



T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

HAVAALANI YER HİZMETLERİ KURULUŞLARINDAKİ
HAREKAT DEPARTMANININ SORUNLARINA YÖNELİK
BETİMLEYİCİ BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Önder Mustafa GÜNAŞAN

Çorum 2020

**HAVAALANI YER HİZMETLERİ KURULUŞLARINDAKİ HAREKAT
DEPARTMANININ SORUNLARINA YÖNELİK BETİMLEYİCİ BİR
ARAŞTIRMA**

Önder Mustafa GÜNAŞAN

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Emre ÇAĞLAR

Çorum 2020

KABUL VE ONAY

Önder Mustafa GÜNAŞAN tarafından hazırlanan “*Havaalanı Yer Hizmetleri Kuruluşlarındaki Harekat Departmanının Sorunlarına Yönelik Betimleyici Bir Araştırma*” başlıklı bu çalışma, 19/08/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir

Dr. Öğr. Üyesi Hülya Çağırın KENDİRLİ (Başkan)

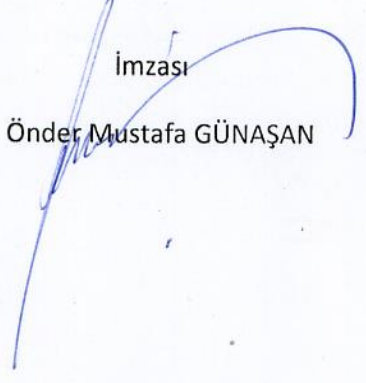
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Emre ÇAĞLAR (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Emrah Koparan

Prof. Dr. Mehmet EVKURAN

T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı beyan ederim.
(19/08/2020)


İmzası
Önder Mustafa GÜNAŞAN

ÖZET

GÜNAŞAN, Önder. *Havaalanı Yer Hizmetleri Kuruluşlarındaki Harekat Departmanının Etkinliğine Yönelik Betimleyici Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Çorum, 2020.

Havaalanları yer hizmetleri kuruluşları uçakların havaalanlarına inişi ve kalkışı arasındaki sürede uçağın tekrar hazırlanması ve uçuşa hazır hale getirilmesinde çok önemli bir işleve sahiptir. Bu işlev yerine getirilirken, uçağın ağırlıklarının ve dengesinin dahil olduğu birtakım hesaplamaların yapılması, aynı zamanda pek çok farklı departmanın ve paydaşın uçaklara hizmet verirken iş birliğinin sağlanması gerekmektedir. Harekat departmanı, işte bu hesaplamaları yapmaktan ve tüm paydaşların yaptığı işleri koordine etmekten sorumludur. Finansal ve emniyet açısından gerekli olan koordinasyon görevinden dolayı, departmanın başarısı sadece ait olduğu kuruluşun değil tüm yer hizmetleri operasyonunun başarısını etkilemektedir. Bu araştırmanın amacı, yer hizmetleri kuruluşlarındaki harekat departmanının sorunlarının belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm önerisi getirmektir.

Yapılan çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veri toplama aracı olarak ise yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda harekat departmanında çalışan veya geçmişte çalışmış olan kişilerle görüşülmüş ve nitel veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler tümevarım yönteme uygun olarak analiz edilmiş ve kod, kategori ve temalara ulaşılarak yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar; operasyon süreçlerinde yaşanan aksaklıklar, yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar, personellerden ve insan kaynakları uygulamalarından kaynaklanan sorunlar ve eğitimlerden kaynaklanan sorunlar temaları altında toplanmıştır. Temalar ve kategorilerin her biri açıklanarak, kategorilerin birbirleriyle olan ilişkileri de değerlendirilmek suretiyle sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Yer hizmetleri, Havaalanı Yer Operasyonu, Sivil Havacılık

ABSTRACT

GÜNAŞAN, Önder. *A Descriptive Research on the Issues of the Operations Department at Airport Ground Handling Organizations.* (Master Thesis), Çorum, 2020.

Airports ground handling companies have a very important function in the preparation of the aircraft and making it ready for flight in the period between the arrival and departure of the aircraft. While performing this function, it is necessary to make some calculations including the weights and balance of the aircraft and also to ensure cooperation with many different departments and stakeholders. The operations department is responsible for doing these calculations and coordinating the work done by all stakeholders. Due to the coordination task which is a necessity in terms of financial and safety, the success of the department affects the success of not only the institution to which it belongs but the entire ground handling operation. The purpose of this research is to identify problems regarding the operations department in ground handling companies and to propose solutions to these problems.

Qualitative research method was used in the study and semi-structured interview method was used as a data collection tool. In this context, people who worked in the operations department or who worked in the past were interviewed and, in this way, qualitative data were collected. Collected data were analyzed in accordance with the inductive method and interpreted by reaching the codes, categories and themes.

The results of the research were collected under the themes of problems encountered in operation processes, problems caused by management mentality, problems caused by personnel and human resources practices and problems caused by trainings. Each of the themes and categories were explained and the suggestions of solutions were brought to the problems by evaluating the relations of the categories with each other.

Key words: Ground Handling, Airport Ground Operation, Civil Aviation

TEŞEKKÜR

Başka bir konuda araştırma yapmayı düşünürken, uzun yıllar çalıştığım ve uzmanı olduğum alanda araştırma yapmam için beni cesaretlendiren ve destekleyen, iş ahlakı, çalışkanlığı ve disipliniyle bu çalışmaya büyük katkılarda bulunan, her daim sabır ve hoşgörülle yaklaşan ancak gerekli durumlarda da oldukça titiz davranan ve kendisinden çok şeyler öğrendiğim değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Emre ÇAĞLAR'a en derin teşekkürlerimi sunuyorum.

Üstün bilgisayar becerileri ile çalışmanın adeta editörü olan sevgili komşum Emin Utku DEMİR'e, verileri birlikte kodladığımız ve analiz sürecindeki büyük yardımları ile her konuda ve koşulda yardımına koşan değerli dostum Öğr. Gör. Selçuk KAYHAN'a, yapıcı eleştirileri ve yöntem konusundaki emeği ile çalışmaya değer katan kıymetli mesai arkadaşım ve dostum Arş. Gör. Muhammed Emin KARAARSLAN'a çok teşekkür ediyorum

Veri toplamanın çok zor olduğu bir sektörde, destekleri ve hiç çekinmeden verdikleri samimi cevapları ile bu çalışmaya can veren katılımcılara teşekkürlerimi, içinde bulunduğumuz bu zor Covid-19 günlerinde pandeminin sonuçlarını en derinden hisseden çilekeş ve emektar havacılık sektörü çalışanlarına da saygılarımı sunuyorum, dualarımız sizlerle.

Son olarak, hayatımın her döneminde sevgilerini her zaman en derinden hissettiğim, varlıklarıyla huzur ve güven duyduğum annem Güler GÜNAŞAN'a, babam Naif GÜNAŞAN'a ve kız kardeşim Buket GÜNAŞAN'a sonsuz teşekkürlerimi bildiriyorum.

TEMMUZ, 2020
Önder Mustafa GÜNAŞAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLOLAR DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMAYA DAİR BİLGİLER

1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE PROBLEM SORUSU	3
1.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.3. KONUyla İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	6
1.4. SINIRLILIKLAR	8

İKİNCİ BÖLÜM HAVAALANLARINDA VERİLEN YER HİZMETLERİ VE TÜRLEİ

2.1. TEMSİL, GÖZETİM VE YÖNETİM	11
2.2. YOLCU HİZMETLERİ.....	11
2.3. YÜK KONTROLÜ VE HABERLEŞME	12
2.4 RAMP	13
2.5 KARGO VE POSTA	13
2.6 UÇAK HAT BAKIM.....	14
2.7 UÇUŞ OPERASYON	14
2.8 YÜZEY (KARA) ULAŞIMI	14
2.9 İKRAM SERVİSİ	14
2.10 UÇAK ÖZEL GÜVENLİK VE DENETİMİ.....	15

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YER HİZMETLERİ KURULUŞLARINDA HAREKAT DEPARTMANI TARAFINDAN VERİLEN HİZMETLER

3.1. YÜK KONTROL	16
3.2 AĞIRLIK VE DENGE FORMUNUN DÜZENLENMESİ.....	17
3.3 YÜK PLANLAMASI İLE AĞIRLIK VE DENGE FORMUNUN UÇUŞ EMNİYETİ AÇISINDAN ÖNEMİ	21
3.4. UÇAĞA VERİLEN HİZMETLERİN KOORDİNASYONU VE TURNAROUND KAVRAMI.....	23
3.5. TURNAROUND OPERASYONUNUN ZAMAN SÜRECİ.....	29
3.6. YER OPERASYONUNDA GECİKMELER VE OLASI SONUÇLARI	33

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

4.1. ÇALIŞMA YÖNTEMİ	36
4.2. ÇALIŞMA ALANI VE KATILIMCILAR	38
4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	41
4.4. ARAŞTIRMACININ ROLÜ	42
4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU	43

BEŞİNCİ BÖLÜM BULGULAR VE YORUMLAR

5.1 OPERASYON SÜREÇLERİNDE YAŞANAN AKSAKLIKLAR.....	48
5.1.1 Turnaround Süresi	48
5.1.2 Gecikmeler	51
5.1.3 Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanan Aksaklıklar	53
5.1.4 Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi.....	57
5.1.5 Düzenlemelerin Operasyonel Süreçlere Olan Etkisi	60
5.1.6 Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi.....	62
5.1.7 Denetimlerin Operasyonel Süreçlere Etkisi	64
5.2 YÖNETİM ANLAYIŞINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR	66
5.2.1 Personel Üzerindeki Baskılar	66
5.2.2 Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	68

5.2.3 Yetki Karmaşası	70
5.2.4 İş Yükü Fazlalığı	71
5.3 PERSONELLERDEN VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
5.3.1 Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar	74
5.3.2 İşe Alım Ve Terfi Süreçleri	76
5.3.3 Özlük Hakları	78
5.3.4 Çalışma Programlarından Kaynaklan Sorunlar	81
5.3.5 Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Sorunlar	82
5.4 EĞİTİM	85
5.4.1 Eğitimlere Verilen Önem	86
5.4.2 Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar	87
5.5. KATEGORİLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	90
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
KAYNAKÇA.....	108
EKLER	113
EK 1: YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI.....	113
EK 2: OPERASYON SÜREÇLERİNE YAŞANAN AKSAKLIKLAR TEMASINA AİT KATEGORİLER VE KODLAR.....	114
EK 3: YÖNETİM ANLAYIŞINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR TEMASINA AİT KATEGORİLER VE KODLAR	116
EK 4: PERSONELLERDEN VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR TEMASINA AİT KATEGORİLER VE KODLAR	117
EK 5: EĞİTİMLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR TEMASINA AİT KATEGORİLER VE KODLARI.....	118

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1: Yolcu ağırlıkları tablosu	18
Tablo 2: Katılımcı Pozisyonları	39
Tablo 3: Katılımcı Yaş Grubu.....	39
Tablo 4: Katılımcı Cinsiyet Dağılımı	40
Tablo 5: Katılımcı Eğitim Düzeyi Dağılımı	40
Tablo 6: Katılımcıların Sektör Deneyimi Dağılımı	40
Tablo 7: Görüşme Özet Tablosu	42
Tablo 8: Metinlerde Kodlara, Kodlardan kategoriye ulaşılmasına ait örnek.....	45
Tablo 9: Bulunan Kategorilerden Temaya ulaşılmasına ait örnek.....	46
Tablo 10: Temalar ve kategoriler tablosu	47
Tablo 11: Kategoriler arasındaki ilişkiler	91
Tablo 12: Kategoriler arasındaki ilişkiler matrisi	98

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1: Ağırlık ve denge formu örneği.....	20
Şekil 2: Yanlış operasyon sonucu uçağın kuyruk tarafının yere vurması	21
Şekil 3: Uçak hizmeti düzenlemesi- Boeing 777 için karakteristik yer hizmetleri operasyonu	29
Şekil 4: Turnaround operasyonu süreci ve zaman aralığı	30
Şekil 5: Eylemsizlik periyodu olması halinde Turnaround süreci	32
Şekil 6: Minimum ground time Turnaround süreci.....	32
Şekil 7: 40 dakikalık minimum ground time çizelgesi örneği.....	33
Şekil 8: Çalışma Aşamaları	37
Şekil 9: Operasyon Süreçlerinde Yaşanılan Aksaklıklar Teması ve Kategorileri.....	50
Şekil 10: Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Sorunlar Teması ve Kategorileri.....	66
Şekil 11: Personellerden Ve İnsan Kaynakları Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar Teması ve Kategorileri.....	74
Şekil 12: Eğitim Sorunları Teması ve Kategorileri	85

GİRİŞ

25.12.2003 tarihinde, UTA havayolu kuruluğu tarafından işletilen Gine bayraklı 3XGDO tescilli Boeing 727-200 tipi yolcu uçağı, Benin Őehrindeki Cotonou havaalanından kalktıktan hemen sonra 2400 metrede havada tutunamayarak yere çakılmıştır. Fransız sivil havacılık kuruluğu BEA tarafından yapılan araştırma sonucunda kazanın sebebi uçağın kaldırabileceğinden daha fazla yük ile yüklenmesi ve ağırlık merkezinin pilotlara arka tarafta olduğu bildirilmesine rağmen ağırlık merkezinin gerçekte uçağın ön tarafında olması olarak belirlenmiştir. Ancak kazanın yapısal sebeplerinden biri olarak, yer hizmetleri kuruluşunun, uçağın hem yer operasyonunu emniyetli Şekilde gerçekleştirmesini hem de doğru Şekilde yüklenmesini imkansız hale getirecek kadar yetkinlik, organizasyon ve düzenleyici dokümantasyon eksikliğine sahip olması gösterilmiştir. Kazada 163 yolcudan 141' i hayatını kaybetmiş, geri kalanlar ise ciddi Şekilde yaralanmıştır (BEA, 2004).

Bu örnekte de görüldüğü gibi, uçağın yüklenmesi ve ağırlık merkezinin hesaplanması, uçuş emniyeti açısından hayati derecede önemli ve maliyet açısından da son derece gerekli olan ve hareket departmanı tarafından verilen hareket hizmetlerinden biridir. Bu alışma ile verilen örnekteki gibi sorunların gelecekte olmaması için, hareket hizmetlerine departman bazında, insan faktörünü de dahil ederek yönetsel anlamdaki potansiyel sorunları belirlemek ve üzüm nerileri geliştirmek amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda bizzat sektörde çalışan kişilerle veri toplama yöntemi olarak seçilen mülakatlar yapılarak ve nitel araştırma yöntemi kullanılarak operasyonel süreçler ve yaşanılan aksaklıkların tespiti ve üzüm nerileri getirmek hedeflenmiştir.

Bu çalışmada, öncelikle havaalanları yer hizmetleri kuruluşlarında verilen hizmetlere değinilmekte ve bu hizmetlerin kapsamı genel olarak aktarılmaktadır. Daha sonra ise yer hizmetleri sektöründe hareket hizmetleri kapsamında yapılan işler anlatılmakta, bu doğrultuda yük kontrol ve özellikle mevzuat ve sektör uygulamaları açısından birtakım uyumsuzluklar bulunan uçak koordinasyon işleri akademik bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu kapsamda uçağın yerde kalış süreci içerindeki çevrimi olarak nitelendirilebilecek turnaround süreci aktarılmakta, son olarak da gecikmeler ve olası sonuçlarına değinilmektedir.

Çalışmanın yöntem bölümünde hareket hizmetlerinin etkinliğine yönelik yapılan araştırmada kullanılan yönteme yer verilmekte, daha sonrasında ise araştırma sürecinde

elde edilen veriler bulgular ve yorumlar kısmında açıklanmaktadır. Son bölümde ise sonuç ve önerilere değinilmiştir



BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMAYA DAİR BİLGİLER

1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE PROBLEM SORUSU

Bu çalışmadaki amaç, havaalanlarında verilen yer hizmetlerinden uçuş emniyeti ve sorumluluk anlamında önemli departmanlarından biri olarak görülen, resmi adı yük kontrol ve denge hizmetleri olan ancak uygulamada hareket hizmetleri veya hareket olarak adlandırılan departmandaki yönetsel anlamdaki sorunlara değinmek ve ve çözüm önerileri sunmaktır. Yer hizmetleri operasyonu üzerinde pek çok çalışma bulunmasına karşın bu çalışmalar daha çok turnaround sürelerini ve gecikmeleri azaltmak, maliyetleri bunun üzerinden düşürmek ve işlemleri optimize etmek (Nugroho vd., 2012, Pestana vd., 2010, Niedringhaus, 2000) şeklinde olduğu görülmektedir. Bunun yanında, operasyon hakkındaki bu optimizasyon çalışmalarının, yer hizmetleri operasyonunu yürüten kişiler üzerinde nasıl bir etki yarattığı ile alakalı bir takım dolaylı tespitler bulunmaktadır (Karakavuz 2014). Ayrıca ülkemizde yer hizmetleri kuruluşları üzerinde yapılan birtakım çalışmalarda yer hizmetleri işletmelerinin yönetsel anlamda da bazı sorunları olduğu (Özsavaner, 2019) anlaşılmaktadır. Ancak bu etkilerin ve sorunların neler olduğu ve operasyonel hizmetleri nasıl etkilediğine dair havaalanlarında verilen yer hizmetleri hakkında ve doğrudan operasyonel faaliyetleri konu alan bir çalışmaya yapılan literatür araştırmasında rastlanmamıştır. Yapılan ön görüşmelerde bu sorunların varlığına dair birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada departman işleyişi temel alınarak departmanın başarısı kadar uçuş emniyetini de tehdit edebilecek yönetsel sorunların tespit edilmesi, bu sorunların giderilerek verimliliğin, etkinliğin ve uçuş emniyetinin artırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, herhangi bir departmanın ait olduğu kuruluştan bağımsız olamayacağı gerçeğinden hareketle, hareket departmanını etkileme potansiyeli olan yer hizmetleri kuruluşlarına ait birtakım genel problemlerin araştırılması da bu çalışmanın kapsamı içine alınmıştır. Araştırma sonucunda ise, havacılıkta yer alan her bir hizmetin ticari hava taşımacılığında bütünün ayrılmaz bir parçası olmasından dolayı, hava taşımacılığında yer alan tüm paydaşların, araştırma sonucunda belirlenen ve yönetsel başarıyı etkileyen sorunlara çözüm üretmelerine katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bu amaçla ‘harekat departmanının başarısını etkileyen yönetsel sorunlar nelerdir?’ sorusuna cevap aranmaktadır.

1.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarının hemen hepsinde bulunan hareket hizmetleri biriminin, hem kavramsal olarak hem de iş tanımı itibari ile üzerinde net bir uzlaşma olmadığı gibi fiiliyatta var olan ve yapılan, uçağa verilen hizmetleri koordinasyonu olarak adlandırılabilir işlerin tanımı da çok fazla bulunmamaktadır. Yapılan işin bir kısmı ülkemizdeki yerel otorite olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) yer hizmetleri kuruluşlarının verdiği servislerin detaylarının anlatıldığı Havalimanları Yer Hizmet Türleri Ve Detayları Talimatı'nda yük kontrol ve haberleşme olarak geçmektedir (SHT-YHT, md. 2). Aynı şekilde uluslararası hava taşımacıları birliği olan IATA (International Air Transport Association), özellikle uçak başında yapılan işlerin bazılarını, havayolu işletmeleri ve yer hizmetleri kuruluşlarının temel anlaşması olan standart yer hizmetleri anlaşması çerçevesinde yük kontrol ve haberleşme hizmetleri olarak sunmaktadır (SGHA, 2004 md. 5). Bağlayıcılığı olan iki yasal dokümanda da uçaklara verilen hizmetlerin koordinasyonu geçmemekte, daha çok ağırlık merkezi ve yük kontrolüne odaklanılmaktadır. Buna karşılık Ulaştırma Bakanlığının meslek standartlarında belirtilen ve THY tarafından onaylanan dokümanda uçak koordinasyon işleri tanımlamış, bu işleri yapan kimseye uçak hareket memuru denmiştir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2015). Ancak sektördeki üç A grubu ruhsatına sahip kuruluşlar ise uçak koordinasyon işlerini yer hareket olarak tanımlamakta ve bu işleri yapan personele de hareket memuru olarak nitelemektedirler. Sektörün en büyük ismi olan THY ise her ne kadar meslek standartlarında uçak koordinasyon işini yapan personeli uçak hareket memuru olarak adlandırılmasına onay vermiş ise de, kendi Yer Hizmetleri El Kitabı- GOM (Ground Operation Manual)'da bu işleri yapan kişiyi hareket koordinatörü olarak adlandırmıştır (THY Yer Hizmetleri El Kitabı, 2014, s. 24).

Kavramlardaki bu karmaşık durum sadece ülkemize ait değildir. Yurtdışında da bu işleri yapan personel ramp agent, operation coordinator, load controller, operation agent vb. isimlerle anılmaktadır. Havacılık gibi her işlemin standardının belli olduğu bir sektör için bu durum oldukça şaşırtıcıdır. Özetle işin niteliğinde ve bu işleri yapan personel üzerinde bir kavram karmaşası vardır. Bu çalışmada, sektör ve mevzuat arasındaki bu kavram çelişkisinin giderilmesine katkı sağlamak amacıyla sektörün büyük kuruluşlarının adlandırdığı şekilde hareket departmanı veya hareket hizmetleri departmanı, bu departmanda çalışan kişiler için ise hareket memuru kavramları

kullanılacaktır. İsimleri doğru belirlemek, standartları yerleştirmek için bilindiği gibi ilk adımı teşkil etmektedir.

2019 Devlet Hava Meydanları İşletmesinin verilerine göre, ülkemizdeki havaalanlarında toplamda 2.034.430 kalkış seferine ve 208.373.696 yolcuya hizmet verilmiş, bu uçaklarda toplamda 4.090.168 ton kargo posta ve bagaj taşınmıştır (DHMİ, 2019). Yer hizmetleri kuruluşları tüm bu istatistiklerin gerçekleşmesinde hayati bir rol oynamaktadır. Her ne kadar uçaklar havayolu şirketlerine ait olsalar da bu uçakları hazırlayan, yolcuyu kabul eden ve uçağa getiren, yükleri uçağa yükleyen havayolu şirketleri adına hizmet veren ve onların adeta temsilcisi olan yer hizmetleri kuruluşlarıdır. Söz konusu kuruluşların esas önemi de buradan, bir diğer ifade ile havacılık sektöründeki bütünün çok önemli bir parçası olmasından kaynaklanmaktadır.

Yer hizmetleri kuruluşlarında yer alan hareket departmanının yakından incelenmesi, yer hizmetleri kuruluşlarının havayolu şirketlerine verdiği hizmetlerin bütünü olan yer hizmetleri operasyonu ve apronda yapılan işler hakkında çok önemli fikirler vermektedir. Yer hizmetleri operasyonunda verilen tüm hizmetler, bu departmanın kontrolü ve koordinasyonu çerçevesinde gerçekleşmektedir. Denilebilir ki, hareket departmanı derinlemesine incelendiğinde, apronda verilen hemen her türlü hizmet hakkında genel bir bilgi sahibi olmak mümkündür. Bu doğrultuda, her uçuş yerde başlar noktasından hareketle, bir uçağa verilen her türlü hizmeti sevk, idare ve koordine eden hareket hizmetlerinin başarısı tüm yer hizmetleri operasyonunun başarısını etkilemektedir. Bu etki itibari ile olası problemler, sadece bağlı bulunduğu yer hizmetleri kuruluşunu değil, yakıt ve ikram hizmetleri gibi yer operasyonunun parçası olan diğer kuruluşların ve doğal olarak hizmet verilen hava taşıyıcısının da performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Harekat departmanı yer hizmetleri kuruluşlarının birimleri içerisinde, yer operasyonunu koordine etmenin yanı sıra bir nevi denetim mekanizması da olduğu için bu departmanındaki olası hatalar ve ihlaller, uçuş emniyetini doğrudan etkilemektedir. İleride bahsedeceğimiz üzere bu birimde çalışan personellerin birtakım sorunları, personelde çalışma isteksizliğine ve performans kaybına neden olmakta ve bu durum da potansiyel aksaklıklara sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda operasyonel süreçlerde yaşanan ya da yaşanma potansiyeli olan sorunlar hem havayolu işletmelerine hem de yer hizmetleri kuruluşlarına ek maliyet oluşturmakla beraber, uçuş emniyeti açısından da bir risk meydana getirmektedir.

Ülkemizde havacılık alanında son yıllardaki gelişmeler ve elde edilen kazanımlar neticesinde bu alandaki çalışmalar artmakta ise de, yer hizmetlerini operasyonel açıdan inceleyen bir akademik çalışmaya rastlanmamıştır. Dünyada ise, uçağın yerde kaldığı süre içindeki verilen hizmetleri ve süresini optimize etme açısından pek çok araştırma bulunmasına rağmen, bu optimizasyon çalışmaları genellikle mühendislik açısından ele alınmış ancak insan faktörü ve bir bütün olarak departmanın çok fazla göz önünde bulundurulmadığı gözlenmiştir. Bu çalışmada yer hizmetleri kuruluşlarının verdiği hizmet sürelerini optimize etme amacı güdülmemekte, ancak bizzat sektörde çalışan kişilerle, veri toplama yöntemi olarak seçilen mülakatlar yapılarak operasyonel süreçler ve yaşanan aksaklıkların tespiti hedeflenmektedir. Bu anlamda, yapılan çalışmanın önemli bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

1.3. KONUYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Havacılık sektöründe yer hizmetleri operasyonunda yapılmış uluslararası çalışmalar incelendiğinde, genellikle emniyet, gecikmeleri azaltarak maliyetleri düşürme ve uçakların yerde kalış sürelerinin optimizasyonu üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Aşağıda geçmişte yer hizmetleri ile yapılan çalışmalardan bazılarında yer verilmiştir.

Wu ve Caves' in (2000) yapmış oldukları çalışmada, uçaklardaki planlanan sürede gerçekleştirilemeyen kalkışların yani gecikmelerin havayolları kuruluşlarına olan maliyetlerine dikkat çekmekte ve gecikmeleri uçak, yolcu ve tarife kaynaklı olarak üç kısma ayırmışlardır. Bu doğrultuda gecikmelerin azaltılması amacıyla turnaround sürecinin optimize edilmesine yönelik bir model önerisi ortaya koymuşlardır. Bu modelde uçaklar için çok kısa turnaround süresi belirlenip sık sık gecikmeye girmesi yerine dakikliğe odaklanan ve yerde kalma süresine optimum bir ara zaman eklenmesi önerisi getirmişlerdir. Benzer şekilde Fricke ve Schultz (2009), uçağın turnaround performansına gecikmelerin etkisini irdelemiş ve gecikme sebeplerinden biri olarak yer hizmetleri operasyonunun tamamlanması için gerekenden daha az zaman olduğunu tespit etmiştir. Wu ve Caves' in çalışmasına benzer şekilde bir model önerisi ortaya konulmuş ve turnaround süresi için minimum bir ara zaman konulmasının gecikmeleri azaltacağını belirtmiştir. Daha önce söz edildiği üzere turnaround süresinin

optimizasyonu konusunda dünyada pek çok çalışma mevcuttur (Nugroho vd., 2012, Pestana vd., 2010, Niedringhaus, 2000).

Ek (2011), taşımacılık sektöründe hava trafik kontrolü, yer hizmetleri ve yolcu taşımacıları çalışanları üzerinde karşılaştırmalı olarak anket yöntemiyle yaptığı çalışmada yer hizmetleri çalışanlarında proaktif bir emniyet kültürünün mevcudiyetini araştırmıştır. Araştırma sonucunda emniyet kültürü hususlarını oluşturan 9 kategorinin tamamında en düşük skoru yer hizmetleri çalışanlarının aldığını, özellikle de risk algısında ve emniyetle ilgili davranışlarda diğer iki alt sektör çalışanları ile aradaki farkın açıldığını tespit etmiştir.

Kolukisa (2011), doktora çalışmasında turnaround sürecini çok ayrıntılı bir şekilde incelemiş ve Lizbon havalimanındaki yer hizmetleri kuruluşlarından meydana gelen gecikmelerin 2000 ve 2004 arası istatistiklerini kullanarak ayrı ayrı havayolu işletmesi ve kullanılan uçaklar temelinde sebebini araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda turnaround sürecine yönelik bir kritik yol önerisinde bulunsa da uçaklardaki gecikme sebeplerinin havayolu kuruluşu bazında aynı havalimanında bile değişkenlik gösterdiğini, bu sebeple de evrensel bir çözüm olamayacağını ancak her bir havayolu kuruluşu ve onun yer hizmetleri aktiviteleri hakkında konuşulması gerektiğini ve her bir havayolu işletmesine farklı çözüm önerisi getirilmesini savunmuştur.

Yer hizmetlerine yönetsel bakış açısı anlamında ender çalışmalardan biri olan Fitouri-Trabelsi vd. (2015), hareket memurlarının işlevlerini, operasyon sırasındaki aktivite düzeyini ve olası gecikmeleri tahmin etmek, süreçleri aşamalara ayırarak her bir aşama için kaynak sağlamak olduğunu belirtmiştir. Bu amaçla uçuş ekibi, hava trafik kontrolörü ve hareket memuru arasında sürekli bir iletişim olması gerektiğini savunmuş ve üçü arasında sezgisel algoritmali bir karar verme modeli olan çok birimli karar verme modeli geliştirmiştir.

Ülkemizde yer hizmetleri alanında yapılan çalışmaların sayısı havacılık sektörünün gelişmesiyle beraber gittikçe artmaktadır. Karakavuz (2014), çalışmasında yer hizmetleri kuruluşlarında görev yapan çalışanların yüksek zaman baskısı altında çalıştıklarına, operasyonun iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarından öncelikli olduğuna ve üst düzey yönetim ve yönetimin emniyet adanmışlığı sorunlarına ilişkin birtakım bulgulara ulaşmıştır.

Gündüz (2014), Bodrum, Dalaman ve Adana havaalanlarında yer hizmetleri kuruluşlarında çalışan 310 kişi üzerinde stres kaynaklarını ve baş edebilme yollarını

belirlemek amacıyla anket uygulamıştır. Araştırmada, çalışanların vermiş olduğu cevaplarda endişe temelli stres olarak iş yoğunluğu, zaman temelli stres olarak ise yapılan işin diğer aktivitelere ayrılan zamanı kısıtlamakta olduğu algısı göze çarpmaktadır.

Yılmaz (2015), Esenboğa havaalanındaki yer hizmetleri kuruluşlarında görev yapan personellerin yaş aralıkları, eğitim seviyesi, tecrübe ve havacılık eğitimleri alıp almadığı, almanın ne gibi avantajlar sağlayacağı gibi sorular yönelterek insan kaynağı profilini ve demografisini ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

Yer hizmetleri kuruluşlarının müşterileri havayolları işletmeleridir, bu açıdan bakıldığında Yaşar ve Özdemir (2016), yapmış oldukları çalışmada Antalya ve İstanbul Atatürk havaalanında, havayolu işletmeleri ve C grubu havaalanı yer hizmeti ruhsatına sahip temsil ve gözetim şirketleri çalışanlarına uyguladıkları anket yöntemi ile yer hizmetleri kuruluşlarının havayolu işletmelerine verdikleri hizmetin kalitesini ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarından biri olarak, yer hizmetleri kuruluşlarının söz verdiği zamanda hizmeti yerine getirmesi, havayolları işletmelerinin yer hizmetleri kuruluşlarının en önemli beklentisi olarak ön plana çıkmakta, bu durum ise havayolları işletmelerinin gecikmeye karşı hassasiyeti olarak nitelendirilmektedir.

Ülkemizde yer hizmetleri alanında doğrudan operasyonel hizmetleri konu alan bir araştırmaya ise rastlanmamıştır.

1.4. SINIRLILIKLAR

Bu çalışma kapsamında kaynak ve zaman kısıtlaması sebebiyle Türkiye’deki 6 havalimanında araştırmalar yapılmış, yarı yapılandırılmış görüşmeler ise hareket departmanında araştırma tarihi itibari ile fiilen çalışan veya geçmişte çalışmış olan çeşitli kademelerdeki 22 kişi ile sınırlandırılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAALANLARINDA VERİLEN YER HİZMETLERİ VE TÜRLERİ

Havaalanlarında sunulan yer hizmetlerinin, havacılık sektörünün küresel düzenleyicisi olan ICAO ‘Havaalanlarında bir uçağın varışından kalkışına kadar hava trafik hizmeti dışında uçağa verilmesi gereken hizmetlerdir’ şeklinde ifade etmektedir, (ICAO Doc 9626, 4.10-1). Ülkemizin havacılık otoritesi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, havaalanları yer hizmetleri yönetmeliği olan SHY-22’ de yer hizmetleri kuruluşları tarafından verilen hizmetleri aşağıdaki gibi ele almaktadır (SHY-22, Md. 5)

Havaalanları yer hizmetleri türleri;

- a) Temsil,
- b) Yolcu hizmetleri,
- c) Yük kontrolü ve haberleşme,
- ç) Ramp,
- d) Kargo ve posta,
- e) Uçak hat bakım,
- f) Uçuş operasyon,
- g) Ulaşım,
- ğ) İkram servis,
- h) Gözetim ve yönetim,
- ı) Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi şeklindedir.

İlgili hizmetlerin yanında, havaalanlarında hizmet verecek kuruluşları da A, B, ve C olmak üzere üç ruhsat grubuna ayırmıştır. Bir kuruluşun A grubu çalışma ruhsatı alabilmesi için; havaalanlarında SHY-22 5 inci maddede belirtilen hizmet türlerinin tamamını vermesi veya en az yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp hizmetlerini vermesi ve en az üç uluslararası trafiğe açık havaalanında teşkilatlanmış olması şartı vardır. B grubu ruhsat, 5. Maddedeki hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını kendileri için yapacak hava taşıyıcılarına her bir hizmet türü için verilecek çalışma belgelerini ifade etmektedir (SHY-22, Md.5). Diğer bir ifadeyle, B grubu ruhsat

sahibi bir kuruluş, doğrudan hava taşıyıcısına aittir ve sadece ait olduğu kuruluşa hizmet verebilir. C grubu ruhsat sahibi bir firma ise 5. maddedeki hizmet türlerinden, belirli alanlarda uzmanlık isteyen temsil, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi, ikram servis ile uçuş operasyon hizmetlerini vermeye yetkilidir.

Ticari bir havayolunun herhangi bir havaalanında ticari aktiviteye girebilmesi için, A grubu ruhsatına sahip havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarından biri ile 'standart bir yer hizmetleri anlaşması' yapmak zorundadır (SHY-22, Md. 17). Bu standart yer hizmetleri anlaşması, Uluslararası hava taşıyıcıları birliği olan ve hava taşımacılığının ticari standartlarını belirleyen IATA tarafından yayınlanmaktadır. IATA Standart Yer Hizmetleri Anlaşması, yer hizmetlerinde sunulan hizmetleri 14 ana başlık altında toplanmış, ancak 2003 yılında yenilenerek 8 ana başlık altında tekrar yayınlanmıştır (SGHA, 2004). Standard yer hizmetleri anlaşmasına (2004) göre havaalanlarına verilen yer hizmet türleri aşağıdaki gibidir:

1. Temsil, gözetim ve yönetim
2. Yolcu Hizmetleri
3. Ramp Hizmetleri
4. Yük kontrolü, haberleşme, uçuş operasyon
5. Kargo ve posta hizmetleri
6. Destek hizmetleri
7. Güvenlik
8. Uçak bakım

A grubu ruhsatına sahip bir yer hizmetleri kuruluşu, ana başlıklar içinde olmayan ancak destek hizmetleri ana başlığının altındaki uzmanlık isteyen ikram ve yakıt ikmal işleri gibi hizmetlerde taşeron kullanabilir (SGHA, Md.3). Uçak bakım ve Güvenlik hizmetleri ana başlıklarında ise, hava taşıyıcıları genellikle bu hizmeti verebilecek C grubu ruhsatına sahip uzmanlaşmış kuruluşlardan sadece ihtiyaç duyduklarında bu hizmeti talep etmektedirler. Aynı şekilde pek çok ticari havayolu, uçuş operasyon hizmetini kendisi vermektedir. Temsil, gözetim ve yönetim hizmetlerinde ise A grubu ruhsat sahibi bir kuruluş, herhangi bir havayoluna temsil hizmeti verebilir. Ancak bir hava taşıyıcısına yük kontrol, yolcu ve ramp hizmetlerini

veren bir yer hizmetleri şirketi, ilgili hava taşıyıcısına gözetim ve denetim hizmeti veremez (SHY-22, Md. 18). Yukarıda verilen hizmetlerin neler olduğuna dair açıklamalar aşağıdaki maddelerde verilmiştir.

2.1. TEMSİL, GÖZETİM VE YÖNETİM

Genellikle uluslararası alanda faaliyet gösterilen bir iş kolu olan hava taşımacılığı sektöründe yer alan pek çok kuruluş, birçok ülkede hizmet vermektedir. Her ülkenin hukuki kurallarını, havaalanlarına ödenecek ücretleri, yer hizmeti şirketleri ile yapılacak anlaşmaları gibi işleri analiz etmek hava taşımacıları için oldukça zor bir süreçtir. Bu tarz sorunları ortadan kaldırmak, araştırma maliyetlerini düşürmek, net bir muhataba sahip olmak ve sürecin daha hızlı işlenmesini sağlamak için işletmeler; IATA ve ICAO'nun belirlediği kurallar ve talimatlar doğrultusunda faaliyetlerini yer hizmetleri kuruluşlarına yaptırabilir. Bu kuruluş A grubu havaalanı yetkisine sahip bir yer hizmeti kuruluşu olabileceği gibi, bu konuda uzmanlaşmış C grubu yetki sahibi bir işletme tarafından da verilebilir. SHY YHT talimatında söz konusu hizmetler şu şekilde tanımlanmıştır: 'Talep edilmesi halinde, taşıyıcının faaliyetlerini kolaylaştırmak için teminat veya kefalet temin etmek, havalimanı işletmecileri ve yerel makamlarla irtibat kurmak, taşıyıcı hava aracının hareketleri konusunda tüm ilgili taraflara bilgi vermek, karşılıklı anlaşma gereğince havalimanı, gümrük, polis ve diğer verilen hizmetlerle ilgili ücretler, teminat ve kefalet masrafları, günlük masraflar, v.b. ödemeleri gerçekleştirmek; hava taşıyıcısı adına uçuş izni (permi) ve slot ile ilgili işlemleri yürütmek, gerekli tüm izin ve lisansların uygulanmasını, görüşülmesini ve yapılacak her bir dönemsel/operasyonel değişiklik öncesinde temin edilmesini sağlamak üzere Genel Müdürlük, havaalanı işletmecileri ve ilgili yerel makam ile irtibata geçmektir' (SHY-Havalimanları Yer Hizmet Türleri Ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları Md. 1)

2.2. YOLCU HİZMETLERİ

Yolcu trafik hizmetlerinin, yolcuların havaalanına girişinden uçağa binişine kadar, dönüşte de uçaktan inip terminalden ayrılıncaya kadar olan süreçte uluslararası kurallar ve havayolu standartlarına göre bagaj, bilet, pasaport işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılması hizmeti olarak nitelendirilmesi mümkündür (Landeghem ve Beusalinck, 2002:297). Yolcu trafik hizmetleri kapsamında, genel hizmetler, kalkış

hizmetleri, varış hizmetleri, bagaj işlemleri, havaalanı dışı bağlantılı hizmetler ve diğer nakliye araçlarıyla bağlantılı hizmetler verilmektedir. Genel hizmetler kapsamında yolcuları hava aracı kalkış veya varış saatleri hakkında bilgilendirmek, yürüme zorluğu çeken yolcular gibi özel durumlu yolculara yardımcı olmak ve gerekli işlemleri yapmak gibi hizmetler verilmektedir. Kalkış işlemlerinde ise check in işlemlerini yapmak, bu kapsamda vize ve pasaport gibi dokümanların kontrolü, yolcu bagajlarının alımı, yolculara uçaktaki koltuk numaralarının verilmesi gibi işlemler yapılmaktadır. Uçak yolcu alımına hazır olduğunda, boarding olarak nitelenen yolcuları uçağa alma işlemi de kalkış hizmetleri kapsamındadır. Arrival olarak adlandırılan varış hizmetlerinde ise gelen yolcuları kontrol noktalarından geçirerek terminal çıkışına yönlendirmek ve bagajları teslim etmek gibi işlemler yapılır (SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları Md. 4) Gelen yolcuların bagajlarının herhangi bir sebepten dolayı yolcuya hasarlı veya eksik teslim edildiği veyahut teslim edilemediği durumlarda, aksaklığı tespit etmek ve gidermek amaçlı kayıp ve buluntu eşya hizmeti de bu yolcu hizmetlerinin sorumluluğunda verilen hizmetlerdendir.

2.3. YÜK KONTROLÜ VE HABERLEŞME

Yer hizmetleri işletmeleri havayolu şirketleri adına yükleme talimatlarını, yükleme formlarını, kaptan pilota verilen yük bilgilerini load sheet olarak bilinen ağırlık ve denge formunu ve manifestolar ve ilgili belgeleri, yerel ve uluslararası kurallar veya taşıyıcının makul istekleri doğrultusunda; hazırlamak, işlemini ve dağıtımını yapmak ile bu belgeleri dosyalamak gibi hizmetleri kapsamaktadır SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları Md. 2). Uçuş emniyeti için çok önemli olan bu hizmet, havayolu işletmesinin yazılımı kullanılarak veya manuel olarak yapılabilir.

Verilen haberleşme hizmeti ise, hizmet verilen havayoluna ait uçağa ilişkin varış, kalkış, varsa gecikme, uçuş süresi gibi bilgileri uçağın ineceği diğer meydan ve ilgili birimleri bilgilendirmek amacıyla mesajlaşma hizmeti olarak nitelendirilebilir. Aynı zamanda uçağa ait yük ve yolcu bilgileri, de haberleşme hizmeti kapsamında ilgili birim ve istasyonlarla paylaşılmaktadır. Yer hizmetleri operasyonu açısından oldukça önemli bir hizmet olan haberleşme, operasyonun etkin bir şekilde yapılması ve dakikliğin sağlanması, bunun yanında gerek uçuş operasyon biriminin gerek ilgili yöneticilerin uçağın genel durumu hakkında bilgi sahibi olması için gereklidir.

Bu çalışmada konu edilen hareket hizmetlerinin büyük bir bölümünü içeren yük kontrolü ve haberleşme hizmetleri, 3. bölümde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

2.4 RAMP

Yer hizmetlerinde uçağa verilen hizmet ve işlemlerin büyük çoğunluğu bu başlık altında yer almaktadır. İniş öncesi uçağın park yerinin ayarlanması ve gerekli emniyet önlemlerinin alınması, iniş sırasında yer kılavuzluk hizmeti olan marshalling ile uçağın park ettirilmesi, yolcuların çıkışının sağlanması için gerekli emniyetlerin alınması, ihtiyaç halinde yolcuların taşınması için gerekli araçların temini, bir sonraki uçuş için uçağın iç ve dış temizliğinin yapılması, bagaj, kargo ve postadan oluşan ve kuru yük olarak tabir edilen yüklerin yüklenilmesi ve boşaltılması, yeni uçuş için yolcu alımı, atık su çekilmesi ve temiz suyun yüklenmesi, uçağın kalkış için hazırlanması, geri itme (push-back) hizmeti ve kalkış için gerekli tüm faaliyetler ramp hizmetleri olarak adlandırılır. Bunlara ek olarak, hava aracının gerekli durumlarda motorunun çalıştırılması için yardımcı güç ekipmanlarının temini, hava aracını ısıtma veya soğutma, hava aracının yer değiştirmesi, kış aylarında buzlanmaya karşı anti-icing ve de-icing gibi buzlanma önleyici ve buz çözücü faaliyetler yine ramp hizmetleri kapsamında verilmektedir. (SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları Md. 6).

Ramp hizmetlerinin hareket hizmetleri ile bağlantılı olan faaliyetleri 3. Bölümde daha ayrıntılı olarak verilecektir.

2.5 KARGO VE POSTA

Havaalanları yer hizmetlerinin kargo ve posta hizmetleri kapsamında, havayolu kuruluşu ve yer hizmetleri işletmesi arasındaki karşılıklı anlaşmaya istinaden genel kargoların, özelliği olan sevkiyatların, özel nitelikli ürünlerin kargolarının, anlaşmaya ve zamana göre kargoların depolanması, yüklenmesi ve boşaltılması için gerekli olan uygun hizmet, ekipman ve depo temini, ihraç-ithal-transfer kargoların her türlü doküman ve gümrük işlemlerinin yapılması, düzenlenmesi ve sağlanması olarak verilmektedir (SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri Ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları Md. 5)

2.6 UÇAK HAT BAKIM

Bu faaliyetler, hat bakım kontrollerini yapmak ve varsa herhangi bir olumsuzluğu uçağın seyir defterine not almak, her sefer öncesinde, günlük, haftalık ve sefer sayısına bağlı olarak bunu gerçekleştirmek olarak nitelendirilebilir. Bir olumsuzluk tespiti halinde veya uçuş ekibinin uçak seyir defterine kayıt ettiği bir arızayı gidermek ve arızanın giderilmesi durumunda da bunu seyir defterine kayıt etmek gibi işlemler arasındadır. (SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları Md. 9). Ancak ülkemizde doğrudan bu hizmeti veren A grubu yer hizmetleri kuruluşu günümüz itibari ile mevcut değildir. Yer hizmetleri şirketi, hizmet verdiği havayolu işletmesinin bir uçağında sorun olduğunda, uçak hat bakım hizmeti verme yetkisine sahip olan konusunda uzman kuruluşu havayolu işletmesinin talebi ve onayı ile uçağa davet edebilir.

2.7 UÇUŞ OPERASYON

Uçuş öncesinde operasyonel süreç için gerekli olan tüm belgelerin, hava durumlarının ve uçuş planının içinde olduğu uçuş dosyasının hazırlanmasını hava aracına teslim etme, hava trafik kontrolörlüğüne uçuş planı gönderme, güncelleme veya iptal etme, yer hizmetleri kuruluşlarına hizmet verecekleri uçağa ait ağırlık ve yakıt bilgilerini teslim etme, uçuş esnasında uçuşu izleme ve gerekli durumlarda kaptan pilota önerilerde bulunma gibi hizmetleri kapsamaktadır. (SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri Ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları m. 10).

2.8 YÜZEY (KARA) ULAŞIMI

Yer hizmeti işletmeleri ulaşım hizmetleri kapsamında, yolcu, bagaj, kargo ve postanın havaalanı ile şehir terminali ve diğer mutabakata varılmış noktalar ile havaalanı içerisinde ayrı terminallerin bulunduğu yerlere taşınması hizmetidir (SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri Ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları Md. 11)

2.9 İKRAM SERVİSİ

Yer hizmetlerinin ikram servisi maddesinde yapılacak olan faaliyetler, görev ve sorumluluklar SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları madde 4' de;

- Taşıyıcının ikram hizmetlerini veren kuruluşu ile bağlantı kurmak.
- Taşıyıcının yetkili temsilcisi tarafından yapılan isteklerle ilgilenmek.
- İkram malzemelerini hava aracına yüklemek/boşaltmak ve istif etmek.
- İkram malzemelerini hava aracı içinde bir yerden başka bir yere taşımak.
- İkram malzemelerini hava aracı ile mutabakata varılmış noktalar arasında taşımak, şeklinde belirlenmiştir.

2.10 UÇAK ÖZEL GÜVENLİK VE DENETİMİ

Yer hizmetleri işletmeleri, havayolu işletmeleri tarafından talep gelmesi halinde, havaalanı işletmecisinin sunduğu güvenlik hizmetlerine ek olarak, yolcu ve park halindeki uçaklara güvenlik hizmetleri de vermektedirler. Bu kapsamda park halindeki uçağın içinde ve dışında gerekli güvenlik önlemlerinin alınması, vize ve pasaport gibi yolcu belgelerini kontrol etme, mürettebata ve yolculara uçağa girinceye kadar eşlik etme gibi hizmetler sunulur (SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, 2017, Hizmet detayları Md. 4).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YER HİZMETLERİ KURULUŞLARINDA HAREKAT DEPARTMANI TARAFINDAN VERİLEN HİZMETLER

Ülkemizde Sivil Havacılık otoritesi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı yönetmeliğinde yapılan işleri yük kontrolü ve haberleşme başlığı altında belirtmiştir ve bu başlık altında yapılan işler ise yük kontrolü, haberleşme ve kalkış kontrol hizmetleri (DCS) olarak üç alt başlık altında toplamıştır (SHY-YHT). A grubu havaalanları ruhsatına sahip Havaş'ın resmi internet sitesinde ise yük kontrol ve haberleşme hizmetleri; yük kontrolünün sağlanması, uçuş dokümanlarının hazırlanması ve uçak hizmet koordinasyonunun sağlanması şeklinde ele alınmıştır (Havaş, 2019). Bu çalışmada, yük kontrol ve haberleşme hizmetleri; yük kontrol ve uçağa verilen hizmetlerin koordinasyonu olarak ikiye ayrılacaktır.

3.1. YÜK KONTROL

Uçaklar, üreticileri tarafından önceden kesin olarak belirlenen ağırlık ve denge limitlerinde işletilmek üzere tasarlanmıştır (G.W.H. Van Es, 2007, s.1). Herhangi bir hava taşıtının uçabilmesi için, uçağın dizaynına ve karakterine göre belirli ağırlık sınırlamaları vardır. Bu sınırlamalar; uçağın yakıtsız alabileceği maksimum ağırlık, uçağın kalkabileceği maksimum ağırlık ve uçağın inebileceği maksimum iniş ağırlığı şeklindedir (Weight and Balance Handbook, F.A.A, 2016, s. 9-10). Bu ağırlıkları herhangi birini aşmak uçuş emniyeti açısından oldukça tehlikelidir. Aynı zamanda uçak ambarlarının kompartıman adı verilen bölümlerinde de kendi içlerinde sınır ağırlıkları vardır ve bu limitlerin de aşılmaması gerekmektedir.

Uçağın operasyonel ağırlığını hesaplamak için birtakım bilgiler gereklidir. Bunlar, uçağın yapısal boş ağırlığı ile yakıt, ikram, ekip, yolcu, kargo, posta, bagaj, şirket malzemesi ve diğer ağırlıkların toplamıdır (THY Yer hizmetleri El kitabı, 2014, s.42). Bu bilgilerin ışığında uçağın ağırlığı limitlerinin dışına çıkmadığı takdirde yük planlamasına ve yolcu oturumuna geçilir.

Harekat departmanında yapılan en önemli ve yoğun işlemlerden biri olan yük planlaması, uçak kalkmadan çok önce yapıldığından dolayı aslında bir tahmin sistemidir. Bu tahminde, özellikle yolcu başına kaç kilo bagaj taşınacağı noktasında geçmiş istatistiki veriler önemli rol oynamaktadır. Günümüzde pek çok havayolu işletmesinde yük planlaması manuel bir aktivitedir ve işin yapılmasında hareket memurlarının tecrübelerine bel bağlanılmaktadır (Li vd. 2010, s. 1455-1456).

3.2 AĞIRLIK VE DENGE FORMUNUN DÜZENLENMESİ

Uçaklarda tüm cisimlerde olduğu gibi bir ağırlık ve denge merkezi vardır. Her cisim, ağırlığı kadar yere çekilir. Ancak cismin dengede durduğu bir noktası vardır. Bu nokta cismin her yerine tesir eden çekim kuvvetinin orta noktası yani ağırlık denge merkezidir (Centre of Gravity-CG) ve cisme yapılan her etki ile yeri değişen hareketli bir noktadır. Uçaklarda, kaldırıcı kuvvet uçağı havada tutan kuvvet olduğu ve bu kuvvet de yalnız kanatlarda teşekkül ettiği için denge noktası her zaman kanat üzerinde kanadın gövdeyle birleştiği eksen (chord) üzerindedir (THY Yer hizmetleri El kitabı, 2014, s. 42). Uçaktaki denge noktası her bir sefer için yolcu ve yük durumu değiştiğinden, yapılacak her bir uçuş için tek tek belirlenmelidir. Bu denge noktasını hesaplamak için, uçağın yakıtsız ancak diğer yüklerini almış şeklindeki ağırlığına, kalkış öncesindeki tam ağırlığına ve inişteki ağırlığına göre hesaplandığı ve load and trim sheet denilen ağırlık ve denge formu bulunmaktadır. SHGM Uçakla Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Operasyon Usul ve Esasları Talimatı EK -26' ya göre bir ağırlık ve denge formu aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- A) Uçak tescili ve tipi,
- B) Uçuş sefer numarası ve tarihi,
- C) Kaptan pilotun kimliği
- D) Formu hazırlayan ve kontrol eden kişilerin kimliği,
- E) Uçağın kuru operasyon ağırlığı ve buna karşılık gelen CG'si ile İndeksi,
- F) Kalkış sırasında yakıt ağırlığı ve seyahat yakıtının ağırlığı,
- G) Yakıt dışındaki tüketilen maddelerin ağırlığı,
- H) Yolcular, bagaj, kargo ve balast dâhil olmak üzere yükün unsurları,
- İ) Kalkış, iniş ve sıfır yakıtlı ağırlık,
- J) Yük dağılımı,

- K) Geçerli uçak CG konumları,
L) Ağırlık ve CG değerleri limitleri

Uçağın boş ağırlığı ve boş durumdayken sahip olduğu denge noktası uçak üreticisi ve hava taşıyıcısının ilgili uzmanları tarafından hesaplanmaktadır. Bunun dışında uçuş ekibi ve ikram ağırlıkları ve bu ağırlıkların uçakların denge noktasına etkisi hava taşıyıcılarının manuelllerinde bulunmaktadır. Her bir sefer için kargo ve posta ağırlıkları, havayolu taşıyıcısının veya onun adına hizmet veren yer hizmetleri kuruluşlarının kargo departmanlarından gelen bilgi akışı ile sağlanmaktadır. İlgili sefer için check in in kapanmasıyla beraber uçakta seyahat edecek yolcu figürü netleşir. Yolcu ağırlıklarını hesaplamak için aşağıdaki Tablo 1 kullanılır (SHT OPS 1, Md. 131)

Tablo 1: Yolcu ağırlıkları tablosu, - Kaynak: SHT OPS 1, Md, 131-b

YOLCU KOLTUĞU	20 ve daha fazla		30 ve daha fazla
	Bay	Bayan	Tümü Yetişkin
Tatil amaçlı tarifersiz uçuşlar haricindeki tüm uçuşlar	88 kg	70 kg	84 kg
Tatil amaçlı tarifersiz uçuşlar	83 kg	69 kg	76 kg
Çocuklar	35 kg	35 kg	35 kg

Yükleme planının hazırlanmasıyla beraber, uçaktaki kuru yükün ambardaki kompartımanlara dağıtılmasından sonra, check in işlemleri ile uçaktaki yolcu ağırlıkları hesaplanır ve yolcu oturumu düzenlenip ağırlık ve denge formun üzerinde dengeye olan etkisi hesaplanmaktadır. Bu noktada check in başlamadan önce, özellikle tam kapasite ile uçmayan uçaklarda yolcularının çoğunluğunun uçağın en önünde veya en arkasında toplanmalarının önüne geçmek için bu koltuklar bloke edilir, gerek görülürse yolcu oturmasına izin verilmektedir. Zira uçağın denge noktası kanatların gövdeyle birleşim yeri olduğundan, bilindiği üzere denge noktasından uzaklaştıkça dengeye olan etki artar prensibine istinaden buralara oturan yolcuların dengeye etkisi daha fazla olmaktadır. Özellikle yolcuların uçağa girdiklerinde diledikleri koltuğu seçme özgürlüğüne izin verilen uçuşlarda, büyük ağırlık merkezi hataları oluşabilmektedir. Her ne kadar çoğu durumda yolcuların makul olarak homojen bir düzende oturmaları

beklenebilirse de, aşırı önde veya arkada koltuk seçiminin çok büyük ve kabul edilemez ağırlık merkezi hatalarına yol açması ihtimal dahilindedir (SHT OPS 1- j rev 01, md. 9).

Son olarak uçağa alınan yakıtın de denge üzerine ciddi etkisi bulunmaktadır. Örneğin Airbus A350 uçaklarında uçağın yakıt kapasitesi 165.000 litre veya 108.000 kg' dır (AIRBUS A350, 2019). Yakıtın ağırlığının dengeye olan etkisi de hesaplandıktan sonra, ağırlık ve denge formunda uçağın yakıtsız, kalkış ve inişteki tam yüküne göre denge noktaları belirlenir ağırlık ve denge formunun düzenlenmesi imzalar hariç tamamlanmaktadır. Ağırlık ve denge formunda üç imza olması gereklidir. Ağırlık ve denge formlarını hazırlayanın ismi form üzerinde yer almalıdır. Yükün ve dağılımının ağırlık ve denge formuna uygun olduğunu kontrol edenin ismini yazıp imzalayarak teyit etmesi gereklidir. Bu konuda eğitim almamış hiçbir personel tarafından ağırlık ve denge formu doldurulamaz. Ayrıca ağırlık ve denge formunun kaptan pilot tarafından kontrol edilip imzalanarak teslim alınması zorunludur (SHT OPS 1- j Rev 01, md. 132).

Ağırlık ve denge formunun hazırlanması, günümüzde genellikle bilgisayarlar üzerinden yapılmaktadır. Bazı havayolu işletmelerinde ise doğrudan kaptanlar tarafından hazırlanmaktadır. Ancak ülkemizdeki havayolu kuruluşlarına bakıldığında, yerleşik uygulama hareket departmanı tarafından ilgili havayolu işletmesinin yazılımı kullanılarak hazırlanması şeklindedir. Yer hizmetleri şirketi, hizmet verdiği havayolu işletmesinin DCS (Departure Control System) denilen kalkış kontrol sistemine erişimi üzerinden bu hizmeti sağlayabilir. Ancak özellikle büyük havalimanlarında bir yer hizmeti pek çok farklı havayoluna hizmet vermektedir. Bu nedenle her bir havayolunun DCS' ine erişim imkanı olmayabilir veya bu sistemler çeşitli sebeplerle devre dışı kalabilir. Bu durumlarda ağırlık ve denge formunun manuel olarak hesaplanması gerekir. Aşağıdaki Şekil 1 manuel bir ağırlık ve denge formu örneğidir (ahm.thy, 2019).

TURKISH AIRLINES										07 July 2017		LOAD and TRIM SHEET		189 seat		B737-800W	
Originator: Recharge LWB / ITWB Initials: L D M Flight: A/C Registration: Version: Crew: Date:										Weight Variants: MTOW= 79015 kg MLW= 66088 kg MZFW= 62459 kg							
BASIC WEIGHT COCKPIT CREW & BAG + CABIN CREW & BAG + PANTRY + DRY OPER. WEIGHT = TAKE-OFF FUEL + OPERATING WEIGHT = ALLOWED TRAFFIC LOAD =										FWD 11 ROWS MAX: 63 PAX MID 10 ROWS MAX: 60 PAX AFT 11 ROWS MAX: 66 PAX INDEX FORMULA: $W \times (\text{Harm} - 658.3)$ 35000 + 45 * Aft Cargo compartment max cumulative load limit is 10694lb equals to 4850kg							
Dest: NO OF PAX CAB. BAG. DISTRIBUTION WEIGHT REMARKS M F CH INF BAG. TOTAL 1 2 3 4 0 cabn PAX C: Y C: Y										BASIC INDEX: 0 10 20 30 40 50 60 70 80 INDEX SERVICE ZONES: F, G, G DRY OP. INDEX: 0 10 20 30 40 50 60 70 80 INDEX PAX CABIN COMPART: FWD PAX 5 PAX, MID PAX 60 PAX, AFT PAX 5 PAX CARGO COMPART: 1 max 888 KG 200 kg, 2 max 2670 KG 200 kg, 3 max 4086 KG 200 kg, 4 max 763 KG 200 kg FUEL INDEX: 0 10 20 30 40 50 60 70 80 INDEX AIRCRAFT % CG (% RC): 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32							
TOTAL TRAFFIC LOAD Dry-Operating Weight + ZERO FUEL WEIGHT TAKE-OFF WEIGHT LANDING WEIGHT										ALLOWED TRAFFIC LOAD UNDERLOAD BEFORE LMC = LMC TOTAL +/- NOTES: LAST MINUTE CHANGES DEST Specification U/gyl WEIGHT INDEX BALANCE SEATING APPROVED BY: APPROVED BY: TOTAL PASSENGERS:							
This Load & Trim sheet will be valid for: TC-JFC										Ideal Trim Line: 4000kg@44index / 79000kg@55index / 79015kg@55index Rev0							

Şekil 1: Ağırlık ve denge formu örneği. Kaynak: ahm.thy.com

Harekat memurlarının görevlerinden biri, daha önce söz edildiği üzere uçağın ağırlığını ve ağırlık merkezini hesaplamaktır. Harekat memurları, bu amaçla öncelikle yük ve yolcu bilgilerini ile yakıt bilgilerini ilgili birimlerden alır ve kuru yük dağılımını yaparak yükleme planını oluşturur. Daha sonra kuru yük, yolcu ve yakıt bilgileri kesinleştikten sonra yukarıda bahsi geçen ilgili hesaplamaları yaparak load sheet olarak nitelendirilen belgeyi üretmek suretiyle uçağın ağırlığını ve denge noktasını hesaplamış olur. En sonunda geliş ve gidiş mesajlarının iletilmesi sağlar (MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Harekat Memuru, Resmi Gazete, 19.03.2015, 29300 Mükerrer). Bu mesajlar, harekat departmanı içinde diğer uçakların geldiği meydanlardan alınan ve diğer meydanlara gönderilen kısa ancak oldukça önemli bilgileri içermektedir. Harekat

departmanı tarafından pek çok mesaj takip edilse de, en sık kullanılanlar hareket mesajı olan MVT, uçaktaki yük ve yolcunun dağılımını gösteren LDM veya CPM, özel durumlu yolcu bilgisini gösteren PSM' dir (Kolukısa, 2011, s. 49)

3.3 YÜK PLANLAMASI İLE AĞIRLIK VE DENGE FORMUNUN UÇUŞ EMNİYETİ AÇISINDAN ÖNEMİ

İyi bir yük planlaması, uçağın dengeli bir şekilde uçuşmasına ve bu nedenle emniyetli bir uçuşun yanı sıra daha az yakıt tüketimine katkı sağlar. Aynı şekilde doğru bir yük planlaması uçağın gittiği istasyonda daha kısa sürede yüklerin boşaltılmasını sağlayarak operasyonel etkinliğin sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Li vd. 2010:1455). Uçağın ambarında giden ve kuru yük denilen kargo, posta ve bagajların yerleştirilmesinin uçağın denge noktasının, diğer bir ifadeyle ağırlık merkezinin hesaplanmasında önemli bir etkisi vardır. Ancak en önemli kriterin ağırlık merkezinin limitler içinde olmasının gerekliliğine rağmen, yük planlaması yapılırken başka faktörler de göz önüne alınmalıdır. Örneğin ticari uçaklarda, uçak henüz boş iken arkadan yüklenmeye veya inişten hemen sonra önden boşaltılmaya başlanması halinde uçak geriye doğru şaha kalkabilir (Şekil 2).



E

Şekil 2- Yanlış operasyon sonucu uçağın kuyruk tarafının yere vurmaları
kaynak: <http://www.albiladdailyeng.com/>

unun

yanında operasyonel gerekliliklerden ve yolcu memnuniyetinden dolayı, seferin varış istasyonunda bagajların kargoya göre daha çabuk indirilmesi gerekmektedir. Bu durumda, bagajların kapılara yakın şekilde yüklenmesi ticari anlamda da önem kazanmaktadır. Aynı şekilde tehlikeli maddelerle ilgili çeşitli kısıtlamalar ve kurallar da yük planlamasını belirleyen başlıca etmenlerdir.

Ağırlık ve denge formu düzenlenirken limitlerin aşılması veya yanlış düzenlenmesi durumunda uçuş emniyetinin olumsuz etkilenmesi mümkündür. Örneğin uçağın ağırlık merkezinin belirlenmiş limitlerin dışına çıkıp çok fazla arkada oluşması durumunda, uçuş kontrol yüzeyleri devre dışı kalıp uçak kontrol edilemez hale gelebilir. Kalkış anında uçak burun kaldırdığında kuyruk tarafı yere sürtebilir. Ağırlık merkezi limit dışı olarak çok fazla önde çıkması durumunda, uçağın yükselmesi ve alçalmasını sağlayan elevatör yeterli gücü sağlayamayabilir (G.W.H. Van Es, 2007, s.10).

Aynı şekilde yüklerin belirtilen maksimum ağırlık limitlerini aşması da uçağa yapısal zarar verebilir. Örneğin maksimum iniş ağırlığının üzerine çıkıldığında iniş takımları yere dokunduğunda ağırlığı kaldıramayarak zarar görebilir. Uçakların kalkışta ağırlık limitlerinin dışına çıkılmasına rağmen kalkışı tamamlayacak şekilde dizayn edilmiştir ancak herhangi bir kısa pistten kalkış gerektiğinde veya motorların birinin performansının bozulduğunda uçak ciddi bir tehlikeye girebilir (G.W.H. Van Es, 2007, s. 1).

Geçmişte denge noktasının yanlış hesaplanmasından ve yük limitlerinin aşılmasından dolayı pek çok kaza yaşanmıştır. Sadece Amerika’ da 1998- 2013 yılları arasında denge noktası ve ağırlık limiti kaynaklı, irili ufaklı 266 uçak kazası yaşanmıştır (Boyd D., 2016, s. 21).

30 Haziran 1997 yılında Emirates havayollarına ait bir uçak, Paris’in Charles De Gaulle havalimanında kalkış sırasında kuyruğunu yere vurmuştur. Bunun üzerine kaptan pilot kalkışı durdurmuş ve daha sonra yapılan kontrollerde uçağın kuyruğunun zarar gördüğü anlaşılmıştır. Soruşturma sonucunda, uçağa hizmet veren hareket memurunun uçağın boş ağırlıkta olan ağırlık merkezini bilgisayardaki sisteme girerken 52.7 indeks olarak girmesi gerekirken 2.7 indeks olarak girdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla kaptana bildirilen denge noktasıyla gerçekteki denge noktası arasında büyük fark olduğu, gerçekteki dengenin arka taraftan limit dışına çıktığı tespit edilmiştir (BEA, 1997).

Bir başka örnekte, NLR uçuş emniyeti veri tabanından aktarıldığına göre, 12 Mart 1950 yılında kalkıştan hemen sonra pilot, uçuş yüksekliğini korumak için motorlara biraz daha güç vermiş, daha sonra gücü tam arttırmasına rağmen uçak kaldırma gücünü kaybetmiş ve sağ tarafına doğru dönerek yere çakılmıştır. Yapılan soruşturma sonucunda uçağın yanlış yüklenmesi sebebiyle uçak arka taraftan limit

dışına çıktığı tespit edilmiştir. Uçaktaki 83 kişiden 80'i hayatını kaybetmiştir. (G.W.H. Van Es, 2007, s. 1).

3.4. UÇAĞA VERİLEN HİZMETLERİN KOORDİNASYONU VE TURNAROUND KAVRAMI

Ticari uçakların havalimanlarına gelişlerinde ve gidişlerinde, yolcu ve uçağa pek çok hizmet sağlanmaktadır. Bu hizmetler terminal tarafında ve apron yani hava tarafında verilmektedir. Harekat departmanının görevlerinden biri olan uçağa verilen hizmetlerin koordinasyonu olduğundan, çalışmada apronda uçağa verilen hizmetlere ve bu hizmetlerin neler olduğunu açıklamak amacıyla turnaround kavramına odaklanılmasında yarar görülmektedir. Harekat departmanının en önemli işleri arasında bulunan uçağa verilen hizmetlerin koordinasyonu ve harekat memurlarının bu kapsamında yaptığı işler, turnaround süreci ile birlikte verilecektir.

Havacılıkta turnaround, uçağın havalimanına indikten ve tamamen durduktan sonra takoz konmasıyla başlayan, uçağın push back operasyonundan hemen önce takozların alınmasıyla biten zaman aralığında verilen hizmetler olarak adlandırılabilir (Alonso, 2014, s. 27). Bu zaman aralığında verilen hizmetler genellikle şu şekildedir:

Yolcunun uçaktan inmesi (deboarding): Uçaktan yolcunun inmesi işlemidir. Uçağın büyüklüğüne, park ettiği pozisyona ve havalimanının niteliğine göre bu işlemin yapılışı değişkenlik gösterebilir. Bazı havalimanlarında park pozisyonuna göre değişmek ile beraber, terminale bağlanan körük şeklindeki köprülerle yapıldığı gibi, bazı havalimanlarında merdivenle yapılmaktadır. Bazı uçakların kendisine ait merdivenleri de olabilmektedir, bu durumda yer hizmetlerine ait merdiven yanaşmaz. Uçak açık pozisyona yanaştığında deboarding merdivenle yapılır ve yolcuları terminale götürmek için otobüsler kullanılır (Kolukısa, 2011, s. 59).

Harekat memurlarının bu aşamadaki görevi yolcunun boşaltılmasını koordine etmektir. Bu amaçla kargo ve yolcu ile ilgili evrakları kabin amirinden teslim alır, özel durumlu yolcular için gerekli ekipmanları temin eder ve ilgili birimlerle iletişim halinde olur (MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Harekat Memuru, Resmi Gazete, 19.03.2015, 29300 Mükerrer).

Elektrik ve Air condition hizmetleri: Uçağa yerdeki sistemlerin çalışmasını sağlayan elektrik ve uçak kabinine temiz hava sağlayan, ısıtan veya soğutan air

condition hizmetleri de verilir. Her ne kadar uçaklarda elektrik ve havayı sağlayan yardımcı bir güç ünitesi (APU) var ise de, uçak yerdeyken APU kullanmak çok yakıt harcadığı için pahalı bir çözümdür. Bu sebeple havayolu işletmeleri bu hizmetler için genellikle yerden destek alır. Uçaklar köprüye yanaşmış ise, köprüde sabit olan elektrik kablosu ve havayı ileten boru uçağa bağlanır. Bu durumda bu hizmetleri havaalanı işleticisi verir ve bu hizmetler için havayoluna fatura keser. Ancak, köprüye yanaşılmayan durumlarda elektrik ve air condition hizmetlerini yer hizmetleri yer destek ekipmanları vasıtasıyla bu hizmetleri kendisi verir. Genellikle elektrik uçağın gelişinde bağlanmasına rağmen, turnaround sürecinin herhangi bir safhasında bu hizmetler verilebilir.

Harekat memurlarının bu aşamadaki görevi elektrik sağlama ünitesinin bağlanmasını koordine etmektir. Bu amaçla elektrik üreten ünitenin uçağın park edeceği pozisyonda hazır olmasını ve pilotun istemesi durumunda bu ünitenin uçağa bağlanmasını sağlar (MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Harekat Memuru, Resmi Gazete, 19.03.2015, 29300 Mükerrer).

Kuru yüklerin (kargo, posta, bagaj) boşaltılması ve yüklenmesi: Yer hizmetleri kuruluşlarının verdiği önemli hizmetlerden biri olan kuru yüklerin uçaktan boşaltılması ve gidecek yüklerin uçağa yüklenmesi, çok sayıda kaynak ve personel gerektirmektedir. Yükler, uçak tipine göre bulk denilen elle veya ULD denilen konteyner ve paletle yüklenip boşaltılır. Yükleme çeşidine göre yükleme konveyör ve/veya high loader denilen konteyner palet yükleme aracı kullanılır (Padrón Astorga, 2014, s. 9). Yükleme esnasında bagajların kargoya ve postaya göre öncelikli teslim edilmesi gerektiğinden kapıya yakın, bir diğer ifade ile kargo ve postadan sonra yüklenmelidir. Havayolu işletmesinin uçuş sınıfına göre değişmekle beraber, bagajların da kendi arasında transfer, business class, VIP bagajları gibi kendi aralarında önceliklendirilmeleri ve buna göre yüklenmeleri gerekebilir.

Harekat memurları kuru yüklerin boşaltılmasını sağlamak, yükler boşaltıldıktan sonra da gidiş seferine ait kuru yüklerin yüklenmesine nezaret etmekle sorumludurlar. Kuru yükler boşaltılırken, uçağın geldiği havalimanından gelen yük mesajları ile uçaktaki yükü karşılaştırarak bir uygunsuzluk tespit edilmesi halinde ilgili birimlere rapor ederler. Tüm yükler boşaltıldıktan sonra da uçaktan indirilmeyen yük kalmadığının teyidini alırlar. (MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Harekat Memuru, Resmi Gazete, 19.03.2015, 29300 Mükerrer). Kuru yüklerin yükleme aşamasında ise

yüklemeye nezaret ederler. Bu amaçla kuru yüklerin, yükleme planına ve uluslararası havacılık kurallarına uygun şekilde yüklendiğini kontrolünü sağlamakla yükümlüdürler.

Temizlik hizmetleri: Turnaround sırasında kabin temizliği hizmetinde çöpleri boşaltma işlemi standart olarak verilir. Bunun dışında ilgili havayolunun talebine ve turnaround çizelgesindeki zamana göre, koltuk cepleri, kemerler, elektrik süpürgesi, yastık ve battaniye değişimi, tuvalet temizliği vb. temizlik hizmetleri verilebilmektedir (Norin vd., 2009:4). Turnaround sırasında çok derin bir temizlik yapılması zordur. Derin temizlikler havayolu kuruluşunun bakım ekipleri tarafından ayrı olarak planlanır.

Harekat memurlarının bu aşamadaki görevi kabin temizliğinin yapılmasını koordine etmektir. Bu amaçla yolcuların uçaktan inmesini müteakip kirli uçağın temizletilmesi için temizlik birimini uçağa çağırır ve temizlik işlemi bittikten sonra uçağın temizliğini kontrol eder (MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Harekat Memuru, Resmi Gazete, 19.03.2015, 29300 Mükerrer).

Temiz su yüklenmesi, atık suların çekilmesi hizmeti: Uçağın geliş seferinden kalma atık sularının çekilmesi ve gidiş seferi için temiz su yüklenmesi gerekir. Bu süreçler için özel olarak üretilmiş iki ayrı araç vasıtasıyla bu hizmetler sağlanır (Fitouri-Trabelsi, S., 2013, s. 18). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu iki hizmet uçağın altındaki yer kısıtlaması sebebiyle emniyet ve hijyen açısından aynı anda yapılamaz. Ancak hangisinin öncelikli olduğunun sıralaması önemli değildir, turnaround esnasında herhangi bir zamanda da yapılabilir ve diğer verilen hizmetleri de etkilemez. Bu hizmetlerin her bir sefer için yapılması zorunluluğu yoktur, örneğin uçağın uçuş süresi kısa ise ve uçakta yeterli su var ise uçuş ekibi temiz su talep etmeyebilir.

Harekat memurlarının bu aşamadaki görevi gerekli olan temiz suyun temin edilmesi ve uçaktaki atık suyun tahliye edilmesi için ilgili birimlerle koordinasyonu sağlamaktır (MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Harekat Memuru, Resmi Gazete, 19.03.2015, 29300 Mükerrer).

İkram Hizmetleri: Havayollın ikram politikalarına ve uçuş süresine göre yiyecek ve içecek olarak çeşitli ikram malzemeleri yüklenmektedir (Padrón Astorga, 2014:7). İkram malzemeleri, güvenlik sebeplerinden dolayı genellikle havalimanı sınırları içerisindeki tesislerde üretilir. Uçak kabinlerine trolley adı verilen ve kabin içindeki koridorlara uyacak şekilde üretilmiş tekerlekli kasalar halinde getirilir ve kasasını kaldırma özelliği olan kamyonetlerle yüklenir. İkram yüklemesi sırasında daha önceden kullanılmış veya boş olan trolleyler de uçaktan indirilir. İkram hizmetleri

genellikle havayolunun kendi bünyesi içindeki ilgili departman veya bu işte uzmanlaşmış tedarikçiler tarafından sağlanır.

Harekat memurlarının bu aşamadaki görevi ikram ünitesinin zamanında uçağa gelmesini takip etmek ve ikram malzemesinin eksiksiz yüklenmesini sağlamaktır

Yakıt alımı: Uçakların uçuşu için gereken yakıt iki şekilde alınır. Birincisi uçağa yanaşan tankerlerle yakıt verilir. İkincisi ise Havaalanının mimarisi müsait ve uçaktaki sistem de uygun ise hidrant denilen, yakıtın aprona yer altından iletiildiği ve uçak park pozisyonlarının altında kapakları bulunan sistemdir. Bu iş için özel olarak tasarlanmış bir kamyon önce uygun borularla hidrant kapağına bağlanır, daha sonra da başka bir boru ile uçağa bağlanır ve yakıtı doldurur. Yakıt alımı tehlikeli bir operasyon olduğundan pek çok kural konmuştur. Öncelikle yakıt alımında herhangi bir acil durum çıkma ihtimaline karşılık, yakıt aracının manevra yapabilmesi için önünün mutlaka boş bırakılması gerekmektedir (Norin vd., 2009. S. 4). Uçakta yolcuların bulunduğu, uçaktan indiği veya bindiği esnada uçağa yakıt verilemez. Sadece çok gerekli durumlar için, örneğin itfaiyenin hazır bulunması gibi tedbirler alınarak belirli koşullar altında yakıt aktarımına izin verilebilir (SHT OPS 1, Md. 131). Yakıt alımını sağlayan kuruluşlar, ikram hizmetlerinde olduğu gibi doğrudan yer hizmetlerine bağlı olmayıp, bu konuda uzman olan tedarikçilerdir.

Harekat memurlarının bu aşamadaki görevi yakıt tankerinin yakın çevresini teçhizattan arındırmak, uluslararası kurallara uygun şekilde yakıt alımının verildiğini sağlamak ve uçağın yakıtını kaptan pilotun istediği miktara göre alınmasından emin olmaktır. (MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Harekat Memuru, Resmi Gazete, 19.03.2015, 29300 Mükerrer).

Uçağa yolcu alımı (Boarding): Boarding check-in yapmış yolcuların uçağa binmesi işlemidir (Jaehn, Neumann 2015, s. 340). Uçağa yolcunun alınmadan önce kabin içerisinde temizlik ve ikram yüklemesi işlemlerinin tamamlanması, yakıt alımının bitmesi gerekmektedir. Uçaktan uçuş ekibi dışında herkes çıktıktan sonra kabin ekibinin uçakta bir güvenlik taraması yapması gerekmektedir. Bu güvenlik taramasında koltuk ceplerinden baş üstü dolaplarına, tuvaletlerden kokpite kadar her yer unutulmuş bir eşya veya şüpheli bir durum olasılığına karşı aranır. Bu tarama yapılmadan boarding başlatılamaz. Güvenlik taraması olumlu sonuçlandığında kaptan ve kabin amiri boarding için hazır olduklarını harekat memuruna bildirir. Harekat memuru da eğer istasyon açısından herhangi bir engel yoksa yolcu alımını başlatır. Boarding, deboarding

maddesinde belirtildiği gibi merdiven ile alındığında otobüs veya köprü vasıtasıyla yapılır.

Harekat memurlarının bu aşamadaki görevi tüm yolcu alımı için tüm hazırlıkların yapıldığından emin olunmasını müteakip yolcu alımını başlatmaktır. Bu amaçla, seferi geciktirecek bir olumsuzluk yok ise, yolcu hizmetleri departmanına ve operasyon merkezine uçağın yolcu alımı için hazır olduğu bilgisini verir. Yolcu alımı sırasında ise yaşanabilecek sorunları ilgili birimlere iletip çözüme kavuşturmakla sorumludur. Boarding tamamlanıp, yolcu hizmetleri memurunun verdiği sayı ile kabin içindeki yolcu sayımının eşit olduğundan emin olduktan sonra, gerekirse son dakika değişikliği¹ konusunda kaptanı bilgilendirir (MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Harekat Memuru, Resmi Gazete, 19.03.2015, 29300 Mükerrer).

Tüm yolcunun uçağa bindiğinden emin olunduktan sonra, uçaktaki kuru yüklerin yüklenmesi bitmiş ve ambar kapılarının kapatılmış ise, kaptan pilot ağırlık ve denge formunu imzalar ve uçağın yolcu kapısı da kapatılır. Harekat memurunun aşağıya inmesini müteakip, uçağa bağlı olan köprü veya merdiven uçaktan ayrılır.

Harici takat, Push Back, Deicing: Uçaklar, özellikle metropol havalimanlarında köprüye bağlanabilmek için dikey şekilde yanaşır. Açığa, yani köprü olmayan pozisyonlara yanaştığı zamanlarda bile yer hizmetleri kuruluşunun uçağa hizmet verebilmesi için çoğu durumda yine dikine yanaşması gerekir. Uçak tüm yük ve yolcusunu aldığı anda geriye doğru çıkarılması gerekir. Bu operasyona push back denir. Bazı havalimanlarında uçak terminale paralel şekilde yanaşır, bu durumlarda push back yapılmaz.

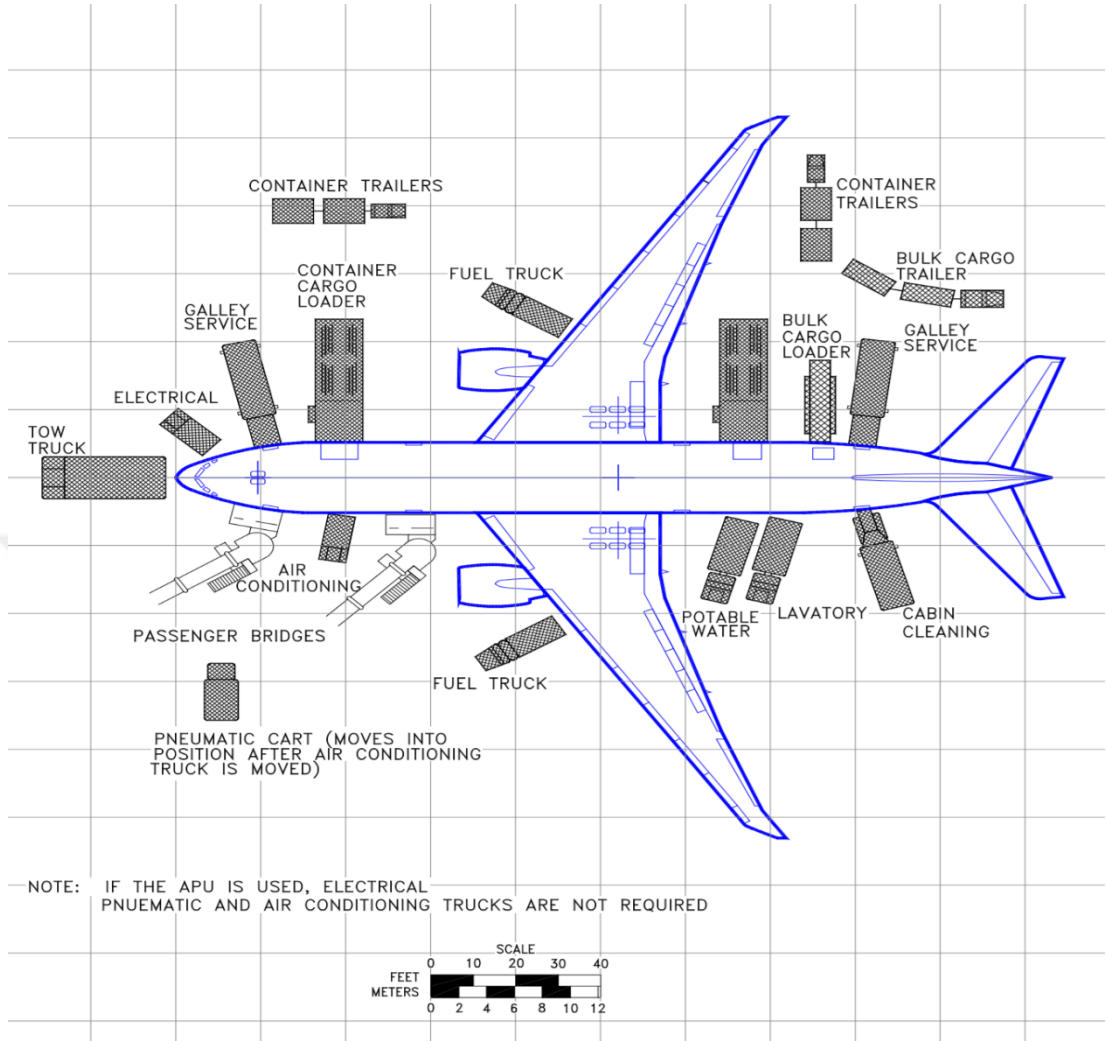
Push back yapılmadan önce harekat memuru, ground check denilen, uçaktaki tüm kapıların nizami şekilde kapalı olduğunun ve yerde motor çalıştığında zarar verebilecek herhangi bir madde olmadığı kontrolü mutlaka yapılmalıdır. Uçaktaki yardımcı güç ünitesi (APU) arızalı olduğunda, motorun çalıştırılması için gerekli olan havayı sağlayan harici takat ekipmanı ile motora ilk hareketi vermek için harici takat (ASU) bağlanır. Arızalı değil ise, standart sürece devam edilir. Ground Check tamamlandıktan sonra harekat memuru kokpit ve yer arasındaki bağlantıyı sağlamak üzere kullanılan ve uçağa bağlanan kulaklığını takar, kaptanla temas kurduktan ve

¹ Son dakika değişikliği (last minute change – LMC), check in' den geçmiş bir yolcunun uçağa gelmemesi veya load sheet üretildikten sonra check in den geçmesi durumunda ağırlığa ve indekse etkisinin toplanıp veya çıkartılarak load sheet üzerinde gösterilmesidir (THY Yer Hizmetleri El Kitabı, 2014, s. 82)

uçağa frende olduğundan emin olduktan sonra da takozun çıkarılması için işaret verir. Takozun alınması (off block), aynı zamanda turnaround süresinin ve hizmetlerinin tamamlandığı anlamına gelir.

Push back operasyonu, uçağa towbar denilen bir demirle bağlanan traktör veya bunun için özel olarak üretilmiş araçlarla yapılır (Fitori-Trabelsi, 2013, s. 20). Bu esnada uçağın iniş takımlarına, kokpitten olası bir müdahaleyi engelleyen bir by pass pimi takılır. Harekat memuru, uçağın arkasında motor çalıştırılmasına veya push back için engel teşkil eden bir durum olmadığını kontrol ve teyit için kulaklık vasıtasıyla kaptanla iletişim halinde olur, aynı zamanda araç sürücüsü ile koordinasyonu sağlar. Push back tamamlandıktan ve uçağın motorları çalıştırdıktan sonra, kaptan pilotun işareti ile harekat memuru by pass pimini çıkararak ve uçaktan uzaklaşırken kaptana pimi gösterir. Bu şekilde yer hizmetleri operasyonu sadece kış koşullarında alınan ve uçağı buz ve kardan arındırma işlemi olan deicing işlemi (Padrón Astorga, 2014, s. 23) dışında ilgili sefer için tamamlanır.

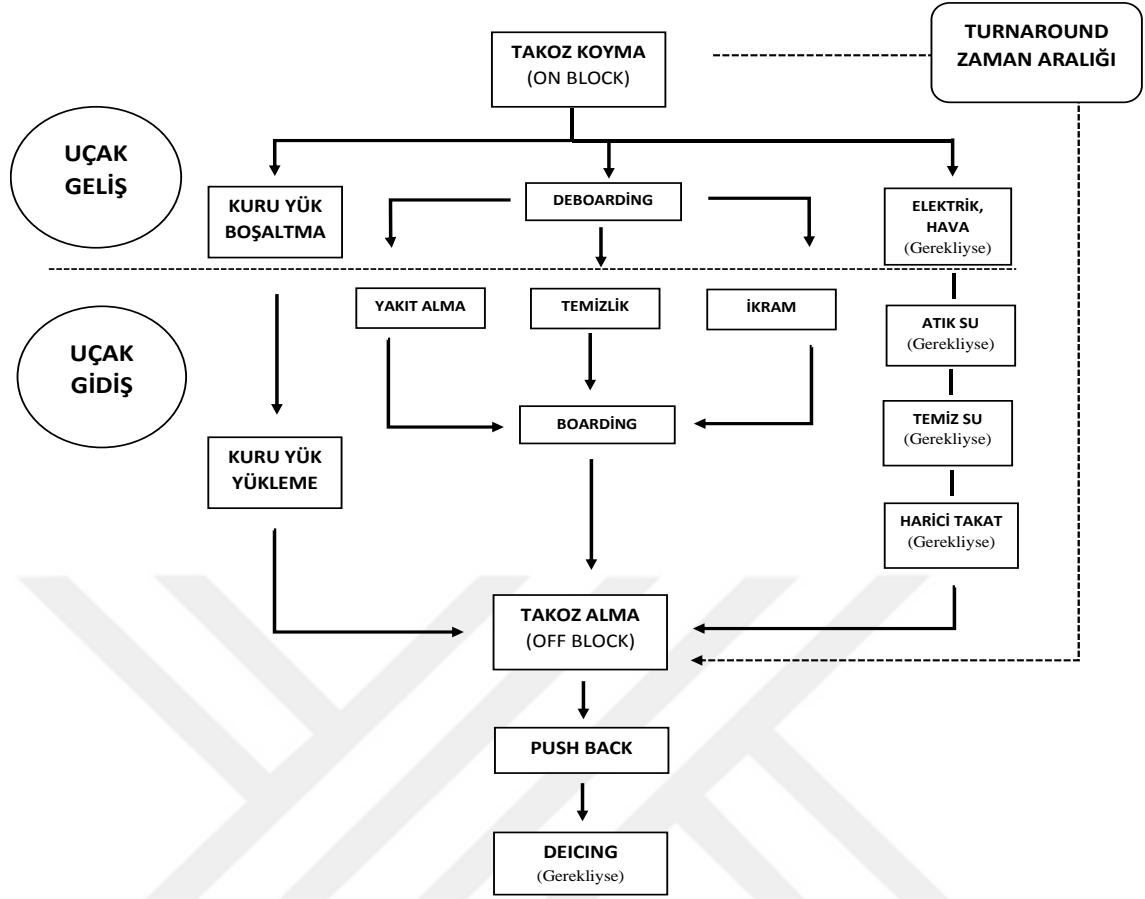
Turnaround sürecinde, çok çeşitli araçlar ve ekipmanlar hizmet vermektedir. Uçağı hazırlamak için ihtiyaç duyulan araç ve ekipmanların uçak etrafındaki Boeing 777 için yerleşimine Şekil 3 örnek olarak verilebilir (Boeing, 2009)



Şekil 3: Uçak hizmeti düzenlemesi- Boeing 777 için karakteristik yer hizmetleri operasyonu Kaynak: Boeing

3.5. TURNAROUND OPERASYONUNUN ZAMAN SÜRECİ

Turnaround sürecinde, bazı hizmetler aynı anda verilebilir, bazılarının başlaması için bir başka hizmetin bitmesi gerekebilir. Örneğin, yakıt ve ikram hizmetlerinin yerleşimi farklı yerde olması ve temizlik de kabin içinde yapılmasından dolayı, deboarding bitmesi durumunda bu üç hizmet aynı anda yapılabilir. Ancak yakıt ve temizlik bitmeden yolcu alınamaz. Turnaround süreci hizmetleri ve zaman aralığı Şekil 4’ de gösterilmiştir.



Şekil 4: Turnaround operasyonu süreci ve zaman aralığı

Şekil 4' te görüldüğü gibi, elektrik, hava, temiz su ve atık su hizmetleri operasyonun herhangi bir anında verilebilir. Bu hizmetler, çoğu zaman kabin veya kokpit ekibinin istekleri doğrultusunda verilir. Örneğin bir uçakta sadece temiz su gerekli iken bir diğerinde hem atık su hem de harici takat gerekebilir. Uçuş ekibinden talep olmadığı takdirde söz konusu hizmetler temin edilmez.

Push back ve ihtiyaç duyulduğunda deicing hizmetleri ise uçağın turnaround operasyonuna dahil olmasına rağmen turnaround zaman sürecine dahil değildir. Daha önce de belirtildiği gibi, turnaround uçağın gelişinde takoz konma (on block) ve uçağın gidişindeki takoz alma (off block) arasındaki zaman aralığında verilen hizmetlerdir (Fitori-Trabelsi, 2013, s. 23).

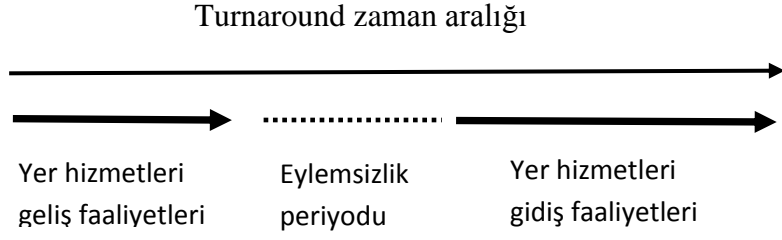
Turnaround zaman aralığının ne kadar olacağı çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Uçağın Kapasitesi: Yük ve yolcu kapasitesi daha fazla olan uçaklar daha uzun turnaround süresine ihtiyaç duyar. Örneğin, Airbus manuellere göre dar gövdeli A320 için minimum turnaround süresi 23 dk, geniş gövdeli A340 için

ise 43 dakikadır. Bu uçaklarda geliş seferlerinde ısınan frenlerin soğuması 20 dakika civarında olduğundan bu sürelerin hesaplanmasında fren faktörünün göz önünde bulundurulduğunu belirtmek mümkündür (Fitori-Trabelsi, 2013, s. 24).

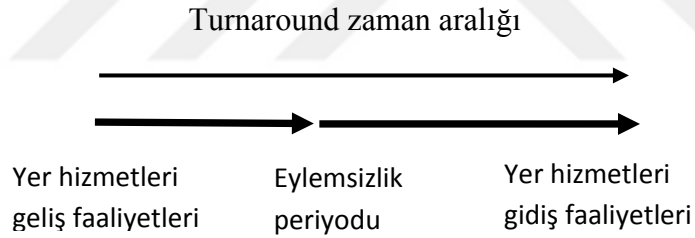
- Uçuş süresi: Kısa süreli uçuşlarda, özellikle bölgesel seferlerde çok sık frekansta ve çok kısa sürelerde turnaround operasyonu gerçekleştirilir. Uzun uçuşlarda turnaround süresi, uçuş öncesi hazırlıklarda ve özellikle yakıt ve ikram yüklemelerinde daha fazla zamana ihtiyaç duyulduğu için daha uzun olmaktadır. Aynı şekilde bazı ülkelerde, uluslararası ticari uçuşlarda turnaround süresinin uçağın tipine bakılmaksızın belirli bir dakikanın altına düşmeyeceği koşulu yerel otoriteler tarafından getirilmiştir
- Havayolu stratejisi ve uçuş planlaması: Farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisi (Porter, 1980, s. 35) güden şirketlerin turnaround sürelerinde de farklılıklar olmaktadır. Maliyet liderliği stratejisine odaklanan ve low cost olarak bilinen havayolu kuruluşları, terminal maliyetlerini düşürmek ve daha fazla uçuş yaparak daha fazla yolcu taşımak amacıyla uçakların turnaround süresini mümkün olduğunca düşük tutmak istemektedirler. Öte yandan farklılaşma stratejisini takip eden kuruluşlar ise beklenmedik gecikmelerin önüne geçmek veya özellikle kabin ekiplerine uçağı daha ayrıntılı şekilde hazırlamalarına imkan vermek için daha uzun sürede turnaround yapabilmektedirler. Bunun dışında bir uçağın planlanan saatlerine bağlı olarak yerde daha uzun süre kalması da mümkündür.

Son maddede belirtildiği gibi, bir uçağın gelir gelmez yerde süreçlerin tamamlanarak hemen gönderilmesi, her havayolu kuruluşu veya her bir uçak için söz konusu değildir. Uçak havalimanına indiğinde, havalimanında ne kadar süre kalacağına bağlı olarak takoz konma ve alma süreleri arasında bir boşluk veya eylemsizlik periyodu olması mümkündür. Eylemsizlik periyodu yer hizmetleri açısındandır. Bu süreçte uçuş veya bakım ekipleri hazırlıklarına devam edebilir. Aynı şekilde havayolu kuruluşları olası bir gecikmeden kaçınmak için de araya bir boşluk veya tampon bir zaman dilimi koyabilmektedirler (Padron Astorga, 2014, s. 83). Bu sürece planlanan yer zamanı/scheduled ground time veya planlanan zaman/scheduled time denmektedir. Bu durum Şekil 5' deki gibi gösterilmiştir (Alonso: 2014, s. 28):



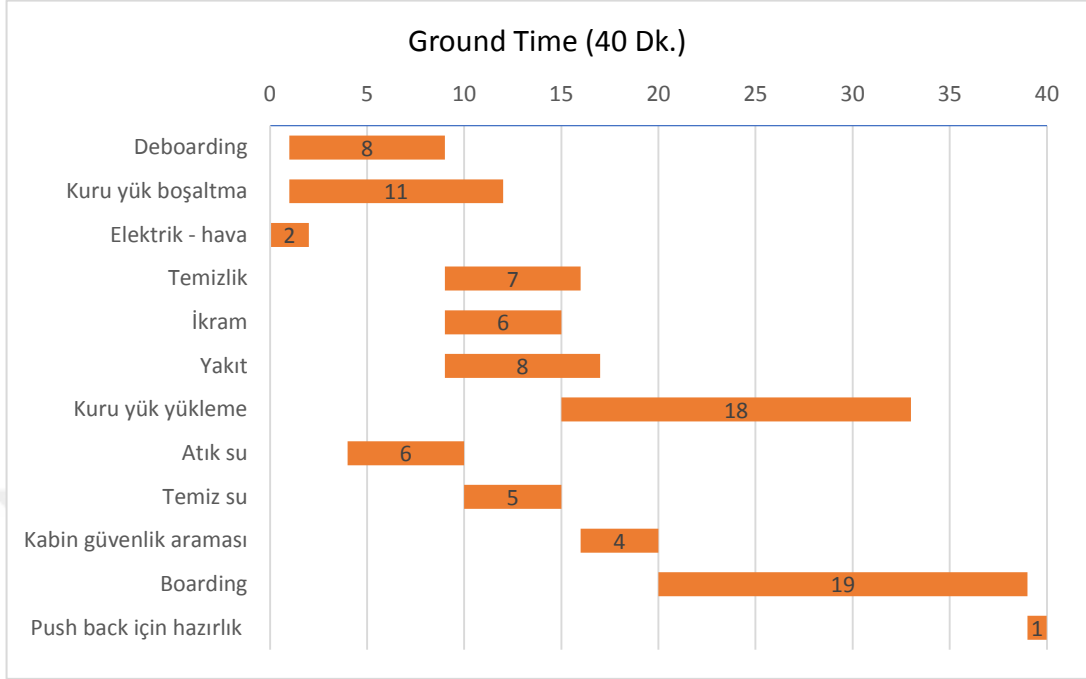
Şekil 5: Eylemsizlik periyodu olması halinde Turnaround süreci

Ancak bazı seferlerde, havayolu işletmesinin planlaması ve stratejisi çerçevesinde, veya uçak istasyona planlanan zamandan daha geç gelmiş ise uçağın gelişi ve gidişi arasında bu süre çok kısa olabilir. Bu durumda yer hizmetleri faaliyetlerinin minimum sürede tamamlanması gerekmektedir. Geliş ve gidiş faaliyetlerinin mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirilmesine minimum ground/turnaround time denmektedir. Minimum ground time gösterimi Şekil 6' daki gibidir (Alonso: 2014, s. 29):



Şekil 6: Minimum ground time Turnaround süreci

Uçağı minimum ground time süresinin ne kadar olacağını öncelikle uçak üreticisi yapar. Bu sürelerin altına kesinlikle düşülemez. Ancak havayolu işletmeleri bu süreleri operasyonel, ticari veya emniyet sebeplerinden dolayı arttırabilir. Bu durumda her havayolunun kendi planlaması çerçevesinde, scheduled time da olduğu gibi minimum ground time süreleri de farklı olabilmektedir. Aynı şekilde uçağı verilen her bir hizmetin daha önceden belirlenmiş zaman aralığında yapılması gerekmektedir. Aşağıdaki Şekil 7, 40 dakikalık minimum bir ground time süresinde verilen hizmetlerin süresini ve turnaround sürecindeki zaman aralıklarını örnek olarak göstermektedir.



Şekil 7: 40 dakikalık minimum ground time çizelgesi örneği

Şekil 7’deki verilerin oluşturulmasında saha uygulamalarından elde edilmiş veriler ve araştırma sürecinde katılımcıların verdiği tahmini süreler ile genel prensipler temel alınmıştır. Şöyle ki; temizlik, ikram ve yakıt hizmetlerinin başlaması deboarding in bitmesine bağlıdır. Kabin güvenlik araması ise her ne kadar uçuş ekipleri tarafından yapılsa da, temizlik ve ikram personelleri uçaktan çıkmadan güvenlik sebebiyle başlayamamaktadır.

Uçaklara minimum ground time aralığında hizmet verilmesi, yer hizmetleri için oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Arada herhangi bir tampon zaman olmadığı için beklenmedik herhangi bir durum gecikmeye sebep olacaktır. Gecikmeler ve olası sonuçları bir diğer başlık altında incelenecektir.

3.6. YER OPERASYONUNDA GECİKMELER VE OLASI SONUÇLARI

Havayolu taşımacılığında zamanında kalkış en temel kalite standardı göstergesidir. Özellikle bağlantılı uçuşların yapıldığı havalimanları için bir şekilde geciken bir uçak birçok seferin de kaçınılmaz bir şekilde gecikmesine sebep olmaktadır (THY Yer Hizmetleri El Kitabı, 2014, s. 102). Amerikan Federal Havacılık Yönetimi

(FAA), gecikme sebeplerini uçağın bir kapısının açık olduğu zaman dilimindeki gecikme, uçuşun havadaki olduğu zamandaki gecikme, aprondaki gidiş ve gelişlerdeki beklemlerdeki gecikme ve terminal gecikmeleri olarak kategorileştirmiştir. Gecikmeyi de her bir kategori için uçağın planlanandan daha fazla süreye ihtiyaç duyması şeklinde tanımlamıştır (Mueller ve Chatterji, 2002, s. 1). Bu tanımlamaların ışığında yer hizmetleri kuruluşları açısından gecikmeyi, planlanan süre içinde verilmesi gereken hizmetlerin tamamlanamaması şeklinde nitelemek mümkündür.

Turnaround süreci içerisinde uçak herhangi bir nedenden dolayı gecikebilir. Bu durumda, uçağın gecikme nedeninin tespit edilmesi gerekir. Seferin tehir edilmesinin tespit edilmesi yetkisi tamamen uçakta görevli olan hareket memuruna aittir (THY Yer Hizmetleri El Kitabı, 2014, s. 121). Yer hizmetleri kuruluşlarının gelirlerini, hizmet verdiği uçak başına havayolu şirketlerinden belirli bir ücret karşılığında sağlamakta olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu yetkinin çok önemli olduğu sonucuna varılabilir. Pek çok havayolu şirketi, gecikme sebebinin yer hizmetleri kuruluşunun hatasından kaynaklandığının tespiti halinde bir ceza verebilmektedir. Bir diğer ifade ile, uçağın gecikmesinin yer hizmetleri kuruluşları açısından doğrudan finansal bir karşılığı vardır. Bu cezanın ne kadar olacağı, kaç dakikalık gecikmeden sonra cezanın verileceği havayolu işletmeleri ve yer hizmetleri kuruluşları arasında ikili anlaşmalarla belirlenmektedir ve bu durum ticari sır niteliğindedir. Ancak kesinti yapılan uygulamalarda genellikle, ceza verildiği takdirde örneğin 5 dakikalık gecikmeye ceza verilmemekte, 5 dakikadan sonraki her 5 dakikalık periyod için havayolu işletmeleri ödediği ücrette kesintiye yapılması yoluna gidilmektedir. Bu ceza belirli bir dakikadan sonra yer hizmeti kuruluşuna geciken uçak için hiçbir ücret ödememekle sonuçlanabilmektedir.

Sadece yer hizmetleri kuruluşunun yaptığı hatalardan değil, gecikmenin her türlü sebebi havayolları şirketlerine oldukça maliyetli olmaktadır. Bu yüzden havayolları kuruluşları gecikmeleri azaltmak ve turnaround sürelerini düşürme gayreti içerisindeyler. Günümüzde pek çok düşük maliyetli havayolu kuruluşları dar gövdeli uçaklar için ground time süresini 25 dk. ya kadar düşürmüş durumdadır. Bu durum ‘uçak sadece havadayken kazanır’ sözünü adeta doğrular niteliktedir (Kazda ve Caves, 2007, s. 173). Zira uçaklar ne kadar az yerde kalırsa maliyetleri de o kadar azalmaktadır. Turnaround süresindeki her bir dakikalık azalma Nyquist ve McFadden (2008) a göre her bir turnaround için 30 dolarlık tasarrufu beraberinde getirebilmektedir., Jaehn ve

Neumann' ın (2015) hesaplamalarına göre ise turnaround süresindeki her bir dakikalık azalma, günde 5000 uçuş gerçekleştiren bir havayolu için yıllık 50 milyon dolarlık bir maliyet tasarrufu anlamına gelmektedir. Gecikmelerin veya etkin olmayan turnaround sürelerinin finansal maliyetinin yanı sıra havayolu müşterilerinin nezdinde de olumsuz bir karşılığı vardır. Müşteri memnuniyetsizliğine sebebiyet veren gecikmeler, yolcuların ilgili havayolu kuruluşunu artık tercih etmemeleri ile sonuçlanabilmektedir. Airline Business (1999) raporuna göre Austrian havayolu işletmelerinin gecikmelerden kaynaklı maliyetlerinin % 22'si gecikmelerin doğrudan sonuçlarından oluşurken, % 24' ünün ise mevcut müşterilerin kalıcı bir şekilde havayolu şirketini terk etmesinden kaynaklanmıştır (Wu ve Caves, 2000, s. 201).

Turnaround sürelerinin ve dolayısıyla maliyetlerin sürekli olarak düşürülmeye çalışılmasının birtakım olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Zaten zaman baskısı altında çalışan hareket memurlarında bunun sonucu olarak havacılık sektöründeki diğer çalışanlarında da görülen acele etme sendromu² ile karşılaşılabilir (Çoban, 2019, s. 52). Performansı düşürebilen bu durum aynı zamanda yerde veya havada gerçekleşen çeşitli kazaların yaşanmasının sebeplerinden biridir. Turnaround sürelerini düşürme ve gecikmeleri azaltma çabaları bir noktadan sonra emniyet ve maliyet ikilemine sebep olabilmekte, riskleri arttırabilmekte ve havacılık emniyetini tehlikeye düşürebilmektedir. Havacılık emniyeti ise, sivil havacılık faaliyetleri kapsamında tüm potansiyel riskleri tanımlanması ve bunları kabul edilebilir seviyeye indirilebilmesi amacıyla yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Gerede, 2006, s. 36). Uçakları kalkış zamanının içinde bir an önce yetiştirme çabası ile, aprondaki hız sınırının personel tarafından ihlal edilmesi veya uçağın push back öncesi tüm kapıların kapatıldığının kontrolünün yapılmaması riskleri artıran ve havacılık emniyetini tehlikeye atan davranışlara örnek olarak gösterilebilir.

² Acele etme sendromu: Belirlenmiş bir zaman içinde yapılması gereken işler için, çalışanların acele etme ve telaş algısı sonucu ortaya çıkan ve insan performansını düşüren ve davranışlarının bozulmasına yol açan durum (McElhatton ve Drew: 1993, s. 1)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, hareket departmanının sorunlarının tespitini ve etkinliğinin sağlanması amacıyla yapılan bu çalışmanın yöntemi, çalışmanın yapıldığı ortam ve verilerin elde edilme süreci, verilerin değerlendirilme şekli ve verileri analiz yönteminin açıklaması yapılmaktadır.

4.1. ÇALIŞMA YÖNTEMİ

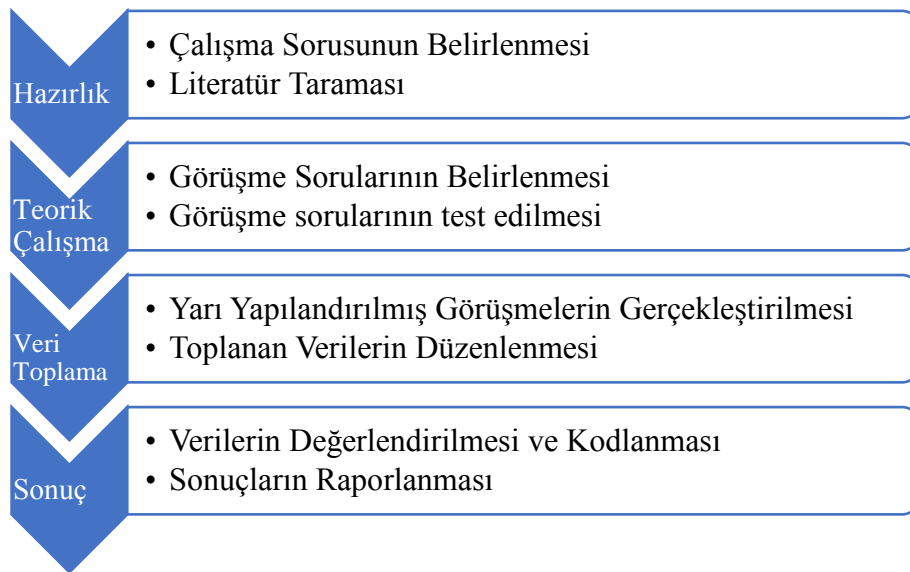
Bilimsel çalışmalarda yöntem belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi, ele alınan konu farklı araştırma yöntemlerinden hangisine uygunsa onun tercih edilmesidir (Patten & Newhart, 2017). Bu durum, araştırmadan elde edilen sonuçların doğru yorumlanması için bir gerekliliktir. Bu çalışmanın hedefi, Türkiye'deki havaalanlarının hareket departmanında yapılan işlerin genel değerlendirmesini yapmak, bu işlerin yapılışı sırasında karşılaşılan ya da genel işleyişle ilgili sorunları anlamak ve departmanın başarısını etkileyen sorunlara çözüm önerisi getirmektir. Bu doğrultuda, havaalanlarında verilen hareket hizmetlerinin yönetiminde ve yer hizmetleri operasyonu süreçlerinde yer alan veya daha önce yer almış, uygulama bilgisine sahip olan kurum ve kuruluş temsilcilerinden derinlemesine veri toplanarak ve bu verilerin yorumlanarak sorunların ortaya çıkarılabileceği düşünülmüş, bu nedenle de derinlemesine veri toplamaya imkan sağlayan ve Creswell (2008) tarafından önerilen nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir.

Nitel araştırma yöntemiyle ilgili literatürde farklı tanımlar mevcut olmakla beraber aslında her biri, kapsamlı bir olgunun bir diğer yönüne vurgu yapmaktadır. Örneğin, Yıldırım ve Şimşek (2008) nitel araştırmayı, nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların doğal ortamında gerçekleştiği ve dolayısıyla da gözleme ve çıkarım yapmaya dayalı bir değerlendirme süreci olarak tanımlarken, Creswell (2008) nitel araştırmayı incelenen konunun sosyal bir konu olması ve bireylerin gerçekleşen olay ve durumlara karşı oluşan fikir ve düşüncelerinin gözlem ve çıkarım ile belirlenmesi olarak bakmaktadır. Bu iki düşünce arasındaki fark birisinin incelenen konunun özelliklerinden yola çıkması iken, diğerinin kullanılan yöntemin özelliklerinden yola çıkarak araştırma yöntemini tanımlamasıdır. Fakat anlaşılacağı gibi örnek olarak verilen iki yaklaşım da birbirini tamamlamakta ve kullanılan yöntemin özellikleri açısından aynı tezleri savunmaktadır.

Diğer yandan, nitel ve nicel araştırma arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Temel olarak nicel araştırma yöntemi istatistiksel veri toplanması ve bu verilerin matematiksel olarak analiz edilmesiyle elde edilen sonuçların yorumlanmasına dayanır. Van Maanen, Dabbs ve Faulkner (1982) nicel ve nitel araştırmanın farkını, nicel araştırmayı olayın sayısal yönlerinin incelenmesiyle elde edilen sonuçlara yönelik bir yaklaşım olarak ele alırken, nitel çalışmayı özellikleri ve gerçekleştiği durumdan yapılan çıkarımlara yönelik bir yaklaşım olarak tanımlar.

Nitel araştırmanın belki de en önemli özelliği, araştırmaya konu durumun doğal ortamında incelenerek çıkarımların yapılmasıdır. Çünkü, nitel araştırma yöntemi daha çok sosyal olaylarla ilgili durumlarda kullanılır. Sosyal olaylarda, istatistiksel çalışmalarda alışılmış olan sayısı belli ve etkisinin büyüklüğü bilinen neden-sonuç ilişkilerinden daha kompleks ilişkilerin varlığı sebebiyle konunun veya olayın doğal ortamında yapılan araştırma, araştırmacıya veriler arasından daha sağlıklı çıkarımlar yapmaya olanak tanımaktadır (Creswell, 2013; Van Maanen vd., 1982; Yıldırım & Şimşek, 2008). Bu açıklamalardan hareketle mevcut çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasının daha doğru olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, 2018-2020 yılları arasında yapılmıştır ve ilk aşamada literatür taraması yapılmış, görüşmelerin yapılacağı havaalanları, görüşmelerin içeriği ve sorulacak sorular belirlenmiştir. Daha sonra elde edilen veriler analiz edilmiş, sonuçlar doğrultusunda rapor hazırlanmıştır. Çalışmanın süreci Şekil 8’ de verilmiştir.



Şekil 8: Çalışma Aşamaları

4.2. ÇALIŞMA ALANI VE KATILIMCILAR

Havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarına ait hareket departmanındaki ve bu departmanda verilen hizmetlerin işleyişi anlama, sorunları tespit etme ve bu sorunlara getirilebilecek çözüm önerilerini bulmaya yönelik yapılan bu çalışmanın araştırma alanı Türkiye'nin çeşitli il ve bölgelerindeki havaalanlarında faaliyet gösteren havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarıdır. Çalışmada veri toplamak için ilgili kuruluşların seçilmesinin sebebi, bu kuruluşların doğrudan operasyonel sürecin içerisinde yer almaları ve doğası gereği araştırma konusunun havaalanlarında verilen yer hizmetlerinin operasyonel sürecindeki sorunları anlamaya yönelik olmasıdır. Bu çalışmada Türkiye'nin farklı il ve bölgelerindeki havaalanlarına gidilerek bölgesel veya havaalanına özel sorunların ötesine geçerek havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarının hareket hizmetlerindeki genel sorunları tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca yapılan görüşmelerde katılımcıların farklı pozisyonlarda görev alan kişiler arasından seçilmesine özen gösterilmiştir. Bunun sebebi, aynı kurum içerisindeki farklı bakış açılarının tespit edilerek bulguların daha sağlıklı yorumlanmasını ve daha geçerli sonuç üretmenin hedeflenmesidir.

Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin ayrıldığı noktalardan biri olan örneklem seçiminde, nicel araştırma yaklaşımında olasılık temelli ve tesadüfi yaklaşım bulunmaktayken, nitel yöntemde daha çok amaçlı örneklem kullanımı tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2014, s. 135). Amaçlı örneklem stratejisinde, bilgi alınabilecek kişiler ve aktiviteler bilinçli ve tasarlanarak seçilir ve araştırma sorusu ya da konusuyla alakalı derinlemesine bilgi toplanabilir (Maxwell, 2012, s. 97). Araştırmacı, Patton (2002)' in önerdiği amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan kartopu örnekleme yöntemini benimseyerek katılımcılara ulaşmıştır. Kartopu örneklemede süreç, konuyla alakalı kimler bilgi sahibidir veya bu konuyla alakalı kimlerle görüşmemi önerirsiniz gibi sorularla başlamaktadır (Patton, 2002, s. 237).

Bu çalışmada havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarında hareket departmanındaki işleyişle ilgili sorunları ortaya çıkarmak için konuyla ilgili yeterli donanıma sahip olduğu düşünülen, en az üç yıl departman deneyimine sahip kişilerle görüşülerek detaylı bilgi almak amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bahsedilen donanıma sahip olduğu düşünülen kişilerle iletişime geçilerek kendilerine araştırmadan bahsedilmiş ve görüşme talebi iletilmiştir. Görüşme talebini kabul eden katılımcılarla, kendilerinin belirlediği tarih, saat ve mekanda, önceden hazırlanan sorular ve planlanan görüşme seyri dahilinde

görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma süreci içerisinde belli bir noktadan sonra havaalanı hareket departmanındaki işleyişle ilgili sorunların tekrarlandığı görüldükten sonra daha fazla görüşme yapılmasına ihtiyaç olmadığı düşünülerek veri toplama süreci bitirilmiştir. Görüşmeler sonlandırılırken göz önünde bulundurulmuş bir diğer husus da, havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarında çalışanların genellikle, bilimsel amaçlara yönelik dahi olsa, anket ve mülakat gibi bireysel düşüncelerin ifade edildiği uygulamalardan kaçınmasıdır. Bu sebeple katılımcıların genel olarak isteği üzerine, çalıştıkları firmaların ve görev yaptıkları havaalanlarının isimleri verilmemiştir. Bu bağlamda, Türkiye'nin çeşitli havalimanlarında hareket memurluğundan terfi etmiş olan 3 müdür, 4 şef ve 15 hareket memuru olmak üzere toplam 22 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Aşağıda katılımcıların pozisyon ve deneyimleri ile demografik özellikleri tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcı Pozisyonları

Katılımcıların Pozisyonu	Katılımcı Sayısı
Müdür	3
Şef	4
Harekat Memuru	15

Tablo 3: Katılımcı Yaş Grubu

Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yaş Grubu
5	26-30
4	31-35
6	36-40
5	41-45
1	46-50
1	51-55

Tablo 4: Katılımcı Cinsiyet Dağılımı

Katılımcı Sayısı	Cinsiyet
1	Kadın
21	Erkek

Tablo 5: Katılımcı Eğitim Düzeyi Dağılımı

Eğitim Derecesi	Katılımcı Sayısı
Lise	2
Ön Lisans	4
Lisans	15
Lisans Üstü	1

Tablo 6: Katılımcıların Sektör Deneyimi Dağılımı

Kod İsim	Sektör Deneyimi (Yıl)
K1	11
K2	8
K3	10
K4	22
K5	3
K6	6
K7	4
K8	16
K9	7
K10	12
K11	26
K12	10
K13	3
K14	13
K15	14
K16	3
K17	26
K18	29
K19	16
K20	7
K21	5
K22	13

4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarında hareket birimlerindeki sorunların tespit edilmesinin amaçlandığı bu çalışmada nitel araştırma yönteminin mülakat ve gözleme dayalı analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde yapılmıştır. Bu yaklaşımın faydası, çalışmayı yapan kişinin sormayı planladığı soruları önceden hazırlamasının ve sormasının yanı sıra görüşmenin akışına göre farklı sorular eklemesine veya çıkarmasına imkan olmasıdır. Bunun yanı sıra, yarı yapılandırılmış görüşme ile veri toplama yönteminin önemli bir özelliği de sınıflandırma ve karşılaştırmaya elverişli bir veri elde edilmesine olanak tanınmasıdır. (Yıldırım & Şimşek, 2008)

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanırken, araştırmacının geçmişte fiilen görev aldığı alana dair bilgilerinden ve ilgili alanda çalışması olan uzmanlardan görüş alınmış, edinilen bilgi ve yorumlardan yola çıkarak katılımcılara yöneltilmek üzere sorular hazırlanmıştır. Sonrasında görüşme soruları, bahsi geçen, alan tecrübesine sahip uzman kişilerle tekrar görüşülerek değerlendirilmiş ve son halini alarak veri toplama sürecine geçilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin hazırlanması aşamasında, katılımcılara çalışmanın içeriği ve amacından bahsedilerek sorulacak sorular üzerinden değerlendirme yapılmasına dair izin alınmıştır. Sonrasında görüşme yer ve tarihi katılımcılar tarafından belirlenerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde bazı katılımcılar ses kaydı alınmasına izin verirken bazı katılımcılar ses kaydı alınmasına izin vermedikleri için bu görüşmelerde araştırmacı, katılımcının cevaplarını not alarak görüşmeyi gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda yapılan 3 kurum ve kuruluştan, 1' i kadın 22 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. 14 görüşmede katılımcılar ses kaydı alınmasına izin vermemiş, geri kalan 8 tanesinde ise ses kaydı alınmış ve görüşmeler bu şekilde yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin tarih, yer ve yapılış şekli verilmiştir. Tabloda, daha önce de değinilen sebeplerden ötürü, katılımcıların kişisel bilgilerini ve düşüncelerini ifşa etmemek adına her bir katılımcıya kod isim kullanılarak yer verilmiştir.

Tablo 7: Görüşme Özet Tablosu

Kod İsim	Tarih	Yer	Görüşme Şekli
K1	09.06.2018	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K2	10.06.2018	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K3	08.12.2018	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K4	12.01.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K5	19.01.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K6	16.02.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K7	17.03.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K8	07.06.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K9	03.08.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K10	03.08.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K11	03.08.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K12	03.08.2019 (T.G-1.9.2019)	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K13	08.09.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K14	08.09.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K15	28.09.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K16	28.09.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K17	28.09.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K18	22.10.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K19	28.10.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K20	29.10.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K21	02.11.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K22	03.11.2019	Katılımcı ofisi	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma

4.4. ARAŞTIRMACININ ROLÜ

Nitel ve nicel araştırma yöntemleri arasındaki önemli farklardan biri de yapılan çalışmada araştırmacının rolüdür. Nicel araştırmada gerçeklik, insan bilincinden bağımsız ve nesnel bir varlık olduğu, bu gerçeğe değer yüklenmemesi, araştırma sonucunda elde edilen bulguların ise kişisellikten uzak ve resmi bir dille raporlanması gerektiği varsayımıyla hareket etmektedir (Özdemir, 2010, s. 326). Buna karşılık nitel araştırmada, gerçekliği araştırmacının kurduğu, oluşturulan gerçekliğin aktarılmasında söz konusu gerçeklik ile etkileşim içinde bulunulması gerektiği, araştırmacının olayları kendi öznel perspektifiyle anlamlandırdığı ve araştırma raporunda bu yüzden kişisel bir dil kullanılması varsayımından hareket eder (Kayhan, 2015, s. 53, Creswell 1994' den aktaran Özdemir, 2010, s. 326). Ayrıca araştırmacı, nitel bir araştırmada asıl veri toplama aracının ve araştırma sürecinde en önemli faktörün kendisi olduğunu bilir

(Kayhan, 2015, s. 53). Bu doğrultudan hareketle araştırmacının rolünün açıklanmasında fayda görölmektedir.

Araştırmacı, araştırmaya başlamadan önce 7 yıl süresince hareket departmanında çalışmış, hareket departmanının hemen hemen tüm birimlerinde ve bir süreliğine de yolcu hizmetleri departmanında görev yapmış ve aralarında iş jetleri, resmi heyetler ve devlet başkanlarının uçaklarının da bulunduğu 6000' den fazla sivil uçağa hizmet vermiştir. Harekat hizmetleri alanında 20' den fazla sertifikaya sahip olan araştırmacı, konu hakkında bir kamu üniversitesinde dersler vermiştir. Araştırmacı, alan yazının taranmasında, araştırma sorusunun belirlenmesi, görüşme sorularının hazırlanması ve yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılmasında aktif rol oynamıştır. Aynı şekilde verilerin analizi sürecinde ve kod, kategoriler ve temaların oluşturulmasında yer almıştır. Araştırmacının konuya olan yakınlığı ve geçmişte yaptığı görevler itibari ile katılımcıların bakış aıllarının anlamlandırılmasında ve verilerin analiz edilebilmesinde katkılar sağlamıştır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi için Tümevarımsal Yaklaşım kullanılmıştır. Bu yaklaşımın kullanılmasının nedeni, verilerin içerisinde bulunan ve katılımcılar tarafından açıkça ifade edilenlerin yanı sıra satır aralarında geçen bilgileri de analiz ederek çıkarımlara ulaşmak, bu çıkarımları bütüne yaymak suretiyle güvenilir sonuçlar elde etmektir. Bu kapsamda, Creswell (2008)' in önerdiği şekilde verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi, verilerin tamamının okunması, verilerin kodlanması ve kategori ile temalara ulaşması adımları izlenmiştir.

İlk adımda görüşmelerden elde edilen veriler düzenlenmiştir. Ses dökümü ve okunan veriler hakkında araştırma sorusuna cevap arayan araştırmacı, verilerin tamamını okuyarak katılımcıların neler söylediğini araştırma sorusu içinde anlamaya çalışmış ve verilen yanıtları birbiriyle karşılaştırarak cevapların farklı ve benzer taraflarını da görmeye çalışmıştır.

Araştırmacı, verilerin kodlanması aşamasında bazı durumlarda sözcük, bazı durumlarda cümle ve bazı durumlarda ise paragraf olarak bölümlere ayırmış ve bunların kavramsal ifadesini bulmaya çalışmış, diğer bir deyişle kodlamıştır. Kod, bir sözcükten veya cümleden oluşabilmektedir, burada önemli olan kodun anlatılmak istenen bölümü kavramsal olarak karşılayıp karşılayamadığıdır (Kayhan, 2015, s. 58). Araştırma

kapsamında önceden belirlenen bir kavramsal çerçeve oluşturulmamış, bunun yerine verilerden çıkarılan kodlara göre kavramlaştırmaya gidilerek tümevarımsal bir analiz yaklaşımı belirlenmiştir. Bu araştırmada, araştırmacı ile daha önce nitel araştırma yöntemini kullanarak araştırmalar yapmış ve konunun uzmanı olan bir kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler kodlanmış, kodlanan veriler de tez danışmanı Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Emre Çağlar tarafından onaylanmıştır.

Verilerin kodlanmasını takiben, tümevarımsal analiz çerçevesinde kategori ve temalara ulaşabilmek için, Yıldırım ve Şimşek (2014)' in önerdiği şekilde, kodların ortak yönlere sahip olanlarını bir araya getirerek önce kategorilere, daha sonra da kategorilerin ortak yönlerini bir araya getirerek temalara ulaşılmıştır. Bu aşamada da araştırmacı ve tez danışmanı arasında gerekli görüşmeler yapılarak kategoriler ve temalar üzerinde uzlaşma sağlanmıştır. Tümevarımsal analiz süreci içerisinde verilerden ortaya çıkan kod, kategori ve temaların oluşturulma sürecine ait örnekler Tablo 8' ve Tablo 9' da verilmiştir.

Tablo 8: Metinlerden Kodlara, Kodlardan kategoriye ulaşılmasına ait örnek

METİN	KOD	KATEGORİ
<p>K14: ...Uçağa zarar verebilir, yolcuya aynı şekilde, çalışanları risk altına sokabilir bu hatalar veya ihmaller. Dünya kadar senaryo var, hafifinden ağırına kadar. Emniyet konusunda hep şu söylenir, sıfır risk yoktur. Riski sıfırlamak için uçağın uçmaması lazım...</p> <p>K12: ...Eğer uçağı dengesi çok öndeyse burun kaldıramayabilir veya havada elevatör etkisiz kalabilir bu dengesizlikten dolayı. Çok arkada olursa denge noktası, ağırlık merkezi yani C.G diyoruz, bu durumda uçak iniş veya kalkışta kuyruğunu yere vurabilir...</p> <p>K19: ...harekatta yapılan bir hatanın cezası sadece parasal olmayabilir, Cenab-ı Allah getirmesin diyelim...</p>	<p>Operasyon sırasında yapılacak olası bir hatanın emniyet sorunlarına sebebiyet vermesi</p>	EMNİYET KÜLTÜRÜ EKSIKLİĞİNİN OPERASYON SÜREÇLERİNE ETKİSİ
<p>K4: ...Herhangi bir kazanın hem maddi hem manevi olarak sonuçlarını sürekli hatırlatırdım. O kadar gecikme diye kasıyoruz, işimiz eyvallah ama bu acelecilikten ve emniyeti önemsememekten dolayı bir kaza dünya kadar paranın dışında şirket olarak prestijimizi de sarstıyor...</p> <p>K11: ...Ama iş maddiyata döndüğünde, yöneticilerin başarısı bu gecikme işine endekslendiğinde sonuç yönetici baskısını getiriyor. Bu da hatalar, kazalar, emniyetsizlik ve bıkkınlık demek...</p>	<p>İstasyonun başarısının zamanında kalkışa endeksli olması sebebiyle emniyetin ikinci plana atıldığı algısı</p>	
<p>K16: ... adam yok ki. Böyle çalışmaya mecbursun, benim başıma bu geldi başkasının başına başka bir şey. Biri ölünceye kadar devam. Eğer biri ölürse durum değişebilir ama...</p>	<p>Olası kazaları engellemeye yönelik tedbir alınacağına dair inançsızlık</p>	
<p>K4: ...Uçağın gelişinde o güçlü motorların sesinden korunmak için bile kulaklık takmıyor. Uyarıyorum, konuşuyorum, beni gördüğü zaman takıyor, görmüyorsa takmıyor. Emniyet kültürünü bu ülkede oturtmak çok zor...</p> <p>K20: ...Önce emniyet olayı artık yok. Uçak kapandığı sürece emniyet kimsenin umurunda değil. Uçaklara binmekten korkar oldum...</p> <p>K4: ...Emniyet ve güvenlik kültür olayıdır. Çocukluktan başlayan eğitimle, yıllar süren çaba ister. Dönüp dolaşip temel eğitime geliyoruz. Ben veya benim gibi yöneticiler kişisel bazda bir şeyler yapmaya çalışıyor...</p>	<p>Emniyet kültürünün gelişmemiş olması</p>	

Tablo 9: Bulunan Kategorilerden Temaya ulaşılmasına ait örnek

KATEGORİ	TEMA
Turnaround süresi	OPERASYON SÜREÇLERİNDE YAŞANAN AKSAKLIKLAR
Gecikmeler	
Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanan Aksaklıklar	
Diğer Paydaşların operasyonel süreçlere etkisi	
Düzenlemelerin operasyonel süreçlere olan etkisi	
EMNİYET KÜLTÜRÜ EKSİKLİĞİNİN OPERASYON SÜREÇLERİNE ETKİSİ	
Denetimlerin operasyonel süreçlere etkisi	

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

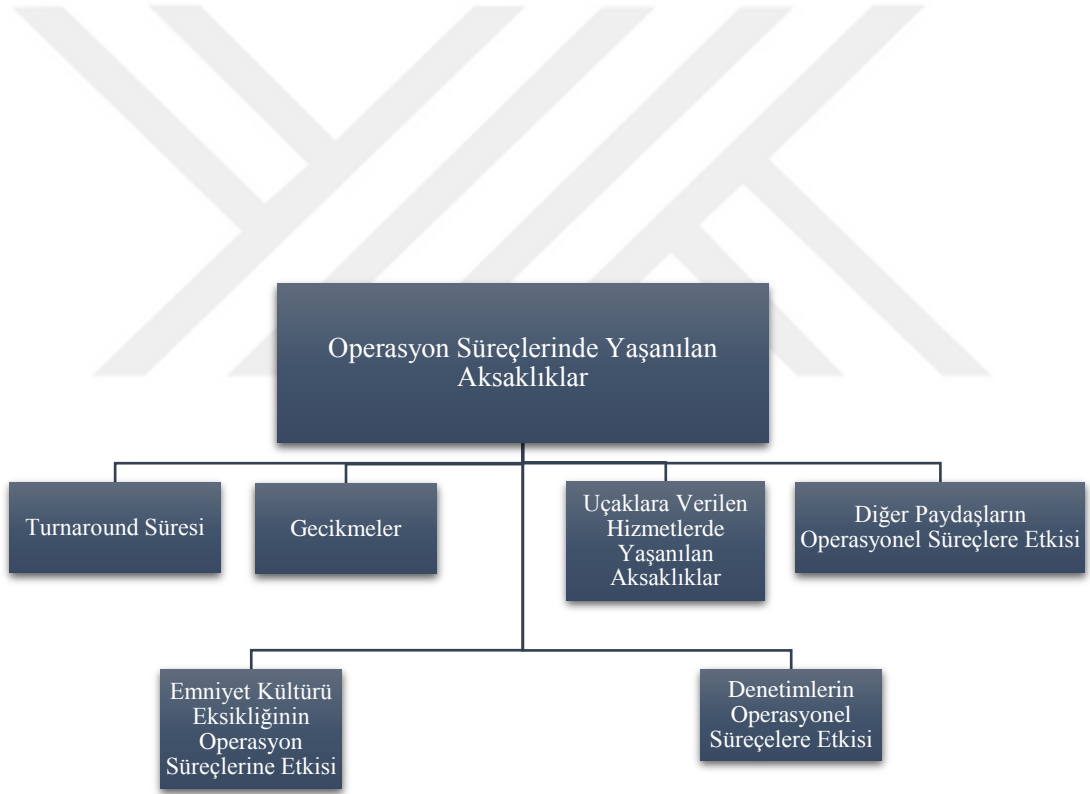
Bu çalışmada Türkiye’deki havaalanları yer hizmetleri sektöründe hareket departmanında verilen hizmetlerin yönetsel başarısını etkileyen sorunların tespitine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve elde edilen veriler sonucunda nitel veriler tümevarımsal yöntemle analiz edilmiştir. Nitel veri analizi sonucunda 72 kod, 18 kategori ve 4 temaya ulaşılmıştır. İlgili tema ve kategorilerin listesi tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Temalar ve kategoriler tablosu

1. OPERASYON SÜREÇLERİNDE YAŞANAN AKSAKLIKLAR
1.1. Turnaround süresi
1.2. Gecikmeler
1.3. Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanan Aksaklıklar
1.4. Diğer Paydaşların operasyonel süreçlere etkisi
1.5. Düzenlemelerin operasyonel süreçlere olan etkisi
1.6. Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon süreçlerine etkisi
1.7. Denetimlerin operasyonel süreçlere etkisi
2. YÖNETİM ANLAYIŞINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR
2.1. Personel üzerindeki baskılar
2.2. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar
2.3. Yetki Karmaşası
2.4 İş Yükü Fazlalığı
3. PERSONELLERDEN VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR
3.1 Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar
3.2. İşe Alım ve Terfi Süreçleri
3.3 Özlük Hakları
3.4. Çalışma proglarımdan kaynaklan sorunlar
3.5. Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Zorluklar
4. EĞİTİM SORUNLARI
4.1. Eğitime Verilen Önem
4.2 Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar

5.1 OPERASYON SÜREÇLERİNDE YAŞANAN AKSAKLIKLAR

Araştırmanın sonucunda operasyon süreçlerinde yaşanan aksaklıklar tema olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda 7 ayrı kategoriden bu temaya ulaşılmıştır. Bu temanın altında yer alan tüm kategoriler açıklanmakta ve doğrudan alıntılarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 9: Operasyon Süreçlerinde Yaşanılan Aksaklıklar Teması ve Kategorileri

5.1.1 Turnaround Süresi

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda turnaround süresi kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan görüşmelerde pek çok katılımcı turnaround süresinin yetersiz olduğunu bildirmiştir. Sürenin yetersizliği denildiğinde havayolu işletmelerinin

istediği hizmetlerin belirtilen sürede yapılmasının zor olduğu anlaşılmalıdır. Turnaround süresinin belirlenmesinde konulan tek resmi kriter uçak imalatçıları tarafından getirilmiştir, bu süre uçak tipine ve üreticisine göre değişmektedir ve sadece bunun altına düşülemez. Ancak otoriteler tarafından belirlenen herhangi bir standart bulunmamaktadır. Bu durum havayolu işletmelerine olabilecek en kısa sürede uçağın yerde kalış süresini belirlemesine imkan sağlamaktadır. Mali olarak düşünüldüğünde bu konuda herhangi bir sorun yoktur, istatistik ve müşteri memnuniyeti açısından da bunun doğal olduğu söylenebilir. Ancak duruma emniyet tarafından bakıldığında istenen hizmetlerle yapılması gereken süre arasında fark olduğundan, yer hizmetleri kuruluşu çalışanlarının aceleyle iş yapmasından kaynaklanan hatalar ortaya çıkabilmektedir. Harekat departmanının görevinin uçağı zamanında ve emniyetli bir şekilde kapatmak ve verilen hizmetleri koordine etmek olduğu düşünüldüğünde, ortaya çıkabilecek herhangi bir problem harekat memurlarını emniyet ve zamanlama konusunda bir ikileme düşürebilmektedir. Havacılık sektöründe pek çok konuda konan standartların aksine, uçak üreticisi dışında otoriteler tarafından turnaround süresinde alınan her bir hizmet için asgari süre kriterlerinin konulmaması bu noktada bir boşluk oluşturduğunu düşündürmektedir. Katılımcılardan K4 ve K19 şu ifadeleri ile durumu desteklemektedirler:

K4: ...Özellikle low cost firmalarda³ turnaround süresi 25 dk. lara kadar düşmüş durumda. Yapılamaz değil yapılır ama belli şartlarda. Mesela uçak temizlik hizmeti almamalı. Yakıtı gidiş dönüş almalı. Bu hizmetleri alırsa minimum, misal 35 dk. denmeli, otoriteler tarafından bu şekilde standartlar belirlenmeli, aksi takdirde bu işin sonu yok...

K19: ...Açık konuşmak gerekirse turnaround süresinin bu kadar kısa olmasının personelimiz üzerinde büyük bir baskı oluşturduğunun biz de farkındayız. Hataların ve kazaların turnaround uçaklarında daha çok olduğunun da farkındayız ama sonuçta burada bir iş var. Elimizden geleni yapmamız gerekiyor...Turnaround demişken bu süreler daha ne kadar kısılacak bilmiyoruz. Bir ara dış hat uçakları bile .. dk⁴ ya inmişti, daha sonra Allah'tan IATA müdahale etti ve bunu en az 45 dk. ya çıkardı. Gerekeç olarak da dış

³ Düşük maliyetli havayolu işletmesi

⁴ Katılımcının isteğı üzerine dakika bilgisi verilmemiştir

hatlardan gelen veya dış hatlara gidecek olan bir uçağın bu sürenin altına düşmesi durumunda emniyetli operasyon yapamayacağını gösterdi...

Bazı havayolu kuruluşları uçakların planlanan saatlerini, doğrudan minimum yerde kalış zamanına çekmesi de sadece hareket değil, tüm yer hizmetleri birimleri üzerinde baskıyı arttırmaktadır. Çünkü minimum yerde kalış süresinde herhangi bir hata marjı kalmamaktadır. Aslında pek çok durumda hatanın olmasına da gerek yoktur. Havayolu işletmelerinin yer hizmetlerine vermiş olduğu ground time çizelgesinde olmayan faktörlerin varlığı hizmet verilen uçakta gecikmeye sebep olabilmektedir. Ancak hareket personeli bu durumu tespit ve üstlerine anlatmakta zorlanabilmektedirler. Nitekim K9, K11 ve K20 durumu şu ifadeleri ile desteklemektedirler.

K9: ...Örneğin ... ilimizden gelen uçakların içi çamur oluyor. İstifra eden yolcular bu uçaklarda çok oluyor. Tüm bunlar temizlik süresini 2 katına ya da ötesine çıkarıyor. Bu durum ise çalışanlar üzerindeki psikolojik baskıyı artırıyor çünkü X dakikalık ground time bu faktörlere göre normalize edilmiyor. Bir limitten daha fazla geç kalındığında finansal kesintiler gündeme geliyor, ya da üstlerimizin azarları...

K11: ...Yolcu tahliyesinin 6 dk. da olması isteniyor ama yolcular komando değil ki uçaktan fırlasın! Bu süre 10 dk. 13 dk 15 dk. olabiliyor. Örneğin Hac'dan gelen uçaklardaki yolcuların yaş ortalaması çok yüksek ve uçağın boşalması muazzam zaman alabiliyor...

K20: ...bir de yanlış geldi mi sayım? Bir daha say, yine olmadı, sonra kabin amiri saysın etti mi sana 5 dk. o kadar önemli ki o 5 dk. Sayım geldi, kokpite gir, kabin ekibi sayımı söylesin, kaptan daha yeni load sheeti alır ve bilgisayara girmeye başlar. 3 dk. da o sürdü, ground check yaptım head sete geçtim. 2 dk .da o. Etti mi 10 dk. Bu pek çok uçakta olan bir şey...

Operasyonda havayolu işletmesinin personeli olan kabin hizmetlerinin uçağı turnaround süresine uygun şekilde yolcu alımına hazırlaması uçağın zamanında yetişebilmesi için oldukça önemlidir. Zira boarding başlamadan hareket memuru çoğu zaman aşağıya inememekte, yüklemeyi takip edememektedir. Boardingin başlaması için kabin ekibinin ikramı ve güvenlik kontrolünü yapması gerekmektedir. Ancak, özellikle sektörde pek çok yerde var olan bir uygulama olan bir havayolu kuruluşunun kendine ait bir alt kuruluşu low cost olarak işletmesi durumunda kabin ekiplerinin eğitim

eksikliği yine turnaround süresini olumsuz etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hali hazırda doğrudan düşük maliyet uçuşları operasyonu için eğitim almayan, olsa bile bunu sık olarak pratiğe dökemeyen kabin ekiplerinin bu durumu operasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Katılımcılardan K11 ve K19 söz konusu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedir.

K11: ...İşi low cost olmayan, farklı şekilde çalışanları getirip lowcostta çalıştırmak, alın size X dk. ne yaparsanız yapın dersin o operasyon gecikir abicim. Şu anda pek çoğunun problemi bu maalesef. Hazır değiller. Çünkü kabin en önemlisi, eğer yolcu alımı zamanında başlamışsa o uçak muhtemelen yetişir, çünkü hareketçi aşağıya iner ve gerçek işlerini takip etmeye başlar, hatalar en aza iner...

K19: ...Havayollarının, özellikle ... kendi ekiplerini kısa turnaround süreleri için daha iyi eğitmeli. Ben her şeyi yapıyorum, ama kabin kokpit uyum sağlamadığı için kabak başıma patlıyor, bu olmamalı...

Uçakların vaktinde çevrilmesi gerekliliği, yer ve uçuş ekipleri arasında zaman zaman gerginliğe sebep olabilmekte, bir güç çatışması durumu ortaya çıkabilmektedir. Sürenin yetersiz olması, zaten sürekli bir zaman baskısı altında çalışan personelin daha fazla yıpranmasına sebep olabildiği gibi, işlerin aceleyle yapılması diğer hizmetlerin koordinasyonu ve kontrolünde sorunlar çıkarmakta, daha da vahimi sadece hareket memurlarının değil hemen her birimden personelin karar alma mekanizmasını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum havacılık gibi emniyetin her zaman ön planda olması gereken bir sektörde ciddi bir risk teşkil etmektedir. Aynı şekilde süre yetersizliği kişisel ve uçuş emniyetinin dışında finansal, yönetsel ve psikolojik olarak da potansiyel sorunlar ortaya çıkarmaktadır.

5.1.2 Gecikmeler

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda gecikmeler kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Önceden belirlenmiş olan turnaround süresinde herhangi bir şekilde gecikme olması durumunda, bu gecikmenin tespiti hareket memurlarına aittir. Ancak hareket memurlarının bu gecikme tespitlerinde birtakım sorunlar yaşadıklarını belirtmek mümkündür. Seferin gecikmesinin sebebi yer hizmetleri kuruluşunun herhangi bir departmanından kaynaklanması durumunda, havayolu işletmeleri tarafından yer hizmetleri kuruluşuna bu gecikmeye karşılık maddi bir kesinti yapılması söz konusu olabilmektedir. Gecikme süresine bağlı olarak gerçekleşebilen bu kesintiler, yer

hizmetleri işletmesinin gelirlerini etkilediğinden, uçağın zamanda kapanması doğrudan bir performans kriteri haline gelmektedir. Havayolu kuruluşları ve yer hizmetleri işletmeleri arasında yapılan ikili anlaşmalar çerçevesinde olası bir gecikmede herhangi bir kesinti yapılmasını engelleyen herhangi bir düzenleme de bulunmamaktadır. Bu durum yönetsel ve operasyonel açıdan pek çok sorunun kaynağı olduğu gibi, uçuş emniyetini de olumsuz etkilemektedir. Katılımcılardan K11 söz konusu noktayı şu ifadeleri ile desteklemektedir:

K11: ...Şimdi teknikçilere herhangi bir sebepten dolayı uçak gecikirse buna maddi ceza kesilemiyor. Yasak yani! Çünkü o adamları maddi olarak baskı altına alırsanız, şirketlerini böyle tehdit ederseniz uçağım gecikirse sana ceza keserim şeklinde o uçak emniyetsiz gider, doğru mu?.... Bunu da SHGM yapabilir ama doğrudan IATA tarafından aynen teknikte olduğu gibi bizde de yasaklanması lazım ve tabi tüm dünyada da...

Gecikmenin nedeninin tespiti uçağın sorumlu hareket memurunda olması, uçağın gelişinden gidişine kadar tüm operasyona hakim olmasından kaynaklanır. Ancak gecikmelerde kesintiye gidilmesi, bunu tespit eden hareket personeli üzerinde birtakım zorluklar oluşturmaktadır. Gecikmenin önemi düşünüldüğünde bu yetkinin kağıt üzerinde hareket memurlarına önemli bir güç kazandırmasına rağmen, uygulamada hareket memurlarının kendi amirleri veya havayolu temsilcileri bu yetkiyi memurların ellerinden alabilmektedirler. Bu durumun operasyonu yöneten ve sürekli olarak diğer paydaşlara da uçak başında talimat vermek zorunda olan hareket memurlarının yaptırım gücünü azaltmaktadır. Hareket memurlarının gecikmeyi net olarak tespit edememesinin anlaşılması birtakım otorite ve yetki problemlerine yol açmakta, uçağa verilmesi gereken hizmetlerin zamanında ve yeterli olarak verilememesine sebep olmaktadır. Aynı şekilde herhangi bir yerdeki havaalanının yer hizmetleri yönetiminin başarısı elde ettiği gelirlere bağlı olduğundan, gecikmelerin yer hizmetlerine ait herhangi bir birime yazılmaması dolayısıyla şirketin zarar etmemesi konusunda amirlerinden veya birlikte çalıştığı diğer birimlerdeki personelden telkin veyahut arkadaşlık gibi duygusal denilebilecek yollarla gecikme tespiti esnasında baskı hissetmektedirler. Bu durum pek çok hareket memurunu, bir sefer gecikmeye girmiş ise gecikme sebebini ilgili olmayan yerlere yazmaya itebilmektedir. Katılımcılardan K2 veya K7 söz konusu noktayı şu ifadeleri ile desteklemektedirler

K2: ...Bir yerlere gecikmeyi yazmak zorundayız, örneğin yolcu hizmetlerine yazdık. Bu sefer oradaki arkadaşın da savunması isteniyor, çoğu zaman ceza alıyor ve aramız bozuluyor.... Biz de uçuş ekiplerine veya kuleye falan yazıyoruz bu gecikmeyi, çünkü onları bir daha görmüyoruz... Eskiden gecikme neden tespiti sadece bize aitti, biz belirlerdik. Şimdi bir gecikme yazıyoruz, yok YHM'⁵ye sormalar, yok sen neredeydin demeler, yazdığımız gecikmelerin değiştirilmesi, şirketin diğer birimlerine gecikme yazmayın telkinleri. Artık gücümüz yok eskisi gibi. Gecikmeyi yazdığımız gibi bu kesin olmalı, başka türlü ne sözümüzü kimse dinler, ne de yaptırım gücümüz kalır. Bu işte herkesin korktuğu şey gecikme...

K7: ...yer hizmetlerinin bir personeli olarak gecikme yer hizmetlerinden kaynaklı olsa bile yönetici baskısı nedeniyle gerçek gecikme sebebinin yazmak çok zor olmaktadır. Hemen yöneticiler odaya gelir, şunu sakın yazma veya havayolunu ikna et şeklinde telkinler yaparlar...

İstasyonlarda yer hizmetlerinde görev yapan çalışanlar ve yöneticilerin performansının çoğunlukla uçağın zamanında kalkmasına endekslidir. Sadece yer hizmetlerinde değil, diğer paydaşlarda bu durumun geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Gecikmelerin herhangi bir birimde sık yaşanması durumunda o birimin çalışanlarının ve yöneticilerinin bir üst amirleri tarafından dikkatinin çekildiğini söylemek mümkündür. Bu durumun çalışan tüm personeli baskı altına sokarak yer hizmetleri kuruluşunun ve dolayısıyla hareket departmanının operasyonel başarısını olumsuz etkilemektedir.

5.1.3 Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanan Aksaklıklar

Harekat departmanında çalışanlar, kendi yer hizmetleri kuruluşunun pek çok departmanı ile birlikte çalışırlar ve verilen hizmetleri koordine ederler. Uçaklara verilen bu hizmetlerde yaşanan aksaklıklar, operasyonu koordine eden ve uçuş ekiplerinin de tek muhatabı konumunda olan hareket memurlarının işlerini zorlaştırmaktadır. Bazı istasyonlarda, loadsheet uçağa verildikten sonra çok fazla son dakika değişiklikleri (Last Minute Change-LMC) olmakta ve bu durumun bir türlü engellenemediği görülmektedir. Bu sorunun sıklıkla yaşanması uçuş emniyetini, bazı durumlarda ise uçuş güvenliğini tehlikeye atmaktadır. Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar, son dakika

⁵ Yolcu Hizmetleri Memuru

değişikliklerinin sık yaşanmasında özellikle VIP statüsündeki yolculardan kaynaklanan sebeplerin önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Günümüzde VIP yolcularının beklenmesinden dolayı uçakların gecikmesinin artık geçmişte kaldığını söylemek mümkün olsa da, uçağa daha önce check in yapmış VIP yolcularının sefere geleceklerini veya gelmeyeceklerini zamanında belirtmemesi dolayısıyla son dakika değişikliklerinin arttığını belirtmek gerekir. Bunun yanında çoğunlukla havayolu işletmelerine bağlı olan kargo departmanı, gerekli bilgileri uçağın kalkış saatinden çok önce vermesi gerekirken, bu bilgileri zamanında ve sağlıklı şekilde vermemesi operasyonel süreçleri olumsuz etkilemekte ve personel üzerinde aslında kaçınılması mümkün olan ilave iş yükü ve stres oluşturabilmektedir. Katılımcılardan K9 ve K10 söz konusu durumları şu ifadeleri ile desteklemektedir:

K.9: ...LMC. Uçakta tam kapı kapanacak, gelmesi gereken bir yolcu gelmemiş. Eğer bagajı da varsa yolcu bagaj eşleşmesinden dolayı uçak kapı kapatamaz. Onun dışında ek yolcu gelmiş ise uçağın C.G (ağırlık merkezi) sinde değişiklik meydana geliyor. Bu tür gelişmeler oturma düzeninde değişikliğe sebep oluyor ve uçağın balansı ve başka konuların tekrardan ele alınmasını gerektiriyor...VIP' ler, onlar sıkıntı çıkartmakta ilk sırada yer alıyor. Uçağı beklentiklerini söyleyemem ama kural tanımıyorlar ve her zaman en son dakika geliyorlar, gelmediklerinde de yine en son dakika haber veriyorlar gelmeyeceklerini, bu da uçağın kapanması gereken vakitte LMC işlemlerinden dolayı kapanamamasına neden oluyor...

K10: ...Kargolarla çok sıkıntı yaşıyoruz. Kargolar da geç bildiriliyor, sisteme bilgiler geç giriliyor, etiketler takılmıyor vs. Bunlar hep karşımıza gecikme veya gecikme baskısı, stres ve ekstra iş yükü olarak bize geri dönüyor.

Yolcu hizmetleri departmanı ve ramp departmanı, yer hizmetleri kuruluşlarının operasyonel süreçleri açısından diğer önemli departmanlarıdır. Ancak bu birimlerde yaşanan aksaklıklar verilen hizmetlerde sorumlu pozisyonda olan hareket memurlarını zor duruma sokabilmektedir. Uçaklarda yolcu oturumu ve uçağın ambarında giden kuru yükün dağılımı ile hesaplanan denge, bir diğer ifade ile balans, bir kere belirlendiğinde, herhangi bir büyük değişiklik süreçlerin en başa alınmasıyla sonuçlanmakta ve uçağın zamanında ve emniyetli şekilde kapanmasında engel teşkil edebilmektedir. Bu noktada hareket departmanının öngördüğü şekilde yolcuların oturması, yapılacak herhangi bir değişiklikte ise hareket departmanına bilgi verilmesi operasyonel süreçlerin sağlıklı

işlemesi açısından oldukça önemlidir. Ancak uygulamada, özellikle yolcu oturumunda uçağın dengesi için önceden kapatılan koltukların yolcu hizmetleri tarafından check in aşamasında haber verilmeden açılması uçağın dengesini bir anda bozabilmektedir. Bu durum yolcuların veya yüklerin yerinin değişmesi gerektirdiğinden özellikle çok sınırlı bir vakti olan turnaround sırasında sorun çıkabilmektedir. Aynı şekilde ramp departmanından kaynaklanan problemler de yine doğrudan hareket departmanına yansımaktadır. Harekat memurlarının görevlerinden biri yüklemeyi kontrol etmektir ancak uygulamada özellikle boarding başlayıncaya kadar uçak altına inememektedirler. Bu durum ramp departmanı çalışanlarının uçak altında olası bir hatasını hareket memurunun tespit edebilmesini zorlaştırmaktadır. Uçakta giden tehlikeli madde ve kargolarda herhangi bir sorun olması durumunda hareket memuru birinci derecede sorumlu olduğundan, giden yüklerin kontrolü uygulamada tam olarak sağlanamamaktadır. Söz konusu aksaklıkları katılımcılardan K11, K13 ve K21 şu ifadeleri ile desteklemektedirler:

K21: Moment olayı, ağırlık merkezine ne kadar uzak olunursa denge o kadar fazla bozulur hesabı yolcuların ilk etapta öne veya arkaya oturması istenmez. Ağırlık merkezi kanatların orada olduğundan yolcuyu oradan başlayarak oturtmak en iyisi. Bu koltuklar bu sebepten dolayı bloke edilir. Balans ofisten habersiz bu blokelerin açılmaması gerekir...Yük planlamasını yaptım, arkaya yolcu alınmayacak diye blokeledim, tam balansı (load sheet) alacağım, hoppala uçak arkadan trim out. Çünkü Yolcu hizmetleri bana sormadan arkaya blokeleri çözmüş ve yolcuyu arka tarafa oturtmuş. Trim out olan, yani ağırlık merkezi emniyetsiz alanın dışına çıkan bir uçağın gitmesi mümkün değil. Ben de mecburen işçiye diyorum ki arkadan 30 parça bagajı al ve ön tarafa kaydır çünkü ağırlık merkezini biraz öne almam lazım ki uçak gidebilsin

K11: Dış hat X yerinden yaklaşık 1 saat arayla iki uçak arka arkaya iniş yapacak ve yine 1 saat arayla geri döneceklerdi. İlk gelen uçakta kargo gelmişti ama dönüşte kargosuz gidecekti. 2. uçakta ise plana göre kargo yüklenecekti. Bir önceki seferin kargosu bir sonraki seferin altına geldi. İçerisinde de tehlikeli madde var. X yerinden gelen ilk uçağın kargosu, antrepoya gideceğine orada kalıyor, bu arada uçak kapanıyor ve 2. uçak ilk gelen uçağın pozisyonuna park ediyor. Bu antrepoya gitmesi gereken kargo, içinde tehlikeli madde olduğu halde 2. uçağın kargo yükü sanılarak bu uçağa yükleniyor. Esas gitmesi gerek kargo

ise başka bir park pozisyonunda. Yani yanlış kargo yanlış uçakta, tehlikeli madde var pilotların, hareketçinin haberi yok. Kargo yüklendi mi? Yüklendi deniyor ve uçak kapatılıyor tabii uçak Almanya'ya gittiğinde olay anlaşılıyor ve ciddi bir krize neden oldu bu olay. Allah korusun daha kötü de sonuçlanabilirdi.

K13: Biz yükü arkada planlamışız, ama işçi öne yüklemiş. Ben de kontrol edemedim. Yani kaptana denge şurada diyoruz çünkü yük arkada olduğu şekilde bu nokta hesaplanmış. Ancak aslında denge noktası orada değil çünkü gerçekte yük önde. Uçak push back yaptıktan sonra bu yüklemeci hangi kopartmana kaç parça bagaj atılmış bunu yükleme planına yazmakla yükümlü. Bir baktım yük önde, eyvah dedim. Uçağı durdurmaya, yeni değerleri iletmek için ofise koşturdum ama uçak o sırada uçmuştu. Sonra baktık Allah'ın limit dışına çıkmıyordu öne yüklemeye. Yani dengede verilen ile gerçekte olan arasında sorun vardı ama en azından CG limit dışında değildi.

Uçaklara verilen hareket hizmetlerinde yeni teknolojilerden yeteri kadar yararlanılamaması bir başka sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu doğrudan doğruya yer hizmetleri ile ilgili bir problem değildir. Yer hizmetleri kuruluşları, hizmet verdiği havayolu işletmelerinin mevcut yazılımlarını kullanmak durumundadır. Ancak pek çok havayolu işletmesi günümüzde artık sık kullanılmayan komut tabanlı yazılımlar kullanmaktadır. Bu durum uçağın dengesinin hesaplanmasını ve yükleme planlamasında çalışan personelin yetişmesinin zorlaştırdığı gibi, operasyonel anlamda da ciddi zorluklar çıkarabilmektedir. Bir diğer ifade ile hareket departmanı çok fazla insan performansına dayalı çalışmak zorunda kalmakta ve operasyon süreçleri de hataya daha açık hale gelmektedir. Bunun yanında çok kesin ve önceden belirlenmiş sürelerde çalışılan bir iş olan hareket hizmetlerinde, operasyonel anlamda herhangi bir değişiklik yapmak oldukça zor olabilmektedir. Prosedürlerin değişmesi ilgili havayolu işletmesinin kararına bağlı olduğundan, yer hizmetleri kuruluşlarının herhangi bir olası değişiklikte havayolu işletmesinin onayını alması gerekebilmektedir. Bu engellere rağmen yer hizmetleri kuruluşu veya yöneticisi inisiyatif alıp değişiklik yapmak istediğinde ise bu sefer departman içindeki iç dinamiklerden kaynaklanan direnç ile karşılaşabilmektedir. Bu durum prosedürlerin ve uygulamaların olumlu şekilde değiştirilmesinde engel teşkil etmekte veya süreci yavaşlatabilmektedir. Sözü edilen noktaları katılımcılardan K14, K21 ve K22 şu ifadeleri ile desteklemektedirler:

K21: Şu antik, ms-dos işletim sistemi kıvamındaki sistemden kurtulmak lazım, artık 2020' ye geliyoruz. Çok gereksiz vakit harcatan, hala komutların tek tek girildiği bir sistem artık geride bırakılmalı. Uçağın bir grafik sisteminde anlık olarak görüntülenebildiği, yükün yolcunun an be an takip edilebileceği bir sistem geliştirmek bu teknoloji çağında zor olmamalı

K14: Operasyonel noktada çok bir şey yapılamaz, en azından bu bizim işimiz değil. Havayollarını da düşünmek lazım bu turnaround olacak, en kısa sürede olacak. Şimdi 35 dk. Ground time ile 1 saat 10 dk. Ground time arasında 2 kat var, uçak 35 dakikadır havada olabilir düşünsene. Bu turnaround sistemini de mühendisler uzmanlar belirliyor. Böyle biriyle tanışmıştım daha önce, optimal hale getirmek için neler yaptıklarını anlatmıştı, benim kafada devreler yanmıştı resmen. Çok ayrı bir uzmanlık işi bu

K22: Yoğun, sürekli kendini tekrar eden, değişiklik yapmanın zor olduğu bir departman. Yapı, bünye bunu kabul etmeli, aksi takdirde şu yapılacak dendiğinde belki bir iki hafta yapılıyor ama sonradan bir bakmışsınız eskiye geri dönmüş.

5.1.4 Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda diğer paydaşların operasyonel süreçlere etkisi kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Harekat memurları operasyon süreçlerinde pek çok farklı kuruluşlarla beraber çalışmak zorundadır. Bu kuruluşlar içerisinde özellikle turnaround sırasında operasyonel süreçlere doğrudan dahil olan yakıt, ikram ve havaalanı işletmesi gibi çoğunlukla özel şirketler ile gümrük ve havaalanı otoritesi gibi operasyon süreçlerine dolaylı olarak etki eden ve kamuya ait olan kuruluşlar akla gelmektedir. İlaveten havayolları işletmelerine ait olan uçuş ekipleri de diğer paydaşlara dahil edilebilir. Harekat memurları kendi yer hizmetleri kuruluşlarının farklı departmanlarıyla yaşadığı sorunları aynı kuruluş içinde olmasından ötürü göreceli olarak daha kolay çözebilmekte iken diğer paydaşlarla olan problemlerini çözmekte zorluk yaşayabilmektedirler. İlave olarak havaalanlarında görev yapan kamu kurum ve kuruluşlarının keyfi davranışları karşısında da harekat memurları zor durumlara düşebilmektedir. Görevi uçağı zamanında ve emniyetli şekilde kapatmak olan ve bu konuda zaten baskı altında olan harekat personeli, operasyona bilfiil katılan paydaşların görevlerini tam olarak yapmaması durumunda ilave iş yükü ve stres altına

girmektedirler. Diğer kategorilerde belirtilen gecikmeme baskısını bu birimler de yaşadığından bu tür durumlarda kural dışına çıkmaları mümkün olabilmektedir. Bu sorunların uçağın ve personelin emniyetini tehdit ettiğini söylemek mümkündür. Katılımcılardan K1, K4 ve K9 söz konusu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedirler.

K.1: Havayollarında durum farklı ama yakıt ikram bizim dediklerimize uymak zorunda. Aynı firma değiliz, ama uçak altında onların yaptığından da biz sorumluyuz. Uçakta yolcu inmemiş, eğer yakıt basmaya başlarsa kendisi basmış diyemeyiz yani.

K4: İmkanların yetersiz olabildiği Afrika' da bile uçak geldiği zaman hareketçi ground check yapmadan körük yanaşmaz. Yakıt aracı gelir, önü boş değilse yakıtı mümkün değil vermez. Gecikirse geciksin der. Ama bizde körükçü haber verinceye kadar yanaşma dediğim halde bile bir bakmışsınız körüğü yanaştırmış. Neden yaptığını sorduğumda diğer uçaklara geçmem gerekiyor, daha kötüsü ise canım ne olabilir diyor

K9: Push back aracı uçaktan ayrılır, o ara kaptan her şey normal deyinceye kadar motorlara bakarız, herhangi bir sorunda da kaptanı uyarırız. Ben geri geri çekilerek çektiğim pimi kaptana göstermeden uçak yerinden ayrılamaz. Fakat bir seferinde dost da olduğumuz bir pilot, unutarak, ben geri çekilmeden frenleri serbest bıraktı. Uçak birden öne doğru gelince ben geri kaçtım ve bu ani hareket nedeni ile ayağımı burktum. Burkulma kötü idi zira kemiğim çatlamıştı.

Yer hizmetleri kuruluşlarının müşterisi olan havayolu işletmelerinin aldıkları birtakım kararlar yer hizmetleri kuruluşları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmekte, bu etkiler sonuç olarak hareket departmanına yansiyabilmektedir. Özellikle aktarmalı yolcuların bir istasyona toplanıp oradan dağıtıldığı hub olarak nitelenen havaalanlarında bu durumun daha fazla yaşandığını belirtmek mümkündür. Bu tür havalimanlarında pek çok uçağın aynı anda kapanması, uçağa ve yolculara hizmetlerin verilmesi noktasında yer hizmetleri işletmeleri üzerinde baskı oluşturmakta, geciken hizmetlerden dolayı hareket memurları üzerinde ilave bir stres kaynağı haline gelebilmektedir. Yer hizmetleri kuruluşlarının ise bu konuda yapabileceği çok fazla seçeneği bulunmamaktadır çünkü müşterisinin kararlarına ve belirlemiş olduğu operasyon esaslarına uymak durumundadır. Havayolu işletmelerinin ilgili konuları yer hizmetleri kuruluşları ile yeterince koordine etmemesi ve adına hizmet veren yer hizmetleri kuruluşunun görüşlerini yeterince dikkate almamasının bu sorunların kaynağı olduğunu

düşündürmektedir. Hataları ve kazaları oldukça arttıran bu ve bunun gibi uygulamalar yer hizmetleri işletmelerinin ve hareket departmanının başarısını azalttığı gibi, aslında hizmet verdiği havayolu işletmelerini de olumsuz etkilemektedir. Nitekim katılımcılardan K17 ve K22 yaşanan bu durumu şu ifadeleri desteklemektedirler:

K17: Dünya kadar müzakere ediyoruz ama operasyon onların, biz 'onlar adına' uçaklara hizmet veriyoruz. Yapacak bir şey yok.

K22. Havayolları uçakların kalkış saatlerini aynı dakikada kapanacak 10 uçak, 15 uçak şeklinde planlıyor. 15 uçak diyelim, aynı dakikada kapatmak yerine 5 tanesini 5k. önce, 5 tanesini 5 dk. sonra kapanacak şekilde planlamalı. Bu yapılırsa hem yer hizmetleri, hem de kulenin üzerindeki baskı bir nebze hafifleyebilir. Şu andaki durumda zaten uçağı zamanında kapatsak bile kalkış için pistte mecburen sıra bekleyecek.

Diğer paydaşlar ile yaşanan sorunlara ilave olarak birtakım hareket memurları da bazı durumlarda davranışları ile bizatihi sorunun kaynağı olabilmektedirler. Özellikle zaman baskısı altına girdiklerinde bazı memurlar kuralların dışına çıkabildikleri gibi, diğer paydaşları da uçağı zamanında yetiştirme adına kural dışına çıkmaya zorlayabilmekte, söylenenlerin yapılmaması durumunda ise sebebini ilgili paydaşa yazmakla tehdit edebilmektedirler. Bunun yanında operasyon süreçlerinde farklı paydaşlardan farklı seviyelerde eğitim sahibi olan kişilerle muhatap olan hareket memurlarının iletişim noktasında sorunlar yaşadığı da gözlemlenmiştir. Özellikle uçuş ekipleri ile yaşanan iletişim sorunlarının operasyon süreçlerini zorlaştırdığı söylenebilir. Harekat memurlarının, uçuş ekiplerinin işlerini yaparken yavaş davrandığı algısına kapıldığı durumlarda, uçuş ekiplerine baskıya varıncaya kadar birtakım olumsuz davranışlarından söz etmek mümkündür. İletişim konusunda eksikliğe işaret eden bu tür tutumlar hareket biriminin diğer paydaşlar nezdindeki algısını olumsuz etkilemekte ve dolayısıyla departmanın başarısını da azaltmaktadır. Katılımcılardan K4 söz konusu durumu şu ifadeyle desteklemektedir:

K4: Bir konuda çuvaldızı kendimize batırmalıyız. Harekatçılar yerdeki uçaktan sorumludur Yani işçiyle konuştuğun gibi pilotla konuşulmaz, veya tam tersi. Tamam pilotların içinde sıkıntılı kişiler olabilir, yüksek ego vs. ama idare etmesi gereken de biziz bir yerde. Bizimkilerin bazıları dikleniyor, bazıları da ezik kalıyor, iki durumda da sıkıntı çıkıyor.

5.1.5 Düzenlemelerin Operasyonel Süreçlere Olan Etkisi

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda düzenlemelerin operasyonel süreçlere olan etkisi kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Havacılık sektörü, geçmiş yıllardaki kazalar ve tecrübeler sonucunda oldukça geniş kural ve prosedürlere sahip bir iş koludur. Hemen her duruma bir çözüm ve prosedür geliştirme ihtiyacı, bu kuralların aşırı genişlemesine ve takibi zor bir hale gelmesine neden olmuştur. Havacılığın dünya çapındaki otoritesi olan ICAO düzenlemeleri, havayolu işletmelerinin üye olduğu IATA' nın oluşturduğu prosedürler, Avrupa' nın havacılık kurumlarının oluşturduğu kurallar ve ülkemizdeki yerel otorite olan SHGM' nin yönetmelikleri, havayolu kuruluşlarının kendi oluşturduğu kısıtlamalar bu düzenlemelere örnek olarak verilebilir. İlave olarak bu kurallar sürekli yenilenmekte ve güncellenmektedir. Her biri farklı alanlarda, yüzlerce sayfadan oluşan bu kurallar bütününi takip etmek ve anlamak zor olabilmektedir. Harekât personellerine bu konularda birtakım eğitimler verilmesine rağmen ortalama bir memurun bu kuralların tümünü bilmesi oldukça zordur. Büyük çoğunluğu İngilizce olan bu düzenlemeleri anlayabilmek için üst seviyede İngilizce bilmek gerekliliği de bir başka sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Harekat memurları ilk defa karşılaştıkları bir sorun karşısında, bu düzenlemeleri bildiğini varsaydıkları başka birinden yardım alma yolunu seçebilmektedirler. Burada sorun şudur ki, başvurdukları kişinin bilgisinin tam veya güncel olmaması durumunda operasyon süreçlerinde zorluklar meydana gelebilmektedir. Nitekim, kuralların ve düzenlemelerin fazlalığından kaynaklanan sorunlara katılımcılardan K1 ve K20 şu ifadeleri ile desteklemektedirler:

K.1: Kurallar çok, bazı arkadaşlar daha iyi biliyor, ben işime yaradığı kadarını biliyorum. Bazen GOM' da şöyle diyorlar, tamam diyoruz çünkü bu daha çok şeflerin ve müdürlerin bilmesi gereken şeyler. Eğitimde de biraz gösteriyorlar

K20: Mevzuatın hepsine hakim olmak mümkün değil. Ulusal, uluslararası, GOM, FOM⁶ o da her havayollarının ayrı ayrı, hangi birini okuyacaksınız.

Her bir havayolu işletmesinin kendi operasyonu için düzenlediği bir yer operasyonu el kitabı (GOM - Ground Operation Manual) bulunmaktadır. Havayolu işletmelerine ait yer operasyonu el kitabı IATA' nın belirlemiş olduğu standartların dışına çıkması mümkün değildir. Ancak havayolları kendi ihtiyaçları çerçevesinde bu

⁶ Uçuş Operasyonu El kitabı

standartların üzerinde daha tutucu bir yaklaşım sergileyebilirler. Ülkemizde yer hizmetleri işletmelerinin yerli ve yabancı pek çok havayolu kuruluşuna hizmet verdiği düşünüldüğünde işin zorluğu daha iyi anlaşılabilir. Harekat memurlarının bu farklılıkların hepsine birden hakim olması çok zordur. Bu durum pek çok ayrı havayolu işletmesine hizmet veren harekat departmanında bazı karmaşalara sebebiyet verebilmektedir. Özellikle en çok hizmet verilen havayolu kuruluşunun GOM' u nispeten daha iyi bilindiğinden bu prosedürleri başka havayolu şirketlerine uygulamaya kalkışıldığında birtakım sorunların ve ilgili havayolu işletmesinin uçuş ekipleriyle sürtüşmelerin yaşanması adeta kaçınılmaz hale gelmektedir. Nitekim katılımcılardan K19 söz konusu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedir:

K19: Her havayolunun GOM' u IATA GOM ile uyumlu olmalı, IATA' nın yayımladığı GOM' un altına düşemez. O bir standarttır. Dünyanın hemen her yerinde de hemen hemen aynı prosedürler uygulanır. Yani bu iş evrensel bir iş. Ancak tabii havayolundan havayoluna ufak farklılıklar arz edebiliyor. Bunlar ufak gibi görünse de operasyonda zorluklara sebebiyet verebiliyor. Örneğin bazı havayollarında hamile yolcu taşınması 32 hafta iken bazılarında 34 hafta olabiliyor. Bu tabii kafa karışıklığına sebep olabiliyor.

Turnaround süresinin ve prosedürlerinin belirlenmesi çok ayrı bir uzmanlık alanıdır. Her bir havayolu işletmesi bu süreyi optimize etmek için gayret göstermektedir. Ancak bazı havayolu kuruluşlarının, operasyonunun gerçek şartlarına uymayan prosedürler geliştirmesi, görevi uçağı zamanında ve emniyetli şekilde kapatmak olan harekat memurlarının görevlerini yapmasını zorlaştırabilmektedir. Düzenlemelerin operasyonun doğasına aykırı şekilde yazılması, müşterisini kaçırmamak isteyen yer hizmetleri kuruluşu tarafından bu prosedürlerin ilk etapta kabul edilmesi, doğru şekilde oluşturulduğu anlamına gelmemektedir. İşin yapılması esnasında bu prosedürlerin yeteri kadar gözden geçirilmemesi ve operasyon şartlarına uydurulmaması ise harekat departmanını zorlayan bir başka faktör olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılardan K10, bu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedir:

K10:isimli bir firma gelmişti yıllar önce, sanırım danışmanlık firması mıymış neymiş, öyle bir şey. Daha önce de prosedürler vardı ama bu firma geldi, daha sonradan bize X dk.⁷ olacak dendi. Çünkü bu firmanın müfettişi

⁷ Turnaround sürelerinin kesin zamanı, katılımcılar tarafından ticari sır olduğu ve havayolu işletmesini açığa çıkarabileceği gerekçesiyle verilmemesi istenmiştir.

geldiğinde en iyi elemanlar uçağa gönderiliyor, uçağa normalde 6 temizlikçi giriyorsa 10 kişi giriyor, uçak altında 3 kişi varsa bu müfettişin uçağında 8 kişi oluyor. Bu X dk. kararı böyle alındı. Ama bu kadar sayıda personelle günlük hayatta hiç çalışmadım. Operasyon gerçekleri bu değil, hiçbir büyük meydana bu değil. Bu standartlarda ground time Y dk. olması lazım.

5.1.6 Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda emniyet kültürü eksikliği bir kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Havacılıkta emniyet en önemli ve başta gelen konudur ve hiçbir operasyonel gereklilik uçuş emniyetinin önüne geçmemelidir. Emniyet tedbirlerinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi, hataların ve kazaların en aza indirilebilmesi için ise emniyet kültürüne ihtiyaç bulunduğu şüphe götürmemektedir. Glendon ve Stanton (2000), emniyet kültürünü emniyete ilişkin değerlerin tutumların, inançların ve uygulamaların çalışanlar tarafından paylaşılması olarak nitelermektedir. Önen (2016) ise emniyet kültürünü kuruluştaki her bir bireyin kendi faaliyetlerinden kaynaklanan riskleri ve bilinmeyen tehlikeleri bilmesi; sürekli olarak emniyeti koruyarak ve emniyeti arttıracak biçimde davranması, emniyet problemlerini bildirmek için istekli olması ve emniyet ile ilgili davranışını tutarlı bir şekilde değerlendirmesi olarak tanımlamıştır. Yapılan araştırmada emniyet kültürü eksikliği gözlenmiş ve katılımcılar da ifadeleri ile bu durumu desteklemişlerdir. Harekat departmanında emniyet kültürünün gelişmemesinin önde gelen sebeplerinden biri uçağın zamanında kapanması gerektiğinin yarattığı baskı olduğu düşünülmektedir. Uçağın gecikmesinin yönetsel ve finansal sonuçlarının olması, harekat memurlarını operasyon süreçlerinde risk almaya itebilmektedir. Her ne kadar eğitim dokümanlarında, verilen eğitimlerde emniyetin önemi vurgulansa da, uygulamada bu duruma aykırı olan tutum ve davranışlardan söz etmek mümkündür. Bu tarz davranışların bilinçli olarak yapılması söz konusu olmasa da işlerin aceleyle yapılması, yapılan işin öneminin ve hassasiyetinin tam olarak kavranamaması, ülkemize özgü birtakım kültürel özellikler ve bir takım sorgulanabilir yönetim anlayışı bu durumu ortaya çıkaran diğer faktörler olarak sıralanması mümkündür. Sonuçları oldukça ağır olabilen bu durum, uçuş emniyetini tehlikeye düşürebildiği gibi harekat memurlarının ve diğer çalışanların sağlığı noktasında önemli bir risk oluşturmakta hem havayolu işletmelerime hem de yer hizmeti kuruluşlarına finansal ve algısal pek çok zarar verebilmektedir. Katılımcılardan K4 söz konusu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedir.

K4: : Ben bir istasyon şefi olarak öncelikle işin emniyetinin çok önemli olduğuna tüm kalbiyle inananlardanım. Her zaman önceliği emniyete vermişimdir. Bu hareketçi olduğum dönemde de böyleydi. Uçak bir şekilde gider. Gecikmenin hesabını da bir şekilde verebilirim. Ama personelime gelecek bir zararı vicdanıma açıklayamayabilirim. Bunu yapabilmek için de kurallara uymak gerekiyor. Ancak insanımızda kural dışına çıkma eğilimi sürekli olarak mevcut. Kişisel emniyetimizi bile önemsemiyoruz. Uçağın gelişinde o güçlü motorların sesinden korunmak için bile kulaklık takmıyor. Uyarıyorum, konuşuyorum, beni gördüğü zaman takıyor, görmüyorsa takmıyor. Emniyet kültürünü bu ülkede oturtmak çok zor. Ben işyerimde emniyet kültürünü oturttum diyen birinin gider elinden öperim çünkü o kişi dünyadaki her işi yapabilir... O kadar gecikme diye kasiyoruz, işimiz eyvallah ama bu acelecilikten ve emniyeti önemsememekten dolayı bir kaza dünya kadar paranın dışında şirket olarak prestijimizi de sarsıyor.

Emniyet kültürünün oluşturulmasında yöneticilerin tutum ve davranışlarının büyük önem taşıdığı bilinen bir gerçektir. İstasyonların seferleri geciktirmemeye çok fazla odaklanması, performans ölçüsünün en önemli göstergesinin zamanında kalkış oranı olması, yöneticilerin astlarına en fazla bu noktada telkinlerde bulunmasına ve emniyetin ikinci plana atıldığı algısına neden olabilmektedir. İlave olarak hareket memurlarının ‘bir şey olmaz’ yaklaşımı da yine olumsuz bir faktör olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Aynı şekilde özellikle uçak başında zaman ve yönetici baskısı yaşayan hareket memurları, sorumlusu olduğu uçağı bir an önce gönderme eğilimine girebilmektedirler. İlave olarak iş yükü fazlalığının da çalışanları bu yöne sevk etmesi söz konusudur. Emniyet kültürünün yerleştirilememesi sadece uçuş emniyetini değil bizatihi çalışanların kişisel emniyetlerini ve sağlığını da riske atmaktadır. İrili ufaklı pek çok iş kazasının yaşandığı havaalanlarında hareket memurlarının kendi tutum ve davranışları da bu noktada büyük önem kazanmaktadır. Harekat memuru emniyete gerekli dikkati ve özeni göstermediğinde, uçağı hizmet veren diğer işçilerin de benzer tutuma girdikleri ve zincirleme olarak hem kendi emniyetleri, hem de uçuşun emniyeti risk altına girebilmektedir. Bu açıardan bakıldığında emniyet açısından büyük öneme haiz hareket departmanı ve çalışanları nezdinde etkin bir emniyet kültürü oturtulamaması yer hizmetleri operasyonunun başarısını da olumsuz etkilemektedir.

Nitekim katılımcılardan K19 ve K14 söz konusu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedirler:

K.19: Her bir birim dediğiniz gibi resmin bir parçası. Herhangi biri olmadan veya biri aksadığında ne uçak gider, ne başka bir şey. Ama hareket aksarsa, orası sağlam değilse işlerin yürümesinin mümkün olmadığı gibi, işin içerisine emniyet te giriyor. Şöyle izah etmek isterim müsaadenizle, yolcu hizmetleri departmanında olası bir hatanın sonucunda maddi, yani parasal bir ceza ödenir. İncitebilir ama öldürmez. Ama harekatta yapılan bir hatanın cezası sadece parasal olmayabilir, Cenab-ı Allah getirmesin diyelim. Çok kritik bir birim tabi, sadece yer ve uçuş emniyeti açısından değil, genel operasyonun seyri açısından da öyle

K14: Ben dahil pek çok arkadaşım işi iyi yapma niyetiyle değil, laf yememe-getirmeme niyetiyle operasyonu götürüyoruz..... Sadece laf yememek için çalıştığında hatalara açık hale geliyor iş. Her işte böyledir. İşe sarıldığın zamanlarda da insan hata yapabilir ama olasılığı daha az olur ki buradaki hatalar da biliyorsun, pahalya patlayabiliyor

Emniyet kültürünün oluşturulamamasının sonuçları maddi anlamda havayolu işletmelerine çok ciddi zararlar vermekte, herhangi bir kaza durumunda ise uçak kırına uğramasa bile uçağın yerde kalması ve parça değişim maliyetleri oldukça yüksek olmaktadır. Yer hizmetleri işletmelerine etkileri ise havayolu kuruluşlarına ödenen cezalar, iş tatminsizliği, yüksek personel devir oranı, verimsizlik olarak geri dönmektedir. Gerek sektöre gerekse yolculara zarar veren bu durumun havacılık gibi hata toleransının neredeyse olmadığı bir iş kolunda, bu kültürünün yerleştirilememesinin maddi ve ölçülebilir zararlarının yanında müşteriler ve medya nezdinde prestij kaybı, marka değerinin düşmesi ve emniyetsiz kuruluş algısına da yol açmaktadır.

5.1.7 Denetimlerin Operasyonel Süreçlere Etkisi

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda denetimlerin operasyonel süreçlere etkisi kategori olarak önümüze çıkmaktadır. Denetimler, yapılan işlerde standartların oluşturulması, gelişimin izlenmesi ve değişimin sağlanması ile örgütü hedefe odaklı halde tutulması olarak bilinen yönetim fonksiyonlarından biridir (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993' ten aktaran Akyel, 2009:14). Havacılık sektörü için de bu ifadeler geçerlidir. Havaalanı yer hizmetleri sektöründe pek çok denetim bulunmaktadır. Bu

denetimler şirket içi, havayolu işletmesinin yer hizmetleri kuruluşu üzerindeki operasyonel ve dönemsel denetimleri, yerel otoritelerin yaptığı denetimler ve uluslararası denetimler olarak sıralamak mümkündür. Yapılan görüşmelerde ise bu denetimlerin etkinliği ve kurallara uygunluğu sağlamak yerine bir prosedürü kâğıt üzerinde yerine getirmek olduğuna dair bir algının mevcut olduğu görülmüştür. Harekat departmanında denetimlerin daha çok önceden haber verilerek yapılması ve bu planlı denetimlerde bile gerçek sorunlara çözüm getirmek yerine daha çok evrak kontrolüne yönelmesi, personelin sorunlarına ve çözüm önerilerine dikkat çekilmemesi bu algının oluşmasına katkı sunmaktadır. Denetçilerin niteliğinin çok önemli olduğu halde çoğu zaman bilgisi ve tecrübesi kuşkulu olan denetçiler gönderildiği katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Katılımcılara göre özellikle şirket içi denetimlerde çoğu zaman yeteri kadar özenli davranılmamakta, esas denetlenmesi gereken konulardan daha çok şekil olarak icra edilmekte, sonuç olarak yapılan denetimlerin ve raporlamaların etkinliği azalmaktadır. Uluslararası meydanlarda, uluslararası kuruluşlardan gelen denetçiler de bile durumun benzer olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim katılımcılardan K20 ve K21 söz konusu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedirler:

K20: Adam gibi denetim olsa bunlar olur mu? Şirket içi denetimciler gelir, şöyle bir bakar, evrak kontrolü yapar ve gider. Dostlar alışverişte görsün...Uluslararası denetimler var güya. Onlar da haberli gelir zaten şu gün şu saate, hatta falanca uçak, o uçağa dünya kadar eleman yığırlar sonra şöyle iyiyiz falan. Yalan dolan abi ya.

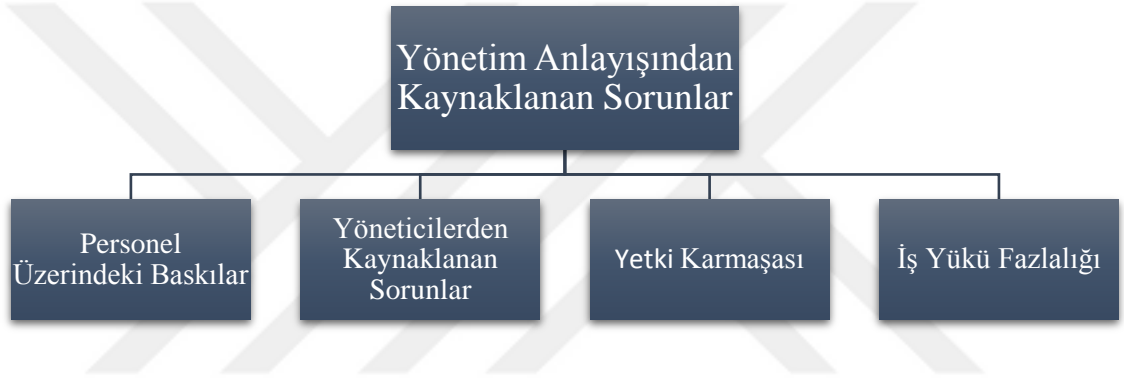
K21: Sıkı bir denetim yapılsa pek çok şey açığa çıkar ama denetçilerin çoğu eleğini asmış adamlar. İşlerin nasıl yürüdüğünü bilirler, bizi açıkçası çok zorlamazlar. Bazıları da tam tersi çok tecrübesiz. Ama load sheetler sürekli kontrol edilir, uçuş emniyeti için önemli bir de load sheet te harf hatasında bile havayolu para ödemez. Sebebi bu.

Denetimlerin etkin şekilde yerine getirilmemesi veya bazı spesifik alanlara çok fazla odaklanıp bazı alanlara yeteri kadar dikkat edilmemesi, denetimlerin amaçlarından biri olan prosedürlerde ve yapılan işin etkinliğinde iyileştirme yapılması noktasında yeterli düzeyde olmasını engellemekte olduğu düşünülmektedir. Harekat memurları, kendi amirleri ve bazı istasyonlarda bulunan havayolu temsilcilerinin dışında gerçek bir denetim mekanizması olmadığı algısıyla hareket edebilmektedirler. Bu algı, mutlaka kuralına göre yapılması gereken işlerin olması gerekenden daha fazla bir şekilde

personelin inisiyatifine ve iş ahlakına bırakılmasıyla sonuçlanmakta, iş kazalarını arttıran ve uçuş emniyetini azaltan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.2 YÖNETİM ANLAYIŞINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Araştırmanın sonucunda yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar tema olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda 4 ayrı kategoriden bu temaya ulaşılmıştır. Bu temanın altında yer alan tüm kategoriler açıklanmakta ve doğrudan alıntılarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 10: Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Sorunlar Teması ve Kategorileri

5.2.1 Personel Üzerindeki Baskılar

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda personel üzerindeki baskılar kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Harekat departmanındaki çalışanlar, işin doğasından kaynaklanan sebeplerle zaman karşı bir yarış halindedirler. Bu durum kendi başına bir baskı ve stres kaynağı oluşturmaktadır. Bunun yanında yöneticilerden gelen baskı unsuru da mevcut olduğu yapılan görüşmelerde bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerden gelen bu baskı, olası gecikmelerin maddi karşılığı olması nedeniyle, istasyonların karlılığının ve başarısının zamanında kalkışa endeksli olmasından kaynaklandığını düşündürmektedir. Bu duruma müşteri memnuniyetini de eklemek mümkündür. Bir diğer ifadeyle, havayolu işletmelerinin istasyonlarda bulunan temsilcileri de bu baskının kaynaklarından biri olduğu söylenebilir. Zaten zaman baskısına maruz kalan harekat memurlarının işin doğasından kaynaklanan baskıların

yanında yöneticilerinden gelen baskıyla da uğraşmak zorunda kalması psikolojik ve operasyonel anlamda pek çok sorunu ortaya çıkarmaktadır. Yapılan görüşmelerde, pek çok katılımcı özellikle uçak başında yoğun stres yaşadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan K2 bu durumu şu ifadesiyle desteklemektedir.

K2: Şimdi yoğun bir baskı var. Hem zaman baskısı, hem yönetici baskısı. Uçağı çevirmek zorundayız, 35 dk, 45 dk 55 dk. işte neyse. Eğer çeviremez isek, gecikme olursa yöneticiler bizden savunma istiyor, sanki dünya yıkılmış gibi davranıyorlar... Daha uçaktayken uçağı hemen kapatmak için uçuş ekibiyle didişmeye başlıyoruz, bir yandan da hadi hadi diye telsizden anons geliyor, hem İKM hem şefler hem de havayolu temsilcisi, hepsine cevap vermek zorunda kalıyoruz. Soğuk havada bile terden sırlıslam oluyoruz bazen. Kargonun ne durumda olduğunu yolcuya başlama kaygısıyla kontrol edemiyoruz bile, tek derdimiz uçağı bir önce kapatıp kurtulmak...

Harekat memurlarının üzerinde yoğunlaşan baskı ve stres, harekat memurları tarafından uçağı hizmet veren diğer birimlere ve paydaşlara bu baskının yöneltmesiyle sonuçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işi aslında koordinasyon olan harekat memuru, uçağın gecikeceğı endişesiyle bu sefer kendisi başkalarına baskı yapmak zorunda kalabilmektedir. Özellikle kısa turnaround sürelerinde bu durum daha fazla yaşanmakta, harekat memurlarının uçağı her ne pahasına olursa olsun bir an önce kapatmak gibi bir davranışa itebilmektedir. Zira gecikme olduğu takdirde uçak başında yaşananları yöneticilerine sözlü ve yazılı şekilde anlatması, kendisi hatalıysa yazılı savunma vermesi ve sonuçta dosyasına işlenmesi, belki de ceza alması söz konusu olmaktadır. Katılımcılardan K18 bu durumu 'Tabi burası nispeten küçük bir istasyon, büyük istasyonlar kadar sorun olmuyor ama özellikle bir gecikmede ortalığın karışacağını bilmek bile baskıyı hissetmek için yeterli' şeklindeki ifadesiyle belirtmiştir. Bu yaptırım ihtimalinden kaçınmak için uçağı ne pahasına olursa olsun zamanında kapatması gerektiğini hissedebilmekte olan harekat memurları, kendisine yönelen baskıları diğer birimlere aktarmakta ve bu sefer harekat memurunun kendisi bir baskı unsuru haline gelebilmektedir. Katılımcılardan K14 söz konusu durumu şu ifadesiyle belirtmiştir.

K.14: En yukardan tut, en aşağıya kadar bir baskı, hatta mobbing sistemi diyeceğim müsaadenle, tüm işi sarmalamış durumda. Merkezden istasyonlara, müdürlere veya başmüdürlere, onlar şeflere, şefler harekatçılara, harekatçılar işçilere ve ekiplere, böyle bir baskı sistemi. Zamana karşı yarışmak zaten başka

bir konu, psikolojik olarak insanı bence en fazla zorlayan çalışma şeklidir zamana karşı yarışmak, bu bile tek başına işi yeterince zor hale getiriyor. Bahsettiğim sadece bu değil, sonuçta işin doğası bu, yapacak bir şey yok. Ama baskı sistemi, vurguluyorum, tepeden aşağıya doğru. Ben XXXX' de, YYYYY'ta da çalıştım. Onlarda da aynı...Bu durum doğal olarak insanı zorluyor, oldukça zorluyor. Dayak yemiş gibi hissediyorsun çoğu zaman. Bu ne motivasyon bırakıyor ne başka bir şey.

Personelin maruz kaldığı zaman ve yönetici baskısı, çalışanların moral ve motivasyonlarını azaltmakta, yukarıdaki ifadelerden cümleler olan '*Soğuk havada bile terden sıırıslıklam oluyoruz bazen (K2)*' ve '*Dayak yemiş gibi hissediyorsun çoğu zaman (K14)*' şeklinde belirtildiği üzere psikolojik anlamda personeli olumsuz etkilemektedir. Verimliliği ve etkinliği azaltan söz konusu faktörler, uçuş emniyetinin sağlanmasının önünde büyük engel teşkil etmektedirler. Bir an önce uçağı kapatmak zorunda hisseden ve diğer hizmet birimlerindeki çalışanları da buna zorlayan bir hareket memurunun, uçak başında bulunmasının asli sebeplerinden biri olan kontrolü sağlamasının güç olduğunu düşündürmektedir. Moral ve motivasyonu düşürmesiyle işyerine bağlılığı azaltan, kazalara sebebiyet verebilen bu tür baskıların sonucunda verimlilik düşmekte; gecikmelerin azaltılmasıyla, kısa vadede pek çok kazanımın edinildiği düşünülse bile, olayların bu boyutlarla hesaplanmasıyla aslında orta ve uzun vadede kayıpla sonuçlanabilmektedir,

5.2.2 Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar

Katılımcılardan alınan verilerin tümevarımsal analizi neticesinde yöneticilerden kaynaklanan sorunlar kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir noktayı belirtmek gerekir ki katılımcılar, ki bunların içinde yönetici statüsünde olanlar da mevcuttur, spesifik olarak hareket departmanı yöneticileri kadar bağlı oldukları sıralı yöneticileri ve üst yönetimi de dahil ederek sorunlarını ifade etmişlerdir. Havaalanları yer hizmetlerinde hareket departmanın başında nispeten büyük istasyonlarda hareket koordinasyon müdürü veya şefi, küçük istasyonlarda ise sorumlu statüsünde bir yönetici bulunmaktadır. Harekat memurları operasyonda doğrudan ekip şeflerinden veya sorumlularından talimat almaktadırlar. Şefler planlama ve idari konularda hareket koordinasyon müdürüne, operasyon sırasında ise istasyon büyüklüğüne göre hareket müdürüne veya istasyon nöbetçi müdürüne bağlı çalışırlar. Emek yoğun ve insan faktörünün çok önemli olduğu bir departman olan hareket hizmetlerinde yöneticilerin

niteliği, operasyonun ve departmanın başarısında olumlu veya olumsuz oldukça etkili bir rol oynamaktadır. Yapılan görüşmelerde katılımcılar, yöneticilerden bazılarının niteliği ve sorun çözme becerileri hakkında soru işaretlerini dile getirmişlerdir. Tecrübe ve bilgi anlamında yetersiz olan ve atanma şekli konusunda hakkında kuşkular bulunan alt düzey yöneticilerin personel ile sorun yaşayabildiğini ve operasyonu daha da zorlaştırdığını söylemek mümkündür. Nitekim katılımcılardan K3 konu hakkındaki görüşlerini ‘... Adam hiçbir işten anlamıyor, bir bakmışsın başına şef müdür olarak gelmiş. Sonra X şunu yap, X buraya yetiş, X bu nasıl yapılıyor? Böyle bir şey yok...’ şeklindeki ifadesiyle desteklemiştir. Aynı şekilde iletişim becerisi ve insan yönetimi konusunda zorlanan birtakım orta ve üst düzey yöneticilerin de personel üzerinde olumsuz bir etkinin yanı sıra çalışanların motivasyonunu düşüren bir faktör haline gelebildiği düşünülmektedir. Sorunların çözümünde aktif rol almayan ve problemleri sürekli üst kademe yöneticilerine yönlendiren veya bağlayan birtakım yönetim anlayışından da söz etmek mümkündür. Bazı yöneticilerin niteliklerinden şüphe duyulması, bu tarz yöneticilerin liyakat ile değil bazı ikili ilişkiler ve referanslar sayesinde terfi ettiği algısını personel üzerinde oluşturmaktadır. Nitekim katılımcılardan K14 görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

K:14 Yöneticilerin çoğunun, hepsi diyemem ama çoğunluğu hakkıyla gelmedikleri için yaptıkları tek şey geldiği pozisyonu ne pahasına olursa olsun korumak oluyor, bağlılıkları işin kendisine değil. Bir sonraki aşamaya geçmek için de yine adam arıyorlar. şöyle başarılıyım diye reklam yapmaya çalışıyorlar, en kötüsü de kendilerini ispat etmek için uğraşmaları. Bu durum bizlerde motivasyonu aidiyeti tamamen ldryor. İşi de zaten bu haliyle olumsuz etkiliyor, insan faktörüyle. Hataları kazaları arttıran olay bu.

Harekat departmanında çalışan personelin, bazı yöneticilerin tavır ve davranışlarından kaynaklanan ve kendilerini değersiz hissetmeleriyle sonuçlanan bir durum yapılan araştırmada karşımıza bulgu olarak çıkmıştır. Özellikle operasyonun yoğunluğuna göre belli sayıda harekat memuru bulundurulması gerekliliği birtakım yöneticileri önceliği bu noktaya verdiğini, personelin bazı makul isteklerinin bu sebeple geri çevrilebildiğini düşündürtmektedir. Katılımcılardan K16 konu hakkındaki görüşünü ‘... burada bir değerimiz yok abi. Sadece bir sayıdan ibaretsin. İşe gelmiş bir sayı veya gelmemiş bir sayı...’ şeklindeki ifadesiyle desteklemiştir. Çalışanların aidiyet

duygusunu ve yaptığı işi sahiplenmesini azaltan bu durum personel devir oranını da yükselten bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

5.2.3 Yetki Karmaşası

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda, yetki karmaşası kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Harekat memurlarının operasyonda harekat şeflerine bağlı iken, havayolu işletmelerine hizmet verilmesi ve ilgili havayolu kuruluşunun kendi kurallarının uygulandığından emin olmak istemesi sebebiyle operasyona doğrudan müdahale etmesinin söz konusu durumu ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Havayolu temsilcilerinin yer hizmetlerine karşı görevi denetim ve raporlama olması ve muhataplarının yöneticiler olması gerekirken, uçak başındaki operasyona katıldıkları ve talimat verdikleri görülmektedir. Şeflerinin talimatlarına göre hareket etmesi gereken memurlar, havayolları temsilcilerinden başka bir talimat aldıklarında hangisine uyacaklarını bilememektedirler. Bu durum harekat departmanındaki hiyerarşik düzeni olumsuz etkilemektedir. Havayolu temsilcilerinin aktif bir şekilde operasyona katılmasının yetki karmaşasının yaşanmasında etkili olduğuna değinen K8, konu hakkındaki görüşlerini şu ifade ile belirtmektedir:

K8: Havayolları temsilcileri kağıt üstünde emir veremez, onların muhatabı yöneticiler ama uygulamada öyle olmuyor. Hatta bazen bizim yöneticilerle aralarında bir sorun oluyor, uçak altındayım neden yukarıda değilsin diye çıkışıyor, yukarıda olduğumda ise niye aşağıyı kontrol etmiyorsun diyor. Adam uçak başındayken bana şunu yap dediğinde git şefime söyle diyemem ki, dersem yazı yazabilir X kişisi şirketimize hizmet vermesin diye, bu sefer benim şirketim beni kovar, o saatten sonra ne yapsın beni? Herkesin çocukluğu, tamam deyip geçiyoruz.

Güç çatışmasının varlığına işaret eden bu durum harekat memurlarının arada kalmasına neden olmaktadır. Müşteri konumunda olan havayolu işletmelerinin temsilcilerinin ‘operasyon benim, uçak benim’ şeklinde bir davranış içine girebilmektedirler. Meşruiyet kazanma çabası denilebilecek bu tarz davranışlar, kendisini sadece uçak başındaki uygulamalarda göstermemektedir. Yer operasyonunun ayrılmaz bir parçası ve iletişimin sağlanmasında hayati derecede önemli olan telsiz iletişiminde de görülebilen bu yaklaşım, genel operasyonu sıkıntıya sokabilmektedir. Yer hizmetleri operasyonunda her bir ana departmana bir telsiz kanalı tahsis edilmiştir. Ancak uçakların hazırlıklarının ne durumda olduğu harekat kanalındaki iletişimin

takibiyle anlaşılmaktadır. Harekat telsiz kanalında hareket memurları ve şefleri, istasyon kontrol merkezi, gerek duyduğunda da istasyon nöbetçi müdürleri iletişim halindedir. Ancak bu telsiz görüşmelerinde havayolu personellerinin de girebildiği görülmektedir. Bu kadar çok kişinin özellikle yoğun saatlerde aynı anda telsizle konuşmaya çalışması telsiz iletişimini kilitleyebilmektedir. Benzer şekilde, hareket şefinin herhangi bir talimatından habersiz bir müdür telsizden başka bir talimat verdiği zaman departmandaki hiyerarşik düzen aksayabilmektedir. Bunun yanında istasyon kontrol merkezlerinin de direktiflerine uyması gereken hareket memurları, dört beş farklı yerden talimat alır duruma düşebilmektedirler. Söz konusu durumu katılımcılardan K3 ve K8 şu ifadeleri ile belirtmişlerdir:

K3: Telsiz abi, telsiz her şeyimiz. ... istasyonunda günün belli saatlerinde çok yoğun olur. Herkes konuşur, merkez, hareketçılar hele şefler ve müdürler. Uçak ne durumda diye sormaktan iş yaptırmıyorlar

K8: Pek çok havayolunun da istasyonlarda temsilcisi var. Başımızda hareket şefi var. Talimatlarına uymamız gereken bir de merkez var. Müdürler de müdahil oluyor ama hadi onları saymayayım. Uçak başında çok kısıtlı bir süre ve yapılacak çok iş var ve insan zaten çok stresli oluyor, bir yandan işini yapmaya, bir yandan her tarafa laf yetiştirmeye çalışıyorsun. Ama en zoru ne biliyor musun, kime hesap vereceğini bilmemek. Merkez bir şey söylüyor tamam diyorsun, şef gelip başka bir şey söylüyor bu sefer onu yapmaya başlıyorsun, sonra temsilci geliyor boş ver şimdi onları sen şunu şöyle yap diyor. Ne yapacağını şaşırıyorsun. En sonunda bir sorun çıktığında bu sefer hepsi birden niye dediğimi yapmıyorsun diye çıkışıyorlar, hangi birini yapayım?

Yaşan yetki karmaşası, hareket memurunun uçaktaki eksiklikleri gidermesine engel olmakta, zaten zaman baskısı altında çalışan personeli bu tür iletişim engelleri ile daha da fazla strese sokmaktadır. Bu durum departmanın verimliliğini azaltmakta, çalışmayı planlı bir organizasyondan çıkararak bir karmaşa haline getirebilmektedir.

5.2.4 İş Yüğü Fazlalığı

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda iş yüğü fazlalığı kategori olarak ortaya çıkmıştır. Önceki kategorilerde havaalanları yer hizmetleri sektörünün emek yoğun bir alan olduğu belirtilmişti. Bu açıdan bakıldığında personel giderleri maliyet kalemleri açısından en büyük payı almaktadır denilebilir. Özellikle büyük meydanlarda, belirli saatlerde havaalanı çok yoğun iken diğer saatlerde ise oldukça boş kalabilmektedir. Bu

durumda yer hizmetleri kuruluşları en yoğun saatteki operasyona uygun sayıda personel çalıştırması durumunda yoğunluk anları dışındaki saatlerde personel atıl durumda kalabilmekte, bu da maliyeti arttıran bir unsur olabilmektedir. Çözüm olarak ise yer hizmetleri kuruluşlarının ortalama bir yaklaşım güderek, günlük hizmet verilen uçak sayısına göre personel istihdam ettiği görülmektedir. Ancak bu durum, günün belirli saatlerinde olan yoğunluk zamanları içinde personelin işlere yetişememesine neden olmaktadır. Katılımcılardan K15, söz konusu durumu şu ifadeleriyle açıklamaktadır:

K15: Az önce moddan bahsettim. Öyle bir yoğunluk oluyor ki o saatlerde, temizlik, ikram yakıt bunlardan biri mutlaka gecikir. Veya hareketçi iki uçağa bakar, koşturur durur, iki uçaktan da haberi olmaz. Telsizlere girilemez mesela, herkes aynı anda basınca kimse konuşamaz. Bagaj geç gelir, air klinik telsiz kapatmıştır, temizlik geç çıkar uçaktan. Bir yandan merkez baskı yapar, bir yandan şef. Bunların hepsi moddaki sıkışıklıkta normal durumlardır aslında. Daha pek çok şey sayabilirim ama uzatmayacağım, olağanüstü halleri saymıyorum bile arıza, uçakta kavga vs. Zaman baskısı diyoruz ya, işte modda bu baskı neredeyse kat be kat artar. Çünkü yerde 20 uçak var ama buna yetecek personel yok çünkü 1 saat sonra yerde en fazla 2 uçak kalacak. Şirketler de personeli bu 20 uçağa göre almıyor doğal olarak, alsa zarar eder, 12-13 uçağa göre alıyor, bir denge kurmaya çalışıyor. Bu sadece bizde değil hemen her birim için böyle maalesef

Yer hizmetleri işletmelerinin emniyet ve maliyet dengesini kurmakta zorlanmasına neden olan bu durum, yoğunluk olan saatlerde dengenin emniyet aleyhine bozulmasına yol açabilmektedir. Yoğunluk olan saatlerde hareket memurları aynı anda mecburen iki uçağa bakmakla sorumlu olmakta, aksi takdirde işlerin yetişmesi mümkün olamayabilmektedir. Harekat departmanında, emniyet ve maliyet dengesinin emniyet aleyhine en fazla bozulduğu yerin bu nokta olduğu düşünülmektedir. Zira yan yana iki uçağa aynı anda veya biri daha gitmeden diğerine de hizmet vermekle sorumlu olan personelin, operasyondaki kontrolü tam olarak sağlaması çok zor olmaktadır. Yan yana iki uçağa sürekli olarak koşturmak zorunda kalan hareket memurları fiziki olarak da yorulmakta ve performansı düşebilmektedir. Belirli saatler de olması gerekenden daha az personel ile çalışmak sadece hareket departmanında değil, yer hizmetlerindeki diğer departmanlarda için de geçerli olduğu söylenebilir. Koordinasyonu sağlamakla görevli olan hareket memurlarının, uçağa hizmet veren diğer birimlerin ve paydaşların yetersiz

sayıda personel ile çalışmasından olumsuz etkilenmektedir. Son derece sıkı zaman çizelgesine bağlı olan yer operasyonunda, herhangi bir aksamının neticesinde uçak gecikmeye girebilmekte, operasyonun aksamasıyla sonuçlanabilmektedir. Katılımcılardan K1 ve K20 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemiştir:

K1: Kısıtlı sayıda adamla çalışıyoruz. Hep sınırda anlayacağın, bir kişi gelmesin, apron dağılıyor. Aynı anda 2 uçağa bakıyoruz bu durumda hem fiziksel olarak yıpranıyoruz hem de uçakları kontrol edemiyoruz. Yani normalde 8 saatlik vardiyada 4 veya 5 uçağa bakarız kişi başı, ancak bu rakam yazın 7-8' i bulabiliyor. Yan yana 2 uçağa bakıyoruz çoğu zaman. Kontrol falan yok, yani istesen de yapamazsın bu şekilde. 2 tane yan yana uçağın olduğunda inan bana uçaklar Allah' a emanet gidiyor

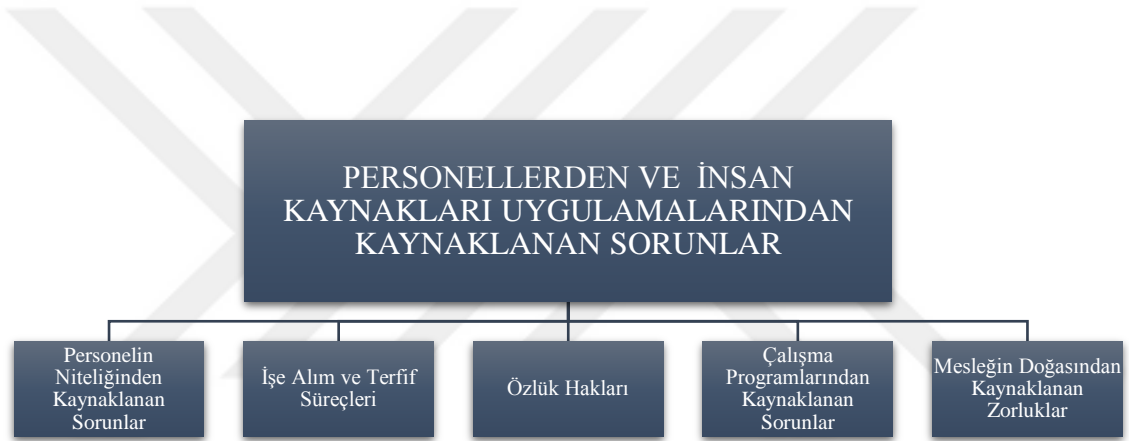
K20: 2 uçak yan yana olayı beni çok zorluyor... Bu sadece benim için değil, barkodçunun da iki uçağı var, önce oraya git sonra bu tarafa gel. Uçağa geliyorum uçak altında kimse yok. Bir tarafta bagaj gelmemiş, diğer tarafta yolcu alınamamış. Kaptan arar durur. Lanet olsun dediğim çok an oluyor

Belirli saatler de olması gerekenden daha az personel ile çalışmak sadece hareket departmanında değil, yer hizmetlerindeki diğer departmanlarda için de geçerli olduğu söylenebilir. Koordinasyonu sağlamakla görevli olan hareket memurlarının, uçağa hizmet veren diğer birimlerin ve paydaşların yetersiz sayıda personel ile çalışmasından olumsuz etkilenmektedir. Son derece sıkı zaman çizelgesine bağlı olan yer operasyonunda, herhangi bir aksamının neticesinde uçak gecikmeye girebilmekte, operasyonun aksamasıyla sonuçlanabilmektedir. Daha önceki kategorilerde bahsedilen zaman ve yönetici baskısına, eksik personel ile çalışmanın getirdiği ve işi bu şekilde yetiştirme çabasının ortaya çıkardığı bir başka psikolojik yükten de bahsetmek mümkündür. Eksik personel ile çalışmanın sonuçları sadece yoğun saatlerdeki artan stres ve iş yüküyle sınırlı kalmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmada vardiya içindeki dinlenme sürelerinin yetersiz olduğu ve hareket memurlarına görev tanımı dışında başka işler de verildiği bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yer hizmetleri işletmesinin diğer birimlerinin görev tanımına giren işlerin hareket memurlarına verilmesi söz konusu olabilmektedir. Katılımcılardan K6 konuyu şu ifadeleri ile desteklemektedir:

K6: Ben hareketçiyim, değil mi abi? Uçağı karşılarım, hazırlarım, boarding onayını veririm ve daha sonra yüklemeyi takip eder, balansa verilecek bilgileri

verir, o ara yüklemeyi takip eder ve hazır olduğunda uçağı kapatırım. Ancak bizde YHM memuru eksik, boardingi de bazen ben yapıyorum. Uçak altında işçi yok, bagajı da ben atıyorum, operatör yok, takozları da ben yerleştiriyorum, her şeyi ben yapıyorum. Şimdi sana soruyorum, sen işçi olsan, bagaj yükleyen bir hareketçi ile nasıl bir ilişkin olur? Yani o hareketçi sana iş yaptırabilir mi? Ağrlığımız kalmıyor doğal olarak....

5.3 PERSONELLERDEN VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR



Şekil 11: Personellerden Ve İnsan Kaynakları Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar Teması ve Kategorileri

Araştırmanın sonucunda yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar tema olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda 6 ayrı kategoriden bu temaya ulaşılmıştır. Bu temanın altında yer alan tüm kategoriler açıklanmakta ve doğrudan alıntılarla desteklemekte fayda görülmektedir.

5.3.1 Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Araştırma sonucunda personelin niteliğinden kaynaklanan sorunlar kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici statüsünde olan katılımcılar personel kalitesi hakkında şikayetlerde bulunduğu gibi eğitmen ve memurların bazıları da bu noktada sorunlarını dile getirmişlerdir. Bunların arasında daha çok yabancı dil problemi ve

personelin kendisini yetiştirme çabasının olmamasının ön plana çıktığı görülmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) 1951 yılında İngilizceyi sivil havacılıkta ortak geçerli dil ilan etmiştir (Boschen ve Jones, 2004:292). Bu itibarla, hareket memurlarının yabancı dil bilmesi hem yabancı pilotlarla ve uçuş ekipleriyle olan iletişimde hem de mevzuatları takip etmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Pek çok yer hizmetleri kuruluşu, çalışanlarının İngilizce öğrenmelerini ve mevcut İngilizce bilgilerini geliştirmeleri için dil tazminatı adı verilen cazip finansal teşvikler vermekte, kurslara giden personelin de çalışma programlarını kurs günlerine göre ayarlayarak bu tür çabalara destek vermektedir. Ancak tüm bu çabalara karşın hareket memurlarının İngilizce seviyesinin istenilen seviyede olmadığı düşünülmektedir. Katılımcılardan K4 ve K17 söz konusu durumu şu ifadeyle desteklemektedir:

K4: Yabancı dil ile ilgili bence şirket maddi olanaklar dahil her şeyi yapıyor. Bugün YDS' den belli puanı alan arkadaşlara devlette verilenin 5-6 katı dil tazminatı ücreti veriliyor. Sadece bu değil, tek bir personel yoktur ki ben İngilizce kursuna gidecektim, vardiyalarımız buna göre ayarlanmadı diyebilirim. Şirket üzerine düşeni yapıyor bu konuda. Ancak pek çok arkadaş bu imkanları maalesef değerlendirmiyor. Biraz kendini geliştirmekle alakalı bir durum.

Yabancı dil eksikliği, ülkemize gelen yabancı bayraklı uçakların ekipleriyle iletişimi oldukça zorlaştırmakta, bir sorun çıktığında ise yabancı dil bilgisi yeterli olmayan memurlarla operasyonun yürümesi imkansız bir hale gelebilmektedir. Sadece yabancı bayraklı uçaklarda değil, ülkemizdeki ticari havayolu işletmelerinde de pek çok yabancı pilot bulunmaktadır. Hem operasyonun sağlıklı bir şekilde yapılması, hem de emniyetin sağlanması açısından yabancı dil bilgisi oldukça gereklidir. Personelin sağlanan imkanlara rağmen İngilizce kullanma noktasında yeterli olmamasının yanında, kendisini gerek mevzuat bilgisi gerekse öğrenme isteği konularında da arzu edilen noktadan uzak olduğu yine katılımcılardan bazıları tarafından ifade edilmiştir. Bu sorunun kaynağı olarak çalışanın kişilik özelliği, orta ve yüksek öğrenimde verilen yabancı dil derslerinin etkinliği, kuruluşların insan kaynakları ve eğitim politikaları, ilgili organizasyonun kültürü gibi pek çok sebep sıralanabilir. Özellikle işe alımlarda, referansı ön plana çıkartıp İngilizce dil bilgisine yeteri kadar önem vermeyen uygulamalar olduğunu belirtmek mümkündür. Katılımcılardan K15 ve K17 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedirler

K15: Öyle adamlar var ki içerde, hemen her firmada, torpilli. FOD' nin açılımını bilmez, uçaktan korkan adam var ya. Demir yığını olarak görenler var. Adam tanımıyor uçağını kardeşim, nasıl uçar haberi yok, şimdi bu adam düzgün çalışır mı sana soruyorum

K17: İşe alım süreçleri değişmeli ama gerçekçi olmalıyız, burası Türkiye. Referans her zaman vardı, hep de olacak. Ama bazı kesin kriterler de gerekli. Örneğin İngilizce bilmeyen, şirketin sınavında başarısız olanı işe alamayız gibi. Bu İngilizce konusu can yakıyor, ülkemizin problemlerinden biri maalesef. Bu yapılırsa personelde bir standart yakalanır düşüncesindeyim.

5.3.2 İşe Alım Ve Terfi Süreçleri

Verilerin tümevarımsal analizi neticesinde işe alım ve terfi süreçleri kategori olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde özellikle memurlar nezdinde en çok öne çıkan sorunlardan konulardan biri olmuştur. Araştırmaya katılan memurların birçoğunun şikayetleri daha çok terfi süreçlerinde etkili olan kayırmacılık ile ilgili iken, yönetici statüsünde olan katılımcılar ise ya memurların şikayetlerine katıldıklarını belirtmiş ya da yorum yapmayı reddetmişler, buna ilave olarak da işe alım süreçlerindeki referansın belirli bir rol oynamasından dolayı sıkıntılarını belirtmişlerdir. Bu sorunun kaynağında yer hizmetleri kuruluşlarının gelirlerinin nispeten garanti olmasının önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Bir havayolu ile bir yer hizmetleri kuruluşu anlaşma yaptığında bu anlaşmanın süresi boyunca havayolu yer hizmetleri şirketini değiştirememektedir. Yer hizmetleri ve havayolu kuruluşları arasında hizmet anlaşması imzalandıktan sonra, özellikle de tarifeli sefer düzenleyen havayolu işletmesi için savaş veya salgın hastalık gibi zorunlu sebepler ortaya çıkmadığı sürece yer hizmetleri şirketinin anlaşma süresince en azından sabit bir gelir edeceğini belirtmek mümkündür. Gelirlerin garanti olmadığı dinamik sektörlerde terfi ve işe alma süreçlerinde performans doğal olarak çok daha fazla öne çıkarken, gelirlerin garanti olduğu bir durumda performansın yanında liyakatsizlik problemine yol açabilen başka faktörlerin devreye girdiği söylenebilir. Aynı zamanda havayolu ve havaalanları işletmeleri üzerinde, devlet bürokrasisinin diğer sektörlerde nazaran daha fazla etkili olduğu bilinmektedir. Gerek düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar gerek ise havaalanı otoritesi SHGM, DHMİ, Ulaştırma Bakanlığı vs kamu kuruluşlarının ağırlığı sektörde oldukça hissedilmekte, havacılık sektörü bu sebepten dolayı gerek kamu gerekse de siyasi etkilere açık hale gelebilmektedir. Bu noktada ülkemizde kamu sektöründe

görülen ve pek çok araştırmaya ve habere konu olan nepotizmin havacılık şirketlerinin pek çoğuna az veya çok ama belirli bir ölçüde sirayet ettiğini belirtmek mümkündür. Çalışılması nispeten cazip yerler olan havaalanları ve özellikle de yer hizmetleri kuruluşları bu durumdan olumsuz şekilde etkilenmektedir. Katılımcılardan K17 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemiştir:

K17: Memlekette torpilsiz yer yok, burası de böyle. Torpille gelen herkes kötü demek değildir, bilakis içlerinde çok iyiler de var ama bu sektörde hemen her şirkette durum bu. Çünkü üzerimizde ciddi anlamda düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar mevcut. Şunu işe alın diye birisi çıktığında onu almaya mecbur zira yarın bir gün o adama işi düşecek, neden kötü olsun ki. Asgari düzeyde bir eğitim verip sahaya gönderir ve şefi müdürü uğraşsın der

Bu durumun önceki kategoride bahsedilen personelin kalitesinin yeterli bulunmayışının ve yabancı dil sorunun sebeplerinden biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İşe alım süreçlerinde, aday olan kişinin kişilik özellikleri ve psikolojik yapısının, masa başı işi olmayan ve baskı altında çalışılan bir meslek olan hareket memurluğuna uygun olması gerekliliği vardır. Günümüzde yer hizmetleri kuruluşlarının bazılarında, şirket içindeki anahtar pozisyonu ve uçuş emniyeti ve operasyon için önemi dolayısıyla hareket memurlarının doğrudan işe alınmasıyla değil, diğer birimlerden memurların arasından istekli olanların arasından ve mülakat yoluyla alınması yoluna zaman zaman gidilebilmektedir. Ancak personelin terfileri söz konusu olduğunda, bazı yer hizmetleri kuruluşlarında yine nepotizmin önemli rol oynadığı algısının mevcut olduğunu belirtmek mümkündür. Pek çok katılımcı bu noktadaki sıkıntıları dile getirmiş ve çeşitli örnekler aktarmışlardır. Performans ve ehliyet ile değil, üst düzey referans yoluyla terfi etmeye çalışmak, yer hizmetlerindeki terfilere karar veren insan kaynakları ve yöneticileri zor duruma sokabilmenin yanında, departman içindeki iş barışını da tehdit edebilmektedir. Referans yoluyla terfi etmenin de terfi eden kişi için birtakım riskleri bulunmaktadır. Zira referans olan kişi konumunu kaybettiğinde referans olunan kişinin bu defa koltuğu tehlike altına girebilmektedir. Katılımcılardan K14 ve K17 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedir:

K14: Bir personeli işe aldığında şunu diyeceksin, seni en alttan başlatırım, 2 yıl sonra kadro veririm maaşın biraz artar. Kadro aldıktan üç yıl sonra ise sicilini temiz ve iyi de çalışırsan seni uzman yaparım, şef alacağım zaman da bu uzmanların arasından, sınavla, şefi seçerim. Orada da iyi çalışırsan müdürlükte

de aynı sistem geçerli olur. Bir kariyer yolu lazım. Ben 11 yıldır bu şirketteyim, her şeyim var, sicilim tertemiz ama referans yok. Referanssız ilerlemen mümkün değil, ne uzuyorsun, ne de kısalıyorsun. Referans buldun diyelim, referans giderse seni de götürüyorlar. Onlarca şef, hatta inanır mısın müdürleri bir gecede memurluğa indirdiler, başkalarını şef ve müdür yaptılar. O yüzden ben şef olmak istemiyorum... Kim istemez ama harcarlar beni. Referans yok ki. Azıcık aşım kaygısız başım, ben kanaatkâr biriyim, eşim de çalışıyor, uğraşamam yani bu ayak oyunlarıyla

K17: Referansı olmayıp da yükselen pek çok kişi sayabilirim bu noktada, ama bu pek görülmez. Bir kişi bile hak etmediği şekilde yükselirse bu tarz tepkiler olağandır, insanidir. Ben de olsam böyle düşünürüm ancak terfi mevzusu karmaşık bir olgu. Kadro açılması veya boşalması gerekiyor, o kadar basite indirgenemez ama arkadaşlarımın bu algısını ben çok haksız bulmuyorum, bu tarz uygulamalar olmuştur.

Örgütsel adalet, liyakat, aidiyet gibi modern yönetim kavramlarına uzak bir tutum teşkil eden bu durumun memurların moral ve motivasyonunun azalması, personel kalitesinde standardın yakalanamaması, etkinliğin ve verimliliğin düşmesi, personel devir oranının yükselmesi gibi pek çok sonuçları olduğu aşikardır. Terfilerin referansla yapıldığı algısı, terfi sistemlerinde şeffaf ve adil bir sistemin olmaması, memurlar nezdinde işlerin gelişigüzel yapılmasına sebebiyet verebilmekte ve uçuş emniyetini dahi tehdit edebilmektedir. Zira kariyer yolu belli olmayan çalışanlar işe bağlılıklarının azalması sonucunda sorumlu olmayan davranışlar sergileyebilmektedirler. Nitekim katılımcılardan K3 söz konusu durumu şu ifadesiyle vurgulamıştır:

K3: Yerimizde sayıyoruz abi. Torpil olmadan bir adım ileri gidemiyoruz. Benim yabancı dilim var, işimi de iyi yaptığımı düşünüyorum diğer arkadaşlara da sorabilirsin beni. Ama torpilim yok, 10 yıldır kilit. Bu tüm motivasyonumu götürüyor. Ekmeğimi helal etmek için uğraşıyorum ama çalışarak hiçbir yere gelemeyeceğini bilmek kadar zor bir çalışma yöntemi herhalde yok... hakeden gelsin abi başımıza. Bu yapılmazsa iş kimsenin umurunda olmaz, emin ol. Çalışsam da nasıl olsa yükselemeyeceğim, e beni de kovamazlar, aman bana ne uçak nasıl olsa gider diyen pek çok kişi var

5.3.3 Özlük Hakları

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda özlük hakları kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Harekat memurlarının yaptığı işlerin çok fazla bilinmemesi

sonucunda yıpranma payı noktasında bazı sorunlar bulunduğu katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Ülkemizde hareket memuru, hareket koordinatörü, hareketçi; dünyada ise operation coordinator, red cap, operation agent, operation officer, ramp agent şeklinde belirtilen isimlendirme karmaşasının hem yapılan işlerin standartlaşmasının hem de meslek tanımlamanın önünde engel teşkil ettiği düşünülmektedir. İsim ve tanımlamanın standartlaşması ülkemizde ancak 2015 yılında ‘Uçak Harekat Memuru’ olarak resmi gazete meslek tanımlarında yer almıştır (Ulusal Meslek Standardı, Resmi Gazete 19.03.2015-29300). Bunun yanısıra, Resmi gazetede yer alan İş Sağlığı Ve Güvenliğine İlişkin İşyeri Tehlike Sınıfları Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ’ de (Resmi Gazete, 27.02.2017 – 29992) hareket memurluğu olarak nitelendirilmemiş, ancak havaalanı yer hizmetleri faaliyetleri tehlikeli olarak nitelendirilmiştir. Apronda görev yapan hareket memurları zaman baskısı ve stresi yoğun şekilde yaşamakta, uçak motorlarının sesi başta olmak üzere pek çok gürültüye ve uçak motorlarından gelen egzoz dumanına maruz kalmaktadırlar. Fiziksel ve psikolojik anlamda oldukça yıpratıcı bir meslek olarak nitelendirilebilecek hareket memurluğunun, havacılık sektöründeki başka mesleklerin aksine yıpranma payı gibi hakları bulunmamaktadır. Katılımcılardan K1 bu durumu şu ifadeleri ile desteklemiştir:

K1...Zor bir iş bu, sürekli baskı altında çalışıyorsunuz. Vardiya sistemi var, uçakların gürültüsüne ve egzoz gazlarına maruz kalıyorsunuz. Ancak hiçbir yıpranma payı yok. Kabinde var, kulede var ama bizde yok. Bence en büyük problem bu, yıpranma payı

Araştırmanın sonucunda ücretler konusunda bazı katılımcıların sorunlarının olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Birtakım katılımcılar ücretlerin düşüklüğünden, diğer bir grup ise ücretlerin adil ve performansa göre belirlenmediğinden şikayet etmişlerdir. Her ne kadar ücretlerin ne kadar olduğu ve yeterli olup olmadığı bu araştırmanın konusu değilse de, ücretlerin yapılan işe göre düşük olduğu algısı motivasyonu düşüren ve personel devir oranını arttıran bir faktör olduğu söylenebilir. Bunun yanında çalışanlar hem örgüt içinde hem de paydaşların nezdinde kendisine verilen değeri aldıkları ücretle bağdaştırmaktadırlar. Aldığı ücreti yeterli bulmayan bireyler, başka iş aramaya yönelebilmektedirler. Bu durum hareket departmanındaki tecrübeli personelin kaybıyla sonuçlanmakta, yer hizmetleri kuruluşlarının iş kaybı oranını ve eğitim giderlerini yükselterek departmanın başarısını azaltabilmektedir. Katılımcılardan K13: *Ücret yapılan işe göre çok düşük, bu da motivasyonu etkiliyor doğal olarak. Kafa dolu*

anlayacağını... paran yoksa değer yok bu ülkede. Bu operasyon için de gerekli. Motivasyondur, işe bağlılıktır. Biz iyi para alsak bize böyle davranamazlar' şeklinde ifade ederken, katılımcılardan K6 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedir

K.6: ...Ücretlerden yan sıkıntılıyız. ...biraz üzerinde ücret alıyoruz. Yetmiyor doğal olarak. Kafa hep başka yerde, isteksizlik oluyor. Mesela şunu yap diyor içimizden diyoruz yani ulan kaç para veriyorsun da benden bunu yapmamı istiyorsun diye...Bu sektörde herkes kimin ne kadar aldığını üç aşağı beş yukarı bilir. Bizim de aldığımız ücret bilindiğinden ne uçuş ekipleri, ne de işçiler bizi ciddiye almıyor. Harekatçının mutlaka ağırlığı olmalı, yetkisi olmalı. Bunlar yoksa bostan korkuluğundan öteye gitmez.'

Ücretlerin tecrübeye ve performansa göre belirlenmemesi ise işyerindeki uyumu olumsuz etkileme ve çatışmalara neden olma potansiyeline sahip bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İki veya daha fazla tarafın istek ve amaçlarının uyuşmadığı, tarafların engellenme duygusu yaşadığı bir uyuşmazlık durumu (Arslan, 2005:37) olarak nitelendirilebilecek olan çatışma, şirketlerin standart ücret politikalarına karşılık memurların performans temelli yaklaşımı istemelerinden kaynaklanmaktadır. Birtakım yer hizmetleri kuruluşunda tecrübenin çok önem taşıdığı hareket memurluğunda kıdem farkı ya verilmemekte ya da çok az verildiği görülmektedir. Bunun yanında personel başına günlük hizmet verilen uçak sayısında ve uçakların iç hat veya dışhat olması, yerde kalış süresi gibi niteliklerine göre zorluk oranları değişen operasyonların da, adil şekilde personel arasında dağıtılması gerekliliğinin mevcut olduğu düşünülmekte, bu yapılmadığı takdirde aynı parayı alan personeller arasında veya çok uçak yapan personel ve programı hazırlayan şef arasında çatışmalara sebep olacağı düşünülmektedir. Ücretlerin performansa göre belirlenmemesi, sorumluluk alan ve daha fazla çalışan personellerin motivasyonlarını düşüren ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı kazanımların adil şekilde dağılımı olarak tanımlanan örgütsel adaleti (İşbaşı, 2001: 54) olumsuz etkileyen bir potansiyel taşımaktadır. Katılımcılardan K16 söz konusu durumu şu ifadeleri ile desteklemiştir:

K16: ... Bir base maaş olur, yaptığın uçağa göre para alırsın, kabin ekiplerindeki muhabbet gibi. Onların çıplak maaşları aslında düşüktür. Uçuş saatleri başına veya sefer başına para alırlar, uçak kapı kapattığı anda taksimetre çalışmaya başlar. Bizim de böyle olmalı. Ben günde 7 uçak yapıyorum, adam 5 uçak yapıyor ve benden daha fazla maaş alıyor, bu haksızlık

5.3.4 Çalışma Programlarından Kaynaklan Sorunlar

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda çalışma programlarından kaynaklanan sorunlar kategori olarak ortaya çıkmıştır. Yer hizmetleri kuruluşlarında tüm operasyonel birimler vardiyalı olarak hizmet vermektedir. Metropol havalimanlarında nispeten düzenli, bir diğer ifadeyle sabah, akşam ve gece vardiya saatleri uygulanmakta iken, daha küçük havaalanlarında çalışma saatleri uçakların geliş ve gidiş saatlerine göre ayarlanmaktadır. Bu çalışma saatleri, günleri ve tatilleri bazı kuruluşlarda aylık olarak, bazılarında ise haftalık olarak planlanmaktadır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, çalışma programlarının haftalık olarak belirlenmesi bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aylık çalışma programında, bir memur ilgili ay süresince hangi günlerinin tatil olduğunu, hangi günlerinde ise işbaşında olduğunu ve hangi saatler arası çalışacağını bilmekte iken, haftalık çalışma programlarında ise on gün sonra nasıl çalışacağını bilemediği gibi ilgili aydaki izin günlerini de görememektedir. Yine bazı durumlarda, haftalık çıkan programların da sıklıkla değişmesi söz konusu olabilmektedir. Aylık çalışma programını zaten göremeyen memurların, haftalık programlarının da sürekli değişmesi kendilerini daha da zor duruma sokmaktadır. Birtakım istasyonlarda göreceli olarak az personel çalıştıran şirketlerin haftada bazı günlerin uçak sayısı ve yolcu anlamında yoğun geçmesi, bazı durumlarda da tarifeli seferler dışında uçakların istasyona gelmesi ve buna göre aksiyon alması bu sorunun kaynağı olduğu ilk etapta düşündürtse bile, aslında yaşanan durum insan kaynakları politikaları ve yönetim anlayışının ortak yanlışı olduğu kanaatini oluşturduğunu söylemek mümkündür. Zira personelin nasıl çalışacağını aylık yerine haftalık olarak kendisine tebliğ etmek ve bunu da sürekli değiştirmek, program yapımcılarının kolayca kaçtığını düşündürmektedir. Bu sorun gereksiz yere denilebilecek şekilde olan, çalışan memurların motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumsuz etkilemektedir. Kaynakların verimsiz kullanılmasına ve departmanın başarısının olumsuz etkilenmesine neden olan bu durum için katılımcılardan K6: '*Çalışma programının haftalık çıkması da bizi çok yıpratıyor abi o konuda da bir şeyler yapılması şart....*' şeklinde görüşlerini belirtirken, katılımcılardan K5 ise söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemiştir:

K5: ... İş bu nihayetinde. Ama benim için sıkıntı. Bundan daha büyük problem programın haftalık çıkması. Haftalık çıkıyor, o da sürekli değişiyor. İşe geliyoruz ama saat kaçta biteceğini bilmiyoruz. İnsan doğasına da aykırı...Program aylık olmalı. 1 ay boyunca ne zaman geleceğimi bilmek

istiyorum ben. Eşimle 6 aylık evliyiz, daha bir kez bile bir tatil günü için plan yapamadık. Her seferinde hadi bugün veya yarın neyse izinliyim bir yere gidelim şeklinde oldu.

Harekat departmanında birtakım istasyonlarda ve özellikle sektörün yoğun olduğu yaz aylarında fazla mesai uygulaması yapılmaktadır. Uçuş ekiplerinin yorgunluklarını azaltmak ve bu sayede emniyeti arttırmak için ne kadar mesai yapacakları ICAO tarafından bir çizelgeyle belirtilmiştir (Missioni vd, 2009:135). Benzer bir durumun uçak bakım personelleri için de uygulandığını söylemek mümkündür. Bir önceki kategori olan özlük haklarında belirtildiği üzere görev tanımı ve ünvanın net bir şekilde belirtilmemesi, harekat memurlarına benzer mesai kriterlerinin düzenleyici kuruluşlar tarafından getirilememesine sebep olduğu değerlendirilmektedir. Hemen her iş kolunda fazla mesai uygulamalarını görmek mümkündür. Ancak fazlasıyla baskı altında çalışılan ve hem psikolojik hem de fiziksel olarak yorucu bir iş olan harekat memurluğu, fazla mesai uygulandığında bireylerin tükenmesine (Budak ve Sürgevil 2005:95) neden olabilmektedir. Bireylerde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3) neden olabilen tükenme, aynı zamanda dikkat dağınıklığına da sebebiyet vererek emniyeti azaltan bir olgu haline gelebilmektedir. Katılımcılardan K16, söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedir:

K16: ...artık kafa gitmiş, karnım aç. O şekilde bir de iş var diye mesaiye bıraktılar zorla. Uçağa çıktım ama halim yok abi. Neyse uçağı gönderdim, pardon kendi kendisine gitti, kulağımda headset, yan taraftaki uçak cross bleed yapıyor. Ben de push back den geliyorum. Daha kısa diye uçağın arkasından geçeyim dedim, halbuki yasak. Air starterı görüyorum, onun gürültülü sesini de duyuyorum, diğerleri yurtınıyor el kol bir şeyler yapıyorlar ama anlamadım. Dedim ya kafa gitmiş. Bir sıcak hava çarptı yüzüme, sonra resmen sürükledi beni. Allah' tan motor rölantideydi, yoksa ne olurdu bilemem. Daha sonra şef geldi, kaptana söylemiş diğer uçaktaki arkadaş baya olay oldu yani. Beni hemen eve gönderdiler

5.3.5 Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Sorunlar

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda mesleğin niteliğinden kaynaklanan sorunlar kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Harekat memurları, 24 saatlik bir iş olan havacılık sektöründe ve uçaklarla iç içe çalışmakta ve havaalanlarının hava tarafında,

uçakların park ettiği apron olarak adlandırılan bölümde görev yapmaktadırlar. Bu durum değişken yapıdaki çalışma düzenini işaret eden vardiyayı ve apronun zorlu fiziksel koşullarını işin niteliğinden kaynaklanan zorluklar olarak karşımıza çıkarmaktadır. Havaalanları yer hizmetlerinde, ekipler oluşturularak dönüşümlü vardiya sistemi kullanmakta ve belli bir zamansal program içerisinde dönüşümlü olarak sabah, akşam ve gece olarak görev yapmaktadırlar (İncir, 1988:60). Son yıllarda gerek yönetim gerekse tıp biliminde giderek artan sayıda araştırmaya konu olan vardiyalı çalışma, bireyler üzerinde birtakım olumsuz etkiler yaratmaktadır. Selvi ve diğ. göre vardiyalı sistemde çalışan kişilerde, günlük çalışma ve sosyal yaşamın dışına çıkılmasından ötürü uyku-uyanıklık döngüsünde bozulmalar neticesinde bir çok ruhsal ve fiziksel sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Selvi ve diğ, 2010: 240). Katılımcılardan K5 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedir:

K5: Ben vardiyayı sevmiyorum. İlk başlarda güzel geliyor vardiya, özellikle sabahları erken çıkıyorsun, akşam vardiyasında bankada şurada burada işlerini halledabiliyorsun. Bir süre sonra uyku bozuklukları başlıyor. Çünkü tam sabaha alışmışken akşama dönüyorsun, sonra geceye. İzinde ise zaten iznin ilk günü sabah 7' ye kadar çalışıyorum, eve geliyorum yorgun argın öğlen saat 3' e 4' e kadar uyuyorum. Yarısı iznin gitti! Gece çalışıp gündüz uyuduğum için ise bırak dışarı çıkmayı, kolumu kaldıracak halim olmuyor. Ertesi günkü izinde, bir sonraki gün sabah 5' te kalkacak olmanın verdiği stresle yine hiçbir şey yapamıyorum. Özellikle ilk sabah vardiyasına gittiğimde uyumak zor. Yatağa gece 11 gibi giriyorum, uyumam 2-3' ü bulabiliyor. Bazen ilk sabahçılıкта hiç uyumadan gittiğim oluyor işe

Her ne kadar hareket departmanında ve genel olarak yer hizmetlerinde yapılan iş vardiyalı çalışmayı gerektirse de, sonuç olarak birtakım ruhsal, fiziksel ve sosyal sorunları beraberinde getirdiği söylenebilir. Özellikle uykusuz şekilde işe gelen gelen personellerin verimi düşebilmekte ve dikkatsiz davranmaya açık hale gelerek iş kazalarına sebebiyet verebileceği değerlendirilmektedir.

Apronda çalışmanın getirmiş olduğu bazı zorluklar da söz konusu olduğu belirtilebilir. Telsiz, uçak motorları ve aprondaki diğer araçların yarattığı gürültü kirlilikleri işin doğasından kaynaklı zorluklarından biridir. Aynı şekilde havaalanlarının zemini beton olduğundan dolayı yaşanan sıcaklık ve soğuklukları çalışanlar üzerinde daha fazla hissettirmektedir. Havaalanı lokasyonları genelde rüzgâr

alan yerlerden seçildiği için bu zorluklara rüzgarın da eklenmesi mümkündür. Kadın hareket memurlarının sayısının nispeten az olmasıyla sonuçlanan bu sorunun en önde gelen gerekçelerinden birinin aprondaki bu zorlu fiziksel koşullar olduğu düşünülmektedir. Katılımcılardan K18 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedir:

K18: Aslında XXX' de kadınlar çalışıyor, diğer şirketlerde ve istasyonlarda da var ama doğru, çok fazla değiliz maalesef. Harekatta olanlar da genelde stako da oturmayı istiyor, pek dışarı çıkmıyorlar... Fiziksel olarak zorlukları var tabii. Hava sıcak ise apron daha da sıcak, hava soğuk ise apron daha da soğuk olabiliyor. Yağmur, kar, rüzgar gibi durumlar da var. Kadınların daha az olmasının sebebinin bir sebebi de boy durumu. Bildiğim kadarıyla resmi bir kural yok ama tahminen 1.65 ten daha kısa olunmaması lazım çünkü aksi takdirde headset kapağını kapatamayabilirsiniz. Eğer büyük uçak gelirse Boeing 777 gibi, o zaman iyice sorun olabilir. İşçilerle baş etmek bir kadın olarak beni zorlayabilen bir konuydu, özellikle ilk zamanlarda. Çünkü bilirsiniz, erkeklerle çalışmaya alışmışlar, diğer erkek egemen mesleklerde olduğu gibi bir önyargı var. Karşılarında bir kadın gördükleri zaman bazı işçiler bu durumu kabul etmekte zorluk yaşayabiliyor. Ama bana alıştılar, belki elim maşalı olduğundan. Ama ben bu işin kadınlara uygun olduğunu düşünüyorum. Baskı altındayken kadınlar bence daha sakin kalabiliyor

Harekat memurlarının tam anlamıyla yetişmesinin uzun süre aldığı değerlendirilmektedir. Diğer paydaşlarla iletişim, departmanın çalışma sistemi öğrenme, baskı altında çalışabilme becerisi zamanla ve tecrübeyle öğrenilebilecek konular olduğu söylenebilir. Yeni işe başlamış bir hareket memuru operasyonda birtakım sorunlar yaşaması, dolayısıyla şirkete maliyetinin olması beklenilebilecek bir durumdur. Havacılık sektöründeki diğer çalışanlar gibi hareket memurları da sürekli bir eğitim, sertifika ve lisanslama sürecine tabi tutulurlar. İşten ayrılan her bir tecrübeli personel departman için tecrübe ve bilgi kaybına sebep olurken, yeni işe alınan her bir personelin iş öncesi ve işbaşı eğitimlerinden kaynaklanan giderleri bulunmaktadır. Bu anlamda şirketlere maaşları dışında da maliyetleri olduğunu belirtmek mümkündür. Çok yaygın ve her yerde yapılan bir iş olmadığı için dışarıdan hazır ve tecrübeli personel bulmak da zor olabilmektedir. İşin doğasından kaynaklı bu zorluğa, ülkemizde verilen sivil havacılık eğitimlerinin çoğu zaman yetersiz kalması da eklenebilir. Bu durum şirketlerin

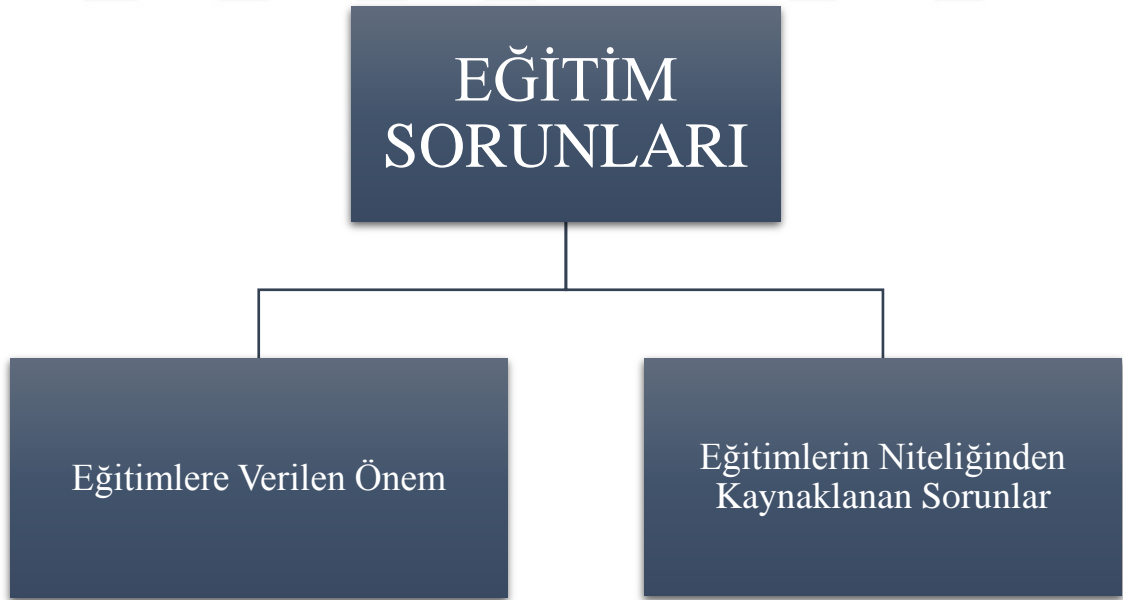
yeni personellere verdiği eğitim sürelerini ve dolayısıyla maliyetlerini arttırmakta ve departmanın başarısını olumsuz etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcılardan K17 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemiştir:

K17: Adam yetişmesi de çok zordur bu alanda, tam olarak oturması için 2-3 yıl falan lazım. Bunu orada çalışmış herkes bilir, 2-3 yıl tecrübesi yoksa öyle ciddiye alınmaz, hareketçi denmez ona. Bu işin okulu da yok onu da söyleyelim, yaparak öğrenilen bir iş. Balansta stakoda çalışmalı, manuel load sheet yapılan uçaklara gitmeli, deicing yapmalı, headset yapmalı, bunları da defalarca yapmalı ki kişi kendisine hareketçi diyebilsin

5.4 EĞİTİM

Araştırmanın sonucunda eğitim başlığı tema olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda 2 ayrı kategoriden bu temaya ulaşılmıştır. Bu temanın altında yer alan kategoriler açıklanmakta ve doğrudan alıntılarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 12: Eğitim Sorunları Teması ve Kategorileri

5.4.1 Eğitime Verilen Önem

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda eğitime verilen önem kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Evrensel bir iş kolu olan havacılık sektöründe, yapılan hemen her türlü iş için zorunlu olarak eğitim verilmekte, verilen eğitimin karşılığında da bir sertifika ve lisanslama süreci söz konusu olmaktadır. Lisanslama ve sertifikalandırma süreçlerinden sonra bu eğitimlerin büyük bir çoğunluğunda yıllar içerisinde tazeleme eğitimlerinin alınması sivil havacılık otoriteleri tarafından zorunlu tutulmaktadır. Örnek vermek gerekirse, hareket departmanında, personelin load sheet oluşturup imza atabilmesi için eğitim ve sertifika alması gerekmektedir. Sertifika ise iki yıl için geçerlidir. İki yılın sonunda tazeleme eğitimi almaması durumunda load sheet oluşturamaz veya imza atamaz. Yapılan görüşmelerde, yer hizmetleri kuruluşlarının eğitime, özellikle de tazeleme eğitimlerine önem vermediği şeklinde bir algının mevcut olduğu görülmektedir. Çünkü tazeleme eğitimlerinde personel günlük operasyona katılmak yerine eğitim almak durumundadır ve bazı tazeleme eğitimleri 1 hafta civarında olabilmektedir. Kısıtlı sayıda personel ile çalışan yer hizmetleri kuruluşlarında, eğitim alacak memurların eğitimden önce günlük operasyona katılması istenebilmekte, bazı durumlarda ise eğitim verilmeden personele imza attırmak suretiyle kağıt üzerinde eğitimi almış gibi gösterilmektedir. Katılımcılardan K15 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemiştir

K15: Şöyle izah edeyim. Eğitim planlanıyor, örneğin eğitim tekrarı. Havacılıkta hemen her eğitim sürelidir, genelde de 2 yılda birdir. Yük kontrolü tazeleme eğitimi diyelim, 4 gün olsun eğitim süresi. Adam eğitime geliyor ama sabah modunda operasyona katılıyor, yorgun argın ter içinde, operasyondan sonra eğitime başlıyor. Ne anlatabilirsin ki sen bu yorgun adama. Bazılarında ise sadece imza atılıyor yani eğitim de yok. Genel merkez yasakladı bunu ama onlar da durumun farkında. Şirket önemsemez ise çalışanın umurunda bile olmaz

Yukarıda anlatılan durumun bazı açılardan sakıncaları bulunmaktadır. Fiziksel ve psikolojik anlamda yorucu bir iş olan hareket memurluğunun, eğitim öncesinde günlük operasyona katılım, eğitim sürecinde performansı ve dikkati düşürebileceğini belirtmek mümkündür. Ayrıca, kuruluşların veya yöneticilerin bu tarz uygulamalara gitmesi eğitimlerin formalite olduğu algısını ortaya çıkarabilmektedir. Nitekim

katılımcılardan K21: *'Tazeleme eğitimleri kötü. Formalite olarak görülüyor burada. Eğitim veren de öyle görüyor alan da. Hatta bazılarında sadece imza atılıyor'* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Eğitime gereken önemin verilmemesi, çalışanların da eğitime önem vermemesine, eğitimlerini aksatmasına, nasıl olsa bu sertifikayı alırım düşüncesine girmelerine neden olmaktadır. Kuruluşlar tarafından yapılan bu tarz uygulamalar, eğitimlerin kalitesinin düşmesiyle sonuçlanabilmektedir. Özellikle de bazı katılımcıların belirttiği gibi sadece imza atılarak fiiliyatta eğitim verilmemesin birtakım olumsuz koşullara yol açacağı açıktır. Bu durum çalışanların teorik anlamda bilgi birikimlerinin zaman içerisinde erozyona uğraması, değişen koşullara kendilerini adapte edememeleri ve kendilerini yenileyememeleri ihtimalini beraberinde getirmektedir. Havacılık gibi emniyetin en önemli faktör olduğu bir sektörde, özellikle de emniyet kurallarını uygulamak ve kontrol etmekle sorumlu kişilerin eğitim noktasında zafiyet göstermeleri sonucunda yer hizmetleri operasyonunun emniyet anlamında tehlikeye girmesi mümkündür. Eğitim kalitesinin eksikliği sonucunda maddi hasarlı kazalarda çoğalma, kaçınılması mümkün olan gecikmelerin artması şeklinde de kendini göstererek finansal olarak da hareket departmanının ve dolayısıyla yer hizmetleri kuruluşlarının başarısını da olumsuz yönde etkilemektedir.

5.4.2 Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Verilerin tümevarımsal analizi sonucunda eğitimlerin niteliğinden kaynaklanan sorunlar kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim konusu, hemen her iş kolunda olduğu gibi havacılık sektöründe de çok önemlidir. Harekat departmanında çalışan memurlar için ise oldukça yoğun ve çok yönlü denilebilecek eğitim planlaması mevcuttur. Bu eğitimler doğrudan çalışanların iş ve görevleriyle alakalı olduğu gibi kişisel gelişimini sağlama amaçlı da verilebilmektedir. Yapılan görüşmelerde, özellikle işe başlamadan önceki sadece verilen eğitimler temel alındığında kaliteli olduğu yönünde bir izlenim bulunsa da, yeterince zengin olmadığı ve bir takım sorunların veya eksiklerin söz konusu olduğu yönünde düşüncelerin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Harekat memurları uçaklara verilen hizmetlerin koordinasyonunu sağlamaktadırlar. Bu süreci ya telsizle ya da yüz yüze görüşme şeklindeki diğer paydaşlarla iletişim halinde olarak yürütmektedirler. Bu durum iletişimin hareket departmanının etkinliğini sağlamakta önemli bir faktör haline getirdiği söylenebilir. İletişimi bilgi alışverişi, iletilerin karşılıklı aktarımı, ileti eyleminin çift yönlü görünümü

ve aynı zamanda bir taraftan diğer tarafa bir bilginin, bir duygunun bir düşüncenin aktarımı şeklinde tanımlamak mümkündür (Güz vd., 2002:184). Yapılan görüşmelerde iletişim eğitiminin yeterince verilmediği, bazı görüşlere göre ise hiç verilmediği konusu bulgu olarak kaydedilmiştir. Nitekim katılımcılardan K15 ve K4 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedirler:

K15: Eğitimden olarak takip etmemiz gereken bir program ve müfredat var.

Bunların dışına çıkmayız ama oldukça yetersiz. İletişim eğitimi yok bir kere

K4: İletişim konusunda ise bence daha fazla eğitim verilmeli, bu konuda eksikliklerimiz var diyebilirim.

İletişim eğitiminin yeterli düzeyde olmaması uygulamada ve operasyon sırasında birtakım sorunlara sebebiyet verebilmektedir. Gerek hareket memurlarının kendi arasında gerek diğer paydaşlarla sadece iletişim eksikliğinden kaynaklanan olumsuzlukların ve sürtüşmelerin yaşandığını belirtmek mümkündür. Hemen her türlü iş kolunda ve hatta sosyal hayatta, nispeten kolay şekilde çözülebilecek problemlerin etkili ve sağlıklı bir iletişimin olmaması durumunda hızlı bir şekilde büyümesi ve içinden çıkılmaz bir hale dönüşmesi hemen herkesin malumudur. İletişimin bu kadar önemli olduğu bir iş kolunda yeterli eğitimlerin verilmemesi hareket departmanının başarısını olumsuz şekilde etkilemektedir. Sadece iletişim eğitiminde değil, başka bazı alanlarda da eğitimlerin yetersiz kaldığı şeklinde görüşler mevcuttur. Eğitim müfredatı hakkında özellikle kişisel gelişim ve yapılan işin gerektirdiği bazı spesifik konularda da gerekli eğitimin çok fazla verilmediği gözlemlenmiştir. Katılımcılardan K15 ve K17, söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemiştir:

K15: Baskıyı yönetme eğitimi lazım, iletişim eğitimi lazım, usul eğitimi lazım.

Bunlar daha işe girmeden lazım. Bu eğitimlerin hepsini dört dörtlük vermeyenlerin de işe başlatılmaması lazım, işe girdikten sonra da takibi lazım, bir yaptırımı olmalı. Tabi bunların hepsi para, adam saat olayı. Halbuki eğitimi sağlamaştırıp kazaları yüzde 20 engellesen ki çok rahat engellersin, sadece bu bile fazlasıyla çıkartır parasını. Her işin başı eğitim. Böyle kâğıt üzerinde eğitim verilmiş olarak gösterilerek bu iş yapılmaz. Operasyonun selameti de, kar da, en önemlisi emniyet te buna bağlı

K17: Eğitimler bazı açılardan yeterli, ama bazı açılardan değil. Bu müfredattan da kaynaklanabilir, müfredat dışı konulardan da

Eğitimlerin niteliğinden kaynaklanan sorunlara, memurların operasyonda yapması gereken işler konusunda da bir eğitim açığından bahsetmek mümkündür. Her ne kadar load sheet eğitimi vs. gerekli şekilde verilse de uygulama eğitimleri konusunda birtakım eksikler göze çarpmaktadır. Yapılan işlerin çoğunluğunu oluşturan uçak operasyonunda yapılması gereken görevlerde, yetişmiş personelin yanına yeni işe başlamış bir çalışanın verilerek usta çırak ilişkisi yoluna gidilmektedir. Pek çok iş kolunda kullanılmakta olan bu yöntemde ilk bakışta bir sakınca olmamasına rağmen, evrensel bir çalışma alanı olan havacılık sektörü için durumun biraz daha farklı olduğu savunulabilir. İşe yeni başlayan bir memurun, daha tecrübeli birinden işleri öğrenmesi son derece normal bir durum olmasına rağmen, bu konuda yeterli teorik eğitimin verilmemesi verilen hizmetlerin standartlaşmasının önünde engel teşkil edebilen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılardan K1, K14 ve K15 söz konusu durumu şu şekilde ifade etmektedirler:

K.1: Valla bizim eğitim iyi ve zorluydu. Bazı arkadaşlar yapamadı, yolcu hizmetlerine geçirildi. Eğitimlerde daha çok yükleme ve balans eğitimi veriliyor. Tehlikeli maddeler falan. Ama bence esas verilmesi gereken eğitim uçak başında neler yapılıyor ama o yok maalesef. İşe ilk başladığımızda hiçbirimiz hazır değildik. Sonra bizden tecrübelilerin yanında, işte o nasıl yapıyorsa ataerkil bir şekilde biz de devam ediyoruz. İşin büyük kısmı bu ama eğitimlerde bunlarla alakalı bir şey yok

K14: Bazı konularda yeterli olduğunu söylemeliyim, load sheet vs. Ama uçaktaki hareket tarzı vs. bunlar eksik

K15: Uçak başında yapılan işler de gösterilmiyor. Ahilik gibi düşün, yani eski çalışanlardan öğrenirsin. Yanlış bir şey yok bunda yanlış anlama ama işe yeni başlayan bir kişinin de kimlerin yanında yetiştiği bu sefer çok önem kazanır

Uçak operasyonu için yeterli teorik eğitimlerin olmaması, standartlaşmayı engellediği gibi personelin yetiştirme süresini arttırma riskini beraberinde getirmektedir. Önceki kategorilerde belirtilen bir hareket memurunun uzun bir sürede yetiştirilmesi olgusunun altında yatan sebeplerinden birinin bu durum olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, yeni bir çalışanın işi öğrenmeye çalıştığı kişiden her zaman doğruları öğrenmesi mümkün olamamaktadır. Bir diğer ifade ile, örneğin tecrübeli personelin yapılan işleri çabuk ama emniyetsiz bir şekilde yapması yanına verilen yeni çalışanın olumsuz şekilde yetişmesine neden olması riskini barındırmaktadır zira olması

gereken yeni çalışana yeterli şekilde gösterilmemiştir. Etkinliği ve hatta emniyeti etkileyebilen bu durumun hareket departmanının başarısını azaltan bir faktör olduğunu belirtmek mümkündür.

Son olarak eğitimcilerin niteliği konusunda da birtakım eleştirilerin mevcudiyeti görülmektedir. Özellikle dünyadaki diğer uygulamaları ve yeni gelişmeleri takip etme noktasında yetersiz kalındığı bizzat görüşülen eğitimciler tarafından belirtilmiştir. Bu durumun oluşmasında, eğitimcilerin kendilerini yeteri kadar geliştirmemelerinin yanı sıra, eğitimcilerin seçilmesinde yabancı dil noktasında YDS veya TOEFL gibi tespit sınavlarından üst düzey puan alma gibi yeterli ve bağlayıcı kriterlerin olmamasından kaynaklandığını düşündürmektedir. Eğitimcilerin dünyadaki gelişmeleri takip edememesi ve/veya eğitim alanlara aktaramaması hem çalışanların hem de şirketin kendini yenileyememesine neden olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda işlerin geleneksel yöntemlerle, muhtemelen daha verimsiz ve etkin olmayan yöntemlerin sürdürülmesiyle sonuçlanması mümkündür. Katılımcılardan K14 ve K15 söz konusu durumu şu ifadeleriyle desteklemiştir:

K14: Gönül ister ki dünyadaki uygulamalar araştırılsın, o ülkede şöyle bu ülkede böyle şeklinde genel bir çerçeve ortaya konsun. Hem personel daha donanımlı olur, hem de eğitimcilerle olan inancı artar

K15: Bizlerin de birtakım eksikliklerimiz olduğunu kabul etmemiz lazım. Özellikle dünyayı takip etme noktasında.

Personellere verilen eğitimlerin yetersiz olması hem emniyeti hem de karlılığı olumsuz etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim eksikliği, işlerin etkin olmayan bir şekilde yapılmasına sebebiyet vermesinin yanı sıra, kazaların ve hasarların artmasına neden olmakta, ayrıca yetişmiş bir personelin işten ayrılması durumunda hareket departmanının ve dolayısıyla yer hizmetleri kuruluşunun olması gerekenden daha fazla bir zarara uğramasına da yol açmakta olduğu söylenebilir.

5.5. KATEGORİLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Katılımcılarla yapılan görüşmeler ve çalışmadaki bulgular ve yorumlar kısmı analiz edildiğinde, kategorilerin kendi arasında etkileşim içinde oldukları görülmektedir. Her ne kadar sorunların kategorilerden bağımsız sebepleri ve sonuçları olsa da, kategorilerden katılımcılarla yapılan görüşmeler ve yapılan analiz ışığında, birtakım kategorilerin başka sorunların kaynağı olduğu, bazı durumlarda mevcut

problemi derinleştirdiği, diğer durumlarda ise yaşanan sorunun bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Tümevarımsal analizin devamı niteliğinde olan Tablo 11’ de kategorilerin birbirlerini nasıl etkilediği gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 11: Kategoriler arasındaki ilişkiler

Kategori	Sebeup	Sonuç	Derinleştirici Etki
Turnaround Süresi	Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar	Gecikmeler Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi Personel Üzerindeki Baskılar Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Zorluklar İş Yükü Fazlalığı
Gecikmeler	Turnaround Süresi Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi İş Yükü Fazlalığı Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri Eğitilmelere Verilen Önem	Personel Üzerindeki Baskılar Gecikmeler	Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar
Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar	Turnaround Süresi Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi İş Yükü Fazlalığı Eğitilmelere Verilen Önem Personel Üzerindeki Baskılar	Gecikmeler	Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar Denetimlerin Operasyonel Süreçlere Etkisi Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar
Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi	Denetimlerin Operasyonel Süreçlere Etkisi Yetki Karmaşası Düzenlemelerin Operasyonel Süreçlere Olan Etkisi	Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar Gecikmeler Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi Turnaround Süresi	Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar
Düzenlemelerin Operasyonel Süreçlere Olan Etkisi	Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi	Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi	
Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi	Turnaround Süresi Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi Denetimlerin Operasyonel Süreçlere Etkisi Personel Üzerindeki Baskılar Eğitilmelere Verilen Önem İş Yükü Fazlalığı	Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar Gecikmeler	Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri

Denetimlerin Operasyonel Süreçlere Etkisi		Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar	
Personel Üzerindeki Baskılar	Turnaround Süresi Gecikmeler İş Yüğü Fazlalığı Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar Özlük Hakları	Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi	Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Zorluklar Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar Çalışma Programlarından Kaynaklanan Sorunlar
Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	Turnaround Süresi Gecikmeler	Çalışma Programlarından Kaynaklanan Sorunlar İş Yüğü Fazlalığı Eğitilmelere Verilen Önem Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar	Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri
Yetki Karmaşası	Düzenlemelerin Operasyonel Süreçlere Olan Etkisi	Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi Gecikmeler	
İş Yüğü Fazlalığı	Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi Personel Üzerindeki Baskılar Gecikmeler	Turnaround Süresi Çalışma Programlarından Kaynaklanan Sorunlar Eğitilmelere Verilen Önem
Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar	Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri	Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar	Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar
Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri	Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar Gecikmeler Personel Üzerindeki Baskılar Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar	Özlük Hakları
Özlük Hakları		Personel Üzerindeki Baskılar	Çalışma Programlarından Kaynaklanan Sorunlar Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri
Çalışma Programlarından Kaynaklanan Sorunlar	İş Yüğü Fazlalığı Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	Personel Üzerindeki Baskılar Özlük Hakları	Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Zorluklar
Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Zorluklar	Turnaround Süresi Çalışma Programlarından Kaynaklanan Sorunlar	Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar	

Eğitimlere Verilen Önem	İş Yükü Fazlalığı Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar	Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar
Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar	Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar Eğitilmeye Verilen Önem	Gecikmeler Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi Turnaround Süresi	Düzenlemelerin Operasyonel Süreçlere Olan Etkisi Personel Üzerindeki Baskılar

Turnaround süresi: Turnaround süresindeki yetersizlikler kaçınılmaz olarak gecikmelere sebebiyet vermektedir. İşlerin aceleyle yapılmasından dolayı uçaklara verilen hizmetlerde aksaklığa neden olmakta ve işin bir an önce tamamlanması gerekliliği algısı emniyet kültürünün oluşmasına engel teşkil etmektedir. Yine zaman darlığı, personel üzerinde stres oluşturmakta, uçağın ne durumda olduğunun sürekli sorulması ise yönetici baskısına işaret etmektedir. Gerek yer hizmetleri kuruluşlarındaki gerekse de turnaround sürecinde yer alan diğer paydaşlardaki personel yetersizliği sorunu hareket memurlarının iş yükünü arttırmaktadır. Turnaround süresinin operasyonel ve finansal sebeplerden dolayı kısa tutulması ise mesleğin getirmiş olduğu zorluklar arasında sayılabilir. Personele zaman baskısını yönetme eğitimlerinin yeterince verilmemesi ise eğitimlerin niteliğinden kaynaklanan zorluklar arasındadır

Gecikmeler: Turnaround süresinin yetersiz olması gecikmelerin oluşmasında ana sebeplerden biridir. Bunun yanında gecikmelerin meydana gelmesinde uçaklara verilen hizmetlerde yaşanan aksaklıklar da etkili olmaktadır. Bu durumun yaşanmasında sadece yer hizmetleri kuruluşunun hataları değil, diğer paydaşların tutumları da çok önemli bir faktördür. Gecikmelerin maddi bir karşılığının olması personel üzerindeki baskıyı arttırmaktadır. Bu baskının büyük çoğunluğu ise anılan sebepten ötürü yöneticilerden gelmektedir. İş yükü fazlalığının ise hareket memurlarının uçakları kontrol etmesini zorlaştırması sebebiyle yaşanan gecikmeleri arttırıcı bir etkisi vardır. Terfi süreçleri ve işe alım prosedürlerinde liyakat sistemine uygun davranılmaması sebebiyle personel ve yönetici kalitesinde standart yakalanamamakta, bu durum da gecikmeleri arttırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Personele baskıyı yönetme ve iletişim konularında yeterli eğitimler verilmemesi de yine etkinliği azaltarak dolaylı yoldan gecikmelerin kaynaklarından birini oluşturmaktadır.

Uçaklara verilen hizmetlerde yaşanan aksaklıklar: İşleri bir an önce yetiştirmek isteyen personelin, yetersiz turnaround süresi sebebiyle işleri aceleyle

yapmak istemesi sebebiyle uçaklara verilen hizmetlerde yaşanan aksaklıkların meydana gelmesinde çok önemli bir faktördür. Bu sebepten dolayı yaşanan gecikmeler ise yaşanan bu sorunun bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer paydaşların operasyonel süreçlere olan ve 5.1.3 maddesinde belirtilen olumsuz etkileri yaşanan aksaklıkların sebepleri arasında saymak mümkündür. Bunun yanında çok sayıda prosedürün olması ve havayolu işletmesine göre değişmesi verilen hizmetlerde birtakım sorunlara yol açmaktadır. Denetimlerin sık ve yeterli yapılmaması sonucunda uçaklara verilen hizmetlerde aksamaların en azından azaltılamadığı savunulabilir. Personel üzerindeki zaman baskısının ve iş yükü fazlalığının ise doğal olarak bu aksaklıkları arttırıcı bir etkisi olduğu görülmektedir. Aynı şekilde personelin pek çok yerden talimat alması yetki karmaşasına sebebiyet vermekte, yapılan işleri daha da karmaşık bir hale sokmaktadır. Personelin kendisini geliştirmeye önem vermemesi de operasyonel süreçlerde yaşanan aksaklıkların sebepleri arasındadır. İşe alım prosedürleri ve terfi süreçlerinde yaşanan sorunların da önceki maddede belirtildiği gibi bir etkisi bulunmaktadır. Eğitimlere yeterince önem verilmemesi ve eğitimlerin niteliğinden kaynaklanan sorunlar, bir diğer ifade ile yetersiz eğitim operasyonda yaşanan aksaklıkların en önemli sebepleri arasında olduğunu belirtmek mümkündür.

Diğer paydaşların operasyonel süreçlere etkisi: Diğer paydaşların operasyonel süreçlere olan etkisi uçaklara verilen hizmetlerde yaşanan aksaklıkların ve dolayısıyla gecikmelerin sebeplerinden birisidir. Yer hizmetleri kuruluşlarının farklı paydaşlarla birlikte çalışması ve farklı havayolu işletmelerine hizmet vermesi sebebiyle, temelde standart bir iş yapılmasına rağmen, uygulamada birtakım farklılıkları ve zorlukları da beraberinde getirmektedir. Havacılık sektöründe ulusal ve uluslararası çok sayıda düzenleyici, denetleyici ve birtakım işlemlerde izin alınması gereken kuruluş sayısının ve ilgili prosedürlerin varlığı bu sorunu derinleştiren bir etki yaptığı görülmektedir. Diğer paydaşların, özellikle havayolu temsilcilerinin denetim ve raporlama yetkilerini aşarak operasyona doğrudan müdahalesi yetki çatışmasına sebebiyet verebilmektedir. Çok farklı kuruluşlardan farklı eğitim seviyesine sahip kişilerle muhatap olan hareket memurlarının iletişim noktasında yaşayabildiği eksiklikler de bu sorunu arttıran bir rol oynamaktadır. Bu sorun hem eğitim eksikliğinin hem de personelin niteliğinden kaynaklanan problemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

Düzenlemelerin operasyonel süreçlere olan etkisi: Çok sayıda düzenlemenin olması ve havayolu işletmesi bazında birtakım değişiklikler göstermesi personelin tüm bu düzenlemelere hakim olmasını zorlaştırmakta, bu durum da operasyonel aksaklıklara sebebiyet vermektedir. Çok sayıda düzenlemenin olması, bazı havayolu işletmeleri yer hizmetleri kuruluşunun yönettiği operasyona, havayolları temsilcilerinin doğrudan müdahale edebileceği şekilde yorumlanabilmekte ve bu durum hareket memurlarına birçok yerden farklı talimat gelmesine ve yetki karmaşasına neden olabilmektedir. Düzenlemeler ve kuralların personel tarafından yeteri kadar benimsenememesi ise eğitim niteliğinden kaynaklanan bir soruna işaret etmektedir.

Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi: Turnaround süresinin yetersiz olması, personel üzerindeki zaman baskısı ve iş yükü fazlalığı çalışanları hataya sürüklediği söylenebilir. Aynı şekilde yetersiz denetimler, diğer paydaşların yer operasyonuna olan olumsuz etkileri ve eğitimlere yeterli önem verilmemesi de emniyet kültürü eksikliğinin oluşmasının sebepleri arasında gösterilebilir. Bunun sonucunda ise uçaklara verilen hizmetlerde aksaklıklar yaşanabilmekte ve gecikmelerde artışlar olabilmektedir. Yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar, personelin kendisini yeterince geliştirmek istememesi ve işe alım ve terfi süreçlerindeki liyakat sistemine uygun olmayan tutumlar ise emniyet kültürü eksikliğini derinleştiren etkenler olduğunu belirtmek mümkündür.

Denetimlerin operasyonel süreçlere etkisi: Denetimlerin etkili ve yeterli şekilde yapılamaması, prosedürlerin iyileştirilememesi ve operasyonel süreçlerde aksamaların giderilememesi ile sonuçlanabilmektedir. Bu sorun emniyet kültürü eksikliğinin yeteri kadar oluşturulamamasının sebeplerinden biri olarak göstermek mümkündür.

Personel üzerindeki baskılar: Turnaround süresinin kısa ve yapılan iş için yetersiz olması, gecikmelerin finansal karşılığının bulunması ve bu konudaki zaman ve yönetici baskısı, yetersiz personelle yapılan işler, terfilerin liyakat esasına göre yapılmaması ve yıpranma payının olmaması personel üzerindeki baskıların kaynakları olarak göstermek mümkündür. Mesleğin getirmiş olduğu vardiyalı çalışma ve fiziki koşullar gibi zorluklar da mevcut baskıları derinleştirmektedir. Bu kategoriler emniyet kültürünün eksikliği ve operasyonda yaşanması mümkün olan aksaklıklarla sonuçlanmaktadır.

Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar: Yöneticilerden kaynaklı sorunlara, turnaround süresinin yetersizliği, gecikmelerin finansal karşılığının bulunması ve zamanında kapatmanın çok önemli bir performans kriteri olması gibi konular sebebiyet teşkil edebilmektedir. Bu sebepler personel üzerinde baskı uygulanmasıyla, çalışma programlarının haftalık olarak belirlenmesiyle ve finansal sebeplerle eksik personelle çalışıldığından dolayı iş yükünün artmasıyla sonuçlanabilmektedir. Yöneticilerin terfileri hakkındaki nepotizm algısı mevcut sorunları derinleştirici bir etki yapabilmektedir. Günlük operasyonu uzun dönemli gelişime tercih edildiği şeklinde algılanan birtakım uygulamalar, yöneticilerin eğitime verdiği önem hakkında bir takım soru işaretleri uyandırabilmektedir.

Yetki karmaşası: Düzenlemelerin çok sayıda olması ve havayolu işletmelerinin prosedürlerinin farklı olabilmesi, aynı zamanda çok sayıda paydaşla birlikte yapılan operasyonel süreçler, güç ve yetki çatışmalarına sebebiyet verebilmektedir. Birçok yerden aynı iş hakkında farklı talimatlar alan hareket memurlarını söz konusu durum operasyonel süreçlerde zor duruma sokabilmekte ve aksaklıklarla sonuçlanabilmektedir.

İş yükü fazlalığı: İş yükü fazlalığının ana sebebinin yöneticilerin uygulamaları ve kararlarından kaynaklandığını belirtmek mümkündür. Turnaround süresinin yetersizliği ve çalışma programından kaynaklanan sorunlar ise mevcut iş yükü fazlalığını daha da arttıran faktörler olduğu söylenebilir. Bunların sonucunda ise operasyonel aksaklıklar ve gecikmeler yaşanabilmekte, emniyet konusunda zafiyetler oluşabilmekte, personel üzerinde baskı yaratmakla sonuçlanabilmektedir. Yetersiz personel ile çalışma, çalışanların özellikle tazeleme eğitimleri süreçlerinde bazı sorunlarla karşılaşmalarına da neden olabilmektedir.

Personelin niteliğinden kaynaklanan sorunlar: Personelin niteliği ile ilgili, işe alım ve terfi süreçlerindeki objektiflik ve liyakat esaslarına uygun davranılmaması, çalışan profilinde standart yakalanamamasına ve performansın terfi etmeye yetmeyeceği algısına neden olabilmektedir. Emniyet kültürü eksikliği de bu sorunun sebepleri arasında göstermek mümkündür. Eğitimin niteliğinden kaynaklanan sorunlar da söz konusu durumu derinleştirmektedir. Harekat memurlarının iletişim ve özellikle de yabancı dil konusunda yaşadığı birtakım problemler, diğer paydaşlarla olan ilişkilerinde sorunlara ve operasyonel süreçlerde aksaklıklara neden olabilmektedir.

Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri: İşe alım ve terfi süreçlerinde yaşanan sorunların esas sebebinin yönetim anlayışından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yönetici ve personel niteliklerinde ve kalitesinde standartlaşmayı ve artışı engelleyebilen nepotizm gibi uygulamalar, operasyon süreçlerinde aksaklıklara, emniyet zaafalarına, personel üzerinde umutsuzluğa ve baskıya neden olabilmektedir. Tüm bu etkenler dolaylı olarak gecikmelerin de kaynaklarından birini oluşturduğunu belirtmek mümkündür.

Özlük Hakları: Çalışanlara yıpranma payının olmaması gibi hukuki sorunların yanında, ücretlerin yapılan işe göre düşük olduğu algısı ile çalışma programının haftalık olarak belirlenmesi gibi konular personel üzerinde baskıya sebep olabilmektedir. Ücretlerin performansa göre belirlenmemesi ve bu durumun terfilere yansımaması, özlük hakları konusunda yaşanan sorunları derinleştirebilmektedir.

Çalışma Programlarından Kaynaklanan Sorunlar: Çalışma programından kaynaklanan sorunlarda, özellikle vardiyalı çalışma her ne kadar mesleğin doğasında bulunsa da fazla mesailerin sıklıkla yaşanması ve çalışma programlarının haftalık olarak belirlenmesi uygulamaları, eksik personel ile çalışmaya ve yönetim anlayışından kaynaklanan birtakım sorunlara işaret ettiğini düşündürmektedir.

Mesleğin doğasından kaynaklanan sorunlar: Turnaround süresinin finansal ve operasyonel sebeplerden dolayı kısa tutulması, ulaştırma sektörünün doğası gereği günün hemen her saati aktif bir iş kolu olması kaçınılmaz olarak vardiyalı çalışma sistemini ve beraberindeki sorunları getirmektedir.

Eğitime verilen önem: Eğitime verilen önem olarak adlandırılan kategoride eksik personel ile çalışıldığından ve eğitim sırasında operasyonda çalışan kişi anlamında zafiyet olduğundan özellikle tazeleme eğitimlerinde birtakım formalite olarak nitelendirilebilecek uygulamalar görülmektedir. Böylece operasyonel aksaklıklar, emniyet kültürünün oluşmaması, baskıyı yönetme eğitimi verilmemesi yüzünden personel üzerindeki baskılar gibi sonuçlarla karşılaşabilmektedir.

Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar: Personelin kendini geliştirmek konusunda yaşadığı sorunlar ile eğitime verilen önem de bu kategorinin sebepleri arasında sayılabilir. Gecikmeler, uçaklara verilen hizmetlerde yaşanan aksaklıklar, personelin iletişim konusunda yaşadığı sorunların diğer paydaşlarla olan ilişkileri etkilemesi, emniyet kültürünün oluşmaması ve turnaround süresince yapılan işlerde aksamaların oluşması sonuçlar arasında sayılabilir. Düzenlemelerin çok fazla olması da eğitimlerin niteliğinin arttırılamamasının sebepleri arasında olduğunu belirtmek mümkündür.

Genel bir bakış açısı sınıması açısından, sebep sonuç ve kategoriler arasındaki ilişkilerden bağımsız olarak kategoriler arasındaki ilişkiler matris kullanılarak Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Kategoriler arasındaki ilişkiler matrisi

Kategoriler Arasındaki İlişkiler	Turnaround Süresi	Gecikmeler	Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar	Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi	Düzenlemelerin Operasyonel Süreçlere Olan Etkisi	Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi	Denetimlerin Operasyonel Süreçlere Etkisi	Personel Üzerindeki Baskılar	Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	Yetki Karmaşası	İş Yüklü Fazlalığı	Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar	Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri	Özlük Hakları	Çalışma Programlarından Kaynaklanan Sorunlar	Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Zorluklar	Eğitilmelere Verilen Önem	Eğitiminin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar
Turnaround Süresi		X	X	X		X		X	X		X					X		X
Gecikmeler	X		X	X		X		X	X		X		X					X
Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanılan Aksaklıklar	X	X		X		X	X	X		X	X	X	X				X	X
Diğer Paydaşların Operasyonel Süreçlere Etkisi	X	X	X		X	X				X		X						X
Düzenlemelerin Operasyonel Süreçlere Olan Etkisi				X						X								X
Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon Süreçlerine Etkisi	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X				X	
Denetimlerin Operasyonel Süreçlere Etkisi			X			X												
Personel Üzerindeki Baskılar	X	X	X			X			X		X		X	X	X	X		X
Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	X	X				X		X			X		X		X		X	
Yetki Karmaşası			X	X	X													
İş Yüklü Fazlalığı	X	X	X			X		X	X						X		X	
Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar			X	X		X							X					X
Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri		X	X			X		X	X			X		X				
Özlük Hakları								X					X		X			
Çalışma Programlarından Kaynaklanan Sorunlar								X	X		X			X		X		
Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Zorluklar	X							X							X			
Eğitilmelere Verilen Önem			X			X			X		X							X
Eğitiminin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar	X	X	X	X	X			X				X					X	

Tablo 11 ve Tablo 12 de görüldüğü üzere, diğer kategorilerle en fazla etkileşim içinde bulunan kategorilerin 12 etkileşim ile uçaklara verilen hizmetlerde yaşanan aksaklıklar, ardından 10 etkileşim ile emniyet kültürü eksikliğinin operasyonel süreçlere olan etkisi olduğu görülmektedir. Denetimlerin operasyonel süreçlere olan etkisi ve özlük hakları kategorileri, sırayla 2 ve 3 etkileşim göstererek diğer kategoriler ile en az etkileşim sayısına sahiptirler. Tablo 11’deki sebep sonuç ve derinleştirici etkilere bakıldığında ise en fazla sonuç doğuran kategorinin 5 etkileşimle turnaround süresi olduğu görülmektedir. Gecikmeler, uçaklara verilen hizmetlerde yaşanan aksaklıklar ve emniyet kültürü eksikliğinin operasyon süreçlerine etkisi ise 6’şar etkileşimle sebepleri çok çeşitli olan kategoriler olarak ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Türkiye’deki havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarına ait hareket departmanının sorunlarına yönelik bir araştırma yapılarak, yönetsel başarıyı etkileyen sorunların tespit edilmesi ve bu sorunlara dair çözüm önerileri getirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarında görev yapan hareket memurları, yöneticileri ve daha önce hareket memurluğu yapmış kişilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve nitel araştırmaya uygun şekilde veriler toplanmıştır. Toplanan veriler tümevarımsal nitel veri yöntemiyle analiz edilerek hareket departmanının etkinliğini olumsuz etkileyen sorunlar ortaya çıkarılmış ve birbiri ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir.

Yapılan görüşmelerde, turnaround süresinin uçak yeni sefere hazırlanırken yapılması gereken işler için yetersiz olduğu katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından vurgulanmıştır. Aynı şekilde, verilerin analizi ışığında sonuçları en fazla olan kategorinin de turnaround süresinin yetersizliği olduğu görülmektedir. Aldemir’ in (1985) önerdiği gibi etkinlik örgütün önceden saptadığı amaçlara ulaşabilme performansını göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında turnaround süresinin kısa ve yapılan işler gerçekte daha uzun sürüyorsa ortaya etkin bir sonuç çıkamamaktadır. Havayolları işletmeleri açısından kısa turnaround süresi mali bir gereklilik olsa da verilmesi gereken hizmetlere uygun ve gerçekçi bir şekilde bu sürenin yeniden değerlendirilmesi ve optimize edilmesi, bu yapılmadığı takdirde birtakım hizmetlerden vazgeçilmesi, ancak tüm bu kararlarda yer hizmetleri kuruluşlarının karar mekanizmasına mutlaka dahil edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Günümüzde havayolları işletmeleri turnaround süresini genellikle uçak tipine göre belirlemektedir ancak yük ve yolcu durumunu çok fazla hesaba katmamaktadır. Bir diğer ifadeyle 50 yolculu bir uçak ve 190 yolcusu olan bir uçak için uçak tipi aynı olduğu sürece aynı turnaround süreleri kullanılmaktadır. Bu durum uygulamada pek çok sorunu beraberinde getirmektedir ve görüşmelerde bulgu olarak kaydedilen turnaround süresinin yetersizliği noktasında bu durumun altta yattığı düşünülmektedir. Personelin en fazla strese girdiği durumların, yolcusu ve yükü fazla olan ancak turnaround süresinin ortalama yük ve yolcuya sahip olan bir uçak için belirlenmiş olması, bu sürenin yetmeyeceği ve uçağın gecikmeye girebileceği algısı olduğunu belirtmek oldukça mümkündür. Bu sorunun önüne geçebilmek için geçmiş istatistiklerden

yararlanılarak, haftanın belirli gün ve saatlerinde çeşitli destinasyonlara giden yoğun uçakların tespit edilmesi, yolcu ve yükü nispeten fazla olan uçaklara veya destinasyonlara önceden ek bir sürenin verilmesinin uygun olabileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Wu ve Caves' in (2000)' in önerdiğine benzer şekilde, turnaround süresine tampon bir zaman eklenmesinin etkinliğin artması açısından önemli olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü özellikle yoğun yolcu ve yükü olan uçaklarda sürenin yetersizliğinin yanı sıra turnaround sürecinde ters gidebilecek pek çok faktör olduğu gibi, çizelgede yer almayan ama pratikte mevcut olan etkenlerin de var olduğu araştırmada saptanmış olup, bu faktörlerin meydana getirebileceği olumsuz etkiler de bu tip bir tampon zamanla minimize edilebilir. Bu bağlamda tampon sürenin ne kadar olacağına dair net bir süre verilememektedir zira Kolukısa (2011)' nın belirttiği şekilde bu konuda evrensel bir çözümün olmadığı düşünülmektedir, bunun için her bir havayolu işletmesi bazında çalışma yapılması gerekir. Burada üzerinde durulması gereken konu, tampon sürenin belirlenmesinde, uçağın yük ve yolcu durumunun belirleyici faktör olması gerektiğidir. Her ne kadar bu önerinin olumsuz tarafı uçağın yerde kalma süresini bir miktar artmasına sebebiyet vermesi olarak görülse de harekât memurları üzerindeki zaman baskısını azaltması, gecikmelerin minimumda tutulması, dakikliğin başarılarak yolcu memnuniyetinin sağlanması ve daha emniyetli bir operasyonun yürütülmesi ile etkinliğin artırılması mümkün görünmektedir.

Oldukça karmaşık bir konu olan ve bu araştırmada konu edilenlerin dışında da çok fazla sebebi ve çeşidi olan gecikmelerde yer hizmetleri kuruluşlarını en çok etkileyen tarafının, gecikmelerin finansal olarak sonuçlarının olması ve bunun getirdiği olumsuz etkiler olduğu saptanmıştır. Ülkemizdeki havayolu işletmeleri ve yer hizmetleri kuruluşlarının arasındaki ikili anlaşmalar neticesinde, gecikmelerin sebebi yer hizmetleri kuruluşlarından kaynaklandığı takdirde birtakım maddi kesintilerin söz konusu olduğu görülmektedir. Yer hizmetleri şirketlerinin ana müşterisinin havayolları işletmeleri olduğu düşünüldüğünde, gecikmelerin sonucundaki finansal kesintilerin yer hizmetleri kuruluşlarının gelirlerini etkilediği, özellikle de yöneticilerin performansının belirlenmesinde çok önemli bir faktör olduğu, bunun sonucunda ise çalışanlar üzerinde ilave bir baskı unsuru haline geldiği belirlenmiştir. Yaşanan pek çok kazanın ve anlaşmazlığın sebebi olan bu durumun önüne geçebilmek için, uluslararası veya yerel sivil havacılık otoriteleri tarafından gecikmelerde finansal kesinti yapılmasının yasaklanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bunun karşılığında ise, mevcut

durumda sözleşme süresi içerisinde başka bir yer hizmetleri kuruluşundan hizmet alması mümkün olmayan havayolu işletmelerinin, makul sebeplerden dolayı yer hizmetleri kuruluşunu değiştirmesine imkan sağlanabilir ve bu sayede cezaların kaldırılmasıyla oluşabilecek bir disiplin boşluğu doldurulabilir. Gecikmelerin finansal olarak sonuçlarının olmadığı ve performans değerlendirmesinin farklı bir şekilde yapıldığı bir ortamda çalışılmasının, hareket departmanındaki etkinliğin ve emniyetin artırılması noktasında çok önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir.

Uçaklara verilen hizmetlerde yaşanan aksaklıklar, araştırma sonucunda diğer kategorilerle en fazla etkileşimde olan kategori olarak ortaya çıkmıştır. VIP yolcuların son dakikada gelmesi veya gelmemesi, yolcu hizmetleri departmanının hareket departmanının yetki alanındaki konulara girmesi, kargo departmanından gelen bilgi akışının sağlıklı olmaması gibi hususlarda hareket departmanına ve yer hizmetleri operasyonuna ait kurallarının işleyişi hakkında birtakım soru işaretleri uyandırmaktadır. Bu noktada aslında mevcut kuralların ve prosedürlerin yeterli olduğu kanaati hakim olup, kuralların ve prosedürlerin tam olarak uygulanmasının ve bu kuralların icrasında hareket memurlarının yöneticileri tarafından desteklenmesinin birtakım olumsuz alışkanlıkları düzeltmek için gerekli olduğu düşünülmektedir. Örnek vermek gerekirse, kargo departmanının bilgileri en az 1 saat önceden vermesi gerekirken bunun altına düşüldüğünde kargonun uçağa kabul edilmeyeceği net olarak bildirilmeli ve bu kural uygulanmalıdır. VIP yolcular için ise mevcut yazılımlarda düzenleme yapılarak uçağın kalkışına örneğin 20 dakika kala yolcu alımına engel olabilecek şekilde bir komut kullanılarak son dakikada gelme veya gelmeme noktasında caydırıcılık sağlanabilir. Bu sayede durum yazılıma havale edilerek VIP yolcuların havaalanına daha erken gelmelerini sağlayacak bir kültür zamanla inşa edilebilir.

Bir diğer husus ise, hareket departmanının özellikle uçağın yükleme planlamasında ve dengesinin hesaplanmasında kullandığı yazılımların günümüzdeki ihtiyaçları etkin şekilde karşılamasının uzağında olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada havayolu işletmelerinin dünyada pek çok havayolu kuruluşunun uyguladığı ve daha modern olan grafik tabanlı yazılımlara geçmesinin hareket departmanının etkinliğinin artırılması konusunda elzem olduğu belirtilmelidir. Aynı şekilde uçaklara ağırlık sensörleri konulup, kompartımanlardaki yüklerin otomatik olarak tartılıp uçuş bilgisayarına gönderilmesi de uçuş emniyetine ve yakıt tasarrufuna önemli katkı yapabilir. Bu sayede hareket departmanının da iş yükü azaltılarak denetim ve kontrol

işlevini daha sağlıklı yapabilmesine olanak tanınabilir. Söz konusu öneri maliyetleri arttıracak bir çözüm gibi görünse bile orta ve uzun vadede yakıt ekonomisine katkı yapacağı için havayolu kuruluşlarının maliyetini düşürebilir

Pek çok farklı kuruluştan paydaşla eş zamanlı ve aynı hedef için çalışan hareket memurlarının etkin şekilde iletişim kurması noktasında birtakım sorunların bulunduğu ve işin yapılmasında çok önemli bir husus olan iletişim hakkında yeterince eğitim verilmediği tespit edilmiştir. Etkili bir iletişim eğitiminin konunun uzmanları tarafından verilmesinin bu sorunu azaltabileceği düşünülmektedir. Aynı şekilde yöneticilerin personelle ilgili sorunlarının başında gelen yabancı dil konusundaki eksiklikler, yabancı menşeli uçakların ekipleri veya ülkemizde görev yapan yabancı uyruklu pilotlarla iletişim ve koordinasyonu sağlama noktasında önemli engeller teşkil etmektedir. Yer hizmetleri kuruluşlarının bu noktada gerek finansal gerek eğitim konularında personele yabancı dillerini iletmeleri için yeterli teşvik ve destekleri verdiği, ancak çalışanların bu imkanlardan yeteri kadar faydalanmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda işe alım prosedürlerine iletişim ve yabancı dil için test veya mülakat yoluyla birtakım kriterler konulması ile orta ve uzun vadede departmanın etkinliğinin artırılmasının sağlanması mümkün gözükmemektedir.

Havacılık sektöründe en hassas konu olan emniyetin sağlanmasında uygulamada sorunların olduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Tüm havacılık işletmelerinde önce emniyet sloganı mevcut olsa da, emniyet kültürünün yer hizmetlerinde yeterince yerleşmediği, emniyet ve maliyet dengesinde ibrenin maliyetten yana kaydığı gözlenmektedir. Eksik personel ile çalışma, bir hareket memurunun aynı anda iki uçağa hizmet vermesi, gecikmelerde finansal kesintilerin olması ve bunun personele yansımaları gibi sebeplerden dolayı işlerin gelişigüzel yapılması bu kültürün oluşmasında engel teşkil etmektedir. Burada yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlara vurgu yapmak gerekir. Gerek eğitimlerde gerek uygulamada proaktif bir yaklaşımla risklerin tespit edilip emniyet kuralları ve prosedürlerinin sürekli güncellenmesi ve bunların dışına çıkılmamasının sağlanması, yönetim işlevlerinden biri olan denetimin tam olarak yapılması ve sebebi ne olursa olsun kural dışı davranan personele ilave eğitim ve gerekirse yaptırım gibi mekanizmaların devreye alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Zaman baskısı altında çalışan hareket memurlarının yaşadığı baskıların çok çeşitli kaynakları bulunduğu, birtakım durumlarda da bizzat hareket memurlarının

kendilerinin baskı unsuru haline geldiği araştırmada tespit edilmiştir. Operasyonda yukarıdan aşağıya baskı kültürünün olması, işlerin bu şekilde daha etkin şekilde yürüyeceğinin varsayılması modern yönetim usullerine aykırı bir duruma ve önemli bir yanılgıya işaret etmektedir. Verimliliği ve etkin şekilde çalışmayı engelleyen bu baskılardan bazıları işin doğası gereği oluşmakta iken, büyük bir kısmından ise kaçınılması veya azaltılması mümkün görünmektedir. Daha önceki maddelerde belirtilen gecikmelerin finansal sonuçlarının kaldırılmasının, yöneticilerden gelen baskıların azaltılmasında önemli bir adım olacağı değerlendirilmektedir. Aynı şekilde turnaround süresine tampon bir süre eklenmesinin de operasyondan kaynaklanan baskılarda hafifletici bir etki yaratacağını belirtmek mümkündür. Çalışma programının bazı istasyonlarda haftalık olarak belirlenmesi uygulamasından sebebi ne olursa olsun kesinlikle vazgeçilmelidir. Programın aylık düzenlenmesiyle bireyler ay boyunca ne zaman dinleneceklerini bilmelerinin ve sosyal hayatlarını buna göre düzenlemelerinin sağlanmasının da baskıyı azaltma noktasında önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. İyi bir planlamayla iş yükünün daha doğru bir şekilde dağıtılması, personele adil ve performansa dayalı bir kariyer yolunun bildirilmesi de çalışanların işyerlerine aidiyetini arttıracak ve dolayısıyla verimliliği sağlayacağı öngörülebilir.

Araştırma sürecinde personel ve yöneticilerin sıklıkla şikayet ettiği konulardan biri olan işe alım ve terfi süreçlerinde ehliyet ve liyakat kurallarına uyulmaması hususudur. Mevcut durumda pek çok çalışan, terfi edebilmek için performansını arttırmak yerine daha çok üst düzey referans isim bulma yoluna gitmektedir. Havacılık sektöründe hemen her kuruluşun bürokratik ve siyasi etkilere açık olması, bu çalışmada tespit edilen konulardan biridir. Bu etkilere kurumsal olarak karşı koymak her zaman mümkün olamasa bile, özellikle işe alımlarda örneğin yabancı dil puanı veya üniversitelerden ilgili bölümler gibi kesin kriterler getirmenin personelin niteliğinde artışı ve standartlaşmayı bu etkilere rağmen sağlayabileceği düşünülmektedir. Bir noktayı belirtmek gerekir ki ülkemizde yer hizmetleri kuruluşlarında Sivil Havacılık mezunu çalışanlarının oranı yalnızca yüzde 5.6 (Yılmaz, 2015:75) olması yer hizmetleri sektörünün önemli bir sorunudur. Bu amaçla işe alımlarda üniversitelerin Sivil Havacılık bölümlerinden mezun olanlara öncelik tanınması gerekli görülmektedir. Buna karşılık ülkemizdeki üniversitelerde bulunan Sivil Havacılık bölümlerinin de belirli bir kaliteye ulaşması ve özellikle de yabancı dil eğitimine daha fazla ağırlık vermesi gerekmektedir. Bu önerinin gerçekleşmesi durumunda eğitim maliyetleri azalabilir,

eğitimini bu alanda almış mezunların işe girmesiyle çalışan profiline genel motivasyon düzeyi daha yukarıya çıkabilir. Benzer şekilde terfi kriterlerinde sicil, performans, sınav gibi objektif ve hesap verilebilir uygulamaların konulması, kariyer yolunun net olarak belirlenmesi çalışanların performansında ciddi bir artışı getirebilir ve yönetici çalışan arasındaki saygı ve iş birliğini tahkim edebilir.

Havacılık sektöründe performansa ve yapılan işe dayalı bir cretlendirme politikasının mevcut olduğu söylenbilir. Özellikle uçuş ekiplerinde, yani pilotlar ve kabin memurlarında bu durum çok belirgindir. İş sözleşmelerinde genellikle belirli bir temel ücret alınır, uçuş operasyonunda geçirdikleri saat üzerinden bu temel ücretin dışında ek gelir elde edilir. Kişi ne kadar süreyle uarsa o kadar gelir elde etmektedir, hiç uçmaması durumunda ise sadece temel ücretini alır. Adil olarak nitelendirilebilecek bu sistemin hareket departmanına uyarlanması oldukça mümkündür. Mevcut durumda hareket memurlarına sadece aylık belirli bir ücret ödenmektedir. Vardiyalarda hizmet verilen uçak sayısı ise sürekli değişmektedir. Her personelin eşit sayıda uçağa hizmet vermesi mümkün olamamakta, bu durum ise planlamayı yapan hareket şefleri üzerinde az uçağa hizmet veren personeli kayırdığı gibi durumlarla hatta suçlamalara karşı karşıya bırakabilmektedir. İş barışını zedeleyen bu durumun önüne geçebilmek ve personeli daha fazla çalışmaya teşvik edebilmek için, personele uçuş ekiplerinde olduğu gibi güvence amaçlı temel ancak cüzi bir ücret alması sağlanabilir, hizmet verdikleri uçak başına da ek gelir ödenebilir. Kişi ne kadar çok çalışırsa o kadar gelir elde etmesi bu sayede mümkün hale gelebilir. İstasyon kontrol merkezinde ve load sheet planlaması yapılan ofiste görev yapan personele ise, bu çalışanlar genellikle en tecrübeli çalışanlar olduğundan ve büyük baskı altında görev yaptıklarından ve gerekli durumlarda rotasyon uygulanarak mevcut vardiyada en çok uçağa hizmet veren personel kadar ödeme yapılır. Bu tarz bir sisteme geçilmemiş olmasının sebebinin maaş hesaplamalarını zorlaştırması ve daha fazla insan kaynakları personeli gerektirmesi olduğu düşünülmektedir. Ancak böyle bir sisteme geçiş yapılması verimliliği arttırabileceği gibi, şirket açısından maliyetlerin düşürülmesinde katkı da yapabilir. Ayrıca performansa dayalı bir ücret sistemine gidilmesinin, çalışanlarının etkinliğine ve performansına olumlu anlamda ani bir etki meydana getirebilecek olmasının yanı sıra iş yeri barışına da olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Eğitim konusunda ise eğitimlere birtakım yöneticiler tarafından yeterli önem verilmediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin önem vermediği bir eğitim modelinin

herhangi bir iş yerinde özellikle de çalışanlar nezdinde başarılı olmasının mümkün olamayacağı değerlendirilmektedir. İçeriğinden bağımsız olarak, herhangi bir eğitim programı düzenlenmesi o konunun bilinmesinin gerekli olmasından kaynaklanmaktadır. Bu itibarla, eğitim programı düzenlenen günlerde eğitim alan kişileri operasyonda çalışmalarını uygulamasından vazgeçilmesi, bireylerin de aldıkları eğitime önem vermelerini sağlaması açısından önemlidir. Daha önceki maddelerde belirtilen iletişim eğitimine ek olarak, baskıyı yönetme eğitimlerinin de müfredata konulmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Uçak başında yapılan işlerle ilgili eğitimlerin çok fazla olmaması, bireylerin mevcut çalışanlar içinde işleri öğrenmesinin sağlanmasında büyük bir sakınca olmasa da verilen hizmetlerin standartlaştırılması noktasında bu tarz eğitim programlarının konulmasının gerekli olduğu görülmektedir. Eğitimlerin daha yoğun ve zengin şekilde verilmesi, ilk etapta şirketlere birtakım mali külfetler getireceği belirtmek mümkündür, ancak yaşanacak verimlilik artışı, müşteri memnuiyeti ve kazaların azalmasıyla orta ve uzun vadede bu maliyetlerin üzerinde kazançlar getireceği düşünülmektedir.

Yapılan önerileri özetlemek gerekirse, yoğun yük ve yolcuya sahip olan uçaklar için turnaround süresine tampon bir zaman konulması, gecikmelerde finansal kesintilerin kaldırılması ve performans dayalı ücret sistemine geçilmesinin kısa vadede bile verilen hizmetlerde etkinliği arttıracığına ve mevcut sorunları büyük ölçüde aşağıya çekebileceğine inanılmaktadır. Eğitimlerdeki kalitenin artırılması, işe alım ve terfilerde liyakat sistemine riayet edilmesi, hareket personelinin yer hizmetleri operasyonunda daha fazla yetkilendirilmeleri ile mevcut kuralların tam olarak uygulanması, gerekli denetimlerin sağlanması ve yeni teknolojilerden daha fazla yararlanılması gibi önerilerin orta ve uzun vadede olumlu etkilerinin çalışanlara, departmana, kuruluşlara ve paydaşlara yansıtacağı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma sonucunda tespit edilen hususlar ve sorunlar, her bir havaalanında veya yer hizmetleri kuruluşunda mevcut olmayabilir. Tespit edilen sorunların kronikleşmiş veya derinleşmiş olgular olduğu da iddia edilmemektedir. Yapılan tespitler sonucunda havacılık sektöründe verilen bu önemli hizmete ait potansiyel olarak birtakım sorunların bulunduğu, bu sorunların ise derinleşmeleri durumunda havaalanı yer hizmetleri kuruluşlarının hareket hizmetlerinin başarısını nasıl etkileyebileceği ortaya konulmuştur. Gelecekte, konu hakkında nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılacak bir çalışmanın resmi daha iyi ortaya çıkarabileceği

düşünölmektedir. Aynı zamanda işverenlerin bakış açısını ortaya koyan bir araştırmanın yapılmasının da faydalı olabileceği değeriendirilmektedir.



KAYNAKÇA

- AIRBUS. (2019). 'Aircraft Characteristics, Airport And Maintenance Planning', Erişim Tarihi: 2 Ocak 2020, https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/backgrounders/techdata/aircraft_characteristics/Airbus-Commercial-Aircraft-AC-A350-900-1000.pdf
- Akyel, R. (2009). Yönetimin Kontrol Fonksiyonunun Uygulanmasındaki Güçlükler, *Türk İdare Dergisi*, 465, 11-25.
- Albilad, (2019). 'Boeing 747 Freighter Tips Over Backwards After Being Improperly Unloaded in Qatar', Erişim Tarihi: 14 Eylül 2019 <http://www.albiladdailyeng.com/boeing-747-freighter-tips-backwards-improperly-unloaded-qatar/>
- Aldemir, M. C. (1985). *Örgütler ve yönetimi: makro bir yaklaşım*. Bilgehan Basımevi.
- Alonso, B. (2014). *Ground handling management modelling and visual interface conceptual design*, Final Year Project, Universidad de Sevilla, Escuela Tecnica Superior de Ingenieria Ecole Nationale de l'Aviation Civile
- Arslan, C. (2005). Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 75-93.
- BEA. (1997). 'Report on the incident to the Emirates A300-600 registered A6-EKO on July 30 1997 at Paris Charles De Gaulle' (95) Erişim Tarihi: 28 Ekim 2019 <https://www.bea.aero/docs/a/1997/a6-o970730a/htm/a6-o970730a.html>
- BEA. (2004). 'Final report Accident on 25 December 2003 at Cotonou Cadjèhoun aerodrome (Benin) to the Boeing 727-223 registered 3X-GDOoperated by UTA (Union des Transports Africains)', Erişim Tarihi: 18 Eylül 2019, <https://www.bea.aero/docs/a/2003/3x-o031225a/htm/3x-o031225a.html>
- Bieger, T., & Wittmer, A. (2006). Air transport and tourism—Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. *Journal of air transport management*, 12(1), 40-46.
- Boeing. (2015), *Boeing, B777 Airplane Characteristics For Airport Planning*, The Boeing Company, 2015,
- Boschen, A. C., & Jones, R. K. (2004, September). Aviation language problem: improving pilot-controller communication. In *International Professional Communication Conference, 2004. IPCC 2004. Proceedings*. (pp. 291-299). IEEE.
- Boyd, D. D. (2016). General aviation accidents related to exceedance of airplane weight/center of gravity limits. *Accident Analysis & Prevention*, 91, 19-23.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2).
- Button, K., & Taylor, S. (2000). International air transportation and economic development. *Journal of air transport management*, 6(4), 209-222.

- Creswell, J. W. (2013). Araştırma Deseni (Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları)[Research Design (Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches)]. Çev: SB Demir). Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- ÇOBAN, R. (2019). Uçak Bakım Sektöründe İş Yükü ve Zaman Baskısı Üzerine Bir Örnek Olay Araştırması. *Journal of Aviation*, 3(1), 45-60.
- DHMI. (2019), 'Havaalanları Karşılaştırmalı İstatistikleri', Erişim tarihi: 25 Şubat 2020, <https://www.dhmi.gov.tr/sayfalar/istatistik.aspx>
- Ek, Å. (2011). Safety culture and proactivity for safety in ground handling. In *13th Annual Ground Handling. International 2011 Conference* (pp. 46-50).
- F.A.A. (2015). *Airport Safety*, Erişim Tarihi: 24 Ekim 2018, https://www.faa.gov/airports/airport_safety/part139_cert/definitions/
- F.A.A. (2016). *Weight and Balance Handbook*, U.S. Department of Transportation, Federal Aviation Administration
- Fitouri-Trabelsi, S. (2013). *Contribution à l'organisation des opérations d'escale dans une plateforme aéroportuaire* (Doctoral dissertation).
- Fricke, H., & Schultz, M. (2009, June). Delay impacts onto turnaround performance. *In ATM Seminar*.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 17(54), 26-37.
- Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety science*, 34(1-3), 193-214.
- Gündüz, C. (2014). *Örgütsel Stres ve Baş Edebilme Yolları: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, (YL Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
- Güz, N. (2002). *Etkili iletişim terimleri: Reklamcılık: Halkla ilişkiler ve tanıtım: Pazarlama*. İnkılâp Kitabevi.
- Havaş, 'Yük Kontrol, Haberleşme Ve Uçuş Operasyon Hizmetleri' Erişim Tarihi: 21 Ekim 2019, www.havas.net/tr/Hizmetlerimiz/YerHizmetleri/Pages/YukKontrolHaberlesmeVeUcusOperasyonHizmetleri.aspx
- ICAO DOC 9626. (2016). *Manual on the Regulation of International Air Transport*, 4.10-1
- İsbaşı, J. O. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İncir, G. (1998). Vardiya çalışması ve kronobiyolojik araştırmalar. *Verimlilik Dergisi*, 1, 59-72.
- Jaehn, F., & Neumann, S. (2015). Airplane boarding. *European Journal of Operational Research*, 244(2), 339-359.

- Karakavuz, H. (2014). *Yer hizmeti işletmelerinde uygulanan iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri başarı faktörleri ve uygulamadaki sorunların belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Master's thesis), Anadolu Üniversitesi.
- Kayhan, S. (2015). *Türkiye'deki sivil havaalanlarında güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların belirlenmesine yönelik bir araştırma*, (Master's thesis), Anadolu Üniversitesi.
- Kazda, A., & Caves, R. E. (2007). *Airport design and operation*. Amsterdam: Elsevier.
- Kolukisa, A. (2011). Evaluating aircraft turnaround process in the framework of airport design and airline behaviour.
- Li, F., Tian, C., Zhang, H., & Kelley, W. (2010). Rule-based optimization approach for airline load planning system. *Procedia Computer Science*, 1(1), 1455-1463.
- Long, M. A., & Gouette, G. E. (2011). *U.S. Patent No. 7,967,244*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Maslach, C. (1982). (1982a). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41). Sage publications.
- McElhatton, J., & Drew, C. (1993). Time pressure as a causal factor in aviation safety incidents- The 'hurry-up' syndrome. In *International Symposium on Aviation Psychology, 7 th, Columbus, OH* (pp. 269-274).
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2015). *MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Harekat Memuru*, Resmi Gazete, 19.03.2015, 29300 Mükerrer.
- Missoni, E., Nikolić, N., & Missoni, I. (2009). Civil aviation rules on crew flight time, flight duty, and rest: comparison of 10 ICAO member states. *Aviation, space, and environmental medicine*, 80(2), 135-138.
- Mueller, E., & Chatterji, G. (2002). Analysis of aircraft arrival and departure delay characteristics. In *AIAA's Aircraft Technology, Integration, and Operations (ATIO) 2002 Technical Forum* (p. 5866).
- Niedringhaus, W. (2000). An agent-based model of the airline industry. *The MITRE Corporation. McLean, VA*.
- Norin, A., Granberg, T. A., Värbrand, P., & Yuan, D. (2009, June). Integrating optimization and simulation to gain more efficient airport logistics. In *Eighth USA/Europe Air Traffic Management Research and Development Seminar* (p. 10).
- Nugroho, I. A., Riastuti, U. H., & Iridiastadi, H. (2012). Performance improvement suggestions for ground handling using lean solutions approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 462-467.
- Nwaogbe, O. R., Wokili, H., Omoke, V., & Asiegbu, B. (2013). An Analysis of the impact of air transport sector to economic development in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 14(5), 41-48.
- Nyquist, D. C., & McFadden, K. L. (2008). A study of the airline boarding problem. *Journal of Air Transport Management*, 14(4), 197-204.

- Önen, V. (2016). Havacılıkta emniyet kültürü-iklimi. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsali üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özsavaner, B, B. (2019). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algısının Öznel İyi Oluş Üzerine Etkisi: Havacılık Yer Hizmeti Şirketine Yönelik Bir Araştırma*, (YL Tezi), Kocaeli Üniversitesi
- Padrón Astorga, S. (2014). *A multi-objective optimization approach to the ground handling scheduling problem*. Universitat Autònoma de Barcelona,.
- Patten, M. L., & Newhart, M. (2017). *Understanding research methods: An overview of the essentials*. Taylor & Francis.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks. Cal.: Sage Publications.
- Perovic, J. (2013). The economic benefits of aviation and performance in the travel & tourism competitiveness index. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, 1(1).
- Pestana, G., Rocha da Silva, T. and Reis, P. 2011, IEEE. Handling Airport Ground Operations using an A-SMGCS Approach. 1-15.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Selvi, Y., Özdemir, P. G., Özdemir, O., Aydın, A., & Beşiroğlu, L. (2010). Sağlık çalışanlarında vardiyalı çalışma sisteminin sebep olduğu genel ruhsal belirtiler ve yaşam kalitesi üzerine etkisi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 23(4), 238-43.
- SGHA, (2004) Standart Ground Handling Agreement, Standart Yer Hizmetleri Anlaşması, Erişim Tarihi: 24 Ekim 2019, <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-yayinlar/226-standart-yer-hizmetleri-anlasmasi>
- SHT OPS 1. (2011), *Uçakla Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Operasyon Usul ve Esasları Talimatı*
- SHT- YHT. (2017), *Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı*
- SHY 22. (2018). *Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği*,
- Stoop, J. A., & Kahan, J. P. (2005). Flying is the safest way to travel: How aviation was a pioneer in independent accident investigation. *European journal of transport and infrastructure research EJTIR*, 5 (2).
- THY. (2014). *Yer Hizmetleri El Kitabı EK.10.67.001*, Revizyon No: 2, revizyon tarihi 2014
- Turkish Airlines Ahm560, 2019, 'AHM560 Flight Planning Performance Management' Erişim Tarihi: 21 Eylül 2019, https://www4.thy.com/ahm/pages/management/ahm/ahmclient.xhtml;jsessionid=_BK4Bqk8a8o4CC-eXjKziLv7_Den9m_5FUziWsw3-tltzLeSZgIKH!-2114744097,

- Van Es, G. W. H. (2007). *Analysis of aircraft weight and balance related safety occurrences*. National Aerospace Laboratory NLR
- Van Landeghem, H., & Beuselinck, A. (2002). Reducing passenger boarding time in airplanes: A simulation based approach. *European Journal of Operational Research*, 142(2), 294-308.
- Van Maanen, J., Dabbs, J. M., & Faulkner, R. R. (1982). *Varieties of qualitative research* (Vol. 5). Sage Publications, Inc.
- Wu, C. L., & Caves, R. E. (2000). Aircraft operational costs and turnaround efficiency at airports. *Journal of Air Transport Management*, 6(4), 201-208.
- Yaşar, M., & Özdemir, E. (2016). Türkiye’de Yer hizmetleri işletmelerindeki hizmet kalitesinin servqual yöntemi ile ölçülmesi. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi The 3rd International Aviation Management Conference* (pp. 71-82).
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 7.
- Yılmaz, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığında Yer Hizmetlerinin Önemi Ve Yer Hizmetleri İnsan Kaynağının Analizi: Esenboğa Havalimanı Örneği*. (YL Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

EKLER

EK 1: YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

SORULAR:

- 1- Havalimanlarında sunulan yer hizmetlerinde harekât ve koordinasyon biriminin rolünden biraz bahsedebilir misiniz?
- 2- Görev tanımınızdan ve operasyonel süreçlerden söz eder misiniz?
- 3- Havacılık sektörü pek çok paydaşın (Havayolu İşletmesi, Yer Hizmetleri İşletmesi, İkram Kuruluşları, Yakıt İşletmeleri vb.) birlikte iş yapmasını gerekli kılmaktadır. Bu paydaşlar arasındaki iş birliğinin sağlanmasıyla ilgili neler söyleyebilirsiniz?
- 4- Havalimanlarında sunulan yer hizmetleri; uluslararası ve ulusal mevzuatlar ve ilgili havayolu işletmesinin “Yer Hizmetleri El Kitabına (GOM)” göre yapılmaktadır. Bu mevzuatlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- 5- Harekât ve Koordinasyon biriminde almış olduğunuz eğitimlerden biraz bahsedebilir misiniz? Almış olduğunuz eğitimlerin içeriği ve işinize olan katkısı hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- 6- Harekât ve Koordinasyon biriminde çalışan kişilerin özlük hakları ile ilgili neler söyleyebilirsiniz?
- 7- Harekât ve Koordinasyon birimi olarak ne tür denetlemelerle karşılaşıyorsunuz? Bu denetlemeler hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- 8- Havalimanlarında Harekât ve Koordinasyon birimlerinin başarısını arttırabilmek için neler yapılabilir?

EK 2: OPERASYON SÜREÇLERİNE YAŞANAN AKSAKLIKLAR TEMASINA AİT KATEGORİLER VE KODLAR

Turnaround süresi
Turnaround süresinin yetersiz olması
Kabin ekiplerinin kısa turnaround süreleri konusundaki eğitim eksikliklerinin yer operasyonunu olumsuz etkilemesi
Uçakların planlanan saatlerinin minimum yerde kalma süresine indirgenmesi
Ground time çizelgesinde olmayan faktörlerin varlığı
Gecikmeler
Gecikmelerde para cezası verilmesinin havacılık otoriteleri tarafından engellenmemesi
Gecikmelerin ilgili olmayan kişi veya kuruluşlara yazılması
Gecikme tespit yetkisinin hareket personelinde olmasına rağmen bu yetkinin kullanılmaması
Gecikmelerden dolayı havayollarının yer hizmetlerine para cezası vermesi
Uçakların kapanış saatlerinin denetiminin olmaması
Zamanında kalkışın tüm havacılık sektörü için önemli bir performans kriteri olması
Uçaklara Verilen Hizmetlerde Yaşanan Aksaklıklar
Harekat hizmetlerinin yeni teknolojilerden yeteri kadar yararlanılmaması
Son dakika değişikliklerinin operasyonu olumsuz etkilemesi
VIP yolcularının son dakikada gelmesi veya gelmemesi
Havayollarının kargo departmanlarının kargo bilgilerinin sağlıklı şekilde vermemesi
Yüklerin uçağa yüklenmesinin daima kontrol edilmek zorunda olması
Operasyon ile ilgili konularda bir değişiklik yapılmasının zorluğu
Yolcu hizmetlerinin hareket departmanından izin almadan yolcu blokelerini açarak uçağın dengesini bozması
Ramp hizmetlerinden kaynaklanan sorunların yarattığı olumsuzluklar
Diğer Paydaşların operasyonel süreçlere etkisi
Diğer paydaşların olası hata ve davranışlarının personel üzerinde yarattığı sorunlar
Kamu kuruluşlarında çalışanların keyfi uygulamaları

Personelin iletişim konusunda yaşadığı sorunların diğer birim ve paydaşlarla işbirliği yapmayı zorlaştırması
Havayollarının aldığı kararların yer hizmetleri üzerinde oluşturduğu baskı
Düzenlemelerin operasyonel süreçlere olan etkisi
Kural ve mevzuatların fazlalığının meydana getirdiği zorluklar
Prosedürlerin operasyonun şartlarına uygun şekilde oluşturulmaması
Havayollarının kural ve prosedürlerinin farklı olması
Emniyet Kültürü Eksikliğinin Operasyon süreçlerine etkisi
Emniyet kültürünün gelişmemiş olması
İstasyonun başarısının zamanında kalkışa endeksli olması sebebiyle emniyetin ikinci plana atıldığı algısı
Olası kazalara engellemeye yönelik tedbir alınacağına dair inançsızlık
Operasyon sırasında yapılacak olası bir hatanın emniyet sorunlarına sebebiyet vermesi
Denetimler operasyonel süreçlere etkisi
Denetimlerin önceden haber verilerek yapılması
Şirket içi denetimlerin formalite olduğu algısı
Denetçilerin nitelikleri ile ilgili oluşan kuşku

EK 3: YÖNETİM ANLAYIŞINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR TEMASINA AİT KATEGORİLER VE KODLAR

Personel üzerindeki baskılar
Operasyon sırasında yukarıdan aşağıya doğru bir baskı kültürünün olması
Yöneticilerin uçağın gecikmemesi yönünde personele baskı uygulaması
Gecikmelerin önlenmesi için işlerin gelişigüzel yapılması
Personelin operasyon sırasında yoğun stres yaşaması
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar
Yöneticilerin sorun çözme konusunda isteksizliği
Yöneticilerin yeterliliğinden şüphe duyulması
Verimliliğin artırılması yönünde yapılan çalışmaların yetersiz olduğu algısı
Personelin işten atılma korkusu yaşaması
Yetki Karmaşası
Harekat personeline operasyonda aynı anda birden fazla yerden farklı talimat gelmesi
Havayolu temsilcilerinin operasyona doğrudan müdahale etmesi
Telsizin gereksiz şekilde yoğun olarak kullanımı
İş Yükü Fazlalığı
İş yükünün fazla olmasının operasyonu kontrol etmeyi zorlaştırması
Operasyon sırasında görev tanımının dışında işlerin verilmesi
Eksik personel ile çalışmanın getirdiği iş yükü
İki uçağa yan yana ve aynı anda bakılmasının operasyonunun emniyetini olumsuz etkilemesi
Operasyonda belirli saatlerde yaşanan yoğunluğa personelin yetişememesi
Operasyonda dinlenme sürelerinin yetersiz olması

**EK 4: PERSONELLERDEN VE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR TEMASINA AİT
KATEGORİLER VE KODLAR**

Personelin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar
Personelin yabancı dil eksikliği
Personelin kendini yetiştirme çabasının olmaması
Personel kalitesinin yetersiz olması
Terfi Süreçleri ve İşe Alım Prosedürleri
Personelin çalışarak terfi edemeyeceği algısının motivasyonu olumsuz etkilemesi
Terfilerin hakkaniyetle yapılmadığına dair oluşan algı
Personelin işe alım süreçlerinde referansın önemli rol oynaması
İşe alım süreçlerinde kişilik yapısının yapılacak işe uygun olması gerekliliği
Özlük Hakları
Ücretlerin performansa göre belirlenmemesi
Harekatçılara yıpranma payının verilmemesi
Ücret yetersizliği
Çalışma programlarından kaynaklan sorunlar
Çalışma programının haftalık olarak belirlenmesi
Fazladan mesaiye bırakılması
Mesleğin Doğasından Kaynaklanan Zorluklar
Apronda çalışmanın fiziksel olarak zorlayıcı olması
Harekat personelinin yetişmesinin uzun süre alması
Vardiyalı Çalışmanın yarattığı sorunlar

EK 5: EĞİTİMLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR TEMASINA AİT KATEGORİLER VE KODLARI

Eğitilere Verilen Önem
Harekat personelinin eğitim günlerinde çalıştırılması
Eğitimlerin formalite olduğu algısı
Şirketlerin eğitime yeteri kadar önem vermemesi
Eğitimlerin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar
İletişim konusunda yeterli eğitim verilmemesi
Harekatta verilen eğitim müfredatlarının yetersiz kalması
Uçak başında yapılması gerekenler ile ilgili bir eğitim programının müfredatta olmaması
Eğitmenlerin dünyadaki diğer uygulamaları takip etmek konusunda yetersiz kalması

