



**İŞ TALEPLERİ VE İŞ KAYNAKLARININ KABİN GÖREVLİLERİNİN
EMNİYETLİ DAVRANIŞLARINA OLAN ETKİLERİ: NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Çetin YELGİN

Eskişehir 2018

**İŞ TALEPLERİ VE İŞ KAYNAKLARININ KABİN GÖREVLİLERİNİN
EMNİYETLİ DAVRANIŞLARINA OLAN ETKİLERİ: NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

Çetin YELGİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nalan ERGÜN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nisan, 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Çetin YELGİN'in "İş Talepleri ve İş Kaynaklarının Kabin Görevlilerinin Emniyetli Davranışlarına Olan Etkileri: Nitel Bir Araştırma" başlıklı tezi 24 Nisan 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Dr.Öğr.Üyesi Nalan ERGÜN
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Emin Cihan DUYAN
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Dilek ERDOĞAN

İmza

Prof. Dr. Emel SIKKAR
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

İŞ TALEPLERİ VE İŞ KAYNAKLARININ KABİN GÖREVLİLERİNİN EMNİYETLİ DAVRANIŞLARINA OLAN ETKİLERİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Çetin YELGİN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan, 2018

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nalan ERGÜN

İş talepleri, işin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel çabaların çalışan üzerindeki fiziksel, psikolojik ve sosyal etkileri olarak değerlendirilirken, iş kaynakları ise bu etkileri azaltan, çalışanın başarılı sonuçlar elde etmesini ve gelişimini destekleyen olanakları ve kazanımları ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacı kabin görevlilerinin algıladığı iş talepleri ile iş kaynaklarını ortaya koyarak emniyetli davranışları üzerine olan etkilerini açıklamaktır. Bu amaçla Türkiye’de orta ölçekli bir havayolu işletmesindeki 14 kabin görevlisinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Analiz sonucunda bulgular “Kabin görevlilerinin algıladıkları iş taleplerine ilişkin bulgular”, “Kabin görevlilerinin algıladıkları iş kaynaklarına ilişkin bulgular” ve “Kabin görevlilerinin emniyetli davranışları üzerinde iş talepleri ve iş kaynaklarının etkisine ilişkin bulgular” olarak adlandırılan üç bölümde ve bunların altında yer alan on tema başlığı altında sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Emniyetli Davranış, Havayolu İşletmeleri, İş Talepleri, İş Kaynakları, Kabin Görevlileri.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF JOB DEMANDS AND JOB RESOURCES ON CABIN CREWS SAFETY BEHAVIOR: A QUALITATIVE STUDY

Çetin YELGİN

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Social Sciences Institute, April, 2018

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Nalan ERGÜN

Job demands are seen as physical, psychological and social effects of the physical and mental efforts required by the job on employees, while job resources refer to the opportunities and achievements that support the development of the employees to reduce these effects. The purpose of this study is to explain the effects on the safety behavior of the cabin crew by identifying the job demands and job resources they perceive. For this purpose, data from 14 cabin crew in a medium-sized airline company from Turkey were obtained through a semi-structured interview method. As a result of the analysis, the data are summarized under three parts called "Findings about perceived job demands by cabin crew", "Findings about perceived job resources by cabin crew" and "Findings about perceived job demands and job resources' effects on safety behaviors of cabin crew" and ten themes under these three parts.

Keywords: Safety Behavior, Airline Companies, Job Demand, Job Resources, Cabin Crews.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan, büyük bir titizlikle bu çalışmanın gerçekleşmesinde emeği geçen saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Nalan ERGÜN'e, yüksek lisans eğitimim boyunca benden yardımlarını esirgemeyen ve fikirleri ile destek veren diğer hocalarıma, çalışmam süresince anlayışı ve desteği ile hep yanımda olan sevgili eşim Canan YELGİN'e ve yoğun çalışmalarım nedeniyle yanlarında olamadığım zamanlarda annelerini üzmeyen varlıkları ile beni hayata bağlayan oğlum ve kızıma sonsuz teşekkür ederim.



ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.


Çetin YELGİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Sorun	1
1.1.1. İş talepleri ve iş kaynakları	4
1.1.2. Stres kavramı ve iş stresi.....	6
1.1.2.1. Stresin nedenleri.....	6
1.1.2.2. Stresin sonuçları.....	8
1.1.2.3. İş talepleri ve iş kaynaklarını konu alan stres modelleri.....	9
1.1.2.3.1. İş talepleri-kontrol modeli.....	9
1.1.2.3.2. Çaba-ödül dengesizliği modeli.....	10
1.1.2.3.3. İş özellikleri modeli.....	11
1.1.2.3.4. İş talepleri-kaynakları modeli.....	12
1.1.3. Emniyetli davranış.....	15
1.1.4. İlgili araştırmalar.....	17
1.2. Amaç	18
1.3. Önem	19
1.4. Sınırlıklar	19

	<u>Sayfa</u>
3.1.3.2. <i>Farklı yaşam tarzı</i>	40
3.1.3.3. <i>İş yaşam dengesi</i>	41
3.1.3.4. <i>Fiziksel gereklilikler</i>	42
3.1.3.5. <i>Mental gereklilikler</i>	43
3.1.3.6. <i>Duygusal gereklilikler</i>	44
3.2. Kabin Görevlilerinin Algıladıkları İş Kaynaklarına İlişkin Bulgular	45
3.2.1. Yönetimsel kaynaklar	45
3.2.1.1. <i>Prosedürlerin işleri kolaylaştırması</i>	46
3.2.1.2. <i>Yönetimsel kolaylıklar</i>	47
3.2.1.3. <i>Amir desteği</i>	48
3.2.1.4. <i>Kariyer olanakları</i>	49
3.2.1.5. <i>Eğitimler</i>	50
3.2.2. Sosyal kaynaklar	51
3.2.2.1. <i>Aile desteği</i>	52
3.2.2.2. <i>Ekip içi destek</i>	52
3.2.2.3. <i>Sağduyulu yolcular</i>	53
3.2.3. İmkânlar	54
3.2.3.1. <i>Kültürel etkileşim olanağı</i>	54
3.2.3.2. <i>Farklı beceriler kazanma olanağı</i>	55
3.2.3.3. <i>Hafta içi boş kalabilme</i>	56
3.3. Kabin Görevlilerinin Emniyetli Davranışları Üzerinde	
İş Talepleri ve İş Kaynaklarının Etkisine İlişkin Bulgular	57
3.3.1. Çalışma koşulları	57
3.3.1.1. <i>Yorgunluk</i>	58
3.3.1.2. <i>Yoğunluk</i>	60
3.3.1.3. <i>Yeterince dinlenememe</i>	61

	<u>Sayfa</u>
3.3.1.4. Zaman baskısı	62
3.3.1.5. Takım çalışması.....	63
3.3.1.6. Yönetim uygulamaları.....	65
3.3.1.7. Fiziksel olanaklar.....	67
3.3.2. Kabin ekibi üyelerine ilişkin unsurlar	67
3.3.2.1. Bireysel yeterlilikler	68
3.3.2.2. Emniyet bilincine sahip olma	70
3.3.2.3. İş ve yaşam dengesi	71
3.3.3. Yolcu Davranışları	73
3.3.3.1. Yolcu mobbingi	74
3.3.3.2. Yolcu emniyet bilinci	76
3.3.3.3. Yolcu fiziksel şiddeti	78
3.3.4. Amir Tutumları	79
3.3.4.1. Prosedürleri uygulamadaki başarısı.....	79
3.3.4.2. Kabin görevlisine değer verme ve farklı fikirlere açık olma.....	80
3.3.4.3. Süreçlerin ve zamanın yönetilmesindeki etkinliği	82
3.3.4.4. Yolcuyla iletişimin yönetilmesindeki başarısı	83
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	91
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	

TABLÖLAR/ÇİZELGELER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	21
Tablo 2.2 Verilerin kodlanma ve temaların belirlenmesini gösteren form.....	24
Tablo 3.1. İş taleplerine ilişkin tema ve kategoriler.....	26
Tablo 3.2. İş kaynaklarına ilişkin tema ve kategoriler.....	45
Tablo 3.3. Emniyetli davranışlara ilişkin tema ve kategoriler.....	57



ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. İş Talepleri-Kaynakları Tükenmişlik ve Performans Modeli.....	14
Şekil 2.1. Araştırma sürecinde izlenen adımlar.....	25
Şekil 3.1. Kilit sorumluluklar teması ve kategorileri.....	27
Şekil 3.2. Yolcu talepleri teması ve kategorileri	34
Şekil 3.3. Bireysel unsurlar teması ve kategorileri.....	49
Şekil 3.4. Yönetimsel kaynaklar teması ve kategorileri.....	46
Şekil 3.5. Sosyal kaynaklar teması ve kategorileri.....	51
Şekil 3.6. İmkanlar teması ve kategorileri.....	54
Şekil 3.7. Çalışma koşulları teması ve kategorileri.....	58
Şekil 3.8. Kabin ekibi üyelerine ilişkin unsurlar teması ve kategorileri.....	67
Şekil 3.9. Yolcu davranışları teması ve kategorileri.....	73
Şekil 3.10. Amir tutumları teması ve kategorileri.....	79
Şekil 4.1. Emniyetli davranışı olumlu ya da olumsuz etkileyebilen unsurlar	86

1. GİRİŞ

Bu bölümde öncelikle araştırmanın sorunsalı ortaya konulmaya çalışılmış bu kapsamda ilgili literatür ve konuya ilişkin daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın amaç ve önemi ortaya koyularak araştırmadaki sınırlılıklara ilişkin durum ortaya konulmuştur.

1.1. Sorun

Bir işin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel çabaların çalışan üzerindeki psikolojik, fiziksel ve sosyal etkileri iş talepleri olarak tanımlanırken, iş kaynakları ise bu etkileri azaltan çalışanın başarılı sonuçlar elde etmesini gelişimini destekleyen olanakları ve kazanımları ifade etmektedir (Demerouti vd., 2001, s.501). Örgütlerde iş taleplerinin ve iş çevresinin çalışanların performansına olan etkilerini inceleyen birçok alanda yapılmış bilimsel çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar göstermiştir ki, çalışanlar yüksek iş talepleri ile karşı karşıya kaldıklarında, emniyet prosedürlerini yok sayabilmekte veya bu prosedürleri eksik uygulayabilmektedirler (Turner vd., 2012, s. 812). Bu durumun maddi ve manevi açıdan birçok kayba yol açtığı bilinmektedir. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre işyerinde emniyet kaynaklı maliyetler; ölümle sonuçlanan kazalar, yaralanmalar ve hastalıklar şeklinde olmakta iken bu sonuçların ülkelerin gayri safi milli hasıla içerisindeki yarattığı kayıp miktarı %4 ile %5 arasında önemli bir oranda gerçekleşmektedir (Nahrgang, Morgeson ve Hofmann, 2010, s.1).

Hava taşımacılığı faaliyetlerinde oldukça önemli olan emniyet kavramı; “hata ve ihlallerden kaçınarak kural koyucuların düzenlemeleri ile uyum içinde kazalardan, ciddi olaylardan, tehlikelerden, kötü bir sonuca neden olan veya olabilecek etkenlerden uzak ya da muaf olma durumu” (SHGM, 2012, s.1) şeklinde tanımlanmaktadır. Hava taşımacılığında emniyetin sağlanması uçuş operasyonlarının devamlılığının sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Bunun en önemli nedeni emniyete ilişkin yapılabilecek herhangi bir hatanın sonucunda oluşabilecek kazalarda sonuçlar çok ağır olmaktadır. Uçuş emniyetini önemli ölçüde etkileyen uçuş ekipleri üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış olsa da, kabin içerisindeki çalışma performansları ile hem güvenlik hem de emniyet açısından önemli rol oynayan kabin görevlisi ile ilgili çalışmalar nispeten daha azdır. Kabin görevlileri ile ilgili yapılmış olan çalışmalar, iş yükleri ve çalışma ortamlarının getirdiği olumsuz durumların, kabin görevlilerinin kişisel sağlıklarını

olumsuz etkilediğini ayrıca fiziksel ve mental olarak yorgunluğa sebebiyet verdiğini ortaya koymaktadır (Castroa, Carvalhais ve Teles, 2015, s.505). Daha da ötesi çalışma ortamındaki çalışma koşullarının zamanla, kabin emniyetini sağlamada önemli rol oynayan kabin görevlilerinin psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı da yaygın bir görüştür (Chang, Chiu, 2009, s.305).

Havayolu işletmelerinin görünen yüzü konumunda yer alan, kabin içerisinde emniyet prosedürlerinin yerine getirilmesinde ve müşteri memnuniyetin sağlanmasında önemli görevler üstlenen kabin görevlileri Sivil Havacılık Talimatı'na (SHT6A-50, M.4) göre “Bir uçuş görevinin yapılmasında kokpit ekibinin dışında, esas görev yeri hava aracının kabini olan ve işletmeci tarafından yolcu emniyetini ve gereksinimlerini karşılamak üzere gerekli temel ve tazeleme eğitimlerini alarak sertifikalandırılmış olan personel” olarak tanımlanmaktadır. Havayolu işletmelerinde en önemli faktör olan uçuş emniyetinin önemli bir parçasını oluşturan kabin emniyeti ise Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO), Proaktif emniyet yönetimi ile kazalar ve olayların önlenmesine katkıda bulunmak, uçağı işgalcilerden korumak, acil bir durumda hayatta kalabilme oranlarını artırmayı içeren faaliyetler şeklinde tanımlamaktadır. Bu faaliyetler, emniyet yönetim sisteminin, emniyetin sağlanmasında gerekli organizasyonel yapılarını, politika, prosedürler ve hesap verebilirliği kapsayan sistematik yaklaşım, hayati bir parçası olup kabinde sunulan hizmetlerin müşteriye mümkün olduğunca emniyetli bir şekilde tasarlanıp sunulmasını sağlamaktadır.¹ Havayolu işletmelerinin uçuş süresince kabindeki emniyet ve güvenlik şartlarının sağlanmasından sorumlu olan personeli kabin görevlileridir.

Bununla birlikte kabin görevlileri havayolu yolcu taşımacılığı süreci boyunca yolcularla en uzun süre temas halinde olan çalışanlardır (Ergün, 2009, s.1). Bu nedenle hizmet sunum sürecinde yolcu ile daha fazla iletişim içerisinde olup, davranışları ve duygusal tutumları aracılığıyla yolcuların havayoluna ilişkin imaj algılarını büyük ölçüde etkilemektedirler. Özetle kabin görevlileri, hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetinin ve uçuş süresince emniyet prosedürlerini gerektiği şekilde uygulayarak kabin emniyetinin sağlanmasında önemli rol oynarlar (Kao, Stewart ve Lee, 2009, s.357).

¹ <http://www.icao.int/safety/airnavigation/OPS/CabinSafety/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi:10.01.2017)

Günümüzde işyerlerindeki olumsuz çalışma koşulları, artan çalışma saatleri, kişilerin ev ve iş hayatları arasındaki sınırları zorlamakta, bireylerin psikolojik ve fizyolojik olarak etkilenmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Metin, 2010, s. 3). İşletmeler bulundukları pazar şartlarında kıyasıya rekabet ederken, uyguladıkları maliyet odaklı stratejiler işyerlerindeki çalışma ortamlarında iş talepleri ile iş kaynakları arasında dengesizlikler oluşturabilmektedir. İş ortamındaki talep ve kaynaklarda çeşitli nedenlerden oluşabilecek bu dengesizlik, mesleki stresin nedenlerinden biri olup aynı zamanda çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Kabin görevlilerinin çalışma koşulları düşünüldüğünde, uluslararası havacılık kurallarına göre ikram hizmeti sunmasa dahi havayolu işletmeleri en az her 50 koltuğa karşılık bir kabin görevlisi çalıştırmak zorundadır.² Havayolu işletmelerinin personel maliyetleri yüksek olduğundan bu standardın üzerinde personel çalıştırması güç olmakla birlikte hizmet kalite politikasına bağlı olarak bazen rastlanabilmektedir. Kabin çalışma ortamı basınçlı, kapalı ve dar olduğundan çeşitli salgın hastalıkların yayılımını kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar farklı kültürlerden insanlarla doğru iletişim kurmak ya da agresif yolcularla uğraşmak zorunda kalabilmektedirler. Kabin görevlilerinin çalışma saatleri belirsizdir, vardiya görevleri ve saat dilimi değişikliklerinden oldukça etkilenmektedirler. Ayrıca çalışma takvimlerindeki belirsizlik ve değişkenlik, sosyal hayatları ve aile yaşamları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Chen ve Chen,2012, s.41).

Hızlı, emniyetli, güvenli ve rahat taşımacılık sunan havayolu taşımacılığı, küreselleşmenin de etkisiyle her geçen gün daha fazla talep görmektedir. Hava taşımacılığına olan bu talebe karşılık verebilmek için havayolu işletmeleri filolarını büyötmektedir. Diğer taraftan sektöre yeni havayolları da giriş yapabilmektedir. Önümüzdeki yirmi yıl için Amerikan uçak üreticisi Boeing firmasının tahminlerine göre dünyadaki yolcu trafiğinde %4.8 artış beklenmektedir.³ Ülkemizdeki havacılık alanındaki son on yıllık gelişim incelendiğinde Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) verilerine göre 2007 yılında yaklaşık 70 milyon kişi olarak gerçekleşen yolcu trafiği 2017 yılında yaklaşık 193.319 milyon kişiye ulaşmıştır⁴. Yolcu trafiğindeki bu artış uçak sayısında da

² <http://www.jbaa.org/japanese/JAR563242.pdf> (Erişim Tarihi:12.01.2017)

³ http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/cmo_print_2016_final.pdf (Erişim Tarihi:11.01.2017)

⁴ <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> (Erişim Tarihi:02.02.2017)

artışı beraberinde getirmiş 2007 yılında ülkemizde 250 olan uçak sayısı 2017 yılına gelindiğinde 517 adette ulaşmıştır⁵. Bu durum başta kabin görevlileri olmak üzere tüm hava taşımacılığındaki çalışanların iş yükünü artırmıştır. Hava taşımacılığındaki bu gelişimin sağlıklı olarak sürdürülebilmesi için havayolu işletmelerinin son derece önemli olan uçuş emniyeti, bir sistem dâhilinde bütün bileşenler tarafından katkı sağlanarak bütün çalışanların çabaları ile gerçekleştirilebilecek bir olgudur. Bu nedenle insan emeğinin yoğun olarak kullanıldığı bir sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, çalışanların emniyet performansları üzerinde etkili olan iş ortamındaki iş talep ve kaynak dengesini gözetmeleri oldukça önemlidir.

Dolayısıyla bu araştırmanın temel problemi uçuş emniyetinin önemli bir parçası olan kabin görevlilerinin, kabindeki emniyeti sağlarken göstermiş oldukları emniyetli davranışlar ile algıladıkları iş taleplerinin ve iş kaynaklarının ilişkisini ülkemizdeki bir havayolu işletmesinin kabin görevlilerinin görüşleri üzerinden anlayabilmektir. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde Türkiye’de bu konu üzerinde bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Türkiye dışında yapılan çalışmalarda ise nicel yönteminin kullanıldığı bazı çalışmalar olmakla birlikte, bu araştırmadaki gibi derinlemesine veri toplanmasına imkân veren nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın, gelecekte bu konu üzerine yapılacak çalışmalara katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma sonucunda elde edilecek bulgularla hem kabin görevlilerinin emniyetli davranışlarını teşvik edici insan kaynaklarına yönelik politikaların belirlenmesine hem de iş dizaynına yardımcı olacak sonuçlara ulaşmak hedeflenmektedir.

1.1.1. İş talepleri ve iş kaynakları

Günümüzde teknoloji ve bilimsel alanda yaşanan hızlı gelişmeler, örgütlerin başarılı sonuçlar elde etmelerinde ve verimliliklerinin artırabilmelerinde insan kaynağının yönetimini önemli kılmıştır. Bu sebeple örgütlerin başarısında, çalışanların işleri ile ilgili tutumları ve davranışları önem kazanmıştır. Örgütler çalışanlardan proaktif olmaları, inisiyatif alabilmeleri, mesleklerindeki gelişimi sağlayabilmek için sorumluluk almaları, çalışma ortamında işbirliği yapmaları ve performanslarının yüksek olmasını beklenmektedirler (Bakker ve Schaufeli, 2008, s.147).

⁵ <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4547-istatistikler> (Erişim Tarihi:02.02.2017)

Yönetim alanındaki temel çalışma alanlarından biri olan iş ve iş çevresinin çalışanlar üzerindeki etkileri, 1960 yılından itibaren birçok çalışmanın inceleme konusunu oluşturmuştur (Metin, 2010, s. 3). Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004, s.86) ye göre her iş çevresi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiye sahip kendisine özgü iş taleplerine ve iş kaynaklarına sahiptir. Bir işin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel çabaların çalışan üzerindeki psikolojik, fiziksel ve sosyal etkileri iş talepleri olarak tanımlanırken, iş kaynakları ise bu etkileri azaltan çalışanın başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayan olanakları ve kazanımları ifade etmektedir (Demerouti vd., 2001, s.501).

İş talepleri (zaman baskısı, aşırı iş yükü vs.), işle ilgili depresyon kaygısı ve tükenmişlik gibi stres reaksiyonları üzerinde, özellikle de özerklik veya iş kontrolünün olmaması durumunda, zararlı bir etkiye sahiptir (Bakker vd., 2003, s.19). İş taleplerinin fazla olması çalışanlarda fiziksel ve psikolojik yönden olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu etkiler çalışanda tükenmişliğe sebep olabilmekte, çalışanın verimliliğinde ve bağlılığında düşüşe sebebiyet verebilmektedir. İş taleplerinin bu olumsuzluklarıyla çalışanların baş edebilmeleri ise ancak yeterli iş kaynaklarına sahip olabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların yeterli iş kaynaklarına sahip olması yüksek iş taleplerinin olumsuzluklarıyla baş etmelerini kolaylaştırmakta çalışanın performansında artışı sağlayarak iş amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2003, s.20).

İş taleplerinin ve iş kaynaklarının dengeli olmadığı bir iş ortamında bu durumun çalışanlarda iş stresi oluşturduğu, verimliliklerinde düşüş ve sağlıkta bozulma gibi birçok olumsuzlukların meydana geldiği bilinmektedir. Bu bağlamda iş hayatındaki yoğunluk karşısında çalışanların içinde bulundukları tutumlar ve gösterdikleri davranışlar örgütlerde önemli bir yer tutmaktadır (Güner, Çiçek ve Can, 2014, s.60).

İş talepleri ve iş kaynaklarını konu alan aynı zamanda mesleki stres ile fiziksel ve psikolojik sağlık arasındaki ilişkileri açıklamak üzere değişik modeller önerilmiştir (Güleryüz ve Aydın, 2006, s.60). Çalışmanın devamında çalışanların davranışları üzerine etkili olan stres kavramı ve iş talepleri ve iş kaynaklarını ele alan stres modelleri açıklanmaktadır.

1.1.2. Stres kavramı ve iş stresi

Latince kökeni “estricia” (çekip germe), Fransızcadaki karşılığı ise “estrece” kelimesine dayanan stres kavramı, 17. yüzyılda bela, musibet, felaket, elem, dert ve keder olarak anlandırılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişime uğramış ve güç, baskı, zor gibi anlamlara gelecek şekilde kişiye, objelere, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Güçlü, 2001, s.92). Stres kavramını ilk kullanan kişi Hanse Selye olup “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” şeklinde tanımlarken, Magnuson’a göre stres “kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki” dir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s.64). Cüceloğlu ise stresi, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret" olarak ele almaktadır (Cüceloğlu, 1994, s. 321).

Stres genel anlamıyla çevresel, bireysel ve örgütsel kaynaklı tüm etmenlerin belirli oranlarda kişilerin tutumları ve davranışları üzerine tesir ettiği bir durum olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda stres, kişiyi bedenen ve ruhen zorlayan tehditlere karşı kişinin uyum sağlama çabalarına girerek, sağlık ve huzur için tehlike işareti olarak algılanabilen olaylara karşı gösterilen belirsiz fizyolojik ve psikolojik tepkilerdir (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009, s. 448).

Günümüz iş dünyasının dinamik yapısı, iş güvencesindeki belirsizlikler ve piyasalardaki ekonomik farklılıklar çalışanların sürekli olarak stres içinde yaşamalarına sebebiyet verebilmektedir (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009, s. 449). Küreselleşme ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyası pazar koşulları, iş görenlerin etkinlik ve verimlilik esaslı yoğun çalışmalarını gerektirmektedir. Çalışanların tükenmelerine, iş ve yaşam doyumsuzluğu yaşamalarına sebep olan unsurlar ele alındığında, çalışanların etkinliği ve verimliliği üzerinde azaltıcı etkiye sahip olan stres kavramının ön plana çıktığı görülmektedir (Güner, Çiçek ve Can, 2014, s. 60).

1.1.2.1. Stresin nedenleri

Stres, belirli sebepleri olan dolayısıyla kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşması içinde yaşanılan ortam ve çevrede gerçekleşen değişimlerin kişi üzerinde etkiler oluşturması gerekir. Bu değişimlerden her birey etkilenirken, bu etki bazı bireylerde daha fazla ve yavaş bir biçimde gerçekleşebilmektedir. Aynı zamanda çevresel faktörlerde stres yaratıcı ortamların oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Stresin ortaya çıkış nedenleri ile ilgili iki temel yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım çevresel etkenler yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, işe bağlı gerginliğin, işle ilgili olan örgütsel ya da sosyo-psikolojik şartlardan kaynaklandığını kabul etmektedir. İkinci yaklaşım kişisel etkenler yaklaşımıdır. Kişisel özelliklerin çalışanın stres kaynaklarını algılayış şekillerini ve vermiş olduğu tepkileri etkilediğini kabul eder (Yürür ve Keser, 2014, s.167). İş stresiyle ilgili benimsenmiş olan bir diğer yaklaşım ise, sistem kuramına dayanan yaklaşımdır. Bu yaklaşım, çalışandan istenen bir talebi beceri, yetenek, zaman vb. hâlihazırda sahip olduğu yetkinlikler ve kaynaklar aracılığıyla karşılayamadığında bireyde iş stresine yol açtığını savunmaktadır. (Efeoğlu ve Özgen, 2007, s.239).

Stres oluşumunda önemli kaynaklardan biri de kişilerin yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdiği iş hayatlarıdır (Saldamlı, 2000, s.290). İş hayatının önemli bölümünde kişiler, örgüt içerisinden veya örgüt dışından kaynaklanabilen birçok faktör nedeniyle stres yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla genel çevre unsurları ile iş hayatının niteliğinin strese neden olan faktörlerin oluşumuna kaynaklık ettiğini söylemek mümkündür (Gökgöz ve Altuğ, s.520). Her mesleğin iş stres kaynakları farklı olabilmekle birlikte iş stresine ilişkin yapılan çalışmalarda strese neden olan faktörlerin başında; ücret, işin niteliği, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları gelmektedir. Kişilerin iş yaşamında yaşadığı olumsuz durumlar özel yaşamında var olan stresörlerden de kaynaklanabilmektedir (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009, s. 449).

İş stresine yol açan örgütsel faktörleri Luthans politikalar, yapılar, fiziksel şartlar ve süreçler olmak üzere dört ana başlıkta ele almıştır (Saldamlı, 2000, s.292). Cooper ve Marshall ise iş ortamında stres oluşturan kaynakları; işin gerekliliklerine ilişkin faktörler (iş yükü, vardiyalı çalışma, uzun çalışma saatleri, seyahat, risk ve tehlikeler, yeni teknoloji ve fiziksel çalışma ortamının kalitesi), örgütsel role ilişkin faktörler (rol belirsizliği, rol çatışması, sorumluluk derecesi), işyerindeki ilişkiler (üstler, meslektaşlar ve astlarla olan ilişkiler), kariyer imkânlarına ilişkin faktörler (iş güvensizliği ve kariyer gelişimi), organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin faktörler (katılım eksikliği, zayıf iletişim, yönetim politikaları ve hakim kültür), aile iş çatışması (duygusal tükenmişlik, iş tatminindeki düşüş) olmak üzere altı bölümde sınıflandırmıştır (Danna ve Griffin, 1999, s.371).

1.1.2.2. Stresin sonuçları

Stres birey ve örgüt üzerinde çeşitli etkileri ve sonuçları olabilmektedir. Stres, iş gereksinimleri ile onları karşılama sürecindeki dengenin olmaması durumunda davranışsal, psikolojik ve fizyolojik sonuçlar doğurmaktadır (Gökgöz ve Altuğ, 2014, s.520). Stresin kişiler üzerindeki fizyolojik etkileri migren, kalp ve damar hastalıkları, dolaşım sistemine ilişkin hastalıklar, vb. şeklindeki rahatsızlıklardır. Psikolojik etkileri ise uykusuzluk, psikolojik yorgunluklar, kaygı, depresyon gibi stresin sebep olabildiği psikolojik rahatsızlıklardır (Kılıç ve Sakallı, 2013,s.213).

Stresin örgüt üzerine olan etkileri ve sonuçları çalışanların sağlıkları üzerinde bıraktığı olumsuz etkilerin sonucu olarak çalışanların çalışma verimliliklerinde ve örgüte olan katkılarında düşüş, devamsızlık, işten ayrılma ve iş kazalarında artış, örgüt içerisinde çatışma ve yabancılaşma şeklinde gerçekleşebilmektedir (Demirel, 2013, s.223). İş kaynaklı stres ile ilgili yapılan bazı çalışmalar stresin zihinsel yıkım, davranış bozuklukları, iş tatminsizliği, kazalar, devamsızlık, üretkenlik kaybı ve aile sorunlarına sebebiyet verdiği ile ilgili sonuçlara ulaşmışlardır (Danna ve Griffin, 1999, s.370).

Stres, havacılık faaliyetler içerisinde gündelik bir gerçekliktir. Havacılıkta kazalar neredeyse her zaman, bir domino etkisi gibi yapılan hatalar dizisi sonucunda meydana gelir. Stresin yarattığı dikkat ve performanstaki azalmalar havacılık emniyeti için sinsi bir tehdit oluşturmaktadır. Havacılık faaliyetlerinin gerçekleştiği ortamlar, yüksek riskli ortamlardır. Bu ortam sıcaklık, gürültü, iletişim, titreşim ve hareket hastalıkları gibi potansiyel stres unsurları bakımından zengindir. Stres, çalışanların hata yapmalarına ve potansiyel olarak ölümcül olabilecek davranışlarda bulunmalarına neden olabilmektedir (Hajiyousefi, Asadi ve Jafari, 2008, s.1264-1265)

Özetle, kabin görevliliği mesleği kısa uçuşlarda zaman baskısının fazla olması, uzun uçuşlarda ise daha yoğunlukla kural dışı yolcu davranışlarının yarattığı zorluklar nedeniyle stresli meslekler arasında yer almaktadır. Çalışma ortamının fiziksel zorlukları, yorgunluk, vardiyalı çalışma, aileden uzak kalma, yeterince dinlenememe ve özel yaşamına zaman ayıramama gibi nedenler kabin görevlilerinde stres oluşturan nedenlerin başında gelmektedir. Stresin kabin görevlilerinde dikkat ve farkındalığın azalmasına neden olurken bu durum emniyet prosedürlerinin uygulamasında eksikliklerin yaşanmasına ve emniyetsiz davranışlara neden olabilmektedir.

Stresin oluşumunda iş kaynakları ve iş talepleri arasındaki denge önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışmanın devamında iş talepleri ve iş kaynaklarını konu alan stres modellerine yer verilmesi faydalı olacaktır.

1.1.2.3. İş talepleri ve iş kaynaklarını konu alan stres modelleri

Çalışmanın bu kısmında iş çevresinin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen; İş talepleri-kontrol modeli (Job demand-control model), Çaba-ödül dengesizliği modeli (Effort-reward imbalance model), İş özellikleri modeli (Job characteristics model), İş talepleri-kaynakları modeli (The job demands- resources model) iş talepleri ve iş kaynaklarını konu alan stres modelleri açıklanmaktadır.

1.1.2.3.1. İş talepleri-kontrol modeli (Job demand-control model)

Robert Karasek (1979,s.287) tarafından ortaya konulan iş talepleri-kontrol modeli olumsuz iş özelliklerinin çalışanların sağlıkları ve refahları üzerindeki etkilerini açıklayan model, iş taleplerinin ve iş kontrolünün çalışanların sağlığı ve esenliği üzerindeki iki temel iş karakteristiği olduğunu savunmaktadır (Doef ve Maes, 1999, s.87). 1980'lerde stresin çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlığı üzerine olan etkilerinde sosyal destek değişkeninin etkisi araştırılmış, 1990 yılına gelindiğinde Karasek ve Theorell modeli sosyal destek değişkenini içerecek biçimde geliştirerek Talep-Kontrol-Destek Modeli olarak yeniden tanımlamıştır (Yürür ve Keser, 2014, s.169). Model mesleki stres üzerine yapılan araştırmaların teorik ve pratik yönleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olmuştur (Tsutsumi ve Kawakami, 2004, s.2336).

Bu modele göre iş talepleri ve iş kontrolü çalışanlar üzerinde sadece iyilik hallerinin ve sağlıklarının devamı değil aynı zamanda öğrenmeleri ve motivasyonları üzerinde anahtar rol üstlenmektedir (Mauno vd., 2016, s.915). Modelde iş talepleri, iş yükü olarak tanımlanıp zaman baskısı ve rol çatışması açısından işlevselleştirilmiştir. İş kontrolü ise çalışanın beceri, bilgi ve yetenekleri aracılığıyla iş aktivitelerini kontrol edebilmesini iş karar serbestisini ifade eder (Doef ve Maes,1999,s.88).

Modelin temelde iki hipotezi bulunmaktadır: Birinci hipotez stres (strain hypothesis) olarak adlandırılmış olup yüksek iş taleplerinin, düşük iş kontrol düzeyinde psikolojik ve fiziksel gerginliği artırdığını belirtmektedir. Diğer hipotez ise kontrolün tampon görevi gördüğüne ilişkin (Buffer hypothesis) olarak adlandırılmış olup, iş

talepleri ve iş kontrolünün yüksek olduğu durumlarda personelin gelişimi, iyiliği ve öğrenimi yüksek olacağını öne sürmektedir (Rijk vd., 1998, s.1)

Modele sonradan eklenmiş olan sosyal destek bileşeni, iş ile ilgili yüksek taleplerin olduğu durumda ve düşük kontrol düzeylerinde yüksek gerilimin olumsuz etkisini hafifleten moderatör etkisini ortaya koymaktadır. Modelin bu üç bileşeni üç yönlü bir iş etkileşimi içerisindedir. İş taleplerinin yüksek, kontrol ve sosyal desteğin düşük olduğu durumlarda, çalışanların refahı için en zararlı olan tablonun meydana geleceği savunulmaktadır (Hausser vd., 2010, s. 3).

Talep-kontrol modelinin kullanılmış olduğu çalışmalarda modelin iki temel değişkeni olan iş talebi ve iş kontrolünün çeşitli fiziksel rahatsızlıklar, depresyon, kaygı bozuklukları, psikolojik sağlık, iş doyumu ve işe devamsızlık gibi birçok değişkenle olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmacıların bir kısmı talep-kontrol modelinin yeterince destek bulamayışının nedenlerinden biri olarak talep ve kontrol kavramlarının birey özelliklerinden bağımsız örgütsel faktörler olarak tanımlanması olduğunu ileri sürmektedirler (Güleryüz ve Aydın, 2006, s. 62).

1.1.2.3.2. Çaba-ödül dengesizliği modeli (Effort-reward imbalance model)

Tıp sosyolojisinden doğmuş olan bu model işin çaba ve ödül yapısını vurgulamaktadır. İşle ilgili menfaatlerin, işteki çabalarla ödüller arasındaki karşılıklı ilişkiye bağlı olduğu öncülüne dayanmaktadır. Mesleki kazançlar, işveren tarafından sunulan maddi yada saygı, iş güvenliği ve kariyer gibi manevi unsurlardan oluşur (Vegchel vd., 2005, s.1117). Krasek'in iş-talebi kontrol modeli gibi mesleki stres üzerine yapılan çalışmalarda yaygın kullanılan modellerdendir. Mesleki stresin değerlendirilmesinde tipik olarak üç temel bileşen bulunmaktadır. Bunlar; iş stresörleri, stres ve gerilimler ile sağlık ile ilgili çıktılar şeklindedir. İş stresörleri, çalışanların sağlık ve esenliğini etkileyebilecek işle ilgili çevresel koşulları ifade eder. Stres ve gerilimler olumsuz koşullara karşı gösterilen fizyolojik ve psikolojik çıktıları, sağlık çıktıları ise iş stres kaynaklarına maruz kalmanın sonucu olarak ortaya çıkan olumsuz sağlık durumlarına karşılık gelmektedir (Chung ve Wu,2013, s. 98).

Çaba-ödül dengesizliği modeli, belirli koşullar altında karşılıklı eksikliğin sıkça gerçekleştiğinde, yani yüksek çabaya karşın düşük kazanç elde edilmesi ile bu durumun

güçlü olumsuz duyguları ortaya çıkardığını ve bunların uzun vadeli sonuçlarının sağlık açısından olumsuzluklara sebebiyet verdiğini ortaya koymaktadır (Siegrist, 2008,s.164). Çalışanlarının sağlık ve iyilik hallerinin devamı için harcadıkları çaba ile ödül arasında bir dengenin olmasının önemini vurgulayan model, çalışanların iyiliğinin devamı için işin çaba-ödül dengesi veya dengesizliğinin belirleyici olduğunu kabul etmektedir. Bu dengenin bozulması durumunda personelin stres seviyesinde artış ve sağlığında bozulma olabileceği, buna karşın pozitif yönde personele sağlanan sosyal ödüllerin çalışanın iyilik halini yükseltebileceği savunulmaktadır.

Model, karşılılık eksikliğinin üç koşulda sıklıkla gerçekleştiğini ve "yüksek maliyet" ve "düşük kazanç" bağlamında güçlü olumsuz duygulara ve sürekli stres tepkilerine neden olduğunu iddia etmektedir. Modele göre çalışanlar üç koşulda karşılılık eksikliğine katlanabilmektedir. Bunlardan birincisi bağımlılık (işgücü piyasasında alternatif seçim eksikliği), ikincisi stratejik seçim (çalışanın mevcut karşılık dengesizliğini gelecek ile ilgili olumlu beklentileri) ve üçüncüsü kendini işine adanma (çalışanın bireysel özellikleriyle bağlantılı olarak ilgili aşırı performans göstermeyi kabul etmesi ve saygınlık beklentisinin varlığı) şeklinde sıralamak mümkündür. Bu durumlar çalışanları zorlamakta olup çalışanda iş stresi oluşturabilmektedir (Siegrist, 2006,s. 474).

Chung ve Wu (2013, s.98) göre çaba- ödül modelinin iş talep kontrol modeline tercih edilebilirliğinin birinci nedeni, çaba - ödül modeli iş güvenliği gibi çalışanlarda stres oluşturan makroekonomik çevredeki geniş iş deneyimi yelpazesini kapsamaktayken iş talepleri kontrol modeli ise işin özelliklerine odaklanmaktadır. Bu durum ekonomik krizlerin işgücü piyasalarındaki etkileri düşünüldüğünde çaba ödül modelini daha cazip kılmaktadır. İkincisi, çaba -ödül modeli kişisel özellikleri dikkate alırken, iş talep-kontrol modeli yalnızca durumsal özelliklere odaklanmaktadır.

1.1.2.3.3. İş özellikleri modeli (Job characteristics model)

Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında geliştirilen iş özellikleri kuramı endüstri ve örgüt psikolojisi kuramları arasında önemli ölçüde kabul görmüştür. Model iş motivasyonu ve iş doyumunu üzerindeki içsel faktörleri ele almış, bu iki kavramı aynı çerçeve içerisinde açıklamıştır. Kuram 1950 ile 1960 yılları arasındaki iş zenginleştirme ve iş genişletme girişimlerinin, çalışanlar üzerine olan etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla geliştirilmiştir (Bilgiç, 2008, s.67).

İş özellikleri modeline göre çalışanlar işinin anlamlılığını algılar, yaptıkları işin sonuçları için sorumluluk duyar ve çalışmalarının sonuçları hakkında bilgi sahibi olabilirse bu üç psikolojik durum kişisel ve iş ilgili olumlu sonuçlar elde edilir (Boonzaier, Ficher ve Rust, 2001,s.12). Bu üç psikolojik durum ise beş temel iş özelliğinden etkilenmektedir. Bu özellikler; *beceri çeşitliliği* (bir işin yapılması sırasında çalışanın sahip olması gereken beceri ve yetenekleri ve bunları kullanabilme ölçüsünü), *görev kimliği* (çalışanın işin tamamlanmasında yer alma derecesini), *görev anlamlılığı* (yapılan işin sonuçlarının çevre ve organizasyon üzerindeki yarattığı etkinin önemini), *özerklik* (işin planlanmasında ve prosedürlerin belirlenmesinde bireye tanınan karar alabilme yetkisini) ve *geribildirim* (bireyin faaliyetlerinin sonuçlarını ve performansı hakkında değerlendirme imkânı sağlayan doğrudan ve açık bilgi elde edebilmesi) olarak sıralanmaktadır. Bu özelliklerden ilk üçü işin anlamlılığı üzerinde etkiliyken, özerklik çalışanların işin sonuçları hakkındaki sorumluluk duymasını, geribildirim ise çalışanın bilgi sahibi olabilmesini sağlamaktadır (Hackman ve Oldham,1976,s. 257).

Sonuç olarak iş özellikleri modeli olumlu iş çıktıları elde edebilmenin ancak kişi ile iş uyumunun sağlanmasıyla mümkün olabileceğini savunmaktadır. Model işlerin yeniden tasarlanmasını ve zenginleştirilmesini yöntem olarak önermektedir. Kuram bu yöntem aracılığıyla, kişilerin gelişme isteğinin artacağı, aynı zamanda gelişime yönelik motivasyonları aracılığıyla işten aldıkları doyumun artacağını öngörmektedir. Örgüte ise çalışanların performansının artmasının sonucunda, üretime verimlilik ve artış sağlayacağı, iş doyumunu sağlayan personelin işten ayrılma isteğinde azalma ve bunun neticesinde personel devir hızının düşmesi gibi olumlu yönde getirileri olacağı savunulmaktadır (Bilgiç, 2008, s.69).

1.1.2.3.4. İş talepleri-kaynakları modeli (The job demands- resources model)

İş talepleri ve kaynakları modeli, Karasek'in iş talepleri-kontrol modeli, Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli ile Siegrist'in çaba-ödül dengesizliği gibi iş ve iş çevresinin çalışan üzerindeki etkilerini inceleyen modellerden biridir. Karasek'in iş talepleri kontrol modeli çalışanların zihinsel sağlığını etkileyen iki temel iş karakteristiğinin bulunduğunu ileri sürmektedir. Demerouti vd. (2001) geliştirmiş oldukları iş talepleri-kaynakları modeli çalışan refahının, iş talepleri ya da iş kaynakları

olarak sınıflandırılabilir geniş bir yelpazedeki iş özellikleri ile ilişkili olduğunu varsaymaktadır (Chen ve Chen, 2014, s.46).

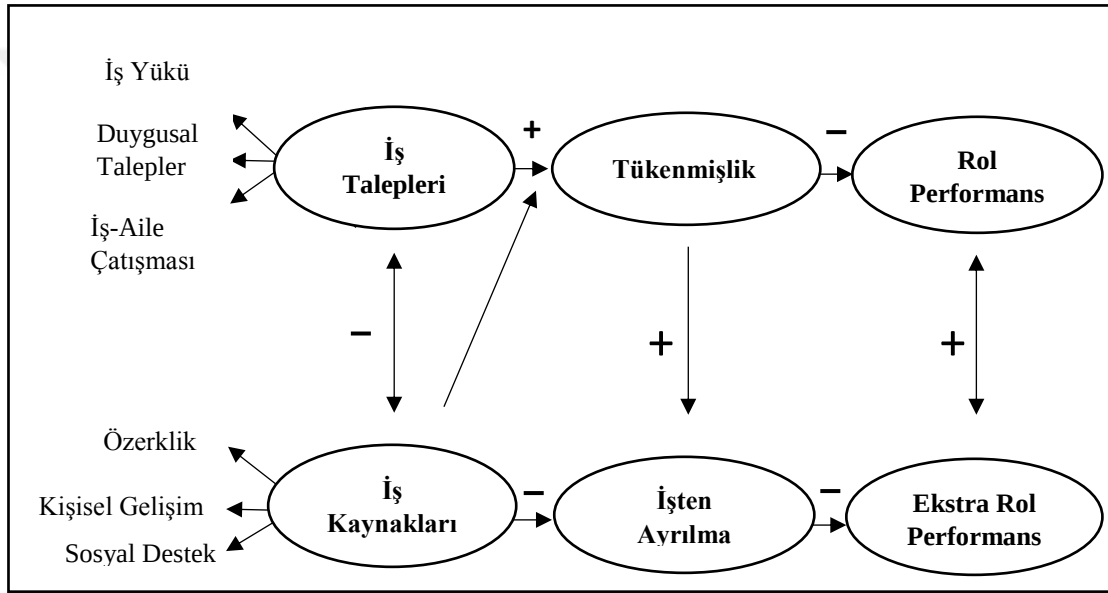
Model, her iş çevresinin kendine has iş taleplerine ve iş kaynaklarına sahip olduğunu, bu doğrultuda örgütsel çıktılarının iki farklı psikolojik süreç gösterdiğini kabul etmektedir. Birinci süreç sağlıktaki bozulma süreci olarak nitelendirilmekte olup, zayıf tasarlanmış işler veya yüksek iş taleplerinin çalışanları zihinsel ve fiziksel olarak tüketeceğini savunmaktadır. Bu durum, çalışanların enerjisini tüketebilmekte ve sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. İkinci süreç motivasyon süreci olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç, iş kaynakları bağlamında, örgütsel çıktılarla (işten ayrılma niyeti gibi) ilişkilendirilmektedir. Buna göre iş kaynakları, çalışanların öğrenme ve gelişimlerini teşvik edip amaçlarına ulaşmada etkili araçlar olduğundan, içsel ve dışsal motivasyon üzerinde rol oynamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.297).

İş talepleri, sürekli fiziksel ve psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen, işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya organizasyonel yönlerini ifade etmektedir. Örnek olarak yüksek iş baskısı, duygusal talepler ve kötü çevre koşulları verilebilir (Demerouti vd., 2001, s.501). İş talepleri, yerine getirirken çalışanın yeterince yetkinleşmediği yüksek çaba gerektiren durumlarda strese neden olabilmektedir (Meijman ve Mulder, 1998, s.10). İş taleplerinin etkileri her zaman için olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Ancak bu taleplerin karşılanmasında yüksek çaba harcanması gerekliliği çalışanda depresyon, kaygı veya tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla yol açabilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.296).

İş kaynakları ise çalışanların yapılan işin hedeflerine ulaşmada işlevsel olan fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade eder. İş kaynakları, iş taleplerini ve buna bağlı fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltabilen, çalışanın gelişimini teşvik edebilen ve başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayan olanaklardır (Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004, s.86).

İş talepleri-kaynakları modeli iş çevresinin çalışanlara olan etkilerini ortaya koymak amacıyla çeşitli değişkenlerin test edilmesinde kullanılan bir model olmuştur. Bu modele bağlı Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004,s.87) tarafından geliştirilen tükenmişlik ve performans ilişkisini ortaya koyan model şekil 1.1’de görülmektedir. Bu modeldeki temel varsayım, çalışanların çalışma ortamlarında var olan talep ve

kaynakların hem rol hem de ekstra rol performansı üzerinde farklı etkilere sahip olmasıdır. Modeldeki ilk sayıltı, iş kaynaklarında olumlu yönde bir gelişimin olması durumunda işten ayrılma niyetinin azalacağı bu durumun ise çalışanın ekstra rol performansını artıracığıdır. Diğer sayıltı ise iş taleplerinin tükenmişlik değişkeni üzerinde pozitif bir ilişkiye sahip olduğudur. İş taleplerinin artması durumunda tükenmişlik düzeyinin artacağı bu durumun ise çalışanın rol performansını düşüreceği varsayılmaktadır. Özetle modelde performans çıktıları bağlamında savunulan, iş taleplerinin rol performansı, iş kaynaklarının ise ekstra rol performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğudur.



Şekil 1.1. İş Talepleri-Kaynakları Tükenmişlik ve Performans Modeli

Kaynak: Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004,s.87)

Diğer modellerle karşılaştırıldığında iş talep kaynak modelinin daha karmaşık bir yapıya sahip olduğu düşünülebilir. Bakker ve Demerouti'ye (2006, s.312) göre hem iş talep-kontrol hem de çaba-karşılık dengesizliği modelinin avantajı sadeliklerinde yatmaktadır. Bu durum aynı zamanda bir zayıflık olarak da değerlendirilebilmektedir. Çünkü örgütlerin karmaşık gerçeği bu iki modelde yalnızca bir avuç değişkene indirgenmiştir. İki modelin temel varsayımı iş taleplerinin özellikle yüksek iş yükünden doğan zorlanmaların bazı işlerdeki iş kaynaklarının eksikliğinden (Talep-kontrol modelinde özerklik, Çaba-ödül dengesizlik modelinde maaş, saygınlık ödülü, güvenlik ve kariyer fırsatları) kaynaklandığı şeklindedir. Karasek, daha geniş bir yelpazede iş

talepleri ve iş kaynaklarının önemini kabul etmiştir. Bununla birlikte diğer iki model tüm iş pozisyonlar için geçerli olmayabilecek belirli ve sınırlı sayıda bağımsız değişkenle sınırlandırılmıştır.

Bu çalışmada iş talepleri-kaynakları modelinden hareketle araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Kabin görevlileri düzensiz çalışma saatleri ve değişen iş ortamlarında görev yapmaktadır. Bu nedenle çalışma ortamında pek çok unsur ile etkileşim halindedir. Bu modelin birçok iş talebini ve iş kaynağını bir arada değerlendirmesi bu çalışmanın amaçlarına ulaşılmasını kolaylaştıracağı düşünülmüştür.

1.1.3. Emniyetli davranış

Birçok organizasyonda emniyetli davranışların sağlanması, kazalar ve yaralanmalarla ilişkili insan ve mali maliyetlerden dolayı önemli bir hedeftir (Hofmann, Morgeson ve Gerrass, 2003, s.170). Bireyler varsayılan veya yapmayı tercih ettikleri bir anlayışa dayanarak, işyerinde kendine özgü rollere sahip olduklarını fark etmeye eğilimlidir. Bu durum işle ilgili emniyet davranışlarının uygulanması için de geçerlidir (Chen ve Chen, 2014, s.46).

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) emniyeti, kişilere veya mülke zarar verme olasılığına karşı tehlike ve riskleri tanımlama, emniyet risk yönetim sistemleri ile bu riskleri kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi veya bu düzeyin altında tutma durumu olarak tanımlamaktadır. Emniyet kavramının havacılıktaki tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, 1960'lı yıllara kadar emniyet mekanik ve teknik konulardaki eksikliklerden kaynaklanabilecek riskler olarak değerlendirilmiş, 1970 sonrasında insan ve makine arasındaki uyum olarak ele alınmış ve insan hatalarının oluşturabileceği riskler ön plana çıkmıştır. 1990 yıllardan sonra ise örgüt kültürü ve politikalarının dahil edildiği, insan faktörleri ve teknik hususların bir arada düşünüldüğü daha sistematik bir yaklaşım benimsenmiştir (ICAO, 2013, s.2-1).

Örgütler emniyetli davranışları, çalışanların emniyete ilişkin yapmaları gereken rutin davranışlar olarak görmektedir. Bu davranışlar, kişisel koruyucu ekipmanı doğru kullanmak, kilitleme ve etiketleme prosedürlerini düzgün bir şekilde yerine getirmek, potansiyel tehlikeleri ve yaralanmayı azaltmak için uygun iş uygulamalarını gerçekleştirmek ve bunları izlemek gibi resmi çalışma rolünün ve prosedürlerinin bir parçası olan emniyet faaliyetlerini kapsamaktadır (Fugas, Silva ve Meliá, 2012, s. 469).

Literatürde emniyetli davranışlar genellikle emniyete uyum ve emniyete katılım biçiminde iki farklı kategoride ele alınmaktadır. Emniyet uyumu (safety compliance, in role safety behavior), çalışma ortamında emniyeti sağlamak için çalışanlar tarafından uygulanması gereken temel faaliyetleri ve prosedürleri içermekte iken, emniyet katılımı (safety participation, extra rol safety behavior) bir kişinin kişisel emniyetine doğrudan katkıda bulunmayan, ancak emniyeti destekleyen bir ortamın geliştirilmesine yardımcı olan davranışları ifade etmektedir (Neal ve Griffin, 2006, s.947).

Kabin görevlilerinin emniyetli davranışları düşünüldüğünde, havacılık otoriteleri ve havayolları tarafından belirtilmiş olan emniyet kuralları ve prosedürlerine bağlı kalmak, emniyette uyum davranışlarının kilit unsuru olarak düşünülebilir. Emniyet katılımı ise ekstra emniyet davranışlarını, çalışanların emniyet prosedürlerinin geliştirilmesine ve görevinin dışındaki zamanlarda da havayollarının emniyet programlarına katılması gibi davranışları içerdiği söylenebilir (Chen ve Chen, 2014, s.47).

Bireylerin emniyete uyum ve katılım davranışları, bireysel farklılıklardan etkilenebilen emniyet performansının baskın olan iki belirleyicisi konumundadır. Bilgi, beceri ve motivasyon temelli farklılıklar performanstaki bireysel farklılıklara kaynak teşkil etmektedir. Dolayısıyla, emniyetli davranışlar belirli davranışlar için gerekli olan bilgi ve becerilerle ve kişilerin davranışlarını gerçekleştirme motivasyonu ile belirlenmelidir (Neal, Griffin ve Hart, 2000, s.100).

Emniyet odaklı çalışmaların büyük bölümünde emniyet ikliminin emniyet çıktıları ile olan ilişkisi araştırılmış, birçok çalışmada emniyet ikliminin emniyet çıktıları üzerinde doğrudan etkileri olduğu saptanmıştır. Emniyet iklimi ve emniyetli davranış arasında doğrudan bağlantılı bir ilişkinin olmadığı, ancak ilişkiye diğer değişkenlerin (motivasyon gibi) arabuluculuk ettiği ileri sürülmüştür (Fugas, Silva ve Meliá, 2012, s. 469). Buna göre emniyetli davranışların motive edildiği ortamlarda bu davranışları yerine getirilme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Neal ve Griffin, 2006, s.947).

Araştırmacıların emniyet çıktıları ile ilgili ölçümlerinde ise genel olarak kazaların sıklığı, işgücü kaybı ve hastalık oranlarını kabul ettiği söylenebilir (Seo vd., 2015, s.161). Emniyet performans değerlendirmelerinde emniyet çıktılarını sonuçlar üzerinden değerlendiren yaklaşımlar sistemdeki emniyet düşüşlerine ve sistem hatalarına odaklanmaktadır. Oysaki modern yaklaşımlar istemdeki hatalardan ziyade sistemin

başarısını artırabilecek proaktif ölçümleri (emniyet iklimi, tehlikeleri tanımlama, emniyetli davranışlar gibi.) etkenleri esas almaktadır (Cooper ve Phillips, 2004, s.499). Bu araştırmanın odak noktasını ise proaktif yaklaşım bakış açısıyla, kabin emniyetinin sağlanmasından sorumlu olan kabin görevlilerinin emniyetli davranışları üzerinde etkili olan unsurların ortaya çıkarılması oluşturmaktadır.

1.1.4. İlgili araştırmalar

Emniyetli davranışların ölçülmesi ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle kişisel özellikler, iş stresleri, algılanan yorgunluk gibi bireylerin farklı özellikleri ile örgütsel faktörler; emniyet kültürü, güvenlik iklimi gibi faktörleri içermektedir (Seo vd., 2015, s.161).

Turner vd. (2012, s.817) İngiltere’de 7 hastanenin acil servisindeki çalışanların (n:280) katılımıyla emniyet performansını ölçmeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, sosyal destek değişkeninin emniyetli davranışlar üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. İş kontrolü ve sosyal destek değişkenlerinin emniyet katılımı ile pozitif ilişki gösterdiğini, bu iki değişkendeki olumlu değişikliğin emniyet katılımını artırıcı etki yaratacağını belirtmiştir.

Neal, Griffin ve Hart (2000, s.100), hastane çalışanları (n:525) ile yaptıkları çalışmada, organizasyon ikliminin algılanan emniyet iklimi üzerine olan etkisini ve bu etkinin bireylerin emniyetli davranışları üzerine olan etkiyi araştırmışlardır. Çalışma sonucunda, örgütsel iklimin çalışanların emniyet iklimi algılarını etkileyebileceğini ve emniyet iklimi algısının, bilgi ve motivasyon değişkenlerinin aracı etkisiyle emniyet performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Neal ve Griffin (2006, s.952), 2006 yılında hastane çalışanları (n:135) ile yaptıkları çalışmada ise, emniyet iklimi, emniyet motivasyonu ve emniyetli davranış arasındaki ilişki incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki bireyler emniyetli bir çalışma ortamının olduğunu algıladığında, bu durum emniyet motivasyonu oluşturmakta ve olumlu emniyet iklimi ve motivasyon ise kişilerin emniyetli davranışlarında artırıcı etki yaratmaktadır.

İş talepleri ve iş kaynakları bağlamında yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş taleplerinin çalışanların emniyetli davranışları ve emniyet performansları üzerine olan etkilerinin genellikle negatif yönde olduğu ortaya konulmuş ve bu durumun çalışanları

psikolojik ve fiziksel olarak olumsuz etkilediği, çalışanların tükenmişlik düzeyini artırdığı sonucuna varılmıştır. İş kaynaklarının ise emniyetli davranışlarda bulunulmasında ve emniyet ikliminin pozitif yönde gelişiminde aynı zamanda kişilerin emniyet performansının artmasında olumlu etkilerde bulunduğu ortaya konulmuştur.

Bronkhorst (2015, s.63) tarafından, Hollanda'da 6230 sağlık çalışanı ile yapılan çalışmada ise iş talepleri ve kaynaklarının emniyetli davranış üzerine etkilerine güvenlik ikliminin aracı rolünün etkisi incelenmiş, güçlendirilmiş olan emniyet ikliminin, çalışanların psikolojik ve fiziksel emniyet davranışını yükselttiği sonucunda ulaşılmıştır.

Nahrgang, Morgeson ve Hofmann (2010, s.1) yapmış oldukları 203 bağımsız örneği içeren meta analiz çalışmalarında iş taleplerinin ve iş kaynaklarının tükenmişlik, işe bağlılık ve emniyet çıktıları üzerine etkilerini araştırılmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre iş taleplerindeki artışın çalışanlardaki tükenmişlik düzeyini artırıcı, işe olan bağlılıklarında ise azaltıcı bir etki yaratmaktadır. İş kaynaklarındaki artış ise işe bağlılığı artırıcı, tükenmişliği ise azaltıcı etkisinin olduğu bulunmuştur. Çalışanlardaki tükenmişlik düzeyinin emniyet çıktılarını negatif olarak etkilediği, işe bağlılığın ise pozitif yönlü olarak emniyetli çalışmayı teşvik ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Havacılık alanında uçuş personelinin emniyetli davranışları üzerinde iş kaynakları ve iş taleplerinin etkisini sorgulayan çalışmalar az olmakla birlikte sonuçlar literatürü destekler niteliktedir.

Chen ve Chen (2014, s.45) Tayvan'da uluslararası operasyon gerçekleştiren havayollarının 339 uçuş personeli ile gerçekleştirdikleri çalışmaya göre, iş talepleri ile çalışanların emniyetli davranışları arasında negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre, iş taleplerinin yüksek olduğu iş ortamında çalışanların emniyetsiz davranışlar gösterebildiği görülürken, iş kaynaklarının yüksek olduğu bir ortamda uçuş personelinin emniyetli davranışlara yöneldiği tespit edilmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı Türkiye'deki bir havayolu işletmesinde kabin görevlilerinin çalıştıkları ortamdaki iş taleplerinin ve iş kaynaklarının nasıl algılandığını belirlemek, algılanan bu iş talepleri ve iş kaynaklarının emniyetli davranışları üzerine olan etkilerinin nasıl gerçekleştiğini anlamaktır. Ayrıca bu çalışma sonucunda ulaşılabilecek

sonuç ve önerilerle sektördeki uygulamalara ve bilimsel alanda gelecekte konu ile ilgili yapılacak çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşmak üzere havayolu kabin görevlilerine ilişkin aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

1. Kabin görevlilerinin algıladığı iş talepleri nelerdir?
2. Kabin görevlilerinin algıladığı iş kaynakları nelerdir?
3. Kabin görevlilerinin algıladığı iş talepleri ve iş kaynaklarının emniyetli davranışları üzerine olan etkileri nelerdir?

1.3. Önem

Hava taşımacılığında uçuş operasyonlarının sürekliliği ve sektörün geleceği açısından uçuş faaliyetlerinin emniyetli gerçekleştirilmesi hayati önem arz etmektedir. Uçuş emniyetinin sağlanmasındaki önemli bileşenlerden birisi de kabindeki emniyetin sağlanmasıdır. Uçuş süresince yolcularla sürekli iletişim halinde bulunan kabindeki emniyetten sorumlu olan kabin görevlilerinin, uçuş sürecindeki emniyetli davranışları ve performansları, uçuşların emniyetini sağlamak ve yolcuların emniyete ilişkin endişelerini gidermek açısından son derece önemlidir.

Kabin görevlilerinin çalışma ortamlarındaki iş talepleri ve iş kaynaklarının anlaşılması ve emniyetli davranışlar üzerinde etkisi olan faktörlerin ortaya konması, kabin ve uçuş emniyetinin sağlanmasına katkılar sağlayacaktır. Konuya ilişkin Literatür incelendiğinde yurtdışında konu hakkında az sayıda çalışma olmakla birlikte konuyu kapsamlı ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Türkiye’de ise konu hakkında yapılmış bir çalışmayla karşılaşılmamış olup, bu araştırmanın bu boşluğu gidermede katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma Türkiye’den yurt içi ve yurt dışına uçuş gerçekleştirmekte olan bir havayolu işletmesinde kabin görevliliği mesleğini yürüten araştırmaya gönüllü olarak katılmış 14 kabin görevlisinin öznel duygu ile düşünceleri ve araştırmacının perspektifi doğrultusunda bu anlatılara ilişkin yorumlarıyla sınırlıdır.

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, çalışma grubu, kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmektedir.

2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada emniyetli davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülen iş talepleri ve iş kaynaklarına ilişkin kabin görevlilerinin algı ve düşüncelerini değerlendirmek, ihtiyaç duyulan söylemleri ve deneyimleri ortaya koyabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çalışmada nitel yöntemlerin kullanılmasındaki temel amaç kişiler ve olaylar hakkında daha zengin veriye ulaşılabileceğine inanılması, ayrıca katılımcıların tam anlamıyla kendilerini ifade edebilmelerinde nitel yöntemlerin daha avantajlı veri toplama teknikleri sunmasıdır. Kişilerin görüş ve tepkilerinin tam anlamıyla anlaşılamayacağı düşünülerek nicel yöntemler uygun görülmemiştir.

Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” şeklinde tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 45). Nitel araştırma insanın, kendisiyle ilgili bilinmeyenleri çözmek ve çabalarıyla şekillendirdiği toplumsal sistemleri derinlemesine keşfetmek için oluşturduğu bilgi elde etme yöntemlerinden birisidir (Özdemir, 2010, s. 326). Nitel yöntemle dizayn edilmiş çalışmalarda araştırma konusu ile ilgili derin bir algılayma yetisine ulaşma hedefi vardır. Bu bağlamda araştırmacı bir kâşif gibi davranır, muhatabın kişisel düşüncelerine önem vererek ek sorular ile gerçeğe ulaşmaya çalışır (Karataş, 2015, s. 63).

Nitel araştırmalarla, araştırma yapılan konuya ilişkin, o konunun “ne kadar” ya da “ne kadar iyi” olduğu hakkında bilgi edinmekten ziyade konu ile ilgili geniş bir perspektif elde etmek istenmektedir (Büyüköztürk vd., 2008, s. 200). Nitel araştırmacılar, araştırmalarına konu olan problem veya soruna ilişkin veriyi katılımcıların yaşadıkları doğal ortam içerisinde elde etmeye meyillidirler. Ayrıntılı bilginin direkt olarak kişilerle konuşulup, onların davranışlarını ve yaşadıkları ortamdaki hareketlerini görerek bir araya getirilmesi nitel araştırmanın önemli özelliklerindendir (Creswell, 2016, s. 185). Amaç araştırmaya katılmış olan kişilerin algı ve deneyimlerini ortaya koymaktır. Nicel araştırmalardan farklı olarak katılımcıların test ya da önceden standartlaştırılmış sınırlı

soruların olduğu bir anketi cevaplamaları istenmez. Bireylerin dış çevreye ilişkin algıladıkları ve yorumları öğrenmek amaçlanır bu nedenle araştırmacılar onlarla konuşup, onları gözlemler (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 51).

2.2. Çalışma Gurubu

Nitel araştırmada örneklemin belirlenmesi bazı açılardan farklılık göstermektedir. Öncelikle nitel araştırmada örneklemin büyük olması olası değildir. Kaynakların sınırlı olması, bilgilerin elde edilmesi ve analiz yöntemlerindeki farklılık sebebiyle fazla sayıda kişiyi örneklem kapsamına almaya olanak vermez. Araştırmanın örneklemin seçiminde araştırmacının kaynakları ve araştırma probleminin niteliği belirleyicidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 95). Nitel araştırmada temel düşünce, araştırmacının araştırma problemini ve araştırma sorularını en iyi şekilde kavramasını sağlayacak katılımcıları veya çalışma yerlerini amacı doğrultusunda seçebilmesidir (Creswell, 2016, s. 189).

Bu araştırmada çalışma gurubu, amaçlı örneklem yaklaşımından yararlanılarak gönüllük esasına göre oluşturulmuştur. Bu yaklaşımla araştırmacılar, seçtikleri durumlar üzerinden tabiat ve toplum olaylarını veya olgularını kavramaya ve aralarındaki ilişkileri bulmaya ve izah etmeye çalışır (Büyüköztürk vd., 2008:78). Çalışma grubunda yer alan katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 2.1’de görülmektedir.

Tablo 2.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Deneyim (Yıl, Ay)	Cinsiyet	Medeni durum	Yaş Aralığı	Eğitim durumu	Çocuk, özel ilgi gösterilecek kişi
K1	2	Kadın	Bekar	20-25	Lise	-
K2	2	Kadın	Bekar	26-30	Üniversite	-
K3	16	Kadın	Bekar	36-40	Üniversite	1 çocuk
K4	22	Kadın	Evli	45 +	Lise	1 çocuk
K5	13	Erkek	Evli	36-40	Üniversite	1 çocuk
K6	22	Kadın	Evli	41-45	Lise	1 çocuk
K7	26	Kadın	Evli	45 +	Lise	1 çocuk
K8	19	Erkek	Evli	41-45	Lise	1 çocuk
K9	3,5	Erkek	Bekar	26-30	Üniversite	-
K10	2	Kadın	Bekar	26-30	Üniversite	-
K11	1,4	Kadın	Bekar	20-25	Lise	-
K12	16	Erkek	Bekar	31-35	Lise	-
K13	7	Kadın	Bekar	31-35	Üniversite	-
K14	16	Erkek	Evli	36-40	Üniversite	1 çocuk

Tablo 2.1 incelendiğinde araştırmaya katılan kabin görevlilerinin deneyim sürelerinin 1 yıl ile 26 yıl arasında, cinsiyet dağılımlarının 5 erkek 9 kadın olduğu, medeni hallerinin 6 evli ve 8 bekar olarak dağılım gösterdiği görülrken, yaşlarının 20 ile 45 yaş

aralığında eğitim durumlarının ise 7 kişi lise, 7 kişi üniversite mezunu olmak üzere bir dağılım göstermektedir. Katılımcılar çocuk ya da özel ilgi göstereceği kişi durumları ise 7 kişinin çocuk sahibi olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılım sağlayan kabin görevlilerinin tümü gönüllü olarak çalışmaya destek vermiş olup yapılan görüşmeler 40 ile 60 dk. aralığında sürmüştür.

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise “kuramsal örnekleme” yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımda, “Araştırma sürecinde ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına ulaşıldığına karar verilebileceği” belirtilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 143).

2.3. Veri Toplama Aracı

Görüşme, gözlem, odak grup görüşmesi ve doküman incelemesi nitel araştırmalarda yaygın kullanılan veri toplama araçlarıdır. Nitel çalışmada araştırmacılar, gerek verilerin geçerliliğini gerekse elde edilen sonuçların doğruluğunu sağlamak için konularına ve hedeflenen kitlenin özelliklerine göre araştırma metotlarını çeşitlendirebilmektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 96).

Görüşme, başta sosyoloji olmak üzere sosyal bilimlerde kullanımına sıklıkla başvuru alan araştırma yöntemlerindendir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 147). En az iki kişi arasında sözlü olarak gerçekleştirilen iletişim süreci görüşme olarak tanımlanmaktadır. Araştırmada görüşme, cevaplanması istenen sorular bağlamında kişilerden veri elde etmek şeklinde ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2008, s. 232).

Bu çalışmada kabin görevlilerinin araştırma konusuna ilişkin düşüncelerini ve deneyimlerini ortaya çıkarmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemde, araştırmacı önceden belirlediği konu ve alanda sınırları içerisinde hem hazırlanmış olduğu soruları sorma hem de ayrıntılı bilgiye ulaşmak amacıyla ilave sorular sorabilmektedir. Soruların ve konuların standart olarak belirli bir sıraya sorulması gerekmez. Görüşmeci, görüşme esnasında soruların sıralanışında ve cümle yapısında değişikliğe başvurabilir. Dilediğinde bazı konuların ayrıntısına girmek amacıyla ek sorular sorabileceği bir yol izleyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 150).

Görüşme için veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve sondalar literatür taramasının yanı sıra nitel yöntem üzerine çalışmaları bulunan bu alanda uzman olan danışmanın görüşü alınarak hazırlanmıştır. Soruların kolay

anlaşılmasına, çok boyutlu ve yanıtlayıcı yönlendirici olmaması ilkelerine dikkat edilmiştir.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, katılımcıların kendisini rahat ifade edebileceği, ses kaydı almaya uygun işyerindeki bir ortamda katılımcılara uygun düşen bir zaman diliminde toplanmıştır. Görüşme soruları katılımcılara benzer şekilde yöneltilmiş, tonlamalara ve kullanılan sözcüklere özen gösterilmiştir. Katılımcının soruları daha iyi anlamasına yardımcı olmak amacıyla sorular farklı şekilde ifade edilmiş ayrıca ayrıntılı bilgiye ulaşmak amacıyla sondalar kullanılmıştır. Sondalar, görüşme sürecinde elde edilen verilerin derinlikli ve zengin olmasını sağlayan unsurlar olarak kabul edilmektedir. Ayrıca sondalar katılımcıları asıl temaya ulaşabilmesinde yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 160).

Verilerin toplanmasında 08.02.2017-10.02.2017 tarihlerinde gerçekleştirilmiş olan tüm görüşmelerde not alma ve ses kayıt cihazı tekniği birlikte kullanılmıştır. Görüşme sonrası elde edilen 565 dakikalık ses kaydının mikrosoft word programı aracılığıyla 133 sayfadan oluşan dökümleri elde edilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

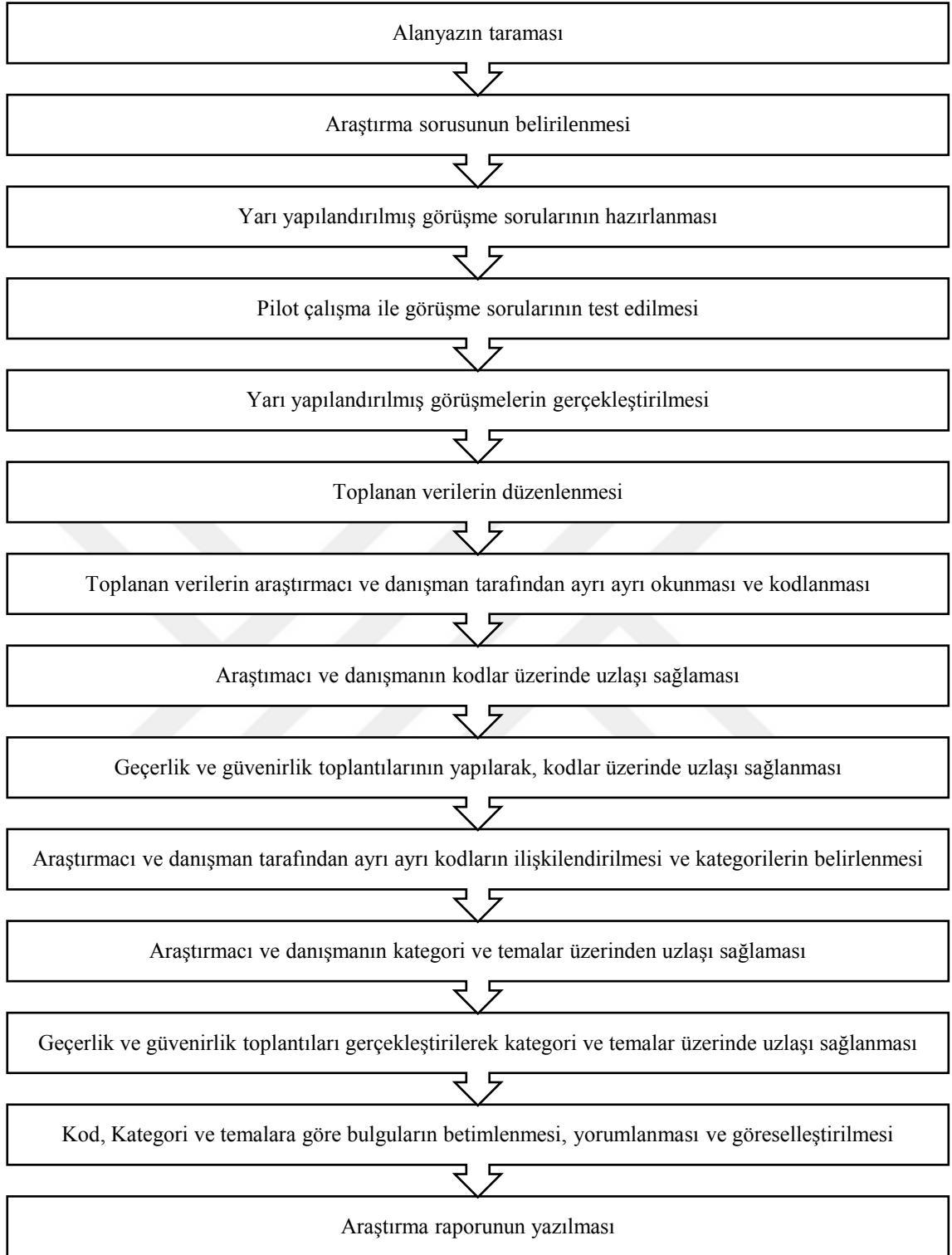
Veri analizi, yaşadığınız deneyimi ve ondan ne öğrendiğinizi anlayabilmeniz için gördüğünüzü, duyduğunuzu ve okuduğunuzu düzenlemeyi içerir (Glesne, 2015, 255). Bu araştırmaya, iş talepleri-kaynakları modeli temel alınarak başlandığından tümdengelimci, elde edilen veriler ışığında mesleğin kendine has özelliklerinin etkisi de ortaya konulduğundan tümevarımsal bir süreç izlendiği söylenebilir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin belirlenmiş olunan temalar çerçevesinde özetlendiği, katılımcıların görüşlerini etkili bir şekilde sunmak amacıyla sıkça alıntılara yer verildiği analiz türüdür. Yapılan betimlemelerin açıklanıp yorumlanması, neden sonuç ilişkilerinin irdelemesi ile birlikte birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.256). İçerik analizi ise “belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik yinelenen bir teknik olarak” tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2008, s. 253). İçerik analizinde temel amaçlanan eldeki verilerin

açıklanmasına olanak sağlayacak kavram ve ilişkilere ulaşabilmektir. Betimsel analiz ile özetlenmiş ve yorumlanmış olan verilerin daha derin bir analiz işlemine tabi tutulmasını, betimsel analizde farkına varılamayan kavram ve temaların ortaya çıkarılması içerik analizi ile sağlanabilir. Bu amaçla eldeki verilerden ilk olarak kavramlara ulaşılması, sonra bu kavramların belirli bir mantık dâhilinde düzenlenmesi ve temaların belirlenmesi gereklidir. İçerik analizi ile amaçlanan birbirine benzeyen verileri, kavramlar ve temalar çerçevesinde toplamak ve bu verileri okuyucunun anlamasını kolaylaştıracak düzenlemeleri yaparak yorumlamaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.259).

Bu çalışmada veri analiz sürecinde, öncelikle görüşme sorularından toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılıp yazıya dökülmüş, dökümlerin doğruluğu sağlandıktan sonra, kayıtlar ve kayıt dökümleri başka bir araştırmacı tarafından değerlendirilerek verilerin güvenilirliği sağlanmıştır. Eldeki görüşme dökümleri araştırmacı ve danışman tarafından bağımsız bir biçimde yapılan ayrıntılı okumalar sonrasında kodlamalar yapılmıştır. Sonrasında bu kodlardan bulguların oluşmasını sağlayacak kategoriler ve temalar belirlenmiştir (Bkz. Tablo 2.2). Belirlenen temalar kapsamında veriler işlenmiş, katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılarla bulgular yorumlanmıştır. Araştırmaya ilişkin izlenen süreç şekil 2.1’de özetlenmektedir.

Tablo 2.2 Verilerin kodlanma ve temaların belirlenmesini gösteren form

Tema	Kategori	Kod	Metin
Kilit Sorumluluklar	Ekip Çalışması	Takım ruhuyla hareket Etme	“Bir kişiye bir şey olsa bizim yukarda kabin ekibinde o işlerin allak bullak olmasına neden olabilir. Hepimiz birbirimize muhtacız o yüzden uyum içerisinde çalışıyoruz”



Şekil 2.1. Araştırma sürecinde izlenen adımlar

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sorusuna yönelik hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış sorulara katılımcıların yanıtlarının analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları belirlenmiş olan 165 kod üzerinden tema ve kategoriler çerçevesinde yazılmış olup, bu bulguları desteklemek amacıyla katılımcı görüşleri gizlilik esasına göre K1 ile K14 arasında kodlanarak doğrudan alıntılarla sunulmuştur.

3.1. Kabin Görevlilerinin Algıladığı İş Taleplerine İlişkin Bulgular

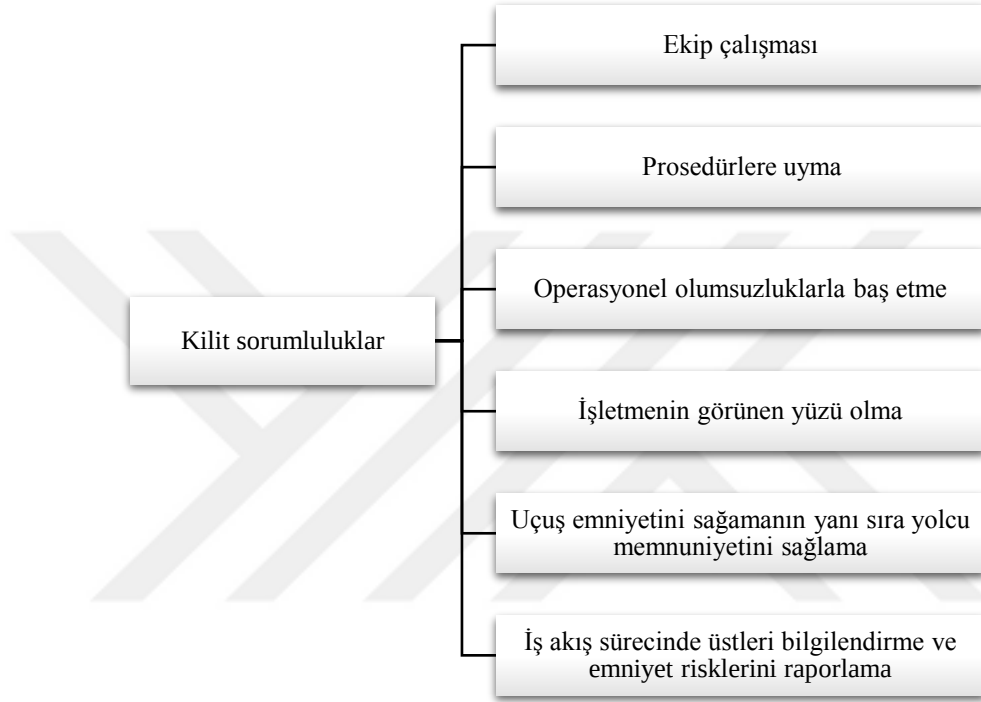
Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen iş taleplerine yönelik nitel verilerin analizi sonucunda veriler 17 kategoride sınıflandırılmış ve kilit sorumluluklar, yolcu talepleri, bireysel unsurlar olarak isimlendirilen 3 tema altında toplanmıştır (Bkz. Tablo 3.1).

Tablo 3.1. İş taleplerine ilişkin tema ve kategoriler

Tema	Kategori
Kilit sorumluluklar	Ekip çalışması Prosedürlere uyma Operasyonel olumsuzluklarla başetme İşletmenin görünen yüzü olma Uçuş emniyetini sağlamanın yanı sıra yolcu memnuniyetini sağlama İş akış sürecinde üstleri bilgilendirme ve emniyet risklerini raporlama
Yolcu talepleri	Deneyimsiz yolcular İkram talep farklılıkları Kural dışı yolcular Doluluk oranı Yolcuyla iletişim
Bireysel unsurlar	Kişilik yapısı Farklı yaşam tarzı İş yaşam dengesi Fiziksel gereklilikler Duygusal gereklilikler Mental gereklilikler

3.1.1. Kilit sorumluluklar

Araştırma kapsamında katılımcıların belirttiği görüşler doğrultusunda yapılan analizler sonucunda kilit sorumluluklar iş talepleri içerisinde ilk tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya altı kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. Şekil 3.1). Temayı oluşturan tüm kategoriler doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.1. Kilit sorumluluklar teması ve kategorileri

3.1.1.1 Ekip çalışması

Havayolu işletmelerinin, uluslararası kurallar gereği uçulan uçak tipinin sahip olduğu koltuk sayısına bağlı olarak, her elli koltuk başına bir kabin görevlisi çalıştırması gerekmektedir. Kabin ekibinin uçuş süreçlerindeki çalışma uyumu iş yüklerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Kabin görevlilerinin yapılan işbölümü gereği kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirebilecek düzeyde olması, takım ruhuyla hareket ederek gerektiğinde ekip üyelerini telafi edebilmesi ve uyum içerisinde çalışabilmesi gerekmektedir. Katılımcı K10 konunun önemini “Bir kişiye bir şey olsa bizim yukarıda kabin ekibinde o işlerin allak bullak olmasına neden olabilir. Hepimiz birbirimize muhtacız o yüzden uyum içerisinde çalışıyoruz.” şeklindeki görüşü ile vurgularken bir diğer katılımcı K6 “Kabin ekibinde bir kişi bile yeterli değilse bu tabi bizi etkiliyor.

Normal işimi yaparken iki katı performans veriyorum. Yani o arkadaşımın da ben açığını kapatıyorum. Öyle baktığınız zaman ekipteki bir kişinin böyle olması üç kişi daha fazla yoruluyor...” şeklindeki ifadeleri ile ortaya koymaktadır.

Kabin görevliliği mesleğinde ekip çalışması konusunda öne çıkan diğer unsurlar ise ekip içi iletişimde başarılı olma ve sorunların çözümünde ekip içinde dayanışma gösterebilme gerekliliğidir. Mesleğin özelliği gereği uçuş sürecinde ekip üyeleri birbiriyle dayanışma gösterebilmeli ve sürekli değişen ekip üyeleri ile iletişim konusunda başarılı olabilmelidir. Katılımcılardan K14 bu durumu “Herkesin hata yapma lüksü var ama o konu kapandıktan sonra biz dört kişiyiz herkesin yaptığı bir hatayı bir şekilde telafi etmemiz gerekiyor. İtfaiye çağırma şansın yok, polis çağırma şansın yok, doktor çağırma şansın yok o yok şu yok, her şey sen olacaksın.” şeklindeki ifadeleri ile vurgularken, bir diğer katılımcı K2 ise “Kendimizi sorumlu hissediyoruz. Her bir uçuş bacağına 200 tane farklı insan sen hariç beş tane farklı kabin ekibi. Bunların hepsi ile ayrı ayrı iletişim kurmak hani fiziksel olarak değil de ruhen gerçekten yük açısından bizi yoruyor.” şeklindeki görüşü ile desteklemektedir.

3.1.1.2. Prosedürlere uyma

Havacılık sektöründe uçuşlar uluslararası ve ulusal prosedürler kapsamında gerçekleşmektedir. Kabin görevlilerinin öncelikli görevi emniyet prosedürlerine bağlı olarak kabin emniyetinin sağlanmasıdır. Bu sorumluluğun gereği olarak emniyeti öncelikli görev olarak görmeleri emniyetin sağlanmasındaki ilk adım olarak değerlendirilebilir. Bu duruma katılımcı K3 “Her şeyin başı emniyet. Diğer her şey bekleyebilir. Ertelenebilir. Önemli değil. O uçuşta gerekirse servise çıkılmaz. Konu emniyet ise diğer her türlü bekleyebilecek şeyler ertelenebilir veya yapılmayabilir...” şeklindeki görüşü ile desteklemektedir.

Uçuş süreçlerinde meydana gelebilecek acil durumlara karşı hazırlıklı olma kabin ekibi üyelerinin önemli sorumluluklarından bir diğeridir. Görevliler bu tür durumlarda prosedürler çerçevesinde organize olabilmeli, acil durumun gereklerini yerine getirebilme performansını gösterebilmelidir. Katılımcılardan K1 ve K10’un bu durumu destekleyen görüşleri şöyledir: “Her şey ile karşı karşıya gelebiliyoruz; sağlık olabiliyor, ölüm olabiliyor, doğum olabiliyor. Bunlarla karşı karşıya kaldığım için yeri geldiği zaman açık konuşayım itfaiyeci, psikolog da olabiliyoruz.” (K1) ve “Pratik zekânızı kullanmak

zorundasınız. Çünkü ne zaman neyle karşılaşacağınızı bilmiyorsunuz. Her şey yolunda giderken yukarda herhangi bir yolcu rahatsızlanabilir veya uçak arızalanabilir acil bir tahliye gerçekleştirilebilir. Her şeye hazırlıklı olmak zorundasınız.” (K10).

Yolcuların emniyet ve diğer konularda bilgilendirilmesi ve kurallara uyabilmelerini sağlamak üzere yönlendirilmesi, kabin görevlilerinin sorumluluk alanlarından bir diğerini oluşturmaktadır. Özel durumdaki (korkan, hasta, engelli yolcu gibi) yolcuların ya da uçuş deneyimi olmayan yolcuların kabin görevlilerince desteklenmesi, emniyetli ve konforlu uçuş gerçekleştirmelerinde etkili olmaktadır. Bu durumu K8 “İzmir’e 45 dakika boyunca elini tutarak gittiğim bir yolcum olmuştu benim. O süreç içinde hiçbir iş yapamamıştım. Dolayısıyla bu yolculara yapabileceğimiz şey her şeyden öte onlara kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır.” şeklindeki görüşü ile desteklemektedir.

Havayolu işletmelerinin kabin görevlilerinden bekledikleri bir diğer önemli görev ise emniyet konusunda bilgilerini güncel tutmaları ve olası denetimlere karşı hazır olabilmeleridir. Çalışanların bu amaca yönelik olarak emniyete ilişkin bültenleri takip etmeleri ve sorumluluk alanlarındaki konuların gerekliliklerini sağlamaları beklenmektedir. Katılımcılardan K7 bu durumu “Emniyeti önemsiyoruz. Çünkü sürekli kabin hizmetlerince yayınlanan emniyet bültenleri, duyurular ve read and sign dediğimiz okuduktan sonra okudum anladım şeklinde imzalanan bültenlerimiz var. Her uçuş öncesi kabin ekipleri bunları okumakla sorumlu.” şeklinde açıklarken, K6 ise şu şekilde ifade etmektedir.

K6: Uçağa geldiğimizden itibaren bir check listimiz oluyor. Hepimizin sorumlu olduğu bölümler var. Herkes kendi bölümünü kesinlikle kontrol etmek zorunda. Elle dokunup gözle gördüğümüz her yere bakmamız lazım. Yani arka arkaya iki dolap var herhangi bir SEFA saha denetimi olduğu zaman beyefendi dediğinde bunun arkasında ne var dediğinde benim onu bilmem lazım. Bilmezsem olay orda bitti.

3.1.1.3. Operasyonel olumsuzluklarla baş etme

Hava taşımacılığı hizmetinin özelliklerinden biri de hizmet sunumunun bazı olumsuz şartlar nedeni ile gerçekleştirilemeyişidir. Hava taşımacılığında gerek olumsuz meteorolojik şartlar gerekse teknik sorunlardan dolayı hava operasyonları gecikebilmekte ya da iptal edilebilmektedir. Yaşanan bu olumsuzluklar yolcuların gerginleşmesine ve öfkelenmelerine sebebiyet verebilmektedir. Bu gibi durumlarda kabin görevlilerinin duygusal davranmamaları, kendilerinden beklenen doğru iletişim ile doğru duruşu

sergilemeleri son derece önemlidir. Katılımcı K5 bu durumu aşağıdaki ifadeler ile vurgulamıştır.

K5: ...örneğin gecikmelerde vs. tabi gelen yolcularımızın gerginlikleri olabiliyor. Bunlar da kabin içerisindeki arkadaşları haliyle psikolojik olarak çok fazla etkiliyor ve yıpratabiliyor. Ama biraz da tecrübe ile de alakalı olarak zamanla rayına oturup belli şeylerin ne kadar yani bu zorlukların karşısında ne kadar duygusal dik durmamız gerektiğini zamanla tecrübe edip öğreniyoruz.

Kabinde taşınması yasaklı maddelerin yolcu tarafından kabine bir şekilde getirilmiş olması, emniyet ve güvenlik riskine ya da operasyonun sağlıklı sürdürülebilmesinde olumsuzluklara neden olabilmektedir. Kabin görevlilerinin bu tür durumlara karşı dikkatli olmaları ve söz konusu yasaklı maddelerin tespiti halinde gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Bu maddeler, gerek yolcunun bilinçsiz oluşundan gerekse diğer birimlerin çalışanlarının ihmallerinden kaynaklı olarak kabine taşınabilmektedir. Bu durumu katılımcı K13 “Bir keresinde yolcularımdan biri şişini çıkardı çantasından örgüsünü çıkardı örmeye başladı. Normalde onun havalimanına girerken X Ray’den tespit edilip, o şişin kabine girmemesi gerekiyordu. Litrelerce sıvılar, yani bunlarla sık sık karşılaşabiliyoruz.” şeklindeki ifadeleri ile vurgulamaktadır.

Operasyonel olumsuzluklara ilişkin bir diğer unsur ise kabinde taşınmaya uygun ebatta olmayan ya da sayıca fazla kabin bagajının kabul edilerek uçağa yönlendirilmiş olmasıdır. Bu durum kabin görevlilerinin işlerini zorlaştırmakta ve ilave iş yükü yaratmaktadır. Katılımcılardan K6 bu durumu “...diyoruz ki gate den daha geçerken görmediniz mi valizi. Kabine bakıyorsunuz koyacak yer yok. Yani zaman yetiyor ama bu da bizim sayemizde diye düşünüyorum.” şeklinde ifade ederken, K1 ise yolcuların fazla sayıda el bagajı ile seyahat etme alışkanlıklarının yaratabildiği olumsuzlukları şu ifadeler ile vurgulamaktadır.

K1: Bagajlarımız insanlarımız seyahat ederken birden çok eşya aldığı için baş üstü dolaplarımız anında full olarak dolduğu için. Geldiği zaman ben yardım ederek düzgün bir şekilde kaldırıyorum ki uçuşta hiçbir şekilde bize problem çıkmasın. Çünkü yeri geldiği zaman gerçekten çok büyük bagajlar geliyor ve tekrardan kargoya göndermemiz gerekiyor.

Yolcular havaalanına girişlerinden itibaren güvenlik kontrolü ya da uçuşa kabul (check-in) işlemleri gibi çeşitli süreçlerden geçmek ya da bazı uygulamaların olumsuz etkisi ile baş etmek ve gecikmelerin stresini yaşamak durumunda kalabilmekte, uçağa bindiklerinde ise bu streslerini bir şekilde kabin görevlilerine yansıtabilmektedirler.

Kabin görevlilerinin bu tür olumsuz davranışların üstesinden gelebilmeleri gerekmektedir. Bu durumu ifade eden katılımcı K4 ve K14'ün görüşleri şu şekildedir.

K4: Bazen kaba davranışlar sergilenebiliyor. Farklı şeylere kızarak; uçak gecikmeye giriyor, gate çok kalabalık oluyor, polis kontrolünde gecikiyorlar. Uçakta farklı anlamlar verebiliyorlar yani yolcular bazen sinirli ve tepkili gelebiliyorlar. Bunu da bizden çıkarıyorlar. Ama biz yine de onlara gerektiği gibi davranıp, sakinliğimizi korumaya çalışıyoruz.

K14: Tetikleyiciler var bir şeyler var. Geliyor güvenlikten başlıyor, check-in sırasında devam ediyor ekstra bagaj ücreti ile devam ediyor. İkinci güvenlik noktasından geçiyor, çocukları ağlıyor ediyor. Bakıyor gate değişmiş gidiyor buluyor 3 saat gecikme yazıyor mesela. Orda restorana gidiyor çoluk çocuğu ağlıyor, normalde dışarda vereceği hesabın beş altı katı hesap ödüyor. Bir de su alıyor yanına, gelirken suyu elinden alıyorlar. Tüm bunlardan sonra ben adama hoş geldiniz diyorum. Ondan sonra da bunlar çıkıyor. Benle problemi yok yolcunun aslında.

Uçağa bindikten sonra uçmaktan vazgeçen yolcular ise uçuş operasyonlarının olumsuz etkilenmesine sebebiyet vermektedir. Yolcunun bu isteğinin yerine getirilmesi durumunda kabin görevlilerine bunun yansıması ekstra iş yükü şeklinde olmaktadır. Katılımcı K2 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K2: Tam kalkmak üzereyken yolcu birden ben uçmak istemiyorum diyor. Tam piste geldik uçmak istemiyorum diyor. Orda benim yapmam gereken ikna etmeye çalışmak, inmemesi için. Çünkü yolcunun inmek istemesi uçağın tekrardan dönmesi, açılıp o yolcunun indirilmesi. Tekrar bagaj kontrol ve bu 2 saati 2,5 saate yakın bir süre demektir. O kadar insanın beklemesi demektir. O yüzden ben orda tabi ki konuşup ikna etmeye çalışıyorum elimden geldiği kadar ikna edebilsem ne mutlu bana, edemezsem iş yüküm tekrardan başa sarıyor.

3.1.1.4. İşletmenin görünen yüzü olma

Havayolu işletmelerinin müşterileriyle en uzun süre yüz yüze iletişim halindeki personeli olan kabin görevlileri işletmenin vitrini konumundadır. Bu sorumluluğun bir gereği olarak kabin görevlilerinin, yolcu memnuniyetini sağlama yönünde çaba harcamaları beklenmektedir. Bazı durumlarda yolcular, kabin görevlilerini havayolu işletmesinin birer temsilcisi olarak gördüklerinden, kabin görevlisinin sorumluluk sahasına girmeyen konularda da kabin görevlilerini sorumlu tutabilmektedirler. Kabin görevlilerinin yolcuların uçuş öncesinde yaşadıkları olumsuzlukları giderici ya da uçuş esnasındaki tutum ve davranışları, yolcunun havayoluna yönelik imaj algısı üzerinde kilit

rol oynamaktadır. Bu durumu katılımcılardan K13 “...yani bunlar birtakım sorunların uçuş ile ilgili ya da şirkete kızıyor bir şeye kızıyor ama bize patlıyor. Şahsi gibi. Sanki biz yapıyormuşuz gibi durumlar yaratılabilir. Çok sık olmasa da hepimizin başına mutlaka bir iki defa gelmiştir.” şeklindeki ifadeleri ile vurgularken, K12 bu durumu “...orda bizi en yetkili olarak gördükleri için bir de kaçacak alanımızda yok ya bizim. Ondan sonra bombardıman. Öfke kontrol tabi bizde maksimum. Çünkü şirketin aslında vitrini kabin ekibidir. Oraya yolcu mutsuz geliyor sinirli geliyor biz sakinleştirip gönderiyoruz.” şeklindeki ifadeler ile desteklemektedir.

3.1.1.5. Uçuş emniyetini sağlamanın yanı sıra yolcu memnuniyetini sağlama

Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere, kabin görevlilerinin kabin emniyetinin sağlanmasının yanı sıra yolcuların memnuniyetini üst düzeyde tutmaya yönelik sorumlulukları da bulunmaktadır. Kabin görevlileri kısıtlı zaman diliminde emniyeti sağlarken yolcu memnuniyetini de gözetmek zorundadır. Tüm yolcuların memnuniyeti sağlanmaya çalışılmalı, bir yolcu ile ilgilenilirken diğer yolcular ihmal edilmemelidir. Katılımcılardan K4 bu durumu “Bizim öncelikli görevimiz uçuş emniyetini sağlamak, emniyet tedbirlerini almak ve onları yerine getirmek. Bunun dışında, yolcularımızla ilgilenmek onlara güzel bir uçuş deneyimi yaşatmak. Sadece biraz zaman baskısı nedeniyle bazen evet yorucu olabiliyor.” şeklindeki ifadesi ile vurgularken, K8 ise şu ifadelerle desteklemektedir.

K8: Kurallar çerçevesinde kuralları eksiksiz uygulayarak işimizi yapıyoruz. Onun dışında müşteri memnuniyeti yolcu memnuniyetini göz önünde bulunduracak olursanız en üst noktada tutacak şekilde zamanı değerlendirmeye çalışıyoruz. Genel ya da özel istekleri olursa uçuş sürecinde tabi ki onlara yardımcı olmaya çalışıyoruz, diğer yolcuların isteklerini de kırmadan onlara da dikkat ederek.

3.1.1.6. İş akış sürecinde üstleri bilgilendirme ve emniyet risklerini raporlama

Hava taşımacılığında operasyonlar, ulusal ve uluslararası kurallar ve bu doğrultuda oluşturulmuş prosedürler dahilinde gerçekleştirilmektedir. Operasyonların sorunsuz bir biçimde gerçekleştirilmesinde, çalışanların sorumluluk alanlarındaki görevlerini eksiksiz bir biçimde yerine getirmeleri oldukça önemlidir. Bununla beraber her bir çalışanın ast-üst ilişkilerini gözetmeleri ve emniyet riski oluşturabilecek durumları raporlaması son derece önemlidir. Bu durumu K1 “Belirli konularda inisiyatiflerimiz var. O konulara

girebilecek bir şeyse tabi ki herkes müdahale eder. Eğer bizi aşabilecek bir şey ya da bunların üzerinde bir durumsa tabi ki daha üst kıdemli birine sorup bir şekilde hareket etmemiz gerekiyor. Hiç kimse boşu boşuna inisiyatif kullanmaz.” şeklindeki görüşüyle vurgulamaktadır.

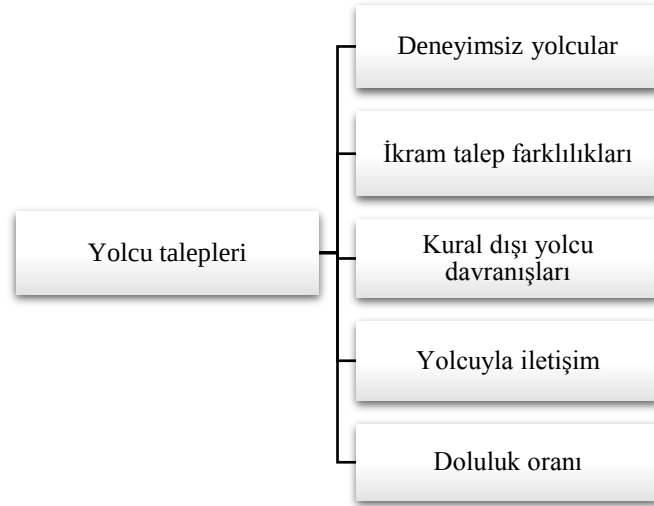
Çalışanlar kendi inisiyatiflerinin sınırlarını bilmeleri bu sınırların dışındaki konularda üstleriyle iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Karar alım süreçlerinde belirli bir hiyerarşi gözetilmektedir. Katılımcı K2 bu durumu “Biz kabin amirine, kabin amiri de kaptana bildiriyor. Bireysel olarak hiçbir zaman hiçbir konuda karar alınamıyor. Kaptan kararıyla sadece...” şeklindeki görüşü ile vurgulamaktadır.

Emniyetin sağlanmasında ve emniyet risklerin belirlenmesinde, çalışanlar tarafından belirlenen eksikliklerin yönetime iletilmesi de kabin görevlilerinin önemli sorumlulukları arasında değerlendirilmektedir. Katılımcı K3’ün bu konuya ilişkin görüşü şöyledir.

K3: Eğer bir öngörüye bir olay yaşanmadan bir risk tespit ediyorsam uçuş emniyetine etki edecek bir durum, bir eksiklik söz konusu olduğu gibi yani bir öngörüm varsa hemen dediğim gibi bir aksiyon alınması için bu konu ile ilgili olayı ilgili kişilere, birimlere ve yöneticilerime aktarıyorum yani rapor ediyorum. Bizim şirketimizde bir sistemimiz var ve emniyetle ilgili görünen yaşanan veya yaşanabilecek durumlarla ilgili bizim sistem üzerinden raporlamalarımız oluyor. Özellikle şirketimiz ve yöneticilerimiz bunun için bizi teşvik ediyorlar zaten. Neyse konu her uçuş sonrası varsa yaşanan bir durum veya öngörümüz paylaşıyoruz ve bütün çalışanlar bu sisteme ulaşabiliyor.

3.1.2. Yolcu talepleri

Araştırma kapsamında yolcu talepleri kabin görevlilerinin algıladıkları iş talepleri kapsamında ikinci tema olarak tespit edilmiştir. Bu temaya 5 ayrı kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. Şekil 3.2). Temayı oluşturan tüm kategoriler doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.2. Yolcu talepleri teması ve kategorileri

3.1.2.1. Deneyimsiz yolcular

Katılımcıların belirttiği görüşlerin oluşturduğu nitel verilerin analizi sonucunda deneyimsiz yolcular kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Hava taşımacılığını daha önce kullanmamış ya da nadir kullanan yolcular uçuş sürecindeki kurallara uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. Kabin görevlilerinin bu tip yolcularla birebir ilgilenmeleri ve onların kabin içerisindeki kurallara uyumunu sağlamak üzere ilave çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu durumu K2 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K2: ...uçakta 180 kişinin yerini bulamadığımı düşünün, uçakla ilgili hiçbir bilgisi olmadığını düşünün, kemerini bile bağlamadığını düşünün, tek tek ilgilenmen gerekiyor. Can yeleğini verdiğinde anlatman gerekiyor. Çocuğu olduğunda anlatman gerekiyor. Atıyorum tualete girdiğinde kilitleyeceği yeri bilmiyor. Bunların hepsi basit şeyler ama yoruyor seni.

Yolcuların uçuş deneyiminin uçuş güzergâhlarındaki yolcu profili ile yakından ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bazı güzergâhlarda uçan yolcu profili daha deneyimli ve bilinçli iken bazı güzergâhlarda ise deneyimsiz yolcu profili ile daha fazla karşılaşılabilir. Bu durumu katılımcılardan K11 şu ifadeleri ile vurgulamaktadır.

K11: ...örneğin İzmir ya da Bodrum'a giderken bordingte çok sıkıştığı zaman yolcu alımı, oradaki yolcular daha sık seyahat ediyor oluyor. Uçakla ilgili konuları daha çok biliyor. Koltuk aralarına girerek sesiz yerleşip oturuyorlar. Ama belli başlı isim vermeyeyim şu uçuş diye. Onlar böyle tıkıyor yolu, sadece kendi uçakta varmış gibi hiç sağına soluna bakmadan tıkıyorlar. Bunlar bizim iş yoğunluğumuzu artırabiliyor. Diğer yolculardan tepkiler geliyor. Biz o yolcuyla konuşuyoruz lütfen şöyle yapar mısınız hiç takmıyor. İkinci kere söylüyoruz takmıyor.

Deneyimsiz yolcuların hava taşımacılığına ilişkin eksik ya da yanlış bilgileri, uçuş aksaklıkları gibi yaşanabilecek durumlarda görevlilere yönelik tepkilerinin de daha sert olmasına sebep olabilmektedir. Katılımcılardan K1 bu durumu “...uçanın rötat yapması bizim elimizdeymiş gibi bize alınan tavırlar, açıklıyoruz ama onlarında gerginlikleri oluyor, sadece havacılık hakkında yeteri kadar bilgilere sahip değiller, bu yüzden bizi zorladıklarını düşünüyorum.” şeklindeki ifadeleri ile vurgulamaktadır.

3.1.2.2. İkram talep farklılıkları

Hava taşımacılığında yolcuların uçuş süresince keyifli bir deneyim yaşayabilmesi için kabin içerisinde çeşitli hizmetler sunulmaktadır. Bu hizmetlerden biri de kabin içi ikram hizmetidir. Havayolu işletmesinin stratejilerine göre farklılık gösterebilen bu hizmetin içeriği, genellikle satın alınan biletin sınıfına göre değişkenlik göstermektedir. Bununla birlikte yolcuların bilet alımı esnasında ya da uçuş sürecince ücretini ayrıca ödeyerek ikram talebinde bulunması da söz konusu olabilmektedir. İkram hizmetine olan talebin miktarı ise kabin görevlisinin iş yükü üzerinde etkili olan unsurlardan bir diğerini oluşturmaktadır. Katılımcı K12 bu durumu “...mesela Zürih uçuşu yapıyorsunuz su içmeye vaktiniz olmuyor ondan sonra yemek yemeye 3 dk. da yemek yiyoruz. Öte yandan bir başka yere uçuş yapıyorsunuz, hem yolcu bir şey yiyip içmiyor hem süre uzun daha rahat çalışıyoruz.” şeklindeki görüşü ile açıklarken, bir diğer katılımcı K8 bu durumun ekibe yarattığı iş yükünü şu ifadeler ile belirtmektedir.

K8: ...tabi bunda yolcu istekleri etkili. Maddi boyutta önemli. Bodrum yolcusunun maddi geliri ve tatile giden insanları düşünecek olursanız. Para harcamaya daha yatkın olabiliyor. Ama bölgesel yöresel yerlere uçtuğunuz zaman insanlar orada da evine gidiyor dolayısıyla alım durumları farklılaşabiliyor. Bu da tabi ki bizim iş yükümüze etkisi söz konusu olabiliyor.

İkram talep farklılıklarında bir diğer belirleyici unsur ise uçulan güzergâhta yer alan yolcu profili olarak belirlenmiştir. Yolcuların kültürel alışkanlıkları da ikram hizmetine yönelik taleplerinde belirleyici olabilmektedir. Katılımcı K1 bu durumu şu ifadelerle desteklemektedir.

K1: ...illaki güzergâhta çok değişiyor. Kuveyt uçuşuyla yurt içindeki bir XXX uçuşu aynı değil. Hem satış olarak bakıyorum hem normal profil olarak bakıyorum. Kuveyt yolcusu gerçekten Arap müşterilere hitap ettiğimiz için yeme içmeyi seven bir profile karşı karşıya kalıyoruz. İster istemez satışlar daha fazla oluyor.

3.1.2.3. Kural dışı yolcu davranışları

Kabin içerisinde bazı yolcular, emniyet kurallarına uymayarak diğer yolcuları ve/veya ekibi huzursuz ederek kabin emniyetini tehlikeye atabilecek davranışlar sergileyebilmektedir. Kabin görevlilerinin bu kişilerin davranışlarını emniyeti etkileyecek noktaya taşımalarını engelleyerek, kurallara uymasını teşvik edecek biçimde çaba harcamaları gerekmektedir. Bu durumu K4 şu ifadeler ile vurgulamaktadır.

K4: Sizin emniyet kurallarını yerine getirmenizdeki özeniniz bazen yolcular tarafından hiç anlaşılmıyor. Ya bir kemer bağlamakta ya ne olacak bu mu beni koruyacak. İnanın iniş kalkışta çocuğunu hiç emniyetsiz vaziyette koridora bırakan yolcular gördüm ben sırf ağlıyorlar diye. Bazen bizim gösterdiğimiz özeni ve emeği çoğu yolcularımız göstermiyorlar. Bu da bizi sadece zorluyor.

Uçakta sigara içen yolcular da kural dışı yolcu davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. Uçakta sigara içilmesi, yangın oluşturma ihtimali nedeniyle, uçuş emniyeti açısından son derece önemli olduğundan uluslararası düzenleyiciler tarafından yasaklanmıştır. Sigara içen yolcunun tespit edilmesi durumunda yolcunun suçunu kabullenmesi ve izmariti nereye attığının belirlenmesi son derece önemlidir. Ancak bu süreç kabin görevlerinin ciddi sıkıntılar yaşamasına neden olabilmektedir. Bu durumu K10 şu ifadelerle desteklemektedir.

K10: Sigara içen bir yolcumuz bir keresinde inatla kabul etmemişti durumu ve kabul etmediği için bir şey yapamıyorsunuz. ...Neden sigara içilmesine biz tepki gösteriyoruz. Çünkü o sigaranın izmaritini nereye attığını biz bilmiyoruz. Çöp kutusuna attığında çöp kutusunda yangın çıktığında evet bizim için çok büyük bir sıkıntı olacağı için. Yani en büyük emniyetsiz davranış bu olabilir belki.

3.1.2.4. Yolcuyla iletişim

Kabin görevliliği mesleği etkili iletişim becerisi gerektiren meslek alanlarından biridir. Havayolu işlemelerinin yolcuyla en fazla iletişim kuran çalışanları kabin görevlileridir. Yolcuyla iletişim, uçuş sürecinde gerek konforlu yolculuk deneyimi yaşanmasında gerekse kabindeki emniyetin sağlanmasına yönelik yolcuların sakinleştirilmesinde mesleğin önemli iş talepleri arasında yer almaktadır. Kabin görevlileri bu talebi karşılamak için etkili iletişimin gereklilikleri arasında yer alan ses tonu ve beden dilini etkili bir biçimde kullanmalı ve konuşma üslubuna özen göstermelidir. Katılımcılardan K13 ve K12 bu durumu şu ifadelerle belirtmektedir.

K13: ...sakinleştirmek için konuşmak gerekiyor. Sakin olun demek. Kendinizin ses tonunu ve vücut dilini de ona göre ayarlayarak genelde alkollüyse bunu almıyor karşı taraf. Çünkü algıları düşük oluyor. Kafa başka bir yerde oluyor. Ama böyle alkollü değil de bir şeye sinirlenmiş bir yolcuysa onlarda genelde işe yarıyor.

K12: Uçak içinde uyulması gereken kurallar var bunun dışına çıkıyorsa yolcu zaten prosedür belli tabi ki ilk önce biz yolcuu uyarıyoruz ekibe karşı ya da diğer yolcuları rahatsız edecek şekilde hareket ediyorsa ona hatasını söylüyoruz düzeltmesi gerektiğini rica ediyoruz. Tabi ki biz yine hiçbir zaman nezaketimizi bozmuyoruz.

Yolcuyla yönelik iletişim gerekliliklerinden bir diğeri ise yolcuya kendini yakın hissettirebilme ve bu doğrultuda sosyal yakınlık kurabilme becerisidir. Kabin görevlilerinin özel durumlarından dolayı (engelli, hasta, korkan yolcular gibi) yolculara sosyal yakınlık gösterecek şekilde ve özenli davranışlar içerisinde bulunmaları gerekebilmektedir. Bu durum uçuş emniyetinin sağlanmasında ve uçuşun sorunsuz geçmesi açısından önemlilik arz etmektedir. Katılımcı K3 bu durumu aşağıdaki ifadeleri ile desteklemektedir.

K3: ...tabi zaten bunu özellikle bording esnasında ya kendileri dile getiriyorlar ya da biz özel birtakım tepkiler veriyorsa zaten farkına varıyoruz. Özellikle ilk uçak seyahati yapan yolcularımızla ilgili genellikle kendileri dile getiriyorlar. Onlarında uçuş sırasında yanlarına giderek göz teması özellikle kurarak her şeyin yolunda olduğunu, uçak seyahatinin oldukça güvenli ve emniyetli olduğunu, ne zaman isterse bizim burada kendisine yardımcı olabileceğimi açıklıyorum. Bu anlamda manevi destek sağlıyorum. Rahatlaması ve güzel bir uçuş geçirmesi için. Biliyorum ki sürekli gözleri üzerimizde verdiğimiz her tepki, içerisinde bulunduğumuz her davranış onları etkileyeceği için de hani böyle ani tepkiler onun göreceği onun görüş açısında olduğumuz müddetçe yapmamaya çalışıyorum. Buna dikkat etmeye çalışıyorum.

Yolcu iletişimindeki önemli unsurlardan bir diğerini ise belirli bir konuda şikâyetçi olup agresifleşebilen ve kabin içerisinde gerginlik yaratabilen yolcularla kurulacak iletişimde çözüm odaklı olabilmek oluşturmaktadır. Katılımcı K5 bu durumu şu ifadelerle vurgulamaktadır.

K5: ...birebir görüşmeler tercih edilebiliyor. Bu kişiyle görüşüldüğünde nelerden şikâyetçi olduğu dinlenip ona göre doğru cevaplar verildiğinde bu kişinin birçok yönden davranışını değiştirebiliyorsunuz. Ama onun dışında diğer öfkelenme vs. öfkenin kaynağını öğrendikten sonra yine doğru iletişimle durumu düzeltebiliyoruz çoğu zaman. Doğru iletişim gerekiyor.

3.1.2.5. Doluluk oranı

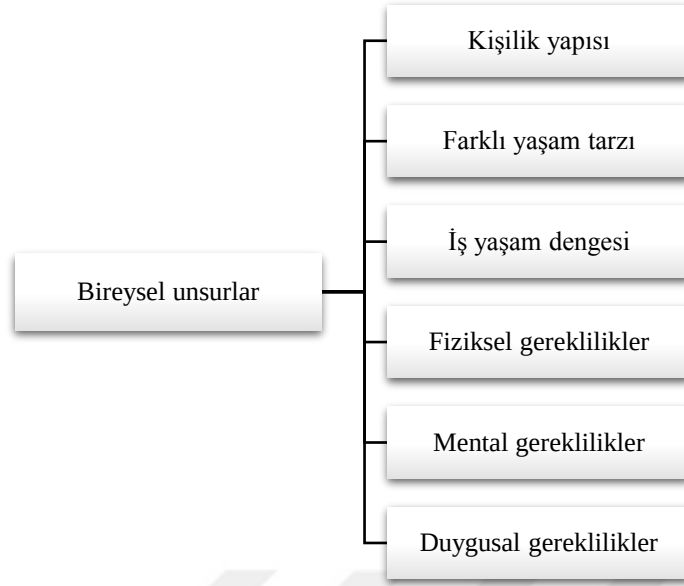
Uçulan güzergâhtaki doluluk oranı kabin görevlilerinin iş yoğunluğunu doğrudan etkileyen bir unsurdur. Yüksek doluluk oranına sahip olan bir uçuş, kabin görevlilerinin iş yüklerindeki artışı da beraberinde getirmektedir. Özellikle bording süreçlerinde bu yoğunluğun etkileri daha fazla olmaktadır. Bu durumu katılımcı K6 “...yoğun mesela çok yoğun ve dolu uçuşlarımız oluyor. Çok fazla valizle gelen yolcularımız oluyor. Kabine bakıyorsunuz koyacak yer yok. Yani zaman yetiyor ama bu da bizim sayemizde diye düşünüyorum.” şeklindeki ifadeleri ile vurgularken, K10 ise aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K10: ...yolcu sayısının çok olması demek aslında yoğunluk demek. Aslında bütün kabin memurları için bording dediğimiz yolcu alımı denilen nokta bittikten ve kapı kapandıktan sonra bir nebze rahatlamış olmak demektir. Bizim için sıkıntılı olan durum orası oluyor orda daha çok telaşlanıyoruz.

Hava taşımacılığında yaz sezonlarında tatil amaçlı seyahat eden yolcu trafiğinin artması, uçaklardaki doluluk oranlarının da artmasını beraberinde getirmektedir. Katılımcılardan K2 bu durumu “Bizim zaten işimiz yazın daha çok yoğunlaşıyor.” şeklindeki ifadesi ile vurgulamaktadır.

3.1.3. Bireysel unsurlar

Araştırma kapsamında bireysel unsurlar iş talepleri kapsamında üçüncü tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya altı kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. Şekil 3.3). Diğer iki temada olduğu gibi bu temayı oluşturan tüm kategoriler de doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.3. Bireysel unsurlar teması ve kategorileri

3.1.3.1. Kişilik yapısı

Kabin görevliliği aynı anda birkaç işi bir arada profesyonel ve organize bir şekilde yapmayı gerektiren bir meslektir. İşte tehlike unsurunun varlığı ya da zaman baskısı gibi faktörlerin neden olduğu stres, kişilik yapısının önemini daha da belirgin hale getirmektedir. Katılımcılardan K12 bu durumu “...daha profesyonel davranmak zorundayız. Bir kere bu işi yapıyorsan zaten bunu da kabul etmişsin. Yapmak zorundasın. Fazlasıyla yaşıyoruz bunu. Ama bir süre sonra o şey oluyor artık refleks haline geliyor hani bir tür kriz yönetimi.” şeklindeki görüşü ile vurgularken, bir diğer katılımcı K10 ise “Bizim işimizde koordinasyon içerisinde çalışmak lazım fiziki ve aynı zamanda zihninizi kullanabildiğiniz, pratik zekânızı kullanabildiğiniz, acil bir durumda aynı zamanda her yeri yönetebilmek zorunda kaldığınız organize olabilmek zorunda olduğunuz bir iş.” şeklinde ifade etmiştir.

Hava taşımacılığında güzergâha göre değişen uçuş sürelerine bağlı olarak, kabin içerisindeki işlerin yetiştirilebilmesinde çalışanların performansı önemlidir. Özellikle kısa uçuş güzergâhlarında zamanında kalkış ve kabin içi tüm iş süreçlerinin sorunsuz gerçekleşmesinde kişinin hızlı ve pratik olma gerekliliği öne çıkmaktadır. Katılımcı K3 bu konuyu şu ifadesi ile vurgulamaktadır.

K3: ...pratik hızlı hareket etmek gerekiyor. Tabi ki bu hızlı hareket ediyor olmak dolayı bir şeyleri hemen yapacağım yetiştireceğim diye eksik yapmıyor olmak. Yani dikkatli çalışmak

çok çok önemli. Bu hepimiz için geçerli bir konu. Çünkü yaptığımız iş hata kabul etmeyen ciddi bir iş. Aynı zamanda hızlı ve pratik olmayı da gerektiriyor.

Mesleğin önemli gerekliliklerinden bir diğeri de baskılardan etkilenmeden dikkatli bir biçimde çalışabilme becerisini gösterebilmektir. Kabin görevlilerinin zaman baskısı ve/veya yolcu iletişimi gibi stresörlerle başa çıkabilecek bir kişilik yapısında olması, bu meslekte başarılı olabilmeyi sağlayan özelliklerin başında gelmektedir. Katılımcılardan K8 bu durumu şu ifadeler ile desteklemektedir.

K8: İşimizdeki en önemli beceri bir defa kendinizi iyi tanımanız gerekiyor. Baskıdan etkilenmeme durumunuzun olması gerekiyor. Zaman baskısı var strese dayalı bir baskı var yolcunun vermiş olduğu bir baskı var işin zaten genel olarak tamamında zaten bir baskı var dolayısıyla bu baskılar karşısında kendinle başa çıkabilmek bir yetenek. Herkesin yapabileceği bir şey değil dışardan belki çok kolaymış gibi gözüküyor olabilir yaptığımız meslek. Hiçte kolay bir iş değil.

3.1.3.2. Farklı yaşam tarzı

İş süreçlerinin iş ortamı ve saatinden önce başlaması, çalışma süreçlerinde fiziksel ve zihinsel yoğunluğun olumsuz etkileri kabin görevlilerinin farklı bir yaşam tarzı benimseme gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Katılımcı K2 bu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedir.

K2: Açıkçası insanların kafasında dışardan izlenildiği kadarıyla çok da bir iş yükü olmadığı sanılıyor. Ama işin içine girildiğinde ben de eskiden yolcu olarak uçtuğumda ya bir şey yapmıyorlar bir servise çıkıyorlar geri dönüyorlar diye biliyordum. Ama bunun başlangıcı ta evden çıktığın zamana kadar tekabül ediyor hazırlık süreci var bir saat erkenden kalkmak üniformanı hazırlıyorsun bu bile insanı gecenin üçünde olan uçuşlarda yoruyor bedensel olarak. Bu iç yüzü görünmeyen yüzü.

Hava taşımacılığı çalışanları, sunulan hizmetin gereği düzensiz çalışma saatlerine sahiptir. Bu durum çalışanların değişken gün ve saatlerde çalışmayı kabul etmelerini ve her an göreve hazır olmalarını da beraberinde getirmektedir. Katılımcılardan K10 bu durumu “Evet, bütün işler yoğun. Ama burada saatler biraz düzensiz iş yükümüz biraz bundan kaynaklanabilir. Bir de her an hâlihazırda uçuşa hazır oluyoruz, uçuşa gidebiliyoruz.” şeklindeki görüşü ile desteklemektedir.

Kabin görevlileri birçok meslek için tatil olan gün ve zamanlarda da çalışmasını gerektirmektedir. Bu durum çalışanların bazı özel gün ve zamanlarda sevdikleri ve yakınlarıyla birlikte zaman geçirmelerine engel oluşturmaktadır. Katılımcılardan K13 bu

durumu “Bizim işimizde yakınlarımızla her zaman yanına olamayabiliyoruz. İşte bayram, özel günler, düğündür dernektir, doğum günüdür yakınlarımızın yanında olmayabiliyoruz. Çünkü biz bu sürelerde çalışıyor olabiliyoruz.” şeklinde ifade etmektedir.

Mesleğin yoruculuğu ve stres yüklü yapısı ise kabin görevlisinin bu zorlukların üstesinden gelmek için düzenli yaşam sürme gerekliliğinin önemini ön plana çıkarmaktadır. K7 bu konuyu şu şekilde vurgulamıştır.

K7: Eğer yeterli istirahati alıp giderseniz hiçbir sorun yaşamazsınız. Bunca yıl nasıl uçtunuz dediğinizde benim cevabım bu şekilde oluyor. Biraz özel hayatı iş hayatını dengede tutup dinlenmeye de yeterli vakit ayırırsanız. O uçuş için bir sorun yaşamazsınız, ama özel hayatı dengelemeyip uçuşa biraz yansır o uçuş zor geçer.

3.1.3.3. İş yaşam dengesi

Günümüz çalışma ortamında çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki dengede iş tarafının giderek ağırlaştığı ve sosyal hayata daha az zaman kaldığı bilinmektedir. Kabin memurluğu mesleği iş yaşam dengesinin sağlanması adına güçlüklerin yaşandığı mesleklerin başında gelmektedir. Bu durumu katılımcı K5 şu ifadeleri ile desteklemektedir.

K5: ...dışardaki duygusal zorluklar olarak bakıldığında tabi çalışma saatleri vs. hepsi değiştiği için normal bir aile yaşantısının çok daha dışına çıkıyor haliyle. Çünkü hafta sonu olmayan bir iş bayramı ya da yılbaşı tatili olmayan bir iş. Öyle olunca da ailenizle zaman geçirmek biraz daha zorlaşıyor.

Kabin görevlilerinin iş ve özel yaşam dengelerini sağlamalarında işin yapılış şekli de önemli bir engel oluşturmaktadır. Katılımcılardan K7 bu durumu “Diğer işlerde örneğin eşim arayıp çocuk hastalansa çocuk hasta hastaneye gidiyoruz diyebilir ama böyle bir işte böyle bir şansınız yok uçaktayken. Dolayısıyla aileme karşı olan görev ve sorumluluklarımı yerine gitmemde aksamalara sebep olabiliyor.” şeklinde görüşüyle vurgulamaktadır.

Meslekteki düzensiz çalışma saatleri ise özel hayattaki planların işe göre yapılmasının bir gereklilik olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışanlar özel hayata ilişkin planlarını daha çok uçuş programlarının uygun olduğu boş gün ve saatlere yönelik olarak planlamaktadır. Katılımcı K13 bu durumu “Sosyal hayatımızı ve özel hayatımızı biz uçuş programımıza göre ayarlamak zorundayız. Biz kendimiz

seçemiyoruz, seçim yapamıyoruz. Şirket bize o ay ne planladıysa uçuş görevi olarak hangi günleri hangi saatleri planladıysa onun dışında kalan saatlerde özel ve sosyal hayatımızı planlayabiliyoruz.” şeklindeki görüşü ile desteklerken, diğer bir katılımcı K1 bu durumu şu ifadeleri ile vurgulamaktadır.

K1: Aslında bu işin bizim hayatımıza kattığı, özel hayatımıza da kattığı daha çok planlı programlı olarak hayatımızı devam ettirmek oluyor. Uçuş programına göre ben yapmam gerekenleri, kendi özel günlerimi planlı programlı yapmak zorunda kalıyorum. İster istemez normal insanlar gibi yerde çalışan insanlar gibi 8-5 hayatımız olmadığı için daha bir planlı programlı olmamız gerekiyor.

3.1.3.4. Fiziksel gereklilikler

Mesleğin fiziksel koşulları kapalı ve dar bir alanda aynı zamanda basınç altında uçuş gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. Özellikle yoğun uçuş programlarının olduğu durumlarda üst üste yapılan uçuşlar çalışma ortamındaki fiziksel zorlukların etkisini daha da artırmakta, ciddi derecede fiziksel yorgunluk yaratabilmektedir. Katılımcılardan K2 bu durumu aşağıdaki görüşü ile vurgulamaktadır.

K2: Fiziksel olarak yıpranıyoruz. Çünkü küçük bir kutu içinde sürekli basınca maruz kalıyorsunuz. Sürekli kalkış iniş, günde hani 2 bacağı geç 4 bacak uçuş yapıyoruz ve bunu 8 kere tekrarlıyoruz. Sadece oturduğunuzda yolcu olarak seyahat ettiğinizde ve uçaktan indiğinde fiziksel olarak bir ağırlık bir yorgunluk oluyor. Biz bunu 8 defa yaptığımızda çok ciddi fiziksel yoruculukları var.

Kapalı ve dar bir alanda çalışma zorunluluğunun bir sonucu olarak kabin görevlileri uzun süre aynı havayı teneffüs etmek zorunda kalabilmektedir. Çalışanlar ancak inilen hava meydanında kısa bir süreliğine açık havaya ulaşabilmektedir. Bu durum bulaşıcı hastalıkların yayılmasını kolaylaştırıcı bir ortamda çalışmaları nedeniyle kabin görevlilerinin sağlığını olumsuz yönde etkilerken, fiziksel olarak da yorgun hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu durumu K6 “Günlük sabahın sekizinde çıkıyorum akşamın altısı ya da yedisine kadar sağlıklı bir hava teneffüs etmiyorum. Anca indiğim meydanda bir beş dakika iki dakika hava alıyorum. Yani bu bile aslında bir yorgunluk.” şeklindeki görüşü ile vurgulamaktadır.

Yolculara verilen hizmetler ve yapılan işler itibarıyla kabin görevliliği mesleği uzun süre ayakta kalmayı gerektiren bir meslektir. Bu nedenle kabin görevlileri bedensel olarak fazlaca yorulmaktadır. İki uçuş arasında yerde kalış süresinin kısa olması ise bu yorgunluğu artıran etmenlerden bir diğerini oluşturmaktadır. Katılımcılardan K4 bu

durumu “Kabin görevlisinin iş yükünü düşündüğümde iş yükümüz evet yoğun zaman baskısı üzerimizde var. Kabin ekiplerinin iş yükü oldukça ağır. Özellikle bizim yerde geçirdiğimiz ground time dediğimiz iki bacak iki uçuş arasındaki zamanımız biraz kısıtlı.” şeklindeki görüşü ile vurgularken, K8 aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

K8: Uçuş esnasında devamlı bu süreçte ayaktaysanız yoğun bir uçuşa oturma gibi bir şansınız yok su içebiliyorsunuz sadece. Yemek yeme şansınız bile olmuyor. Ara verme gibi bir şansımız yok netice itibariyle çalıştığımız alanın darlığı belli ortada, çok ciddi bir rahatsızlık olmadığı müddetçe böyle bir ara verme gibi bir ihtimalimiz yok.

3.1.3.5. Mental gereklilikler

Kabin görevlilerinin psikolojik olarak iş süreçlerine hazır olmaları performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ekip üyelerinden beklenen emniyet ve yolcu memnuniyetini bir arada sağlamalarıdır. Kabin görevlileri yolcuların isteklerini güler yüz ile yerine getirebilmeli, kabinde her zaman pozitif duruşunu sergilemeye devam edebilmelidir. Katılımcılardan K1 “...çünkü gerçekten 200 belki daha fazla insanın emniyetinden biz sorumlu oluyoruz. Onun kattığı bir şey oluyor, bir sorumluluk oluyor. O yoruyor. İster istemez psikolojik olarak daha verimli olmak zorundayız. Fiziksel olarak çok değil ama beyin olarak yoruluyoruz.” şeklindeki görüşü ile bu durumu açıklarken diğer bir katılımcı K10 “Sadece konuşmak zorundayız asla sesimiz yükselmeyecek. Sizi anlıyoruz ama gibi hep cümleler böyle olmak zorunda kendimizi katmadan. ...Güler yüzle çoğu şey çözülebiliyor, güler yüzlü olmamız gerekiyor.” ifadesi ile vurgulamaktadır.

Kabin görevlileri uçaktaki insanların yaşamlarından sorumlu olmalarının bir gereği olarak dikkatli olmalı işlerine konsantre bir biçimde çalışmalıdır. Yapılabilecek herhangi bir hatanın sonuçları ağır ve telafisi zor olabilmektedir. Katılımcı K3 bu durumu “Dikkatli çalışmak çok çok önemli. Bu hepimiz için geçerli bir konu. Çünkü yaptığımız iş hata kabul etmeyen ciddi bir iş.” görüşü ile açıklarken, K8 ise “Elbette uçuş mental olarak yorucu çünkü devamlı dikkatli olmak durumundasınız çünkü söz konusu olan emniyet olduğu için en ufak bir şeyi gözden kaçırmamamız gerekiyor.” şeklinde ifade etmektedir.

Yolcu davranışlarının gözlenmesi ve analiz edilmesi uçuş emniyet ve güvenliği açısından son derece önemlidir. Emniyet ve güvenliğe ilişkin risklerin kontrol altında tutulabilmesi için, kabin görevlilerinin galeyde ikram hazırlığı esnasında ya da başka bir

iş sürecinde sürekli olarak kabini ve yolcuları gözlemlmeleri gerekmektedir. Bu durumu K5 aşağıdaki ifadeleri ile açıklamaktadır.

K5: Her şeyden önce tabi ki olduğunuz çalıştığınız noktada yüzlerce insan gelip gidiyor ve bu kişilerin hepsini bire bir bilme şansınız yok ama bu kişileri davranışlarını en azından iyi analiz etmemiz gerekiyor bazen. Çünkü en ufak bir şeyde ipucunda yani en ufak yaptığı bir davranışta bize ipucu verip bazı şeyleri daha erkenden engellememize de yardımcı olabiliyor. Onun dışında yine uçağa gelen yolcularımızın ellerindeki eşyalarına kadar bazı durumlarda uyanık olmamız gerekiyor. Gerek ellindeki çantanın şeklinden ya da kokusundan, yine bu kişilerin davranışları. Birçok şeyde güvenlik konusunda emniyet konusunda dikkate olmamız gerekiyor.

3.1.3.6. Duygusal gereklilikler

Kabin görevlileri çalıştıkları ortam ve şartlardan kaynaklı duygusal olarak çeşitli zorluklar ile karşılaşmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için çalışanların soğukkanlı olabilmesi ve duygularını kontrol edebilmesi önemlilik arz etmektedir. Bu durumu katılımcı K1 “Aslında duygusal olarak bakmamız gerekiyor bizim birçok işe, hem ölüm hem doğum kalp krizi vs. bütün yerde karşılaşılan hastalıklarla biz yukarda da karşılaşıyoruz. Bu yüzden soğukkanlı olmak zorundayız.” şeklindeki görüşü ile bu durumu vurgularken, bir diğer katılımcı K4 ise “...yolcular bazen sinirli ve tepkili gelebiliyorlar. Bunu da bizden çıkarıyorlar. Ama biz yine de onlara gerektiği gibi davranıp sakinliğimizi korumaya çalışıyoruz. Çok üzülürsem de dikkatimi farklı bir şeye verip hemen toparlanıyorum zaten.” şeklindeki ifadeleri ile açıklamaktadır.

İşini severek yapma ve sabırlı olma çalışanları duygusal olarak motive edebilecek unsurların başında yer almaktadır. Bu iki unsur birçok meslekte olduğu gibi kabin görevliliği mesleğinde de kişilerin işin zorluklarının üstesinden gelmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu durumu K2 ve K6 aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir.

K2: ...ben yolcuyu sakinleştirmek durumundayım ben o yüzden ordayım. O yüzden o an öfkemi sinirimi bir kenara bırakıp normalde vermem gereken tepkinin daha azını vererek “bizde sizinle bekliyoruz. Neden bağırıyorsunuz küftremeyiniz sakin olunuz” gibi yatıştırıcı cümleler kullanmak zorundayız öfkemi bir kenara bırakıyorsun bunlarda bastırılınca bir süre sonra tabi ki de duygusal olarak yoruluyorsunuz.

K6: ...işime aşık olduğum için herhalde çok sabırlıyım. Gerçekten işimi çok seviyorum. Öfkeli olduğumda oldu, gittim mutfağa bir iki dakika nefes aldım tekrar kabine çıktım. Maalesef çünkü insanları değiştiremiyoruz olduğu gibi kabul etmek zorundayız. Yapacak bir şey yok.

3.2. Kabin Görevlilerinin Algıladığı İş Kaynaklarına İlişkin Bulgular

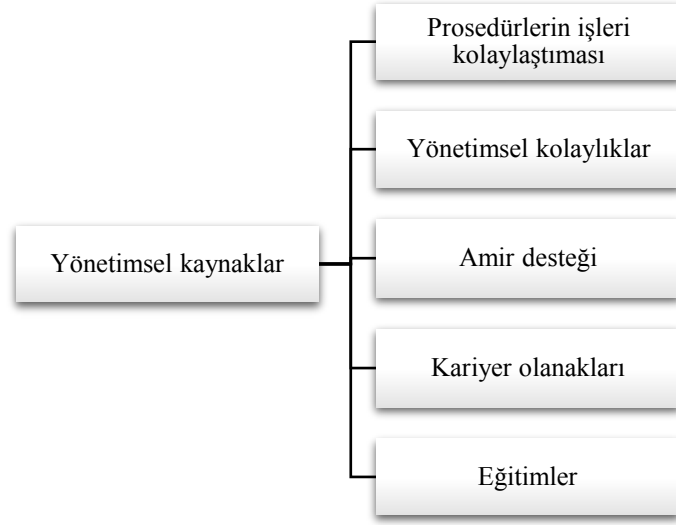
Araştırma kapsamında iş kaynaklarına yönelik elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda veriler 11 kategoride sınıflandırılmış yönetimsel kaynaklar, sosyal kaynaklar ve imkânlar olarak isimlendirilen 3 tema altında toplanmıştır (Bkz. Tablo 3.2).

Tablo 3.2. *İş kaynaklarına ilişkin tema ve kategoriler*

Tema	Kategori
Yönetimsel kaynaklar	Prosedürlerin işleri kolaylaştırması Yönetimsel kolaylıklar Amir desteği Kariyer olanakları Eğitimler
Sosyal kaynaklar	Aile desteği Ekip içi destek Sağduyulu yolcular
İmkanlar	Kültürel etkileşim olanağı sağlama Farklı beceriler kazanma olanağı Hafta içi boş kalabilme

3.2.1. Yönetimsel kaynaklar

Araştırmada yönetimsel kaynaklar iş kaynakları kapsamındaki ilk tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya beş kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. Şekil 3.4). Bu temayı oluşturan tüm kategoriler doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.4. Yönetimsel kaynaklar teması ve kategorileri

3.2.1.1. Prosedürlerin işleri kolaylaştırması

Kabin görevlileri görevlerini gerçekleştirirken ulusal ve uluslararası kurallar gereği birçok prosedürü takip etmek zorundadır. İş süreçlerinin düzenleyiciler tarafından belirlenmiş olması kabin görevlilerinin işlerinde organize olabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu durumu katılımcı K3 “Zaten kurallarımız var. Herkesin görev ve sorumlulukları var. Bu bizim dokümanlarımızda bağlı olduğumuz kitaplarımızda açık ve net olarak belirtilmiş durumda. Her bir duruma karşı izlememiz gereken rol nedir, kurallarla tanımlanmış.” şeklindeki görüşüyle vurgulamaktadır.

Çalışanlardan bildirim almak üzere kurulan raporlama ve haberleşme sistemleri, kabin görevlilerinin uygulamalara ilişkin fikir ve öngörülerini üst yönetime iletebilmesine ve çalışma şartlarında kolaylık oluşturacak prosedürlerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Katılımcılardan K11 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

K11: ...mesela uçak emniyetiyle ilgili bir yanlış gördüğümüzde onu resimleyip fotoğraflayıp bir öneri sunarak bir mail atıp, bu şekilde şeyler yapabiliyoruz. Ya da bize şirket soruyor bir konu hakkında mesela fikriniz var bunu güzelleştirmek için iyileştirmek için ne yapabiliriz bizim de fikirlerimizi de alıyor. Bu şekilde fikirlerimizi sunabiliyoruz. Emniyet açısından da olsun.

Kural dışı yolcu prosedürleri, kabin görevlilerinin bu tür yolcuları yönetmelerinde önemli bir kaynak niteliğindedir. Tüm çabalara rağmen ikna edilemeyen yolculara bu prosedürlerin uygulanması ve doğabilecek hukuki sonuçlar hakkında bilgi verilmesi,

yolcuların bu davranışları sürdürmelerini önlemektedir. Bu durumu K6 şu görüşü ile belirtmiştir.

K6: ...uçuş süresinde böyle şeyler olursa kural dışı prosedürlerimiz var kural dışı yolcu evraklarımız var, kural dışı formunu doldurmadan önce yolcuyla uyardırmaya yönelik kâğıtları bire bir okutuyoruz. Zaten yolcu bu kâğıdı gördüğü zaman okumamazlık yapmıyor. O kâğıttaki yazıyı altında yani bütün şirket prosedürünü anlatan yazıyı da gördüğü zaman şöyle yarı yarıya bir çekiliyor. Ama artık olayı kontrol altına alamıyorsam yani acilen kuralı aynı şekilde kokpit de biliyor. Otomatikman polisi çağırıyorlar. Amaç her seferinde polis çağırarak değil benim onu çözmem lazım önce, çözülüyor mu %70-80 çözülüyor.

3.2.1.2. Yönetimsel kolaylıklar

Yönetim tarafından iş ortamında sağlanan kolaylıklar, çalışanın motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Kabindeki çalışma ortamı düşünüldüğünde takım çalışmasının gereği olarak her bir ekip üyesinin göstereceği performans doğrudan doğruya ekibin başarısını belirlemektedir. Çalışanların tecrübeli olması çalışma performanslarını etkileyen unsurların başında gelmektedir. Farklı güzergâhlarda uçuş görevi verilmesi, kabin görevlilerinin birçok konuda tecrübe kazanmalarına olanak tanımaktadır. Bu durum zaman baskısı altında iş yapmak durumunda olan kabin görevlilerinin daha etkin çalışmalarına imkân sağlamaktadır. Katılımcılardan K1 bu durumu “Süreler zamanında başladığımız zaman yetiyor. Çünkü herkes bütün uçuşları yaptığı için belirli bir kısım İzmir, belirli bir kısım Avrupa yapmıyor. Herkes her uçuşu yaptığı için o yüzden sıkıntı çıkmıyor.” şeklindeki ifadesi ile desteklemektedir.

Kabin görevlilerine yönetim tarafından uçuş değiştirebilme ya da gerektiğinde izin alabilme kolaylığının sağlanması oldukça önemlidir. Kabin görevlilerinin uçuşa dinlenmiş, işine adapte olabilecek zinde bir biçimde gelmiş olmaları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumu K4 şu ifadelerle desteklemektedir.

K4: Hepimiz insanız sonuçta. Sonuçta özel yaşamımızda yaşadığımız olaylar bizi etkileyebiliyor. Psikolojik olarak etkileyebiliyor. Ama biz hep şunu söylüyoruz. Üniformayı giyip evden çıktığınız anda tamamen uçuş moduna geçin, sıkıntılar sorunlar evde kalsın. Ama gerçekten üstesinden gelemeyeceğiniz bir sıkıntınız var bir sorun var ve uçuşa kendinizi fiziksel ve mental olarak veremeyeceğinizi, görevlerinizi yerine getiremeyeceğinizi düşünüyorsanız, uçuş değişikliği için talepte bulunabiliyoruz. Öyle bir hakkımız var veya çok aşırı yorgunsunuz yine uçuş değişikliği talebinde bulunabiliyorsunuz.

Havayollarında kabin görevlilerinin iş ya da iş dışı çeşitli sorunlarının çözümüne yönelik koçluk sistemi gibi uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Kabin görevlilerini karşılaştıkları problemlerde desteklemeyi amaçlayan bu tür uygulamalar onların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Katılımcı K14 bu durumu “Bizde koçluk sistemi var her kontrol kabin memuru ve eğitmenin altında otuz kişi yaklaşık ondan sorumlu. Dolayısıyla her tür problemlerinde koçluk sistemini devreye sokuyoruz.” şeklindeki ifadeleriyle açıklamaktadır.

3.2.1.3. Amir desteği

Kabin amirleri, kabindeki emniyet ve hizmet standartlarının sağlanmasından sorumlu olan kabindeki en yetkili kişi konumundadır. Amirler kabindeki iş süreçlerinde karar verici veya bir uygulayıcı olarak, ekip içi yetersizliklerin giderilmesinde, işlerin zamanında yetiştirilmesinde ve ekibin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu durumu katılımcı K6 şu ifadeler ile vurgulamaktadır.

K6: Kabin ekibi bir kişi bile yeterli değilse bu tabi bizi etkiliyor. Normal işimi yaparken iki katı performans veriyorum. Yani o arkadaşımın da ben açığımı kapatıyorum. Öyle baktığınız zaman ekipteki bir kişinin böyle olması üç kişi daha fazla yoruluyor. Bazen bu durum tepkiye yol açabiliyor. Orda amire daha çok iş düşüyor. Bazen bunu yaşayan arkadaşlar raporlamaya kadar giden durumlar söz konusu olabiliyor. Ama biz eskiler de dediğimizde bunu olabildiğince kazanalım. Kamufle edelim. Yani o arkadaşımızın açığını kapatma anlamında değil de bu çocuğu kazanmak amaç o.

Uçuş öncesinde, brifinglerde kabinde yapılacak işlerin paylaşımı, görev ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi kabin amirinin önderliğinde yapılmaktadır. Bununla beraber uçuş sırasında doğabilecek sorunların çözülmesinde ve yerine getirilecek işlerin yürütülmesinde de kabin amirleri ekibe destek olmaktadır. Katılımcı K2 bu durumu şu ifadelerle vurgulamaktadır.

K2: Brifinglerde zaten sürelerimizi ve yapılması gereken iş yüklerini paylaşıyorlar bize. Yapmadığın takdirde ya da yetiştiremeyeceğimi anladığın takdirde tabi ki yardım ve destek alıyorsun. Paylaşım olduğu için ben bir sıkıntı yaşamadım. Teklif sunuyorum amire, yetişmeyecek bunu da ben yapayım. O da tabi ki diyor. Bu şekilde oluyor. Yetişemediğimiz durumlarda zaten amir devreye giriyor kabin amirinin sorumluluğunda olduğu için.

Kabin amirleri yolcular tarafından daha yetkili olarak görüldüğünden ve daha tecrübeli olduklarından kabindeki problemlerin çözümünde daha etkili olabilmektedirler.

Yolcular kabin amirlerine kabin görevlilerine oranla daha az karşı çıkmakta onları daha fazla otorite olarak kabul etmektedir. Kabin amirinin sunduğu bu destek ise yolcu ile yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçilmesini kolaylaştırmaktadır. Katılımcı K12 bu durumu “Ekibi biraz daha arka planda tutuyorum ki çünkü hem yetkiliyi dinlemek yolcu için daha tatmin oluyor hem de tecrübeyle biz biraz daha etkileyici konuşabildiğimiz için böyle örnek çok.” şeklindeki görüşü ile desteklerken, K7 ise aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K7: ...yeni başlayan arkadaşlarımızda hemen onları aşağıya çekebiliyor. Onlara telkinlerde bulunuyoruz. Sakin olmasını kendisi baş edemiyorsa, kabin amiri olarak biz müdahale edip Onun yerine biz yolcuyla görüşüyoruz. Yolcuyu sakinleştiriyoruz yani arkadaşlarımıza destek olmak amaçlı. Çünkü bizde yeniydik bizim de çekindiğimiz şeyler vardı. Dedğim gibi empati yapmak lazım.

3.2.1.4. Kariyer olanakları

Yönetim tarafından sunulan kariyer olanaklarının çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Bu olanakların varlığı ya da çeşitliliği işin özelliğine ve işletmenin insan kaynakları politikalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Kabin görevlileri kabin içerisindeki görevlerinde 1numara, 2numara gibi kıdeme göre derecelendirilmektedir. Yeterli kıdeme ve gerekli özelliklere sahip olan kabin görevlileri ise çeşitli eğitimler aldıktan sonra bir üst derece olan kabin amirliği pozisyonuna atanmaktadır. Bu bireyler, kabin amirliği pozisyonunun yanı sıra havayolu işletmesinin ihtiyacına da bağlı olarak diğer bazı pozisyonlarda yönetici olarak da görev alabilmektedirler. Bu durumu katılımcılardan K13 ve K11 şu ifadelerle belirtmektedir.

K13: Hemen her işte olduğu gibi bizimde işimizde terfi imkânımız var. Mesleğe sıfırdan kabin memuru olarak başlarsın sonra o kabin memurları kendi içinde de bir kıdemi vardır. Sonra kıdemli kabin memuru olursun. Ondan sonra kabin amiri olursun bizim işimizde eğitmen, kontrol kabin amiri bu şirket için konuşuyorum. Üstte eğitmen onun üstünde müdür yardımcılığı müdür eğitim departmanları gibi birçok departman var. Yani kariyer olarak önü açık.

K11: Bu işte zaten kendi içimizde üç, iki, bir, amir ve kontrol amiri diye yükseliyoruz. Buradan şirkete geçebiliyoruz. Yani kabinden çıkıp müdür olanlar var bir şeyler olanlar var. O şekilde lisans sınavı uygunsa yükselebiliyoruz tabi ki. Yani her zaman bu işte bir yükselme var. Kabin içinde buna engel bir durum yok. Gerekli eğitimler olursa tabi ki hiçbir engel yok.

Günümüzde iş bulma olanakları değerlendirildiğinde kişilerin iş seçme özgürlüğünün her geçen gün azaldığı görülmektedir. Bu nedenle eğitimini aldıkları alanlarda çalışmayıp farklı bir meslek dalında çalışan sayısı her geçen gün artmaktadır. Kabin görevliliği bu iş alanları içerisinde popülaritesi yüksek olan ve tercih edilen mesleklerden biridir. Kuşkusuz hava taşımacılığındaki istihdam olanaklarının yüksek olmasının da bu durum üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda farklı meslek dallarından gelerek kabin görevlisi olmuş kişiler işletme içerisinde eğitimini aldıkları alanla ilgili bir işe geçiş yapabilmektedir. Bu durumu katılımcılardan K14 şu görüşü ile vurgulamıştır.

K14: Hak edenin geleceğine ben inanıyorum. Engel yok çünkü bizim şirketimiz kendi içerisinde de iş duyurusu çıkarabiliyor bugün mühendis olup kabin memurluğu yapan bir arkadaşım şirket içerisinde ...öncelikle uygun bir kişi varsa onu alabiliyor. Tek bir tarafından değil ihtiyaç varsa eğer insan kaynakları duyuruyu çıkartıyor burada mühendis olan arkadaşımız bölüm değiştirip tekniğe geçebiliyor. Kendi okuduğu alanda bir bölüme geçişte yapabiliyor. Dolayısıyla şirket açık öyle imkânlar.

3.2.1.5. Eğitimler

Havacılık sektöründe işletmeler ulusal ve uluslararası kurallar gereği çalışanlarının zorunlu eğitimleri almasını sağlamakla ve bu eğitimleri belirli periyotlarda yenilemekle yükümlüdür. Bu eğitimlerin yanı sıra çalışanların performansını artırmaya yönelik, düzenleyiciler tarafından zorunlu tutulmayan çeşitli eğitimler de yönetimce organize edilerek çalışanlara sunulabilmektedir. Katılımcı K7 bu durumu aşağıdaki görüşü ile vurgulamaktadır.

K7: İşimin profesyonel gelişimime büyük katkısı olduğunu düşünüyorum. Havacılık öyle bir şey ki her sene onlarca eğitim alıyorsunuz. Onlarca sertifikanız oluyor. Yani katkısı inanılmaz. Hemen hemen her konuda bir görüşünüz oluyor ufkunuz geliyor. Başkasın hayatında belki alacağı bir eğitim ama sizin neredeyse günde aldığınız eğitim havacılığa.

Kabin görevlilerine verilen zorunlu eğitimler onların standart kuralları benimsemelerini ve emniyet bilinci kazanmalarını sağlamaktadır. Kabin görevlilerinin zorunlu olmayan eğitimlerle desteklenmesi ise kişisel gelişimlerinin yanı sıra emniyet performanslarının gelişmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Katılımcılardan K1 bu durumu “Profesyonel ve kişisel gelişim eğitimleri emniyet bilincimin gelişmesine ve daha dikkatli davranmamı sağlıyor. Daha geniş açılı olabiliyorsunuz her şeye. Sadece ileriye

değil de etrafınız sağı solu, etrafınızı sağı solu her yeri görebiliyorsunuz. Düşünceleriniz daha genişliyor.” şeklinde ifade etmektedir.

Eğitimlerin bir diğer katkısı ise kabin görevlilerinin yolcularla etkili iletişim kurmalarını sağlayacak iletişim ve dil becerilerini geliştirmesine olanak sağlamasıdır. Katılımcı K4 aşağıdaki ifadelerle bu durumu açıklamaktadır.

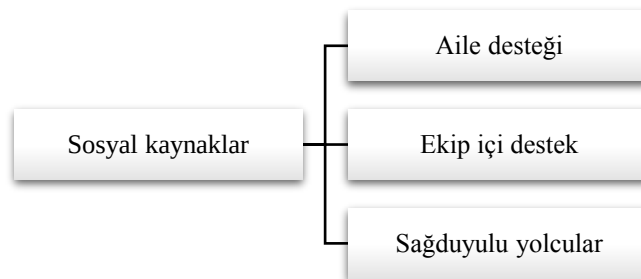
K4: En çok insan ilişkileriyle insan iletişim konusunda kendimizi oldukça geliştirdiğimizi düşünüyorum. Bunu gerek kişisel eğitimlerle veya yaşadığınız olaylarla artık bilerek bu konuda evet bize çok büyük bir artışı olduğunu düşünüyorum. Problem çözmede çok kısa zamanda çözmeniz gereken çözüm bulmanız gereken olaylar karşısında pratik düşünme pratik uygulama konusunda bizi oldukça geliştirdi.

İşletmenin yabancı dil öğrenme konusunda sağladığı imkânlar ise kabin görevlilerinin kariyer gelişimi açısından da çeşitli fırsatlar yaratabilmektedir. Katılımcı K9 bu durumu aşağıdaki ifadeler ile desteklemektedir.

K9: Uluslararası uçuşlarda dil bilmek oldukça önemli oluyor. İllaki yükselmek içinde İngilizcemizin iyi olması lazım. Şirketimiz bir İngilizce kursuyla anlaşıyor uygun şartları sağlıyorlar. Orda İngilizcemizi geliştirip terfi etmemizdeki basamağa yardımcı olabiliyorlar bu şekilde.

3.2.2. Sosyal kaynaklar

Araştırma kapsamında elde edilen nitel verilerin analizi sonrasında sosyal kaynaklar iş kaynakları kapsamında tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya üç kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. Şekil 3.5). Bu temayı oluşturan tüm kategoriler de doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.5. Sosyal kaynaklar teması ve kategorileri

3.2.2.1. Aile desteği

Kabin görevliliği mesleği düzensiz çalışma saatlerine sahip olması nedeniyle çalışanların aile ve sosyal yaşamlarına ilişkin sorumluluk ve planlarını yerine getirmelerinde zorlanmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle belirli dönemlerde ve sezonsal yoğunluklarda meslek üyelerinin aile düzenleri konusunda fedakârlıklar yapmaları gerekebilmektedir. Aile düzeninin sağlanabilmesinde ise diğer aile üyelerinin sağladığı desteğin önemi oldukça büyüktür. Katılımcılardan K4 bu durumu “Çok anlayışlı bir eşim var. Aile hayatımın ve iş hayatımın bu kadar dengeli ve sağlıklı gidebilmesi de buna bağlı. Eşimin anlayışıyla sürdürebiliyorum.” şeklindeki görüşüyle vurgularken, K14 ise şu şekilde ifade etmektedir.

K14: Bunun içindir ki genelde böyle kurumlarda genelde işten evlilik oluyor. Yani hani benim eşimde burada çalışıyor ama uçmuyor yani genel müdürlükte çalışıyordu daha önceden onun için çok iyi biliyor işi. Yani beni tanıdığında da ben bu işi yapıyordum, şu anda da yapıyorum dışarıya anlatması biraz zor olabilir. Ama içerden tanıyan bir insanın anlaması çok daha kolay oluyor. Ben o konuda şanslıyım yani.

Çocuk bakımı, çalışma hayatında yer alan kadın çalışanlar için önemli bir problemidir. Ancak kabin görevliliği mesleği gibi düzensiz çalışma şartlarına sahip işlerde bu problem daha da önemli hale gelmektedir. Bu problemin çözümünde kabin görevlileri aile büyüklerince sağlanabilecek desteğe önemli ölçüde ihtiyaç duymaktadırlar. Çocuklarını aile büyüklerine bırakabilme imkânı olan kabin görevlileri, düzensiz çalışma saatlerine uyabilmekte ve uçuş esnasında zihinsel olarak daha rahat olabilmektedir. Bu durumu K8 şu ifadeler ile vurgulamaktadır.

K8: ...dört yaşında bir oğlum var onun bakımıyla ilgili olarak eşim çünkü sabit çalışıyor 9-18 aralığında çalışıyor. Yeri geliyor ben bakıyorum yeri geliyor, annemizden babamızdan destek alıyoruz. Bunu planlarken tabi ki yeri geliyor zorluk yaşayabiliyoruz onu da bir şekilde halletmeye çalışıyoruz. Büyüklerimizden destek alarak.

3.2.2.2. Ekip içi destek

Kabin görevliliği fiziksel ve zihinsel yoruculuğun fazlaca olduğu, süreçlerin iş bölümü yapılarak belli bir akış ve koordinasyon gerekliliği dahilinde ve prosedürlere uygun bir biçimde gerçekleştirildiği bir meslektir. Bu nedenle çalışanların ihtiyaç duymaları halinde dinlenebilmek veya kısa süreli ara verebilme gibi imkânlar ancak diğer çalışanların desteği ile mümkün olmaktadır. Katılımcı K4 bu durumu “Bireysel

çalışmıyoruz ekip çalışması yaptığımız için ihtiyaç halinde ekip arkadaşlarımızla durumu paylaşıp kısa süreli dinlenme iyileşme süreci diyebiliriz, ekip arkadaşlarımız her zaman bir birlerine yardım ediyor. Telif ederiz birbirimizi.” şeklinde ifade etmektedir.

Kabindeki iş süreçlerinde veya koordineli olarak yapılması gereken işlerde ekip üyelerinden herhangi birinin yetersiz kalma durumu söz konusu olabilir. Böyle durumlarda kabin ekibinin yetersiz kalan çalışanı telif etmesi ve destek sağlaması gerekebilmektedir. Bu durumu K2 şu ifadelerle vurgulamıştır.

K2: Yapamadığın takdirde ya da yetiştiremeyeceğimi anladığın takdirde tabi ki yardım ve destek alıyorsun. Söylüyorsun. O yüzden iş yükümüz olduğunu düşünmüyorum o konularda. Hani bir şekilde el birliğiyle dört kişi olduğumuz için kabin içerisinde benim yetişemediğim yerlerde benim sorumluluğumu bilen arkadaşım var o yetişiyor. Paylaşım olduğu için ben bir sıkıntı yaşamadım.

Çalışanlar bazen yaşadığı sorunların etkisinde kalabilmekte bu durum ise işyerindeki performansına olumsuz olarak yansıtılabilmektedir. Böyle durumlarda kabin görevlisinin ekip üyelerince manevi olarak desteklenmesi oldukça önemlidir. Bu durumu K1 şu ifadelerle desteklemektedir.

K1: ...ister istemez aile hayatı işe taşınabiliyor. ...yani ne yapılır kendi işini yaptıktan sonra yeri geldiği zaman biz kabin memuru olarak çok güzel dert ortağı da oluyoruz. Konuşup yol gösterilecek şeylerde olabilir. Eğer zaten gerçekten bir şekilde çok çok kötüyse, o dikkat edilmesi gereken şeylere, arkadaşımın yerine ben de müdahale edebilirim.

3.2.2.3. Sağduyulu yolcular

Bazı yolcuların uçak içindeki tavır ve davranışları gerek diğer yolcuları gerekse de kabin ekibini rahatsız edici boyutlara gelebilmektedir. Kabin görevlileri şirketin bir temsilcisi olarak görüldüğünden, yolcular yaşadıkları problemlere ilişkin tepkilerini kabin görevlisine yansıtabilmektedir. Yolcuların uçuş deneyimlerinin olmaması ve hava taşımacılığı hakkındaki bilgilerinin yetersiz olması bu durumun başlıca sebepleri arasında yer almaktadır. Katılımcılardan K1 bu durumu “Uçağın rötör yapması bizim elimizdeymiş gibi bize karşı alınan tavırlar, açıklıyoruz ama ister istemez onların gerginlikleri oluyor, sadece bu konu hakkında havacılık hakkında yeterli kadar bilgileri sahip olmadığı için bu denli bizi zorladıklarını düşünüyorum.” şeklindeki ifadeyle desteklemektedir. Bazı yolcular ise tepkili yolcuların aksine kabin görevlisinin işini kolaylaştırmakta, yaşanan problemlerde sağduyulu davranarak kabin görevlisini

destekleyici tutum sergilemektedir. Katılımcılardan K4 bu durumu aşağıdaki görüşleri ile belirtmektedir.

K4: ...oluyor bazen. Sakinleştirmek şöyle biraz empati kurmaya çalışıyoruz. Yani onların neden böyle davrandığını anlamaya çalışıyoruz. Belki gerçekten çok üzgünler çok sinirliler ya da uçağa binmeden evet olumsuz bir olay olabileceğini her zaman göz önünde bulunduruyoruz. Ona göre yaklaşıyoruz. Zaten biz yaklaşım tarzımızla bir şekilde yolcular da eninde sonunda ikna olup bize de o şekilde davranmıyorlar veya olmadı etrafındaki diğer yolcular bu sefer bir şekilde sizden yana olup onlar size destek çıkıyorlar. Böyle bir gruplaşmada olabiliyor. Bizi koruma adına...

3.2.3. İmkânlar

Araştırma kapsamında imkânlar iş kaynakları kapsamında bir diğer tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya üç kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. şekil 3.6). Bu temayı oluşturan tüm kategoriler doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.6. İmkânlar teması ve kategorileri

3.2.3.1. Kültürel etkileşim olanağı

Havayolu taşımacılığı uluslararası yolcu taşımacılığında en çok tercih edilen ulaştırma şekli olup bu özelliği ile kabin görevlilerinin farklı kültürden ve ırktan insanlarla tanışmalarına imkân sağlamaktadır. Katılımcılardan K1 bu durumu “Sadece bir kesimle değil birçok ülkeye uçtuğumuz için değişik kültürlerle karşı karşıya kalıyorum. İşte bana çok katkısı oluyor. Ben kendimi artı yönünde geliştiriyorum bu konuda...” şeklindeki ifadeleri ile desteklerken, K3 şu şekilde ifade etmiştir.

K3: ...yani bu kültürler arası birçok ülkeye farklı noktalara uçuyoruz farklı kültürlerden insanlarla tanışıyoruz. Onlarla diyaloga giriyoruz. Kültürel farklılıklar anlamında ve onları kabul edip anlayışla karşılamak saygı göstermek anlamında çok şey kazandırdı bana. Kişisel gelişimimde de evet çok şey kazandırdı.

Mesleğin farklı dillerden insanlarla iletişim kurmayı gerektirmesi çalışanların dil becerilerini geliştirmelerinde önemli imkânlar sağlamaktadır. Kabin görevlileri bu konuda oldukça şanslıdır. Katılımcı K14 bu durumu şu ifadeler ile desteklemektedir.

K14: Bir defa çok gördük. Çok gezdik. Çok kültür tanıdık. Örneğin ben burada Fransızca öğretmenliğini okudum ama Fransa’da yaşamış biri değilim orda yaşamış biri gurbetçi değilim. Sonuç olarak burada öğrendim ben Fransızca’yı. Yurt dışında çok geliştirdim konuşarak yolcuyla konuşarak çok geliştirdim. Değişik şeyleri gördük o kültürlerden değişik bakış açıları gördük.

3.2.3.2. Farklı beceriler kazanma olanağı

Kabin görevlileri her uçuşta farklı bir ekip ile çalışıp, farklı kültürden ve dilden insanlara hizmet vermektedir. Bu durum çalışanların iletişim becerisi veya empati kurabilme gibi birçok alanda çeşitli beceriler kazanma olanağı sunmaktadır. Katılımcılardan K9 bu durumu “İnsanları tanıma açısından kişilik analizi yapma konusunda pratikleştim. İnsanların küçük bir hareketinden ne yapmak istediğini anlayabiliyorum.” şeklindeki görüşü ile vurgularken, K4 ve K2 ise aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K4: ...insanlarla iletişim konusunda kendimizi oldukça geliştirdiğimizi düşünüyorum. Bunu gerek kişisel eğitimlerle veya yaşadığınız olaylarla artık bilerek bu konuda evet bize çok büyük bir artısı olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda problem çözmede dediğim gibi çok kısa zamanda çözmeniz gereken çözüm bulmanız gereken olaylar karşısında pratik düşünme pratik uygulama konusunda bizi oldukça geliştirdi.

K2: İnsanlara bakış açım değişti. Eskiden genellemeler yapıyordum. Sakinlik anlayış geldi. Oraya binen insanların gerçekten ne kadar sorunlu olduğunu artık insanlarla iletişim kura kura başka açıdan da bakmayı öğrendim. Eskiden böyle değildi. Düz bakıyordum. Şimdi her gün farklı insanlarla iletişim, sağındaki insanın hitap tarzı ile solundaki aynı olmadığı için çok geliştiriyorsun bence kendini, bakış açında değişiyor...

Mesleğin çalışanlara kazandırdığı becerilerden bir diğeri farklı rolleri yerine getirebilme yetkinliğidir. Kabin görevlileri uçak içerisinde iş süreçlerinin özelliklerinden de kaynaklı olarak kabin içerisinde birden farklı mesleklerin becerilerini yerine getirebilmektir. Bu ise onların diğer meslek alanlarında da bilgi ve deneyim sahibi

olmasını beraberinde getirmektedir. Katılımcılardan K1 bu durumu aşağıdaki ifadeleriyle vurgulamaktadır.

K1: Her şey ile karşı karşıya gelebiliyoruz. Sağlık olabiliyor Ölüm olabiliyor, doğum olabiliyor bunlarla karşı karşıya kaldığım için yeri ve zamanında nasıl işte yeri geldiği zaman açık konuşayım zaman itfaiyecisi de olabiliyoruz. Yeri geldiği zaman psikolog da olabiliyoruz. Yeri geldiği zaman çocuklara annelik yapıyoruz. İşte öğretmenlik yapıyoruz. Bir değil birden fazla meslek yaptığımız için bunun bizi yerde de çok etkilediğini düşünüyorum. Yani tek bir işe değil de bu işin katkısı aynı anda birden çok işi yapabilme yetkisini verdiğine inanıyorum. En güzel tarafı da bu.

Hava taşımacılığında uçuşlar uçuş planlarına bağlı olarak belirlenmiş zaman diliminde yapılmak zorundadır. Bu nedenle operasyonların tam zamanında gerçekleşmesi son derece önemlidir. Kabin görevlilerinin zamanı iyi kullanarak işlerini yerine getirme, birden fazla sürece aynı anda yürütme ve hiçbir prosedürü atlamama zorunluluğu, onların hızlı, pratik ve dikkatli çalışabilme becerilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Katılımcılardan K2 bu durumu şu ifadelerle desteklemektedir.

K2: Ben eskiden çok düşünerek genelde işlerimi yavaş yavaş yapan biriydim. Bana bu işin kattığı tek şey hızlı olmayı öğretti ya da dikkat problemim vardı benim. İşim şu anda uçakta dikkat olduğu için çalışırken bir şeyleri sürekli kontrol ediyorum onu geliştirdiğimi...düşünüyorum açıkçası.

3.2.3.4. Hafta içi boş kalabilme

Kabin görevlilerinin çalışma programları aylık süreler şeklinde yapılmakta olup çalışma gün ve saatleri değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla diğer birçok meslekte olduğu gibi düzenli çalışma saatleri bu meslekte bulunmamaktadır. Diğer mesleklerde hafta sonu olan tatil günleri bu meslekte haftanın herhangi bir günü olabilmektedir. Bu durum hafta içi boş kalabilme olanağını sağlamaktadır. Katılımcılardan K7 ve K12 bu durumu aşağıdaki ifadelerle belirtmektedir.

K7: Herhalde başka bir iş seçsem zorlanırdım. Çünkü uçuş saatleri çok farklı. Bu işte boş olduğunuz zamanlar çok farklı hafta içi boş kalma özgürlüğünüz var. Normalde dışarda normal işlerde böyle bir lüksünüz yok. En ufak bir işiniz için işyerinizden izin almanız lazım. Ben bu sistemi sevdiğim için bu işte bu kadar kaldım.

K12: Başka bir iş yapsaydım açıkçası bence daha iyi olmazdı. Neden çünkü düşünüyorum şimdi bana sabah 8 akşam 5 olsam bu kadar boş vaktim de olmazdı. Çünkü neden örneğin ben gece uçuyorum sabah geliyorum. Ben bütün gün boşum. Hani çok nadir üst üste uçtuğunuz o süreçler haricinde. Çünkü hem kendime daha çok vakit ayırabiliyorum hem de

örneğin bankada işiniz olsa sabah 8 akşam 5 çalışıyor olsanız müdürünüzden, üstünüzden izin alıp gitmek zorundasınız. Bunu her seferinde yapamazsınız. Burun kıvrılır yani, bizde bu yok. Tamam, hani diğer çalışanlarla sabah 8-5 çalışanlarla denk gelmeseniz bile kendinize en azından daha çok vakit ayırabilirsiniz diğer işe göre. O yüzden ben bu işi daha olumlu buluyorum. O yüzden bu kadar uzun süredir yapıyorum.

3.3. Kabin Görevlilerinin Emniyetli Davranışları Üzerinde İş Talepleri ve İş Kaynaklarının Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında emniyetli davranışlara yönelik elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda veriler 17 kategoride sınıflandırılmış ve çalışma koşulları, kabin ekibi üyelerine ilişkin unsurlar, yolcu davranışları, amir tutumları olarak isimlendirilen dört tema altında toplanmıştır (Bkz. Tablo 3.3).

Tablo 3.3. Emniyetli davranışlara ilişkin tema ve kategoriler

Tema	Kategori
Çalışma koşulları	Yorgunluk Yoğunluk Yeterince dinlenememe Zaman baskısı Takım çalışması Yönetim uygulamaları Fiziksel olanaklar
Kabin ekibi üyelerine ilişkin unsurlar	Bireysel yeterlilikler Emniyet bilincine sahip olma İş yaşam dengesi
Yolcu davranışları	Yolcu mobbingi Yolcu emniyet bilinci Yolcu fiziksel şiddeti
Amir tutumları	Prosedürleri uygulamadaki başarısı Kabin görevlisine değer verme ve farklı fikirlere açık olma Süreçlerin ve zamanın yönetilmesindeki etkinliği Yolcuyla iletişimin yönetilmesindeki başarısı

3.3.1. Çalışma koşulları

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonrasında çalışma koşulları ilk tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya beş kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. Şekil 3.7). Bu temayı oluşturan tüm kategoriler doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.7 Çalışma koşulları teması ve kategorileri

3.3.1.1. Yorgunluk

Yorgunluk, çalışanların işlerinin gerekliliklerini yerine getirirken harcadıkları fiziksel ve zihinsel efor sonucu enerjilerindeki azalma ve kişinin verimliliğindeki düşüş halidir. Kabin görevliliği mesleğinde çalışma koşullarının yarattığı yorgunluk oldukça fazladır. Bu durum çalışanların performanslarında düşüşe sebebiyet vermekte, işlerinin gerekliliklerini yerine getirirken başta emniyet olmak üzere çeşitli konularda hataların oluşmasına neden olabilmektedir. Katılımcılardan K5 bu durumu “Emniyetsiz davranışlar genelde yorgunluk kaynaklı, direk olarak öyle davranmaktan çok bu yorgunluğa dayalı gözden kaçırma şeklinde olabiliyor.” şeklindeki ifadeleri ile vurgulamaktadır.

Kabin görevlileri iş süreçlerinde özellikle bacak sayısına bağlı olarak üst üste yapılan uçuşlar ve uzun çalışma saatleri nedeniyle fazlaca yorulmaktadırlar. Bu uçuşlar sonrasında çalışanlarda oluşan yorgunluk hali dikkat ve farkındalıklarının azalmasına sebep olmaktadır. Katılımcılardan K2 ve K11 bu durumu aşağıdaki ifadeleriyle desteklemektedir.

K2: ...yorgun argın olduğumdaki iş yükündeki dikkatimle, ilk bacak geldiğimde dinlenmiş bir şekilde zinde bir şekilde olduğumda aynı olmuyor tabi ki. İlk bacakta her şeye dikkat ediyorsam her şeye odaklanıyorsam dördüncü bacakta o kadar yorgunluktan sonra iş yükünden dikkat etmem gereken bazılarına dikkat edemediğimde oluyor.

K11: ...mesela uzun mesai saatleri çok ayakta kaldığımız için sürekli, yorgunluk uykusuzluk eğer sabah erken başladıysan ya da mesai çok uzunsa, belli bir saat sonra algılar biraz düşmeye başlıyor. Uyku basıyor. O uzun mesailer tabi uçuş emniyetini de tabi etkiliyor.

Kabin görevlilerinin basınçlandırılmış, dar bir alanda sürekli olarak ayakta çalışma zorunluluğu çalışanları fiziksel olarak oldukça yormaktadır. Katılımcı K6 bu durumu “Hiçbir şey yapmasak bile basınç altındayız. Günlük sabahın 8 çıkıyorum akşamın 6-7 si sağlıklı bir hava teneffüs etmiyorum. Anca indiğim meydanda bir beş dakika iki dakika hava alıyorum. Yani bu bile aslında bir yorgunluk.” şeklinde ifade ederken, K2 ise aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K2: Fiziksel olarak yıpranıyoruz. Çünkü küçük bir kutu içinde sürekli basınca maruz kalıyorsunuz. ...günde hani 2 bacağı geç 4 bacak uçuş yapıyoruz ve bunu 8 kere tekrarlıyoruz biz dört bacakta. Sadece fiziksel olarak sadece oturduğunuzda yolcu olarak seyahat ettiğinizde insanlar uçaktan indiğinde bir ağırlık bir yorgunluk oluyor. Biz bunu 8 defa yaptığımızda. Çok ciddi yoruluculukları fiziksel olarak var.

Kabin çalışma ortamındaki yorgunluk yaratan diğer bir unsur ise deneyimsiz yolcuların yarattığı iş yüküdür. Uçuşa yönelik bilgi ve tecrübesi olmayan bu yolcular, zihinsel ve fiziksel yorgunluk yaratabilen ekstra süreçlerin yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumu katılımcı K2 ve K11 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K2: Seni uğraştıran insanlar da oluyor, uçuşunu kolaylaştıracak insanlar da oluyor açıkçası. Sürekli işini yaparken birinin sorusuna ya da isteklerine maruz kalmak var, işine engel olacak ya da rahat yolcu profili oluyor oturuyor. İstiyor veriyorsun geçiyorsun soru sormuyor. Ya da yerini en basiti yerini daha çabuk buluyor. Senin iş yükün hafıflıyor biraz. Ama 180 kişinin yerini bulamadığını düşünün uçakta hiçbir bilgisi olmadığını düşünün kemerini bile bağlamadığını düşünün, tek tek ilgilenmen gerekiyor. Can yeleğini verdiğinde anlatman gerekiyor. Çocuğu olduğunda anlatman gerekiyor. Atıyorum tuvalete girdiğinde kilitleyeceği yeri bilmiyor. Bunların hepsi basit şeyler ama yoruyor seni.

K11: Örneğin İzmir ya da Bodruma giderken bordingde çok sıkıştığı zaman yolcu alımı oradaki yolcular daha sık seyahat ediyor oluyor. Uçakla ilgili konuları daha çok biliyor. Koltuk aralarına girerek sesiz yerleşip oturuyorlar. Ama belli başlı vermeyeyim de şu uçuş şu uçuş diye. Onlar böyle tikiyor yolu sadece kendi varmış uçakta gibi böyle hiç

sağına soluna bakmadan tıkıyorlar. Bunlar bizim iş yoğunluğumuzu artırabiliyor. Diğer yolculardan tepkiler geliyor. Biz o yolcuyla konuşuyoruz lütfen şöyle yapar mısınız hiç takmıyor. İkinci kere söylüyoruz takmıyor.

Çok fazla sorumluluk üstlenilmesi kabin görevlileri üzerinde yorgunluk yaratan bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle İnsan hayatından sorumlu olmanın verdiği yük ve baskı kabin görevlilerinde zihinsel yorgunluğun önemli bir kaynağını oluşturmaktadır. Katılımcı K10 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K10: ...bu kadar sorumluluk almak biraz insanı kötü yani gerginleştirebiliyor, çünkü bütün sorumluluğun sizde olması belki benim için iş yükü anlamında bu insanların hayatlarının size bağlı oluşu. Bir insanın kalp krizi geçiriyor olması ve sizden başka kimsenin olmayışı mesela iş yükü benim için. Bu aslında bizim fizikselden öte gerçekten zihnen çok yorulduğumuz bir durum.

3.3.1.2. Yoğunluk

Çalışma koşullarının emniyetli davranışlar üzerinde etkisine ilişkin ikinci unsur yoğunluk olarak tespit edilmiştir. Hava taşımacılığında öncelikli konu ulusal ve uluslararası kurallar dahilinde uçuşların gerçekleştirilmesidir. Düzenlemeler gereği kabin görevlilerinin zorunlu eğitimlere katılmaları ve bu eğitimleri belirli periyotlarda yenilemeleri gerekmektedir. Fakat tüm bu eğitimler ve çalışanların özverili çalışmalarına rağmen yaşanan iş yoğunluğundan dolayı bazı kuralların uygulanmasında eksiklikler yaşanabilmektedir. Ekip üyeleri işleri zamanında yetiştirmek için hızlı çalışmak durumunda kalmaktadır. Böyle durumlarda yaşanan yoğunluktan dolayı kurallar atlanabilmektedir. Katılımcı K13 bu durumu “Kabinde çok hızlı çalışmak zorundayız. Zaman zaman açık olmak gerekirse bazı şeyleri atlamak durumunda kalabiliyoruz yetişmek için.” şeklindeki görüşü ile desteklemektedir. Kabin görevlileri yoğunluğun genellikle boarding sürecinde yaşanmakta olduğuna, yolcuların yerlerini bulup yerleşmeleri ve uçağın zamanında kalkabilmesi için bu süreçte halledilmesi gereken birçok iş bulunduğuna vurgu yapmaktadır. Katılımcı K14 ve K4 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K10: Kabindeki iş hızımız o günkü yolcu profiline bağlı olarak değişebiliyor. Çeşit çeşit insanlar eğitim durumları yaşadıkları yer profilleri farklı, bunu neden söylüyorum bizim boarding dediğimiz noktada bazen çok sıkıntılı bir süreç olabiliyor. Yani insanların yerlerine yerleşmeleri bile çok uzun sürebildiği için. Biz onları koordine ederken zaman kaybettiğimizden ötürü bazen çok daha hızlanmak zorunda kalabiliyoruz.

K4: Bizim şu anki en olayımız 2001 ikiz kulelerden sonra kokpite giriş çıkışların kısıtlanması ve giriş çıkışlarda gerekli emniyet tedbirlerinin alınması. Bazen bir yoğunluktan dolayı düşünüyorum arkadaşlarımız kokpite girmeleri gerektiğinde ya da kaptan çıkması gerektiğinde, gerekli tedbirleri tam almadıklarını gözlemleyebiliyorum. Bazen çok yoğun olunca hani atlanabiliyor. Hani çabucak nasılsa olabiliyor diye.

Uçak içerisindeki sunulan ikram hizmetlerine olan talep kabindeki iş yoğunluğunda etkili olan bir diğer unsurdur. Kabin görevlileri ikram servislerine yoğunlaşırken emniyete ilişkin bazı kuralların uygulanmasında eksiklikler oluşabilmektedir. Katılımcı K9 aşağıdaki ifadelerle bu durumu desteklemektedir.

K9: Nasıl söyleyeyim, örneğin sürekli 15 dakikada bir tuvaleti kontrol etmemiz lazım. Olası bir yangına karşı önlemler gibilerinden mesela yoğun bir uçuşta serviste çok uzun süre kaldığımızda, tuvaletleri 15 dakikada bir değil de yarım saatte bir yapıyoruz. Bu mesela emniyeti bir nebze daraltabiliyor. Böyle bir iş yükünün hani ne olursa olsun gidip 15 dakikada bir gidip kontrol etmemiz gerekiyor. Ama bazen bu süreç uzayabiliyor.

Kabindeki çalışma kurallarını düzenleyen çok fazla prosedürün olması ise yoğunluk yaratan bir diğer unsurdur. Çok fazla prosedürün olması çalışanların iş yükünü artıran yoğunluklara sebep olabilmektedir. Katılımcı K5 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K5: Gerekli prosedürlere uyulduğunda iş yükü birçok yönden daha da azalabiliyor. Ama aynı zamanda da bu prosedürlere uymakla da iş yükü yani çok fazla prosedür var havacılıkta bide kabin görevlisi olarak birçok uyulması gereken prosedür var. Bu sivil havacılık prosedürlerinden tutun şirket prosedürüne onun dışında servis prosedürü. güvenlik prosedürü vs. bakıldığında uyulması gereken çok fazla kural var.

3.3.1.3. Yeterince dinlenememe

Çalışma koşullarının emniyetli davranışlar üzerinde etkisine ilişkin unsurlarından bir diğeri yeterince dinlenememe olarak ortaya çıkmaktadır. Yeterince dinlenemeyen kabin görevlileri uçuşun yorgunluğunu daha fazla hissetmektedir. Yorgunluk ise daha önceki kategoride de ele alındığı gibi emniyete ilişkin konularda hata yapılmasına sebebiyet verebilmektedir. Katılımcı K7 bu durumu “Üst üste uzun uçuş görevleri verilmişse bu kişi uçuş öncesinde verilen zaman yeterince dinlenememişse, bir de yoğun bir sezondaysa üst üste bir yerlere gittiğinde kişiler çok fazla yorgun olup gözden kaçırabiliyorlar bazı şeyleri.” şeklindeki görüşü ile vurgulamaktadır.

Sezonsal yoğunluğun çok fazla olduğu dönemlerde, yoğun uçuş programları nedeniyle kabin görevlileri özel yaşamlarına ayıracak yeterli zaman bulamayabilmektedir. Uyku ve dinlenme sürelerinden eksiltelen sürelerden bu zamanın ayarlanması halinde ise yeterince dinlenememe dolayısıyla performansın düşmesi ve hataların ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Katılımcı K5 bu durumu “...kişi sonuçta ailesine de zaman ayırmak isteyip zaman ayıramadığında bu defa uykusundan feragat edip onlara zaman ayırabilir. Daha sonrada uykusuz ve yorgun uçuşa ya da göreve geldiğinde bu tip şeyler emniyetsiz davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir.” şeklindeki ifadeleriyle desteklemektedir.

Kabin görevlilerinin yeterince dinlenemeyişin bir diğer nedeni ise uçuşun başlama saatidir. Gece erken başlayan uçuşlarda kabin görevlilerinde uykusuzluk hali yaşanabilmektedir. Bu durumun üst üste gerçekleşmesi halinde yeterince dinlenememiş olan kabin görevlilerinin dikkatinde ve algılarında düşüş olabilmektedir. Bu durum emniyetsiz davranışların ortaya çıkmasının bir diğer nedenidir. Katılımcı K4 ve K13 bu durumu aşağıdaki ifadelerle vurgulamaktadır.

K4: Bir kere standart bir çalışma saatimiz olmadığı için istirahatimize çok iyi çok dikkat etmemiz özellikle uyku düzenimize çok dikkat etmemiz gerekiyor. Ama özellikle gece erken saatlerde başlayan uzun seferlerde biraz daha yorucu olabiliyor tabi. Gece uçuşunda dikkat birazcık daha kolay dağılabilir.

K13: ...biyolojik saat denen bir şey var. Bizim saatlerimiz röportajın başında da söylediğim gibi çok esnek olduğu için şöyle örnek vererek anlatayım. Bir hafta beş gün uçuşun var ya da 6 gün uçuşun var ama hepsi üçte başlıyor bir gün üçte başlıyor ertesi gün dörtte başlıyor sonra tekrar üçte başlıyor sabanın üçünden bahsediyorum. Bu üst üste geldiği zaman algılarınız zaman zaman düşmeye başlıyor. Bu tıbbi bir şey kişisel bir şey değil. Bu tıbbi olarak bilimsel olarak var olan bir şey. Dolayısıyla emniyetli olamayabiliyorsunuz. Ya da olması gerektiği gibi olamayabiliyorsunuz. Çünkü elinizde olmadan algılarınız düşüyor. Algılarınız düşünce algılayamadığınız için karar da veremiyorsunuz uygulayamıyorsunuz da birçok şey olabilir yani. Ben kesinlikle etkisi olduğunu düşünüyorum.

3.3.1.4. Zaman baskısı

Çalışma koşullarının emniyetli davranışlar üzerinde etkisine ilişkin bir diğer unsur zaman baskısıdır. Çalışanlar zaman baskısını en fazla uçağın iniş ve kalkış arasındaki yerde kalış süresi (ground time) boyunca hissetmektedir. Kabin görevlileri bu süreçte yolcuların yerleşmesi ve uçuşa ilişkin diğer tüm hazırlıkların tamamlanarak uçağın

zamanında kalkabilmesi için zaman baskısı altında yoğun ve hızlı bir çalışma temposu içerisinde. Bu durumu K4 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K4: Kabin görevlisinin iş yükünü düşündüğümde iş yükümüz evet yoğun zaman baskısı üzerimizde var. Kabin ekiplerinin iş yükü oldukça ağır. Emniyet tedbirlerini almak ya da emniyet kurallarını yerine getirmek belki biraz zaman baskısı bizi zorlayabilir. Özellikle bizim yerde geçirdiğimiz ground time dediğimiz iki bacak iki uçuş arasındaki zamanımız biraz kısıtlı.

Zaman baskısının oluşmasında bir diğer unsur ise uçuş süresine ilişkindir. Kısa uçuşlarda servis ve diğer iş süreçlerine ilişkin sürelerin az olması nedeniyle zaman baskısı bu uçuşlarda daha yoğun olarak hissedilmektedir. Yaşanan bu baskı ise çalışanların emniyetli davranışları üzerinde olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Katılımcı K4 bu durumu “...uçuş süresinin kısa olması ve uçuşun çok yoğun geçmesi nedeniyle alınması gereken yerine getirilmesi gereken emniyet kurallarını bazen evet zorlanabiliyoruz.” şeklindeki görüşü ile vurgularken, bir başka katılımcı K8 ise şu şekilde ifade etmiştir.

K8: ...kalktıktan sonra servisin ve yolcuların istekleri doğrultusunda zamanı ve uçuşun süresi tabi ki burda çok önemli. Baz alınan bu süre içerisinde tüm istekleri yerine getirerekten görevi tamamlamaya çalışırız. Elbette ki çok yoğun geçen uçuşlarda zaman baskısını daha fazla hissedebiliyoruz.

3.3.1.5. Takım çalışması

Kabin görevliliği mesleğinde takım ruhuyla hareket ederek yapılacak işlerde koordineli bir biçimde çalışmak gerekmektedir. İş süreçlerindeki yaşanacak herhangi bir aksaklık kabindeki birbirine bağlı gerçekleşen diğer iş süreçlerinde de sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Ekip üyelerinin birbirlerine olan destekleri çalışanların emniyet ve iş performanslarını düşürebilecek faktörlere karşı mücadele etmelerini kolaylaştırmaktadır. Katılımcılardan K1 bu durumu “...ekstra yardım edecek bir durum olursa bu senin görevin bu benim görevim durumunu aşıyor ekip bütünlüğü olduğu için o kadar çok yorucu bulmuyorum. Ekip çalışması olduğu için o kadar çok yorucu bulmuyorum.” şeklindeki görüşü ile vurgularken, K2 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K2: Yapamadığın takdirde ya da yetiştiremeyeceğimi anladığın takdirde tabi ki yardım ve destek alıyorsun. Söylüyorsun. O yüzden iş yükümüz olduğunu düşünmüyorum o konularda. Hani bir şekilde el birliğiyle dört kişi olduğumuz için kabin içerisinde benim yetişemediğim yerlerde benim sorumluluğumu bilen arkadaşım var o yetişiyor.

Kabindeki çalışma ortam ve koşulları kabin görevlilerinin dinlenebilmesine veya işlerine kısa süreli ara verebilmelerine olanak vermeyen bir yapıdadır. Kabin görevlileri dinlenmek yada işine kısa süreli ara vermek istediğinde ekip üyelerinin göstereceği anlayış ve yardımlaşma ile bunu gerçekleştirmektedir. Katılımcı K4 ve K11 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K4: İşimde ara verebilme ile ilgili örneğin benim migrenim var inanılmaz bir migren atağı geldi. İlaç içmeme rağmen fayda etmedi. Ama şöyle güzel bir bireysel çalışmıyoruz ekip çalışması yaptığımız için öyle bir avantajımız var böyle durumlarda ekip arkadaşlarımızla durumu paylaşıp kısa süreli de olsa o hani dinlenme iyileşme süreci diyebilirsiniz diğer ekip arkadaşlarımız her zaman bir birlerine yardım ediyor. Telafi ederiz birbirimizi.

K11: İhtiyaç duyduğumuzda kısa süreli aralar verebiliyoruz. Özellikle ekip arkadaşlarımızla paslaşabiliyoruz. Mesela benim böyle böyle bir durumum var sen iki dakika benim mesela çöpe çıkacaktım, sen benim yerime çıksanda öbür bacak ben senin yerine çıksam çünkü böyle bir durum var. Ekip arkadaşım ile paslaşıp o an dinlenme ihtiyacımı karşılayabiliyorum...

Kabin görevlilerinin zamanı etkin bir biçimde kullanmaları iş süreçlerinde yaşanabilecek zaman baskısının olumsuz etkilerini daha az hissetmelerini sağlamaktadır. Ancak yoğun iş süreçlerinde çalışanların yapmak zorunda işleri zamanında bitirebilmesi güçleşmektedir. Böyle süreçlerde kabin görevlilerinin ekip olarak hareket etmesi, zaman baskısı nedeniyle oluşabilecek hata ve eksikliklerin önüne geçilmesi açısından oldukça önemlidir. Katılımcı K2 bu durumu “Hani bir şekilde el birliğiyle dört kişi olduğumuz için kabin içerisinde benim yetişemediğim yerlerde benim sorumluluğumu bilen arkadaşım var o yetişiyor. Paylaşım olduğu için ben bir sıkıntı yaşamadım...” şeklindeki görüşü ile vurgularken, katılımcı K1 “Ekstrem durumlarımız oluyor, daha hızlı olmamız gereken durumlar oluyor, onun için bir kabin memurunun üç aylık olması yetiyor, artık her şeyin nerde olduğunu öğrenmiş oluyor. Ekstra kendi işini bitirip sana da yardım edebiliyor. Her şey hızlı hızlı gidiyor.” şeklinde ifade etmektedir.

Her kabin görevlisinin ait olduğu ekibin başarısında önemli rolü bulunmaktadır. Kabin ekip üyesinin yetersiz olması durumunda ise ekibin çalışma sisteminde aksamalar oluşabilmektedir. Uçuşun sorunsuz devam edebilmesi için diğer ekip üyeleri yetersiz çalışanın işlerini de yapmak zorunda kalmakta, bu durum onların daha fazla yorulmasına yol açmaktadır. Ayrıca kabindeki prosedürlerde aksamalara yol açabilmesi nedeniyle emniyet ve diğer konularda eksikliklerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu durumu katılımcı K6 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K6: Kabin ekibi bir kişi bile yeterli değilse bu tabi bizi etkiliyor. Normal işimi yaparken iki katı performans veriyorum. Yani o arkadaşımın da ben açığımı kapatıyorum. Öyle baktığınız zaman ekipteki bir kişinin böyle olması üç kişi daha fazla yoruluyor. Bazen bu durum tepkiye yol açabiliyor. ...Bazen bunu yaşayan arkadaşlar raporlamaya kadar giden durumlar söz konusu olabiliyor.

3.3.1.6. Yönetim uygulamaları

Kabin görevliliği mesleği yoğun tempoda çalışmayı gerektiren ve fazlaca yorgunluğun yaşandığı bir meslektir. Kabin görevlilerinin üzerlerindeki yorgunluğun olumsuz etkileriyle baş edebilmelerinde iş ortamı dışındaki dinlenme sürelerinin önemi büyüktür. Fazla çalışma nedeniyle iyi dinlenemeyen personelin emniyet ve genel performansında düşüş, dikkat ve farkındalıkla azalma gibi olumsuzlara yol açabileceğinden dinlenme sürelerine ilişkin yeterliliğin yönetim tarafından sağlanması oldukça önemlidir. Bu durumu K12 ve K13 şu şekilde ifade etmektedir.

K12: Ne zaman yoruluyoruz biz. Minimum rest uçuşumuz zaman. Minimum rest ne 8 saat arayla uçuşumuz zaman. Şimdi minimum rest uçuş olayı çok fazla üst üste tekrar etmezse biz çok fazla yorgunluk hissetmeyiz. Dolayısıyla da emniyet ile ilgili uygulamaları görevleri çok fazla eksik yerine getirmiyoruz. .

K2: Emniyeti düşünüyorlar ama. Ben bunun için çok şey söylüyorum. Çünkü bizim uçuş sürelerimiz çok. İlk bacak belki çok sıkı bir güvenlik kontrolü yapıyoruz. Ama bu ikinci üçüncü bacakta azalıyor. Yorgunluk seviyemiz ve dikkat dağınıklığımız artıyor. Son bacakta ilk bacakta gibi kontrollerimde dikkat olmadığı için tabi ki emniyet açısından aşağıya düşüyor. Yani İlk bacak full dikkatle baktığım bir uçağa yorgun 12. saatimde aynı şekilde bakmıyorum açıkçası. Bedensel yorgun ve zihinsel olarak yorgun olduğum için. Bu da emniyeti etkilediğini düşünüyorum.

Kabin ekibinin fiziksel veya mental olarak uçuşa hazır olması çalışanın performansı üzerinde önemi etkiye sahiptir. Uçuşa hazır olmayan kabin görevlisi emniyet ve diğer konulardaki görevlerini yerine tam olarak getiremez. Kabin görevlisinin uçuşa hazır değilse uçuşa ilişkin değişiklik talebinde bulunup uçuşa katılmaması gerekmektedir. Yönetim ise bu konudaki uygulamalarıyla çalışana kolaylık sağlamalıdır. Katılımcı K4 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K4: ...gerçekten üstesinden gelemeyeceğiniz bir sıkıntınız var, bir sorun var diyelim. Uçuşa kendinizi fiziksel ve mental olarak veremeyeceğinizi görevlerinizi yerine getiremeyeceğinizi düşünüyorsanız veya çok aşırı yorgunsanız uçuş değişikliği talebinde bulunabiliyorsunuz. Öyle bir hakkımız var.

Yönetim tarafından sağlanan kişisel gelişim imkânları ve eğitimler kabin görevlilerinin iş performanslarında olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Kabin görevlileri bu eğitimler sayesinde iletişim becerilerini geliştirirken aynı zamanda duygularını yönetebilmeyi ve yolcuların olumsuz davranışlarının üstesinden gelebilmeyi öğrenmektedir. Katılımcılardan K6 bu durumu “Şirketin sağladığı eğitimler olumlu yönde etkiliyor. Sabırsız bir insanım aslında ama aldığım eğitimlerle bir şeylere daha objektif bakabildim. Bu yolcu niye böyle davranır dediğim zaman ya işte çocuğu var beklemek zorunda değil.” şeklindeki ifadesi ile desteklerken, katılımcı K4 ise “Çok fazla kişisel gelişim eğitimleri alıyoruz biz. Kabindeki olaylarla başa çıkabilmek için. O nedenle bu eğitimlerin çok faydası var. İşimiz bitince özel hayatımıza döndüğümüzde artık tüm dikkat enerjimizi ilgimi sevgimi oraya aktarmayı becerebiliyorum.” şeklinde ifade etmektedir.

Kabin görevlilerine emniyet konusunda verilen zorunlu eğitimlerin yanı sıra şirket tarafından verilen emniyet eğitimleri çalışanlardaki emniyet bilincinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu eğitimler çalışanların emniyet konularındaki bilinçlenmelerini sağlarken buna dayalı olarak emniyet konusunda daha dikkatli davranışlar göstermelerini sağlamaktadır. Katılımcı K1 bu durumu “Profesyonel ve kişisel gelişim imkânları emniyet bilincimin gelişmesine ve daha dikkatli davranmamı sağlıyor. Daha geniş açılı olabiliyorsunuz her şeye. Sadece ileriye değil de etrafınızı sağı solu etrafınızı her yeri görebiliyorsunuz, düşünceleriniz daha genişliyor.” şeklindeki görüşü desteklemektedir.

Çalışanlardan gelen izin veya boş gün taleplerinin yönetim tarafından olumlu karşılanması kabin görevliliği gibi düzensiz çalışma saatleri olan mesleklerde oldukça önemlidir. Yönetim tarafından bu konudaki taleplerin olumlu karşılanması çalışanların özel yaşamlarında gerçekleşen ani değişikliklere adapte olmalarını sağlamaktadır. Yönetimce çalışana gösterilen bu anlayış çalışanın bağlılık düzeyinde ve iş performansında olumlu sonuçların doğmasını sağlayacaktır. Katılımcılardan K9 bu durumu “Yok, bir sıkıntı yaşamadım. Özel günlerimiz ile ilgili boş gün talep ettiğimizde onu da veriyorlar, onu da bir şekilde telafi ediyoruz. Boş günlerimizi ayarlayabiliyoruz.” şeklindeki ifadesi ile vurgularken, K8 ise “...yani izin isteyip izin alamamak insanı etkiler elbette ki bunun da tedbirini önceden almak gerekir.” şeklinde ifade etmektedir.

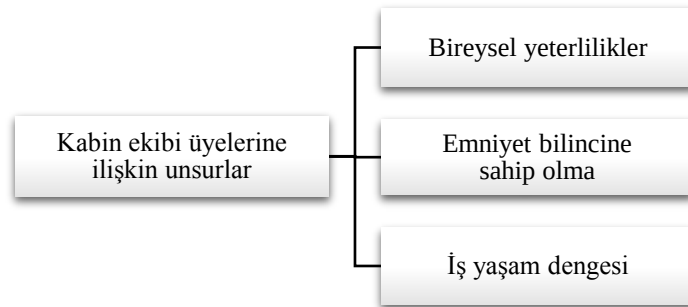
3.3.1.7. Fiziksel olanaklar

Kabin görevlilerinin sahip olduğu fiziksel olanaklar çalışma performansları, dolayısıyla emniyetli davranışları üzerinde etkili olan bir diğer unsurdur. Çalışma ortamındaki fiziksel olanaklar iş gerekliliklerinin yerine getirilmesinde, aynı zamanda emniyetli davranışların oluşmasında önemli faktörlerden biridir. Bu olanaklara ilişkin yetersizlikler ise kabin emniyetinin sağlanmasını güçleştirmekte olduğu gibi bazı durumlarda önemli risklere kaynaklık etmektedir. Katılımcı K6 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K6: Bazen uçak tipine göre olabiliyor. Yeterli dolabımız olmuyor. Bazı uçak tipinde. Mesela yeterli trolleyi koyma yeri olmadığı için trolleyin içindeki malzemeleri çantalarla getirebiliyorlar. Tamam, yolcu az ise baş üstü dolabına koyuyorum ya da uygun vaziyette koltukta emniyete alıyorum. İşte kemerle bağlıyorum. Bazen tuvalete kapatmak zorunda kalıyoruz. ...ama yurt dışında herhangi bir denetleme geldiğinde benim trolleyleri kitli bırakmam lazım. Ama çantalarda içinde bırakıyor. Neden çantada yeterli olmadığından. Bunu da anlatamadığınız zaman o da problem.

3.3.2. Kabin ekibi üyelerine ilişkin unsurlar

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonrasında kabin ekibi üyelerine ilişkin unsurlar emniyetli davranışlara ilişkin bir diğer tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya üç kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. Şekil 3.8). Bu temayı oluşturan tüm kategoriler doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.8 Kabin ekibi üyelerine ilişkin unsurlar teması ve kategorileri

3.3.2.1. Bireysel yeterlilikler

Yapılan veri analizleri sonucunda kabin ekibi üyelerine ilişkin unsurlar içerisinde bireysel yeterlilikler, emniyetli davranışlar üzerine etkili ilk kategori olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin başarılı sonuçlar elde etmelerinde çalışanlarının bireysel yeterlilikleri oldukça önemlidir. Kabin görevliliği mesleğinde sorumluluğun çok fazla olması ve çalışma koşullarının yarattığı zorluklar bireysel yeterliliklerin önemini daha da artırmaktadır. Bu yeterliliklerin başında kişilik yapısının işe uygun olması gelmektedir. Kişilik yapısının işe uyumlu olması kabin görevliliği mesleğinin zor koşulları ile baş edebilmesinde avantaj sağlamaktadır. Tam tersi bir durum ise kabin görevlisinin performansını düşürücü, emniyetsiz davranışların oluşmasına zemin hazırlayıcı etkiye neden olmaktadır. Katılımcı K8 bu durumu aşağıdaki şekilde vurgulamaktadır.

K8: İşimizdeki en önemli beceri bir defa kendinizi iyi tanımanız gerekiyor. Baskıdan etkilenmeme durumunuzun olması gerekiyor. Bu bir beceri bence herkesin yapabileceği bir şey değil. Zaman baskısı var strese dayalı bir baskı var yolcunun vermiş olduğu bir baskı var işin zaten genel olarak tamamında zaten bir baskı var dolayısıyla bu baskılar karşısında kendinle başa çıkabilmek bir yetenek. Herkesin yapabileceği bir şey değil dışardan belki çok kolaymış gibi gözüküyor olabilir yaptığımız meslek. ...Dolayısıyla bu beceriyi öne sürmeleri lazım bu işi yaparken.

Kabin görevlilerinin bireysel olarak yetersizlikleri emniyetli davranışları üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çalışanın duygusal bir yapıda olması duygularını kontrol edememesini de beraberinde getirmektedir. Duyguların kontrol edilememesi ise özellikle iletişim sorunlarının yaşanmasına ve bu doğrultuda emniyet kurallarının yerine getirilmesinde hatalara yol açabilmektedir. Katılımcı K5 bu durumu “Duygusal olarak yaklaştığımızda bazı şeyleri göz ardı edebiliriz bu defa bu da emniyeti de etkileyebilir.” şeklindeki ifadesi desteklerken, K2 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K2: En son karşılaştığım XXX uçuşumda cenaze vardı. Annesini ve babasını kaybetmiş bir aile cenaze getiriyorlardı. Diğer yolculara karşı sabırlıysak, onlara tabi ki tam saygı. Hassasız onları anlayışla karşılıyoruz. Bir isteklerini olup olmadığı sürekli iyi misiniz yapabileceğimiz bir şey var mı? Çünkü bu özel bir durum bunlara karşı biz hassas olmazsak küçücük bir kutu içindeyiz. O belki psikolojisi iyi değil diğer yolcularla sorun yaşayabilir bu uçak içindeki sorunları tetikler açıkçası...

Duygularını doğru bir biçimde yöneten ve empati kurabilme yeteneğine sahip kabin görevlileri ise kabin içindeki iletişim sorunların çözülmesinde daha profesyonel davranarak ve yolcuyla iletişimde daha başarılı sonuçların elde edilmesine katkı

sunmaktadır. Katılımcı K3 bu durumu “Onlarla empati kurarak açıklamalarda bulunuyoruz. Zorlandığımız konular bu oluyor. Tabi ki anlıyorum. Onların yerine kendimi koyuyorum. Duygularını düşüncelerini anlayabiliyorum. Çünkü onlar işin arka planını bilmedikleri için bu akışın ne şekilde işlediğini bunu aslında anlayışla karşılayabiliyorum.” şeklindeki görüşü ile vurgularken, K12 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K12: ...biz tabi biraz daha profesyonel davranmak zorundayız. Bir kere bu işi yapıyorsan zaten bunu da kabul etmişsin. Yapmak zorundasın. Fazlasıyla yaşıyoruz bunu. Ama bir süre sonra o şey oluyor artık refleks haline geliyor hani bir tür kriz yönetimi, yolcu bir şey diyor sen tak iki cümle kuruyorsun alttan girip üstten çıkıyorsun yolcuyu oraya yönlendiriyorsun böyle yapıyorsun yolcuyu sakinleştiriyorsun ya da en kötü ihtimalle zaten kural dışı davranan yolcu prosedürüm var en kötü senaryo da yolcuyu uçaktan indiriyorsun

Tecrübesizliğe bağlı olarak baskılardan etkilenmek emniyetsiz davranışlara sebep olabilecek bireysel yeterlilik kapsamındaki konulardan bir diğeridir. İşe yeni başlayan veya iş tecrübesi az olan çalışanlar, baskılardan etkilenmeye açık kişilik yapısına da sahipse bu durum kuralları uygulamada daha da önemlisi yolculara uygulamada hataların oluşmasına yol açabilmektedir. Katılımcı K14 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K14: Biraz da yaşla ilgili tecrübeyle alakalı. Örneğin yeni başlamış bir kabin memuru telefonunuzu kapatınız dediğinde size, siz ona bağırırsanız ters bir bakışta bulunursanız yolcu olarak o davranışı sergiliyorsanız...ikinci defa tur attığında telefonunuz açık olduğunda sizi uyarmaktan çekinir. Dolayısıyla da emniyetsiz bir davranış olur. Bu basit bir örnek. Daha ötesi de olabilir...

Ekip çalışmasına uyum sağlayabilme bir diğer bireysel yeterlilik unsurudur. Kişinin iş süreçlerine hakim olarak ekip çalışmasının gerekliliklerini yerine getirebilmesini ekibin performansını doğrudan etkilemektedir. Kabin görevlilerinin uyumlu çalışması işlerin yetiştirilmesinde ve süreçlerin koordinasyonunda oldukça önemli bir paya sahiptir. Herhangi bir ekip üyesinin yetersizliği ise ekip uyumun bozulmasına, koordineli yürütmesi gereken işlerin aksamasına ve dolayısıyla emniyetli davranışın olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Katılımcılardan K10 bu durumu aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir.

K10: ...Bizim dediğim gibi kitabımızda yazan belirli kurallarımız var. Herhangi bir yangın anında ilk gören yangın söndürücüyü alıp koşarken diğer arkadaş yanında ikinci söndürücüyle hazır bulunur. Sonra ekibi bilgilendirir yangının yeri zamanını saatini yani biz koordine çalışmak zorundayız. Ben çünkü tek başıma yangını söndüremem. Arkada yangın

çıktı ben kendi başıma söndüremem. O öyle devam yada bana bir şey olabilir. Bana bir şey olması demek ekibin 3 kişiye inmesi demek. Bir kişiye bir şey olsa bizim yukarda kabin ekibinde o işlerin allak bullak olmasına neden olabilir. Hepimiz birbirimize muhtacız o yüzden uyum içerisinde çalışıyoruz.

3.3.2.2. Emniyet bilincine sahip olma

Kabin görevlileri emniyet prosedürlerini uygulayarak uçuşun emniyetli bir biçimde gerçekleşmesinde önemli rol üstlenmektedir. Kabin emniyetinin sağlanması ve bu durumun sürdürülebilmesi ancak çalışanların emniyet prosedürlerini tam ve eksiksiz uygulanmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu durumu K6 “...hani baktığınızda maddeler dört dörtlük konuyor. Ama biraz uygulattırmada bizim biraz zorluğumuz oluyor. Kurallar zaten standart zaten ama bunu uygulattırırken bir açıklık söz konusu oluyor.” şeklindeki ifadesi ile vurgularken, K14 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K14: Prosedürlerin yetmediği durum şu anda neredeyse yok gibi aslında en büyük problem prosedürlere uyulmaması oluyor. Oradan kaynaklı çıkıyor problemler genellikle. Yoksa prosedürlere zaten birebir uysanız kâğıt üzerinde yazılmış prosedürlere ne kadar uyabilirsiniz onu da şartlarla alakalı olarak değişebiliyor ama normal bir operasyonda standart prosedürlere uydüğunuz zaman zaten herhangi bir problem çıkmıyor. Çıkması lazım açık kapı kalmıyor aslında kâğıt üzerinde prosedürler zaten yeni ama uyup uymama konusunda bizim biraz aksaklıklar var o geliştirilebilir ancak.

Emniyet konularında yapılan hatalarda emniyete ilişkin bilinç eksikliğinin önemli derecede etkisi bulunmaktadır. Emniyet bilincine sahip olmayan çalışanlar kuralları uygulamada yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlardaki emniyet bilinç eksikliğinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Tecrübe ve eğitim eksikliği bu nedenlerden bazılarıdır. Katılımcılardan K3 bu durumu “Emniyetsiz davranışların sebebi tecrübe ve eğitim diye düşünüyorum. Hani o konuda tam bilinçli olmama hakim olmama bazen hatalara sürükleyebiliyor insanları. Bilinçsizce yapılan davranış. Olabilir bir etken olabilir. Çünkü herkes bilinçli olarak yapmıyor.” şeklindeki görüşü ile vurgulamaktadır. Belirli bir tecrübeye ulaşmış çalışanlar emniyet konusunda daha bilinçli oldukları görülmektedir. Bu çalışanlar emniyet konularında daha dikkatli ve özenli davranışlar sergileyebilmektedir. Bu durumu katılımcı K7 şu ifadelerle desteklemektedir.

K7: Emniyet ilk tercihleri değil. İşe başladıklarında ilk tercihleri olmuyor. İlerleyen zamanlarda o tercihe doğru gidiyorlar. Önemi ilk başlayana anlatmakta biraz zorlanıyoruz. Ama tecrübeli gruplara geldiği zaman tabi konuşmalarla falan çok daha bilinçlendiklerini görüyoruz. İnsanlar işe girdikten sonra her sene gelişim gösteriyor bu konuda.

Kabin görevlilerinin yaptığı işi önemsememeleri emniyet bilincinin oluşmasının önündeki bir diğer unsurdur. Katılımcı K9 bu durumu “Gerekli eğitimler veriliyor sık sık bunların haliyle bazı arkadaşlarımız tarafından çok fazla üstüne düşülmüyor.” şeklindeki görüşü ile vurgulamaktadır. Katılımcı K6 ise bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K6: Dedim ya yeni nesil daha rahat. Yolcuya telefonu kapat deyip benim arkadaşım arkada açarsa bu da büyük bir problem. Hani maalesef bu yaşıyor. Diyorum ya %30 belki % 20 demem lazım ama o payın içinde bunlar. ...Herhalde nasıl söyleyeyim o zamanki yetişen gençlikle şimdiki gençlik maalesef aynı değil. Ben ilk uçuşumda kabin amirim dedi ki nerden sen tecrübeli geldin daha ilk uçuşum daha uçağa ilk gelmişim nasıl bir eğitim alıyorsak evet şimdide eğitim yine aynı ya şöyle söyleyeyim, %30 bir pay bırakıyorum. Baktım diyor ama bakmadığını biliyorum görüyorum. ...Eğilip bakıyor da mesela onun eğildiği gibi ben eğildiğinde ben o can yeleğini görmüyorum. Arkadaşım dedim daha eğil aynı şekilde senin gibi eğilecem görmüyorum ben can yeleğini. Senin gördüğüne de inanmıyorum. Olabiliyor yüzde 30 pay maalesef oluyor. O da işte kabin amirlerine düşüyor. Amir nasıl çalışırsa.

Kabin görevlilerinin işlerindeki tehlike unsurlarına ilişkin farkındalığı, emniyet konularında daha dikkatli davranışlar göstermelerinde ve emniyet bilinciyle hareket etmelerinde etkili olmaktadır. Bu bilinç seviyesinde olmayan çalışanların ise emniyet konularında gereken özeni göstermeyip emniyetsiz durumların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durumu K13 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K13: Bir kere işin ciddiyetinin farkında değil. Bütün kabin ekipleri, bütün kabin çalışanları. Türkiye için konuşuyorum. Bu başka şirkette çalışan bir kabin ekibi de olabilir fark etmez. İşin ciddiyetinin farkında değil çoğu kişi bizim potansiyel yolcumuzda öyle. Sokaktan geçen herhangi biri de öyle. Bir kere o uçakta sen de varsın. Kendi canın söz konusu. Dolayısıyla her önlemini her kontrolü önce kendi canını düşünerek yapman gerekir. Yatığın her davranış önce kendini düşünerek can taşıyoruz çünkü. İlk olarak kendi canımız orada. Bilmem kaç bin metre havadayız ben herkesin böyle düşündüğünü hiç sanmıyorum. Ben briefinglerimde ekiplerime, arkadaşlarıma söylüyorum arkadaşlar önce kendi canınız için kontrolleri yapacaksınız bu önlemleri alacaksınız diyorum ne kadar etkili oluyor. Ne kadar fikirleri değişiyor bilmiyorum. Çünkü ben bu işe ilk başladığımda bana öyle öğretildi. Önce can, cananlar sonra. Yapacağın her şey kendi emniyetin için kendi canın için. Bana bu aşılandığı için bende bu şekilde gidiyor.

3.3.2.3. İş yaşam dengesi

Çalışma koşullarının giderek zorlaştığı günümüz iş dünyasında iş ve yaşam dengesini kurmak giderek zorlaşmaktadır. Kabin görevliliği mesleği düşünüldüğünde ise çalışma saatlerinin düzensizliği vardiyalı çalışma sistemi gibi unsurların yanı sıra havada

uçuşu personeli olarak çalışmanın getirdiği zorluklar kabin görevlilerinin iş yaşam dengelerini olumsuz etkileyebilmektedir. Kabin görevlilerinin bu zorlukların üstesinden gelmesi iş yaşam dengesini sağlayamaması durumunda işteki performansını katılımcı K12 ve K13 bu durumu aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir.

K12: ...dışardaki insanlar sabah 8 akşam 5 hayatı yaşıyor. Ama bizde böyle bir düzen yok. İnsanlar sabah işe giderken biz yatağa girip uyuyoruz. Gece çalışmışız. Yada işte yatı görevleri. Üst üste birkaç uçuştunuz zaman zaten hayattan kopuyorsunuz...dolayısıyla özel hayat, aile hayatı, sosyal hayat olumsuz etkileniyor.

K13: ...tabi ki çok yorulduğumuzda elbette ki gidersin oturursun ya da tuvalet ihtiyacını uçakta karşılayabilirsin. Ama bunun dışındaki şöyle bir hava alayım gibi ihtiyaçlarımızı tabiki havada karşılayamıyoruz. İndiğimiz zaman peş peşe dört bacak yapıyorsak şöyle bir mola versek bir sigara içsek falan gibi ihtiyaçlarımız çoğumuzun oluyor kullananların. ...sanırım bizimle ilgili düzenlemelerin daha özenli yapılması gerekir. Uçucuların düzenlemeleri çünkü iş alanımız hava olduğu için normal insanlar gibi çalışmıyoruz. Normal insanların ortamında çalışmıyoruz dolayısıyla saat sınırlamalarımız daha fazla olmalı bence ve izinlerimiz dinlenme sürelerimiz.

Kabin görevlileri sosyal yaşamlarına ilişkin planlarını daha çok uçuş programlarına göre belirleyip düzenlemeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde iş ile yaşam dengenin sağlanabilmesi mümkün olmaktadır. Çünkü çoğu meslekte tatil olan zamanlarda kabin görevlileri çalışmak durumunda kalabilmektedir. Katılımcı K3 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K3: Şöyle, tabi düzenli çalışma periyotlarınız saatleriniz olmadığı bazen çoğu zaman hani özel günlerde veya dönemlerde çoğu zaman onların yanında olamıyorum. O anlamda tabi ki duygusal olarak etkiliyor beni. Hem onları hem şahsımızı hepimizi her kabin memuru için bu geçerli. Çünkü özel günler demek örneğin bayramlar çoğu kişide tatilken bizde görev demek.

Günümüzde iş yaşam dengesinin sağlanması giderek zorlaşırken, iş yaşamının çalışanların zaman ve enerjisinin önemli bölümünü aldığı görülmektedir. İş ve yaşam arasındaki dengesizliği çalışanların performanslarında düşüslere sebep olurken, çalışan sağlığı açısından da risk oluşturmaktadır. Çalışanların tek başına bu durum ile baş etmeleri oldukça güçtür. Bu nedenle iş yaşam dengesini kurmalarında yardımcı olabilecek kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynaklardan ilki yönetimin tarafından sağlanan kolaylıklar ve desteklerdir. Yönetim tarafından sağlanabilecek izin ve boş günlerini seçebilmesi gibi kolaylıklar çalışanların hayatlarını planlamalarını mümkün kılabilir. Katılımcılardan K9 bu durumu “Yok, bir sıkıntı yaşamadım. Özel

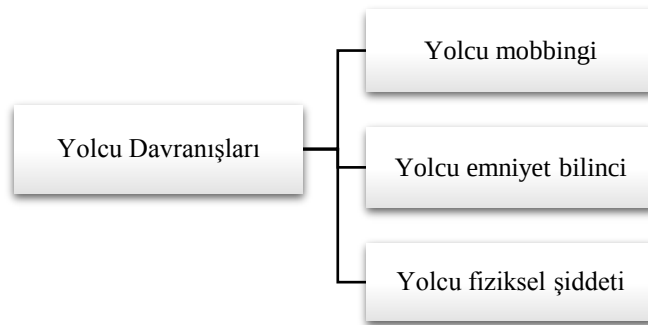
günlerimiz ile ilgili boş gün talep ettiğimizde onu da veriyorlar. Onu da bir şekilde telafi ediyoruz. Boş günlerimizi ayarlayabiliyoruz.” şeklindeki ifadesi ile vurgularken, K1 “En önemlisi zaten şirketimiz ayın belirli tarihlerinde istediğimiz günde ve saate izin yazabiliyoruz. Eğer önceden planlı bir durumdaysa bu şekilde de katılabiliyoruz. Sorun çıkmıyor bu konuda. O şekilde de yardım sağlanıyor” şeklinde ifade etmektedir.

Ekip arkadaşlarından gelebilecek sosyal destek veya iş desteği iş yaşam dengelerini sağlamalarında etkili bir diğer unsurdur. Ekip üyelerince sunulan yardım ve dayanışma sayesinde çalışanın yaşadığı zor durumların üstesinden gelmesine ve hatalarının telafisinde önemli katkılar sağlamaktadır. Bu durumu katılımcı K14 şu şekilde ifade etmektedir.

K14: Kişinin aile ve özel yaşantısının kabin görevlisinin emniyetli davranışları üzerinde kesinlikle bir etki yapar. Evde annesi hastaysa ve onu bırakıp geldiyse yani muhakkak ki etkiler yani ama onu beyan etmesi çok önemli. Ama keşke bunu gelse bana beyan etse. Dese böyle böyle durumum var ki ben onu double değil triple check yapsam. Üç defa kontrol etsem. Bu ayıp bir şey değil yani çünkü bir şey olsa hepimize olacak çünkü. Onun için onu paylaşması en azından arkadaşlarıyla ve ekibiyle çok önemli. Hem onun işini yaparız farkındalık olarak onun işini yaparız o yapabildiğini yapsın tamam eyvallah. O kafasını toparlaması için yardımcı olamayız belki moralini düzeltemeyiz onu da yapamayız biraz olsun kafasını rahatlatırız. Bizimde rahatlar otomatikman.

3.3.3. Yolcu Davranışları

Araştırmada yapılan veri analizleri sonrasında yolcu davranışları tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya üç kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. Şekil 3.9). Bu temayı oluşturan tüm kategoriler doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.9 Yolcu davranışları teması ve kategorileri

3.3.3.1. Yolcu mobbingi

Mobbing, bir veya birden fazla kişi tarafından kişilere yönelik olarak gerçekleştirilen fiziksel olmayan fakat psikolojik şiddet içerebilen sistematik eylemlerdir (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014, s.63). Kabin görevlileri gerek kuralları uygulayabilmek, gerekse yolcu memnuniyetini sağlamak adına sürekli iletişim halinde bulunmak durumundadır. Ancak bu iletişim süreçleri bazen yolcu ile sorunlar yaşanmasına ve yolcunun çeşitli biçimlerde tepki vermesine neden olabilmektedir. Bu tepkiler, mobbing boyutuna erişebilmektedir. Kabin görevlilerinin yolcu mobbingine maruz kalması ise performanslarını ve uçuş emniyetini zora sokabilmektedir. Bu durumu katılımcı K2 ve K14 aşağıdaki ifadeleri ile desteklemektedir.

K2: Etkiliyor tabi ki, o an stres oluyorsun ya da geriliyorsun bir an dikkatin dağılıyor aklın yolcuda kalıyor yapman gereken işi belki yarım yamalak yapıyorsun belki yaptım sanıyorsun arkanı döndüğünde en ufak bir kilidi bile kilitlememiş oluyorsun belki de, ona dönüp cevap vereceğim diye ve o an bir türbülans ya da bir şeyde en ufak bir kilitlenmediğin bir kilitlen dolayısı demir trolley düşse de biliyor yani.

K14: Biraz da yaşla ilgili tecrübeyle alakalı. Örneğin yeni başlamış bir kabin memuruna telefonunuzu kapatınız dediğinde size, siz ona bağırırsanız ters bir bakışta bulunursanız yolcu olarak o davranışı sergilerseniz, belki gelip de onu bizimle paylaşmaz. Ama ikinci defa tur attığında telefonunuz açık olduğunda sizi uyarmaktan çekinir. Dolayısıyla da emniyetsiz bir davranış olur. Bu basit bir örnek. Daha ötesi de olabilir hani şey olarak.

Yolcuların mobbing içeren davranışlara varan tepkiler vermelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki, bazı yolcuların hava taşımacılığına ilişkin kuralları yeterince bilmemeleridir. Bu bilgisizlikleri nedeniyle kabin görevlilerinin uyarılarını dikkate almayarak onların işlerini yapmalarını güçleştirmektedirler. Katılımcı K2 ve K10 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K10: Bizim sektörde bütün havacılık sektöründe rötarlarla ilgili olarak sıkıntılar var biliyorsunuz ki bununda hala anlaşılmayan neden kaynaklandığı bilinmeyen durumlardan ötürü yolcumuz aşırı stres ve öfkeye kapılabiliyorlar ve bu durumda kontrollerini sağlayamıyorlar bu bilgisizlikten kaynaklandığı için bunlarla biz başa çıkmak zorunda kalıyoruz.

K2: Yaz sezonunda oldu gecikmeden dolayı bir beyefendi sürekli çağrıya bastı gittim. Neden bekletiyorsunuz. Tarzında bağırıyor çağırıyor hakaret etmeye başladı. Hani kişisel olarak direk sana hakaret eden bir insan var sürekli. Öfkesini kusuyor. Orda vereceğimiz tavır. Biz de sizinle birlikte bekliyoruz. Ben de orada sinirlensem dışarda olsam o adama bende belki karşılık vereceğim ne bağırıyorsun ne küfür ediyorsun. Ama benim üstümde üniforma var. Ben o adamı sakinleştirmek durumundayım ben o yüzden ordayım. O yüzden o an öfkemi sinirimi

bir kenara bırakıp normalde vermem gereken tepkinin daha azını vererek, bizde sizinle bekliyoruz. Neden bağıırıyorsunuz küfretmeyiniz sakın olunuz bir yatıştırıcı cümleler kullanmak zorundayız öfkemi bir kenara bırakıyorsun bunlarda bastırılınca bir süre sonra tabi ki de duygusal olarak yoruluyorsunuz.

Yolcunun mesleğe ilişkin önyargısı bu türden davranışların diğer bir nedenidir. Bazı yolcular kabin görevliliği mesleğini farklı bir biçimde konumlandırabilmekte ve mesleğe küçümseyebilmektedir. Bu tür bir algıya sahip yolcular kabin görevlilerinin uyarılarını dikkate almayarak kabin görevlisini psikolojik olarak yıpratıcı davranışlarda bulunabilmektedirler. Katılımcı K2 bu durumu “Açıkçası insanların kafasında dışardan izlenildiği kadarıyla çok da bir iş yükü olmadığı sanılıyor... Bazıları da sadece çay kahve dağıtıyorsun tarzında düşündüğü için kırıcı olabiliyorlar” şeklindeki görüşüyle ifade etmektedir.

Kabin görevlilerinin mobbinge uğramalarında etken olan bir diğer neden yolcu profilidir. Uçulan güzergâha bağlı olarak yolcuların eğitim, kültür ve birçok özelliği değişkenlik göstermektedir. Bazı hatlarda eğitim seviyesi yüksek olan yolculara daha çok rastlanırken, bazı hatlarda iş amaçlı uçan yolcu profili bazı hatlarda ise turistik, tatil amaçlı uçan yolcu profili ile daha fazla karşılaşılabilir. Yolcu profili yapısı ise kabin görevlilerine karşı gösterilen davranışlar ve uçuş kurallarına uyma konularında belirleyici olmakta, kabin görevlilerinin işlerini zaman baskısı hissetmeden zamanında yapabilmelerinde etkili olmaktadır. Bu durumu K1 şu şekilde ifade etmektedir.

K1: Genelde bu durumları Türk insanları ile çok yaşıyoruz onlarda bu konularla alakalı havacılıkla alakalı birazcık daha bilinçsiz oldukları için. Uçağın rötör yapması bizim elimizdeymiş gibi bize karşı alınan tavırlar, açıklıyoruz ama ister istemez onların gerginlikleri oluyor, sadece bu konu hakkında havacılık hakkında yeterli kadar bilgileri sahip olmadığı için bu denli bizi zorladıklarını düşünüyorum.

Yolcuları mobbing içeren davranışlara yöneltebilen bir diğer neden ise yolcuların havaalanına gelişlerinden, uçağa varışlarına kadar yaşadıkları aksaklıklardır. Bazı yolcular kabin görevlilerini havayolu işletmesinin birer temsilcisi olarak görmekte, uçağa erişinceye kadar yaşadıkları sorunlara ilişkin tepkilerini onlara yansıtabilmektedirler. Katılımcı K4 ve K14 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K4: Öfke yaşamıyorum. Ama şöyle kırılabilirsiniz. Sizin gösterdiğiniz özeni karşınızdaki insanlardan bazen göremiyorsunuz. Bazen kaba davranışlar sergilenebiliyor. Veya farklı şeylere kızarak uçak gecikmeye giriyor, gate çok kalabalık oluyor polis kontrolünde gecikiyorlar. Uçakta farklı anlamlar verebiliyorlar yani bazen sinirli ve tepkili gelebiliyorlar.

Bunu da bizden çıkarıyorlar. Ama biz yine de onlara gerektiği gibi davranıp. Sakinliğimizi korumaya çalışıyoruz. Çok üzülürsem de dikkatimi farklı bir şeye verip hemen toparlanıyorum zaten.

K14: ...havaalanına gelene kadar, o uçağa gelene kadar çok şey yaşamış belli. Onu çözmek lazım. Biz bunu eğitimlerde de veriyoruz zaten. Tetikleyiciler var bir şeyler var. Geliyor güvenlikten başlıyor, check in sırasında devam ediyor ekstra bagaj ücreti ile devam ediyor. İkinci güvenlik noktasından geçiyor. Çocukları ağlıyor ediyor. Bakıyor gate değişmiş, gate gidiyor buluyor 3 saat gecikme yazıyor mesela. Orda restorana gidiyor çoluk çocuğu ağlıyor, normalde dışarda vereceği hesabın beş altı katı hesap ediyor. Bide su alıyor yanına gelirken suyu elinden alıyorlar. Sonra ben adama hoş geldiniz diyorum. Ondan sonrada bunlar çıkıyor. Benle problemi yok yolcunun aslında. Ama tabi ki çok aşırıya kaçarsa bu sefer resmi kurallar devreye giriyor. Yerde isek polis güvenlik vs. havadaysak da artık bizim kendi önlemlerimiz olduğu için onları uygulamaya alıyoruz.

Alkolün etkisinde ne yaptığını bilmeyecek kadar kendini bilmeyen yolcuların davranışları kabin görevlisine yönelik yapılan mobbing içerikli davranışların önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu yolcuların davranışları diğer yolcuları da olumsuz etkileyebileceğinden izlenmeli ve kontrol altında tutulmalıdır. Bu durumu K1 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K1: İçkili yolcu ne yaptığını bilmeyen gerçekten normal hayatındakinden farklı içki tesiriyle alakalı istenmedik davranışlar sergileyebiliyor. Hem bizi hem yolcuları rahatsız edecek tavırlarda bulunabiliyor. Bu bizim başlı başına herkese birbirimize söylüyoruz bakıyoruz gözlemliyoruz, olmadı amire danışıyoruz olmadı kaptanımız görür uçağa almayabiliriz. Ya da kural dışı yolcu formu doldurduğumuz falan da oluyor. Kabul etmeyebiliriz.

3.3.3.2. Yolcu emniyet bilinci

Emniyet kurallarına ilişkin gereken hassasiyeti ve bilinci göstermeyen yolcular kabin emniyeti için risk oluşturan davranışlar gösterebilmektedir. Bu durumu K4 aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

K4: Yolcular bazen çok vurdum duymaz olabiliyor. O da yine profile ve uçuğunuz güzergâha bağlı. Sizin emniyet kurallarını yerine getirmenizdeki özeniniz bazen yolcular tarafından hiç anlaşılmıyor. Ya da bir kemer bağlamakta ya ne olacak bu mu beni koruyacak. İnanın iniş kalkışta çocuğunu hiç emniyetsiz vaziyette çocuğunu koridora bırakan yolcular gördüm ben sırf ağlıyorlar diye. Ama hani hep söylüyorum çocuğunuzun iki dakika ağlaması mı önemli Allah korusun iniş kalkışta bir tehlike yaşaması mı önemli emniyetsiz bir durum mu yaşaması önemli. Bazen bizim gösterdiğimiz özeni ve emeği çoğu yolcumuz göstermiyor. Bu da bizi sadece zorluyor.

Bazı güzergâhlardaki yolcular ise sık seyahat etmelerinden kaynaklı olarak kabin görevlilerinin uyarılarını dikkate almayarak kendi önceliklerine göre kurallara uymayı tercih edebilmektedir. Bu durumu K14 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K14: İç hatta yaptığımız bir genelde doğu seferleri bordingte çok yoruyor. Havada daha az. Bir defa komple yerine oturtuktan kuralları uygulattıktan sonra havada işiniz çok daha kolay. Diğer tarafa bodrum örneğinde aynı şeyleri yaşama ihtimalimiz de çok fazla. Yani oluyor bu sefer de fazla bilinçlenmeden oluyor. Bu seferde telefon kapatmayla ilgili daha vakti var kapatırım cevabını alabiliyorsunuz. Ama benim vaktim var onu anlatamıyorsunuz. Herkes kişisel olarak kendini düşünüyor konuda bilinçli olduğu için. Tamam, o anda etkilemediğini bende biliyorum ama benim de yapmam gereken işler var o işleri komple bitirip, ondan sonra içerde vermem gereken bir okey var, benim oturup bağlanmam var. Dolayısıyla onu insanlara pek fazla anlatamıyoruz. Her destinasyonda çok farklı yolcu profili olmasında rağmen hepsinde problem var ama hepsinin problemi farklı. Yani yansıma şekli farklı.

Kabinde bazı yolcular tüm yapılan uyarılara rağmen yasaklanmış olmasına karşın uçaklardaki tuvaletlerde sigara içmek gibi emniyeti tehlikeye sokabilecek bilinçsiz davranışlar gösterilebilmektedir. Kabinde sigara içilmesi yangın çıkarma riskini barındırması nedeniyle emniyet için ciddi derece risk oluşturan ve anonslarda sıkça uyarılara konu olan bir durumdur. Buna rağmen sigara içen yolcular ile karşılaşılabilir. Katılımcı K10 bu durumu “Neden biz sigara içilmesine tepki gösteriyoruz, çünkü o sigaranın izmaritini nereye atıldığını biz bilmiyoruz. Çöp kutusuna attığında çöp kutusunda yangın çıktığında evet bizim için çok büyük bir sıkıntı olacağı için. Yani en büyük emniyetsiz davranış bu olabilir belki.” şeklinde ifade etmektedir.

Yolcular tarafından gerçekleştirilen emniyetsiz davranışların güzergâha ve yolcu profiline bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Bunun yanında yolcuların önceliklerinin farklı olması, emniyeti önemsemeyen davranışlara yönelmelerinde etkili olabilmektedir. Katılımcı K14 bu durumu şu ifadelerle desteklemektedir.

K14: Şimdi biz tekerlekli sandalye ile gelmiş olan yolcuyu uluslararası kurallar gereği pencere kenarında oturtmak zorundayız. Siz yolcunun yakınısınız diyorsunuz ki ‘koridorda otursun oraya kadar geçmesin’. Ben size bunu açıklayamam acil bir durum olursa oradan koridora kendini atarsa arkadaki kişilerin ölümüne yol açabilir. Herhangi bir acil tahliye de. İnsanlar geçemez. Ben bunu söylersem siz bana diyeceksiniz ki ‘benim yolcum mu ölsün pencere kenarında’ ...öncelikler farklı.

Yolcunun emniyet bilincini etkileyen bir diğer unsur ise kültürel farklılıklardır. Hava taşımacılığında çok farklı kültürden ve ırktan insanla karşılaşmak mümkündür.

Ülkelerin eğitim ve gelişmişlik düzeyleri toplumun seyahat alışkanlıklarını da etkilemektedir. Gelişmiş ülkelere yapılan seyahatlerde yolcuların emniyet bilinci daha yüksek olmaktadır. Bu durumu katılımcı K5 ve K1 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K5: Emniyetli davranışın artırılabilmesi için öncelikle ülke çapında eğitimin bir elden geçirilmesi gerekir. Yolcuların davranışları bu noktada çok fazla etkili. Çünkü Türkiye’de insanlar kulaktan dolma bilgilerle çok fazla konuşup yorum yaptıkları için uçak içerisine geldiklerinde de kulaktan dolma bilgilerle çok fazla kendi kendilerini sınırlendirip çok farklı noktalara gidebiliyorlar. Yabancı ve Türk yolcular arasında bu konuda çok fazla fark var.

3.3.3.3. Yolcu fiziksel şiddeti

Yolculardan bazıları uçuş sürecinde görevlilere veya yolcuya yönelik fiziksel şiddet içeren davranışlar gösterebilmektedir. Bu yolcular çoğu zaman alkol tesirinde ya da stres yüklü olarak uçağa gelen iletişim kurulması güç olan yolculardır. Bu tür yolcu davranışları kabin görevlilerine ciddi zararlar verebilmekte uçuş emniyetini önemli derecede riske atabilmektedir. Katılımcı K6 ve K12 bu durumu aşağıdaki ifadeler ile vurgulamaktadır.

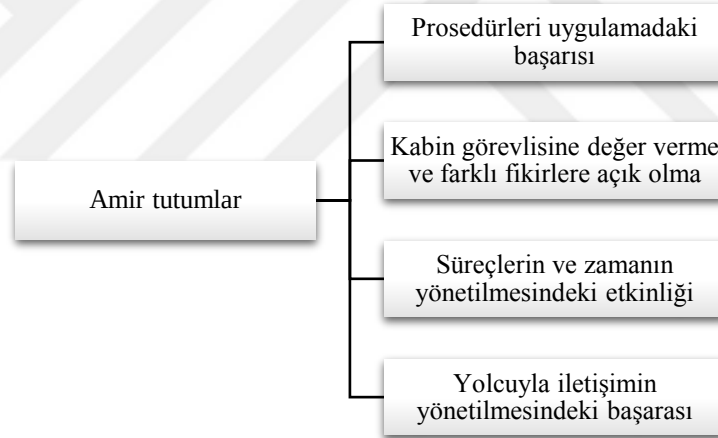
K6: Uygun saygı nezaket göstermeyen yolcuyla ben XXXX yılında karşılaştım bir yolcu bana yumruk attı. O anda ben kendimi kaybettim. Hayatımda ilk ve sondur herhalde ben beyefendinin bileğinden onun bana dokunmaması benim de ona dokunmamam lazım. Yani yolcuya dokunmak yasak. Ancak hastalık vs. ya da çocuğu olur vs. o şekilde. Hani uyurken birine dokunmak kuralımızda yok. Şirket olarak yok. O arada da kapıyı açıyordum zaten. Debording olacaktı. İki tane iki tane içki satışı yapmıştım. Ama iki küçük mini viskiyle insan kendini kaybetmez. Yani önden gelen muhakkak bir şeyler vardı. Çünkü gerçekten göz bebekleri gözünün beyazı beyefendinin gözüküyordu. Polis geldi teslim oldu ama. Ben bir hafta 4-5 gün uçamadım. ...Beyefendinin bana dokunmasını kabul edemedim. Prosedür uygun olarak beyefendi indikten sonra sadece operation görevlisi ve ben kaldım. Uçakta yalnız kaldım. Ekibimi yolladım. Ben biraz oturacam çünkü yürüyemedim. Vücudum titriyordu. Herkes ininceye kadar ben amirdim. Herkes indikten sonra ben oturup uçağın ön koltuğunda işte 40 yaşından sonra ben yumruk mu yiyecektim diye bağıra bağıra ağladım. Ertesi gün şirketime bir hafta uçamayacağımı ilettim. Yediremedim kendime yaptığım bir şey yoktu. ...Sadece bana ikinci kere vurmasın diye bileğinden tutum. Onu şirkete de söyledim. Çünkü ikinci kere bir yumruk bir şey yiyecektim. Benimde bir şekilde kendimi korumam gerekiyordu. Olayda o şekilde kapandı.

K12: ...operasyon görevlisi geldi dedi ki, 3 tane yolcu dedi eksik. Tamam dedim ...derken yolcular geldi nara atarak girdiler içeriye. Gerçekten nara atarak girdiler içeriye. Tabi biz ılımlı yaklaşıyoruz. Beyefendi anlıyorum falan sinirlenmişsiniz, ama yapmamanız gerekiyor.

Ben dedim ben şimdi size birer kahve getiririm. Kendinize gelirsiniz falan bilmem ne. Neyse bir iki dakikalık bir diyalog sonra bunlar benim üstüme saldırdı. Operasyon görevlisi arkamdaydı zaten. Dedim ki ben sizi uyardım sakinleştirmeye çalıştım benim nazarımda uçuş emniyetine tehlike arz ediyorsunuz. Operasyon görevlisine dedim çağırın dedim polisi dedim beyefendileri indirin. Gittim durumu kaptana ilettim. O zamanlar bording esnasında kapıyı kilitli tutmuyorduk. Dedim ki 3 numaraya ve yanımdaki arkadaşımın bayan onu içeri soktum kaptan dedim içerde kalsın kapıyı da dedim kilitliyorum ben aramazsam açmayın kapıyı. Çünkü dedim büyük ihtimalle bunlar inerken saldıracaklar bana neyse polis geldi ve biz bu yolcuları zorda olsa polis indirdi neticede...

3.3.4. Amir Tutumları

Araştırmada yapılan veri analizleri sonrasında amir tutumları tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya dört kategori üzerinden ulaşılmıştır (Bkz. Şekil 3.10). Bu temayı oluşturan tüm kategoriler doğrudan aktarmalarla desteklenerek aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3.10 Amir tutumları teması ve kategorileri

3.3.4.1. Prosedürleri uygulamadaki başarısı

Kabin amirleri kabin emniyetinin sağlanmasından sorumlu olan, ekip içerisindeki iş bölümünü gerçekleştiren ve yapılacak olan bu işlerin yönetilmesinden sorumlu olan, diğer ekip üyelerini yönlendiren kişidir. Kabinde yolcu ya da kabin ekibinden kaynaklanabilecek emniyet kurallarının uygulanmasına ilişkin sorunların çözümünde kabin amirlerinin tutumları belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla kabin amirleri ekip üyelerinin prosedürleri yerine getirme yani kabin içi süreçler üzerinde doğrudan doğruya etkilidir. Amirlerin prosedürlerin uygulanmasına yönelik tutumları, yolcuların kurallara

uymasını teşvik edici, ekip üyesinin prosedürleri uygulamasını sağlayıcı yönde olmalıdır. Katılımcı K2 ve K5 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K2: ...mesela uçakta sigara içilmesi yasak ve tuvalete yolcu sigara içti. Bunu benim tuvaletimde içti ve ben yakalıyorsam uyarıyorum. Bir daha yapmayın uyarıyorum cezası var deyip geçede bilirim. Ama bunun bilgisini mutlaka kabin amirine veriyorum. Kabin amiri de tamam uyardınız gözlem altında tutun uçuş bitene kadar tekrarlamasın diyorsa bazıları da hiçbir şekilde af yok bu tekrarlayabilir tekrarlamayabilir bir kere yapmışsa direk indirin ya da para cezası ya da şikâyetini yazın gibisinden tamamıyla kabin amirinin yetkisinde benim karar alma şeyim yok. Prosedürleri uygulayıp kabin amirine bilgisini veriyoruz. Prosedür dışına çıkmıyoruz.

K5: ...kabin amirinin de yaklaşımı burada önemli. Çünkü o kişi prosedürleri biliyor. Çünkü iş yapması gereken işte emniyet kuralları uyması gereken emniyet kuralları bu kişi ile olan çatışması o anda bu kuralları yıkabilmesine bir sebep değil. Mazeret değil. ...Kabinde ekip üyesini uyarırken aynı zamanda ekipten de uzaklaştırmamak gerekiyor. Hem ekibin içerisinde tutup hem de emniyetli davranmasını sağlamak için ona uygun bir dille tepkimizi gösterip ya da uyarımızı yapıyoruz. Sonuçta emniyete aykırı bir durum varsa zaten haksız olduğunu bildiği için genelde çok aşırı bir tepki olmuyor karşıdan.

Kabin içindeki yapılacak işler ve bu işlere ilişkin aşamalar prosedürlerle belirlenmiş durumdadır. Belirlenmiş olan bu prosedürlerin uygulanma süreci amirlerin tutumlarına göre farklılaşabilmektedir. Kimi amir prosedürün kendisine sorularak yerine getirilmesini isterken, kimi amir prosedürün sorulmadan uygulanmasını ve sonrasında sadece yerine getirildiğine yönelik bilgi verilmesini yeterli görebilmektedir. Bu yaklaşım özellikle acil durumlarda kabin görevlilerinin anında müdahale etme yetisini kazanmalarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu durumu katılımcı K14 aşağıdaki gibi ifade etmektedir.

K14: Acil çıkışta oturma şartları var. Yaşı tutacak, fiziki olarak o kapıyı açabilecek yeterlilikte olacak. Gelip de bana söylemenize gerek yok, uygunsuz biri var değiştireyim diye sormanıza gerek yok biliyorsunuz, değiştir. Değiştirdikten sonra ben değiştirdim bilginiz olsun de. Kullanın inisiyatifinizi kullanın ki yarın bir gün bir şey olduğunda çok daha rahat hareket edebilelim. Çünkü kullanılmayınca köreliyor, tembelleşiyor insan.”

3.3.4.2. Kabin görevlisine değer verme ve farklı fikirlere açık olma

Kabin amirlerinin ekibindeki görevlilerle doğru iletişim kurabilmesi, kabindeki süreçlerin etkinliğinde önemli bir rol üstlenmekte, yapılabilecek hataların önlenmesinde etkili olabilmektedir. Amirlerin kabin görevlisini içinde bulunduğu ruh halini anlayarak

bu doğrultuda onunla iletişime geçmesi, doğru hareket tarzını yakalamasını da kolaylaştırmaktadır. Katılımcı K12 bu durumu aşağıdaki şekilde vurgulamaktadır.

K12: Beş gün üst üste uçuyordur veya bu altıncı günüdür. Dolayısıyla iletişim yeteneği zayıflayabilir. Yorgundur. Uykusuzdur. Bunları göz önünde bulundurmak zorundasınız. Orda her bir kabin memurunun ruh halinin farklı olabileceği gerçeğini bir kere göz önünde bulundurmak gerekiyor. Buna göre insanları dinlemek gerekiyor anlamak gerekiyor ve buna göre hareket etmek gerekiyor.

Amirlerin hataları dile getirme şekli yapıcı yönde, ekip üyelerini kazanmaya ve kurallara uymayı teşvik edici bir üslupta olmalıdır. Yerinde ve doğru bir üslupta yapılan ikaz ve uyarılar olumsuz davranışların önlenmesi açısından önemlidir. Ekip üyesinin içinde bulunduğu ruh hali ve koşullar düşünülerek ikazların doğru yer ve zamanda yapılması gerekmektedir. Amirin olumsuz tutumları nedeniyle oluşabilecek iletişim hataları kabin görevlilerinin daha fazla hataya sürükleyebilmektedir. Katılımcı K7 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K7: ...çok kırıcı olmadan, çünkü insanların hatalarını uçuşta söylerseniz onu daha çok hataya itiyorsunuz. Tedirgin olduklarında hata yapma olasılıkları arttığı için biz zaten kural gereği bunları uçuş sonrasına saklarız. ...ama o anda ikaz etmem gereken bir şey olursa hani bağırmadan gayet mesafeli ses tonu ve vücut dili, hepsini kullanarak ikaz ederim.

Kabin amirinin ekip üyelerine iş ve iş süreçlerine ilişkin fikirlerini paylaşabilecekleri bir ortam yaratması, ekip içi uyumu sağlama ve ekip ruhu yaratmaya yönelik olarak kabin görevlilerinin fikirlerini sorması ekip içi emniyet davranışını teşvik edici olmaktadır. Katılımcılardan K12 bu durumu “...çünkü o ekibin bir parçası olduğunu hissettiği zaman daha sorumluluk hissi artacaktır. Dolayısıyla daha dikkatli yapar işini. Ama kendini o ekibin parçası hissetmesi çok önemli. İşte burada amire çok iş düşüyor aslında.” şeklindeki ifadesi desteklemektedir.

Kabin içerisinde emniyet iletişiminin sağlanmasında amirlere önemli iş düşmektedir. Amirlerin kabin görevlilerinden gelecek fikirlere açık olması bu iletişimi teşvik ederken aynı zamanda kendisinin göremediği risklerden haberdar olması açısından oldukça önemlidir. Amir bu sayede beklenmedik durumlara ilişkin çözüm üretebilme imkânı bulmaktadır. Katılımcı K8 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K8: Elbette ki herkes görüş açısı bakış açısına durumlar neticesinde yer vermek gerekir. Açık olmak gerekir. Çünkü sizin göremeyeceğiniz bir şeyi başkası görebilir. Sizin hissetmediğinizi o hissedebilir. Karşısında ne doğurabileceğini siz görmüyor olsanız bile

o görüyor olabilir. Neticede biz bir ekibiz uçuş ekibiyle kokpit ekibiyle birlikte altı kişiyiz biz. O altı kişiden gelebilecek kabin içerisinde 4 kişiyiz dört kişiden gelebilecek her türlü fikre açık olmamız gerekiyor. Oluşabilecek tüm olumsuzlukları belki oradan gelebilecek fikirle kapatabiliriz. Bu bizim için çok kritik bir şey olabilir. Göz ardı etmemek gerekir.

3.3.4.3. Süreçlerin ve zamanın yönetilmesindeki etkinliği

Uçuş operasyonların aksaklık yaşanmadan emniyetli bir biçimde gerçekleştirilmesi ancak zamanın etkili ve doğru kullanılması ile mümkün olmaktadır. Kabin amirleri kabindeki işlerin paylaşımı ve iş süreçlerini planlarken ekibin zamanı en iyi biçimde kullanmasını sağlayacak bir yönetim tarzı benimsemelidir. Amirlerin ekibin üzerindeki zaman baskısını en aza indirecek bir zaman yönetimi benimsemesi ekibin emniyet performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu durumu katılımcı K8 ve K2 aşağıdaki şekilde vurgulamaktadır.

K8: Zaman ayarlamasını yapar. Kalktıktan sonra servisin ve yolcunun istekleri doğrultusunda zamanı ve uçuşun süresi tabi ki burda çok önemli baz alınan bu süre içerisinde tüm istekleri yerine getirerekten görevi tamamlamaya çalışırız elbette ki çok yoğun geçen uçuşlarda zaman baskısını daha fazla hissedebiliyoruz. Ona göre de çalışma şartlarımızı çalışma hızımızı prosedürlerimizi ona göre ayarlayıp zamanı en iyi şekilde değerlendirmeye çalışıyoruz.

K2: Hani bir şekilde el birliğiyle dört kişi olduğumuz için kabin içerisinde benim yetişemediğim yerlerde benim sorumluluğumu bilen arkadaşım var o yetiştiriyor. Paylaşım olduğu için ben bir sıkıntı yaşamadım. Tabi ki teklif sunuyorum amire. Yetişmeyecek bunu da ben yapayım. O da tabi ki diyor. Bu şekilde oluyor.

Kabin amirleri havayolu işletmesi tarafından kendisine verilen talimatlar ve prosedürler dahilinde kabindeki işleri yürütmekten sorumludur. Ancak kabin amirleri bazı durumlarda insiyatif kullanarak iş süreçlerini yönetirken emniyeti artırmaya yönelik olarak bazı kararlar alabilmektedir. Bu kararlar operasyonun etkinliğini artıran ve emniyetin geliştirilmesine olumlu katkı sağlayacak türden kararlardır. Katılımcı K3 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K3: Türbülanslı bir uçuşa hava şartları dolayısıyla bazen yaşanan sarsıntıya göre aldığımız kararlar var. Servise devam edebilirsiniz diyor mesela kaptanlarımız ama uçağın içinde hissedilen sarsıntı biraz daha yoğun olduğu için mesela kabin amiri olarak diyorum ki servis yapalım ama sıcak içecek servisi yapmayalım. Çünkü bu durum emniyetsiz bir durum. Yaşanılan sarsıntıya dayalı o sıcak içecekler yolcularımızın üzerine

dökülebilir. Yaralanmalarına sebebiyet verebilir şeklinde aldığımız kararlar. Kabin amiri düzeyinde bu tabi ki.

3.3.4.4. Yolcuyla iletişimin yönetilmesindeki başarısı

Kabin içerisinde yapılan tüm uyarılara rağmen kurallara uymayan, davranışları ile emniyeti tehdit eden, kabin görevlilerini ve yolcuları huzursuz eden yolcularla karşılaşılabilir. Kabin amirleri bu yolcuların sakinleştirilmesinde hangi yolun izleneceğini, aldığı eğitimler ve tecrübeleriyle öngörebilmeli ve etkili iletişim kurabilmelidir. Amirin bu konudaki başarısı yolcunun kurallara uymasını sağlayacak sonuçların alınmasını sağlamaktadır. Bu durumu katılımcı K7 aşağıdaki ifadeleriyle açıklamaktadır.

K7: ...yolcularla mümkün olduğunca başa çıkmak zorundayız. İşimiz gereği. ...Aldığımız eğitimler doğrultusunda bir sürü iletişim eğitimi aldık. Onların doğrultusunda çalışıyoruz yolcularımızla. ...Bunlarla ilgili olarak yurt dışından gelen hocalardan da eğitimler aldık Türkiye’den de eğitimler aldık. Bunların doğrultusunda hangi hareketleri gözlemlediğimde hangi hareketleri yapmam lazım bunların eğitimini alıyoruz bizler. Onun doğrultusunda hareket ediyorum daha çok. Bir hareketin arkasından ne gelebileceğini az çok biliyoruz. O hareket gelmeden ben onun önlemini almak durumundayım. Bunu neyle sağlıyorum tabi ki iletişimle sağlıyorum.

Kabin görevlileri ile yolcular arasında yaşanan olumsuzlukların giderilmesinde kabin amirleri önemli rol oynamaktadır. Bazı yolcular uçuş öncesinde yaşadığı sorunlardan kaynaklı olarak uçakta kabin görevlilerinin uyarılarına dikkate almayarak emniyet kurallarını ihlal edebilmektedir. Yolcuyu tüm çabasına rağmen ikna edemeyen ekip üyesi kabin amirinden destek alabilmektedir. Bu durum özellikle mesleğe yeni başlayan kabin görevlilerinin yolculara emniyet kurallarını uygulattırabilmesinde kritik rol oynamaktadır. Katılımcı K5 ve K7 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K5: Yani cinnet geçirecek dereceye çıkarmadığı sürece genelde onları da kendisi başa çıkamadığı noktada kabin amirine yönlendiriyor. Kabin amirine yönlendirdiklerinde de daha üst mercii olduğu için orda yolcuda karşısında görebileceği en üst yetkili kişiyi gördüğü için kaptandan sonraki genelde davranışları ilk arkadaşta verilen davranış kadar şiddetli olmuyor.

K7: Yolcu davranışları bazen yeni başlayan arkadaşlarımızda hemen onları aşağıya çekebiliyor. Onlara telkinlerde bulunuyoruz. Sakin olmasını kendisi baş edemiyorsa, biz müdahale ediyoruz. Kabin amiri olarak. Onun yerine biz görüşüyoruz. Yolcuyla onu sakinleştiriyoruz yeni arkadaşlarımıza destek olmak amaçlı. Çünkü bizde yeniydik bizimde çekindiğimiz şeyler vardı...

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’deki orta ölçekli bir havayolu işletmesinin kabin görevlileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonrasında konuya ilişkin veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin nitel yöntemlerle tümevarımsal analizi sonucunda; “Kabin görevlilerinin iş taleplerine yönelik görüşlerine ilişkin bulgular”, “kabin görevlilerinin iş kaynaklarına yönelik görüşlerine ilişkin bulgular” ve “kabin görevlilerinin emniyetli davranışları üzerinde iş talepleri ve iş kaynaklarının etkisine yönelik görüşlere ilişkin bulgular” olarak adlandırılan üç bölümde yer alan on altı tema başlığında yer verilen bulgular doğrudan alıntılarla okuyucuya sunulmuştur. Bu bulgular ve aralarındaki ilişkiler değerlendirilerek araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

Kabin görevlilerinin algıladıkları iş taleplerinin araştırıldığı birinci araştırma sorusuna cevap olarak kabin görevlilerinden elde edilen verilerin analizi sonrasında “Sorumluluklar”, “Yolcu talepleri” ve “Bireysel unsurlara” ilişkin taleplerin kabin görevliliği mesleğinde ön planda yer aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden belirlenen bu iş talepleri içerisinde, olumsuzluklarla baş etme, uçuş emniyetini yanı sıra yolcu memnuniyetini sağlama kilit sorumluluklarda ön plana çıkarken, mental ve duygusal gereklilikler bireysel unsurlara ilişkin gerekliliklerde, yolcu taleplerine ilişkin olarak ise yolcuyla iletişim ve kural dışı yolcularla baş etme öne çıkan iş talepleri olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu olan kabin görevlilerinin algıladıkları iş kaynaklarının neler olduğuna yönelik çalışma sonrasında ise “Yönetimsel kaynaklar”, “Sosyal kaynaklar” ve “İmkânlarla ilişkin kaynaklar” olmak üzere üç temaya ulaşılmıştır. Çalışanların bu kaynaklardan yönetimsel kaynakları sorumluluklara ilişkin iş gerekliliklerini yerine getirirken önemli oranda ihtiyaç duyduğu, sosyal kaynaklardan ekip içi desteğin kabin görevliliği mesleğindeki iş gerekliliklerini karşılamada ve tüm süreçlerde genel olarak ihtiyaç duyulan kritik öneme sahip bir iş kaynağı olduğu, imkânlar temasında altında verilmiş olan iş kaynaklarına ise kabin görevlilerinin daha çok bireysel unsurlara ilişkin iş taleplerinin karşılanmasında ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda, iş taleplerindeki artış çalışanlardaki tükenmişlik düzeyini artırıcı, çalışanların işe olan bağlılıklarında ise azaltıcı bir etki yarattığı, iş kaynaklarındaki artışın ise işe bağlılığı artırıcı, tükenmişliği ise azaltıcı etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışanlardaki tükenmişlik düzeyinin emniyet çıktılarını negatif

olarak etkilediği, işe bağlılığın ise pozitif yönlü olarak emniyetli çalışmayı teşvik ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Nahrgang, Morgeson ve Hofmann, 2010, s.1). Kabin görevlileri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda elde edilen veriler önceki çalışmaları destekler niteliktedir. Kabin görevlileri tarafından iş talepleri olarak algılanan kilit sorumluluklar, yolcu talepleri ve bireysel unsurlar olarak isimlendirilen temalardaki faktörlerin artışı, kabin görevlilerinin iş kaynakları olarak temalandırılan yönetimsel kaynaklar, sosyal kaynaklar ve imkânlar ile yeterli oranda desteklenmemeleri durumunda emniyetsiz davranışların gözlenebildiği ve iş süreçlerinin olumsuz etkilenebildiği belirlenmiştir.

Kabin görevliliği mesleği hata kabul etmeyen, en küçük bir hatanın çok ağır sonuçlar yaratabildiği bir meslektir. Bu durum çalışanların emniyetli davranışlarının önemini daha da artırmaktadır. İş talepleri ve iş kaynaklarının emniyetli davranışlar üzerine olan etkilerinin sorgulandığı üçüncü araştırma sorusunun yanıtı olarak kabin görevlilerinin emniyetli davranışlarını olumlu veya olumsuz etkileyebilen aşağıdaki unsurlar tespit edilmiştir.

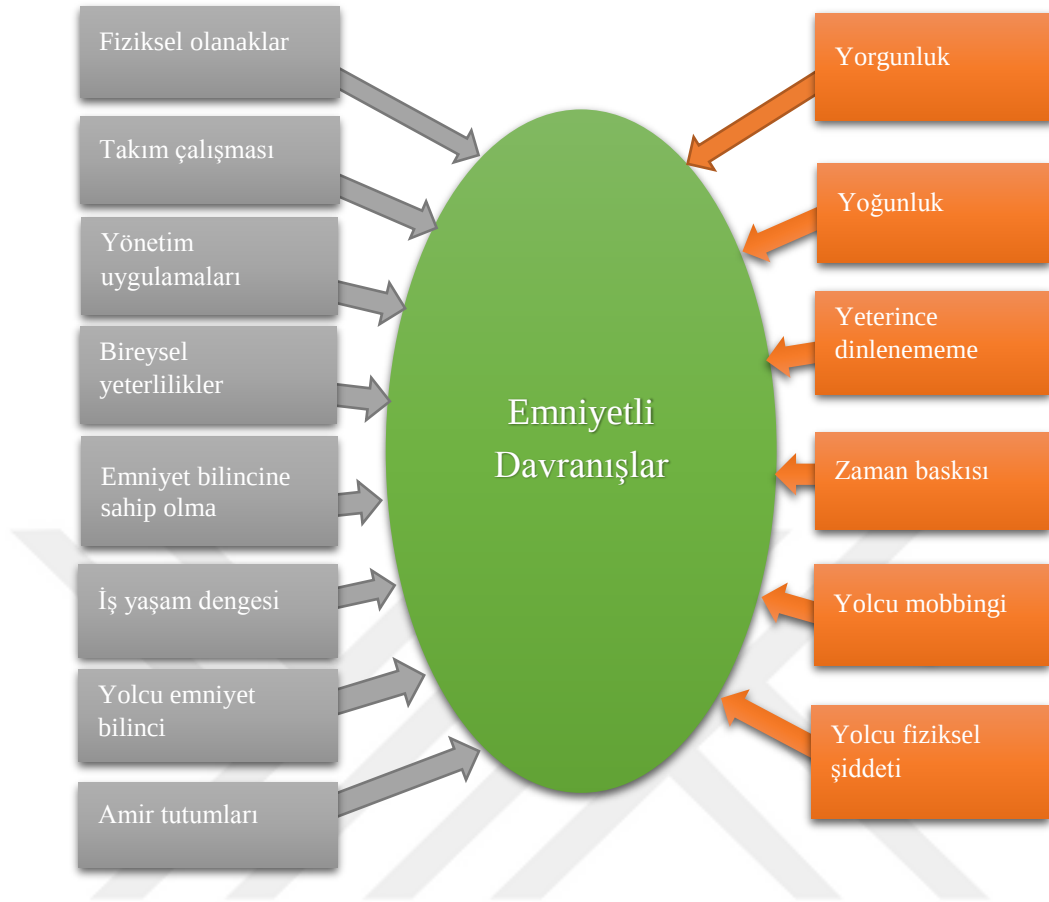
Çalışma koşulları: Yorgunluk, yoğunluk, yeterince dinlenememe, zaman baskısı, takım çalışması, yönetimsel uygulamalar, fiziksel olanaklar.

Kabin ekibi üyelerine ilişkin unsurlar: Bireysel yeterlilikler, emniyet bilincine sahip olma, iş yaşam dengesi.

Yolcu davranışları: Yolcu mobbingi, yolcu emniyet bilinci, yolcu fiziksel şiddeti.

Amir tutumları: Prosedürleri uygulanmasındaki başarısı, ekip içi uyumu sağlamadaki becerisi, süreçlerin ve zamanın yönetilmesindeki etkinliği, yolcuyla iletişimlerin yönetilmesindeki başarısı.

Bu unsurların bazıları iş taleplerini artırıcı yönleri emniyetli davranışı olumsuz etkilerken iş kaynağını artıcı yönleri ise olumlu etkilemektedir. Bazı unsurlar ise doğrudan doğruya davranışların emniyet boyutunu olumsuz etkilemektedir. İş talep ve kaynak dengesinin olmadığı, iş taleplerinin fazla iş kaynağının yetersiz olduğu ortamlarda bu unsurlar oluşmakta ve çalışanların emniyetli davranışlardan uzaklaşmasına sebebiyet vermektedir (Bkz. Şekil 4.1).



Şekil 4.1 Emniyetli davranışı olumlu ya da olumsuz etkileyebilen unsurlar

Şekil 4.1 de gösterilen sol tarafta yer alan unsurlar iş talepleri ve kaynakları üzerinde yarattığı artırıcı özelliğine bağlı olarak emniyetli davranışları olumlu ya da olumsuz etkileyebilirken, sağ tarafta yer alan unsurlar ise doğrudan doğruya emniyetli davranışları olumsuz etkileyen özelliktedir.

Sonuç olarak kabin görevlilerinin emniyet performansları, çalıştığı havayolu işletmesinin ve üyesi olduğu kabin ekibinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Kabin çalışanlarının algıladıkları iş taleplerinin kilit sorumluluklar, yolcu davranışları ve bireysel unsurlardan, iş kaynaklarının ise yönetsel kaynaklar, sosyal kaynaklar ve imkânlardan oluştuğu tespit edilen bu çalışmada, ortaya çıkan bu talep ve kaynaklar arasındaki dengenin sağlanmasının çalışanların emniyet performansını artırdığı, sağlanmadığı durumda ise emniyet performanslarını düşürdüğü ve kuralları uygularken çalışanların emniyetli davranışlarında hatalara neden olduğu tespit edilmiştir. İş talepleri ve iş kaynaklarının dengeli dağılmadığı bir ortamın emniyetsiz davranışlara neden

olabilecek birtakım unsurların oluşmasını sağladığı, bu unsurların kabin görevlisinin emniyetli davranışa olan yöneliminde olumlu ya da olumsuz şekilde belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki önerilerin getirilmesi mümkündür:

- Havayolu yönetimince çalışma koşullarının iyileştirilmesi için gerçekleştirilecek uygulamalar emniyetli davranışların artırılmasında katkı sağlayacaktır. Yönetimin çalışanların uçuş programlarındaki uçuş bacak sayısı ve uçuş yoğunluğunu göz önünde tutarak uçuş programlarını düzenlemesi ve dinlenme sürelerinin gözetilmesi gerekmektedir. Ayrıca iki uçuş arasındaki yerde kalış süresinin çalışanın çok fazla zaman baskısına uğramadan atlatabileceği bir standarda kavuşturulması gerekmektedir. Yeterince dinlenmemiş kabin görevlisinin görevini dikkatli ve eksiksiz yapması güçleşmektedir. Bu konunun önemini katılımcı K13 “...sınırım bizimle ilgili düzenlemelerin daha özenli yapılması gerekir. Uçucuların düzenlemeleri çünkü iş alanımız hava olduğu için normal insanlar gibi çalışmıyoruz. Normal insanların ortamında çalışmıyoruz dolayısıyla saat sınırlamalarımız daha fazla olmalı bence. Tabi izinlerimiz ve dinlenme sürelerimizin de...” şeklinde ifade ederken, katılımcı K2 ve K12 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K2: Emniyeti düşünüyorlar ama. Ben bunun için çok şey söylüyorum. Çünkü bizim uçuş sürelerimiz çok. İlk bacak belki çok sıkı bir güvenlik kontrolü yapıyoruz. Ama bu ikinci üçüncü bacakta azalıyor. Yorgunluk seviyemiz ve dikkat dağınıklığımız artıyor. Son bacakta ilk bacadaki gibi kontrollerimde dikkat olmadığı için tabi ki emniyet açısından aşağıya düşüyor. Yani İlk bacak full dikkatle baktığım bir uçağa yorgun 12. saatimde aynı şekilde bakmıyorum açıkçası. Bedensel yorgun ve zihinsel olarak yorgun olduğum için. Bu da emniyeti etkilediğini düşünüyorum.

K12: Ne zaman yoruluyoruz biz. Minimum rest uçuşumuz zaman. Minimum rest ne 8 saat arayla uçuşumuz zaman. Şimdi minimum rest uçuş olayı çok fazla üst üste tekrar etmezse biz çok fazla yorgunluk hissetmeyiz. Dolayısıyla da emniyet ile ilgili uygulamaları görevleri çok fazla eksik yerine getirmiyoruz. Kabin ekibi yani çok fazla eksik yerine getirmez.

- Yolcuların uçuş ve emniyet konularında bilinçli olması çalışanların görevlerini yerine getirmelerinde kolaylık sağlarken, kuralların uyma konusunda bilinç

eksiklikleri ise kabin görevlilerinin daha fazla yorgunluk yaşamalarına neden olmaktadır. Yolcuların bilinçlenmesini sağlayacak yayınların (ör. kamu spotu) ve anonsların geliştirilmesi onların kabin görevlilerine olan olumsuz davranışlarının önüne geçilebilmesinde ve kurallara uymasının teşvik edilmesinin sağlayarak çalışanların işlerini yapmalarını kolaylaştıracaktır. Katılımcı K2'nin aşağıdaki görüşleri bu durumu desteklemektedir.

K2: İnsanların bilinçlendirilmesini çok istiyorum anonsların yeterli olduğunu düşünmüyorum. Telefonlarınızı kapatın masanızı kapatın güneşliğinizi açın diyoruz ama insanlar neden yapıldığını bilmediği için bize örneğin iniş ve kalkışlarda masanızı kapatır mısınız diyorsunuz o masa açık olsa bana ne olacak ya da ben güneşliğimi neden açıyorum. Motoru görmek sorumluluğunu ya da motora herhangi bir şey olduğunda bize bilgisini vermesi hakkında bir bilgisi yok. Ona kalsa güneşliğimi neden açıyorum. Ama bunların hepsi bir güvenlik teşkil ediyor. İnsanlarımız bu konuyu bilmediği için de bizi yanlış anlayabiliyorlar. Bence anonsların daha anlaşılır daha net hani tamam güneşliğini açıyorsun ama neden açıyorsun. Acil çıkışta oturuyorsun ama neden oturuyorsun gibi. Emniyete aldığımız şeyleri güvenlik konularını insanların daha çok bilmesiyle ilgili tetikleyici bir şeyler yapılabilir bence.

- Havayolu işletmesinin kabin görevlisi işe alım süreçlerinde, kişi iş uyumunun sağlanabilmesine olanak sağlayacak işe alım politikalarının oluşturulması son derece önemlidir. Kişi-iş uyumunun önemi hava taşımacılığı gibi sorumluluğun çok fazla olduğu, hataların büyük ve ağır sonuçlar doğurduğu mesleklerde daha da artmaktadır. Konunun önemini katılımcı K8 aşağıdaki ifadeleriyle vurgulamaktadır.

K8: İşimizdeki en önemli beceri bir defa kendinizi iyi tanımanız gerekiyor. Baskıdan etkilenmeme durumunuzun olması gerekiyor. Bu bir beceri bence herkesin yapabileceği bir şey değil. Zaman baskısı var strese dayalı bir baskı var yolcunun vermiş olduğu bir baskı var işin zaten genel olarak tamamında zaten bir baskı var dolayısıyla bu baskılar karşısında kendinle başa çıkabilmek bir yetenek. Herkesin yapabileceği bir şey değil dışardan belki çok kolaymış gibi gözüküyor olabilir yaptığımız meslek. Hiçte kolay bir iş değil..

- Alınan eğitimler kabin görevlilerinin kabindeki zorlukların üstesinden gelmelerinde önemli katkılar sağlamaktadır. Eğitimlerden elde edilmesi beklenen faydanın artırılması için, yönetim tarafından planlanan emniyet ve kişisel gelişim eğitimlerinin, kabin görevlilerinin dinlenme sürelerini işgal etmeyecek şekilde programlanması oldukça önemlidir. Bu durum çalışanın iş yaşam dengesini

sağlanmasında da destekleyici olacaktır. Emniyetli davranışın artırılmasında eğitimin önemini katılımcı K3 şu şekilde ifade etmektedir; “Emniyetli davranış tabiki öncelikle eğitim diye düşünüyorum. Bilincin artırılması ve proaktif yaklaşıma teşvik kurum olarak da teşvik çok çok önemli. Bu olduğu müddetçe de kişilerin bakış açısı ve olaylara karşı yaklaşımı çok daha olumlu olacağını düşünüyorum.”

- Havayolu yönetimlerince kabin görevlilerinin emniyetli davranışları sağlamaya yönelik disiplin uygulamalarının emniyetli davranışı teşvik edici, yaptırımı olacak bir biçimde yapılandırılması gerekmektedir. Yönetimin disiplin uygulamalarının yanı sıra emniyete katkı sunan davranışları ödüllendiren bir ödül sisteminin olması emniyetli davranışları teşvik edici olacaktır. Bu duruma ilişkin katılımcı K13 “Kanunların değişmesi lazım. Bu çok genel yani ülkede bir kere biraz siyasete girecek gibi geliyor ama birtakım konuların değişmesi lazım. Kanunların değişmesi lazım. Yaptırımının olması lazım ya da var olan kanunların kullanılması lazım yani öyle söyleyeyim”, ve K9 “Gerekli eğitimler veriliyor sık sık bunların haliyle bazı arkadaşlarımız tarafından çok fazla üstüne düşülüyor. Yani bunun yaptırımını artırmak gerekir.” şeklindeki görüşleriyle emniyetli davranışların artırılmasında disiplin uygulamalarının ve yaptırımın artırılması gerekliliğini vurgularken, K14 emniyetli davranışların ödüllendirilerek teşvik edilebileceğini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

K14: Yani emniyet konusundaki ben tavsiye olarak vermiştim daha önce, yazmıştım yani bunu yöneticilerimize yazmıştım, emniyetinde promosyonu biraz daha geliştirilebilir. Bu bütün dünyada da geliştirilebilir. Yani illaki çok önemli bir emniyet olayı olacak ve sen bunu göreceksin bunu ödül anlamında bahsetmiyorum. Bunu biraz daha limiti küçültebiliriz aslında. Daha ufak şeylere daha ufak promosyonlarla en azından bir teşekkürle mesela genel bir teşekkürle insanları biraz daha motive etme şansımız olabilir. Şirket çok önem gösteriyor bu konuya emniyete ama bunu biraz daha fazla yeni başlayan arkadaşlara özellikle hissettirebilir.

- Şirketin çalışanlardan emniyet konusunda geri bildirim alabileceği kanalları geliştirerek geri bildirim konusunda çalışanları teşvik etmesi gerekmektedir. Bu sayede kabindeki sorunlu iş süreçlerinin düzeltilmesi ve emniyeti etkileyebilecek aksaklıkların giderilmesi sağlanacaktır. Bu durumu katılımcı K1 şu ifadelerle vurgulamaktadır.

K1: Şirketimiz yeniliklere açık bir şirket. Böyle böyle olsa daha iyi olabilirdi diye ben şirketime yazabiliyorum. Şirketim bunu değerlendirmeye alıyor. ...Emniyet için konuştuğumuz onu söylüyorum bu çok şeylerde bu şekilde işte biz fikrimizi söyleyip bizim fikrimizi alıyorlar. Çünkü işin içinde biz olduğumuz için nerde neyin yapılması nerde neyin eksik olduğunu görebiliyoruz.

- Amirler havayolu taşımacılığında kabindeki emniyeti sağlanmasında sorumlu olan ve kabindeki sorunların çözümünde önemli rol almaktadırlar. Amirlerin kabin görevlilerinin etkinliğini artıracak şekilde belirli konularda eğitimlerle desteklenmesi, kabin yönetiminde başarılı kabin amirlerinin sayısını artıracaktır. Bununla birlikte kabin amirlerinin emniyet bilinci kabin görevlilerinin emniyetli davranışa yönelimini de etkileyecektir. Katılımcı K6 şu ifadelerle kabin amiri tutumlarının emniyetli davranışlara ilişkin önemini vurgulamaktadır “Arkadaşım dedim daha eğil aynı şekilde senin gibi eğilecem, görmüyorum ben can yeleğini. Senin gördüğüne de inanmıyorum. Olabiliyor yüzde 30 pay maalesef oluyor. O da işte kabin amirlerine düşüyor. Amir nasıl çalışırsa...”

KAYNAKÇA

- Altunay, E., Oral, G., ve Yalçinkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Bakker, A., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004). Using the job demands- resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2006). The job demands-resources model: State of the art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Boonzaier, B., Ficker, B. and Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32(1), 11-34.
- Bronkhorst, B. (2015). Behaving safely under pressure: the effects of job demands, resources, and safety climate on employee physical and psychosocial safety behavior. *Journal Of Safety Research*, 55, 63-72.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Castroa M., Carvalhais J. and Teles J. (2015). Irregular working hours and fatigue of cabin crews. *Work*. 51, 505-511.

- Chang, C.P. and Chiu J.M (2009). Flight attendants' emotional labor and exhaustion in the Taiwanese airline industry. *Journal of Service Science and Management*, 2(04), 305-311.
- Chen, C.F. and Chen, S.C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 41-58.
- Chen, C.F. and Chen, S.C. (2014). Investigating the effects of job demands and job resources on cabin crew safety behaviors. *Tourism Management*, 41, 45-52.
- Chung, Y.S. and Wu, H.L. (2013). Stress, strain, and health outcomes of occupational drivers: An application of the effort reward imbalance model on Taiwanese public transport drivers. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology And Behaviour*, 19, 97-107.
- Cooper, M. D. and Phillips, R. A. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal Of Safety Research*, 35(5), 497-512.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni, nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev. edt: S.B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Cüceloğlu, D. (2008). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları* (17. Baskı). İstanbul: Remzi.
- Danna, K., ve Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Demirel, E. T. (2013). Mesleki stresin iş tatminine etkisi: Örgütsel desteğin aracılık rolü. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 220-241.
- Glesne, C. (2015). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (Çeviri Ed: A. Ersoy ve P. Yalçınoglu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Efeoğlu, İ. E., ve Özgen, H. (2007). İş aile yaşam çatışmasının iş stresi iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.

- Erdoğan, T., Ünsar, A. S., ve Süt, N. (2009). Stresin çalışanlar üzerindeki etkileri: bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 14(2), 447-461.
- Ergün, N. (2008). Kabin Memurlarının Kabin İçi Düşük Hava Kalitesi Nedeniyle Karşı Karşıya Kaldıkları Sağlık Sorunları. *Kayseri VII. Havacılık Sempozyumu*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, s.120.
- Fugas, C. S., Silva, S. A. ve Meliá, J. L. (2012). Another look at safety climate and safety behavior: Deepening the cognitive and social mediator mechanisms. *Accident Analysis & Prevention*, 45, 468-477.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi/Stress management. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Gökgöz, H., ve Altug, N. (2014). Örgütsel stresin öğretim elemanlarının performansı üzerine etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 519.
- Güleryüz, E. ve Aydın, O. (2006). İş kontrolü ve kontrol isteği ile tükenmişlik ve fiziksel sağlık arasındaki ilişkiler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), 59-71.
- Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- Güner, F., Çiçek, H., ve Can, A. (2014). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3), 59-76.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35.
- Hofmann, D.A., Morgeson, F.P. and Gerrass, S.J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170.

- Hajiyousefi, H., Asadi, H., and Jafari, A. (2015). The Analysis of Occupational Stressors among Pilots; Exercise, as a Strategy to Increase Flight Safety. *International Journal of Sport Studies*. Vol., 5 (12), 1263-1274, 2015
- International Civil Aviation Organization, 2013. Safety Management Manual, Doc 9859 AN/474, Third Edition ed., Montréal.
- Kao, L.H., Stewart, M. and Lee, K.H. (2009). Using structural equation modeling to predict cabin safety outcomes among Taiwanese airlines. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 45(2), 357-365.
- Karasek, Robert A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24 (2): 285-308.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Mauno, S., Mäkikangas, A. and Kinnunen, U. (2016). A longitudinal person-centred approach to the job demands-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 914-927.
- Metin, Ü.B. (2010). *The antecedents and consequences of burnout, work engagement and workaholism*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Meijman, T.F. and Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. (2).5-34
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. and Hofmann, D.A. (2010). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 21, 1-24.
- Neal, A. and Griffin, M.A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal Of Applied Psychology*, 91(4), 946.
- Neal, A., Griffin, M. A. and Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(1), 99-109.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.

- Rijk, A.E., Blanc, P.M.L., Schaufeli, W.B., Jonge, J. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand–control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 1-18.
- Saldamlı, A. (2000). Otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri: beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6), 288-302.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi- sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Seo, H.C., Lee, Y. S., Kim, J.J., Jee, N.Y. (2015). Analyzing safety behaviors of temporary construction workers using structural equation modeling. *Safety Science*, 77, 160-168.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2005). Uçucu ekip uçuş görev ve dinlenme süreleri ile uygulama esasları talimatı (sht-6a.50 rev. 06). Erişim Tarihi:10.01.2017, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/sht_6a_50_rev06.pdf
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2012). *Emniyet yönetim sistemi temel esaslar*. Yayın No : HAD/T-18. Ankara: Pegem yayıncılık. Erişim Tarihi:20.01.2017 http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/Emniyet_Yonetim_sistemleri_Temel_Esaslar.pdf
- Siegrist, J. (2008). Effort-reward imbalance and health in a globalized economy. *SJWEH Supplements*, (6), 163-168.
- Siegrist, J. and Rödel, A. (2006). Work stress and health risk behavior. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 32(6), 473-481.
- Tsutsumi, A. and Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: Reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social Science & Medicine*, 59(11), 2335-2359.
- Turner, N., Stride, C.B., Carter, A.J., McCaughey, D., Carroll, A.E. (2012). Job Demands–Control–Support model and employee safety performance. *Accident Analysis & Prevention*, 45, 811-817.

- Van der Doef, M. and Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yürür, S., ve Keser, A . (2014). İşe bağlı gerginlik ile iş tatmini ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65 (04), 165-193.

İnternet Kaynakları

- <http://www.icao.int/safety/airnavigation/OPS/CabinSafety/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi:10.01.2017)
- <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru> (Erişim Tarihi:10.01.2017)
- http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/cmo_print_2016_final.pdf (Erişim Tarihi:20.01.2017)
- <http://www.jbaa.org/japanese/JAR563242.pdf> (Erişim Tarihi:12.01.2017)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Çetin Yelgin

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı : Bingöl / 1983

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2014-..., Araştırma Görevlisi, Erzincan Üniversitesi, Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu
- 2001-2006 Lisans, Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
- 2003-2007, Lisans, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
- 1996-1999, Lise, Bursa Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi

EKLER

EK-1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Onay Formu

Değerli katılımcı,

Bu çalışma, havayolu işletmelerinde kabin görevlilerinin algıladıkları iş talepleri ve iş kaynakları ile emniyetli davranış arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile yapılmaktadır. Uçuş emniyeti sağlanmasında önemli bir yere sahip kabin memurlarının emniyetli davranışları sadece kişilerin yaralanmasını değil bütün kabindeki emniyeti etkileyebilmektedir. Sizden gelen bilgiler ışığında emniyetli davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülen kabindeki iş talepleri ve iş kaynaklarını belirlenerek, emniyetli davranışlar üzerindeki etkilerinin neler olduğu araştırılacaktır.

Bu amaçlara ulaşabilmek adına görüşlerinize ihtiyaç duymaktayız. Görüşlerinizi alabilmek adına siz değerli katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme yapmak istiyoruz. Çalışmamıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, bu süreçte siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz, sizler için uygun olan bir zamanda yaklaşık olarak 45 dakikalık bir zaman ayırmanız ve görüşmede size yönelteceğimiz sorulara cevap vermenizdir. Görüşmede ses kaydı yapılması planlanmaktadır. Ses kaydının yapılması ve soruların kaydedilmesi tümüyle isteğinize bağlı olup, görüşme bitiminde verdiğiniz bilgilerden rahatsızlık duymanız halinde kaydın silinmesini ve araştırmada kullanılmamasını talep edebilir veya görüşmeden tamamen vazgeçebilirsiniz. **Bu görüşme sırasında bize ulaştırmış olduğunuz tüm görüşleriniz gizli tutulacak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Kaydınız sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Katılımcı olarak haklarınız tarafımızca koruma altına alınacak olup, çalışmada isminiz gizli tutularak isminiz yerine kod isim kullanılacak, kimliğinizi ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir kişisel bilgiye yer verilmeyecektir.** Bu çalışmaya yapacağınız katkılar için teşekkürü borç biliriz.

Araştırma Yürütücüsü

Dr. Öğr. Üyesi Nalan Ergün, Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü.

Araştırmacı

Arş. Gör. Çetin Yelgin, Erzincan Üniversitesi Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü.

Katılımcının doldurması gerekmektedir:

Cinsiyet:	Kadın	☐	Erkek	☐	Diğer	☐
Yaşınız:	20-25	☐	26-30	☐	31-35	☐
	36-40	☐	41-45	☐	45 yaş üstü	☐

Eğitim Durumunuz (Lütfen bitirdiğiniz okul ya da fakülte adını ve bölümünü yazınız)

Lise:.....

Lisans:.....

Yüksek Lisans:.....

Diğer:.....

Medeni Durumunuz:

Çocuğunuz ya da özel ilgi göstermek durumunda olduğunuz yakınınız var mı:

Kaç yıldır kabin görevlisi olarak çalışıyorsunuz:

Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz:

Daha önce başka bir havayolunda kabin görevliliği yaptınız mı:

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:

_____ **Ad Soyad** **İmza**

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum:.....

Araştırmada ses kaydının alınmasını kabul ediyorum:.....