşturan özellikler olarak yükselttiği şekilde, takipçilerinin ve cemiyetin sosyal psikolojik ve psiko-biyoloji alanlarından faydalanarak bu bilgileri kullanarak etkinliğini yükseltecektir (Eren, 2014, 390).

İK ve yetkinlik üzerine birçok yabancı kaynaklı araştırma yapılmıştır. Malezya'da insan kaynakları yetkinliklerinin insan kaynakları mesleğinin başarı faktörleri ile ilişkisinin incelendiği bir araştırmada ilginç sonuçlar çıkmıştır. Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yetkinlik Anketi (HRCS) kullanılmıştır. İncelenen yeterlilikler; işletme bilgisi, stratejik katkı, İK uygulama, kişisel güvenilirlik ve İK teknolojisini çalışılmıştır.3000 ik uzmanı,danışmanı,yöneticiler çalışmada yer almıştır, araştırma sonucunda malezya imalat sektöründeki ik uzmanlarının ve diğer

yöneticilerin iş ile ilgili yetkinlikleri olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kültür yönetimi, bağlantılar, stratejik karar verme, değer zinciri bilgisi, teknolojik gelişmeler, pazara odaklanma, verimlilik ve performans, inisiyatif kullanma gibi özellikleri olmayan yöneticilerin yetkin olamadığı görülmüştür. Stratejik katkıyı gösterdikçe, kişisel güvenilirlik, İK sunumu, işletme bilgisi ve İK teknolojisi, İK'nin etkili iş ortakları ve oyuncularını olabilmesi için çok önemlidir. Bu çalışma ile kilit noktalar bulunmuş varolan çeşitli ilişkileri belirlemelerini sağlamıştır (<http://www.scirp.org/journal/Articles.aspx?searchCode=HR+competency&searchField=All&page=1&SKID=57326183,17.03.2017>).

İK stratejileriyle , yetkinlik geliştirmeye neden olan faktörler, eğitimin ve İK uzmanlarına lisans üstü eğitim derecelerinin değerini ve daha yüksek düzeylerdeki diğer gelişme araçlarını hatırlatmaktadır.

İK teknik yetkinlik, muhasebe, pazarlama ve diğer farklı işlevsel yararları göstermektedir.

Yetkinliği etkili bir şekilde geliştirip uygulayan alanlar. Yetkili kuruluşların çeşitli örgütsel uygulamalara olan etkisini artırır. Uzmanları arasında uzmanlık geliştirmede daha yönlendirilmiş bir strateji olması, dolayısıyla daha güvenilir ve etkili bir işlevi olması özellikle ekip halinde yapılan işlerde üyelerin aynı dili konuşmalarından doğan bir iş ahengi yakalanır.

Yetkinlik geliştirme konusunda uygulanan mevcut sistemlerde farklı yerlerde ve koşullarda uygulanmasından dolayı bulanıklık olabilir. Şartlara uygun objektif değerlendirme yapılmalı, hem derinlik hem genişlik olarak araştırılmalıdır, daha çok sonuç elde etmek için seffaf ve aktif olunmalı mesleki eğitim ve öğretim sistemlerinde egemen olan yaklaşımlar İK akademisyenleri arasında yaygınlaşmaktadır. Bu yaklaşımlar ortaya çıkarken belirli mesleklerle ilgili daha detaylı bilgiler edinilmelidir. Meslekler için gerekli olan yetkinlikler somut olarak değerlendirilirken çatışma izlenmelidir. Uyuşmazlık olmadan ortak bir zemini geliştirerek her birinin güçlü yönlerini tespit etmek hem teori hem de uygulama için önemli bir ilerleme olur, bundan en çok yararlananlar iş yerinde öğrenime katılanlar olacaktır.

Yetkinlik geliştirme programları; çalışanların yetkinlik tablolarının oluşturulması, çalışanların potansiyellerini belirleme, çalıştıkları işle ilgili yetkinliklerin gerekleri ve bu gereklerin listelenerek işe uygun çalışan bulma ve işe uygunluğu tespit etmede kullanılır. İşe alım sürecinde doğru çalışanı bulmada etkilidir. Bu programlarla işe uygun insan organizasyona dahil olur, eldeki ve tekrarlanma ölçümlerle aradaki gelişim izlenir, aynı ve tek dil konuşulur, sürekli gelişen organizasyonlar yaratılır, iş ve çalışan uyumu sağlanır, iş yerindeki çalışan potansiyeli ve motivasyonu yükselir. Yüksek performanslı personel desteklenir, işe ve organizasyona bağlılık özendirilerek artırılır. Kişiyeye gelişim planlaması ve kariyer planlaması imkanı verilir.

4. Yetkinlik Türleri

Yetkinlik türleri ile ilgili çok farklı gruplandırmalar yapılmıştır, değişik kişiler tarafından çalışılmıştır. Yetkin olma durumu kuramsal olarak açıklayan, David McClelland'ın düzenlemelerini kullanan ve beraber çalışan Boyatzis yetkinlik modelinde altı temel grup altında 20 yetkinlik vermiştir (Budak,2014, 54).

1. Muvaffak Olma Yetkinlikleri,

- Muvaffak Olmada Güdülenme, Geliştirici Uğraş Gösterme, Kalite Ve Yüksek Kalite Ve Ortam Kaygısı.

2. Yardımlaşma/ Bakım Yetkinlikleri,

- Eş Duyum, Müşteri Merkezilik.

3. İkna Etme Yetkinlikleri,

- Etki Ve Tesir Yetkinliği, Organizasyona Bağlılık Yetkinliği, Bağlantı Kurma.

4. Yönetimsel Yetkinlikler,

-Başkalarını Geliştirmeye Açık Olma, Emir Verme, Ekip Çalışması Ve Dayanışması, Ekip Liderliği.

5. kognitif düşünme/ çözüm odaklı olma yetkinlikleri,

Çözüm odaklı düşünme, konsept düşünme, teknik uzmanlık, duyurma çabası.

6. bireysel etkinlikler yetkinlikleri,

Kontrol edebilme, kendine güven, organizasyona aidiyet bağı, çok yönlü hareket edebilme. ‘‘

Yetkinlik çeşitleri o toplumdaki meslek farklılıklarına bağlı olarak da değişim göstermektedir. Psikolojik ihtiyaçların en detaylı ve derinlemesine olarak inceleyip çalışan Murray (1938) olmuştur. Psikolojik ihtiyaçları ölçmek için Edwards (1959) Murray'ın tanımladığı ihtiyaçların 15 tanesini ayırarak zorunlu seçmeli tipte öğeler oluşturarak bir ölçme aracı geliştirmiştir. Edwards personal preference schedule- Bireysel tercih envanteri isminde adlandırılan ölçek ile araştırmalar yapılmıştır. Epps' de yakınlık, duyguları anlama, ilgi görme, başatlık, kendini suçlama, şefkat gösterme, değişiklik, sebat, karşı cinse ilgi, saldırganlığı ölçmektedir. Araştırmalarda, muhasebecilerle karşılaştırıldığında öğretmenlerin uyarlık, yakınlık, duyguları anlama, kendini suçlama ve şefkat gösterme alt testlerinden muhasebecilerden, muhasebecilerin başarma, kendini suçlama, başatlık ve sebat alt testlerinde öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldıklarını saptamıştır (Kuzgun, 2014, 56).

Yetkinlik çeşitleri 4 bölümde de görülebilir (Eren, 2014, 379).

A-‘‘ Referanslarına Göre Yetkinlikler,

- Güvene Dayalı Yetkinlik, Benimsemeye Dayalı Yetkinlik, Yaptırımlara (Müeddiyelere) Bağlı Yetkinlik, Töreye Uygunluğa Dayanan Yetkinlik.

B- Bireysel ve Örgütsel Özelliklere Göre Yetkinlikler,

- Bilgisel Yetkinlikler, Bünyesel Yetkinlikler, Kişisel Yetkinlikler, Manevi Yetkinlikler.

C- Formel Ve Formel Olmayan Yetkinlikler,

D- Devredilebilme Özelliklerine Gore Yetkinlikler. ‘‘

Son dönemlerde özellikle kurumsal şirketlerde yetkinlik matrisleri oluşturulmakta ve kullanılmaktadır. Ancak Bir Yetkinlik Matrisi, uluslararası düzenlemeler gibi algılanmamalı, temelde görevin gereklilikleri olmakla beraber içerdiği konular farklıdır. Gerçekte yapılan uygulamaların yetkinliklerin adlandırılması ve ilgili değişiklikleri yaparak kullanılmalıdır (<http://www.adam-europe.eu/prj/9787/prj/R3%20-%20Competence%20Matrix%20-%20TR.pdf>,17.03.2017).

Yetkinlik modeli oluşturulurken; işletmenin stratejik hedefleri, örgüt değerleri, performansı yüksek çalışanların başlıca başarı etmenleri, iş fonksiyonları gözden geçirilir. İşin gereklilikleri hangi yetkinliğin etkin olması gerektiği tartışılır. Performans değerlendirme kriterlerinden ilgili pozisyondaki kişiden hangi başarı, sonuç beklenildiği bulunur ve bu başarıyı sağlması muhtemel bilgi, beceri, davranışlar ve motivasyon seviyeleri belirlenerek organizasyona en uygun ve verimli model oluşturulur.

4.1. Temel Yetkinlikler

4.1.1. Kurumsal Farkındalık

Personelin, organizasyon içinde var olan belirgin ya da açıkça belli olmayan normları ve değerlerini adlandırabilmeleri, görev hedeflerini etkileyen yargı merkezlerini ve anahtar bireyleri tespit etmelerini, gerçeklerin net bir haritasını çıkarmayı bilmek , kültürle birleşmiş durumda olmayı hedefler. Bu yetkinlik gelişen seviyelerde , birleşmiş kuruluşlarda ya da rekabet halinde olan değişik organizasyonlar ve kesimlerin niteliklerini anlamayı ve hesaplamayı, ekonomik ortamın ihtiyaçlarını ve gelişmelerini gözlemleyip alternatif çözüm üretici olma ve kültürle ilgili yargı ve farklılıklara hassaslık göstermeyi gerektirir.farklı kültürleri anlamada en iyi yöntem öncelikli içinde çalıştığın kültürünü gözlemlemek ve anlamaktır. Bu, bir bireyin kendisini tanımadan başkalarını tanımakta ve ilişkilerini idare etmekte zorlanmasına benzerlik gösterir.

Organizasyonun ana değerleri organizasyon kültürünün temelini oluştururken, organizasyon personelinin dıştan bakıldığında tavır ve temasa geçme metodları organizasyon kültürünün ilk görülen kısmıdır. Organizasyonun dış çevresiyle temasa geçme metodu, kurumsal farkındalığı yüksek personelin yarattığı bireysel algıda gerçek halini alır.(<http://www.acarbaltas.com/basarinin-temel-tasi-kurumsal-farkindalik,19.03.2017>)

Kişinin farkındalığını gösteren ana etme kişiliğidir ve farkına varış özelliğinin fazla olması, örgütsel davranışlara olan hassasiyeti yükseltir, davranış ve usullerin zorlanmadan anlaşılmasını getirir. Kişinin karakterinin örgütteki tanımına örtüşmesi, anlama özelliğine aynı yönlü bir değişimin varlığını verir, bireyin yaptığı işten memnun olmasını, işini sahiplenmesini, tam potansiyelle, aktif olarak çalışmasına sebep olur. Çağdaş davranış bilimlerinde karakterin kurumsal ortama adapte edilmesinde karakter etmeninin bulunması yanında kendine uygun özellikleri taşıyan kişilerle birleştirilerek aynı çalışmada kuullanmak işten memnun olmayı tetikler. Tutarlı karakter etmenleri çabuk asimile olmaz, şartlara göre hızlı değişim göstermez fakat gelişmeye açıktır. Kurumsal bir oluşum içinde kişilik, bireyin benliği ve kurumsal iletişimi çerçevesindedir. Kişiye verilen görevler bu kurumsal rolü ve kazandırılan bazı objektif unsurlar, onun bilincini etkileyerek, kişiliğini oluşturur. <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/farkindalik.htm,19.03.201>

4.1.2. Etkili İletişim

İletişim; nominal ve sözel dilin zengin bir ifade, jest ve simgeler (bunların hepsi etnisite ve ulusallık aracılığıyla bir zemine oturur) bir araya gelmesiyle oluşan karışımdır. İnsanlar arasında birebir ilişkiler, belirgin sözcüklerin, seslerin, göstergelerin ve mimiklerin anlamına ilişkin ortak bir anlayışa sahip olmalarını gerektirir. Başkalarını etki etmelerini ve onlardan etkilenererek karar almalarını getirir (Yıldız, Gelmez,2014, 576).

İletişimin 2 etmeni vardır; iletiyi gönderen ve iletiyi alan (eting, 2016, 414);

İletiyi gönderene bağlı; ses tonu, göz teması, mimik ve jestleri, anlaşılır ve temiz olması, üslubu.

İletiyi Alana bağlı; dilbilgisi anlama kapasitesi, dinleyebilme yeteneği, odaklanması, merak etmesi.

Dışsal faktörler;çevreye bağlı sesler,ortamın sıcaklık seviyesi,aydınlatma,bazı diğer dikkat dağıtıcılar.(Çetingüç,2016g,s,414)

Son dönemlerin popüler iletişim kaynağı internete dönmüştür. Bilgisayar kaynaklı iletişim cihazları akıllı telefon, e-mail, mesaj ve sosyal medya hesapları kullanarak zamana karşı hızlı yarış sözkonusudur.

Konuşmacı etkili bir ileti oluşturmak niyetindeyse mesajını güçlü kılabilmek için üç etkili ve çekici olma faktöründen yararlanır. Aristoteles bunları logos (akıl yürütme), pathos (duygu) ve ethos (kaynak güvenilirliği) olarak adlandırmıştır. Akıl yürütme' de; talil ve endüksiyon yolları izlenir. Duygu'da ise teşvik etme, kaygı, ihtiyaç ve kıymetlilik duyguları izlenir (<http://www.acikogretimadalet.com/ikna-surecinde-aristo-yaklasimi.html>,19.03.2017).

İşletmelerde iletişimi etkin hale getirebilmek amacıyla farklı iletişim teknikleri ve şemalar kullanılmaktadır. Tek merkezde toplanan iletişim şemaları ve dairesel herkese açık seffaf yapılar bulunmaktadır. İşletmelerde iletişimi yönetmek ve zamanı etkin kullanmak önemlidir.

Birebir ilişkilerin hakim olduğu işletmelerde iletişim sağlarken duyguların yönetimini bilmek, gözlemler yapmak, direk sorular sormak, önyargısız ve iş odaklı olmak, esnek çalışmak, beden dili ile iletişime açık ve sorun çözmeye odaklı olduğunu belli etmek çıkacak olası stresi bertaraf etmek için uygun davranışlardır (Barutçugil, 2014, 176).

İletişim aralığımızı belirleyerek çok farklı mesajlar verilebilir. İnsanın gizli /yakın aralığı 0-40 cm; insanın tercihi dışında kişilerin bu alanda mecburi bulunması kaygı, endişe, sinirlilik halini ortaya çıkarır. 40-75 cm şahsi alan; yakın temasta olduğumuz kişilerle olduğumuz alandır. 1-2 m toplumsal alan; bu aralıkta kişilerle

rahat iletişim kurulur, gözlemlene ve çözüme noktasında etkilidir. Günlük rutin işlerde çevremizdeki insanları kapsar. 3 m-üzeri umumi alan; etkili iletişimde bulunmaktan ziyade mecburi görevlerde kullanılan alandır. Zorunlu işler görülüp hemen o çevreden ve kişiden ayrılma mantığı esastır (<http://www.saglikkitabi.org/iletisimde-mesafeler,19.03.2017>).

4.1.3. Analiz Etme Ve Problem Çözme

Hareketleri analiz etmek üç evreden meydana gelir, reaksiyon sisteminde istikrarlılık içinde olan hareketler, anlama düzeyi, özsezi ve hislerin sonucunda çıkar. Bu reaksiyonun analizi, reaksiyonun çıkış sebebinin ve hareketin kök nedenini veya nedenlerini de içine alır. Bu hareketlerle baş etme yöntemleri bulmak gerekir (Lieberman ,2013, 18).

Sorunların çözümlenmesi, sorunun cinsi ve komplikeliliğine göre ele alınır. Bazıları sadece mantıkla, bazıları ise hissi yetkinlik ile çözümlenebilir. Daha önce karşılaşılmamış bir sorun ele alındığında, yeni bir formül aranmalıdır. Ancak bütün sorunların çözümü hedefe ulaşmayı engelleyen faktörün yok edilmesiyle başarıya ulaşır (Cüceloğlu, 2014, 219).

Problem çözme; spesifik bir sorunu sonuçlandırmak için yapılan belirli belleksel prosedürler sonucu başlangıçtan sonuç kısmına giden fikirdir.

Mantık icrası; asıllarından alınan bilgilerle hedefe ulaşılan,spesifik bir hedefe odaklı tasarımlardır.

Sorunun resmi tanımı, 3 kaynaktan oluşur (Gerrig, Zimbardo, 2013, 250).

Öncü olay sorunun ortaya çıkması, tanımlanması, moral bozmasıdır. Merkezinde sorunun çözüm tekniğinin ele alınması yer alır ve sonunda alınan kararların uygulanmasından oluşur. Bu üçlü sorun evi' ni oluşturur. Yeterli olarak anlaşılamayan problemin çözümlenmesi zordur. Yetersiz ve gereksiz malumat peşinde olunursa doğru hedef bulunamaz.

İŖi ile ilgili bilgi ve durumları çözümlenebilmek, vaziyet veya sorunun köküne inebilmek için neden-sonuç ilişkilerini kurabilmek, sorunun çözümünde muhakeme yeteneğini ve mantığını doğru bir şekilde kullanmaktır (https://my.ku.edu.tr/sites/my.ku.edu.tr/files/F17-IK-P006-01_YETKINLIK_KILAVUZU_0.pdf,19.03.2017).

Karşılaşılan sorunların çözümünde sistematik olarak gidebilmek ve analize dayalı çözümler çıkararak doğru hükümlerin verilmesini sağlamak işin sağlıklı ve doğru yollarla yapılabilmesi bakımından önemlidir.

Çoklu sorunlar yönetilebilir ve anlaşılır şekilde pay ederek; sistemli ve ayrıntılı şekilde sorunları inceler. Yüzyüze gelinen sorunun, çıkış sebebi ile ilgili değişik izah etme ve bakış açıları geliştirebilir. Sorunun çözülmesinde, sıkıntı yaratacak faktörleri fark eder ve bu faktörleri ortadan kaldırmak için çalışır.Sorun için gerçek çözümlü tanımlamaya uğraşırken, organizasyon değeri ve önceliklerini önde tutar ve bu değerler çerçevesinde çözümünü bulur. Sorunun çözümlenmesinde ihtiyaç duyulan bilgi yetersizliğini bulur ve bunu eksiksiz şekilde sağlar. Sorunun çözümlenmesi için konuyla alakalı bilgi ihtiyacını içerden veya dışardan kaynaklardan kullanır. Sorunu gösterirken düzeltme şekillerini belirtir. Konu ile ilgili öngörülerde bulunur.

4.1.4. Sürekli Öğrenme Kişisel Gelişim

Sürekli öğrenme alt katmanlarda sosyal öğrenme becerileriyle ilintilidir. Bir hareketin etrafımızdaki kaynaklara bağlı tesir edebilmektedir. Modern sosyal öğrenme teorileri ve kognitif teoriler işi ilerleterek davranışsal süreçler yanında kognitif süreçleri de incelemektedir. Hümanistlik teoriler gibi, kognitif teorilerde bireyin kendi kişiliğini oluşturmasında rol oynar (Gerrig, Zimbardo, 2013, 422).

Kişinin şartlarını iyileştirmesi yada kendini gerçekleştirmesini sağlamak için sürekli öğrenime açık olmalıdır. Bu yolda eldeki şartları değerlendirme (eğitim, bilgi, donanım olarak), eksik becerileri geliştirmek, uygun metodlar kullanarak fırsatları belirleme ve harekete geçmek ve sonuçları ölçmek önemlidir. Kişinin alanı dışında da birçok farklı bilgi sahip olması ona çok yönlülük ve sosyallik verir, işlere gerektiğinde dışardan başka perspektifden bakma yetisi gelişir. Kişinin çok fazla alana

yönelmesi çok güzel olmakla beraber zihin dağınıklığı ve odaklanamamayı da yanında getirebilir. Kişisel gelişim adına son yıllarda dünya’ da farklı uygulamalar ve eğitimler düzenlenmektedir pekçoğu psikoloji ve sosyoloji kökenli olmakla beraber farazi birçok uygulamada vardır. Bilim ve aklın temel alındığı uygulamaların yanında safсата ve iyiniyeti suistimal amaçlı pazarlanmaya çalışılan metodlar zamanla yok olup gitmektedir.

Sürekli öğrenme işletmelerde çalışma dönemlerini ve verilen görevleri aralıksız izlemek, problemlere değişik yaklaşım önerileri vermek diğerlerinin fikir veya yaklaşımları çoğaltmak, birşeylerden esinlenmek ve farklı stratejiler bulmak için değişik kaynakları, bireyleri, bilgi sistemleri kullanmak, güncel yayınları izlemek, fikirleri birleştirerek veya parçalayıp kullanmak, hangi çözümün doğru olduğuna karar verirken çok sayıda çözümü araştırıp,elenmelidir. Yenilik isteyen kilit iş alanlarını belirler ve radikal çözümler geliştirmek, son dönem uygulamaları uygular sonuçlarında gelen bildirimleri kontrol ederek iyileştirme yapmak, yenilenen sistemleri hızla uygulamaya alır ve risk almayı gerektirebilir (https://my.ku.edu.tr/sites/my.ku.edu.tr/files/F17-IK-P006-01_YETKINLIK_KILAVUZU_0.pdf,19.03.2017).

Kişisel gelişim hayat boyu karşılaştığı problemleri aşabilmek veya daha kaliteli hayat yaşayabilmek için, bireyin, isteyerek kendi davranış modellerinde değişiklik yapma ve yeteneklerini geliştirme çabası olarak tanımlanabilmektedir. İstenilen hedef problemleri çözmek ve daha kaliteli bir hayat sürdürmektir. Gereklilikleri birey, hareket değişimi, farkında olma, hayat kalitesinin yükseltilmesidir. Hareket değişimi kavramı hem fiziksel davranışları hem de psikolojik bölümü içine alır. Pek çok yazar ruhsal, tinsel alanın kapsamına bilincide almaktadır. Toplumsal davranış sosyal psikoloji, sosyoloji, antropoloji, iletişim, sosyal bilimler yaklaşımı, din ve felsefe yaklaşımı doğrultusunda açıklanmaya çalışılmaktadır. Davranış bilimlerinde kişisel gelişim konuları sıkça yer almaktadır (<http://www.ak-kurt.com/KGYaklasimlar.shtml>,19.03.2017).

4.1.5. Takım Ruhu ve Dayanışma

Ekip ruhu ve dayanışmada kişilerin çalışmaya meyilli olmaları ve diğerlerini de hedefe odaklayacak şevkte olmaları önemlidir. Kendi işini bitiren birey dinlenmeye değil yanındaki kişinin yardımına geçer, paylaşımcı olmayan ve yardıma meyilli olmayan kişiler bu ruha bürünemezler. Ekip ruhunda olan kişi her zaman hedefe ulaşmayı sağlayacak bir neden bulabilen kişidir. Ekip ruhu ve dayanışma eğitimlerinde anlatılan veya gösterilen örnekler yaban kazlarının v şeklinde göç etmesi ile ekip bütünlüğünü sağlamaları, formula-1 yarışlarında saniyelerle boğuşan takımların başarmak için gösterdikleri çaba ve başarı sonrası sevinçleri ve yaprak kesici amazon karıncaların sebatla bütün yaz çalışıp hummalı bir şekilde yaptıkları kış hazırlıkları başlıca örnekleridir.

Ekip ruhu ve dayanışma da, üyeler gerçeklerden ziyade manevi anlamda içten gelen bir yetkinliktir. Severe olarak yaptıklarını işlerinden gurur duyarlar. Uyumla çalışıp ortak hedefe kitlenirler. Alt başlıklarda özgüven, girişime yatkınlık, sebat ve kararlılık, paylaşma, hedefe kitlenme, planlı hareket etme, görev bilinci, ortak zeka, liderlik, ekip ruhu bilinci, yüksek iletişim sıralanabilir. Ekip ruhuna uygun olmayan bireyler :Kişisel çalışma ve zaferi sevenler, kişisel kazancı seven rekabete yatkın kişilikler, Hayata ve insanlara karşı kavgacı, isyan etmeye meyilli kişilikler, aşağılık psikolojisine yatkın olanlar, ben merkezli kişilikler içine kapanık, çekingenler, kolay kandırılabilir yapıdaki kişiler (<http://www.muammermurat.com/yorum/takim-ruhu/>,19.03.2017).

Ekip içi dayanışma, üyelerin aidiyet dereceleri ve o ekipte olmak isteme seviyelerine bağlantılıdır. ‘Aidiyet duygusu yüksekse ve gönülden bağlı olarak yapılan işlerde üye için her ayrıntı önemlidir. Severe ve isteyerek beraber duygusu hakimdir. Sürekli iletişimde kalmak, ortak hedef olması ve kişisel bağlanma ekip içindeki dayanışmanın belli başlı üç unsurudur. Hedefe ulaşmak için ekip içinde dayanışma fazlalaşır, gerçekleştirilen hedef sonrası sevinç beraber yaşanır ve hafızalarda kalır. Dayanışmanın sonucunda iki unsur öne çıkar; ekip motivasyon düzeyi ve verimli olma hali’’ (Eren, 2014, 489).

Kurulan ekiplerin hep onaylayıcı olmaktan çok, yaratıcı fikirler bulan ve uygulayan dinamik ekipler olması gerektiğini savunan Tom Kelly, ekipte değişik

kişilik özelliklerine sahip bireylerden oluşmasının inovasyonu tetiklediğini belirtmektedir. Her ekipte başlık ve problem farkı olmadan analiz yapan bir “antropolog”, değişik meddelerden yola çıkarak yeni fikirler bulan bir “sentezleyici” ve engellerin geçilmesini sağlayan bir “mücadeleci” bulunmasının faydalı olduğunu belirtir. Ekip olmanın ruhu olmak istediğimiz yerde ve kişilerle işini en iyi olarak yapıyorum düşüncesinden gelir, kişinin mutlu ve menun olmasını sağlar, o ekibin üyesi olmak, yardımlaşmak, karşılıklı alış veriş içinde olma hali insane güven verir, dışarıya karşı ekipleyken ekip içinde de özgüveni artırır (<http://www.kigem.com/takim-ruhu-nasil-yakalanir.html>,19.03.1017).

4.2 Fonksiyonel Yetkinlik

4.2.1. Teknik Ve Mesleki Uzmanlık

Uzmanlık kelime anlamı itibariyle belirli bir işte, belirli bir konuda bilgi, düşünce ve yeteneği çok olan kimse, mütahassis, kompetan olarak tanımlanmaktadır.

Genelde meslek gelişiminde her evre profesyonelliğin bir adımı olarak değerlendirilir. Belirli meslek gruplarının belirli yaş gruplarında spesifik davranışlar görülmektedir. Profesyonellik grafiğinde kişi planlı, birbirini izleyen evrelerde kendini teknik ve mesleki anlamda geliştirdiğini ispatlamalıdır. Super’a (1996) göre meslek ilerlemesi gelişim evrelerinin bir göstergesi olup, inceleme evresinden ayrılış evresine değin meslek gelişimi grafiğinde kazanılan noktayı gösterir (Kuzgun, 2014, 87).

Yapılacak işin niteliğine göre ki belli başlı işler sadece uzman bilgisi ile yapılmaya zorunludur. Tehlikeli ve çok tehlikeli işler sınıfında yeralan meslekte çalışanlar Meslek Yeterlilik Kurumu tarafından yeterliliği sınanarak alınmaktadır.y Yeterlilik belgesi zorunlu olan meslekler düzenli olarak revize edilerek listelenmektedir. Bu kişilerin sertifikasyon ve lisanslandırılma süreçleri bağlı buldukları işletmeci ve onaylacak otorite bağlantısıyla devam etmektedir. Bu lisans ve sertifikaların sorumluluğunun takibi bazı işlerde kişiye bazı işlerde işletmeye verilmiştir ancak oluşacak bir kazada veya anormal durumda her iki tarafta ceza almaktadır (<http://www.myk.gov.tr/images/articles/editor/MYK.pdf>,18.03.2017).

Mesleki ve teknik uzmanlıkta uzmanlık ispatı için tanımına ve aranan kriterlere göre değişiklik gösterir. İşteki deneyim, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimleri, işin vasfına dair bilgisayar yada makine hakimiyeti, yabancı dil hakimiyeti başlıca arananlardır.

4.2.2. Müşteri Odaklılık

Müşteriye taahhüt edilen hizmeti taahhüt edilen şekliyle verme durumu olarak tanımlanabilir, burada doğru hizmeti, doğru zamanda vermek önemlidir. İstenilen ürünün tespiti sağlanmalıdır, organizasyonda sadece birkaç bölüm değil başta satış ve pazarlama bölümü olmak üzere personel müşteri odaklı olmalıdır, müşteriye ne kadar yakın olunursa ne) istediğin de o kadar hızlı anlaşılır ve hizmetler iyileştirilir. Son yıllarda müşteri şikayetlerine en yakın zamanda geri dönme, sadakat programları, tedarik zincir kullanımı, potansiyel müşteri veri tabanı, yaşam boyu değer, müşteri iletişim programları vb. Birçok farklı uygulama uygulanmaktadır. Organizasyonda gerek eldeki müşteri datalarını kullanarak gerekse yeni potansiyel arayarak insan hakları ve etik kurallar başta olmak üzere farklı temaları birleştirip anlaşılabilir, istenilen, kolay ulaşılabilen hizmeti ilk karşılama ve son uğurlamayı akılda kalacak hale getirip müşteriye taahhüt ettiğimi hatta fazlasını aldım dedirtmeyi sağlayabilecek hizmeti vermektir (<http://www.uzaktancrmegitimi.com/779/musteri-odakli-organizasyon-,19.03.2017>).

Ekiplerde fazla kişinin vermiş olduğu güvenle gelen yolcularla optimum bir memnuniyet seviyesi mutlaka kazanılır ve hedefe çalışan ekip kurallar çerçevesinde yolcu memnuniyeti kazanmak için elindeki kaynakları iyi yönetmelidir.

4.2.3. Stres Yönetimi

Stres kişisel sebeplerden, yakın çevreden kaynaklı veya dışardan gelen nedenlerden dolayı olabilir. “Genel olarak 3 farklı tepki verilir, savaşılar, kaçılır yada donup kalırlar. İşletmedeki stresde gerilim, endişe, kaygı ve korku görülür. Dört ana evreli stress yönetimi hakimdir “ (Barutçigil, 2004, 168).

1. İşletmede stresi tanımlama; Rutin havada bile hissedilen veya bir olay sonucu ortaya çıkan stresi gözden kaçırmak, umursamamak daha büyük sorunlara gitmeden önlemini almak için stresin varlığını kabul etmek gerekmektedir.

2. İnsanlara stress konusunda eğitim vermek; Personele verilen eğitimle nedenleri, sonuçları ve içinde bulunulan durumun kontrolü öğretilir ve profesyonel yaşamda normal düzeyde var olması gerektiği hatırlanır.

3. Destek almak; Genel eğitimlerden fayda alamayan veya daha güçlü stress maruz kalan personel kişisel olarak eğitimi sağlanır.

4. Stresin sebebini ortadan kaldırmak; Organizasyonun çalışan memnuniyeti sağlama ve performansları normalin üstüne çıkarma hedefi doğrultusunda stres kaynağı ortadan kaldırılır, belirli bir kişiyse ve kontrol edilemiyorsa ortamdaki uzaklaştırılır.

İnsanlar belli zorluktaki işlere motive olmak için minimum strese ihtiyaç duyar, bu itici güç olarak kullanılır ancak sınırı aşan stres kişide işi yapamama ya da hatalı yapma, ekipte hataya sürüklemeye dikkat dağıtmaya ve major olarak organizasyon bünyesinde yolcu memnuniyetinin düşmesine, yolcu kaybına ve satış anlamında zarara sebep olmaktadır.

4.3. Yönetmel Yetkinlikler

4.3.1. Performansı Başarıya Yönlendirme

Pek çok konuda olduğu gibi güce sahip olmak aynı zamanda da doğru ve verimli kullanılması, yönlendirilmesi önemlidir. Bir işi yapmak yeterli değil o işi başarıyla yapmak istenilen hareketlerdir. Organizasyonlarda da işi yapmak ve daha iyisini ya da daha fazlasını yapmak amaç edinilmiştir. Tek konuda uzman en iyi olmaya yönlendirilirken farklı konularda da başarı sağlaması beklenebilir. İK'da buna yönelik uygulamalar halen çalışılmaktadır.

Büyük ölçekli şirketlerde mentörlük ve koçluk adı altında, küçük işletmelerde usta-çırak, ağbi-kardeş ilişkisi şeklinde uygulanır. Koçluk; Arzu edilen başarıyı elde etmede koç ve beraber çalıştığı kişi ilişkisinde planlı bir geliştirme sürecidir. Hedefi; çalışanın istenilen kriterlere daha deneyimli bir üstü rehberliği ile ulaştırılması ve ilerleyen safhalarda organizasyonda aidiyet ve bağlılık duygusuyla mesleki uzmanlık aktarılarak üstün başarı yakalama beklentisidir. Çalışanın yaptığı hatalar koçu tarafından değerlendirilmeli, doğruları aktararak kontrollü süreç sağlanmalıdır. Koç, iletişim becerilerini geliştirmiş, fikir ve görüşlerini rahatlıkla aktarabilen, esneklik ve kişiye uyum özelliği olan mütevazı, pratik zekalı, ekibe ve çalışma ortamındakilere hürmet ve özen gösteren, işine ve organizasyona gönülden bağlı kişiler arasından seçilmeli ve sektördeki, gündemdeki yeni uygulamaları izleyen, lider olma, müzakere, yöneticilik ve psikolojik rehberlik gibi konularda eğitim almış olmalıdır. Öğretebilme yeteneği olmalıdır. Diyalog, gözleme ve değerlendirme, olumlu yönlendirme, çalışanın değişime olan dayanma gücünü kırmak, rapor verme, takip ve değerlendirme sürecinden oluşur (Budak, 2014, 371).

Mentor lider vasfına sahip, kurum değerlerini tanımış ve bunu yaşatmaya istekli, ülkü ve enerjisi yüksek olan kişidir. Çalışana destek vermelidir, bilgi vererek ve kendi tecrübelerini aktarmalıdır.

4.3.2. Başarılı Ekip Oluşturma

Motive etme, canlılık, kararlı olma ve hareketlerin yönetilmesi olarak tanımlanabilir. İçerden ve dışardan etkilerle harekete geçiş sağlanır. Çoğu araştırma, içerden ve dışardan gelen tetikleyicinin ne olduğu, hareketi başlatmaya yönelten yada geri adım attıran etmenlerin hangi yolla gelişim gösterdiği üzerinde yapılır. İçerden kaynaklar; Kendini tatmin etme isteğine bağlı hareketi tetikleyen hislerdir. Dışardan kaynaklar; farklı kişi yada üstler aracılığı ile vaad edilen maddi kaynaklardır. Motive etmede ana görüş açıları (Barutçigil, 2014, 84).

-Geleneklerle ilgili görüş açısı; F. Taylor'un bilimsel yönetimi başlangıç olmuştur. Maddi kaynak ve meslek güvenliği başlıca özelliğidir.

-Beşeri ilişkiler görüş açısı; 1924-1930 Hawthorne' nin çalışanlarla yaptığı yöntemli çalışmalarda insan faktörünün önemsiz durumu ortaya çıkmış ve önceki bakış açıları iyileştirilip toplumsal insan vurgusu yapılmıştır.

-İnsan kaynakları görüş açısı; Kendinden önceki toplumsal ve iktisadi insan uygulamalarını birarada ele almıştır ve modern görüşün altyapısı niteliğindedir.

-Modern görüş açıları; Motive etme üç değişik uygulama sunar. Motive etmenin oluşumları, bu oluşumları dönemsel olarak izleme ve yapılan değişikliklerle destek olma, kuvvetlendirme olarak sıralanabilir.

İşletmeye bağlılık seviyesi fazla olan kişilerin ekip içinde sağlam ve iyi ilişkiler kurma eğilimi vardır. Bu sağlam ve iyi ilişkilerin işletmede iyi yada kötü olmasından ziyade kişinin işinde performansına etkisi üzerinde durulmalıdır. Bu kişiler genellikle iyi adapte olan, bağlı ve performansı yüksektir (Keçecioğlu, 2005, 20).

Üstün başarı gösteren ekiplerin yapılanmasında etkili üç faktör vardır. Ekip içerisinde karşılıklı itimatlarının bulunması, birbirlerine karşılıklı değer vermeleri ve yardımcı olmalarıdır (Efil, 2005, 168).

4.3.3. Karar Verme

Kaynakları gözden geçirerek, mantık çerçevesinde, sebep- sonuç ilişkisi kurup gerekli olan uygulamanın seçilip tespit edilmesidir. Dört farklı yolla olabilir (Çetingüç, 2014, 363).

- ‘‘Doğuştan gelen yeteneklerle zamanlama hatası yapmadan ve gerekli kararı verme,
- Diğer insanların düşüncelerinden faydalanarak, fikirleri tartarak karar verme,
- Kendine aşırı güvene bağlı gereksiz hatalı karar verme,
- Kendine güvensizlikten dolayı hatalı karar verme.’’

Ekip üyeleri içinde karşılıklı benimseme varsa, duygu ve düşünceler Masaya yatırılır, müzakere edilir, karşıt düşüncelerde dahi olsalar üyeler birbirine anlayış

göstererek pozitif uygulamalar elde etmeye çalışırlar, iş hedefine yönelik uygun rol ve görevlerde tespitler yapılır (Kırel, 2015, 40).

5. Kabin Ekibinde Olması Gereken Yetkinlikler

Kabin ekiplerinde olması gerekenler yetkinlikler; Temel Yetkinlikler;

- Dürüst olma, güven verme; Verilen sözleri yerine getirmek, iş etiğine ve dürüst çalışma ilkelerine uyarak çevresindekilere güvene temelli ilişkiler kurar.

-Ekip Çalışmasına yatkın olma; İşbirlikçi ve paylaşımcı olarak ekiplerin amaçlarına ulaşmasında ekiple hareket eder. Ekip üyeleriyle uyumlu ve rahat çalışır,olumlu bir hava hakimdir.

-Proaktif Olmak ; İşini yaparken usulüne göre sırayla yapar ancak yapacağı işleri bilmesinden ötürü bir sonraki adımı öngörür işini kolaylaştırarak yapar.

-Tedbirli olma; Tehlike oluşmadan önce kontrollü çalışır, olası ihmalleri emniyetli durumlara çevirir.

-Bilgi paylaşımı yapabilme; İşin gerektirdiği bilgileri ve güncel haberleri diğer çalışanlara dağıtır .

-Kurumsal Fayda Odaklılık: Yapılan tüm iş ve işlemlerde Kurumun yararını gözetir.

-Kurallara ve Düzenlemelere Uyum: İşini ilgilendiren düzenleme ve kurallara hakimdir, bu kurallar çerçevesinde çalışmaya gayret eder.

-Problem Çözme: Çözüm aşamasında sorumluluk üstlenir, etkili çözümler önerisinde bulunur ve uygular.

-Profesyonellik ve Uzmanlık: İş ile ilgili yüksek seviyede bilgi ve tecrübeye sahiptir. Çalışma gereklerini uygularken profesyonel tarzda çalışır.

-Uyumluluk: İç ve dış otamdaki iş koşullarında ekibiyle uyumla çalışır.

-Strese Dayanıklılık: Kişisel sorunlar ve otorite, liderlik, güç, hedeflere bağlı iş kaynaklı nedenlerle artan stresini iş yerine ve ekip arkadaşlarına yansıtmasız ve başa çıkmasını bilir.

-Sonuç Odaklılık: Çalışma sırasında hedeflenen sonuçların elde edilmesine odaklanır. Çalışmanın sonuca, önem ve önceliklerine dikkat eder, istenilen sonuçları maksimize edilmesine çalışır.

-Öğrenme Motivasyonu: Ekip arkadaşlarının performansını geliştirmek üzere yeni bilgi, hareket ve beceri kazanmaya çalışır, araştırır ve işyerinde uygular.

-Mevzuata Uyma: Sektöründeki kanun, yönetmelik, genelge, tebliğ gibi birincil ve ikincil mevzuata uygun işlemler yapma konusunda dikkatlidir.

-İletişim ve İlişki Kurma: Organizasyon içindeki etkili iletişim yeteneklerini sergiler ve güvene dayalı ilişkiler kurar. Çevresindekilerin katkısının, fikirlerinin önemli olduğunu belirterek pozitif ilişkiler kurar.

-Gelişime ve Değişime Yatkınlık: Değişime kolay uyum sağlar, değişimi organizasyonun çıkarları doğrultusunda yorumlar ve destekler.

-Girişimcilik ve Sorumluluk Alma/ İnisiyatif Kullanma: İş gerekliliğinde girişken davranır, sorumluluk alır, yapılması gerekiyorsa riskleri de hesaplayarak inisiyatif kullanır.

-Hesap Verebilirlik: Hareket ve söylemlerinin farkındadır, makul düzeyde ve ölçülü davranışlarda bulunur.

-Başarı ve Çaba: İşinde daima başarılı olmayı ister ve bunun için gereken her türlü çabayı gösterir.

Belirsizlik, Değişim ve Strese Karşı Tolerans: Esneklik göstererek farklı iş yaşamlarını ve durumları yönetir (<https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/57954?AspxAutoDetectCookieSupport=1,19.03.2017>).

6. Uyumun Tanımı

İşletmenin hedeflerine ulaşmasında İK uygulamaları ve personel işleri departmanları vasıtasıyla çalışmayı kolaylaştırma, hızlandırma, verimli hale getirme ve etkinleştirme sürecidir.

Uyum, ‘‘bir bireyin görüş ve tepkilerini bulunduğu ortamın standartlarına bağılı olarak değişim göstermesidir.1935’de Muzaffer Şerif ‘in liderlik ettiği araştırma’ da insanların sosyal normlara olan bağılılığı tespit edilmiştir’’ (Kayaoğlu, 2013, 58).

Uyum, bir iletişim kaynağının direk arzularıyla istikrarlı hareket değişikliğidir. Sosyal psikologlar bireylerin arzularıyla uyumu nasıl elde ettiklerini araştırmışlardır (Gerrig, Zimbardo, 2013, 527).

Mckimmie ve meslektaşlarının yaptığı bir araştırma, toplumun benimsediğı normlara ters gelen davranışlarda toplumun verdiği desteğın uyumu artırdığı görülmüştür. ‘‘Sosyal etki de, büyük ölçüde direk arzulardan gelebilir veya otoriteye itaat etme davranışı gösterir, bulunduğu ortamın şartlarına adaptasyonu getirir.’’ Allport (1924) bireylerin aynı ortamdayken kokular ve ağırlıklarla ilgili daha benzer yanıtları verdikleri görülmüştür, direk bir otorite yada arzu olmadan da bireyler arasında doğal bir kararda buluşma, birbirine benzeme durumu ortaya çıkar (Yıldız, Gelmez, 2014, 263).

Asch deneyinde gözle görülen ve gerçek olduğunu bildiğimiz nesnelere bile ortamdaki kişilerden etkilenildiğı ve uyma davranışının oluştuğı görülmüştür (Kayaoğlu, 2013, 186).

7. Uyumun Önemi ve Amaçları

Bireyler doğru olduğu düşünölen ve kendisinden beklenen davranış modelini sergilemek ve çevresinden beğeni kazanmak için uyum sağlar. Uyumun faktörleri olarak; bulunulan ortamın genişliğı, birliğı, vaad edilenler, başarıma arzusu, yenilik ihtiyacı, itaat etme, bireyleri etkileme yolları, ödöl sistemi, baskı,

profesyonellik, bilgi, yasal otorite, boyun eğdirme yolları, dış baskılar söylenebilir (Kayaoğlu, 2014, 60).

İlk işe girişlerde kişilerin işe ve işletmelere sosyal ve fiziksel uyum sağlamasının istenmesindeki amaç vakit kaybının önlenmesi, etkin olma durumunun hızlandırılmasıdır. Bireyler arasında akıl, jenerasyon, cinsiyet, fiziksel özellikler ,deneyim, çalışma kapasitesi, karar alma ve uygulama, sebatkarlık dereceleri farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların yönetilmesi adaptasyonu sağlar. İlk olarak kişinin ilgi duyduğu, kişiliğine uygun, becerilerini kapsayan, disiplin ve sevgiyle çalışacağı işini bulması önemlidir.” Tek amaç çevresinde uyumla bütünleşen personel verimli ve etkin çalışmaya başlar, işe odaklanır. İşletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Çalışma ortamında stresli, çatışmalı, verimsiz, moralsiz çalışanları şirkete uyumu sağlanmalı ve işin kaliteli yapılması için birçok uygulama ve özendirme yapılmaktadır ‘’(Eren, 2014, 321).

Bireyin işe uyumu için yapılan araştırmalar ve literatür incelendiğinde birey-iş uyumunun işin ihtiyaçlarına, nitel ve nicel iş ağırlığını ve iş gerekliliklerini içine almaktadır. İş gereklilikleri bilgi, beceri ve kabiliyetlerden oluşur. Kabiliyetler eğitim, tecrübe, işe uyumu özelliği ister. Çalışanların işin gerekliliklerini tamamlamak için tecrübe ve işin istediği teknik uzmanlığı kazanmış olması beklenir.

Lauver ve Kristof-Brown (2001) birey-iş uyumunda bireyin kendini tatmin etme ihtiyaçları ile işin gerekleri veya çalışan bireyin özellikleri, yetenekleri, kabiliyetleri, kişilik ve işin, gereklilikleri arasındaki dengeli olma durumu olarak belirtmiştir. Çalışmayı yapan bireyin özellikleri, ruhsal veya biyolojik ihtiyaçları, değerleri, amaçları, kabiliyetleri, becerileri yada kişiliğini kapsarken çevresel faktörler içerden veya dışardan ödülleri, fiziksel veya ruhsal ihtiyaçlar , kültürel değerler veya ısınma, barınma, yeme-içme gibi çevresel şartlarda olabilir (Keskin, 2015).

Uyum bir etkinin gereksinimlerini, arzularını, hedefleri ve içeriğinin diğer bir etkinin gereksinimleri arzuları, hedefleri ve içeriğiyle istikrarlı gitmesidir. Stratejik İKY literatüründe iki tip uyum vardır; dikey ve yatay uyum olarak adlandırılmıştır. İnsan kaynakları tarafından seçilen bütün uygulamaların aralarında bir uyum varsa

performans yükselecektir ve buna yatay yatay (iç uyum) denmektedir. İnsan kaynakları tarafından seçilen bütün uygulamaların orgznizasyonun hedeflerine entegre edilmesine ise dikey uyum (dış uyum) denir

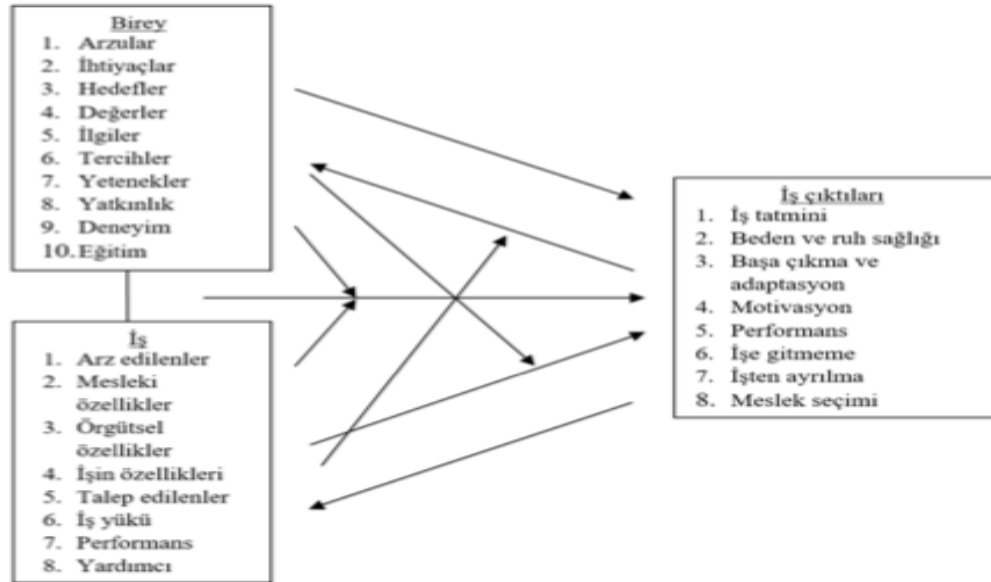
(
http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi42/ERUJFEAS_Jul2013_91to122.pdf,19.03.2017).

Schuler (1992) stratejik İK yönetiminin pekçok çalışmasının birleştirme ve bölümlerarası adaptasyon sağlama üzerindeki önemini belirtmiş ve bazı konuları detaylandırarak incelemiştir.

- İnsan kaynakların yönetiminde işletmenin stratejik gereksinimleri ve genel stratejisiyle birebir örtüştürülmesi,
- İnsan kaynaklarının hem prosedürlerle adaptasyonu sağlanması hem de bürokratik aşamalarla beraber düzenin sağlanması,

-İnsan kaynakları uygulamalarının gündelik çalışma koşullarında bölüm yöneticileri ve personel tarafından pekiştirilmesi,onaylanması ve sürekli hale gelmesi.

(
https://www.researchgate.net/profile/Nazli_Ayyildiz_Unnu/publication/227428295_I_nsan_Kaynaklari_Yonetiminden_Stratejik_Insan_Kaynaklar,19.03.2017)



Şekil.2. Kişi- İş Uyumu (Edwards, 1991) Keskin (2015) ‘den alınmıştır.

8. Kabin Ekibi Uyumunu Tanımı

Kabin ekibi uyumu,kabin ekiplerinin bütünlüğünün korumasında önemlidir. Kabin ekibi uyumu demek, işletmenin ekibe verdiği iş tanımını, görev ve sorumluluklarını tamamiyle yerine getirmesi, verilen görevi başarıyla icra etmesi ve bunların yanında görevin gündüz/ gece, konaklamalı, gidilen bölge ve yolcu profili, ülkedeki mevcut şartlar gözönüne alınarak değerlendirilmesi ve mevcut şartlarda işletmenin kar etmesini sağlayacak, ekibin motivasyon ve aidiyetini perçinleyecek tüm davranışların ekip liderlerinin ekiplerine entegre etmeleri, yetkinlikleri ve deneyimleriyle bir araya gelmiş ekibin hataları düzelterek, çözüm ve müşteri odaklı çalışarak şirket hedeflerine motivasyonla görsel olarak sergileme biçimidir.

9. Kabin Ekibi Uyumunun Önemi ve Amaçları

Ekip çalışmasının içinde güvenli ve rahat çalışma ortamı ideal olanıdır. Ekip çalışmasında olması gereken uyumluluk ve değişimlere adaptasyon özelliği kabin ekiplerinde iş gerekliliği değil yaşam tarzı haline gelmiş durumdadır. Her gün farklı insanlarla iletişim halinde olmak, bir işi farklı kişilikteki bireylerle maksimum başarıyla yapmak, üyeleri ortak kanalda birleştirmek ve bunları hatasız yapmaya çalışmak kolay değildir. Kabin ekipleri birbirlerine ister istemez uyum göstermek durumunda kalırlar, aynı üniformayı giymek, aynı işi yapmak, aynı ortamlarda bulunmak kişi için bir benzerlik ve aynılık durumu getirir, aynı zamanda da yanıltıcı bir maskedir, her insanın kişisel farklılıkları, aile ve eğitim kökenli değer farklılıkları mevcuttur. Kişiler bu farklılıkları iş hayatı dışında uygulasa bile iş hayatında giydiği üniformayı en iyi şekilde temsil etmek zorundadır. İşletmenin imajını güçlendirecek, güven ve sadakat katacak davranış şekillerine odaklanmalıdır. İşletmenin varoluş sebebinin devamının sağlanması için kar elde edilmesi için dışardan izleyenlere karşı işletme yüceltilmelidir, övülmeli ve ilgi uyandırılmalıdır .Çalışana verilen değer ve gurur duygusu dışardaki insanlara işletmeye çeker, beraber çalışma isteği veya hizmeti alma isteği uyandırır. İnsanların hizmetle beraber almak istedikleri hissi tespit etmek ve o hissi çekebilmek amaçlı birçok uygulama yapılmaktadır.

Ekip halinde çalışan üyeler kişisel olarak uyumdan ziyade iş gereklilikleri anlamında uyumlu hareket etmek zorundadır ancak kişisel olarak da uyum sağlayan ekiplerin daha başarılı oldukları görülmektedir, ahenk içinde çalışan üyeler sinerji yaratmakta ve işletmenin prestijine yolcu memnuniyeti ve güveni kazanma noktasında pozitif yönde bir etki bırakmaktadır. İnsanlar işini sevmeyen ve mecburen uçakta bulunan üyelerin yerine işine, şirketine bağlı ve mutlu bir ekiple uçuş yaptıklarında uçuş korkuları azalmakta ve memnuniyetleri artmaktadır. Havalimanında bazı yolcular yolcu terminale ayak bastığı andan itibaren bir yerden ayrılıyor veya yeni geliyor olmanın verdiği hazırlık evresinde telaş duygusuna kapılabilmektedir, İşletmenin biletleme, uçağa alınış ve iniş işlemleri dahil bu telaşı yaşanan olumsuzluklarla artabilmektedir, bu noktada bütün organizasyon çalışanlarının emniyet ve güvenliği sağlamak ve yolcu memnuniyetini artırmak amaçlı yolculara davranış şekilleri o yolcunun tekrar o işletmeyi kullanıp kullanmayacağını belirlemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KABİN EKİPLERİNDE YETKİNLİK GELİŞTİRME VE İŞE UYUM SÜRECİ ARAŞTIRMASI

1. Araştırmanın Konusu

Yetkinlik geliştirme ve uyum konusunun kabin ekiplerindeki algı düzeyini araştıran akademik bir çalışmadır. İnsan kaynakları konularının Sivil Havacılık sektöründeki uygulamasının ekiplerde yarattığı algılar anket yoluyla araştırılmış ve yorumlanmıştır.

Birinci bölümde kabin ekibi ile ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Kabin memuru ve kabin amiri tanımları verilerek özellikleri anlatılmıştır. Kabin ekibi üzerine verilen tanımlar, sorumluluklar, çalışma ortamı ,özelliklerle avantaj ve dezavantajları sunulmuştur. Verilen eğitimler ve gerekçeleri belirtilmiştir. İkinci bölümde ise yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Tanımları, önemi va amaçları açıklanmıştır. Alt gruplarda ilgili türler incelenmiştir. Kabin ekibi uyumunun tanımı ve özellikleri verilmiştir. Araştırmanın son ve üçüncü bölümü ise araştırmanın konusu, amacı, önemi, hipotezleri, kapsamı, yöntemler ve bulgular paylaşılmıştır.

2. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynaklarında gelişen yeni uygulamalarla mevcut şartları iyileştirme adına yapılan çalışmalar işletmelerin yönetiminde ve performansında etkili olmaktadır. Sivil havacılığın son yıllardaki gelişimi yoğun ve sık kullanılan uçakların ulaştırmadaki üstün etkisi gözönüne alındığında, bu sektörde yaşanan rekabette kabin ekiplerinin yetkinlik gelişiminin ve işe uyum sağlama konusundaki algılarının, işletmenin başarı ve performansında büyük fark yaratmaktadır. Bu amaçla kabin ekiplerinin yetkinlik geliştirme ve işe uyuma algı düzeyleri araştırılmıştır.

3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırmanın konusu, amacı, önemi, hipotezleri, kapsamı, yöntemler ve bulgular paylaşılmıştır.

Bu çalışmadaki varsayımlar:

H1. Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2. Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3. Katılımcıların eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözme etkisi ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H4. Katılımcıların kabin memurunun yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyutları algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir

H5. Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6. Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H7. Katılımcıların kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyut algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H8. Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci rehberi ölçeği alt boyutları arasındaki anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma yöntemleri anketlere SPSS programında güvenilirlik ve geçerlilik kontrolleri, faktör analizleri, korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir , geçerlilik ve güvenilirlik için crombach alpha analizleri yapılmıştır. Likert ölçeğine göre çalışılmıştır. Betimsel, frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. İkili gruplar arasındaki farklılıkların belirlenmesi için t testi uygulanmıştır. İki'den fazla grupların arasındaki farkın belirlenmesi için anova testi anova testlerinde gruplar arasında fark

olanlarda varyansları homojen çıkanlar için scheffe homojen varyansları olmayanlar için tamhane t2 testi,değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek içinde pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

4. Araştırmanın Önemi

Literatür araştırmalarında, takım ve gruplar ya da farklı sektörlerde İK uygulamalar çalışılmıştır ancak sivil havacılık sektöründe kabin ekiplerine yönelik yetkinlik geliştirme ve işe uyum açısından yapılmış ilk çalışma özelliği vardır.

5. Araştırmanın Gerekçesi

Minimum 10 yıldır bu işi yapan kişinin gözünden mevcut yetkinlik geliştirme ve işe uyum süreci algısı ölçülerek hipotezlerle karşılaştırmalar yapılmış ve eksik yada fazla faktörler tespit edilmiştir. Gelişime açık ve uyumlu ekiplerle işletmelerin kazanacağı başarı ve prestij vurgulanmış, kabin ekiplerinin gelişim ve uyum faktörünün seviyesine göre başarı kazandığı görülmüştür. Bu başarının devamı yada başarı faktörlerinin tespit edilmesi ile yapılmıştır. Yeni İK uygulamalarına veri sağlanmıştır.

6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma çoğunlukla İstanbul ve Antalya bölgesindeki havayolları personelinde gönüllü katılımı 386 kişiye yapılmıştır. Ancak daha kapsamlı bir sonuç için daha fazla kişi sayısı ve daha detaylı sorularla ölçülmesi gerekmektedir.

7. Araştırmanın Bulguları

Anketler incelendiğinde 386 kişinin,

-% 64,7 'nin 30-40 yaş aralığında,

-% 60,5 'in bayan,

-% 49,9'un lisans mezunu,

-% 54,3'ün bekar,

-%60'ın çocuk sahibi olmadığı,

-% 40'ın 11-15 yıllık toplam çalışma hayatı olduğu,

-% 66,5'nin kabin amiri görevinde olduğunu,

-% 44,2'nin aynı işyerinde 8-15 yıldır çalıştığının,

-% 87,3'nn kendinde gördüğü eksiklikleri kişisel çabasıyla tamamladığının,

-% 37,7'nin iletişim eğitimini,

-% 14,0'in yabancı dil gelişim eğitimini,

-% 13,5'nin emniyet eğitimini,

-% 12,2'sinin teknik eğitimini,

-% 9,9'un acil durum prosedürleri eğitimini,

-% 7,5'nin kişisel gelişim eğitimi,

-% 5,2'sinin ikram ve servis eğitimini kendisinde eksik gördüğü tespit edilmiştir.

Kabin ekiplerinin yetkinlik geliştirme ve işe uyum algıları genel olarak 3,45 ile yüksek bir ortalama vermektedir. Alt gruplarda yapılan analizlerde ise 3,53 ile aynı yükseklikte devam etmektedir. Buradan gelen olarak kabin ekiplerinin yetkinlik

geliştirme ve işe uyum konusunda kendilerini başarılı gördüklerini ve aynı zamanda da gelişime açık olmaktan kaynaklı daha kolay uyum sağladıkları söylenebilir. Ekiplerin özelliklerinde yer alan uyum sağlama, hızlı düşünme ve pratik uygulamalar ve düzenli olarak kendilerini geliştirmeleri de hem kişilik yapısı hem de yapılan iş itibarıyla global ve dinamik bir sektörde çalışmanın getirdiği zorunluluklar olarak görülebilir.

8. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Tablo 2: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,887	30

Tablo 2'deki 30 maddeden oluşan ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ilişkin güvenirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,887 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenirliliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$ arasında olduğundan ölçeğin "yüksek güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 3: Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliliğe Olan Katkısı

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1) Kabin Ekipleri tarafından gerekli özen gösterilerek desteklendim.	101,300	937,841	0,887	0,886
2)Kabin Amirim bana görev süresince iş ilgili açıklamalar yaptı.	101,360	935,347	0,848	0,886
3) Kabin Amirim bana destek oldu.	101,390	933,905	0,845	0,886
4) Kabin Amirim bana görev sürecince zaman ayırdı.	101,420	933,812	0,856	0,886
5)Kabin Amirim bana görev süresince bilgi verdi.	101,370	934,724	0,853	0,886
6)Kabin Amirim beni görev süresince motive etti.	101,480	934,818	0,844	0,886
7)Kabin Amirim görevinin farkında ve her zaman benimle iletişim halindeydi.	101,450	934,597	0,848	0,886
8)Kabin Amirimin beni her zaman önemseddiğini düşünüyorum.	101,550	936,176	0,822	0,886
9)Uçuşta yaşadığım her şeyi her zaman Kabin Amirimle paylaşıyorum.	101,210	943,088	0,845	0,887
10)Kabin Amirimle çalışırken kendimi stresli hissettim.	101,850	1004,758	-0,005	0,890
11)Kabin Amirimi kendime rol model aldım.	101,480	958,297	0,621	0,887

12)İşe alışamayacağımı ve istifa etmeyi düşündüğüm zamanlar oldu.	101,870	1010,913	-0,074	0,891
13)Kabin Amirim beni kişisel bakım ve görüntüm konusunda olumlu yönlendirdi.	101,430	936,855	0,802	0,886
14)Kabin Amirim beni şirketimi iyi temsil etmem konusunda olumlu yönlendirdi.	101,330	934,259	0,848	0,886
15)Kabin Amirim beni güleryüz ve yardımseverlik konusunda olumlu yönlendirdi.	101,340	934,393	0,856	0,886
16)Kabin Amirim beni insanlarla doğru iletişim kurmam hakkında olumlu yönlendirdi.	101,360	932,424	0,851	0,886
17)Kabin Amirim beni sorunları çözmek konusunda doğru yönlendirdi.	101,350	933,462	0,852	0,886
18)Kabin Amirim beni yeni şeyler öğrenmem konusunda olumlu yönlendirdi.	101,360	933,652	0,849	0,886
19)Kabin Amirim beni ekibimle uyum içinde çalışmam için doğru yönlendirdi.	101,440	934,127	0,883	0,887
20)Kabin Amirim beni sorumluluk alma bilinci konusunda doğru yönlendirdi.	101,340	931,549	0,863	0,886
21)Kabin Amirim beni yolcuların beklentisini karşılama konusunda doğru yönlendirdi.	101,320	932,442	0,863	0,886
22)Kabin Amirim beni işimde her şeyi bilmem ve doğru hizmet vermem açısından olumlu yönlendirdi.	101,280	932,068	0,863	0,886
23)Kabin Amirim beni eleştiriye açık olmam konusunda olumlu yönlendirdi.	101,310	932,664	0,848	0,886
24)Kabin Amirim beni eksiksiz Teknik bilgiye sahip olmam konusunda doğru yönlendirdi.	101,210	936,772	0,897	0,886
25)Kabin Amirim beni genel işleyiş,prosedür ve kuralları çok iyi bilmem konusunda olumlu yönlendirdi.	101,170	937,188	0,806	0,886
26)Kabin Amirim beni kararlı hareket etmem konusunda olumlu yönlendirdi.	101,290	936,767	0,828	0,886
27)Kabin Amirim beni değişime hazır olma konusunda olumlu yönlendirdi.	101,340	931,214	0,849	0,886
28)Kabin Amirim beni çalıştığım firmaya bağlılık konusunda olumlu yönlendirdi.	101,270	932,583	0,840	0,886
29)Yaptığınız işin yetkinliğinizi (yetkin olma;isinizdeki sorumluluk ve/veya görevleri yerine getirebilme durumunda olmayı ifade eder) geliştirdiğine inanıyor musunuz?	101,150	940,064	0,861	0,887
30)Meslek Hayatında yetkinliğiniz arttıkça sosyal statü olarak geliştığınızı düşünüyor musunuz?	101,140	938,440	0,880	0,887

Tablo 3 incelendiğinde;

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde 0,30'un altında olan 10 ve 12 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten 2 madde çıkarıldıktan sonraki hali aşağıdaki gibidir.

Tablo 4:Ölçekten Madde Çıkarımı Yapıldıktan Sonra Her Bir Sorunun Güvenirlğe Olan Katkısı

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1) Kabin Ekipleri tarafından gerekli özen gösterilerek desteklendim.	95,290	943,997	0,886	0,894
2)Kabin Amirim bana görev süresince iş ilgili açıklamalar yaptı.	95,350	941,181	0,851	0,894
3) Kabin Amirim bana destek oldu.	95,380	939,642	0,850	0,894
4) Kabin Amirim bana görev sürecince zaman ayırdı.	95,410	939,648	0,859	0,894
5)Kabin Amirim bana görev süresince bilgi verdi.	95,360	940,470	0,857	0,894
6)Kabin Amirim beni görev süresince motive etti.	95,460	940,510	0,848	0,894
7)Kabin Amirim görevinin farkında ve her zaman benimle iletişim halindeydi.	95,430	940,220	0,854	0,894
8)Kabin Amirimin beni her zaman önemsedğini düşünüyorum.	95,530	941,770	0,829	0,894
9)Uçuşta yaşadığım her şeyi her zaman Kabin Amirimle paylaştım.	95,200	949,185	0,844	0,894
11)Kabin Amirimi kendime rol model aldım.	95,470	965,213	0,611	0,895
13)Kabin Amirim beni kişisel bakım ve görüntüm konusunda olumlu yönlendirdi.	95,410	942,628	0,806	0,894
14)Kabin Amirim beni şirketimi iyi temsil etmem konusunda olumlu yönlendirdi.	95,320	940,093	0,851	0,894
15)Kabin Amirim beni güler yüz ve yardımseverlik konusunda olumlu yönlendirdi.	95,330	940,149	0,860	0,894
16)Kabin Amirim beni insanlarla doğru iletişim kurmam hakkında olumlu yönlendirdi.	95,350	938,217	0,854	0,894
17)Kabin Amirim beni sorunları çözmek konusunda doğru yönlendirdi.	95,340	939,249	0,855	0,894
18)Kabin Amirim beni yeni şeyler öğrenmem konusunda olumlu yönlendirdi.	95,340	939,497	0,851	0,894
19)Kabin Amirim beni ekibimle uyum içinde çalışmam için doğru yönlendirdi.	95,430	939,365	0,894	0,894
20)Kabin Amirim beni sorumluluk alma bilinci konusunda doğru yönlendirdi.	95,330	937,201	0,868	0,894
21)Kabin Amirim beni yolcuların beklentisini karşılama konusunda doğru yönlendirdi.	95,310	938,213	0,866	0,894
22)Kabin Amirim beni işimde her şeyi bilmem ve doğru hizmet vermem açısından olumlu yönlendirdi.	95,270	937,854	0,866	0,894
23)Kabin Amirim beni eleştiriye açık olmam konusunda olumlu yönlendirdi.	95,300	938,352	0,853	0,894
24)Kabin Amirim beni eksiksiz Teknik bilgiye sahip olmam konusunda doğru yönlendirdi.	95,200	942,504	0,801	0,894
25)Kabin Amirim beni genel işleyiş,prosedür ve kuralları çok iyi bilmem konusunda olumlu yönlendirdi.	95,160	942,924	0,810	0,894
26)Kabin Amirim beni kararlı hareket etmem konusunda olumlu yönlendirdi.	95,270	942,178	0,837	0,894
27)Kabin Amirim beni değişime hazır olma konusunda olumlu yönlendirdi.	95,320	937,032	0,852	0,894
28)Kabin Amirim beni çalıştığım firmaya bağlılık konusunda olumlu yönlendirdi.	95,260	938,389	0,843	0,894
29)Yaptığımız işin yetkinliğini (yetkin olma;isinizdeki sorumluluk ve/veya görevleri yerine getirebilme durumunda olmayı ifade eder) geliştirdiğine inanıyor musunuz?	95,140	945,680	0,867	0,894
30)Meslek Hayatında yetkinliğiniz arttıkça sosyal statü olarak geliştiğinizi düşünüyor musunuz?	95,120	944,342	0,882	0,894

Tablo 5: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Ölçeğinin Son Durumuna İlişkin Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,894	28

Tablo 5'deki 30 maddeden 28 maddeye düşen ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ilişkin güvenirlilik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,894 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenirliliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$ arasında olduğundan ölçeğin "yüksek güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 6: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Ölçeğine İlişkin KMO Analizi

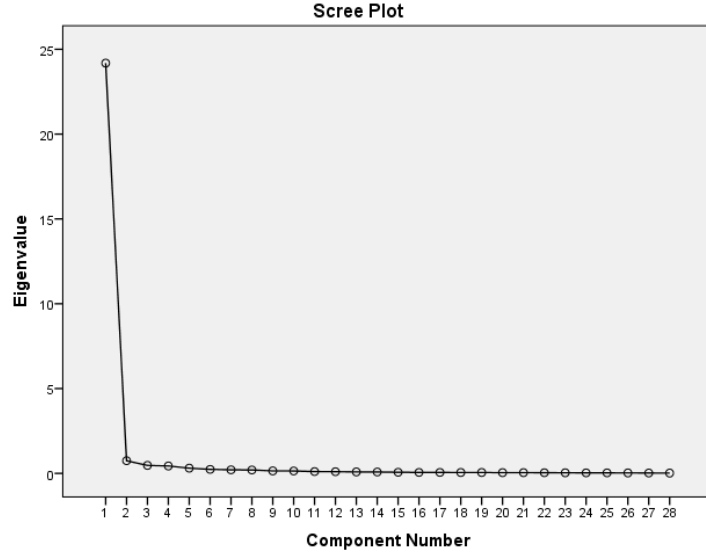
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,977
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	24013,960
Sphericity	Df
	378
	Sig.
	0,000

Ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,977 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,977) örneklem büyüklüğünün mükemmel yeterliliği olduğunu ve Bartlett's testi sonuçlarında ($p < .05$) ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7 Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	24,184	86,372	86,372	24,184	86,372	86,372
2	0,746	2,663	89,035			
3	0,471	1,681	90,716			
4	0,437	1,559	92,275			
5	0,307	1,096	93,371			
6	0,237	0,846	94,217			
7	0,208	0,742	94,960			
8	0,200	0,715	95,674			
9	0,146	0,523	96,197			
10	0,143	0,512	96,710			
11	0,106	0,378	97,088			
12	0,098	0,350	97,438			
13	0,086	0,308	97,746			
14	0,079	0,283	98,029			
15	0,065	0,232	98,261			
16	0,058	0,206	98,467			
17	0,056	0,199	98,666			
18	0,051	0,181	98,847			
19	0,050	0,178	99,025			
20	0,043	0,153	99,178			
21	0,042	0,150	99,329			
22	0,036	0,129	99,458			
23	0,035	0,124	99,582			
24	0,029	0,104	99,686			
25	0,027	0,098	99,783			
26	0,024	0,087	99,870			
27	0,020	0,071	99,941			
28	0,017	0,059	100,000			

Yukarıdaki sonuçlara göre 28 maddeden oluşan ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeğinin tek faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre tek faktör toplam varyansın %86,372'sini açıklamaktadır. Tek faktörün ölçeğin açıklama yüzdesinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 3: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 3’de Eigenvalues’i 1’den büyük olan tek faktör söz konusudur

Şekil 3’deki çizgi grafiğinde birinci faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının bir ile sınırlandırılabilceğini göstermektedir.

9. Geçerlilik Test Sonuçları

Tablo 8: Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Sürecine Ait Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Faktör 1
1) Kabin Ekipleri tarafından gerekli özen gösterilerek desteklendim.	0,894
2)Kabin Amirim bana görev süresince iş ilgili açıklamalar yaptı.	0,955
3) Kabin Amirim bana destek oldu.	0,954
4) Kabin Amirim bana görev sürecince zaman ayırdı.	0,963
5)Kabin Amirim bana görev süresince bilgi verdi.	0,961
6)Kabin Amirim beni görev süresince motive etti.	0,952
7)Kabin Amirim görevinin farkında ve her zaman benimle iletişim halindeydi.	0,958
8)Kabin Amirim beni her zaman önemseydiğini düşünüyorum.	0,934
9)Uçuşta yaşadığım her şeyi her zaman Kabin Amirimle paylaşıyorum.	0,853
11)Kabin Amirimi kendime rol model aldım.	0,627
13)Kabin Amirim beni kişisel bakım ve görüntüm konusunda olumlu yönlendirdi.	0,913
14)Kabin Amirim beni şirketimi iyi temsil etmem konusunda olumlu yönlendirdi.	0,955
15)Kabin Amirim beni güler yüz ve yardımseverlik konusunda olumlu yönlendirdi.	0,964
16)Kabin Amirim beni insanlarınla doğru iletişim kurmam hakkında olumlu yönlendirdi.	0,958
17)Kabin Amirim beni sorunları çözmem konusunda doğru yönlendirdi.	0,959
18)Kabin Amirim beni yeni şeyler öğrenmem konusunda olumlu yönlendirdi.	0,955
19)Kabin Amirim beni ekibimle uyum içinde çalışmam için doğru yönlendirdi.	0,901
20)Kabin Amirim beni sorumluluk alma bilinci konusunda doğru yönlendirdi.	0,97
21)Kabin Amirim beni yolcuların beklentisini karşılama konusunda doğru yönlendirdi.	0,969
22)Kabin Amirim beni işimde her şeyi bilmem ve doğru hizmet vermem açısından olumlu yönlendirdi.	0,969
23)Kabin Amirim beni eleştiriye açık olmam konusunda olumlu yönlendirdi.	0,957
24)Kabin Amirim beni eksiksiz Teknik bilgiye sahip olmam konusunda doğru yönlendirdi.	0,909
25)Kabin Amirim beni genel işleyiş,prosedür ve kuralları çok iyi bilmem konusunda olumlu yönlendirdi.	0,917
26)Kabin Amirim beni kararlı hareket etmem konusunda olumlu yönlendirdi.	0,942
27)Kabin Amirim beni değişime hazır olma konusunda olumlu yönlendirdi.	0,956
28)Kabin Amirim beni çalıştığım firmaya bağlılık konusunda olumlu yönlendirdi.	0,947
29)Yaptığınız işin yetkinliğinizi (yetkin olma;isinizdeki sorumluluk ve/veya görevleri yerine getirebilme durumunda olmayı ifade eder) geliştirdiğine inanıyor musunuz?	0,876
30)Meslek Hayatında yetkinliğiniz artıkça sosyal statü olarak geliştiğinizi düşünüyor musunuz?	0,891

Tablo 8 incelendiğinde görüleceği üzere, tek faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan tek faktör (construct) kendi içlerinde oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptirler. Tek faktör altında toplanan maddelere ait faktör yükleri 0,627-0,970 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ölçek tek faktörden oluştuğu için ölçeğin adının kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 9: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliği Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,924	5

Tablo 9'daki 5 maddeden oluşan temel ve tazelenme eğitimlerinin ihtiyaçları karşılama ve uygulanabilirliğine ilişkin güvenirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,924 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenirliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$ arasında olduğundan ölçeğin "yüksek güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 10: Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İlk 6 aylık uçuşunuzda:	13,509	15,709	0,655	0,936
İlk 1 yıllık uçuşunuzda	13,322	14,995	0,846	0,899
İlk 3 yıllık uçuşunuzda	13,109	14,514	0,937	0,882
İlk 5 yıllık uçuşunuzda	12,956	14,360	0,870	0,893
ilk 10 yılık uçuşunuzda	12,870	14,884	0,732	0,922

Tablo 10 incelendiğinde;

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde 0,30'un altında olan madde olmadığında madde çıkarımına gerek duyulmamıştır.

Tablo 11: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliği Ölçeğine İlişkin KMO Analizi

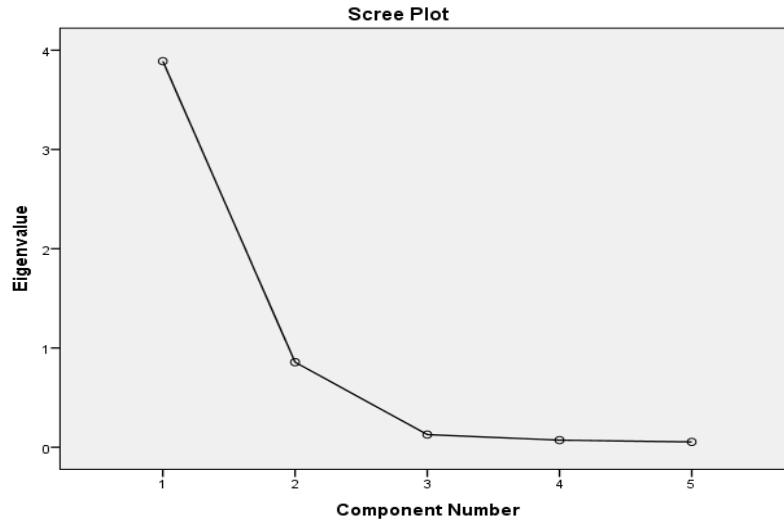
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,784	
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	2443,642	
Sphericity	Df	10
	Sig.	0,000

Temel ve tazelenme eğitimlerinin ihtiyaçları karşılama ve uygulanabilirliği ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,784 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,784) örneklem büyüklüğünün iyi düzeyde yeterliliği olduğunu ve Bartlett's testi sonuçları da ($p < .05$) ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliği Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,889	77,784	77,784	3,889	77,784	77,784
2	0,857	17,145	94,929			
3	0,128	2,552	97,482			
4	0,072	1,437	98,919			
5	0,054	1,081	100,000			

Yukarıdaki sonuçlara göre 5 maddeden oluşan temel ve tazelenme eğitimlerinin ihtiyaçları karşılama ve uygulanabilirliği ölçeğinin tek faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre tek faktör toplam varyansın %77,784'ünü açıklamaktadır. Tek faktörün ölçeğin açıklama yüzdesinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 4: Temel Ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama Ve Uygulanabilirliği Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 4'de Eigenvalues'i 1'den büyük olan tek faktör söz konusudur

Şekil 4'deki çizgi grafiğinde birinci faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının bir ile sınırlandırılabilceğini göstermektedir.

Tablo 13: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliğine Ait Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Faktör 1
İlk 6 aylık uçuşunuzda:	0,772
İlk 1 yıllık uçuşunuzda	0,902
İlk 3 yıllık uçuşunuzda	0,965
İlk 5 yıllık uçuşunuzda	0,923
ilk 10 yıllık uçuşunuzda	0,835

Tablo 13 incelendiğinde görüleceği üzere, tek faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan tek faktör (construct) kendi içlerinde oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptirler. Tek faktör altında toplanan maddelere ait faktör yükleri 0,772-0,965 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ölçek tek faktörden oluştuğu için ölçeğin adının kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 14: Kabin Memnurluğu Yetkinlik Seviyesi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,822	7

Tablo 14'deki 7 maddeden oluşan kabin memnurluğu yetkinlik seviyesine ilişkin güvenirlilik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,822 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenirliliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$ arasında olduğundan ölçeğin "yüksek güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.

10. Anket Sorularının Güvenilirliğe Olan Katkısı

Tablo 15: Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenilirliğe Olan Katkısı

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İlk 6 aylık uçuşunuzda:	23,145	13,401	0,637	0,786
İlk 1 yıllık uçuşunuzda	22,628	13,786	0,745	0,767
İlk 3 yıllık uçuşunuzda	22,000	14,547	0,742	0,773
İlk 5 yıllık uçuşunuzda	21,548	15,066	0,726	0,779
ilk 10 yıllık uçuşunuzda	21,119	15,835	0,550	0,802
Performans ölçme sistemlerinin yetkinliğini geliştirmemde faydalı olduğunu düşünüyorum.	22,451	14,123	0,379	0,854
Yaptığınız işe, aldığınız sorumluluğa, beklenen başarıya baktığınızda; şirketin marka elçiliği ve temsilciliğini yapmada kendinize kaç puan verirsiniz?	21,205	16,856	0,402	0,821

Tablo 15 incelendiğinde;

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde 0,30'un altında olan madde olmadığında madde çıkarımına gerek duyulmamıştır.

Tablo 16: Kabin Memnurluğu Yetkinlik Seviyesi Ölçeğine İlişkin KMO Analizi

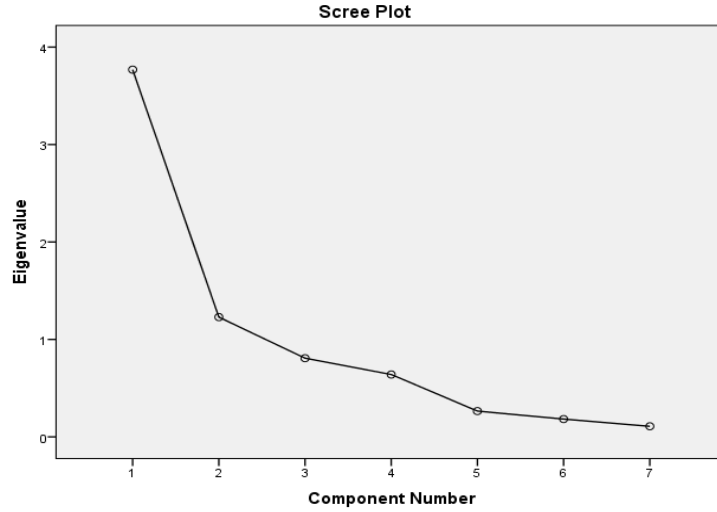
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,771
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		1668,196
Sphericity	Df	21
	Sig.	0,000

Kabin memnurluğu yetkinlik seviyesi ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,771 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,771) örneklem büyüklüğünün iyi düzeyde yeterliliği olduğunu ve Bartlett's testi sonuçlarında ($p < .05$) ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17: Kabin Memnurluğu Yetkinlik Seviyesi Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,768	53,834	53,834	3,768	53,834	53,834
2	1,229	17,557	71,392	1,229	17,557	71,392
3	0,807	11,532	82,924			
4	0,640	9,143	92,066			
5	0,264	3,777	95,843			
6	0,183	2,608	98,451			
7	0,108	1,549	100,000			

Yukarıdaki sonuçlara göre 7 maddeden oluşan kabin memnurluğu yetkinlik seviyesi ölçeğinin 2 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 2 faktör toplam varyansın %71,392'sini açıklamaktadır. İki faktörün ölçeğin açıklama yüzdesinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Birinci faktör tek başına toplam varyansın %53,834'ünü, ikinci faktör ise toplam varyansın tek başına %17,557'sini açıklamaktadır.



Şekil 5: Kabin Memnurluğu Yetkinlik Seviyesi Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 5'de Eigenvalues'i 1'den büyük olan iki faktör söz konusudur

Şekil 5'deki çizgi grafiğinde ikinci faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının iki ile sınırlandırılabilceğini göstermektedir.

Tablo 18: Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliğine Ait Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Faktör	
	1	2
İlk 6 aylık uçuşunuzda:	0,893	
İlk 1 yıllık uçuşunuzda	0,942	
İlk 3 yıllık uçuşunuzda	0,948	
İlk 5 yıllık uçuşunuzda		0,629
ilk 10 yıllık uçuşunuzda		0,866
Performans ölçme sistemlerinin yetkinliğimi geliştirmemde faydalı olduğunu düşünüyorum.		0,523
Yaptığımız işe,aldığımız sorumluluğa,beklenen başarıya baktığımızda; şirketin marka elçiliği ve temsilciliğini yapmada kendinize kaç puan verirsiniz?		0,770

Tablo 18 incelendiğinde görüleceği üzere, iki faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan iki faktör (construct) kendi içlerinde oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptirler.

1. faktör altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- İlk 6 aylık uçuşunuzda:
- İlk 1 yıllık uçuşunuzda
- İlk 3 yıllık

Maddelerdir. Maddelere ait faktör yükleri 0,893-0,948 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**Yetkinlik Geliştirme**" adı verilmiştir.

2. faktör altında toplam 4 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- İlk 5 yıllık uçuşunuzda
- ilk 10 yıllık uçuşunuzda
- Performans ölçme sistemlerinin yetkinliğimi geliştirmemde faydalı olduğunu düşünüyorum.
- Yaptığımız işe,aldığımız sorumluluğa,beklenen başarıya baktığımızda; şirketin marka elçiliği ve temsilciliğini yapmada kendinize kaç puan verirsiniz?

Maddelerdir. Maddelere ait faktör yükleri 0,523-866 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**Uyum**" adı verilmiştir.

Tablo 19: Alınan Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,932	8

Tablo 19'deki 8 maddeden oluşan alınan temel ve tazelenme eğitimlerinin uçak içerisinde sorun çözmeye etkisine ilişkin güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,932 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$ arasında olduğundan ölçeğin "yüksek güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 20: Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İlk 6 aylık uçuşunuzda:	25,460	38,983	0,641	0,933
İlk 1 yıllık uçuşunuzda	25,221	37,912	0,815	0,919
İlk 3 yıllık uçuşunuzda	24,961	37,491	0,892	0,914
İlk 5 yıllık uçuşunuzda	24,743	37,160	0,850	0,916
ilk 10 yıllık uçuşunuzda	24,608	37,546	0,728	0,926
Temel eğitimdeki öğretmenlerimizin donanımlı ve yeterli olduğunu düşünüyorum.	24,616	36,300	0,839	0,917
Tazeleme amaçlı verilen eğitimlerde öğretmenlerimizin donanımlı ve yeterli olduğunu düşünüyorum.	24,805	37,152	0,826	0,918
Aldığım eğitimlere baktığım zaman "iyi eğitim aldım, iyi yetiştirildim ve işimi iyi yapıyorum" derim.	24,060	43,848	0,548	0,937

Tablo 20 incelendiğinde;

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde 0,30'un altında olan madde olmadığında madde çıkarımına gerek duyulmamıştır.

Tablo 21: Alınan Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisi Ölçeğine İlişkin KMO Analizi

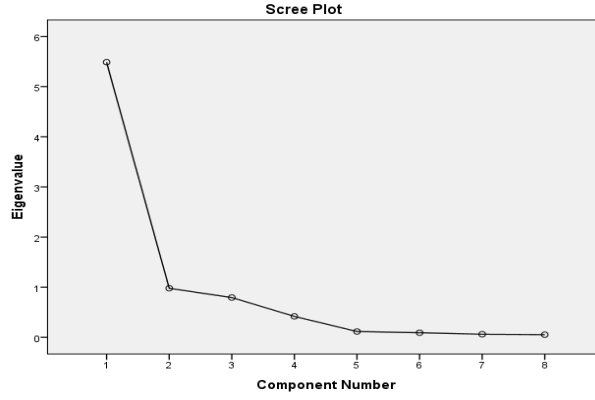
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3690,866
	Df	28
	Sig.	0,000

Alınan temel ve tazelenme eğitimlerinin uçak içerisinde sorun çözmeye etkisi ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,845 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,845) örneklem büyüklüğünün mükemmel yeterliliği olduğunu ve Bartlett's testi sonuçlarında ($p < .05$) ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 22: Alınan Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisi Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,489	68,611	68,611	5,489	68,611	68,611
2	0,979	12,235	80,846			
3	0,793	9,919	90,765			
4	0,417	5,211	95,976			
5	0,116	1,452	97,428			
6	0,091	1,143	98,571			
7	0,062	0,770	99,342			
8	0,053	0,658	100,000			

Yukarıdaki sonuçlara göre 8 maddeden oluşan Alınan temel ve tazelenme eğitimlerinin uçak içerisinde sorun çözmeye etkisi ölçeğinin tek faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre tek faktör toplam varyansın %68,611'ini açıklamaktadır. Tek faktörün ölçeğin açıklama yüzdesinin yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 6: Alınan Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisi Faktör Analizi Çizgi Grafiği
Şekil 6'de Eigenvalues'i 1'den büyük olan tek faktör söz konusudur

Şekil 6'deki çizgi grafiğinde birinci faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının bir ile sınırlandırılabilceğini göstermektedir.

Tablo 23: Alınan Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisine Ait Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Faktör 1
İlk 6 aylık uçuşunuzda:	0,722
İlk 1 yıllık uçuşunuzda	0,859
İlk 3 yıllık uçuşunuzda	0,922
İlk 5 yıllık uçuşunuzda	0,893
ilk 10 yıllık uçuşunuzda	0,805
Temel eğitimdeki eğitimcilerimizin donanımlı ve yeterli olduğunu düşünüyorum.	0,884
Tazeleme amaçlı verilen eğitimlerde eğitimcilerimizin donanımlı ve yeterli olduğunu düşünüyorum.	0,872
Aldığım eğitimlere baktığım zaman "iyi eğitim aldım, iyi yetiştirildim ve işimi iyi yapıyorum" derim.	0,625

Tablo 23 incelendiğinde görüleceği üzere, tek faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan tek faktör (construct) kendi içlerinde oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptirler. Tek faktör altında toplanan maddelere ait faktör yükleri 0,625-0,922 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ölçek tek faktörden oluştuğu için ölçeğin adının kullanılmasına karar verilmiştir.

11. Demografik Olarak Analiz Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Yaş	Sayı	Yüzde(%)
20-25	17	4,4
25-30	65	16,9
30-40	249	64,7
40 ve üstü	54	14,0
Toplam	385	100,0
Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	233	60,5
Erkek	152	39,5
Toplam	385	100,0
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Lise	97	25,2
Önlisans	58	15,1
Lisans	192	49,9
Lisansüstü	38	9,9
Toplam	385	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Bekâr	209	54,3
Evli	128	33,2
Boşanmış	48	12,5
Toplam	385	100,0
Çocuk Sayısı	Sayı	Yüzde(%)
1	88	22,9
2 ve üzeri	66	17,1
Çocuk Yok	231	60,0
Toplam	385	100,0
Toplam Çalışma Süreniz	Sayı	Yüzde(%)
1-5 yıl	21	5,5
6-10 yıl	59	15,3
11-15 yıl	154	40,0
16-20 yıl	104	27,0
21 yıl ve üzeri	47	12,2
Toplam	385	100,0
İş Yerindeki Pozisyon	Sayı	Yüzde(%)
Kabin Amiri	256	66,5
Kabin Memuru	129	33,5
Toplam	385	100,0
Hala Çalışılan Kurumdaki Süre	Sayı	Yüzde(%)
1-3 yıl	49	12,7
4-7 yıl	81	21,0
8-15 yıl	170	44,2
16 yıl ve üzeri	85	22,1
Toplam	385	100,0

Görev Süresince Tespit Edilen Eksikliklerinizi Hangi Yolla Aştınız?	Sayı	Yüzde(%)
Şirket Desteği (eğitim talebinde bulunarak)	49	12,7
Kişisel Çaba (kurs, araştırma ve çevre yoluyla)	336	87,3
Toplam	385	100,0
Yetkinlikleri Geliştirme Sürecinde Hangisine Çoğunlukla İhtiyacınız Vardır?	Sayı	Yüzde(%)
Yabancı Dil Geliştirme	54	14,0
İletişim Eğitimleri	145	37,7
Kişisel Gelişim	29	7,5
Acil Durum Prosedürleri	38	9,9
Emniyet	52	13,5
Teknik	47	12,2
İkram, Servis Eğitimleri	20	5,2
Toplam	385	100,0

Araştırma kapsamındaki katılımcıların;

- Yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %4,4'ünün 20-25, %16,9'unun 25-30 %64,7'sinin 30-40 ve %14,0'inin 40 ve üstü olduğu,
- Cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %60,5'inin kadın, %39,5'inin erkek olduğu,
- Eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %25,2'sinin lise, %15,1'inin önlisans, %49,9'unun lisans ve %9,9'unun lisansüstü olduğu,
- Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %54,3'ünün bekar, %33,2'sinin evli ve %12,5'inin boşanmış,
- Çocuk sayısına göre dağılımları incelendiğinde, %22,9'unun 1, %17,1'inin 2 ve üzeri, %60,0'mın çocuk yok olduğu,
- Toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %5,5'inin 1-5 yıl, %15,3'ünün 6-10 yıl, %40,0'inin 11-15 yıl, %27,0'ının 16-20 yıl ve %12,2'sinin 21 yıl ve üzeri olduğu,
- İş yerindeki pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde, %66,5'inin kabin amiri ve %33,5'inin kabin memuru olduğu,
- Hala çalışılan kurumdaki sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %12,7'sinin 1-3 yıl, %21,0 4-7 yıl, %44,2'sinin 8-15 yıl ve %22,1'inin 16 yıl ve üzeri olduğu,

- Görev süresince tespit edilen eksikliklerinizin hangi yolla aştıklarına göre dağılımları incelendiğinde, %12,7'sinin şirket desteğiyle ve %87,3'ünün kişisel çabayla olduğu,
- Geliştirme süresince çoğunlukla ihtiyaç duyduğunuz yetkinliğe göre dağılımları incelendiğinde, %14,0'ının yabancı dil geliştirme, %37,7'sinin iletişim eğitimleri, %7,5'inin kişisel gelişim, %9,9'unun acil durum prosedürleri, %13,5'inin emniyet, %12,2'sinin teknik ve %5,2'sinin ikram, servis eğitimleri olduğu belirlenmiştir.

12. Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Alt Boyutları Analizleri

Katılımcıların Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme Ve Uyum Süreci Rehberi Ölçeği Alt Boyutlarıyla İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci rehberi ölçeği alt boyutları algı düzeylerine ilişkin; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 25: Katılımcıların Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme Ve Uyum Süreci Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		F	HİÇ	KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN	KATILYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN	KATILYORUM	\bar{X}	S.S.
			KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KATILYORUM	KATILYORUM	KATILYORUM					
KABİN EKİPLERİ TARAFINDAN GEREKEN ÖZEN GÖSTERİLEREK DESTEKLENDİM	F	38	41	59	159	88					3,57	1,23
	%	9,9	10,6	15,3	41,3	22,9						
KABİN AMİRİM BANA GÖREV SÜRESİNCE İŞLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR YAPTI	F	40	40	58	180	67					3,50	1,19
	%	10,4	10,4	15,1	46,8	17,4						
KABİN AMİRİM BANA DESTEK OLDU	F	42	43	60	169	71					3,48	1,22
	%	10,9	11,2	15,6	43,9	18,4						
KABİN AMİRİM BANA GÖREV SÜRESİNCE ZAMAN AYIRDI	F	40	47	67	163	68					3,45	1,21
	%	10,4	12,2	17,4	42,3	17,7						
KABİN AMİRİM BANA GÖREV SÜRESİNCE BİLGİ VERDİ	F	41	37	66	172	69					3,39	1,20
	%	10,6	9,6	17,1	44,7	17,9						
KABİN AMİRİM BENİ GÖREV SÜRESİNCE MOTİVE ETTİ	F	41	48	81	150	65					3,42	1,21
	%	10,6	12,5	21,0	39,0	16,9						
KABİN AMİRİM GÖREVİMİN FARKINDA VE HER ZAMAN BENİMLE İLETİŞİM HALİNDEYDİ	F	41	44	79	154	67					3,32	2,21
	%	10,6	11,4	20,5	40,0	17,4						
KABİN AMİRİMİN BENİ HER ZAMAN ÖNEMSEDİĞİNİ DÜŞÜNÜYORUM	F	45	49	85	149	57					3,66	1,21
	%	11,7	12,7	22,1	38,7	14,8						
UÇUŞTA YAŞADIĞIM HER ŞEYİ HER ZAMAN KABİN AMİRİMLE PAYLAŞIRIM	F	28	41	69	144	103					3,66	1,18
	%	7,3	10,6	17,9	37,4	26,8						

KABİN AMİRİMİ KENDİME MODEL ALDIM	F	37	56	81	144	67	3,38	1,20
	%	9,6	14,5	21,0	37,4	17,4		
KABİN AMİRİM BENİ KİŞİSEL BAKIM VE GÖRÜNTÜM KONUSUNDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	44	39	76	155	71	3,44	1,22
	%	11,4	10,1	19,7	40,3	18,4		
KABİN AMİRİM BENİ ŞİRKETİMİ İYİ TEMSİL ETMEM KONUSUNDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	38	40	67	158	82	3,54	1,21
	%	9,9	10,4	17,4	41,0	21,3		
KABİN AMİRİM BENİ GÜLER YÜZ VE YARDIMSEVERLİK KONUSUNDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	40	35	68	167	75	3,52	1,20
	%	10,4	9,1	17,7	43,4	19,5		
KABİN AMİRİM BENİ İNSANLARLA DOĞRU İLETİŞİM KURMAM HAKKINDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	41	41	70	148	85	3,51	1,24
	%	10,6	10,6	18,2	38,4	22,1		
KABİN AMİRİM BENİ SORUNLARI ÇÖZMEM KONUSUNDA DOĞRU YÖNLENDİRDİ	F	39	40	71	152	83	3,52	1,22
	%	10,1	10,4	18,4	39,5	21,6		
KABİN AMİRİM BENİ YENİ ŞEYLER ÖĞRENMEM KONUSUNDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	40	40	68	157	80	3,51	1,22
	%	10,4	10,4	17,7	40,8	20,8		
KABİN AMİRİM BENİ EKİBİMLE UYUM İÇİNDE ÇALIŞMAM İÇİN DOĞRU YÖNLENDİRDİ	F	49	46	68	136	86	3,43	1,30
	%	12,7	11,9	17,7	35,3	22,3		
KABİN AMİRİM BENİ SORUMLULUK ALMA BİLİNCİ KONUSUNDA DOĞRU YÖNLENDİRDİ	F	41	39	69	149	87	3,52	1,24
	%	10,6	10,1	17,9	38,7	22,6		
KABİN AMİRİM BENİ YOLUCULARIN BEKLENTİSİNİ KARŞILAMA KONUSUNDA DOĞRU YÖNLENDİRDİ	F	39	38	68	153	87	3,55	1,22
	%	10,1	9,9	17,7	39,7	22,6		
KABİN AMİRİM BENİ İŞİMDE HER ŞEYİ BİLMEM VE DOĞRU HİZMET VERMEM AÇISINDAN OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	37	39	67	146	96	3,58	1,23
	%	9,6	10,1	17,4	37,9	24,9		
KABİN AMİRİM BENİ ELEŞTİRİYE AÇIK OLMAM KONUSUNDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	39	41	64	150	91	3,55	1,24
	%	10,1	10,6	16,6	39,0	23,6		
KABİN AMİRİM BENİ EKSİKSİZ TEKNİK BİLGİYE SAHİP OLMAM KONUSUNDA DOĞRU YÖNLENDİRDİ	F	33	41	62	139	110	3,65	1,23
	%	8,6	10,6	16,1	36,1	28,6		
KABİN AMİRİM BENİ GENEL İŞLEYİŞ, PROSEDÜR VE KURALLARI ÇOK İYİ BİLMEM KONUSUNDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	30	38	66	135	116	3,70	1,21
	%	7,8	9,9	17,1	35,1	30,1		
KABİN AMİRİM BENİ KARARLI HAREKET ETMEM KONUSUNDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	33	38	77	146	91	3,58	1,19
	%	8,6	9,9	20,0	37,9	23,6		
KABİN AMİRİM BENİ DEĞİŞİME HAZIR OLMA KONUSUNDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	43	39	66	145	92	3,53	1,26
	%	11,2	10,1	17,1	37,7	23,9		
KABİN AMİRİM BENİ ÇALIŞTIĞIM FİRMAYA BAĞLILIK KONUSUNDA OLUMLU YÖNLENDİRDİ	F	39	38	63	144	101	3,60	1,25
	%	10,1	9,9	16,4	37,4	26,2		
YAPTIĞIMIZ İŞİN YETKİNLİĞİNİZİ GELİŞTİRDİĞİNE İNANIYOR MUSUNUZ?	F	33	38	45	157	112	3,72	1,22
	%	8,6	9,9	11,7	40,8	29,1		
MESLEK HAYATINDA YETKİNLİĞİNİZ ARTTIKÇA SOSYAL STATÜ OLARAK GELİŞTİRDİĞİNİZİ DÜŞÜNÜYOR MUSUNUZ?	F	33	38	43	156	115	3,73	1,22
	%	8,6	9,9	11,2	40,5	29,9		

Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci Genel Ortalaması=3,53

Tablo 25’ de yer alan katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeği algısı incelendiğinde, ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,45$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların ekip

çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeğinin alt boyut algıları incelendiğinde, ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,53$) olduğu belirlenmiştir. Çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Meslek hayatında yetkinliğiniz arttıkça sosyal statü olarak geliştirdiğinizi düşünüyor musunuz?” ($\bar{X}=3,73$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Kabin amirim görevimin farkında ve her zaman benimle iletişim halindeydi” ($\bar{X}=3,32$) maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Katılımcıların Temel Ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama Ve Uygulanabilirliği Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		HİÇ	KATILMIYORUM	KİSMEN	KATILMIYORUM	TAMAMEN	\bar{X}	s.s.
		KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KATILMIYORUM		
İlk 6 ay uçuşunuzda	F	47	80	147	74	37	2,93	1,12
	%	12,2	20,8	38,2	19,2	9,6		
İlk 1 yıl uçuşunuzda	F	29	61	167	91	37	3,11	1,03
	%	7,5	15,8	43,4	23,6	9,6		
İlk 3 yıl uçuşunuzda	F	26	32	162	118	47	3,33	1,01
	%	6,8	8,3	42,1	30,6	12,2		
İlk 5 yıllık uçuşunuzda	F	26	32	131	121	75	3,48	1,10
	%	6,8	8,3	34,0	31,4	19,5		
İlk 10 yıllık uçuşunuzda	F	27	33	118	107	100	3,57	1,06
	%	7,0	8,6	30,6	27,8	26,0		
Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin İhtiyaçları Karşılama ve Uygulanabilirliği Genel Ortalaması=3,28								

Katılımcıların temel ve tazelenme eğitimlerinin ihtiyaçları karşılama ve uygulanabilirliği ölçeğinin algıları incelendiğinde, temel ve tazelenme eğitimlerinin ihtiyaçları karşılama ve uygulanabilirliğine ait algılarının orta düzeyde ($\bar{X} = 3,28$) olduğu belirlenmiştir. Temel ve tazelenme eğitimlerinin ihtiyaçları karşılama ve uygulanabilirliğine ait en yüksek algıya sahip maddenin “İlk 10 yıllık uçuşunuzda” ($\bar{X}=3,57$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “İlk 6 ay uçuşunuzda” ($\bar{X}=2,93$) maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Katılımcıların Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözme Etkisine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		HIÇ KATILMIYORU	KATILMIYORU	M KISMEN KATILYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	\bar{X}	S.S.
İLK 6 AY UÇUŞUNUZDA	F	62	57	161	70	35	2,89	1,15
	%	16,1	14,8	41,8	18,2	9,1		
İLK 1 YIL UÇUŞUNUZDA	F	30	63	154	102	36	3,13	1,04
	%	7,8	16,4	40,0	26,5	9,4		
İLK 3 YIL UÇUŞUNUZDA	F	28	22	150	141	44	3,39	1,01
	%	7,3	5,7	39,0	36,6	11,4		
İLK 5 YILLIK UÇUŞUNUZDA	F	27	23	98	162	75	3,61	1,08
	%	7,0	6,0	25,5	42,1	19,5		
İLK 10 YILLIK UÇUŞUNUZDA	F	28	25	89	118	125	3,74	1,18
	%	7,3	6,5	23,1	30,6	32,5		
TEMEL EĞİTİMDEKİ EĞİTMENLERİMİZİN DONANIMLI VE YETERLİ OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUM	F	29	37	43	173	103	3,73	1,17
	%	7,5	9,6	11,2	44,9	26,8		
TAZELEME AMAÇLI VERİLEN EĞİTİMLERDE EĞİTMENLERİMİZİN DONANIMLI VE YETERLİ OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUM	F	30	39	65	192	59	3,54	1,10
	%	7,8	10,1	16,9	49,9	15,3		
ALDIĞIM EĞİTİMLERE BAKTIĞIM ZAMAN ‘‘İYİ EĞİTİM ALDIM, İYİ YETİŞTİRİLDİM VE İŞİMİ İYİ YAPIYORUM’’ DERİM	F	0	1	55	159	170	4,29	0,71
	%	0,0	0,3	14,3	41,3	44,2		
Temel ve Tazelenme Eğitimlerinin Uçak İçerisinde Sorun Çözme Etkisi Genel Ortalaması=3,54								

Katılımcıların temel ve tazelenme eğitimlerinin uçak içerisinde sorun çözme etkisi ölçeğinin algıları incelendiğinde, temel ve tazelenme eğitimlerinin uçak içerisinde sorun çözme etkisine ait algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,54$) olduğu belirlenmiştir. Temel ve tazelenme eğitimlerinin uçak içerisinde sorun çözme etkisine

ait en yüksek algıya sahip maddenin “Aldığım eğitime baktığım zaman “İyi eğitim aldım, iyi yetiştirildim ve işimi iyi yapıyorum” derim” ($\bar{X}=4,29$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “İlk 6 ay uçuşunuzda” ($\bar{X}=2,89$) maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 28: Katılımcıların Kabin Memurları Yetkinlik Seviyesi Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER						\bar{X}	s.s.	
	20 Puan	40 Puan	60 Puan	80 Puan	100 Puan			
İlk 6 ay uçuşunuzda	f	90	73	156	57	9	2,53	1,07
	%	23,4	19,0	40,5	14,8	2,3		
İlk 1 yıl uçuşunuzda	f	12	92	161	103	17	3,05	0,89
	%	3,1	23,9	41,8	26,8	4,4		
İlk 3 yıl uçuşunuzda	f	3	17	128	188	49	3,68	0,77
	%	0,8	4,4	33,2	48,8	12,7		
Yetkinlik Geliştirme Genel Ortalaması=3,08								
İlk 5 yıllık uçuşunuzda	f	1	8	44	217	115	4,13	0,70
	%	0,3	2,1	11,4	56,4	29,9		
İlk 10 yıllık uçuşunuzda	f	2	2	37	80	264	4,56	0,73
	%	0,5	0,5	9,6	20,8	68,6		
Performans ölçme sistemlerinin yetkinliğimi geliştirmemde faydalı olduğunu düşünüyorum	f	66	38	81	141	59	3,23	1,30
	%	17,1	9,9	21,0	36,6	15,3		
Yaptığınız işe, aldığınız sorumluluğa, beklenen başarıya baktığınızda; şirketin marka elçiliği ve temsilciliğini yapmada kendinize kaç puan verirsiniz?	f	1	0	35	127	222	4,47	0,68
	%	0,3	0,0	9,1	33,0	57,7		
Uyum Genel Ortalaması=4,09								

Katılımcıların kabin memurları yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyutlarına ilişkin algıları incelendiğinde, yetkinlik geliştirme alt boyutuna ait algılarının orta düzeyde ($\bar{X} = 3,08$) olduğu belirlenmiştir. Yetkinlik geliştirme alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “İlk 3 yıl uçuşunuzda” ($\bar{X}=3,68$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “İlk 6 ay uçuşunuzda” ($\bar{X}=2,53$) maddesi olduğu görülmektedir. Katılımcıların kabin memurları yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyutlarına ilişkin algıları incelendiğinde, uyum alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,09$) olduğu belirlenmiştir. Uyum alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “İlk 10 yıllık

uçuşunuzda ‘’ ($\bar{X}=4,56$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin ‘‘Performans ölçme sistemlerinin yetkinliğini geliştirmemde faydalı olduğunu düşünüyorum’’ ($\bar{X}=3,23$) maddesi olduğu görülmektedir.

13. Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu Sonuçları

Tablo 29: Katılımcıların Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme Ve Uyum Süreci Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-Testi Sonuçları

Etkinlik Çalışmasında Yetkinlik ve Uyum Süreci	Gruplar	n	\bar{X}	ss	t	p
Cinsiyet	Kadın	233	3,44	1,17	-1,781	0,076
	Erkek	152	3,65	1,07		
Eksiklikleri Araştırma	Şirket Desteği	49	3,82	1,32	1,930	0,054
	Kişisel Çaba	336	3,48	1,10		
İş Yerindeki Pozisyon	Kabin Amiri	256	3,38	1,21	-3,923	0,000*
	Kabin Memuru	129	3,81	0,90		

*p<0,05

H₀: Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci rehberi ölçeği alt boyut algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda etkinlik çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci rehberi algıları, cinsiyet ve görev sürenizde kendinizde gördüğünüz eksikliklerinizi en fazla araştırdıkları yol değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Etkinlik çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci rehberi algıları, iş yerindeki pozisyon değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=-3,923; p<0,05). İş yerindeki pozisyonu kabin memuru ($\bar{X} =3,81$) olan katılımcıların etkinlik çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci algıları kabin amiri ($\bar{X} =3,38$) olanlara göre daha fazladır.

Tablo 30: Katılımcıların Eğitimlerin İhtiyacı Karşılama ve Uygulanabilirliği Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-Testi Sonuçları

Eğitimlerin İhtiyacı Karşılama ve Uygulanabilirliği	Gruplar	n	\bar{X}	ss	t	p
Cinsiyet	Kadın	233	3,26	1,05	-0,578	0,564
	Erkek	152	3,32	0,77		
Eksiklikleri Araştırma	Şirket Desteği	49	3,72	1,01	3,485	0,001*
	Kişisel Çaba	336	3,22	0,93		

*p<0,05

H₀: Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları, cinsiyet değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları, görev sürenizde kendinizde gördüğünüz eksikliklerinizi en fazla araştırdıkları yol değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=3,485; p<0,05). Eksiklikleri şirket desteği ($\bar{X} = 3,72$) olan katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları kişisel çaba ($\bar{X} = 3,22$) olanlara göre daha fazladır.

Tablo 31: Katılımcıların Eğitimlerin Uçak İçerisinde Sorun Çözme Etkisi Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-Testi Sonuçları

Eğitimlerin Uçak İçerisinde Sorun Çözme Etkisi	Gruplar	n	\bar{X}	ss	t	p
Cinsiyet	Kadın	233	3,52	0,96	-0,539	0,590
	Erkek	152	3,57	0,72		
Eksiklikleri Araştırma	Şirket Desteği	49	4,02	0,86	4,164	0,000*
	Kişisel Çaba	336	3,47	0,86		

*p<0,05

H₀: Katılımcıların eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözme etkisi ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözme etkisi ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözme etkisi ölçeği algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözme etkisi algıları, cinsiyet değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözme etkisi algıları, görev sürenizde kendinizde gördüğünüz eksikliklerinizi en fazla araştırdıkları yol değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t=4,164$; $p<0,05$). Eksiklikleri şirket desteği ($\bar{X} =4,02$) olan katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları kişisel çaba ($\bar{X} =3,47$) olanlara göre daha fazladır.

Tablo 32: Katılımcıların Kabin Memurunun Yetkinlik Seviyesi Ölçeği Alt Boyutları Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-Testi Sonuçları

	Gruplar	n	\bar{X}	ss	t	p
Yetkinlik Geliştirme	Kadın	233	3,05	0,82	-1,072	0,284
	Erkek	152	3,14	0,87		
Uyum	Kadın	233	4,07	0,66	-1,219	0,224
	Erkek	152	4,14	0,58		
Yetkinlik Geliştirme	Şirket Desteği	49	3,12	0,93	0,331	0,741
	Kişisel Çaba	336	3,08	0,83		
Uyum	Şirket Desteği	49	4,22	0,64	1,443	0,150
	Kişisel Çaba	336	4,08	0,63		

* $p<0,05$

H₀: Katılımcıların kabin memurunun yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyutları algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların kabin memurunun yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyutları algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların kabin memurunun yetkinlik seviyesi ölçeği yetkinlik geliştirme alt boyutu algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda yetkinlik geliştirme alt

boyut algıları, cinsiyet ve görev sürenizde kendinizde gördüğünüz eksikliklerinizi en fazla araştırdıkları yol değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Katılımcıların kabin memurunun yetkinlik seviyesi ölçeği uyum alt boyut algıları, görev sürenizde kendinizde gördüğünüz eksikliklerinizi en fazla araştırdıkları yol değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 33: Katılımcıların Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme Ve Uyum Süreci Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ekip Çalışmasında Yetkinlik ve Uyum Süreci	Gruplar	n	\bar{X}	ss	F	p	Post Hoc
Yaş	20-25	17	4,03	0,79	2,323	0,075	
	25-30	65	3,72	0,90			
	30-40	249	3,47	1,19			
	40 ve üstü	54	3,36	1,13			
Eğitim Durumu	Lise ⁽¹⁾	97	2,69	1,30	31,177	0,000*	(1-2) (1-3) (2-3)
	Önlisans ⁽²⁾	58	3,57	0,98			
	Lisans ⁽³⁾	192	3,91	0,81			
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	38	3,64	1,17			
Medeni Durum	Bekâr	209	3,49	1,20	2,564	0,078	
	Evli	128	3,68	0,94			
	Boşanmış	48	3,26	1,25			
Çocuk Sayısı	1	88	3,66	1,04	0,879	0,416	
	2 ve üzeri	66	3,52	1,08			
	Çocuğum yok	231	3,47	1,18			
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl ⁽¹⁾	21	3,91	1,01	4,407	0,002*	(2-3)
	6-10 yıl ⁽²⁾	59	3,89	0,80			
	11-15 yıl ⁽³⁾	154	3,28	1,23			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	104	3,64	1,13			
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	47	3,43	1,05			
Çalışmakta Olunan Kurumdaki Süre	1-3 yıl ⁽¹⁾	49	3,90	0,87	9,684	0,000*	(1-2)
	4-7 yıl ⁽²⁾	81	3,82	0,89			
	8-15 yıl ⁽³⁾	170	3,19	1,27			
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	85	3,69	1,00			
Yetkinlikleri Geliştirme Sürecindeki İhtiyaç	Yabancı Dil Geliştirme ⁽¹⁾	54	3,06	1,38	5,458	0,000*	(1-2)
	İletişim Eğitimleri ⁽²⁾	145	3,81	0,85			
	Kişisel Gelişim ⁽³⁾	29	3,40	1,24			
	Acil Durum Prosedürleri ⁽⁴⁾	38	3,60	1,01			
	Emniyet ⁽⁵⁾	52	3,54	1,07			
	Teknik ⁽⁶⁾	47	3,55	1,20			
	İkram, Servis Eğitimleri ⁽⁷⁾	20	2,66	1,52			

* $p<0,05$

H₀: Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci rehberi ölçeği alt boyut algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda ekip çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci rehberi algıları, yaş, medeni durum, çocuk sayısı değişkenlerine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Ekip çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci rehberi algıları, eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=31,177$; $p<0,05$). Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,002$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda eğitim durumu lise ($\bar{X} =2,69$) olan katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci algıları önlisans ($\bar{X} =3,57$), lisans ($\bar{X} =3,91$) ve lisansüstü ($\bar{X} =3,64$) olanlara göre daha azdır. Ekip çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci rehberi algıları, toplam çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=4,407$; $p<0,05$). Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda çalışma süresi 6-10 yıl ($\bar{X} =3,89$) olan katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci algıları 11-15 yıl ($\bar{X} =3,28$) olanlara göre daha fazladır. Ekip çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci rehberi algıları, çalışmakta olunan kurumdaki süre değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=9,684$; $p<0,05$). Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda çalışmakta olunan kurumdaki süresi 1-3 yıl ($\bar{X} =3,90$) olan katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci algıları 4-7 yıl ($\bar{X} =3,82$) olanlara göre daha fazladır. Ekip çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci rehberi algıları, yetkinlikleri geliştirme sürecindeki ihtiyaç değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F= 5,458$;

p<0,05). Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından (p<0,05 p=0,000) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda Yetkinlikleri geliştirme sürecindeki ihtiyacı yabancı dil ($\bar{X} = 3,06$) olan katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik ve uyum süreci algıları iletişim eğitimleri ($\bar{X} = 3,81$) olanlara göre daha fazladır.

14. Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmada Anova Test Sonuçları

Tablo 34: Katılımcıların Eğitimlerin İhtiyacı Karşılama Ve Uygulanabilirliği Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Eğitimlerin İhtiyacı Karşılama Ve Uygulanabilirliği	Gruplar	n	\bar{X}	ss	F	p	Post Hoc
Yaş	20-25 ⁽¹⁾	17	3,71	0,76	5,104	0,002*	(3-4)
	25-30 ⁽²⁾	65	3,60	0,83			
	30-40 ⁽³⁾	249	3,16	1,00			
	40 ve üstü ⁽⁴⁾	54	3,34	0,77			
Eğitim Durumu	Lise ⁽¹⁾	97	2,73	1,26	17,544	0,000*	(1-2) (1-3) (2-3)
	Önlisans ⁽²⁾	58	3,28	0,80			
	Lisans ⁽³⁾	192	3,51	0,71			
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	38	3,57	0,76			
Medeni Durum	Bekâr	209	3,21	1,06	2,718	0,067	
	Evli	128	3,44	0,68			
	Boşanmış	48	3,20	1,04			
Çocuk Sayısı	1	88	3,34	0,80	1,399	0,248	
	2 ve üzeri	66	3,43	0,75			
	Çocuğum yok	231	3,22	1,05			
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl ⁽¹⁾	21	3,92	0,76	8,535	0,000*	(1-3) (1-4) (2-3)
	6-10 yıl ⁽²⁾	59	3,73	0,84			
	11-15 yıl ⁽³⁾	154	3,06	1,03			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	104	3,21	0,89			
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	47	3,33	0,68			
Çalışmakta Olunan Kurumdaki Süre	1-3 yıl ⁽¹⁾	49	3,96	0,78	13,642	0,000*	(1-2) (1-3) (1-4) (2-3)
	4-7 yıl ⁽²⁾	81	3,41	0,80			
	8-15 yıl ⁽³⁾	170	3,04	1,08			
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	85	3,27	0,63			
Yetkinlikleri Geliştirme Sürecindeki İhtiyaç	Yabancı Dil Geliştirme ⁽¹⁾	54	3,07	1,22	4,738	0,000*	(2-7) (3-7)
	İletişim Eğitimleri ⁽²⁾	145	3,45	0,76			
	Kişisel Gelişim ⁽³⁾	29	3,51	1,14			
	Acil Durum Prosedürleri ⁽⁴⁾	38	3,22	0,65			
	Emniyet ⁽⁵⁾	52	3,45	0,88			
	Teknik ⁽⁶⁾	47	3,08	0,84			
	İkram, Servis Eğitimleri ⁽⁷⁾	20	2,49	1,41			

*p<0,05

H₀: Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ölçeği algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları, medeni durum, çocuk sayısı değişkenlerine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları, yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=5,104$; $p<0,05$). Katılımcıların yaşları eğitimleri ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p>0,05$ $p=0,260$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda yaşları 40 ve üstü ($\bar{X}=3,34$) olan katılımcıların eğitimleri ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları 30-40 ($\bar{X}=3,16$) olanlara göre daha fazladır. Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları, eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=17,544$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda eğitim durumu lise ($\bar{X}=2,73$) olan katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları önlisans ($\bar{X}=3,28$), lisans ($\bar{X}=3,51$) olanlara göre daha azdır. Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları, toplam çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=8,535$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p>0,05$ $p=0,302$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda toplam çalışma süresi 11-15 yıl ($\bar{X}=3,06$) olan katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları 1-5 yıl ($\bar{X}=3,92$), 6-10 yıl ($\bar{X}=3,73$) olanlara

göre daha azdır. Ayrıca 1-5 yıl ($\bar{X} = 3,92$) olan katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları 16-20 yıl ($\bar{X} = 3,21$) olanlara göre daha fazladır. Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları, çalışmakta olunan kurumdaki süre değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=13,642$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda çalışmakta olunan kurumdaki süresi 1-3 yıl ($\bar{X} = 3,96$) olan katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları 4-7 yıl ($\bar{X} = 3,41$), 8-15 yıl ($\bar{X} = 3,04$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3,27$) olanlara göre daha fazladır. Ayrıca 4-7 yıl ($\bar{X} = 3,41$) olan katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları 8-15 yıl ($\bar{X} = 3,04$) olanlara göre daha fazladır. Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları, yetkinlikleri geliştirme sürecindeki ihtiyaç değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F= 4,738$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda Yetkinlikleri geliştirme sürecindeki ihtiyacı ikram, servis eğitimlerin ($\bar{X} = 2,49$) olan katılımcıların eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği algıları iletişim eğitimleri ($\bar{X} = 3,45$) ve acil kişisel gelişim ($\bar{X} = 3,51$) olanlara göre daha fazladır.

Tablo 35 . Katılımcıların Eğitimlerin Uçak İçinde Sorun Çözmeye Etkisi Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Eğitimlerin Uçak İçinde Sorun Çözmeye Etkisi	Gruplar	n	\bar{X}	ss	F	p	Post Hoc
Yaş	20-25 ⁽¹⁾	17	3,83	0,76	4,644	0,003*	(2-3)
	25-30 ⁽²⁾	65	3,84	0,67			
	30-40 ⁽³⁾	249	3,43	0,94			
	40 ve üstü ⁽⁴⁾	54	3,59	0,68			
Eğitim Durumu	Lise ⁽¹⁾	97	2,91	1,18	26,765	0,000*	(1-2)
	Önlisans ⁽²⁾	58	3,66	0,76			(1-3)
	Lisans ⁽³⁾	192	3,77	0,57			(1-4)
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	38	3,78	0,58			
Medeni Durum	Bekâr ⁽¹⁾	209	3,45	0,98	5,864	0,003*	(1-2)
	Evli ⁽²⁾	128	3,75	0,58			(2-3)
	Boşanmış ⁽¹⁾	48	3,38	0,96			
Çocuk Sayısı	1	88	3,64	0,72	2,559	0,079	
	2 ve üzeri	66	3,69	0,65			
	Çocuğum yok	231	3,46	0,97			
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl ⁽¹⁾	21	4,11	0,66	8,231	0,000*	(1-3)
	6-10 yıl ⁽²⁾	59	3,91	0,73			(1-4)
	11-15 yıl ⁽³⁾	154	3,31	0,96			(2-3)
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	104	3,52	0,85			(2-4)
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	47	3,62	0,57			
Çalışmakta Olunan Kurumdaki Süre	1-3 yıl ⁽¹⁾	49	4,15	0,66	14,543	0,000*	(1-2)
	4-7 yıl ⁽²⁾	81	3,66	0,69			(1-3)
	8-15 yıl ⁽³⁾	170	3,28	1,03			(1-4)
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	85	3,58	0,56			(2-3) (3-4)
Yetkinlikleri Geliştirme Sürecindeki İhtiyaç	Yabancı Dil Geliştirme ⁽¹⁾	54	3,28	1,16	5,761	0,000*	
	İletişim Eğitimleri ⁽²⁾	145	3,70	0,57			
	Kişisel Gelişim ⁽³⁾	29	3,78	1,11			
	Acil Durum Prosedürleri ⁽⁴⁾	38	3,58	0,51			(2-7)
	Emniyet ⁽⁵⁾	52	3,66	0,83			(3-7)
	Teknik ⁽⁶⁾	47	3,40	0,83			
	İkram, Servis Eğitimleri ⁽⁷⁾	20	2,70	1,47			

*p<0,05

H₀: Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi ölçeği algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi ölçeği algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları, çocuk sayısı değişkenlerine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları, yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=4,644$; $p<0,05$). Katılımcıların yaşları eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,020$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda yaşları 25-30 ($\bar{X}=3,84$) olan katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları 30-40 ($\bar{X}=3,43$) olanlara göre daha fazladır. Eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları, eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=26,765$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda eğitim durumu lise ($\bar{X}=2,91$) olan katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları önlisans ($\bar{X}=3,66$), lisans ($\bar{X}=3,77$) ve lisansüstü ($\bar{X}=3,78$) olanlara göre daha azdır. Eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları, medeni durum değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=5,864$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda medeni durumu evli ($\bar{X}=3,75$) olan katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları bekâr ($\bar{X}=3,45$) ve boşanmış ($\bar{X}=3,38$) olanlara göre daha fazladır. Eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları, toplam çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=8,231$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen

bulunmadığından ($p < 0,05$ $p = 0,024$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 sonucunda toplam çalışma süresi 1-5 yıl ($\bar{X} = 4,11$) olan katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları 11-15 yıl ($\bar{X} = 3,31$) ve 16-20 yıl ($\bar{X} = 3,52$) olanlara göre daha fazladır. Ayrıca 6-10 yıl ($\bar{X} = 3,91$) olan katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları 11-15 yıl ($\bar{X} = 3,31$) ve 16-20 yıl ($\bar{X} = 3,52$) olanlara göre daha fazladır. Eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları, çalışmakta olunan kurumdaki süre değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F = 14,543$; $p < 0,05$). Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p < 0,05$ $p = 0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda çalışmakta olunan kurumdaki süresi 1-3 yıl ($\bar{X} = 4,15$) olan katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları 4-7 yıl ($\bar{X} = 3,66$), 8-15 yıl ($\bar{X} = 3,28$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3,58$) olanlara göre daha fazladır. Ayrıca 4-7 yıl ($\bar{X} = 3,66$) olan katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları 8-15 yıl ($\bar{X} = 3,28$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3,58$) olanlara göre daha fazladır. Eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları, yetkinlikleri geliştirme sürecindeki ihtiyaç değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F = 5,761$; $p < 0,05$). Katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p < 0,05$ $p = 0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda Yetkinlikleri geliştirme sürecindeki ikram, servis eğitimleri ($\bar{X} = 2,70$) olan katılımcıların eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algıları iletişim eğitimleri ($\bar{X} = 3,70$) ve kişisel gelişim ($\bar{X} = 3,78$) olanlara göre daha azdır.

**15. Yetkinlik Seviyesi Algı Düzeylerinin Demografik Farklılaşmada
Anova Test Sonuçları**

Tablo 36: Katılımcıların Kabin Memurlarının Yetkinlik Seviyesi Ölçeği Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Kabin Memurlarının Yetkinlik Seviyesi	Gruplar	n	\bar{X}	ss	F	p	Post Hoc
Uyum (Yaş)	20-25	17	4,11	0,57	0,204	0,894	0,115
	25-30	65	4,15	0,64			
	30-40	249	4,08	0,67			
	40 ve üstü	54	4,12	0,48			
Yetkinlik Geliştirme (Yaş)	20-25	17	3,09	1,07	1,543	0,203	0,254
	25-30	65	3,25	0,85			
	30-40	249	3,02	0,83			
	40 ve üstü	54	3,19	0,78			
Uyum (Eğitim Durumu)	Lise ⁽¹⁾	97	3,67	0,76	23,955	0,000*	(1-2) (1-3) (2-3)
	Önlisans ⁽¹⁾	58	4,16	0,56			
	Lisans ⁽¹⁾	192	4,25	0,47			
	Lisansüstü ⁽¹⁾	38	4,31	0,61			
Yetkinlik Geliştirme (Eğitim Durumu)	Lise ⁽¹⁾	97	2,79	0,92	7,190	0,000*	(1-3) (1-4)
	Önlisans ⁽²⁾	58	3,08	0,91			
	Lisans ⁽³⁾	192	3,17	0,77			
	Lisansüstü ⁽⁵⁾	38	3,43	0,65			
Uyum (Medeni Durum)	Bekâr ⁽¹⁾	209	4,02	0,68	8,575	0,000*	(1-2) (2-3)
	Evli ⁽²⁾	128	4,28	0,48			
	Boşanmış ⁽³⁾	48	3,96	0,66			
Yetkinlik Geliştirme (Medeni Durum)	Bekâr ⁽¹⁾	209	3,11	0,88	3,537	0,030*	(2-3)
	Evli ⁽²⁾	128	3,17	0,77			
	Boşanmış ⁽³⁾	48	2,79	0,80			
Uyum (Çocuk Sayısı)	1 ⁽¹⁾	88	4,24	0,58	5,001	0,007*	(1-3)
	2 ve üzeri ⁽²⁾	66	4,20	0,48			
	Çocuğum yok ⁽³⁾	231	4,01	0,68			
Yetkinlik Geliştirme (Çocuk Sayısı)	1	88	3,04	0,81	0,200	0,819	
	2 ve üzeri	66	3,11	0,72			
	Çocuğum yok	231	3,10	0,89			
Uyum (Toplam Çalışma Süresi0029)	1-5 yıl	21	4,07	0,85	1,858	0,117	
	6-10 yıl	59	4,17	0,56			
	11-15 yıl	154	3,99	0,69			
	16-20 yıl	104	4,18	0,59			
	21 yıl ve üzeri	47	4,19	0,40			

Yetkinlik Geliştirme (Toplam Çalışma Süresi)	1-5 yıl	21	3,15	1,13	1,436	0,222	
	6-10 yıl	59	3,20	0,82			
	11-15 yıl	154	2,97	0,87			
	16-20 yıl	104	3,12	0,75			
	21 yıl ve üzeri	47	3,24	0,80			
Uyum (Çalışmakta Olunan Kurumdaki Süre)	1-3 yıl ⁽¹⁾	49	4,16	0,67	5,960	0,001*	(2-3) (3-4)
	4-7 yıl ⁽²⁾	81	4,19	0,54			
	8-15 yıl ⁽³⁾	170	3,95	0,72			
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	85	4,26	0,40			
Yetkinlik Geliştirme (Çalışmakta Olunan Kurumdaki Süre)	1-3 yıl ⁽¹⁾	49	3,34	1,03	4,469	0,004*	(1-3) (3-4)
	4-7 yıl ⁽²⁾	81	3,07	0,77			
	8-15 yıl ⁽³⁾	170	2,94	0,87			
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	85	3,26	0,66			
Uyum (Yetkinlikleri Geliştirme Sürecindeki İhtiyaç)	Yabancı Dil Geliştirme ⁽¹⁾	54	3,81	0,74	9,656	0,000*	(1-2) (1-4) (2-6) (2-7)
	İletişim Eğitimleri ⁽²⁾	145	4,31	0,39			
	Kişisel Gelişim ⁽³⁾	29	3,96	0,78			
	Acil Durum Prosedürleri ⁽⁴⁾	38	4,25	0,51			
	Emniyet ⁽⁵⁾	52	4,12	0,58			
	Teknik ⁽⁶⁾	47	3,95	0,72			
	İkram, Servis Eğitimleri ⁽⁷⁾	20	3,50	0,86			
Yetkinlikleri Geliştirme (Yetkinlikleri Geliştirme Sürecindeki İhtiyaç)	Yabancı Dil Geliştirme ⁽¹⁾	54	2,94	0,99	2,249	0,038*	(1-2) (1-4)
	İletişim Eğitimleri ⁽²⁾	145	3,23	0,72			
	Kişisel Gelişim ⁽³⁾	29	3,21	0,77			
	Acil Durum Prosedürleri ⁽⁴⁾	38	3,05	0,76			
	Emniyet ⁽⁵⁾	52	3,15	0,97			
	Teknik ⁽⁶⁾	47	2,83	0,88			
	İkram, Servis Eğitimleri ⁽⁷⁾	20	2,80	0,90			

*p<0,05

H₀: Katılımcıların kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyut algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği alt boyut algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği uyum alt boyut algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği uyum alt boyut algıları, yaş ve toplam çalışma süresi ve uyum sürecindeki ihtiyaç değişkenlerine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Katılımcıların kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi

sonucunda kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları, yaş, çocuk sayısı, toplam çalışma süresi ve yetkinlikleri geliştirme sürecindeki ihtiyaç değişkenlerine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği uyum alt boyut algıları, eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=23,955$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitim durumları uyum alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda eğitim durumları lise ($\bar{X} =3,67$) olan katılımcıların uyum alt boyut algıları önlisans ($\bar{X} =4,16$) ve lisansüstü ($\bar{X} =4,25$) olanlara göre daha azdır. Kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları, eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=7,190$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitim durumları yetkinlikleri geliştirme alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,001$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda eğitim durumları lise ($\bar{X} =2,79$) olan katılımcıların yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları lisans ($\bar{X} =3,17$) ve lisansüstü ($\bar{X} =3,43$) olanlara göre daha azdır. Kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği uyum alt boyut algıları, medeni durum değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=8,575$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitimlerin uyum alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda medeni durumu evli ($\bar{X} =4,28$) olan katılımcıların uyum alt boyut algıları boşanmış ($\bar{X} =3,96$) ve bekâr ($\bar{X} =4,02$) olanlara göre daha fazladır. Kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları, medeni durum değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=3,537$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitimlerin yetkinlikleri geliştirme alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p>0,05$ $p=0,072$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden

Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda medeni durumu boşanmış ($\bar{X} = 2,73$) olan katılımcıların yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları evli ($\bar{X} = 3,17$) olanlara göre daha azdır. Kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği uyum alt boyut algıları, çocuk sayısı değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=5,001$; $p<0,05$). Katılımcıların uyum alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,003$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda çocuk sayısı 1 ($\bar{X} = 4,24$) olan katılımcıların uyum alt boyut algıları çocuğum yok ($\bar{X} = 4,01$) olanlara göre daha azdır. Kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği uyum alt boyut algıları, toplam çalışmakta olunan kurumdaki süre değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=5,960$; $p<0,05$). Katılımcıların uyum alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda çalışmakta olunan kurumdaki süre 8-15 yıl ($\bar{X} = 3,95$) olan katılımcıların uyum algıları 4-7 yıl ($\bar{X} = 4,19$) 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 4,26$) olanlara göre daha azdır. Kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları, çalışmakta olunan kurumdaki süre değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=4,469$; $p<0,05$). Katılımcıların yetkinlikleri geliştirme alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda çalışmakta olunan kurumdaki süre 8-15 yıl ($\bar{X} = 2,94$) olan katılımcıların yetkinlikleri geliştirme algıları 1-3 yıl ($\bar{X} = 3,34$) 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3,26$) olanlara göre daha azdır. Kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği uyum alt boyut algıları, uyum sürecindeki ihtiyaç değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F= 9,956$; $p<0,05$). Katılımcıların uyum alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda Uyum sürecindeki ihtiyacı ikram,

yabancı dil geliştirme ($\bar{X} = 3,81$) olan katılımcıların uyum alt boyut algıları iletişim eğitimlerin ($\bar{X} = 4,31$) ve acil durum prosedürleri ($\bar{X} = 4,25$) olanlara göre daha azdır. Kabin memurlarının yetkinlik seviyesi ölçeği yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları, yetkinlikleri geliştirme sürecindeki ihtiyaç değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F= 2,249$; $p<0,05$). Katılımcıların yetkinlikleri geliştirme alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,002$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda Yetkinlikleri geliştirme sürecindeki ihtiyacı ikram, yabancı dil geliştirme ($\bar{X} = 2,94$) olan katılımcıların yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları iletişim eğitimlerin ($\bar{X} = 3,23$) ve acil durum prosedürleri ($\bar{X} = 3,05$) olanlara göre daha azdır. Ayrıca iletişim eğitimlerin ($\bar{X} = 3,23$) olan katılımcıların yetkinlikleri geliştirme alt boyut algıları teknik ($\bar{X} = 3,95$) ve ikram, servis eğitimleri ($\bar{X} = 3,50$) olanlara göre daha azdır.

16. Yetkinlik Ve Uyum Alt Boyutlarındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Sonuçları

Tablo 37: Katılımcıların Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme Ve Uyum Süreci Rehberi Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum	Eğitimlerin İhtiyacı Karşılama ve Uygulanabilirliği	Yetkinlik Geliştirme	Uyum	Eğitimlerin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisi
Ekip Çalışmasında Yetkinlik Geliştirme ve Uyum Süreci	r	1	0,659	0,376	0,659	0,750
	p		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Eğitimlerin İhtiyacı Karşılama ve Uygulanabilirliği	r	0,659	1	0,500	0,570	0,855
	p	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*
Yetkinlik Geliştirme	r	0,376	0,500	1	0,509	0,514
	p	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*
Uyum	r	0,659	0,570	0,509	1	0,697
	p	0,000*	0,000*	0,000*		0,000*
Eğitimlerin Uçak İçerisinde Sorun Çözmeye Etkisi	r	0,750	0,855	0,514	0,697	1
	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	

*p<0,05

H₀: Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci rehberi ölçeği alt boyutları arasındaki anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve uyum süreci rehberi ölçeği alt boyutları arasındaki anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13 incelendiğinde;

Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve uyum süreci ile eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (P<0,05), (P=0,000). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. (0,60<r<0,80) (r=0,659). Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve uyum süreci arttıkça eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği düşüncelerinde

olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır. Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve yetkinlik geliştirme alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($P<0,05$), ($P=0,000$). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,40$) ($r=0,376$). Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve uyum süreci arttıkça yetkinlik geliştirme düşüncelerinde olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır. Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve uyum alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($P<0,05$), ($P=0,000$). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ($0,60<r<0,80$) ($r=0,659$). Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve uyum süreci arttıkça uyum düşüncelerinde olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır. Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve eğitimlerin uçak içindeki sorunları çözmeye etkisi alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($P<0,05$), ($P=0,000$). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ($0,60<r<0,80$) ($r=0,750$). Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve eğitimlerin uçak içerisindeki sorunları çözmeye yönelik etkisi arttıkça uyum düşüncelerinde olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır. Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ve yetkinlik geliştirme alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($P<0,05$), ($P=0,000$). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,60$) ($r=0,500$). Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve uyum süreci arttıkça yetkinlik geliştirme düşüncelerinde olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır. Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ve uyum alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($P<0,05$), ($P=0,000$). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,60$) ($r=0,570$). Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve uyum süreci arttıkça uyum düşüncelerinde olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır. Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği ve eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözmeye etkisi alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($P<0,05$), ($P=0,000$). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü çok yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ($0,80<r<1,0$) ($r=0,855$). Ekip çalışmasında yeterlilik geliştirme ve uyum süreci arttıkça eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözmeye etkisi olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır. Yetkinlik geliştirme ve uyum alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($P<0,05$), ($P=0,000$). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir

ilişki vardır. ($0,40 < r < 0,60$) ($r=0,509$). Yetkinlik geliştirme arttıkça uyum düşüncelerinde olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır. Yetkinlik geliştirme ve uçak içerisinde sorun çözmeye yönelik etkisi alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($P < 0,05$), ($P=0,000$). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. ($0,40 < r < 0,60$) ($r=0,514$). Yetkinlik geliştirme arttıkça uçak içerisinde sorun çözmeye yönelik etkisi düşüncelerinde olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır. Uyum ve uçak içerisinde sorun çözmeye yönelik etkisi alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($P < 0,05$), ($P=0,000$). Alt boyutlar arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ($0,60 < r < 0,80$) ($r=0,697$). Uyum arttıkça uçak içerisinde sorun çözmeye yönelik etkisi düşüncelerinde olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır.

17. Analiz Sonuçları

Yetkinlik geliştirme ve uyum süreci alt boyutunda ait analizlerde en yüksek algının “meslek hayatında yetkinliğiniz arttıkça sosyal statü olarak geliştiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusunda 3,73’lük bir oranda olması 10 yıldır uçuş hayatındaki kişilerin amir olması, yaşın ilerlemesi (tecrübe) ve bilgi düzeyinin artmasıyla yetkin olduğunu düşünerek sosyal yaşamda da bu föktörlere göre tercihler yapmasından kaynaklanabilmektedir. en düşük algı ise “kabin amirim görevimin farkında ve her zaman benimle iletişim halindeydi” maddesine gelmesinin sebebi, iş odaklı çalışan ve zaman baskısı bulunan ekiplerde insanların birbirlerine gereken düzeyde zaman ayıramamasından kaynaklanır. eldeki zamanın çoğu işleri bitirmek için çabalanırken ekip ruhunu canlı tutmak için yapılan paylaşımlar azalabilmektedir. bu da ekip üyelerinde yalnızlık duygusu yaratmaktadır. oysa ki ekiplerin en büyük kazanımı birlik ve beraberlik duygusunu hissetmeleri ve yaptıkları işle takdir edilmek istemeleridir. bu duygu iletişim eksikliği ile tamamlanmayan ekiplerde kopukluklar ve mesafeler gözlemlenebilir.

Temel ve tazeleme eğitimlerinin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği kısmında;

Orta düzeyde bir algı görülmektedir.en yüksek algının, ilk 10 yıllık uçuş süresinde,en düşük algının ise ilk 6 aylık uçuşta olması eğitimden yeni gelen ekiplerin bilgileri güncel ve taze olmasına karşın ihtiyacı karşılama ve uygulama boyutunda yeterli olmadığı tecrübeli personelin daha doğru ve hızlı uygulamaya geçmesinden,yeni ekiplerin ortama uyum sağladıktan sonra uygulama boyutunda başarılı olduğu sonucunu vermektedir.

Temel ve tazeleme eğitimlerinin uçak içerisinde sorun çözmeye olan etkisinde algı düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.aldığım eğitimlere baktığım zaman “iyi eğitim aldım,iyi yetiştirildim ve işimi iyi yapıyorum” maddesi en yüksek algıyı vermektedir;kendine güven,emin olma özelliği itibariyle dikkat çekmektedir.en düşük algının 2,89 ile ilk 6 aylık uçuşlarda olması;eğitimler ne kadar iyi verilse de sorun çözümede yeterli olmadığı,sorunun çözüm yolları bilinse de yeterlilik ve etkili olma kısmında başarılı olunamadığı görülmektedir.

Ankete katılanların Yetkinlik Geliştirme ölçeğinde,alt boyutları analiz edildiğinde genel olarak 3,08 ile orta düzeyde kaldığı görülmekte, en yüksek algıya bakınca ilk 3 yıllık uçuş hayatı 3, 68 ile yaklaşık 3000 uçuş saatini dolduran ucucuların kendilerini yetkin gördüklerini çıkarımında bulunmaktadır,en düşük algıda ilk 6 aylık uçuşta 2,53 değeri ile uçuş saati olarak 10.000 saati aşmış olan ekiplerin kendilerini ilk aylarında uçakta yetkin hissetmediklerini doğrulamaktadır.

Uyum alt boyutuna göre incelendiğinde,algının 4,09 ile yüksek boyuttadır.en yüksek algı,4,56 ile ilk 10 yıllık uçuşunuzda iken en düşük algı,3,23 ile performans sistemlerinin yetkinliğimi geliştirmemde faydalı olduğunu düşünüyorum maddesindedir.buradan yola çıkarak,kabin ekipleri 10 yılı tamamladıkları zaman geçmiş tecrübelerine bağlı olarak hızlı adapte olup,durumu idare etme potansiyelleri yüksek olduğunu düşünüyorlar ancak performans ölçme amaçlı yapılan uygulamaların gerçek performansı ölçdüğünü düşünmüyorlar çıkarımı vardır,system içinde onları değerlendirenlerin bu konudaki yeterli olmadıklarını düşünmektedirler.

Demografik değişkenler incelendiğinde; işyerindeki pozisyona göre farklılık vardır.kabin memurlarının algıları kabin amirlerine göre daha yüksektir.günümüz şartlarında işe başlayan bir kabin memurunun 3-5 yılda kabin amiri olacağı düşünülürse bu süreç zarfında memurlar yetkinlik geliştirme ve işe uyum sağlayıp, rekabet zincirinden terfi alabilmek için çaba sarfetmektedirler.

Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliğinin demografik değişkenlere göre kendinde gördüğü eksiklikleri kişisel çabasıyla tamamlamaya çalışan kabin ekiplerinin 3,22, şirketten eğitim desteği talep ederek tamamlayanlar ise 3,72 ile farklılık gösterir.bu durum şirketten eğitim alanların, dışardan eğitim alanlara göre daha yetkin olduklarını düşünmelerine ve daha kesin, net tavırlarla işini uyguladığı sonucunu vermektedir.

Eğitimlerin uçak içinde sorun çözme algısında etkisi, eksikleri için şirket desteği isteyenler 4,02, kişisel çabalarıyla tamamlayanların ise 3,47 ile şirketten eğitim alanların, şirketin desteğini arkasına aldığı düşünün ekipler olarak kuralları sorun çözümede kullanırken daha kararlı oldukları düşünülmektedir.

Eğitim düzeyinde; lise mezunu olanların önlisans, lisans ve y. lisans mezunu olanlara göre yetkinlik geliştirme ve uyum sürecinde algıları daha azdır, eğitim ve öğretim kaynaklı yeterlilik durumunda pasif kalmaktadırlar.kurumdaki çalışma sürelerine göre; 6-10 yıldır uçuş yapanların 11-15 yıldır uçuş yapanlara göre algılarının daha yüksek olması, bu dönemlerin yeni amir olunan dönemlere denk gelmesi sebebiyle hala işinde yetkinlik geliştirme ve yeni görevine adapte olma dönemi olarak görülürse, ekiplerin kendisini geliştirmeye olan açıklığı devam etmektedir.1-3 yıl uçuş yapanların ise 4-7 yıl uçanlara göre yine gelişim ve uyum algılarının yüksek olduğu görülür.

Yabancı dil eğitimi konusunda eksiklikleri olduğunu düşünen ekipler işe iletişim eğitimi eksikliği olduğu düşünün göre işyerinde dil hakimiyeti ile daha fazla kişiye ulaşmak istemeleri sebebiyle yine algıları daha yüksektir.eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirlik düzeyinde bakılınca; 40 ve üstü yaş grubu ekiplerin, 30-40 yaş aralığına göre algısının daha yüksek olmasının sebebi; emekliliğe ayrılmadan önce yapabildikleri kadar kendilerini geliştirme veya yeni ortamlar tanıma

istekleri, ikinci kariyer oluşturmak isteyenlerin ise ilgilendikleri alanda uzmanlık kazanmak amacıyla kendilerini geliştirmeleri ve uyum sağlama çabaları bunları uçuşlarda ihtiyaçları karşılama ve uygulama olarak kullanmasını olabilmektedir.

Eğitim durumunda ise; lise mezunu olanların, önlisans, lisans ve y. lisansa göre algısının daha düşük olmasının sebebi, kendini kuralı uygulatmaya veya uyum sağlamaya yetkin görmemesinden dolayı ya da kendi algısına karşılık bulamayınca anlaşılmadığını, kendisinden çok şey beklendiğini ve istendiğini düşünmesi olabilmektedir.

Eğitimlerin ihtiyacı karşılama ve uygulanabilirliği konusunda çalışma yılına göre 11-15 yıldır uçuş yapanların algısı 1-5 yıl ve 6-10 yıl göre daha düşüktür, bu dönemlerin alışmış olma haline denk gelmesi eğitimlerin de gelişme ve uyum açısından durağan olmasından kaynaklı düşüktür.

Aynı kurumda çalışma yılına bakılınca; 1-3 yıldır uçuş yapanların 4-7 yıl, 8-15 yıl ve 16 ve üzerine göre daha yüksek oranlardaki algı düzeyleri mevcuttur. Adaptasyon ve gelişmeye çalışan yeni personelin bu konuda çaba sarfetmeleri sonucu çıkarmaktadır. Eğitim ihtiyacı değişkenine bakıldığında ikram ve servis eğitimi ihtiyacı duyanların iletişim ve kişisel gelişim isteyenlere nazaran daha düşük algıdadır, bunun sebebi personelin uçak içinde ihtiyaçları karşılama ve uygulama yöntemlerinde yiyecek içecekten ziyade iletişim ve işi kolaylaştırmaya yönelik uygulamalar istemesinden kaynaklanmaktadır.

Eğitimlerin uçak içinde sorun çözmeye etkisi algı düzeyinde; yaşa göre 25-30 yaş aralığının 30-40 yaş aralığına göre sorun çözmeye daha yüksek algıda oldukları görülmektedir, genç ve başarılı olma taleplerinin bu değişikliğe sebep olduğu varsayımını çıkarılmaktadır. Eğitim düzeyinde; lise mezunlarının önlisans, lisans ve y. lisans mezunlarına göre algısı daha düşüktür. sebebi sorun çözmeye yetkin olamama ya da başkasından yardım bekleme ya da iş bitirmeye meyil olmamasından kaynaklı olabilmektedir. medeni duruma göre değişkenlerde; evlilerin daha yüksek algıda olması sorunu uzatmadan ya da daha tırmandırmadan çözüp sonuca ulaşmak istemelerinden kaynaklı olabilmektedir. çalışma yılı olarak; 1-5 yıllık personel algıda en yüksek düzeyi oluşturur. yeni işe başlayan personelin tecrübeye bağlı olarak öncelik

ayırımı yapmadan her konuyu hassasca değerlendirmesinden kaynaklı eski personel bazı olaylara duyarsız kalmaktır.kurumdaki süreye göre; 1-3 yıllık personel en yüksek algıya sahiptir,aynı şekilde olaylarda kilit nokta yada tespit olayında yetersiz kalmaktan ötürü birşeyler yapma,başarılı olma isteği bulunan hyeni personel bu konuda duyarlıdır.eğitim ihtiyacına göre; ikram ve servis eğitimi isteyenlerin algısı daha düşüktür.sorunu çözemeyeceğini düşünen personel başka imkanlarla ikram yada servis gibi yolcuu oyalamak taraftarı olabilmektedir burada bu konuda ihtiyaç talebini ortaya çıkarır.

Yetkinlik seviyesi algı düzeyinde demografik durumlar incelendiğinde; değişim göstermemektedir.uyum alt boyutu incelendiğinde; eğitimle düzeyi fark verir.lise mezunlarının algısı diğerlerine göre daha düşüktür,uyum sağlamada pasif kalırlar,iş,okul ortamı olarak yoğun ortamlarda olmama hali iletişim sıkıntıları yaratmasından ötürü daha yalnız daha eleştiri alınmayacak ortamları tercih etmektedirler.medeni durum olarak; evlilerde uyum algısı daha yüksektir,daha sosyal olma istekleri ve aile bilinci ile daha hassas düşünmelerinden kaynaklı uyum gösterirler.çocuk sayısına göre; bir çocuğu olanlar iş ortamı şartlarına daha hızlı adapte olmaktadır,sebepler olarak sorumluluk duygusu ve sabır düzeyleri daha yüksektir ve rekabet ortamında tespit yapıp öne geçebilirler.kurumdaki süreye göre; 8-15 yıl çalışan personelin uyum alt boyutunda daha geride kaldıkları görülmektedir,kariyer hayatında tıkanıklık ve alışılmış bir dönem olarak uyum gösterme konusunda geride ve pasif kaldıkları görülmektedir.uyum alt boyutunda eğitim ihtiyacına göre bakıldığında yabancı dil eğitimi ve ikram eğitimi isteyenlerin diğerlerine göre daha düşük kaldığı görülmektedir.bu personel daha çok ekipman ve kolay hizmet verme konusuna meyilli olmalarından ötürü teknik,iletişim gibi major yetkinlikleri atlamaktadırlar ve yetkinlik geliştirmede diğerlerini de nazaran bu konularda gelişime açıktırlar.

Ekip çalışmasında yetkinlik geliştirme ve işe uyum sürecinde genel olarak yetkinlik geliştirme alt boyutlarına bakılınca pozitif ve düşük ilişki görülmektedir.her ekip üyesinin kendini geliştirmesi ekibin genel olarak gelişmesini sağlamakta ancak hepsi aynı yetkinlikte olmadıkça düşük kalmaktadır.Uyum ölçeği alt boyutuna bakıldığında pozitif ve yüksek ilişki görülür,ekiplerin genel olarak rahat ve huzurlu bir ortamda çalışma isteklerinden ötürü daha ılımlı ve istekli olmaları uyumu

kolaylaştırır.Eğitimlerin uçak içerisinde sorun çözme algısına bakılınca pozitif ve yüksek ilişki görülmektedir,şirketin desteğini alan,ilgili konuları eğitimde tasdiklemiş personelin sorun çözmeye daha yatkın oldukları anlaşılmaktadır.eğitimlerin ihtiyaç karşılama ve uygulama kısmında yetkinlik geliştirme olarak bakılınca pozitif ve orta ilişki görülür.

18. Öneriler

Araştırma sonuçlarına elde bulgularla yetkinlik geliştirme ve uyum faktörlerinin birbirini tamamlayıp geliştirdiği görülmüştür buradan yola çıkarak öneri olarak yetkinlik geliştirme ve işe uyum adına işletmelerin kendi bünyelerinde hazırlayacakları veya dışardan destekle hazırlayacakları eğitimleri personele ara ara vermesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.bu eğitimlerde senaryolar üzerinden gidilerek,uygulamalarla pekiştirilme şansı artacaktır.genel olarak eğitimlerde uzmanlar tarafından uygulanan yöntemler anlatılır fakat sonuç kısmı yada nedeni personelle paylaşılmaz bu da personelde isteksizlik yaratır bu sebep ve sonuçlar paylaşılırsa istekli ve kendindeki eksikliği görmüş ve tamamlamak isteyen kişiler elde edilebilir.bu eksikliği kişiye gösterip beraber yapılacak olanları anlatıp o kişiyi bunun için şevklendirilmelidir,böyle olmayan durumlarda organizasyonda güven duygusu kaybolabilmektedir.özelikle dışardan gelen ve uçuşla ilgili bilgisi olmayan yada az olan kişilerin eğitim vermesi verimli ve etkili değildir.

Kabin ekipleri için bu araştırmada motivasyon ve CRM'in önemi tekrar görülmüştür.CRM eğitimlerinde seçilen konular gerçekten kilit sorunları içeren noktalar olmalı ve gerçekten tartışılmalı.genel olarak kurumsal şirketlerde işi sonuçlandırmaktan ziyade bu işin yapılmış olması öneminden dolayı uygulamada sıkıntı yaratmayacak ya da gerçekten uygulanınca fayda getirecek metodlar üzerinde çalışılmalı,eğitimlerde asılsız yada uygulanamayacak metodlarla personel ve eğitimciler yorulmamalı.bu konuları baştan doğru seçimi ve işi yapma sonuçlandırma isteği çoğu yanlışlığı başından düzelterek.crm'in getirdiği en güçlü faktör iletişimde olan sorunu ortadan kaldırmak için daha fazla eğitim ve ekip içi destek verilmelidir.gerek ekip içi gerek ekip yolcu diyaloglarında daha uygulanabilir ve içten bir seviyeye gelinebilmelidir ancak bunun temel gereksinim işini sevrek yapan

personeldir.ekiplere işini severek yapma konusunda destek olunmalıdır,rol modeller oluşturulmalı ve desteklenmelidir.yöneticilerin personelle daha çok biraraya gelmesi arada mesafeyi kapatması önemlidir.bunu denetleme yoluyla yaparak personelde baskı oluşturmak yerine sosyal ortamlarda karşılıklı güven ve anlayış ortamlarında sağlamak faydalıdır.

Diğer bir önemli faktör eğitim durumunda ilk işe girişlerde sağlanması önemlidir,işe alım sırasında seçimleri yaparken kişilerin eğitim durumu ve işe giriş sonrasındaki güncellemelerde takip edilmelidir,buna göre seçimler yapılmalıdır.işin niteliği itibariyle gelişime ve uyuma açık olmayan bir kişinin bu şartları sağlaması imkansızdır sadece işletmede atıl olarak kalmaya mahkum olur.işletmenin ilerlemesi için faydası olmaz,hem kişinin hem işletmenin yararı için kişilerin aktif,dinamik olması ve gündemi takip edip yeniliklere ayak uydurması istenilen sonuçtur.bu sayede yeni başlayan personele rol model oluşturabilecek yöneticiler oluşur,yeni personel ve eski personelin arasındaki jenerasyon farkına bağlı iletişim ve üslup farklılıkları mevcut olmasından ötürü bu rol model olacak kişilerin hem işini iyi yapan hemde bu işi gelecekte de yapmaya istekli kişileri yaratması adına gerek eğitim gerek dil gerekse iletişim kanallarını açması ve ilerletmesi gerekmektedir.

İşletmelerde uzun yıllardır çalışan kişilerin eğitimi bu anlamda daha önemlidir,kanıksanmış ve belleğe iyice oturmuş olan bilgiler yenilerle çelişme yaratırsa veya karışır ki çoğunlukla karıştırılmaktadır,burada kişinin yorgunluk ve dikkat durumu önemlidir,geçici olan durumlardan ziyade devamlı tekrar eden aksaklıklarda işletme bu konuda mutlaka uyum uygulamasına gitmelidir.eski ve yeni personeli uyumlu hale getirmek gereklidir,getirilmeyen durumlarda işletme içinde dedikodu,ispionlama ve iftira gibi iş etiğine uygun olmayan durumların önü açılarak güven ortamının kaybolması,ekip birliğinin sağlanamaması ve minimum iletişim sağlanmasıyla işletme çoğunluğu maddi anlamda olmasada kurum kültürü olarak büyük zarara uğrar.güvenin sağlanması ve kurum kültürünün geri döndürülmesi için büyük çabalar gerektirir.

KAYNAKÇA

- A. Hogg, M. & M. Vaughan, G. Yedinci Edisyon Sosyal Psikoloji. İbrahim Yıldız Ve Aydın Gelmez (Çev.). Ankara: Ütopya , (2014)
- Baltaş, A. , Değer Katan Ekip Çalışması. İstanbul: Remzi , (2013)
- Barutçugil, İ. , Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul: Kariyer, (2004).
- Budak, G. , Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel, (2016).
- Cüceloğlu, D. , İnsan Ve Davranışı. İstanbul: Remzi, (2014).
- Çetingüç, M. , Havacılık Ve Uzay Psikolojisi. İstanbul: Kariyer, (2016).
- Efil, İ. , İşletme Organizasyonu. İstanbul: Alfa. (2005).
- Eren, E. , Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta , (2014)
- Gawande, A. , Checklist Manifesto. Şiirsel Taş (Çev.). İstanbul: Domingo, (2010).
- Harvard Business School Press, Ekip Liderliği. Ahmet Kardam (Çev.). İstanbul: Optimist, (2014)
- Harvard Business School Press , Ekip Yönetimi. Melis İnan (Çev.). İstanbul: Optimist, (2014)
- Kayaoğlu, A. &Gökdağ, R. &Kirel, Ç. , Sosyal Psikoloji-1. Eskişehir: Adadolu ,(2013)
- Keçeçioğlu, T. , Takim Oluşturmak. İstanbul: Alfa, (2005)
- Kirel, Ç. &Kayaoğlu, A. &Gökdağ, R. , Sosyal Psikoloji-2. Eskişehir: Anadolu, (2015)
- Kuzgun, Y. , Meslek Rehberliği Ve Danışmanlığına Giriş. Ankara: Nobel, (2014)
- Kozlu, C. , Bulutların Üstüne Tirmanırken. İstanbul: Remzi , (2007).

- J. Gerrig, R. & G. Zimbardo, P. , Psikoloji Ve Yaşam. Gamze Sert (Çev.). Ankara: Nobel, (2013)
- Lieberman, D. J. , Anında Analiz, Göker Talay: Çev İstanbul: Oktay , (2013).
- Sabuncuoğlu, Z. & Vergiliel Tüz, M. , Örgütsel Davranış. Bursa: Alfa, (2016).
- Neşe Birgören ,(2015), Uçuş Emniyeti Açısından Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamalarının Kabin Ekibi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma , Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nihan Gençoğlu ,(2012), Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi Ve Havayolu İşletmeciliğinde Kabin Ekipleri Üzerine Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Murat Terzioğlu, (2007), Uçak Kazalarında Nedeni Olarak İnsan Hatalarını Azaltmada Ekip Kaynak Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Türkan İşyapan Gürbüz, (2015) ,Duygusal Zeka Yeteneklerinin Problem Çözme Üzerine Etkisi: Sivil Havacılık Alanında Kabin Ekipleri Örneği, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özgür Keskin, (2015), Yildırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık Ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İnternet Kaynakları:

- SHGM, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ankara, 14.Mart. Erişim Tarihi: 14.03.2017. Url: [Http://Web.Shgm.Gov.Tr/Documents/Sivilhavacilik/Files/Mevzuat/Sektor/Talimatlar/Sht_Cc.Pdf,14.03.2017](http://Web.Shgm.Gov.Tr/Documents/Sivilhavacilik/Files/Mevzuat/Sektor/Talimatlar/Sht_Cc.Pdf,14.03.2017))
- SHGM, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ankara , 14.Mart. Erişim Tarihi: 14.03.2017. Url: [Http://Web.Shgm.Gov.Tr/Doc5/Shtopsrev1.Pdf,14.03.2017](http://Web.Shgm.Gov.Tr/Doc5/Shtopsrev1.Pdf,14.03.2017))
- İnsan Kaynakları Dünyası, İstanbul,Ekip Çalışması , 09. Mart,Erişim Tarihi: 09.03.2017 Url: [Http://Www.Ikdunyasi.Com/Tr/Ekip-Calismasi-Nedir/09.03.2017](http://Www.Ikdunyasi.Com/Tr/Ekip-Calismasi-Nedir/09.03.2017)).
- MYK, Mesleki Yeterlilik Kurumu (2006) , 18.Mart. Erişim Tarihi: 18.03.2017. Url: [Http://Www.Myk.Gov.Tr/Images/Articles/Editor/Myk.Pdf,18.03.2017](http://Www.Myk.Gov.Tr/Images/Articles/Editor/Myk.Pdf,18.03.2017)).
- Havacılık Tıbbi Derneği,Eskişehir, 12.Mart. Erişim Tarihi: 12.03.2017 . Url : [Http://Www.Hvtd.Org/Yeni/?P=807,12.03.2017](http://Www.Hvtd.Org/Yeni/?P=807,12.03.2017)).
- T.C. Bilim,Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı,Kalkınmada Anahtar Verimlilik,Ankara, 11. Mart. Erişim Tarihi: 11.03.2017. Url: [Https://Anahtar.Sanayi.Gov.Tr/Tr/News/Is-Ortaminda-Verimlilik-Etkileyen-Faktörler/1853](https://Anahtar.Sanayi.Gov.Tr/Tr/News/Is-Ortaminda-Verimlilik-Etkileyen-Faktörler/1853), 11,03,2017).
- Baltaş Grubu,İstanbul,12.Mart. Erişim Tarihi. 12.03.2017. Url: [Http://Www.Baltasgrubu.Com/Makaleler/Ekip-Liderinin-El-Notlari.Html,2017,12.03.2017](http://Www.Baltasgrubu.Com/Makaleler/Ekip-Liderinin-El-Notlari.Html,2017,12.03.2017)).
- DHMI ,Ankara,15.Mart, Erişim Tarihi:15.03.2017. Url: [Http://Www.Dhmi.Gov.Tr/Dosyalar/Pdf/Dhmi-Havacilik-Terimleri-Sozlugu.Pdf,15.03.2017](http://Www.Dhmi.Gov.Tr/Dosyalar/Pdf/Dhmi-Havacilik-Terimleri-Sozlugu.Pdf,15.03.2017))

Çınar, Z. ‘ ‘Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ‘ ‘ Erişim Tarihi; 17.03.2017
Url;

[Http://Docplayer.Biz.Tr/17753293-Yetkinlik-Bazli-Performans-Degerlendirme-
Zehra-Cinar.Html#Show_Full_Text](http://Docplayer.Biz.Tr/17753293-Yetkinlik-Bazli-Performans-Degerlendirme-Zehra-Cinar.Html#Show_Full_Text)

Mayatürk, E. & Budak, G. (2013) ‘ ‘Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi :
Çok Uluslu Firma Örneği’ ’ 17. Mart. Erişim Tarihi: 17.03.2017 Url:
[Http://Www.libfdergi.Aku.Edu.Tr/Pdf/15_2/9.Pdf,17.03.2017\)](http://Www.libfdergi.Aku.Edu.Tr/Pdf/15_2/9.Pdf,17.03.2017)

Aydin, M. (2013) ,Bandura’nin Sosyal Öğrenme Kurami Ve Eğitime Yansimalari,
17.Mart. Erişim Tarihi: 17.03.2017 Url:
[Http://Www.Meralaydin.Com.Tr/Albert-Banduranin-Sosyal-Ogrenme-
Kurami-Ve-Egitime-Yansimalari,17.03.2017\)](http://Www.Meralaydin.Com.Tr/Albert-Banduranin-Sosyal-Ogrenme-Kurami-Ve-Egitime-Yansimalari,17.03.2017)

Long, S. (2008) ,*Examining Hr Competencies And Their Relationship To The Success
Factor Of Hr Profession*. 17.Mart. Erişim Tarihi: 17.03.2017 Doi :
10.4236/Jssm.2008.13029 Url:
[Http://Www.Scirp.Org/Journal/Articles.Asp?Searchcode=Hr+Competency&Search
field=All&Page=1&Skid=57326183,17.03.2017\).](http://Www.Scirp.Org/Journal/Articles.Asp?Searchcode=Hr+Competency&Searchfield=All&Page=1&Skid=57326183,17.03.2017)

Delamare Le Deist, F. & Winterton, F. (2005) *What Is Competence ?*, Hr
Development International France . 17.Mart. Erişim Tarihi: 17.03.2017
[Https://Pkubbs.Net/Attach/Boards/Hra/M.1161181864.A/What%20is%20
0competence.Pdf,17.03.2017\)](https://Pkubbs.Net/Attach/Boards/Hra/M.1161181864.A/What%20is%200competence.Pdf,17.03.2017)

T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı Eco-Matris Projesi Yetkinlik Matrisi (2011) , 17.Mart.
Erişim Tarihi: 17.03.2017. Url: [Http://Www.Adam-
Europe.Eu/Prj/9787/Prj/R3%20-%20competence%20matrix%20-
%20tr.Pdf,17.03.2017\).](http://Www.Adam-Europe.Eu/Prj/9787/Prj/R3%20-%20competence%20matrix%20-%20tr.Pdf,17.03.2017)

Baltaş Grubu Kurumsal Farkındalık, (2004) ,19.Mart. Erişim Tarihi: 19.03.2017.Url:
[Http://Www.Acarbaltas.Com/Basarinin-Temel-Tasi-Kurumsal-
Farkindalik,19.03.2017\).](http://Www.Acarbaltas.Com/Basarinin-Temel-Tasi-Kurumsal-Farkindalik,19.03.2017)

Tutar, H. Kurumsal Kimlik Ve Kişilik İlişkisi, 19.Mart. Erişim Tarihi: 19.Mart.2017
Url: [Http://Www.Canaktan.Org/Yonetim/Kurumsal-Davranis/Farkindalik.Htm,19.03.2017](http://Www.Canaktan.Org/Yonetim/Kurumsal-Davranis/Farkindalik.Htm,19.03.2017)).

İkna Sürecinde Aristo Yaklaşımı, (2013),19.Mart.Erişim Tarihi: 19.03.2017.Url:
[Http://Www.Acikogretimadalet.Com/İkna-Surecinde-Aristo-Yaklasimi.Html,19.03.2017](http://Www.Acikogretimadalet.Com/İkna-Surecinde-Aristo-Yaklasimi.Html,19.03.2017)).

İletişimde Mesafeler ,(2010),19.Mart. Erişim Tarihi: 19.03.2017. Url: (
[Http://Www.Saglikkitabi.Org/Iletisimde-Mesafeler,19.03.2017](http://Www.Saglikkitabi.Org/Iletisimde-Mesafeler,19.03.2017)).

Koç Üniversitesi Yetkinlik Kılavuzu, 19.Mart. Erişim Tarihi: 19.03.2017. Url:
[Https://My.Ku.Edu.Tr/Sites/My.Ku.Edu.Tr/Files/F17-İk-P006-01_Yetkinlik_Kilavuzu_0.Pdf,19.03.2017](https://My.Ku.Edu.Tr/Sites/My.Ku.Edu.Tr/Files/F17-İk-P006-01_Yetkinlik_Kilavuzu_0.Pdf,19.03.2017)).

Yaklaşımlar.(2013) , 19.Mart. Erişim Tarihi: 19.03.2017. Url: [Http://Www.Ak-Kurt.Com/Kgyaklasimlar.Shtml,19.03.2017](http://Www.Ak-Kurt.Com/Kgyaklasimlar.Shtml,19.03.2017)).

Murat, M. Takim Ruhü ,(2016) , 19.Mart. Erişim Tarihi: 19.03.2017. Url:
[Http://Www.Muammermurat.Com/Yorum/Takim-Ruhu/,19.03.2017](http://Www.Muammermurat.Com/Yorum/Takim-Ruhu/,19.03.2017)).

Aksoy, T. Takım Ruhü Nasıl Yakalanır, 19.Mart. Erişim Tarihi: 19.03.2017. Url:
[Http://Www.Kigem.Com/Takim-Ruhu-Nasil-Yakalanir.Html,19.03.1017](http://Www.Kigem.Com/Takim-Ruhu-Nasil-Yakalanir.Html,19.03.1017)).

Müşteri Odakli Organizasyonlar, 19.Mart. Erişim Tarihi: 19.03.2017. Url:
[Http://Www.Uzaktanrmegitimi.Com/779/Musteri-Odakli-Organizasyon-,19.03.2017](http://Www.Uzaktanrmegitimi.Com/779/Musteri-Odakli-Organizasyon-,19.03.2017)).

SGK Sosyal Güvenlik Başkanlığı,Yetkinlikler Sözlüğü, (2015) ,19.Mart. Erişim
Tarihi: 19.03.2017. Url:

[Https://Kms.Kaysis.Gov.Tr/Home/Goster/57954?Aspxautodetectcookiesupport=1,19.03.2017](https://Kms.Kaysis.Gov.Tr/Home/Goster/57954?Aspxautodetectcookiesupport=1,19.03.2017)).

Cingöz, A. & Akdoğan, A. *İky Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlere Yönelik Bir Araştırma*. 19.Mart. Erişim Tarihi: 19.03.2017.

Url:

[Http://libf.erciyes.edu.tr/Dergi/Sayi42/Erujfeas_Jul2013_91to122.Pdf,19.03.2017](http://libf.erciyes.edu.tr/Dergi/Sayi42/Erujfeas_Jul2013_91to122.Pdf,19.03.2017)).

Kullanılan Talimatlar:

SHGM- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ankara, Kabin Ekibi Talimatı (Sht-Cc).

SHGM - Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ankara, Uçakla Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Operasyon Usul Ve Esaslar Talimatı (Sht-Ops 1).

SHGM - Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ankara, Sivil Havacılık Talimatı Sth.17.3.

MYK- Meslek Yeterlilik Kurumu, Ankara, Ulusal Meslek Standartı Uçak Kabin Memuru Seviye 4.



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

*Söz konusu anket İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim programına ilişkin yüksek lisans tezini Yard. Doc. Dr. Ahmet Kovancı danışmanlığında hazırlamakta olan Emel Kaya tarafından düzenlenmiştir. Sorulara vereceğiniz gerçekçi yanıtlar araştırmaya büyük katkı sağlayacak ve gizli kalacaktır. **İlginize teşekkür ederiz.***

1.BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1)Cinsiyetiniz?

a)Kadın

b)Erkek

2) Yaş Grubunuz,

a) 20 ve altı b) 20 -25 yaş c) 25-30 yaş d)30-40 yaş e) 40 ve üstü

3) Eğitim Durumunuz,

a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e)Doktora

4) Medeni Durumunuz:

, a) Bekar b) Evli c) Boşanmış

5)) Çocuk Sayınız:

a) Çocuğum yok b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 ve üzeri

6)Toplam Çalışma Hayatınızın Süresi:

a)1-5 yıl b)6-10 c)11-15 d)16-20 e)21 ve üzeri

7) İşyerinizde şu anki pozisyonunuz:

a) Kabin Amiri

b)Kabin Memuru

8) Hala çalışmakta olduğunuz kurumdaki süreniz :

a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl c) 4-7 yıl d) 8-15 e)16 ve üstü

2. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, size en uygun olan seçeneği ilk uçuşlamanızı dikkete alarak (X) ile işaretleyiniz.

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kabin Ekipleri tarafından gerekli özen gösterilerek desteklendim.					
2	Kabin Amirim bana görev süresince iş ile ilgili açıklamalar yaptı.					
3	Kabin Amirim bana destek oldu.					
4	Kabin Amirim bana görev sürecince zaman ayırdı.					
5	Kabin Amirim bana görev sürecince bilgi verdi.					
6	Kabin Amirim beni görev süresince motive etti.					
7	Kabin Amirim görevinin farkında ve her zaman benimle iletişim halindeydi.					
8	Kabin Amirimin beni her zaman önemseydiğini düşünüyorum.					
9	Uçuşta yaşadığım her şeyi her zaman Kabin Amirimle paylaşıyorum.					
10	Kabin Amirimle beraber çalışırken işe daha hızlı uyum sağladığımı düşünüyorum.					
11	Kabin Amirimle çalışırken kendimi stresli hissettim.					
12	Kabin Amirimi kendime rol model aldım.					
13	Kabin Amirimi her zaman arayabileceğimi bilmek bana güç verdi.					
14	İşe alışamayacağımı ve istifa etmeyi düşündüğüm zamanlar oldu.					
15	Kabin Amirim beni kişisel bakım ve görüntüm konusunda olumlu yönlendirdi.					
16	Kabin Amirim beni şirketimi iyi temsil etmem konusunda olumlu yönlendirdi.					
17	Kabin Amirim beni güler yüzlük ve yardımseverlik konusunda olumlu yönlendirdi.					

18	Kabin Amirim beni insanlarla doğru iletişim kurmam hakkında olumlu yönlendirdi.					
19	Kabin Amirim beni sorunları çözmek konusunda doğru yönlendirdi.					
20	Kabin Amirim beni yeni şeyler öğrenmem konusunda olumlu yönlendirdi.					
21	Kabin Amirim beni ekibimle uyum içinde çalışmam için doğru yönlendirdi.					
22	Kabin Amirim beni sorumluluk alma bilinci konusunda doğru yönlendirdi.					
23	Kabin Amirim beni yolcuların beklentisini karşılama konusunda doğru yönlendirdi.					
24	Kabin Amirim beni işimde herşeyi bilmem ve doğru hizmet vermem açısından olumlu yönlendirdi.					
25	Kabin Amirim beni eleştiriye açık olmam konusunda olumlu yönlendirdi.					
26	Kabin Amirim beni eksiksiz Teknik bilgiye sahip olmam konusunda doğru yönlendirdi.					
27	Kabin Amirim beni genel işleyiş,prosedür ve kuralları çok iyi bilmem konusunda olumlu yönlendirdi.					
28	Kabin Amirim beni kararlı hareket etmem konusunda doğru yönlendirdi.					
29	Kabin Amirim beni değişime hazır olma konusunda olumlu yönlendirdi.					
30	Kabin Amirim beni çalıştığım firmaya bağlılık konusunda olumlu yönlendirdi.					
31	Meslek Hayatında yetkinliğiniz (yetkin olma durumu,işinizdeki sorumluluk ve/veya görevleri yerine getirebilme durumunda olmayı ifade eder) arttıkça sosyal statü olarak geliştiğinizi düşünüyor musunuz?					
32	Kabin Memuru yetkinlik seviyesi için size verilen temel eğitim ve tazeleme eğitimlerinin aşağıdaki çalışma sürelerinizde ihtiyaçlarınızı karşılama ve uygulanabilirliği açısından değerlendiriniz: İlk 6 aylık uçuşunuzda: İlk 1 yıllık uçuşunuzda: İlk 3 yıllık uçuşunuzda: İlk 5 yıllık uçuşunuzda: İlk 10 yıllık uçuşunuzda:					
33	Kabin Memurluğu yetkinlik seviyesi için acil durum ve normal prosedürler,görev ve talimatlar uygulanırken yetkinliğinizi kullanma açısından aşağıdaki çalışma sürelerinde kendinize kaç puan verirsiniz: İlk 6 aylık uçuşunuzda: İlk 1 yıllık uçuşunuzda: İlk 3 yıllık uçuşunuzda: İlk 5 yıllık uçuşunuzda: İlk 10 yıllık uçuşunuzda:					

34	Performans ölçme sistemlerinin yetkinliğini arttırmak için faydalı olduğunu düşünüyorum.					
35	Yaptığınız işe,aldığınız sorumluluğa,beklenen başarıya baktığınızda şirketin marka elçiliğini,temsilciliğini yapmada kendinize kaç puan verirsiniz?					
36	Kabin Memuru temel eğitim ve tazeleme eğitimlerinin,şağıdaki sürelerle göre uçak içerisinde,sorun çözme sürecinde size destek olma seviyesini değerlendiriniz. İlk 6 aylık uçuşunuzda: ilk 1 yıllık uçuşunuzda: ilk 3 yıllık uçuşunuzda: ilk 5 yıllık uçuşunuzda: ilk 10 yıllık uçuşunuzda:					
37	Aldığım eğitimlere baktığım zaman "iyi eğitim aldım,iyi yetiştirildim ve işimi iyi yapıyorum" derim.					
38	Tazeleme amaçlı verilen eğitimlerde eğitmenlerimizin donanımlı ve yeterli olduğunu düşünüyorum.					
39	Temel eğitimlerde eğitmenlerimizin donanımlı ve yeterli olduğunu düşünüyorum.					

41-Görev sürenizde kendinizde gördüğünüz eksikliklerinizi en fazla hangi yollarla aştınız?

- a)Kişisel Çaba(kurs,araştırma ve çevre yoluyla)
- b)Şirket Desteği(eğitim talebinde bulunma)

42-Size Yetkinlik Geliştirme sürecinde tecrübelerinize göre aşağıdaki maddelerden hangisine çoğunlukla ihtiyacımız vardır?

- a)Emniyet,
- b)Teknik,
- c)Acil Durum Prosedürleri,
- d)İkram,Servis eğitimleri,
- e)İletişim Eğitimleri(beden dili,ikna etme,yolcu memnuniyeti)
- f)İş Sağlığı ve Güvenliği,
- g)Yabancı Dil Geliştirme,
- h)Kişisel Gelişim(koçluk,psikolojik destek,danışmanlık)

Ekleme istediğiniz diğer hususları lütfen buraya yazınız ;

ÖZGEÇMİŞ

02.08.1983 Ankara doğumluyum.İlköğrenimimi H. H. Saygan İ.Ö.Okulunda tamamladım, devamında Antalya Lisesinde lise eğitimimi tamamlayıp Anadolu Üniversitesinde Önlisans olarak Halkla İlişkiler Bölümünü bitirdim,Lisans eğitimimde Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun oldum.İkinci lisans eğitimim Anadolu Üniversitesi Sosyoloji Bölümüdür.2015 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Yüksek Lisansına başlamış bulunmaktayım.

Emel KAYA

