

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
2021-YL-136

PANDEMİ SÜRECİNİN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
GÖREV YAPAN KABİN MEMURLARININ İŞGÖREN
DEVİR HIZINA ETKİSİ: TÜRKİYE VE AVRUPA HAVA
SAHASI ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN
Serdar ÜNVER

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Güntekin ŞİMŞEK

AYDIN-2021

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.../.../2021

Serdar ÜNVER

ÖZET

PANDEMİ SÜRECİNİN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GÖREV YAPAN KABİN MEMURLARININ İŞGÖREN DEVİR HIZINA ETKİSİ: TÜRKİYE VE AVRUPA HAVA SAHASI ÖRNEĞİ

Serdar ÜNVER

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Güntekin ŞİMŞEK

2021, XV + 80 sayfa

COVID-19'un neden olduğu son salgın, hava taşımacılığı hareketliliğini ve genel olarak havayolu endüstrisini küresel olarak etkiledi. Havayolu taşımacılığında, potansiyel olarak küresel havayolu endüstrisi üzerinde ciddi uzun vadeli etkilere yol açan çok sayıda kısıtlama uygulanmıştır. Ülkeler gümrük kapılarını kapatmış ve yabancıların giriş çıkışlarına kısıtlar getirmiştir. Bu çalışmada, hava taşımacılığı hareketliliği, havayolu endüstrisi ile ilişkili kaynaklardan elde edilen mevcut veriye dayalı olarak Avrupa ve Türkiye açısından analiz edilmiştir. Veri, salgının Avrupa ve Türkiye’de başlamasına ve daha sonra tam gelişimine karşılık gelen 2020 yılının Ocak-Ağustos ayları arasındaki belirli dönemlerde analiz edilmiştir. Kargo Trafiki Pandemiden çok fazla etkilenmemiş, hatta bazı durumlarda hastalıkla mücadelede tıbbi ekipman temini nedeniyle artmıştır.

Yapılan istatistiksel araştırmalar doğrultusunda Avrupa ve Türkiye Hava Sahası kullanım oranlarında Covid-19 Pandemisinin 2020 yılı Ocak-Ağustos döneminde ortalama %70 düşüşe sebep olduğu ve bunun sonucu olarak da havayolu işletmelerinin yüzü olan kabin memurlarının istihdamlarında da büyük düşüşler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ANAHTAR SÖZLÜKLER: Havayolu İşletmeleri, Kabin Memuru, Covid 19, İşgören Devir Hızı.

ABSTRACT

THE EFFECT OF COVID-19 PANDEMIC ON FLIGHT ATTENDANTS TURN OVER RATE: THE CASE OF AIRLINES USING EUROPE’S AND TURKEY’S AEROSPACE

Serdar ÜNVER

Master Thesis, Department of Tourism Management

Thesis Advisor: Associate Professor Doctor Güntekin ŞİMŞEK

2021, XV + 80 sayfa

The recent pandemic caused by COVID-19 has globally affected air transport mobility as well as the airline industry in general. Numerous restrictions have been implemented in airline transport, which is potentially leading towards long-term impacts on the global airline industry. In this paper, air transport mobility was analyzed regarding Europe and Turkey based on the available data from the relevant sources associated with the airline industry. Also in this paper, flight attendants turnover rate has been analyzed based on three years data starting from 2018. Flights were analyzed in specific periods from January to December of 2020, which corresponded with the initialization of the pandemic in the Europe and Turkey. The results revealed that COVID-19 gradually affected air transport mobility in the Europe and Turkey where a peak was reached in April with a reduction in the number of flights in the Europe region reaching more than 90%. Because of the peak, airline companies needed to save money and they started to dismissal employees. The unit which has the most employment in airline companies is Cabin Services. Most of the companies started dismissing from flight attendants.

Study shows %70 decline of European and Turkish Aerospace usage during January-December 2020 and due to this situation, a huge decrease of employment rate of the flight attendants has been captured.

KEYWORDS: Airline Companies, Flight Attendants, Covid 19, Staff Turnover Rate.

ÖNSÖZ

Covid-19 Pandemisinin Dünyada etkisini göstermeye başladığı 2020 Ocak ayından itibaren Havayolu işletmelerinde yarattığı düşüş ve kayıpları değerlendirdiğim tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Güntekin ŞİMŞEK'e teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca her zaman bana destek olan eşim Çiğdem'e sevgilerimi sunuyorum.

Serdar ÜNVER

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
GÖRSELLER DİZİNİ.....	xii
GRAFİKLER DİZİNİ	xiii
EKLER DİZİNİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	4
1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE KABİN MEMURLUĞU	4
1.1. Havayolu İşletmeleri.....	4
1.1.1. Havayolu İşletmesi Tanımı.....	5
1.1.2. Havayolu İşletmesi Türleri	5
1.1.3. Türkiye ve Avrupa’da Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerine İlişkin Bilgiler.....	7
1.2. Kabin Memurluğu.....	8
1.2.1. Kabin Memuru Tanımı	9
1.2.2. Kabin Memurluğunun Tarihçesi.....	11
1.2.3. Kabin Memurluğunun Meslek Oluşu	13
1.2.4. Türkiye’de Kabin Memurluğu	14
1.3. Kabin Memurlarının İşe Alım ve Eğitim Süreçleri	14
1.3.1. Kabin Memurları Mülakat ve İşe Alım Süreci	15
1.3.2. Eğitim ve Operasyon Süreci	15

1.3.3. Eğitim Süreci	15
1.3.3.1. Temel eğitim	16
1.3.3.2. Yangın ve duman eğitimi	16
1.3.3.3. Suda hayatta kalma eğitimi	18
1.3.3.4. Hayatta kalma eğitimi	18
1.3.3.5. Tıbbi konular ve ilkyardım eğitimi	19
1.3.3.6. İletişim eğitimi	19
1.3.3.7. Disiplin ve sorumluluklar eğitimi	20
1.3.3.8. Ekip Kaynak Yönetimi (CRM) Eğitimi	20
1.3.3.9. Tehlikeli maddeler eğitimi	21
1.3.3.10. Uçak tip eğitimi	22
1.3.3.11. Pratik eğitim	22
1.3.3.12. Uçuş eğitimi	23
1.4. Kabin Memurları Operasyon Süreci	23
1.4.1. Kabin Memurlarının Görev ve Sorumlulukları	23
1.4.2. Kabin Memurlarının Çalışma Koşulları	25
1.5. Kabin Memurlarını Meslekten Ayrılmaya İten Faktörler	30
1.5.1. Kabin Memurlarını İşten Ayrılmaya İten İş ile İlgili Faktörler	31
1.5.2. Kabin Memurlarını İşten Ayrılmaya İten Ailevi Sebepler	34
2. BÖLÜM	36
2. PANDEMİ SÜRECİNİN PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİSİ	36
2.1. Pandemi Süreçleri ve Etkileri	36
2.1.1. Covid-19 Pandemisinin Global Etkileri	38
2.1.2. Covid-19 Pandemisinin Turizm Endüstrisi Üzerine Etkileri	39
2.2. İşgören Devir Hızı	41
2.3. İşgören Devir Oranının Havayolu İşletmelerine Maliyeti	42
2.4. Covid-19 Pandemisinin Havayolu İşletmeleri Üzerine Etkileri	44

2.5. Havayolu Şirketlerinin Covid-19 Pandemisinin Ekonomik Etkilerini Azaltmak İçin Uyguladığı Yöntemler.....	51
2.6. Pandemi Sürecinin Havayolu İşletmelerinde Personel Devir Hızına Etkileri	55
3. BÖLÜM	58
3. PANDEMİ SÜRECİNİN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GÖREV YAPAN KABİN MEMURLARININ İŞGÖREN DEVİR HIZINA ETKİSİ: TÜRKİYE VE AVRUPA HAVA SAHASI ÖRNEĞİ	58
3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları	62
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	63
3.3. Araştırmanın Bulguları	63
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	67
5. KAYNAKLAR	70
6. EKLER	79
ÖZGEÇMİŞ	80

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Azami Süreler.....	28
Tablo 1.2. Azami Uçuş Görev Süreleri	28
Tablo 1.3. Uzun Menzil Uçuşları Azami Görev Süreleri	29
Tablo 1.4. Asgari Dinlenme Süreleri.....	29
Tablo 2.1. Havacılık Endüstrisinin Ekonomiye Etkisi	43
Tablo 3.1. Kadın Kabin Memurlarının İşgören Devir Oranı.....	63
Tablo 3.2. Erkek Kabin Memurlarının İşgören Devir Oranı	65
Tablo 3.3. Dört Havayolu İşletmesine Ait Uçuş Verileri	66

GÖRSELLER DİZİNİ

Görsel 1.1. Boeing 737-800 Tipi Uçak	10
--	----



GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 2.1. 2019-2020 Mart Ayı Uçuş Verileri	45
Grafik 2.2. 2019-2020 Nisan Ayı Uçuş Verileri	46
Grafik 2.3. 2019-2020 Mayıs Ayı Uçuş Verileri.....	47
Grafik 2.4. 2019-2020 Yılları Haziran Ayı Uçuş Verileri.....	47
Grafik 2.5. 2019-2020 Temmuz Ayı Uçuş Verileri.....	48
Grafik 2.6. 2019-2020 Ağustos Ayı Uçuş Verileri.....	49



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Havayolu İşletmeleri İşgören Bilgileri.....	79
---	----



KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
CCM	: Kabin Ekibi El Kitabı (Cabin Crew Manual)
CCTM	: Kabin Ekibi Eğitim Kitabı (Cabin Crew Training Manual)
CRM	: Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management)
DGR	: Tehlikeli Madde Kuralları (Dangerous Goods Regulations)
EASA	: Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (European Union Aviation Safety Agency)
GOM	: Yer Operasyonları El Kitabı (Ground Operations Manual)
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International AirTransport Association)
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organisation)
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
KA	: Kabin Amiri
KM	: Kabin Memuru
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHT OPS	: Uçakla Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Operasyon Usul ve Esasları Talimatı
SKP	: Sorumlu Kaptan Pilot
SKPK	: Sorumlu Kaptan Pilot Kararı
THY	: Türk Havayolları
UGS	: Uçuş Görev Süresi
US	: Uçuş Süresi
ZD	: Zaman Dilimi

GİRİŞ

Havacılık endüstrisi, yolcu taleplerinin 2019 yılında yaklaşık %4,2'ye ulaşan yıllık büyümesiyle en gelişmiş iş sektörlerinden biridir. Havacılık endüstrisi, yılda beş binden fazla uçak ve 40 milyondan fazla uçuşla sürekli olarak gelişmektedir. Son birkaç yılda yıllık büyümede, yolcu talebinin %7'nin üzerinde olmasına rağmen düşüş trendi oluşmuştur. Bunun başlıca nedeni küresel ekonominin yavaşlaması ve küresel havayolu endüstrisindeki güçlü rekabet olarak görülmektedir. Dünya çapındaki başlıca hava yollarının piyasa değerleri, trilyonlarca ABD Doları ile ölçülmüştür ve havayolu endüstrisinin dünya Gayri Safi Yıllık İç Hasılasına etkisi tahminen % 1'dir (Global impact, iata.org, 2021). Hava taşımacılığı endüstrisinin en çok yükselen pazarları birinci sırada Asya, ikinci sırada Amerika ve üçüncü sırada Avrupa olarak görülmektedir (2018'de iç hat yolcuları baz alınmıştır). Bölge nüfuslarının ve coğrafi koşulların bu sıralamada etkisi büyüktür (Growth, iata.org, 2021).

Havacılık endüstrisi, diğer tüm ilintili hizmetler için önemli bir itici güçtür. Günümüzde dünya çapında dört milyardan fazla insana hizmet sunan 1200'ün üzerinde uluslararası havalimanı bulunmaktadır. Ayrıca havayolu işletmelerine ikram hizmeti veren birçok işletme de bulunmaktadır. Örneğin Amerikan havacılığına hizmet veren ikram şirketlerinin piyasa değerinin yaklaşık altı milyar dolar olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra kabin hizmetleri, hava trafik hizmeti, yer hizmetleri, güvenlik ve bakım hizmetleri gibi farklı havacılık birimlerinde çalışan üç milyona yakın personel yıllık %20'lik bir artışla istihdam edilmektedir. Bu nedenle havacılık endüstrisinin önemi ve katma değeri daha geniş bir bağlamda kavranmalıdır.

Günümüzde dünyanın her bir köşesi havacılık endüstrisindeki gelişmeler sayesinde 24 saat içinde ulaşılabilir hale gelmiştir. Havayolu işletmelerinin küresel hareketlilikteki rolü çok büyüktür. Havayolu tabanlı hareketlilik birçok ürünün değiş tokuşuna olanak sağladığı için farklı iş alanlarının gelişmesine ve büyümesine de önemli katkıda bulunmaktadır. Havacılığın büyük etkisi bulunan büyük endüstrilerden biri de turizmdir ve bu iki endüstri arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Günümüzde birçok ülkede turistler seyahatleri için havayolu ulaşımını tercih etmekte ve turizm bu nedenle havacılık endüstrisi ile bağımlıdır. Örneğin; İspanya ve Fransa'yı ziyaret eden turistlerin %80'i havayolu ulaştırmasını tercih etmekte ve son yıllarda dünya genelinde büyük ekonomiye sahip ülkeler incelendiğinde bu ülkelere katılan turistlerin havayolu tercihinin de %35'ten

%80'lere yaklaştığı görülmektedir. Uçakla seyahatin daha ekonomik ve erişilebilir hale gelmesiyle havacılık sektörü ulusal ve küresel çapta ekonomik gelişme için öncü haline gelmiştir.

2019 Aralık ayında ortaya çıkan Covid-19 pandemisi, havayolu ulaşımındaki hareketliliği büyük ölçüde etkilemiştir. Önemli sayıda uçuş, bu son derece bulaşıcı virüsün yayılımını engellemek amacıyla iptal edilmiştir. Bazı havayolu işletmeleri pandeminin etkisini göstermeye başladığı 2020 Ocak ayından yalnızca beş ay sonra iflas etmiş, bazıları ise pandeminin sekizinci ayından sonra iflas etme ihtimali ile karşı karşıya kalmıştır. Bu gelişmeler de küresel boyutta hasarı gözler önüne sermektedir.

Havacılık endüstrisinin ekonomi üzerindeki etkileri bilinirken, pandeminin de vereceği hasarın istihdam üzerindeki boyutu büyük olacaktır. Bu çalışmada IATA, EASA, Eurocontrol gibi havayolu taşımacılığı birliklerinin verilerinden faydalanılmış, havayolu istatistikleri göz önünde bulundurularak pandeminin etkisi işlenmiştir.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, Covid-19 Pandemisinin AB ve Türkiye hava sahasındaki hareketlilikte yarattığı etki ve bu etkinin kabin memurlarının işgören devir hızı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Çalışmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, ekonomiler üzerinde yadsınamaz bir etkiye sahip olan havacılık endüstrisinin Pandemi sebebiyle yaşadığı sorunları rakamsal olarak incelemek ve havacılık sektöründeki istihdamın %50'sini oluşturan kabin memurlarının bu süreçteki durumunu gözler önüne sermektir. Bugüne kadar yapılan çalışmaların karbon ayak izi, havayolu işletmelerinin maddi kaybı ve havacılık endüstrisini bekleyen gelecek üzerine yapılmış olması, bu çalışmanın ise insan odaklı olması çalışmaya ayrı bir önem katmaktadır.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Araştırmada sadece Avrupa ve Türkiye hava sahası kullanım verileri ve yine bu hava sahasını kullanan havayolu işletmelerinin istihdam verileri kullanılmıştır. Ayrıca kullanılan veriler 2020 yılının Ocak – Aralık ayları arasındaki süreçle sınırlandırılmıştır.

Pandemi süreci sebebiyle yapılması planlanan görüşmeler; seyahat kısıtlamaları, sokağa çıkma yasakları sebebiyle gerçekleştirilememiş, buna ilave olarak havayolu işletmelerinin her birinin farklı şehirleri kendilerine merkez alması, görüşmeler için gerekli zamanı ve maddi olanakları planlamayı imkânsız kılmıştır. Bu nedenlerle araştırmada ikincil veri üzerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın Varsayımları

Araştırmada yararlanılan ikincil veri, dünyada tanınmış ve ülkeler tarafından yetkili otorite olarak ilan edilmiş sivil havacılık kurumlarının paylaştığı ve havayolu işletmelerinin sunmuş olduğu veridir. Paylaşılan bu verilen eksiksiz, güvenilir ve doğru olduğu varsayılmaktadır.



1. BÖLÜM

1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE KABİN MEMURLUĞU

İnsanoğlunun keşfetme arzusu, seyahati de beraberinde getirmiştir. Keşfetme arzusu ile birlikte ihtiyaçlarını gidermek için yaptığı seyahatlerde karayolu, deniz yolu ve demir yollarını icat etmiş, yıllar içinde teknolojinin de gelişmesi ile çok daha hızlı bir ulaşım şekli olan havayolu ulaşımı mümkün kılınmıştır. Uçakların icat edilmesi ve geliştirilmesiyle de herkesin kullanabilmesi için havayolu işletmeleri kurulmuştur.

Havayolu işletmeleri; çalışma alanlarına göre ve yönetim süreçlerine göre farklı şekillerde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu bölümde öncelikle havayolu işletmelerinin tanımına, türlerine ve istatistiklerine değinilmiş ve kabin memurluğu kavramı, tarihçesi, eğitim, mülakat ve işe alım süreçleri üzerinde durulmuştur.

1.1. Havayolu İşletmeleri

Günlük yaşantıda insanların seyahat ve ürün ihtiyaçlarının giderilmesi için hızlı ve güvenli bir ulaşım şekli olan havacılık endüstrisi, başta turizm olmak üzere birçok endüstriye de doğrudan etki eden bir sektördür. Zamanla yarışılan bir döneme girildiği de göz önünde bulundurulduğunda havayolu taşımacılığı, ulaşım sektörleri arasında hızla yükseliş göstermektedir. Bilet fiyatlarının ekonomik olarak ulaşılabilir seviyelere inmesi de ulaşım için havayolunu tercih eden kişi sayısını her gün daha da arttırmıştır.

Havayolu işletmelerinin müşterileri ile birebir temas eden ve işletmenin yüzü olarak görülen kabin memurları, sektörün en büyük istihdam oranına sahip kısmını oluşturmaktadır. Yolcuların emniyetli ve konforlu bir şekilde seyahatini gerçekleştirebilmesi için görev yapan kabin memurları birçok eğitimden ve sınavdan geçerek bu mesleğe adım atmaktadır. Birçok ülkede meslek tanımına dahi sahip olmayan kabin memurları, zorlu bir çalışma ortamı ve düzensiz bir hayat ile karşı karşıya kalmaktadır.

Çalışma şartlarının yanı sıra en yüksek istihdam oranına sahip kısım olmaları ve istihdam edilmeleri havacılıktaki diğer birimlere göre daha kolay olmaları sebebiyle de işgören devir oranları da yüksek olan kabin memurları, yaşanan ekonomik krizler ya da pandemilerden de çok etkilenmektedir.

1.1.1. Havayolu İşletmesi Tanımı

Hava araçlarıyla ticari amaçla, belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşıması yapan işletmeler ile ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini yapan işletmeler; hava taşıma işletmeleri olarak nitelendirilmektedir (Tanım, shgm.gov.tr, 2021).

Hava taşıma işletmeleri; havayolu, hava taksi, genel havacılık ve balon işletmeleri olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Mevzuattaki gereklilikleri yerine getiren işletmeler, SHGM'den aldıkları işletme ruhsatı kapsamında taşımacılık faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Çalışmada incelenecek olan havayolu işletmeleri için yapılan bir diğer tanımlama da “hava taşıtlarıyla, insan ve yük taşımacılığı yapan ticari şirket” şeklindedir (Tanım, tdk.gov.tr, 2021).

Ticari hava taşımacılığı yapabilmek için kurulacak olan işletmelerin uyması gereken usul ve esaslar ilgili ülkelerin sivil havacılık otoritelerinin yayımlamış olduğu kanun, yönetmelik ve yönergeler ile düzenlenmektedir. Türkiye’de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü “Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)” doğrultusunda yasal düzenlemeler yapılmıştır. 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu, bu düzenlemelerin yasal dayanağını oluşturmaktadır.

1.1.2. Havayolu İşletmesi Türleri

Hava araçlarıyla ticari amaçla, belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu veya yük ya da her ikisinin birlikte taşınmasını yapan işletmeler ile ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini yapan işletmeler hava taşıma işletmeleri olarak nitelendirilmektedir. Hava taşıma işletmeleri (İşletme türleri, shgm.gov.tr, 2021);

- Havayolu,
- Hava taksi,
- Genel havacılık
- Balon işletmeleri olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

En fazla on dokuz koltuk kapasitesine sahip Türk Tescilli hava araçları ile ticari hava taşımacılığı yapan işletmeler “Hava Taksi İşletmeleri” olarak adlandırılmaktadır. Ülkemizde 51 adet Hava Taksi işletmesi bulunmaktadır (İşletmeler, shgm.gov.tr, 2021).

Ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı yapan işletmeler ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın önceden belirlenmiş bir hava sahasında ve belirlenmiş bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilen operasyonları ve eğitim faaliyetleri yapan işletmeler “Genel Havacılık İşletmeleri” olarak adlandırılmaktadır (İşletmeler, shgm.gov.tr, 2021).

Koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan Türk tescilli uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri “Havayolu İşletmeleri” olarak adlandırılmaktadır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ülkemizde ruhsatlandırılan tarifeli ve tarifesiz olmak üzere 13 havayolu işletmesi bulunmaktadır (Havayolu İşletmeleri, shgm.gov.tr, 2021).

Havayolu işletmelerinin amacı insanları ya da eşyaları bir noktadan başka bir noktaya ulaştırmak olsa da havayolu sektöründe bu amaç farklı şekillerde yerine getirilebilmektedir. Hava taşımacılığı sektöründe havayolu işletmelerinin benimseyebileceği üç farklı iş modeli bulunmaktadır.

- Tarifeli Havayolu İşletmesi
- Charter Havayolu İşletmesi
- Düşük Maliyetli (Low Cost) Havayolu İşletmesi

Tarifeli Havayolu İşletmesi: Belirli bir program dâhilinde, ülkeler arasında yapılan sivil havacılık anlaşmaları kapsamında belirlenen noktalar ve frekans doğrultusunda uçuş gerçekleştiren işletmelerdir. Tarifeli uçuşlar gerçekleştiren havayolu işletmelerinin uçuşları günlük, haftalık ve aylık bazda belirlenerek bilet satışları gerçekleştirilir. Uçuşların hangi uçaklar ile hangi gün ve saatte yapılacağı önceden belirlenir ve müşterilere sunulur. Ülkemizde Türk Havayolları tarifeli havayolu işletmesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Charter Havayolu İşletmesi: Charter veya tarifesiz havayolu olarak isimlendirilen bu işletmeler, uçaklarının koltuklarının tamamını (full charter) veya belirli bir kısmını (split charter) tur şirketlerine ya da turizm acentelerine satarak operasyonel sorumluluğu

üstlenirler, yolcular ile direkt olarak muhatap olmazlar. Charter havayolları genel olarak yaz sezonunda çalışmaktadır. Kış sezonlarında ise uçaklarını sezonun yoğun olduğu ülkelerdeki havayolu işletmelerine kiralamaktadırlar. Bu kiralama işlemini uçuş ekibi ile birlikte ya da ekipsiz olarak gerçekleştirilebilmektedir. Uçuş ekibi ile birlikte kiralama işlemine havacılık terminolojisinde “wet lease”, ekipsiz olarak kiralama işlemine de “dry lease” adı verilmektedir. Ülkemizde Corendon Havayolları, Tailwind Havayolları, Freebird Havayolları charter havayolu işletmesi kategorisinde faaliyet göstermektedir.

Düşük Maliyetli (Low Cost) Havayolu İşletmesi: Tarifeli havayolu işletmelerinin ücretsiz vermiş olduğu bazı yan hizmetleri (yeme-içme, bagaj hakkı, koltuk aralığı mesafesi gibi) müşterilerine ücretli olarak sunarak, bilet fiyatlarında indirimine gitmeyi tercih eden ve operasyonel giderlerini minimum seviyede tutmayı hedefleyerek faaliyet gösteren işletmelerdir. Ülkemizde Pegasus Havayolları düşük maliyetli havayolu işletmelerine örnektir.

1.1.3. Türkiye ve Avrupa’da Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerine İlişkin Bilgiler

20. Yüzyılın başlarında Wright Kardeşlerin yaptığı uçuş denemeleri, ülkeler tarafından öncelikli olarak askeri alanda geliştirilmiş ve icat edilen uçaklar savaşlarda üstünlük sağlamak adına kullanılmıştır. Büyük savaşların sonra ermesiyle birlikte elde bulunan teknoloji, sivil alanda da kullanılmak istenmiş ve öncelikli olarak posta ve yük sonrasında da yolcu taşımacılığı için revize edilmiştir.

Ticari olarak ilk yolcu taşımacılığı 1914 yılında Pilot Tonny Janus tarafından yapılmış, iki kişilik uçağında bir yolcu ABD’de Florida eyaletindeki St. Petersburg şehrinden Tampa şehrine taşımıştır (First flight, space.com, 2021).

Tarihte kurulan ilk havayolu işletmesi ise 1909 yılında Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft (DELAG) adı ile kurulan ve Zeplinlerle yolcu taşımacılığı yapan Alman kuruluşudur. İşletme, yaşanan Zeplin kazaları ve uçaklardaki teknolojik gelişmelere karşı ayakta duramamış ve 1935 yılında faaliyetlerine son vermiştir (First airline, space.com, 2021).

Uçak üretiminde yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte 1919 yılında, günümüzde de halen faaliyetlerine devam eden Hollanda merkezli KLM ve Kolombiya merkezli

Avianca havayolu işletmeleri kurularak faaliyetlerine başlamıştır. 1920’li yıllara gelindiğinde ise yirminin üzerinde havayolu işletmesi dünya çapında uçuşlara başlamıştır.

Geçen yıllar içinde bazı havayolları faaliyetlerine son vermiş, bazıları isim değişikliğine uğramış, bazıları ise büyüyerek günümüze kadar gelmiştir. 2019 yılı havacılık verileri incelendiğinde Avrupa Merkezli toplam 40 ülkeye ait, 118 Bölgesel ve Uluslararası uçuş gerçekleştiren havayolu işletmesi bulunmaktadır.

Türkiye’de ilk havayolu işletmesi 1933 yılında Devlet Havayolları İşletmesi adı altında kurulmuş ve faaliyetlerine 5 uçak ile başlamıştır. 1955 yılında ise işletmenin adı günümüzdeki halini alarak Türk Havayolları olarak değiştirilmiştir (Tarihçe, shgm.gov.tr, 2021).

2020 yılı verileri incelendiğinde Türkiye’de faaliyet gösteren 11 havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bunlar; Türk Havayolları, Anadolu Jet, Sunexpress Havayolları, Pegasus Havayolları, Onur Air, Corendon Havayolları, Tailwind Havayolları, Freebird Havayolları, ACT Havayolları, MNG Havayolları, ULS Havayolları şeklindedir (shgm.gov.tr). MNG, ACT ve ULS havayolu işletmeleri faaliyetlerine yalnızca kargo taşımacılığı alanında devam etmekte olup, diğer işletmeler hem yolcu hem de yük taşımacılığı yapmaktadır.

Ülkemizdeki havayollarının 2020 yılındaki uçak sayıları incelendiğinde; Türk Havayollarına ait 323 yolcu ve 18 kargo uçağı olmak üzere toplam 341 adet, Pegasus Havayollarına ait 93 adet yolcu uçağı, Sunexpress Havayollarına ait 58 yolcu uçağı, Onur Air’e ait 23 yolcu uçağı, Corendon Havayollarına ait 13 yolcu uçağı, Freebird Havayollarına ait 8 yolcu uçağı, Tailwind Havayollarına ait 5 yolcu uçağı, MNG Havayollarına ait 5 kargo uçağı, ACT Havayollarına ait 5 kargo uçağı ve ULS Havayollarına ait 3 kargo uçağı bulunmaktadır. Ülkemizde 2020 yılı verilerine göre toplam 554 adet uçak hizmet vermiştir (Uçak sayıları, dhmi.gov.tr, 2021).

1.2. Kabin Memurluğu

1900’lü yılların başında yapılan çalışmalar ile insanoğlu havacılığa ilk adımı atmıştır. Dönemde etkili olan savaşlarda kullanılmak üzere geliştirilen uçaklar, ilerleyen yıllarda sivil havacılık alanında kullanılmak üzere modernize edilmiş ve geliştirilmiştir. Savaş döneminde hasta ya da yaralı askerlerin uçaklar ile taşınması esnasında ihtiyaç

duyulan hemşireler de günümüzde kabin memurluğu olarak adlandırılan mesleğin temelini oluşturmuştur.

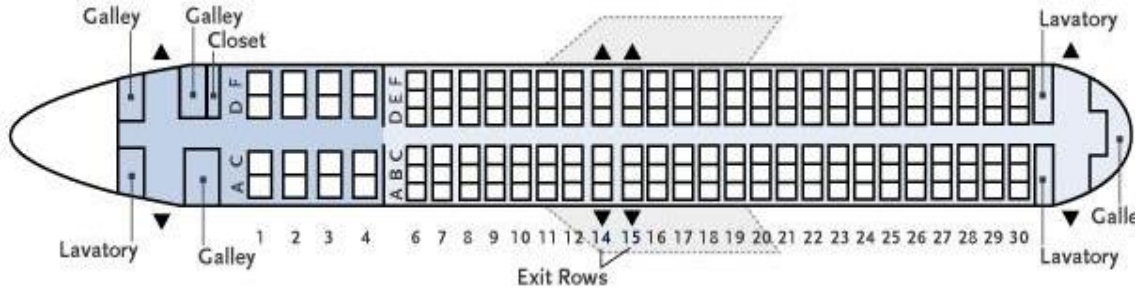
1.2.1. Kabin Memuru Tanımı

Uzun zaman boyunca yüksek bilet fiyatları sebebiyle seyahat edecek kişilerce birinci tercih olarak görülmeyen havayolu ulaşımı, hız, zaman ve konfor konusunda yolculara sağladığı faydalar sebebiyle 2000 yılından itibaren en çok kullanılan ulaşım türlerinden biri haline gelmiştir (Akan, 2017). Diğer ulaşım şekillerinden; özellikle uzak bölgelere ulaşım konusunda kişilere zaman kazandırması, havacılık endüstrisinin artılarından biridir.

Havayolu ulaşımını sağlamak adına kurulmuş olan havayolu işletmelerinde yolcuların emniyetini, güvenliğini ve konforunu sağlamak, işletmelerin görünen yüzü olan kabin memurlarına düşmektedir. Kabin memuru, havayolu işletmesinin uçuş emniyeti ve hizmet standartlarına uygun, ulusal ve uluslararası sivil havacılık kuralları doğrultusunda uçuş emniyet gerekliliklerini yerine getirerek; yolcu emniyeti, güvenliği ve konforunu sağlamakla yükümlü olan nitelikli kişidir (Aktunç, 2013).

Kabin Memuru 1930 yılında yolculara hizmet eden ve uçağı temizleyen kişi olarak tanımlanırken ilerleyen yıllarda bu tanım yetersiz kalmış ve değişikliğe uğramıştır. Günümüzde Kabin Memurunun tanımı; “yolcu taşımacılığı yapan hava taşıtlarında yolcuların güvenliği ve konforu ile ilgilenen, gerekli bilgileri onlara ileten, ihtiyaç duyulduğunda pilot ve yardımcı pilotların kokpit dışındaki talimatlarını yerine getiren görevlilerdir” şeklinde yapılmaktadır. Geçmiş yıllarda yalnızca yolcuların konforu için görev alan Kabin Memurları, günümüzde öncelikle yolcuların güvenliği, daha sonra konforları ile ilgilenmekle yükümlüdür. Yolcuların güvenliğini tehdit eden durumlarda yolcuların konforunu bozmaları dahi gerekebilmektedir (FAA, 2007).

Kabin memurları, kabin içerisinde kokpit kapısı itibariyle başlayan ve kabinin en arka bölümünde bulunan “arka mutfak” olarak adlandırılan bölümüne kadar olan alandan sorumludur. Kabin memurlarının kokpit içerisinde ya da uçağın dış bölümünde herhangi bir görev ve sorumluluğu bulunmamaktadır. Aşağıdaki şemada kabin memurlarının u a k içerisindeki görev alanları mavi ile boyanmıştır.



Görsel 1.1. Boeing 737-800 Tipi Uçak (Uçak konfigürasyonu, boeing.com, 2021)

Bir diğer tanıma göre; uçuşun emniyetli, güvenli ve konforlu bir şekilde gerçekleşmesi için hava aracının kabin bölümünde görev alan Kabin Memurları; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan ilgili mevzuatlarda belirtilen gereklilikleri sağlayarak eğitimlerini başarı ile tamamlayan ve bunun sonucunda “Kabin Memuru Sertifikası” almaya hak kazanmış kişilerdir (Kabin memuru, shgm.gov.tr, 2021).

Başka bir tanımda ise; Kabin Memuru uçuş görevinin icrasında, ulusal ve uluslararası otoritelerin kuralları çerçevesinde; görev aldığı havayolunun kalite ve uçuş emniyeti standartlarını uygulayarak, İSG ve çevre koruma önlemlerini alarak, uçuş emniyet önlemlerini yerine getiren; yolcu emniyeti, güvenliği ve memnuniyetini çalışma talimatları doğrultusunda sağlamakla yükümlü olan kişidir (MYK, 2015)” olarak tanımlanmıştır.

Kabin Memurluğu tanımları incelendiğinde; otoritelerin yaptığı tanımlamalarda genellikle “güvenlik” kavramı üzerinde durulduğu, akademik yazılarda da hizmet unsuru üzerinde durulduğu görülmektedir. Havayolu işletmelerinin tanımlamalarında ise önceliklerinin uçuş emniyetinin sağlanması olduğu görülmektedir (Rhoden ve diğerleri, 2008: 538). Havayolu işletmeleri; yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu görevlileri “kabin memuru” ya da “kabin görevlisi” olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de kabin memuru olabilmek için gereken asgari şartlar aşağıdaki şekildedir;

- Sağlık yönünden görevini yerine getirmeye uygun olduğunun kontrol edilmesi amacıyla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilmiş bir sağlık kuruluşunun düzenli aralıklarla muayenesinden veya değerlendirmesinden geçmiş olmak.
- En az 18 yaşında olmak.

- İşletme el kitabı içerisinde belirtilen usullere uygun olarak görevlerini yerine getirilebilecek yeterlilikte olmak (boy, kilo, yaş, fiziksel durum, adli sicil kaydı, yüzme bilme, psikolojik durum vb.).
- Yurt içi veya yurt dışında asgari 10 yıllık eğitim veren lise veya benzeri okul mezunu olmak.

Kabin Memurlarının uçak içerisinde, belirgin görev ve sorumlulukları vardır. Bunlardan en önemlisi fakat en az gözle görülebilir olanı yolcuların emniyetini sağlamaktır. Bu ana sorumluluk kabin memurlarının sürekli ve özel bir eğitim almalarını gerekli kılmaktadır. Bu eğitim, teorik bilgilerin yanı sıra kişinin kendi özgüvenin geliştirmesini ve kendi görevini yerine getirirken bu özgüven duygusu ile ihtiyaç duyduğu otoriteyi sağlanmasını da içermektedir. İkinci ve en çok göz önünde bulunan görevi ise, yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak ve adına çalıştıkları havayolu işletmesi için güzel bir etki bırakabilmektir.

1.2.2. Kabin Memurluğunun Tarihçesi

1903 yılında Wilbur ve Orville Wright kardeşlerin uçuş denemeleri ile başlayan havacılık serüveni, kısa süre içinde Birinci Dünya Savaşının patlak vermesiyle ülkeler adına bir savaş gücü olarak kullanılmaya başlanmış ve havacılığa önem veren ülkeler için büyük üstünlük sağlamıştır. Savaşın ilk dönemlerinde yalnızca bomba atmak ve keşif için kullanılan uçaklar, kısa süre içinde asker sevkiyatı için kullanılmaya başlanmıştır. Cepheye sevk edilen askerler yaralandıklarında yine uçaklar sayesinde kısa süre içinde hastanelere ya da birliklerine ulaştırılmaktaydı (McCullough, 2016).

Yaralı askerlerin taşınması esnasında bir refakatçiye duyulan ihtiyaç, kabin memurluğu kavramının oluşmasına vesile olmuştur. Yaralılara yardım etmek üzere uçaklarda erkek hemşirelere görev verilmeye başlanması kabin memurluğunun temelini atmıştır. Buna rağmen bilinen ilk kabin memuru 14 yaşında bu işi yapan “Jack Sanderson” olmuştur (Whitelegg, 2007). 1922 yılında Daimler Havayolu Firmasında görev yapan Jack; o dönemde kurye olarak görev yapmıştır. Belirtilen yıllarda kuryelik görevi, önemli kargolar taşındığı için yalnızca havayolu işletmesinin yöneticilerinin oğulları tarafından icra edilebilmekteydi. Savaşın sona yaklaşmasıyla yolcu taşımacılığı için de uçaklar kullanılmaya başlamıştır. Bu dönemde de yine kuryeler yolculara hizmet etmek için görev yapmış ancak işletmelerin maliyetleri düşürme politikaları sebebiyle bu görev bir müddet

yardımcı pilotlara verilmiştir. Ancak bu durumun uygun olmadığı kısa süre içinde anlaşılmış ve uygulamadan vazgeçilmiştir (Barry, 2007).

1920’li yıllarda Kabin Memurları erkeklerden oluşmaktaydı. Yalnızca yolculara ikram hizmeti sağlamıyor, yolcuların bagajlarının taşınması, sigara ve puroları ile de ilgilenmeleri gerekiyordu. Erkek egemen bir dönemde kadınların bu işi yapabileceği düşünülmemişti. Yolcular, kadınlara hizmetleri için güvenemeyeceklerini düşünüyordu (kabin memuru, avstop.com, 2021).

1930 yılında Amerikan United Havayolları işletmesi, ilk kadın kabin memuru fikrini ortaya atmış ve uygulamaya geçirmiştir. Yolcuların güvenliğini sağlamak amacıyla ilk kadın kabin memurlarında “hemşire” olma zorunluluğu getirilmiştir. Yolcuların, uçuşlarda yaşanacak bir rahatsızlanma durumunda, durumu kontrol altına alabilecek birilerinin uçağa olduğu bilmesi, kendilerini daha güvende hissederek seyahat etmelerini sağlayacaktı (kabin ekibi, crewassist.aero, 2021).

İlk kadın kabin memuru, “Ellen Church”, pilot olma isteği olan ancak o dönemde bunun mümkün olmadığını bilerek bu işe giren bir hemşiredir. İlk uçuşunu 15 Mayıs 1930 yılında gerçekleştirerek tarihe geçmiştir. Amerika’nın Oakland kentinden Chicago’ya toplamda 20 saat süren, 13 ayrı noktada duraklayarak gerçekleştirilen bu uçuşta yalnızca 14 yolcu bulunmuştur. Kadın kabin memurları bu dönemde tüm dünyada hizmet vermeye başlamış ve tamamı hemşirelerden seçilmiştir. İkinci Dünya Savaşı’nın başlamasıyla birlikte tüm hemşire ve doktorların savaşa katılmasıyla birlikte havayolu işletmeleri hemşire olmayan kadınları işe almaya başlamış ve çalışma koşullarını farklılaştırmaya başlamıştır. Hemşire kabin memurları yalnızca yolculara hizmet verip sağlıklarıyla ilgilenirken, savaş sırasında istihdam edilen kadınlar, uçağın temizlenmesi ve yıkanmasından da sorumlu olmuşlardır. Havayolu işletmeleri bu dönemde çalıştıracakları kadınlardan işe giriş öncesinde evlenmeyecekleri ve çocuk sahibi olmayacaklarına dair taahhütname istemiş ve boy-kilo sınırlamaları getirmiştir. Tüm bu şartlara ilave olarak maaşlarda da ciddi düşüşler söz konusu olmuştur. Hemşire ünvanlı kabin memurları ayda ortalama 100 saat çalışmış ve saat ücreti olarak bir dolar kazanmışken, hemşire olmayan kabin memurlarından 200 saat çalışmaları, daha fazla iş yapmaları ve aylık 100 dolar kazanmaları istenmiştir (Campbell, 2021).

1930’lu yıllarda yaşanan uçak kazaları sebebiyle birçok ölüm yaşanmış, bu nedenle kabin memurlarının ortalama çalışma süreleri iki ila üç yıl arasında olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrası süreçte havacılıkta yaşanan gelişmeler ile kazalar azalsa da zorlu çalışma şartları ve düşük maaşlar sebebiyle ortalama çalışma süreleri aynı kalmıştır. Zorluklarla başa çıkamayan kabin memurları ya işi bırakmış ya da pilotlar ile evlilik yapmıştır. Bu dönemde kabin memuru pilot evliliklerinde büyük artış yaşanmıştır (Whitelegg, 2007).

Savaşın sona ermesiyle birlikte sivil havacılıkta büyük gelişmeler yaşanmış, küçük yolcu uçakları yerini büyük yolcu ve kargo uçaklarına bırakmıştır. 1960’lı yıllarda yaşanan gelişmelerle birlikte kabin memurları birer moda ikonu haline gelmeye başlamıştır. Havayolu işletmeleri en güzel kabin memurlarına sahip olabilmek için yarışa girmiştir. Kabin ekipleri tamamen kadınlardan oluşturulmaya ve görsellikleri ön plana çıkarılmaya çalışılmıştır. Seyahat ağlarının genişlemesiyle ve uçak sayısının da artmasıyla kabin memurluğu gözde bir meslek olmaya başlamıştır. Bu dönemde kabin memurları yalnızca yolcuları karşılama uğurlama ve ikram hizmetleri ile ilgilenmiştir. Bu yıllarda ortalama çalışma süreleri beş yıla kadar çıkmış ancak mesleğin zorluğu ve işe giriş esnasındaki şartlar sebebiyle yine beklenilenden kısa olmuştur (Barry, 2007).

1970’li yılların başında kabin memurluğundaki cinsiyetçi yaklaşıma karşı bir tavır oluşmaya başlamış, medeni durum ve cinsiyete bakılmaksızın işe alımlar başlamıştır. Bu dönemde görsellikten ziyade güvenlik olgusu ön plana çıkmaya başlamış ve istihdam bu yönde yapılmaya başlanmıştır. Yaşanan bu gelişmeler meslekteki ortalama çalışma sürelerine de etki etmiş ve ortalama çalışma süreleri bu dönemde 8-9 yıla kadar çıkmıştır (Tiemeyer, 2013).

1.2.3. Kabin Memurluğunun Meslek Oluşu

31 Mayıs 1980 tarihinde Kabin Memurluğu “meslek” olarak kabul edilmiştir. Bu tarih günümüzde de “Dünya Kabin Memurları Günü” olarak kutlanılmaktadır. Bu tarihe kadar geçen sürede Kabin Memurluğu meslek olarak görülmemiş, çalışanlar ise bu nedenle birçok hak kaybına uğramıştır. Kabin Memurluğunun gerçek bir meslek olarak görülmeye başlamasından sonra hak ettiklerini almaya başlayan kabin memurlarının ortalama çalışma süreleri de artmış ve bu dönemden sonra göreve başlayan kabin memurlarından bazıları emekli olana kadar bu görevi sürdürmüştür.

1980 yılı sonrasında birçok birlik, dernek ve sendika kurulmuş, bu kurumlar havayolu çalışanlarının çalışma koşullarının standardize edilmesinde kural koyucu haline gelmiştir. Havacılık alanında yaşanan gelişmeler ile birlikte konulan bu standartlara, uymayan havayolu işletmelerine cezalar ve kısıtlamalar getirilerek uyulması zorunlu hale getirilmiştir. Getirilen tüm bu kurallar, yaşanan gelişmeler ile sürekli revize edilerek günümüz koşullarına uyumlu hale getirilmektedir.

1.2.4. Türkiye’de Kabin Memurluğu

Türkiye’de Kabin Memurluğu 1946 yılında başlamıştır. İlk Kabin Memuru, Türkiye’deki kullanılan adıyla “Hostes” Adile Tuğrul olmuştur (Dereli, 2019). Havacı Kamarot olarak adlandırılan Adile Tuğrul’u yurt dışı uçuşlarının başlamasıyla dört kadın daha takip etmiştir. Yolcu gemilerinde yolculara hizmet veren kişiler olarak adlandırılan kamarotlar, uçak içinde o dönemde havacı kamarot olarak anılmıştır. Dünyadaki örneklerinin aksine Türkiye’de kabin memurları hemşirelerden tercih edilmemiş, seçilen kabin memurlarına telsiz kullanımı öğretilerek yolcu hizmeti dışında telsizci olarak görev verilmiştir. 1950 yılında Kabin Memurları hizmetten çekilmiş ve görevlerini makinistlerin yapması beklenmiştir. Ancak bu durum yalnızca iki yıl sürmüştür. 1952 yılında o dönem adı Devlet Havayolları olan Türk Havayolları tekrar kabin memuru istihdam etmeye başlamıştır (Dereli, 2019).

Türkiye’de kadın kabin memurlarına evlenmeme, çocuk sahibi olmama gibi şartlar konulmamış ancak tüm dünyada olduğu gibi boy-kilo şartları getirilmiştir. 1970’li yıllardan itibaren de erkek kabin memurları da istihdam edilmiştir. Günümüzde Türk Havayolları’nda görev yapan kabin memurlarının ortalama çalışma süreleri ile diğer özel havayolu işletmelerinde çalışan Kabin Memurlarının ortalama çalışma süreleri arasında çok büyük fark bulunmaktadır.

1.3. Kabin Memurlarının İşe Alım ve Eğitim Süreçleri

Uçuşun emniyetli, güvenli ve konforlu bir şekilde gerçekleşmesi için hava aracının kabin bölümünde görev alan Kabin memurları; SHGM tarafından yayımlanan ilgili mevzuatlarda belirtilen gereklilikleri sağlayarak eğitimlerini başarı ile tamamlayan ve bunun sonucunda “Kabin Memuru Sertifikası” almaya hak kazanmış kişilerdir (Kabin memuru adayları, shgm.gov.tr, 2021). Bu gereklilik ve eğitim süreçleri yaklaşık olarak altı ay sürmektedir.

Sivil havacılığın tüm faaliyetlerinde olduğu gibi kabin memurlarını da ilgilendiren bütün süreçler, SHGM tarafından onaylı işletme el kitaplarında ya da işletme içi prosedürlerde yazılı olarak saklanmak zorundadır. Kayıt altına alınan tüm eğitim süreci her yıl düzenli olarak yurt içi ve yurt dışı otoritelerce denetlenmekte ve eksiklikler görüldüğünde ağır yaptırımlar uygulanmaktadır.

Kabin memurları adayları aşağıda belirtilen iki aşamayı başarı ile tamamladıktan sonra kabin memuru olmaya hak kazanmakta ve üçüncü aşama boyunca da sürekli olarak eğitime ve kontrollere tabi tutulmaktadır.

- Mülakat ve İşe Alım Süreci
- Eğitim Süreci
- Operasyon Süreci

1.3.1. Kabin Memurları Mülakat ve İşe Alım Süreci

Tanımda belirtilen asgari gereklilikleri karşılayan adaylar ile bir sonraki adıma geçilmekte ve çeşitli sınavlar uygulanmaktadır. Yazılı ve sözlü yabancı dil sınavı, kişilik envanteri, mülakat, psikolojik test bu süreçlere örnek olarak verilebilir. Bütün süreçleri tamamlayan adaylara son teklifler yapılarak eğitim sürecine başlanılmaktadır.

Eğitim süreci başlamadan önce adayların “uçuşa elverişlilik raporu” alması gerekmektedir. Bu rapor, SHGM’nin kabul ettiği hastanelerden alınan ve adayın fiziksel ve ruhsal olarak kabin memurluğu yapabileceğini gösteren belge niteliği taşımaktadır. Raporu alamayan adaylar eğitime başlayamamaktadır.

1.3.2. Eğitim ve Operasyon Süreci

Kabin memurları, teorik ve uygulamalı olarak eğitimler almakta ve bu eğitimlerin sonunda da sınavlara tabi tutulmaktadır. Teorik eğitimler sonrasında yazılı olarak yapılan sınavlar ve uygulamalı eğitimler sonrasında da simülatör ortamlarında acil durum senaryolarında yaşanabilecek tehlikeli durumların uygulamalarını gerçekleştirmektedirler.

1.3.3. Eğitim Süreci

Eğitim süreleri, işletmelere göre değişkenlik göstermekle birlikte, SHGM tarafından onaylanmış işletme eğitim el kitapları doğrultusunda yapılmaktadır. Teorik, pratik ve uçuş

eğitimi olarak üç bölümü de başarıyla tamamlayan aday, kabin ekibi olarak uçuşlara planlanmaktadır. Tüm eğitimler SHGM'nin koyduğu kurallar çerçevesinde yapılmakta ve kayıt altına alınmaktadır. Kabin memurluğu eğitimi, “temel eğitim” olarak adlandırılan eğitim ile başlamakta ve uçuş eğitimi ile son bulmaktadır.

1.3.3.1. Temel eğitim

Kabin memurunun uçuş hayatı süresince yalnızca bir kez alacağı Temel Eğitim’ de yer verilmesi gereken konular Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün ilgili mevzuatlarında belirtilmiştir (Uçakla Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Operasyon Usul ve Esasları Talimatı - EK-40 Temel Emniyet Eğitimi, 2021).

SHT OPS-1 Ek-40, Ek-44 ve Ek-45’ te yer alan konulardaki amaç kabin memurunun normal emniyet usullerine ve acil durum prosedürlerine genel anlamda hâkim olmasıdır.

1.3.3.2. Yangın ve duman eğitimi

Kabin memurları, olası acil durum senaryolarına göre teorik ve uygulamalı eğitimler almaktadır. Bunlardan ilki uçak içerisinde çıkabilecek bir yangın durumunda nasıl davranmaları gerektiği ve neler yapmaları gerektiği ile ilgilidir. Yangın durumunda; yangının çeşidine, çıktığı yere ve etrafında bulunan maddelere göre müdahale etmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu eğitimde öncelikli olarak yangınların sınıflandırılması ve her yangın sınıfı için kullanılması gereken söndürücüler hakkında adaylara bilgi sunulmaktadır.

Uçak içerisinde yangın riski taşıyan bölümler bulunmaktadır. Yolcuların oturduğu kabin bölümünde panellerin arka kısmında milyonlarca kilometre uzunluğa ulaşan kablolar, havalandırma ve klima boruları ve acil durumlarda yolculara oksijen sağlayan ve baş üstü panellerinin iç kısmına yerleştirilmiş olan kimyevi tüpler bulunmaktadır. Bu kablo ve boru yığını içerisinde yaşanabilecek kısa devreler ya da yolcuların bilinçli ya da bilinçsiz şekilde bu alanlara zarar vermesi durumunda yaşanabilecek yangınlara “kabin yangını” adı verilmektedir. Bunun yanı sıra yolcuların yanında taşıdığı harici batarya, telefon gibi cihazların aşırı ısınması sebebiyle de yaşanabilecek yangınlar da yine aynı isimle anılmaktadır. Kabin memurları bu tip yangınlara nasıl müdahale edilmesi gerektiğine dair eğitim almaktadır.

Uçaklarda hem yolcuların konforu hem de uçuş ekibinin ihtiyaçlarını gidermesi için uçağın yolcu ve ekip kapasitesiyle orantılı olacak şekilde tuvaletler bulunmaktadır. Bu

tuvaletlerde; klozetler için vakum sistemi, lavabolar için de su ısıtıcısı sistemi bulunmaktadır. Bu sistemlerin aşırı ısınması ya da arızalanması sebebi ile yangınlar oluşabilmektedir. Ayrıca yasak olmasına rağmen yolcular tuvaletlerde kurallara aykırı davranarak sigara içmeye kalkışabilmektedir. Kapalı bir alan olan tuvalette olası bir yangının geç fark edilmesi, telafisi olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle tüm uçakların tuvaletlerinde duman detektörü ve lavaboların alt kısmında da çöp kutularında çıkabilecek yangınlara otomatik olarak müdahale eden yangın söndürücüler bulunmaktadır. Ayrıca kabin memurları da olası yangınların önüne geçmek için uçuş boyunca her 15 dakikada bir tuvaletleri kontrol etmektedir. Kabin ekibi eğitimlerinde tuvalet yangınlarına müdahale konusu da işlenmektedir.

Havayolu işletmeleri uçuşlarda yolcuların ve uçuş ekibinin yemek ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu yemekler genel olarak uçağa donuk vaziyette getirilmekte ve tüketileceği zaman uçaklarda bulunan fırınlarda ısıtılmaktadır. Bunun yanı sıra yolcuların ve uçuş ekibine sıcak içecek sağlamak adına su ısıtıcıları da bulunmaktadır. Uçaklarda fırın ve su ısıtıcılarının bulunduğu ve ikram hazırlıklarının yapıldığı alana “galley” ismi verilmektedir. Uçağın mutfağı olan galleylerde bulunan bu ısı kaynakları sebebiyle de yangınlar oluşabilmektedir. Elektrik kaynaklı olabilen bu yangınlara nasıl müdahale edilmesi gerektiği de bu eğitimin konuları arasında yer almaktadır.

Yolcuların uçuş esnasında eğlenceli vakit geçirebilmeleri ve uçağın nereden uçtuğunu görebilmeleri için birçok uçakta “Kabin içi eğlence sistemi (IFE)” bulunmaktadır. Yolcuların koltuklarının arkasında ya da baş üstü panellerinde bulunan ekranlarda video oynatma, müzik çalma ve oyun oynama imkânı sunan bu sisteme ait kablolar tüm uçak boyunca yayılmaktadır. Bu sistem kabin amiri tarafından merkezi olarak kontrol edilmekte ve yolcuların kullanımına sunulmaktadır. Olası bir kısa devre sonucunda yine yangına sebep olabilecek bu sisteme nasıl müdahale edileceği de kabin memurlarına eğitimlerde anlatılmaktadır.

Uçaklar, olası her türlü risk önceden tespit edilerek tasarlanan ve birçok test aşamasından geçerek üretilen araçlardır. Karmaşık kokpit dizaynı da onlarca teste tabi tutulmaktadır. Ancak insan hatası ya da sistemsel sorunlar yine de yaşanabilmektedir. Kokpit içinde çıkan yangında kabin ekibinin kokpit ekibine yardımcı olması gerekmektedir. Yangın eğitimlerinde bu konu üzerinde de durulmaktadır.

Yangının oluşabileceği alanlar, yangın çeşitleri hakkında bilgilendirilen kabin ekibi, bu yangınlarda kullanılmak üzere uçaklara yerleştirilmiş olan; BCF yangın söndürücü (Halon ve Dreon gazlı söndürücü), su glikollü söndürücü, ısı geçirmez (keklar) eldiven, balta, duman gözlüğü, vücudu alevlerden koruyan smoke hood, el feneri ve PBE olarak adlandırılan ve yoğun dumanla mücadele esnasında kabin ekibine oksijen sağlayan ekipmanların nasıl kullanıldığı da yangın eğitimlerinde kabin ekibine uygulamalı olarak gösterilmektedir.

1.3.3.3. Suda hayatta kalma eğitimi

Havayolu işletmeleri, uçuşlarını genel itibariyle karaya yakın şekilde icra etmek üzere uçuş planı hazırlar. Ancak birçok uçuşta bu durum imkânsız hale gelmektedir. Deniz, okyanus gibi büyük su kütleleri üzerinden yapılan uçuşlarda yaşanabilecek olası acil durumlarda uçağın su üzerine iniş yapması gerekebilmektedir. Böyle durumlarda kurtarma ekipleri bölgeye ulaşım sağlayana dek geçecek olan süreçte kabin memurları, yolcuları güvenli bir şekilde hayatta tutmaya çalışmakla yükümlüdür.

Deniz ve okyanus üzeri uçuş yapan tüm uçaklarda olası acil durum senaryoları için ihtiyaç duyulabilecek birçok ekipman mevcuttur. Su üzerinde kalmaya yarayacak botlar, can yelekleri, işaret fişekleri bunlardan bazılarıdır. Kabin memurları yükümlülükleri çerçevesinde bu ekipmanların kullanımı ve acil durumda yapılması gerekenlerle ilgili olarak eğitilmektedir.

1.3.3.4. Hayatta kalma eğitimi

Uçaklar, kara araçlarının aksine her uçuş sonrasında bir dizi kontrolden geçmekte ve tamamen güvenli olduğuna kanaat getirilmeden bir sonraki uçuşa verilmemektedir. Uçak seyahatinde ölüm olasılığı 52.6 milyonda bir olmasına rağmen (UHUM-MEDAK, 2007) dış etkenler ya da insan faktörü sebebiyle yine de kazalar oluşabilmektedir. Oluşabilecek bu kazalardan sonra yolcuların, kurtarma ekipleri gelene kadar güvenli bir bölgede hayatta kalmalarında yine kabin memurlarının sorumlulukları bulunmaktadır. Bu nedenle survival eğitimi temel eğitimin bir parçası olmuştur.

Hayatta kalma eğitiminde kabin memurları; arama kurtarma işaretleri, hayatta kalma teknikleri, yaşamı devam ettirebilmek için gerekli ana prensipler ve hayatta kalmayı etkileyen faktörler konusunda bilgilendirilmektedir.

1.3.3.5. Tıbbi konular ve ilkyardım eğitimi

Uçuşların kalkış, düz uçuş (seyir) ve iniş olmak üzere üç aşaması bulunmaktadır. Seyir yüksekliğine ulaşan bir uçağın yakında bulunan bir havaalanına inmesi yaklaşık olarak 15 - 20 dakika sürmektedir. Solunum durması, kalp krizi gibi saniyelerin önemli olduğu sağlık sorunlarına ilk müdahalenin yapılabilmesi için tüm kabin memurları ilkyardım eğitimi almakta ve ilkyardımcı sertifikasına sahip olmaktadır. Uçuşlarda yaşanabilecek sağlık sorunlarında, tıbbi yardıma ulaşana dek geçecek sürede uçak içinde bulunan kişilerin hayatta kalabilmeleri için gerekli ilkyardım müdahalelerini yapmak kabin memurlarının görev ve sorumlulukları arasında bulunmaktadır.

1.3.3.6. İletişim eğitimi

Uçaklar bir uçuşu gerçekleştirirken; kokpit ekibi ile kabin ekibi, kabin ekibi ile yer operasyon ekibi, kokpit ile kule ve kokpit ile yer operasyon görevlileri arasında sürekli olarak bir bilgi akışı bulunmaktadır. Uçuş öncesinde uçağa gelen uçuş ekibi kontrollerini gerçekleştirdikten sonra kokpit ve kabin ekibi teyitleşerek yolcuların uçağa alınmasına onay verir ve yolcu alımı için yer operasyon ekibine bilgi verilir. Yer operasyon görevlisi tüm yolcuların uçağa geldiğinin bilgisini kabin ekibine verir ve kabin ekibi belirtilen sayıda yolcunun uçakta olduğuna emin olduktan sonra bu bilgiyi kokpit ekibine iletir. Kokpit ekibi uçağın yolcu kapısını kapatma onayını kabin ekibine ilettikten sonra kule ile iletişime geçerek uçağın geri hareketine başlamak ve motorları çalıştırmak için kuleden izin alır. Uçağın geri hareketini sağlayan “push back” aracı ile de iletişim sağlayarak operasyonunu sürdürür.

Uçağın geri hareketi tamamlandığında motor çalıştırma işlemi de tamamlanmış olur. Push back aracı geri itme görevini tamamladığında uçak ile bağlantısını keser ve motorların da çalıştığını, herhangi bir problem olmadığını kokpit ekibine bildirir. Uçak piste doğru kalkış için hareket ederken kabin ekibi de yolcuların uçuş öncesi hazırlıklarını gerçekleştirir. Kabin ekibi kabinin uçuş için hazır olduğuna emin olduktan sonra kokpite bilgi verir ve kalkış için yerlerini alır. Pist başına gelen uçak tekrar kule ile irtibata geçerek kalkış iznini alır ve kalkış gerçekleştirilir. Kalkış sonrasında da kokpit ile kule ve kokpit ile kabin ekibi arasında sürekli iletişim söz konusudur. Bu karmaşık iletişim ağında bilgi akışında yaşanacak herhangi bir aksaklık çok büyük sonuçlar doğurabilmektedir.

8 Ağustos 1989 tarihinde BMA şirketine ait bir Boeing 737-400 tipi uçağın, Londra'dan kalkışından kısa süre sonra kokpitinde duman oluşmuş, kaptanlar bu dumanın; kokpite hava sağlayan sağ motordan geldiğini düşünmüş ve sağ motoru durdurmuştur. Kabin memurları uçağın kabininden motorları görebilmesine rağmen pilotlar kabin ekibi ile iletişime geçmemiş ve sonucunda yangın olmayan motoru durdurmuştur. En yakın havaalanına acil iniş gerçekleştirmeye çalışırken sağlam motorun kapatılmasıyla tüm itiş gücünü kaybeden uçak düşmüş ve 46 kişinin ölümüne sebep olmuştur (UTED, 2020).

Uçak içerisinde görev alan tüm çalışanlar arasında yaşanacak olan iletişim eksikliğinin sonuçları çok büyük olabilmektedir. Yalnızca ekipler arasında değil yolcuların da iletişim sürecine katılmaları için uygun ortamı yaratmak kabin memurlarının görevidir. Uçak içinde ya da dışında anormal bir durum görüldüğünde, yolcuların kabin ekibiyle iletişime geçmekten çekinmemesi için gereken ortam yaratılmalıdır. Bu nedenle kabin memurları yoğun bir iletişim eğitimine tabi tutulmaktadır.

1.3.3.7. Disiplin ve sorumluluklar eğitimi

Kabin memurları görevli olduğu her uçuşta yüzlerce insanın sorumluluğunu taşımaktadır. Görünen görevleri yolculara hizmet etmek olsa da asıl görevleri yolcuların güvenle seyahatlerini tamamlamalarını sağlamaktır. Bu görevi yerine getirirken uymaları gereken kurallar, uçak içinde ve dışındaki sorumlulukları, yolculara, ekibe ve çalıştıkları işletmeye karşı ve sivil havacılık otoritelerine karşı olan sorumlulukları, bu eğitimde verilmektedir.

1.3.3.8. Ekip Kaynak Yönetimi (CRM) Eğitimi

İletişim ile benzer özellikler gösteren bu eğitimde insan faktörü, farkındalık, liderlik, stres yönetimi, karar verme aşamaları, yolcu ve ekipler arası iletişim ve teknikleri, özel durumlu yolcularla iletişim, motivasyon, sinerji ve yolcuların ve ekibin yaşayabileceği sendromlar konuları ele alınmaktadır. 1980'li yıllara kadar yaşanan birçok kazanın ana sebebinin CRM olması sebebiyle bu yıllardan itibaren eğitime önem verilmiş ve CRM kaynaklı kazalarda azalmalar görülmüştür.

1.3.3.9. Tehlikeli maddeler eğitimi

Türkiye’de yolcu veya kargo hava araçları ile “Tehlikeli Madde” olarak nitelendirilen yük taşımacılığı yapmak isteyen işletmeler SHGM’ den DGR yetkisi almak zorundadırlar.

DGR yetkisi ruhsatın geçerlilik süresi dâhilinde kullanılabilir. Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY 6A) kapsamında ruhsatlandırılan işletmelerin yetkisi, ruhsatlarının geçerli olduğu süre boyunca devam eder. Her yıl gerçekleştirilecek operasyon denetlemelerinde söz konusu yetkiye ilişkin bir uygunsuzluk tespiti halinde ise askıya alınır veya iptal edilir. SHY 6B kapsamında ruhsatlandırılan işletmeler ise yetkilerinin temdit edilmesi (uzatılması) için bitim tarihinden asgari 30 gün önce SHGM’ye başvuruda bulunmaları gerekmektedir.

İşletmelerin DGR yetki talebi SHT OPS-1 Alt Bölüm R ve ICAO Doc.9284 kapsamında değerlendirilir. Yetki talebi şu şekilde değerlendirilir:

İşletme taşımak istediği maddelerin tanımı ve gerçekleştirmesi planlanan operasyona ilişkin bilgileri içeren bir yazı ile Genel Müdürlüğe başvurur. Konu yetkili personeller tarafından değerlendirilir. Uygun görülmesi halinde işletmeye bildirilir ve bir başvuru dokümanı hazırlayarak SHGM’ye sunmaları istenir. Başvuru dokümanında:

- Pilot ve Kabin ekibinin ilgili DGR kategorisine uygun eğitim kayıtları,
- PART A, PART D, GOM, CCM ve CCTM dokümanlarının onay sertifikası ve ilgili sayfaları,
- İşletmenin güncel DGR dokümanlarına erişimine sahip olduğunu gösteren doküman abonelik bilgileri (Uluslararası kuruluşlar olan ICAO’nun yayımladığı Docs ve IATA her yıl güncelleyerek yayımladığı DGR kitabı),
- İşletmenin kalite biriminin söz konusu işlemler ile alakalı yaptığı denetim ve kontrollerin kayıtları
- Başvuru Ek’inde (shgm.gov.tr), güncel “Hizmet Tarifesi”nde “Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı – Uçuş Operasyon Müdürlüğü – Özel Yetki Onayı” kısmında “İlk Veriliş” sütununda kendi işletme ruhsat kapsamlarına uygun hizmet bedeline ilişkin ödeme dekontunu da sunmaları gerekmektedir.

İşletmenin sunmuş olduğu bilgi ve belgelerin uygun görülmesini müteakip, yapılan çalışmaları yerinde görme adına bir denetleme gerçekleştirilir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda uygun görülmesi halinde, işletmenin Hizmet Tarifesinde “Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı – Uçuş Operasyon Müdürlüğü – İşletme Şartları” kısmında “İlave Değişiklik Ücreti” sütununda kendi işletme ruhsat kapsamlarına uygun hizmet bedeline ilişkin ödeme dekontunu sunmasını müteakip, işletmeye ait İşletme Şartlarına ilgili hava aracı tipi için DGR yetkisi işlenir.

Tehlikeli madde taşınmayacak olsa dahi uçaklarda zorunlu olarak bulundurulması gereken ve tehlikeli madde statüsünde bulunan bazı ekipmanlar mevcuttur. Bu nedenle tüm pilotlar ve kabin memurları tehlikeli maddeler eğitimi almak zorundadır. Alınan eğitimler IATA’nın koymuş olduğu minimum gereklilikler çerçevesinde ve her yıl yenilenen ve güncellenen bilgiler doğrultusunda verilmektedir.

1.3.3.10. Uçak tip eğitimi

Kabin memurları görev yapacakları uçak tipine göre eğitime tabi tutulmaktadır. Bir kabin memuru en fazla dört uçak tipinde görev alabilmekte ve tüm bu tipler için ayrı teorik ve pratik eğitimler almaktadır. Kapıların nasıl açıldığı, acil durum teçhizatlarının nerede bulunduğu, uçağın yolcu kapasitesi, koltukların dizilimi gibi konular, tip eğitiminin içeriğini oluşturmaktadır. Kabin memurları eğitimini almadıkları bir uçakta görevli olamamaktadır. Diğer tüm eğitimlerde olduğu gibi tip eğitimlerinin de her yıl tazeleme eğitimi yapılmaktadır.

1.3.3.11. Pratik eğitim

Temel eğitim süreci sonunda kabin memuru adaylar sınavlara tabi tutulmaktadır. Sınavlarda başarılı olan adaylar eğitimin ikinci kısmı olan pratik eğitime geçmeye hak kazanmaktadır. Pratik eğitimde adaylar “mock up” merkezi olarak adlandırılan uygulamalı eğitim merkezlerinde, teorik olarak aldıkları eğitimlerin uygulamalarını gerçekleştirmektedir. Uçak içerisinde kullanılan tüm malzemeleri tanıma ve dokunma imkânı sağlayan bu merkezlerde ayrıca üç boyutlu hareket eden uçak simülatörleri bulunmaktadır. Bu simülatörlerde olası acil durum senaryoları canlandırılmakta ve adayların bu acil durumlara müdahale etmesi istenmektedir. Yangın, duman, karaya acil iniş, suya acil iniş, hastalanan yolcu, hastalanan pilot gibi senaryolarda adayların performansı denetçi eğitimciler tarafından gözlemlenmekte ve değerlendirilmektedir.

1.3.3.12. Uçuş eğitimi

Temel ve pratik eğitimleri başarı ile tamamlayan adaylar eğitim uçuşlarına katılmaya hak kazanmaktadır. SHGM’ nin koyduğu kurallara göre en az 10 sektör alıştırma uçuşuna katılmaları gerekmektedir. Bu uçuşların ilkinde yalnızca gözlem yapan adaylar ilerleyen uçuşlarla birlikte görev ve sorumlulukları yerine getirmeye başlamaktadır. Tüm alıştırma uçuşlarında eğitmen kabin amiri gözetimi altında bulunan adaylar 10 sektör uçuşu tamamladıktan sonra gözlemlendikleri eğitmen kabin amirinin raporu doğrultusunda kabin memuru olmaya hak kazanır, başarısız olan adaylar ise yeniden tüm eğitim sürecine tabi tutulmaktadır. Aynı süreci tekrar yaşayan adayın, yine başarısız olması durumunda işletme ile ilişkisi kesilmektedir.

Tüm bu zorlu eğitim süreci, yolcuların ve uçağın emniyetinin sağlanması, kaza ve olayların en aza indirilmesi ve güvenli bir ulaşım sağlanması için verilmektedir. Verilen tüm eğitimler her yıl tazeleme eğitimleri ile desteklenmekte ve güncel tutulmaktadır. Geçmişten günümüze yaşanan birçok kazada kabin memurlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği durumlarda yaşam kaybının azaldığı görülmüş, yoğun olarak sürdürülen eğitimlerin de görev ve sorumluluklarını yerine getirmede etkin olduğu gözlemlenmiştir.

1.4. Kabin Memurları Operasyon Süreci

Mülakat ve işe alım süreçlerinde başarılı olan kabin memuru adayları eğitim sürecinde yapılan sınav ve uygulamalarda da başarı gösterdiği takdirde kabin memuru olarak görev yapmaya başlamaktadır. Görevleri yalnızca yolculara ikram hizmeti sunmak olarak görünen kabin memurlarının görev ve sorumlulukları birçok meslek dalında olmadığı kadar karmaşık ve çöktür.

1.4.1. Kabin Memurlarının Görev ve Sorumlulukları

Kabin memurları, kabin içerisinde kokpit kapısı itibariyle başlayan ve kabinin en arka bölümünde bulunan “galley” (arka mutfak) olarak adlandırılan bölümüne kadar olan alandan sorumludur. Kabin memurlarının kokpit içerisinde ya da uçağın dış bölümünde herhangi bir görev ve sorumluluğu bulunmamaktadır.

Genel anlamda, her kabin memurunun asli olarak sorumlu olduğu uçağın sağ ya da sol tarafında bulunan çıkış kapısı bulunmaktadır. Bu sorumluluk hem normal operasyon koşullarını hem de acil durum koşullarını kapsamaktadır. Normal operasyonel koşullarda

işletme operasyon el kitaplarında belirtilen yöntemler kullanılarak sorumlu çıkış kapılarının açılması ve kapatılması, acil durum koşullarında da yine işletme operasyon kitaplarında belirtilen yöntemler kullanılarak açılması, eğer dış koşullar emniyetsiz ise kapalı tutulması sorumluluklar arasında yer almaktadır.

Kabin memurlarının servis ile ilgili görevleri işletmelere göre değişkenlik göstermektedir. Servis, havayolu işletmesinin uygun gördüğü ürün ve malzemelerin uçağa yüklenmesi sonrasında yine işletme tarafından belirlenen akış ve düzen çerçevesinde yolculara sunumunun gerçekleştirilmesi olarak özetlenebilir. Yurtdışı uçuşlarda gümrüksüz ürünlerin satışlarının yapılması bu kapsam içerisinde değerlendirilmektedir. Servisin yapılmasında dikkat edilecek hususlar ve usuller ile ilgili eğitimler, işletme tarafından aktarılmaktadır.

Kabin memurlarının emniyet ve güvenlik ile ilgili görevleri iki temel başlık altında toplanabilir (EU Commission, 2011):

- Emniyet ve güvenliği tehdit edebilecek bir durumun oluşmasını önlemek için gözlemler yapılması ve iletişimlerin sağlanması (örneğin kabin içerisinde yangın / duman oluşumu engellemek için belirli periyotlarda kabinin / tuvaletlerin gözlemlenmesi).
- Alınan bütün önlemlere rağmen, oluşan acil durumlarda, yolcuların emniyet ve güvenliğini sağlamak adına, mümkün olan en az yaralanma ile en çabuk şekilde acil durum prosedürlerinin uygulanması (örneğin acil bir durum söz konusu olduğunda Kaptan Pilotun talimatını alarak uçakta bulunan bütün yolcu ve ekibin uçak sertifikasyonunda test edilmiş süreler içerisinde tahliye edilmesi).

Kabin memurları görevli oldukları tüm uçuşlarda yolcuları, kabin içini, tuvaletleri, pilotları ve uçağın camlarından görüldüğü kadarıyla uçağın dışını gözlem altında tutmaktadır. Motorlarda oluşabilecek sorunlar, tuvalet ve kabin içinde çıkabilecek yangınlar, kural dışı davranan yolcular, pilotların anormal davranışları gibi tüm olası senaryolara karşı her zaman teyakkuz halinde görev yapmaları gerekmektedir.

Kabin memurlarının ve amirlerinin farklı görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Kabin memurlarının uçuşlardaki başlıca görev ve sorumlulukları; işi gereği kontrol etmesi gereken tüm ekipmanları kontrol ederek müşteri güvenliğini sağlamak adına gerekli tüm

tedbirleri almak, uçuş öncesi ve sonrasında olumlu ya da olumsuz yaşanan tüm durumları raporlamak, işletme kuralları gereği yapması gereken güvenlik kontrollerini yaparak ilgili evrakları doldurmak, kabin memuru el kitabında kendisine verilen tüm görevleri eksiksiz yerine getirmek ve yolcuların konforu için gerekli tüm hizmetleri sunmaktır. Bu hizmetleri sunarken kuralların dışına kesinlikle çıkılmaması gerekmektedir.

Kabin memurları görevlerini icra ederken işletmeyi temsil ettiklerini unutmamalıdır. Bu nedenle üniformalarına, kişisel bakımlarına da en üst seviyede özen göstermelidir. Uçuş bitse de üniformaları üzerindeyken işletmelerini temsil etmeye devam ettiklerini unutmamalıdır.

Kabin amirleri ise kabin memuru görev ve sorumluluklarının yanı sıra ekipte bulunan kabin memurlarının görevlerini eksiksiz şekilde yerine getirip getirmediğini kontrol etmekle ve kabin kokpit iletişiminin kurulmasını sağlamakla yükümlüdür.

1.4.2. Kabin Memurlarının Çalışma Koşulları

Yolcu taşımacılığı için üretilmiş ve havacılık otoriteleri tarafından uçuşuna izin verilmiş olan, 19 ve üzerinde yolcu koltuğuna sahip tüm hava araçlarında bir veya birden fazla yolcu taşımacılığı yapılması durumunda kabin memuru görevlendirilmesi gerekmektedir. Uçakların konfigürasyonlarına bağlı olmak kaydıyla, uçuşlarda her 50 yolcu için en az bir kabin memuru görevlendirilmesi gerekmektedir.

Uçuş ekip planlamaları asgari 24 saat önce yayınlanır ve kapsama periyodu 15 günden az olamaz. Plânlama yapılırken ana üs dışındaki uçuş harekâtında olabilecek değişiklikler dikkate alınmak zorundadır. Bu planlamanın bu talimattaki hususları kapsamayı uçucu ekip planlama ve koordinasyon sorumlusu vasıtasıyla yürütülür.

Görev verilen uçucu ekibin, hava aracı tipine uygun olarak, ilgili kanun ve yönetmelikler ile işletme talimatlarında aranan özellikleri taşıması, yürürlükte bulunan sivil havacılık mevzuatı ile ön görülmüş diğer şartlara haiz olması zorunludur. Taşıdığı özelliklerin yazılı olarak bulunduğu geçerli lisans ve sertifikaların, görevli olduğu süre boyunca uçuş ekibinin yanında bulunması gerekmektedir.

Havayolu işletmeleri, her bir uçucu ekip için bir ana üs belirlemek ve bağlı bulundukları Sivil Havacılık Otoritesine bildirmek zorundadır. Sivil Havacılık Otoriteleri bu üslere göre azami ve asgari uçuş ve dinlenme süreleri hesaplarını kontrol etmektedir.

Kabin ekiplerinin uçuş süresi ve uçuş görev süresi olarak adlandırılan çalışma süreleri bulunmaktadır. Uçuş süresi; yolcuların uçağa girdikten sonra uçağın ilk hareketi ile başlayan, varılacak noktada uçak tamamen durduktan sonra kapıların açılmasıyla son bulan süredir. Uçuş görev süresi ise planlanan uçuş saatinden 60 dakika önce başlayıp, tüm yolcular uçağı terk ettikten 30 dakika sonrasına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Her bir kabin ekip üyesi için, uçuş süresi birbirini takip eden 30 günde 110 saati, birbirini takip eden 90 günde 300 saati, bir takvim yılı içerisinde de 1000 saati aşamaz. Uçuş görev süresi ise hiçbir şekilde haftalık 56 saati, bir ay içerisinde 210 saati, üç ay içerisinde 500 saati, bir takvim yılı içerisinde ise 1800 saati geçemez.

Kabin memurları, hastalık, kaza gibi olası durumlara karşı ev, havaalanı ya da havaalanına yakın otellerde nöbetçi ekip olarak da bekletilmektedir. Bir kabin memurunun uçuşu icra edemeyeceği bir durumla karşılaşıldığında nöbetçi bulunan kabin memuru göreve dahil edilir. Nöbette geçirilen süre, uçuş tebliğ edilmese dahi, kabin memurlarına dinlenme süresi verilmesini gerektirebilmektedir. Nöbetçi ekibe görev verildiği takdirde, nöbetçi ekibin uçuş görev süresi nöbete başlama saatinde başlar, hiçbir görev verilmeyen nöbetçi ekiplere günlük minimum dinlenme süresi kadar dinlenme verilir. Nöbetçi ekip bu nöbeti kendi ikametgâhında veya uygun konaklama tesisinde dinlenerek icra ediyorsa, görev verildiği takdirde uçuş görev süresi verilen görevin başlangıç saatinde başlar. Kendi ikametgâhında veya uygun konaklama tesisinde icra edilen nöbet sürelerinde görev verilmeyen nöbetçi ekiplere herhangi bir dinlenme süresi verilmez.

Kabin ekipleri yaptıkları her uçuş sonunda belirli bir süre boyunca dinlendirilmek zorundadır. Yapılan uçuşun süresi, uçulan bölgenin zaman dilimi, uçuşun kaç sektör olarak icra edileceği, dinlenme süresinin ana kriterlerini oluşturmaktadır.

Dinlenme süresinin başlangıcı uçuş görev süresinin bitimidir. Ana üsler dışında, uçuş görev süresinin bitiminden sonra yerleşim yerine ulaşım bir saat ve üzerinde ise o takdirde dinlenme süresi başlangıcı, yerleşim yerine ulaşımın sona erdiği zamandır. Bu zamanın tespitinden sorumlu kaptan pilotlar sorumludur.

Dinlenme süresinin sona ermesi, yeni bir uçuş görev süresinin başlangıç zamanıdır. Ana üsler dışında, yeni bir uçuş görev süresinin başlayacağı noktaya ulaşım, bir saat ve üzerinde ise, o takdirde dinlenme süresinin sona erme zamanı yerleşim mahallinden ayrılış zamanıdır. Bu zamanın tespitinden sorumlu kaptan pilotlar sorumludur.

- 24 saat içerisinde uçucu ekibin her bir üyesine ayrı ayrı en az 10 saat dinlenme süresi verilir. Bu 24 saatlik süre, bir önceki dinlenme süresinin bitiminden itibaren başlar.
- Uçuş görev süresinin 14 saat üzerine çıktığı durumlarda dinlenme süresi, uçuş görevinden hemen sonra ve son uçuş görevinin bittiği mahalde başlatılır.
- Uçuş görev süresi 5 saat veya altında ise dinlenme süresi en az 8 saattir.
- İlgili maddelerdeki hükümler uyarınca bir uçuş görev süresi, 11 saat ve üzerine arttırıldığında asgari dinlenme süresi 12 saate, uçuş görev süresi 12 saat ve üzerine arttırıldığında ise asgari dinlenme süresi 14 saate arttırılır. (Tablo 1.2, 2.1)
- Her bir uçucu ekip üyesine ayrı ayrı olarak, birbirini takip eden son 7 gün içerisinde, dinlenme süresinin başlatılma kriterleriyle aynı şartlarda olarak, en az bir kere 24 saat kesintisiz boş süre verilir.
- Ana üs, geçici üs veya konaklama meydanından hariç meydanlara yapılacak uzun menzil uçuşlarında, uçuş görev süresinin başlangıç ve bitiş zamanları arasındaki zaman dilimi farkı 4 saat ve üzerinde ise, diğer bir konaklama meydanındaki asgari dinlenme süresi uçuş görev süresi kadardır.
- Uzun menzil uçuş görevinde bir görev süresinin başladığı ana üs ile konaklama meydanı arasındaki zaman dilim farkı 4 saatten daha fazla ise, aynı zaman dilimi farklılığını içeren ikinci bir görev için asgari dinlenme süresi konaklama meydanında uçuş süresinin üç (3) katı kadar verilir. Uygulama esasları işletme tarafından belirlenmek üzere bu süre ayda bir defaya mahsus 24 saat olarak da uygulanabilir.
- Bir uçuş görev süresi sonrası ana üs, geçici üs veya konaklama meydanına dönen bir uçucu ekibe dinlenme süresi içerisinde eğitim, ilave görevler de dahil olmak üzere hiçbir görev verilemez.
- Havacılık işletmeleri ana üsler dışındaki yatılı görevlerde uygun konaklama tesisi ve iâşe sağlamak zorundadırlar.
- Uçucu ekip, yedek ekip olarak görevlendirilir ve hiçbir görev verilmezse, yedek ekibe bekleme süresinin yarısı kadar dinlenme verilir.

- Geçici ek görev dinlenme süresi, uçuş görev süresine karşılık gelen dinlenme süresidir.
- Havacılık işletmeleri uçucu ekiplere, dinlenme süresince dinlenmenin maksadını aşacak şekilde uçuş emniyetine zarar verebilecek faaliyetlerden uzak durmaları için uyulması gereken hususları yazılı olarak bildirirler.

Tüm kabin ekiplerine bu dinlenme süreleri dışında yine otoritelerce belirlenen miktarda “boş süre” verilmek zorundadır. Boş süreler sadece ana veya geçici üste verilir. Bir ayda verilmesi gereken 6 günlük asgari boş süreler, ay içinde 2+2+1+1 şeklinde gruplanarak planlanır, gruplamadaki bitişik çift boş günlerde bir tanesinin yeri, asgari 24 saat önce tebliğ edilmek şartıyla, ay içinde havacılık işletmesi tarafından değiştirilebilir. Aylık boş süreler kullanıldığı ay içine ve ayın iki yarısına eşit dağıtılır. 6 günü geçen konaklamalarda boş günlerden biri konaklama meydanında verilebilir. Boş süreler çalışılan gün sayısı ile orantılı verilir.

Havayolu işletmeleri uçakları etkin şekilde kullanabilmek adına uçuşlarını tüm güne yaymaktadır. Bu nedenle kabin memurları günün her saatinde uçuşa gidebilmektedir. Uçuş saatinin de dinlenme ve bir sonraki uçuş görevinde etkisi bulunmaktadır. Aşağıda bulunan tabloda uçuş ekibinin görev alabileceği azami süreler bulunmaktadır. Uçuş saatine göre çalışma süreleri, uzun menzil uçuşlar için görev süreleri, asgari dinlenme süreleri ve azami süreler bulunmaktadır.

Tablo 1.1. Azami Süreler (SHT-CC, 2016).

Süre	Haftalık	Aylık	Üç Aylık	Yıllık
UGS	56 Saat	210 Saat	500 Saat	1800 Saat
US	36 Saat	110 Saat	300 Saat	1000 Saat

Tablo 1.1’de belirtilen azami sürelerin uygulanmasında belirli şartlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki uçuşun süresi, başlangıç saati ve görevli olunan uçuşun iniş sayısıdır. Aşağıdaki tabloda, görevli uçuş ekibinin görev başlangıç saatlerine ve uçuşun iniş sayısına göre çalışabilecekleri azam süreler bulunmaktadır.

Tablo 1.2. Azami Uçuş Görev Süreleri (SHT-CC, 2016).

Görev Başlangıç Saati	1-4 İniş	5 ve Daha Fazla İniş
05.00 – 17.00	14 Saat	13 Saat
17.01 – 04.59	13 Saat	12 Saat

Havayolu işletmeleri bu azami süreler doğrultusunda uçuşlarını gidiş-dönüş ya da birden fazla noktaya iniş yapılacak şekilde planlayabilmektedir. Bu planlamalar yapılırken, uçuş başlamadan 1 saat önce başlayan ve uçuşun bitişinden yarım saat sonra sona eren “Uçuş Görev Süresi” göz önünde bulundurulmaktadır. Uçuş görev süresinin de azami sınırları bulunmaktadır ancak bu süre “Sorumlu Kaptan Pilot Kararı” ile iki saat uzatılabilmektedir. Bu iki saatlik uzatmanın uygulanabilmesi için gerekli koşullar da Kabin Ekibi için hazırlanmış olan talimatta belirtilmiştir (SHT-CC, 2016). Aşağıdaki tabloda uzun menzilli uçuşlardaki azami uçuş görev süreleri belirtilmiştir.

Tablo 1.3. Uzun Menzil Uçuşları Azami Görev Süreleri

	UGS	UGS (SKPK ile)
Normal Uçuş Ekibi	14 Saat	16 Saat
İlave Ekip ile	16 Saat	18 Saat
İlave Tam Ekip ile	18 Saat	20 Saat

Uçuş ekibi planlamasında dikkat edilen bir diğer husus da görevlendirilecek ekibin önceki uçuşlarıdır. Uçuş ekiplerinin uçuşları arasında belirli bir süre dinlenmeleri ve sonraki uçuşlarına hazırlanabilmeleri adına zaman tanınmaktadır (EU Commission, 2011). Bu dinlenme süreleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1.4. Asgari Dinlenme Süreleri (EU Commission, 2011).

Bir Önceki UGS	Asgari DS	SKPK ile Asgari DS
4 Saate kadar	8 saat	8 saat
11 Saate kadar (Dahil)	10 Saat	10 Saat
11 Saatten daha fazla	12 Saat	10 Saat
12-14 Saat veya ZD farkı 3 saatten fazla	14 Saat	12 Saat
Uzun Menzil Uçuşları	1 UGS kadar	1 UGS-2 Saat

Sorumlu Kaptan pilot bazı istisnai durumlarda tablolarda belirtildiği gibi uçuş görev sürelerini iki saat uzatabilmekte, dinlenme sürelerini de 2 saat kısaltabilmektedir. Ancak buna karar verebilmesi için; Bir uçuş görevini, uçuş harekâtı gereklilikleri nedeniyle, daha önceden belirlenmiş uçuş görev süresi ve dinlenme süresi içerisinde tamamlamak imkânsız hale geldiğinde veya ara iniş yapmak için uygun bir meydan bulunamaması durumunun ya da işletmenin elinde olmayan nedenlerle görev süresinin dolması ve yolcu mağduriyetinin kaçınılmaz olduğu durumların oluşması gerekmektedir. Aksi durumlarda görev süresi uzatılamaz, yeni ekip tahsis edilmek zorundadır (SHT-CC, 2016).

1.5. Kabin Memurlarını Meslekten Ayrılmaya İten Faktörler

İşten ayrılmalar yıllar boyunca kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Shaw ve ark., 1998). Donnolly ve Quirin (2006) bu konunun daha önceki araştırmacılarının, çalışanların kalmaya veya ayrılmaya karar vermelerinin birçok farklı nedeni olduğunu tespit ettiğini belirtmiştir. (Daha önceki araştırmacılar; March ve Simon, 1958; Mobley, 1977; Mitchell ve Beach, 1979 ve Hom, Caranikas-Walker, Prusya ve Griffeth, 1992). CIPD'ye (2014) göre, çalışan devir oranı, belirli bir süre içinde bir organizasyondan ayrılan çalışanların oranının, toplam işgücü içerisindeki miktarına göre ölçülmektedir. Kuruluşlar tarafından personel devir hızlarını ölçmek için kullanılan diğer yöntemler, tümü hizmet uzunluğuna ilişkin istatistikleri inceleyen istikrar endeksi, işe devam etme oranı, yarı ömür endeksi ve ayrılanların hizmet süresinin analizidir. Ölçüm seçimi işletmelere bağlıdır ancak en popüler ve tanıdık gelecekteki tedarik seviyelerini değerlendirmek ve israfı hesaba katmak için bir temel sağlayan yöntem olarak kabul edilebileceği için geleneksel “çalışan devir hızı endeksi” dir. İşe devam etme oranı ölçümleri aynı zamanda işe alım ve elde tutma sorunlarını tanımlamak için de yararlıdır. Bu bilgiler, işverenler tarafından istenmesi halinde elde tutma stratejilerini incelemek için kullanılabilir (Armstrong ve Taylor, 2014).

Havacılık endüstrisi, maliyetleri düşürmek ve rekabet avantajı elde etmek için havayolları tarafından düşük maliyetli iş modellerinin kullanımındaki artışla yıllar içinde önemli ölçüde büyümüş ve değişmiştir. Box & Byus'a (2009) göre, düşük maliyetli iş modelinin kökenleri, 1970'lerde Amerikan Havayolu Southwest'in rekabet avantajı elde etmek için uçakta tahsis edilmemiş koltukları satmak gibi benzersiz operasyonel değişiklikler getirerek farklılaşmayı geliştirmek için düşük maliyetli bir strateji benimsemesi ile atılmıştır. Günümüzde bazı ülkelerin bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri de dâhil olmak üzere neredeyse tüm havayolu işletmeleri bu model üzerinden faaliyetlerini sürdürmektedir. Daha basit bir anlatımla 180 kişilik bir uçak için en az 190 adet bilet satılmakta ve aradaki fark uçuşa yetişemeyen ya da vazgeçen yolcular olması sebebiyle işletmelerin kasasına kar olarak girmektedir.

Düşük maliyetli iş modelleri bununla sınırlı kalmamaktadır. Örneğin uçuş esnasında yiyecek içecekleri ikram etmek yerine satış yoluna giden birçok firma bulunmaktadır. Bu sayede biletler daha ucuza satılabilmekte ve yolcular kullanmak istemeyeceği bir hizmet için ödeme yapmak zorunda kalmamaktadır. Yine az bagajı olan ya da bagajı olmayan

yolcular için de farklı biletleme seçenekleri sunularak daha uygun fiyatlara seyahat imkânı sunulmaktadır.

Bu modeller aynı zamanda çalışanlar üzerinde de kullanılmaktadır. Kabin memurlarının standart bir maaşın yanı sıra yaptığı uçuşlardan uçuş tazminatı kazanması, uçuş esnasında satışı yapılan yiyecek ve içeceklerden, yurt dışı uçuşlarda satışı yapılan gümrüksüz ürünlerden de komisyon kazandıkları bir sistem geliştirilmiştir. Bu sayede havayolu işletmeleri personellerini satış yapmaları konusunda güdülerken, kazançlarını da arttırabilmektedir.

Kabin memurlarının işten ayrılma sebepleri incelendiğinde genel olarak iş ile ilgili sorunlar ve ailevi sorunlar olarak iki hususun öne çıktığı görülmektedir (Karatepe ve Eslamlou, 2017).

1.5.1. Kabin Memurlarını İşten Ayrılmaya İten İş ile İlgili Faktörler

Yazın boyunca anlatılan tüm zorlu mülakat ve eğitim süreçlerini tamamlayan kabin memurları, meslek hayatları boyunca da düzensiz çalışma saatleri, yapay olarak basınçlandırılmış çalışma ortamı, uçakların taşıma kapasitesi sebebiyle kısıtlı ekipman ve materyal ile çalışma, düzensiz beslenme, çalışma ortamı sebebiyle gelişen sağlık sorunları, taciz, tehdit ve düşük maliyetli çalışma sistemi sebebiyle düşük maaşla çok iş yapma zorunluluğu gibi birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Öyle ki birçok havayolu işletmesi, uçuş yapılan havaalanlarında hizmet veren temizlik şirketlerinden temizlik almak yerine kabin memurlarından uçağın temizliğini yapmasını istemektedir. Havayolu işletmeleri, ortalama 300-400 dolar olan temizlik ücretinden kabin memurlarına verdiği kişi başı 10 dolar ile kurtulmaktadır. Genel itibariyle uçuşlarda 4 kabin memuru olduğu düşünüldüğünde işletmeler için büyük bir maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.

Kabin memurlarının zaten ağır olan fiziksel iş yükünün düşük maliyetli sistem ile daha da artması, kabin memurluğunun genç yaşta yapılabilecek geçici bir iş olarak görülmesine sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin iş ilanlarında koymuş olduğu yaş kriterleri de bu durumu destekler niteliktedir. Birçok firma 18-25 yaş arası kişileri istihdam etmek istemekte, yalnızca birkaç firma 18-35 yaş arası personeli işe almaktadır.

Kabin memurluğu, dışarıdan bakıldığında keyifli görünen, farklı ülkelere seyahat etme ve dünyayı görme imkânı sağlayan bir meslek olarak görünse de birçok uçuşun gidiş-

dönüş olarak planlanması, gidilen ülkelerde kalınacağına da minimum dinlenme süresi kadar vakit verilmesi sebebiyle işe başladıktan sonra birçok kişide hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması durumunun üzerine işin zorluğu da eklendiğinde birçok kişi için kabin memurluğu mesleğinin cazip bir yönü kalmamakta ve işten ayrılmalar başlamaktadır.

Havayolu işletmeleri yolcularına konforlu bir uçuş sağlamak ve yakıt tasarrufu sağlamak amacıyla uçuşlarını mümkün olan en yüksek irtifada gerçekleştirmek üzere planlama yapmaktadır. Günümüzde yolcu taşımacılığında kullanılan uçakların ortalama en yüksek uçuş irtifaları 41000 ft. (12.5 km.) civarındadır. Bu yükseklikte iken uçak dışında hava sıcaklığı yaklaşık -56 derece olmakta ve oksijen seviyesi de çok düşük olmaktadır. Uçaklar, içinde seyahat eden kişilerin rahatça nefes alabilmeleri adına yapay basınçlandırma sistemi ile kontrol edilmektedir. En yüksek uçuş irtifasında iken bu basınçlandırma sisteminde yaşanacak bir arızada 90 saniye içerisinde oksijen alınmazsa beyin ölümü gerçekleşmektedir. Yapay olarak basınçlandırılmış ortam sebebiyle iniş ve kalkışlarda yaşanan ani basınç değişikliklerine sürekli maruz kalan kabin memurları orta kulak rahatsızlıkları, akciğerlerdeki bronşların yırtılması, vertigo gibi rahatsızlıklara yakalanmaktadır. Sinüslerin tıkalı olduğu durumlarda ya da dış dolgusu olanlarda da ani değişen basınç, vücut içindeki havanın sıkışması sebebiyle ağrılara, dolguların düşmesine ve kulak kanamalarına sebep olabilmektedir.

Üst üste yaşanan birkaç sağlık sorunu kabin memurlarının meslekten korkmalarına sebep olmakta ya da işletmeler tarafından hoş görülmediği için yine işten çıkarmalara ya da ayrılmalara sebep olmaktadır. Uzun süre kabin memurluğu yapan kişilerde ise farklı romatizmal rahatsızlıklar ve basınç kaynaklı rahatsızlıklar görülmekte ve bunlar da işten ayrılmalara sebep olabilmektedir.

Kabin memurlarının işten erken ayrılma nedenlerini anlamak için, mevcut literatürü ve bu alanla ilgili önceki çalışmaların bulgularını gözden geçirildiğinde; IDS'ye (2005) göre, tüm yeni işe alımların sekizinde biri ilk altı ay içinde ayrılıyor ve birçok araştırmacı, çalışanların neden bırakmaya karar verdiği faktörlerini belirlemeye çalışmıştır. Donnolly ve Quirin'in (2006) Lee ve Mitchell'in “gönüllü işten ayrılma açılımı modeli” incelemesinde işe dair itme ve çekme teorilerinin var olduğunu ve bırakmaya karar vermeden önce çalışanlar tarafından bir karar verme sürecinin kullanıldığını doğrulamıştır. Çalışanlar aşağıdakilerden birini veya daha fazlasını içerebilecek çekme faktörleri yaşayabilir; daha

cazip iş teklifi, kariyer gelişimi, daha zorlu ve ilginç işler, daha iyi iş / yaşam dengesi fırsatı veya daha iyi faydalar (Mackay (2007) ve Armstrong ve Taylor (2014)). Diğerleri itici faktörleri deneyimleyebilirken; düşük moral, haksız muamele, iş güvenliği eksikliği, meslektaşlarla zayıf ilişki, zorbalık, taciz veya işle baş edememe hissi yaşamak gibi temel faktörler olarak tanımlanan faktörler yüzünden de işten ayrılmalar oluşmaktadır.

2015 yılında yapılan bir CIPD çalışması, çalışanların beklentilerinin karşılanmamasının, çalışanların sözleşmelerinden vazgeçmelerinin önemli bir nedeni olarak belirlemiştir (CIPD 2015). Diğer kanıtlar kötü işe alım kararlarının ve kötü tasarlanmış ve yürütülen indüksiyon süreçlerinin personel devir hızına katkıda bulunabileceğini göstermektedir (IDS, 2005).

Çalışanların işverenlerine olan psikolojik bağlılıkları da işten ayrılmalarda önemli etkenlerden biridir. Argyris'in (1960) "psikolojik sözleşme" olarak adlandırdığı bu durum, çalışanlar ve işveren arasında uyum olduğunda verimin daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Rousseau (1989) ise, psikolojik sözleşmenin, bireye ve işverenleri arasında birbirlerine verilen vaatler ve bu vaatlerin her iki tarafça yerine getirilmesi yoluyla var olan karşılıklı yükümlülükler olduğunu ileri sürmüştür. Kroon (2013), işverenlere çalışanlara kariyer gelişimi, ilginç çalışma, iyi sosyal atmosfer, organizasyon politikaları ve iş güvenliği gibi olanakları sunarak psikolojik sözleşmelerin ihtiyaçlarını yerine getirme yükümlülüğü olduğunu ve bu yükümlülükler yerine getirilmediğinde işletmeden ayrılmaya iteceğini savunmuştur. Bazı havayolu işletmelerinin kabin memurlarına "yeri hemen doldurulabilecek nitelikte" personel olarak bakmaları psikolojik bağlılıklarını yitirmelerine sebep olabilmektedir.

Düşük maliyetli modeller, maliyet tasarrufu uygulamaları sayesinde, kabin ekibi için mükemmel bir eğitim alanı sağlayabileceğini düşünerek piyasaya hakim olduklarını düşünse de, daha iyi koşullar ve maaşlar sunan havayolları kabin memurları için daha cazip olabilmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, Emirates gibi daha büyük ve uzun mesafe uçuşlar yapan havayollarına kıyasla, 21 ve 23 yaş yerine 18 yaşından itibaren personel almaktadır. Bunun yanı sıra Emirates, Etihad ve Katar gibi havayolu işletmeleri kabin memurlarına ücretsiz konaklama ve ek ücretli tatiller gibi imkânlar sunmakta ve bu imkânlar düşük maliyetli havayolu işletmelerinden deneyimli mürettebatın bu havayollarını bir çekim merkezi olarak görmelerine sebep olabilmektedir. Bulunan daha iyi imkânlar, işgören devir hızına her zaman artı yönde etki etmektedir.

Boyd (2001), yaptığı çalışmada uçakların yerde geçirdiği sürelerle dikkat çekerek, uçağı bu kadar hızlı döndürmek için gereken özveri, tek bir günde birden fazla sektör işleten kısa mesafeli mürettebat için sektörler arasında yemek, içmek ya da dinlenmek için çok az ya da hiç zaman kalmamasına sebep olmaktadır. Boyd (2001), hem uçuşlar sırasında hem de yerdeyken kabin ekiplerinin üzerinde olabildiğince çok görev yapma baskısının olduğunu, bu durumun da görevlerini, hizmet sektöründeki en yoğun ve potansiyel olarak en stresli işlerden biri haline getirdiğini savunmuştur.

1.5.2. Kabin Memurlarını İşten Ayrılmaya İten Ailevi Sebepler

Kabin memurları yoğun geçen eğitim süreci de dâhil olmak üzere iş hayatlarında düzensiz çalışma saatleri, uçuşların uzunluğu nedeniyle gittikleri ülkede istirahat etme gereklilikleri, uçuş öncesi ve sonrası yapmaları gereken hazırlıklar gibi sebeplerle ailelerinden uzun süreler ayrı kalmaktadırlar. Özellikle çocuklu ailelerde eşlerden her ikisinin de kabin memurluğu yapması durumunda uçuş saatlerinden kaynaklı olarak çocuğa bakıcı bulmak çok zorlayıcı bir hal almaktadır.

Ailelerinden uzun süreler ayrı kalmalarının yanı sıra işin getirmiş olduğu stres de aile yaşantısında kabin memurlarına ağır bir yük oluşturmaktadır. Genel olarak kabin memurlarının çalışma ortamına bakıldığında; yüksek sesli, kapalı, dar ve sürekli değişkenlik gösteren basınçlı bir ortam olduğu görülmektedir (Tekezen, 2015). Bu ortamda uzun süreler geçiren kabin memurları aile yaşantılarında da bu durumun etkilerini yaşamaya devam etmektedir.

“Görüntü Teorisi” olarak bilinen bir diğer kavram, bireylerin işlerinden ayrılıp ayrılmayacaklarına karar vermek için kullandıkları analiz ve karar verme sürecini açıklamaktadır (Donnolly ve Quirin, 2006). Donnolly & Quirin, çalışmalarında ani yaşanan gelişmelerin, mevcut istihdam düzenlerini bırakmayı veya gözden geçirmeye karar vermeyi düşünen çalışanlar için önemli bir faktör olabileceğini belirtmiştir. Ani gelişmeler; iyi, kötü veya tarafsız olabilecek ve kuruluşun içindeki veya dışındaki koşullardan kaynaklanabilecek olaylar tarafından başlatılabilir. Koşullarda bir değişiklik, bir aile üyesinde hastalık, bir eşin veya partnerin başka bir yere nakledilmesi, farklı bir yerde bir eşle buluşulması, aile statüsü, çalışmaya dönmek isteyen veya yurtdışında çalışanların eve dönme ihtiyacı işten ayrılma için bir tetikleyici olabilmektedir. Chen (2012) havayolu mesleğinde meslek-aile çatışmasının diğer mesleklerden daha fazla olduğunu ve bu meslek ile hemşirelik arasında

uzun çalışma saatleri ve pozisyonun stresli doğası nedeniyle benzerlikler olduğunu savunmaktadır.

Gerek mesleğin zorlukları gerek havayolu işletmelerinin beklentileri gerekse sağlık ve psikolojik sorunlar, kabin memurlarının işgören devir hızına etki etmektedir. Bunlara ilave olarak Türkiye’de Türk Havayolları dışındaki firmalarda çalışan kabin memurlarının iş kanununa değil de borçlar kanununa tabi olarak çalışmaları da gelecek kaygısı yaşamalarına ve bu işi uzun vadeli olarak görmemelerine sebep olmaktadır.



2. BÖLÜM

2. PANDEMİ SÜRECİNİN PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİSİ

İşgören devir oranı, işten ayrılanların organizasyon içerisindeki toplam çalışan sayısında yüzdesel olarak gösterilmesidir (Boella, 2000). Bir başka tanıma göre ise işgören devir oranı; belirlenmiş bir zaman aralığında işten ayrılan sayısının, yine belirlenmiş zamanda ortalama çalışan sayısına bölünmesidir (Price, 1977).

İşgören devri hizmet sektörü özelinde incelendiğinde, işten ayrılmaya iten faktörlerin kişisel, işletme içi ve işletme dışı sebepler olabileceği görülmüştür (Tütüncü, 2000). Kabin memurlarını işten ayrılmaya iten işletme içi faktörler; zorlu çalışma koşulları, kişisel faktörler; aile yaşantısı, işletme dışı faktörler de 2020 yılı için covid-19 pandemisi olarak görülebilir.

Bu bölümde işgören devir oranından, covid-19 pandemisinden, havayolu işletmelerinin en büyük istihdam kalemi olan kabin memurlarının devir hızının işletmelere olan maliyetleri ve pandemiden kaynaklı olarak havayolu işletmelerinin yaşadığı sorunlar ile ilgili yapılan araştırmalar ele alınmıştır.

2.1. Pandemi Süreçleri ve Etkileri

Salgın ya da diğer bir adıyla epidemisi; sınırları belirli bir alanda enfeksiyonun yayılmasını ifade etmektedir (tdk.gov.tr). Pandemi ise bu sınırların ortadan kalkmasıyla oluşan durumu ifade etmektedir. Salgın hastalıklar, bir bölgede ya da tüm dünyaya kısa sürede yayılması ile çok sayıda insanın hastalanmasına ve hayatını kaybetmesine neden olabilmektedir. Salgın hastalıklar insandan insana geçebildiği gibi toprak, hayvan ve sudaki mikroorganizmalardan da bulaşabilmektedir (Aslan, 2020).

Tarih boyunca veba, tifo, kolera gibi birçok salgın hastalık görülmüş ve bu hastalıklar çok sayıda insanın hayatını kaybetmesine sebep olmuştur. Dünyayı en çok etkileyen salgın hastalıklardan biri veba olmuştur. İlk olarak 1300'lü yıllarda Çin'de görülen hastalık, ilerleyen zamanlarda Avrupa'ya kadar yayılmış ve yaklaşık 75 milyon insanın hayatını kaybetmesine sebep olmuştur (Kılıçdere, 2017). Bir diğer büyük salgın hastalık olan İspanyol Gribi, 1918-1920 yılları arasında 100 milyona yakın insanın (dünya nüfusunun %15'inin) ölümüne sebep olan tarihte bilinen en büyük salgınlardan biridir.

Adını, başladığı yerden alan Hong Kong Gribi olarak bilinen salgın hastalık da 1968-1969 yılları arasında yaklaşık bir milyon insanın ölümüne sebep olmuştur. 2009 yılında görülen domuz gribi salgınından ise 191 ülkede yaklaşık 800 bin kişinin etkilenmesine neden olmuştur (Aslan, 2020).

Sivil havacılık sektörünün faaliyete başladığı yıllardan günümüze kadar dünyada birçok pandemi yaşanmıştır. 1918 yılında başlayan İspanyol Gribi pandemisi iki yıllık süre içinde 100 milyon insanın hayatını kaybetmesine sebep olmuş ve 1. Dünya Savaşının sona ermesinde önemli bir rol oynamıştır. 1968 yılında ortaya çıkan Hong Kong Gribi ya da Asya Gribi olarak bilinen pandemide de 1 milyon insan hayatını kaybetmiştir (<https://www.who.int/en/>).

İlk olarak 1918 yılında görülen kuş gribi son olarak 2005-2008 yılları arasında görülmüş, ilk görüldüğü yıllarda 50 milyona yakın insanın ölmesine neden olduğu için büyük korku oluşturmıştır. Ancak alınan önlemler ve hayvanların itlafı ile korkulan olmamış ve can kayıpları yüzölçümüne ulaşmadan hastalık kontrol altına alınmıştır. 1976 ve 1988 yıllarında görülen domuz gribi ise yalnızca 1 kişinin ölmesine sebep olmuş, yapılan aşılarından ise 25 kişi hayatını kaybetmiştir. 2009 yılında tekrar ortaya çıkan domuz gribi, büyük paniğe neden olmuş, 800.000'den fazla insana bulaşmış ve 8000'in üzerinde insanın hayatını kaybetmesine sebep olmuştur (Kara, 2010).

Belirli bir zaman aralığında ortaya çıkıp daha sonra kaybolan hastalıkların yanı sıra geçmişte ortaya çıkmış ve halen devam eden bazı bulaşıcı hastalıklar da bulunmaktadır. HIV ve AIDS sebebiyle 1980 yılından bu yana yaklaşık 36 milyon insanın hayatını kaybettiği belirtilmektedir. Tarihte aşısı bulunan ilk hastalık olan Çiçek hastalığı, günümüzde halen görülebilmekte ancak aşılaması sayesinde kontrol altında tutulmaktadır. Çiçek hastalığı çocuk yaşta geçirildiğinde tehlikeli olmazken 30'lu yaşlardan sonra yakalandığında ölümcül olabilmektedir. AIDS, HIV taşıyıcılarının uçak ile seyahat etmelerinde herhangi bir sakınca bulunmazken, Çiçek hastalığı nefes yolu ile bulaştığından, günümüzde dahi çiçek hastalığı olan kişilerin uçak ile seyahat etmeleri yasaktır (Cohen vd., 2008).

Hayvanlarda var olduğu uzun yıllardır bilinen korona virüsün, 2019 yılında Çin'de insandan insana bulaşan bir varyantının tespit edilmesiyle Covid-19 virüsü olarak adlandırılan virüs, kısa süre içinde tüm ülkelerin sorunu haline gelmiştir. Önceki yıllarda

hayvandan insana geçtiği görülmeyen bu hastalık insanlarda ağır akciğer sorunlarına ve ölümlere sebep olmaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından Covid-19 olarak adlandırılan hastalığın etkeni, SARS-Cov-2 olarak adlandırılan alt tipidir. Covid-19 kısaltması Korona, Virüs, 2019 (yıl) sözcüklerini bir arada kapsamış olmaktadır (Jianhua, 2020).

Covid-19 virüsünün insandan insana bulaşma hızının yüksek olması kısa sürede tüm dünyada etkili olmasına sebep olmuş ve ülkeleri önlem almak zorunda bırakmıştır. Sağlık sistemleri kilitlenen ülkeler, virüsün yayılımını azaltmak adına gümrük kapılarını kapatma, sokağa çıkma yasağı, toplu etkinliklerin yapılmaması gibi önlemler almak zorunda kalmıştır.

Tarih boyunca yaşanan pandemilerde ulaşım teknolojilerinin kısıtlı olması sebebiyle enfeksiyonun bulaş hızı ve bulaş alanı kısıtlı kalmıştır. 2019 yılının aralık ayında Çin'in Wuhan Kentinde ortaya çıkan Covid-19 virüsü, ulaşım sektöründeki yüksek teknoloji sayesinde dünyanın her yerinin erişilebilir bir hal alması sebebiyle kısa sürede tüm dünyaya yayılmıştır.

2.1.1. Covid-19 Pandemisinin Global Etkileri

Çin'de 2019 yılının aralık ayında ortaya çıkan ve kısa süre içinde tüm dünyayı etkisi altına alan korona virüs pandemisi, 2020 yılında 100 milyondan fazla insana bulaşmış ve iki milyondan fazla insanın hayatını kaybetmesine sebep olmuştur (WHO, 2020). Tarih boyunca hiç yaşanmamış şekilde hızlı yayılımı sebebiyle ülkelerin çeşitli önlemler almasına sebep olmuştur.

Sağlık sistemlerinin çökmesini önlemek ve hastalığın yayılım hızını azaltmak için ülkeler; sınır kapılarını kapatma, sokağa çıkma yasağı, kafe, restoran ve alışveriş merkezi gibi işletmelerin kapatılması ve spor müsabakalarının iptal edilmesi, kongre ve fuar organizasyonlarının iptal edilmesi, okulların uzaktan eğitime geçmesi, kamu ve özel sektörün uzaktan ve esnek çalışma sistemlerine geçmesi gibi bir dizi önlem olarak kalabalık grupların bir araya gelmesini önlemeye çalışmıştır.

Alınan tüm bu önlemler sebebiyle insanlar evlerine kapanmak zorunda kalmıştır. Evlerine kapanan insanların harcama alışkanlıkları değişmiş, kapanan işletmeler gelirlerini kaybetmiştir. Ülkelerin uyguladığı kapanmalar da talepte büyük düşüşlere sebep olmuştur.

Salgının etkisi ile üretim boyutunda azalmalar yaşanmış, talebin de düşmesi ile birçok sektörde üretim neredeyse durma noktasına gelmiştir. Stoklanamaz yapısı sebebiyle en büyük kayıp, küresel ekonominin yüzde 60'ını oluşturan hizmet sektöründe gerçekleşmiştir (Şanlı, 2020).

Pandemi sebebiyle ülkeler insan dolaşımını en aza indirmek adına gümrük kapılarını kapatırken, bazı ülkeler bunun yanı sıra ithal ürün alımlarını da durdurmuştur (Kaya, 2020). Bununla birlikte tedarik zincirlerinde oluşan aksamalar, üretimde yaşanan sıkıntılar ve talepteki düşüşler ile birlikte üretim ve tüketim dengesinde bozulmalar meydana gelmiştir.

6 Mart 2020 tarihinde yayınlanan Asya Kalkınma Bankası'nın 'COVID-19 Küresel Ekonomiye Etkisi' raporunda; salgının 3 ay devam etmesinin dünyaya maliyetinin 155,9 milyar dolara, 6 ay devam etmesinin maliyetinin 346,9 milyar dolara ulaşabileceği ifade edilmiştir. Dünyada GSYH'nin 76,6 milyar dolar ile 346,9 milyar dolar arasında daralması öngörülmüştür. Söz konusu daralmadan en çok etkilenen ekonominin ise Çin olması beklenmektedir (Asian Development Bank, 2020).

Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO) yayınladığı verilere göre ise 2020 yılı ürün ticaretinde bir önceki yıla oranla %14,7'lik bir düşüş yaşanmıştır. Bu düşüşe rağmen 2021 yılı beklentilerine göre ürün ticareti hacminin %8'lik bir artış yaşayacağı öngörülmektedir (WTO, 2021).

Dünya ticareti 2000'li yıllarda ilk kez 2009 yılında negatif büyüme oranına sahip olmuş, 2010 yılında ise %12,52'lik pozitif büyüme ile 2009 yılının etkilerini kapatmıştır. 2019 yılında dünya ticaret hacmi %1,5 büyüme oranı yakalamış ancak 2020 yılında bu oran negatif yönde %6,5 olarak gerçekleşmiştir (WTO, 2021).

Ticaretin yanı sıra dünyanın önde gelen borsalarında hisse senetlerinde ortalama %20,2'lik düşüş gerçekleşirken gelişmiş ülkelerdeki işsizlik oranları da %10'lara kadar yükselmiştir. Pandemi etkisiyle ulaşım araçlarının kullanımının da azalmasıyla birlikte petrol fiyatlarında da %6,2'lik bir düşüş görülmüştür (Padhan ve Prabheesh, 2021).

2.1.2. Covid-19 Pandemisinin Turizm Endüstrisi Üzerine Etkileri

Turizm endüstrisi dinamik yapısı itibarıyla insan hareketliliğini en çok arttıran hizmet sektörü dallarından biridir. Havacılık endüstrisi de turistik hareketin başlangıcı

sayılabilecek konumdadır. Birbiri ile bu denli paralel hareket eden iki endüstrinin de pandemi karşısında yaşadıkları da birbirine benzer niteliktedir.

Covid-19 pandemisi sebebiyle ülkelerin aldığı önlemlerin başında insan hareketliliğinin en aza indirilmesi bulunmaktadır. Bu durum turizm endüstrisini doğrudan etkilemiştir. İlk etapta turistik faaliyet gösteren işletmeler geçici süre kapatılmış, sonraki süreçte ise gümrük kapılarının kapalı olması sebebiyle yalnızca ulusal çapta hizmet sunmalarına izin verilmiştir.

Ülkelerin almış olduğu tüm önlemlere rağmen Dünya Sağlık Örgütü'nün yayınladığı günlük verilere göre 2020 yılında virüs tüm dünyaya yayılmış ve 2 milyondan fazla insanın hayatını kaybetmesine sebep olmuştur (WHO, Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report).

Turizm endüstrisinin hassas yapısı sebebiyle ulusal ya da bölgesel çapta yaşanan olumsuz olaylar, o bölgedeki turistik hareketliliğin de azalmasına neden olmaktadır. Özellikle güvenlik ve sağlık hususlarında yaşanan olumsuz olaylar insanların tercihlerini değiştirmelerindeki en önemli etkenler arasında yer almaktadır (Lee ve Chen, 2011).

Dünya'da covid-19 virüsünden başka hiçbir olay daha önce bu büyüklükte seyahat kısıtlamalarına sebep olmamıştır. Nisan 2020 itibarıyla, tüm dünya destinasyonlarının %96'sı Covid-19 salgınına önlemeye yönelik seyahat etmeyi kısıtlayan önlemler uygulamıştır (UNWTO, 2020:3). Dolayısıyla seyahat kısıtlamaları ile birlikte uçuşlar, otel rezervasyonları, festivaller iptal edilmiş ve bu durum küresel turizmi oldukça etkilemiştir.

Turizm endüstrisi, Türkiye'nin kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dış ticaret açığına ve ihracat gelirlerine etkisi büyüktür. Genel olarak sezonluk da olsa önemli bir istihdam alanı yaratmaktadır. 1970 yılında 51 milyon dolar olan turizm geliri 2019 yılında 34 milyar dolara ulaşmıştır. Türkiye'de turizm gelirlerinin ihracata oranı 1970'te %8,8 iken 2019 yılında %20,1 olmuştur (TURSAB, 2020). Covid-19 Salgını nedeniyle 2020 yılının 9 aylık turizm geliri 8,1 milyar dolar seviyesinde kalmıştır (TURSAB, 2021). 2019 yılının ilk 9 aylık zaman diliminde Türkiye'yi ziyaret eden turist sayısı 41 milyonken bu rakam 2020 yılının aynı döneminde 11 milyon olarak gerçekleşmiştir (TUİK, 2021).

2.2. İşgören Devir Hızı

İşgören devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Aydın, 2005). Bir başka tanıma göre ise işgörenlerin işveren tarafından işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bu kişilerin yerine yeni işgörenlerin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş-çıkış hareketleridir (Aksu, 1996).

İşgören devri, özellikle işgören ile müşterinin yoğun olarak ilişki içinde olduğu hizmet sektöründe daha özel bir önem taşımaktadır (Aksu vd., 2001). Belirli eğitim, tecrübe ve ustalık gerektiren hizmet sektöründe boşalan bir pozisyonun yeniden doldurulması yüksek zaman ve para maliyetine sebep olmaktadır.

İşgören devir hızı “çalışanların işe giriş ve çıkışlarının ölçüsünü gösterir” (Mucuk, 2008). İşgören devir hızı “iş pozisyonlarının istekli ya da isteksiz olarak boşalması sonucunda o pozisyonlara yeni çalışanın alınması ve yetiştirilmesi süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. (Akova vd., 2015). İşgücü devir hızı; çalışanların işle ilgili algılamaları ve iş değiştirmeye olan eğilimleri olarak tanımlanabilir (Foote, 2004).

İşletmelerde işgören devir oranı hesaplanırken işletmenin sezonluk ya da sürekli olarak faaliyet göstermesi dikkate alınmalıdır. Sezonluk faaliyet gösteren işletmelerde yıl içinde işgörenlerin giriş çıkışı yapılabilmektedir. Bu durum devir oranının olduğundan yüksek görünmesine sebep olabilmektedir.

İşgören devir hızı hesaplamasında işgören devir oranı; çıkışlar üzerine kurulu, girişler üzerine kurulu ve işgücü akışı üzerine kurulu yöntem olmak üzere üç şekilde ortaya konulmaktadır (Çakınberk vd., 2011).

Çıkışlar Üstüne Kurulu Oranlar: Belirli bir zaman aralığında işletmeye alınan işgören sayısı fazla ise, bu işletmenin büyümekte olduğu varsayılacaktır. Bu gibi durumlarda gerçek işgücü devir oranı işten ayrılmalar üzerinden hesaplanmaktadır. Bu yöntemin zayıf tarafı ise şirkette çalışan sabit işgücü oranının belirlenmesindeki eksikliğidir (Walmesly, 2004).

Girişler Üzerine Kurulu Yöntem: Eğer işten ayrılmalar işe girişlerden fazla ise ve belirli bir zaman aralığında giriş çıkış dengesi kurulamıyorsa, işletmenin küçülmekte olduğu varsayılmakta ve işgören devir oranı işe girişler üzerinden hesaplanmaktadır. Bu

hesaplamaya işletmeden ayrılmalar olmadan işe yeni alınanlar da dâhil edilmektedir. Dolayısıyla bu yöntem yüksek oranlar çıkarabilmektedir ve işletme yönetiminin yanılmasına sebep olabilmektedir (Aksu,1995).

İşgücü Akış Yöntemi: İşten ayrılmalar ve işe girişler yöntemlerinin birleştirilmesiyle ortaya çıkan bu yöntemde oran; işe girişlerin ve işten çıkışların toplamının ortalama işgücü sayısına bölünmesiyle bulunmaktadır (Alıçcı, 1998).

İşten ayrılmalar; sebebine bakılmaksızın işgören devir hızını arttırmakta ve işletmelere olumsuz yönde etkilere sebep olmaktadır. İşten ayrılmalar arttıkça işgören devir hızı da artmaktadır. Bu durum işletmelerin zaman, tazminat, eğitim gibi maliyet kalemlerinde artışa sebep olmakta ayrıca diğer çalışanlarda da güvensizlik, moralsizlik gibi etkilere sebep olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında da verimden söz etmek mümkün olmamaktadır.

İşgören devir hızı yüksek olan işletmeler tecrübeli işgörenleri kaybetme riski ile karşı karşıya kalmakta ve bu kayıplar işletmelerin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir (Bibby, 2008).

İşletmelerin personel devir oranını hangi değere kadar doğal göreceği konusunda net bir değer verilememekle birlikte, oranı sifıra yakınlaştırmak temel prensiptir. Türkiye’de bu oran Türkiye İşverenler Sendikası Konfederasyonunun (TİSK) araştırmalarına göre %25 olduğu belirtilmektedir (Ertör,2010).

2.3. İşgören Devir Oranının Havayolu İşletmelerine Maliyeti

Lowe - Holmes (1971) gibi seminal çalışmalar, havayolu işindeki kabin ekibi arasında yüksek işgücü cirosunun pahalı olduğunu ve seçim sürecinde mevcut faktörlerin erken ayrılmanın tahminine ve ortadan kaldırılmasına yardımcı olup olamayacağını araştırmanın gerekli olduğunu savunmuştur. Çalışanların daha uzun bir süre işte kalmasını sağlayacak kabul edilebilir bir standartta eğitilebileceği için kişilik ve yetenek temelinin aday seçiminde beceri seviyesinden daha önemli olduğunu savunmuştur. Maliyetler konusunda MacKay (2007), CIPD tarafından üretilen rakamların, bir çalışan için ortalama değiştirme maliyetinin yaklaşık 3.950 £ - 4.625 £ olduğunu tahmin ederek, iş devresini azaltmak için stratejik planlar için bir iş vakasını bir araya getirirken maliyetlerin ölçülmesinin çok yararlı olacağına değinmiştir.

Normalde dikkate alınması gereken faktörler; doğrudan işe alım maliyetleri, reklam, mülakat, test, indüksiyon maliyetleri, eğitim süresi, yeni başlayanların / ayrılanların yönetimi ve yeni işe alınanların deneyimsizliği ile ilgili çıktı kayıpları olarak belirtilmektedir.

Kabin ekibinin kaybı ile ilgili olarak; deneyimli kabin ekibini kaybetmenin uçuşta yapılan satışlar üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı ve bunun işletmenin gelir ve karını etkileyebileceği söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda, 2019 ve 2020 yıllarında Dünya genelinde havacılık endüstrisinde çalışan personelin maliyeti, yıllık bazda çalışan sayısı ve bu sayıdaki yıllık değişim ve çalışanların ülke ekonomilerine yaptığı katkı gösterilmektedir. Tüm bu veriler için 2021 yılı tahminleri de yine tabloda bulunmaktadır (IATA, 2020).

Tablo 2.1. Havacılık Endüstrisinin Ekonomiye Etkisi (IATA, 2020).

Dünya Geneli Havacılık Endüstrisi	2019	2020	2021 (Tahmini)
Çalışanların Maliyeti (Milyar Dolar)	187	117	123
Yıllık Yüzdelerik Değişimi	3.5%	37.4%	5.0%
İstihdam (Milyon)	2.89	1.87	1.96
Yıllık Yüzdelerik Değişim	0.3%	35.5%	5.0%
Çalışan Başına Ekonomi Katkısı (Dolar)	98.778	64.344	85.434
Yıllık Yüzdelerik Değişim	2.5%	34.9%	32.8%

Tablodaki veriler incelendiğinde 2020 yılının ocak ayında ortaya çıkan Covid-19 pandemisinin havacılık endüstrisinde hem istihdamda hem de ülke ekonomilerinde büyük kayıplara sebep olduğu görülmektedir. Bu beklenmedik durum personel devir oranlarında da yükseliş olmasına sebep olmuştur. 2021 yılı tahminlerinde ise kısmi bir düzelme olması öngörülmektedir.

Mackay (2007), personel devir oranının yüksekliği bazı durumlarda kötü bir şey olmadığını savunmuş, 'pişman olunan ve 'pişman olunmayan personel devir oranına atıfta bulunmuştur. CIPD (2004), sağlıklı bir personel devir oranının, üretken olmayan işçilerin daha üretken çalışanlarla değiştirilmesine yardımcı olabileceğini belirtmiştir.

İşçi işveren dışında personel devir oranını etkileyen dış faktörler de bulunmaktadır. İşveren işçiden, işçi de işinden memnun olmasına rağmen ekonomik krizler sebebiyle işletmeler personel çıkarmak zorunda kalabilmektedir. 2019 yılı aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde başlayan Koronavirüs pandemisi de tüm işletmeleri etkilediği gibi havayolu

işletmelerini de derinden etkilemiş ve zorunlu işten çıkarmalar yaşanmış ve yaşanmaya devam etmektedir.

2.4. Covid-19 Pandemisinin Havayolu işletmeleri zerine Etkileri

Yapılan araştırmalarda bulaşıcı hastalıkların uçak içinde başkalarına bulaş riskinin çok düşük olduğunu göstermektedir. Bunun sebebinin de gelişen teknoloji ile uçaklarda kullanılmaya başlanan hepa filtreler sayesinde olduğu belirtilmektedir. Uçak içindeki hava, motorlardan gelen sıcak havanın sıkıştırılarak sıcaklığının ayarlanması, kabinde bulunan havanın bir kısmının hepa filtrelerden geçirilmesi ve bu iki havanın birleştirilerek kabine verilmesi ile sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra kabinde bulunan hava her 15 dakikada bir özel sistem sayesinde değiştirilmektedir (Leder K ve Newman D., 2005). Uçak içinde bulaş riski çok az olsa da havayolu ile seyahat eden enfeksiyonlu bir yolcu, dünyanın herhangi bir yerine 24 saat içinde enfeksiyonu taşıyarak enfeksiyonların yayılımını kolaylaştırabilirler. 2003 yılında Sars virüsü, 2009 yılında pandemik influenza (H1N1), 2014 yılında da Ebola ve MERS gibi viral hastalıkların yayılımının sorumlularının en başında havayolu seyahatleri tutulmaktadır (Grout A vd., 2017).

Yaşanan bu pandemiler arasından havacılık sektörü üzerindeki etkileri bilinen sadece “domuz gribi” bulunmaktadır. 2009 yılında ortaya çıkan domuz gribi pandemisi sebebiyle dünya üzerinde yapılan uçuş sayısı bir önceki yıla göre 600.000 azalmıştır. 2008 yılında 26.5 milyon uçuş gerekleştirilmişken, 2009 yılında bu rakam 25.9 milyona düşmüş, 2010 yılında ise 27.8 milyona ulaşmıştır (<https://www.statista.com>, 2021).

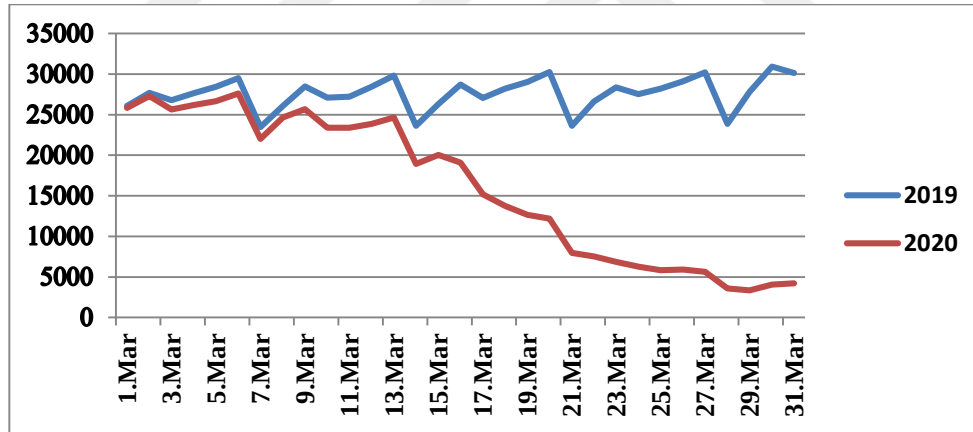
2019 Yılıının Aralık ayında Çin’in Wuhan Kentinde ortaya çıkan ve kısa süre içinde tüm dünyaya yayılan Covid-19 virüsü, havacılık sektörünü etkileyen en büyük salgın olmuştur. Etkisini halen sürdüren ve 22 milyon insanın enfekte olduğu virüs, 30 Ağustos 2020 tarihi itibariyle 820 binin üzerinde insanın hayatını kaybetmesine sebep olmuştur (<https://covid19.who.int/>, 2020).

Diğer pandemilerdeki virüslerden farklı olarak çok kısa sürede ve hızlı şekilde bulaş sağlayan COVID-19 virüsü, devletlerin karantina, uçuş yasakları gibi önlemler almasını zorunlu kılmış ve ülkelerin sınır kapılarını kapatmalarına sebep olmuştur. Birçok lke sınır kapılarını kapatmakla kalmamış, ülke içindeki ulaşıma da kısıtlamalar getirerek virüsün yayılımını önlemeye çalışmıştır. Türkiye’de de yaklaşık olarak 2 ay süren ve büyükşehirlerle

giriş çıkışları kısıtlayan uygulamalar yapılmış ve havayollarının kargo uçuşları hariç tüm iç hat uçuşları askıya alınmıştır.

Ülkelerin sınırlarını ani şekilde kapatmasıyla farklı ülkelerde mahsur kalan insanların, hükümetlerin karşılıklı izinleri kapsamında, devletlerin planladığı kurtarma uçuşları ile ülkelerine dönüşleri sağlanmış, 1 Mart 2020 ile 1 Haziran 2020 tarihleri arasında kargo uçuşları dışında yalnızca kurtarma uçuşlarına müsaade edilmiştir. Yapılan bu kurtarma uçuşları da başkonsolosluklar tarafından organize edilmiş, ikameti dışında farklı bir yere gitmek isteyen yolculara uçuş izni verilmemiştir. Bu süreçte bazı ülkeler kurtarma uçuşlarına dahi izin vermemiş, farklı ülkelere gitmek için bekleyen turistlere karantina uygulamıştır.

Sınır kapılarının kapanması ve uçuş yasaklarının başlamasıyla birlikte 2019 yılına oranla yolcu uçaklarının uçuş sayılarında ciddi azalmalar oluşmuş, kargo uçuşlarında ise büyük bir artış kaydedilmiştir. Eurocontrol verilerine göre; 2019 – 2020 yıllarının mart ayı Avrupa Hava Sahası uçuş sayıları aşağıdaki grafikte verilmiştir.



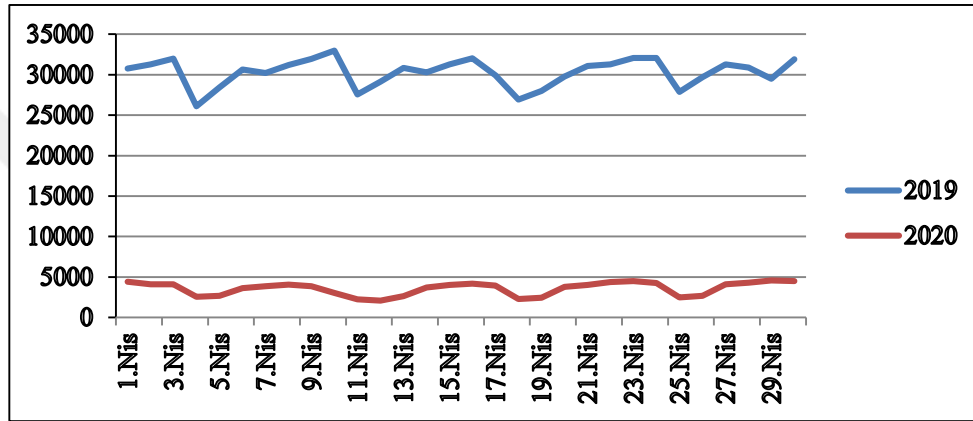
Grafik 2.1. 2019-2020 Mart Ayı Uçuş Verileri (Eurocontrol.int, 2021)

2019 yılında mart ayı boyunca Avrupa Hava sahasında toplam 856.293 uçuş gerçekleşmiştir. Bu uçuşlara kargo uçuşları da dahildir. Yolcu uçuşlarının %95'i 4 kabin memurun görev aldığı uçak tipleriyle, %5'lik kısmı da 6 ve daha fazla kabin memurunun görev yaptığı uçak tipleriyle gerçekleşmiştir (www.eurocontrol.int). Bu uçuşlarda yaklaşık 2.850.000 kabin memurluğu görevi icra edilmiştir.

2020 yılı mart ayına gelindiğinde pandeminin etkisi ile bu tabloda büyük değişiklik yaşanmış yolculu uçuş sayılarında önemli düşüşler olmuştur. Kargo uçuşlarında ise kısmi bir artış gözlenmiştir. (eurocontrol.int, 2021).

Grafik 2.1’de görüldüğü üzere ülkemizde de kısıtlamaların başladığı tarih olan 11 Marttan sonra uçuşlarda önemli düşüşler kaydedilmiştir. 2019 yılı 31 Mart tarihindeki uçuş sayısı 30.151 iken 2020 yılının aynı tarihinde bu sayı 4.202’ye düşmüştür. Düşüş oranı %86,1 olarak kaydedilmiştir.

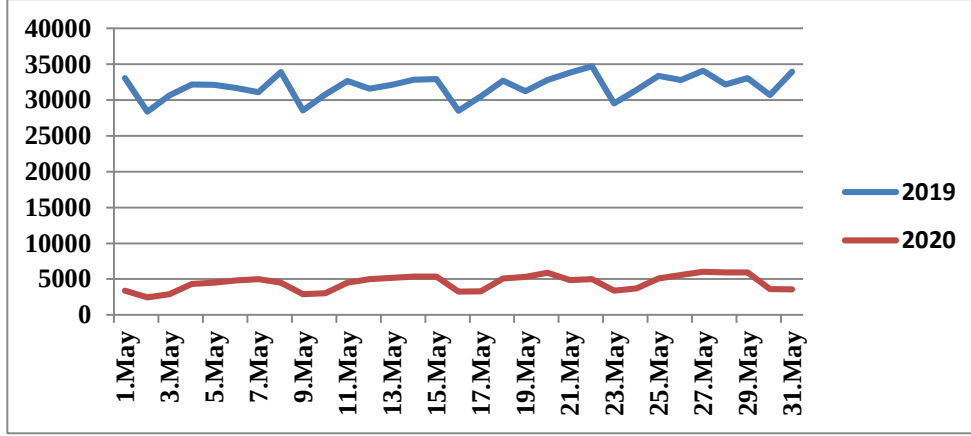
Nisan ayına gelindiğinde kurtarma uçuşlarının da yavaşlaması üzerine uçuş sayılarındaki azalma devam etmiş ve yolcu uçuşları neredeyse tamamen durarak yalnızca kargo uçuşları icra edilmiştir. Aşağıdaki grafikte Avrupa Hava Sahası 2019- 2020 Yılları Nisan Ayı uçuş sayıları verilmiştir (eurocontrol.int, 2021).



Grafik 2.2. 2019-2020 Nisan Ayı Uçuş Verileri (eurocontrol.int, 2021)

Sivil havacılık tarihinin en kötü dönemi olarak görülen, İkinci Dünya Savaşının patlak verdiği 1950’li yıllarda uçuş sayıları 1000’li rakamlara düşmüş, savaşın sona ermesiyle bu rakamlar yeniden yükselerek 7000 bandına çıkmıştır (eurocontrol.int, 2021). 1950’li yıllardan bu yana en düşük uçuş sayıları 2020 Nisan ayında gerçekleşmiştir.

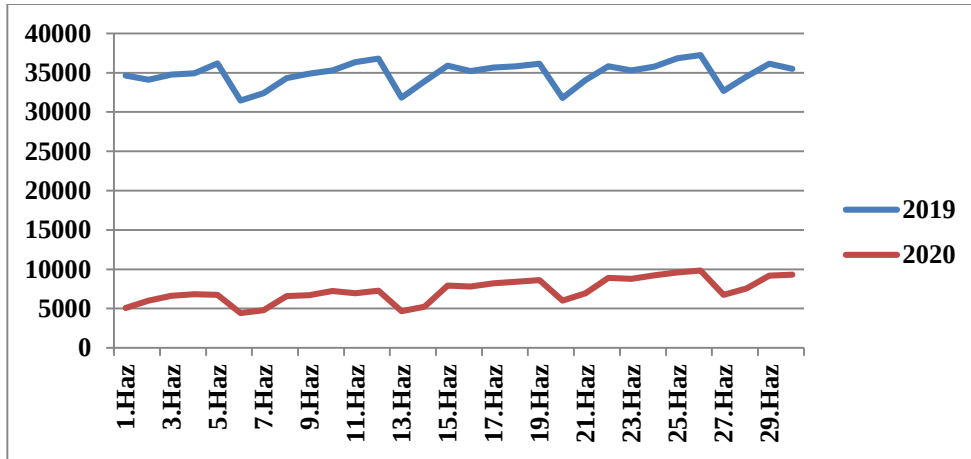
2020 Yılıının Mayıs ayına gelindiğinde, ülkelerin artan hammadde ve malzeme ihtiyacı sebebi ile deniz ve karayolunun havayoluna göre nispeten daha uzun süre zarfında ulaşım sağlaması sebebiyle kargo uçuşlarında artış yaşanmaya devam etmiş, bu nedenle de bu ayda uçuş sayılarında kısmi artışlar gözlemlenmiştir. Bir önceki yıla kıyasla Avrupa Hava Sahası uçuş sayıları aşağıdaki şekilde oluşmuştur.



Grafik 2.3. 2019-2020 Mayıs Ayı Uçuş Verileri (eurocontrol.int, 2021)

Mayıs ayı uçuş sayıları, bir önceki yıl ile kıyaslandığında aylık bazda %86'lık bir azalma olduğu görülmektedir. Bu azalma, IATA verilerine göre havacılık sektöründe 70 milyar dolarlık bir kayba sebep olmuştur (iata.org, 2021).

1 Haziran 2020 itibariyle ülkelerin almış oldukları normalleşme kararları doğrultusunda açılan gümrük kapıları ve verilen uçuş izinleri ile haziran ayında yolcu uçuşları yeniden yapılmaya başlanmış ancak halen bazı ülkelerin kısıtlamalarının sürmesi, sınırlı sayıda uçuşa izin verilmesi ve insanlarda oluşan korku ve tereddüt sebebiyle yapılan uçuşlar beklentilerin çok altında kalmıştır. 2019 ve 2020 Yılları Haziran Ayı Avrupa Sahası uçuş verileri aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

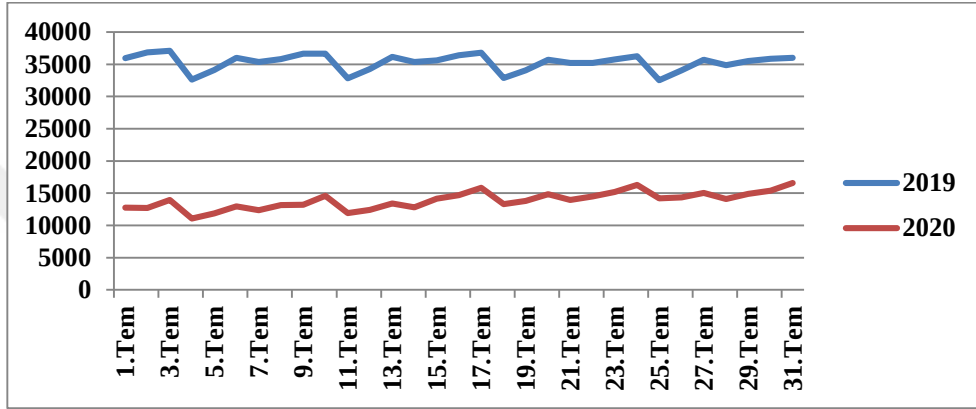


Grafik 2.4. 2019-2020 Yılları Haziran Ayı Uçuş Verileri (eurocontrol.int, 2021)

Avrupa'da turizm sezonunun yüksek seyrettiği zamanlar olan haziran-temmuz-ağustos aylarında uçuş sayıları da diğer aylara nazaran yüksek olmaktadır. 2019 Yılı Haziran Ayında günlük ortalama 35000 uçuş icra edilirken 2020 Yılı'nın aynı ayında bu sayı

ortalama 7500 olarak gerçekleşmiştir. Bu da bir önceki yıla göre %78'lik bir azalma olduğunu göstermektedir.

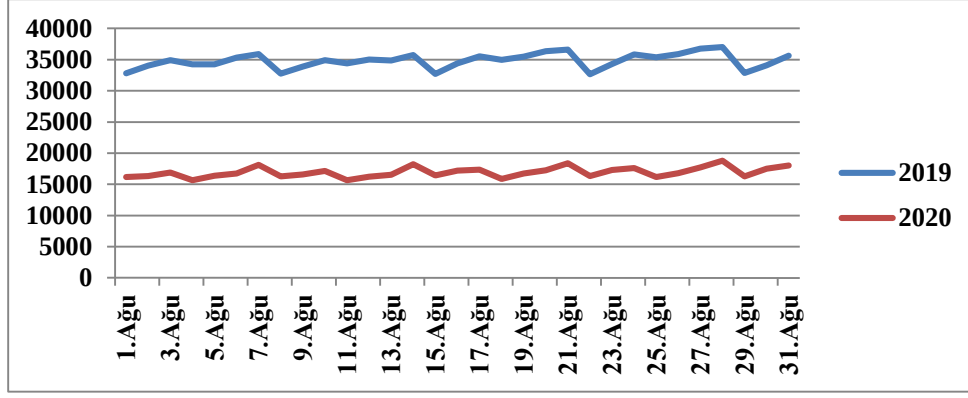
2020 Yılı Temmuz Ayında gümrük kapılarını açan ülke sayısının artması ve turist kabul eden ülkelerin sayılarının da artmasıyla uçuş sayılarında artışlar gözlenmeye devam etmiştir. Ancak uçuş sayıları geçmiş yıllarla kıyaslandığında yine çok düşük kalmıştır. Aşağıdaki grafikte 2019-2020 Yılları Temmuz Ayı Avrupa Hava Sahası uçuş verileri yer almaktadır.



Grafik 2.5. 2019-2020 Temmuz Ayı Uçuş Verileri (eurocontrol.int, 2021)

Türkiye’de de turizm sezonunun en yoğun yaşandığı aylardan olan temmuz ayında, 2019 yılında yılın en yüksek uçuş sayısı olan 37228 sayısına ulaşılmışken, 2020 yılının aynı ayında en yüksek uçuş sayısı 31 Temmuz’da 16570 olarak gerçekleşmiştir (eurocontrol.int, 2021).

Ülkeler pandemi süresince birçok farklı kısıtlama getirmiş, bu kısıtlamalar çerçevesinde riskli gördükleri ülkelere yapılacak uçuşlara da izin vermemiştir. Normalleşme sürecinin başladığı tarih 1 Haziran 2020 olarak görülse de birçok ülke sınır kapılarını belirli ülkelere açmış, pandemi öncesindeki gibi rutin olarak yapılan tüm uçuşlara müsaade etmemiştir. Bu durum da uçuş sayılarına yansımıştır. Ağustos ayı itibariyle birçok ülke neredeyse tüm sınırlamaları kaldırmaya başlamışken, artan vaka sayıları sebebiyle yeni kısıtlamalar getirilmeye başlanmıştır. Bu durum da ağustos ayında uçuş sayılarında beklenen artışın olmamasına neden olmuştur. Uçuşlarda artış yaşanmış ancak önceki yılların çok altında kalmıştır.



Grafik 2.6. 2019-2020 Ağustos Ayı Uçuş Verileri (eurocontrol.int, 2021)

Sektördeki düşüş, yolcu sayıları bakımından incelendiğinde; 2020 Yılı Mart Ayında bir önceki yılın aynı ayına kıyasla yolcu sayıları dünya genelinde uluslararası uçuşlarda %55,8 azalırken iç hat uçuşlarda da %47,8 düşmüştür. Nisan ayına gelindiğinde bu düşüş uluslararası uçuşlarda %98,4, iç hat uçuşlarında ise %86,9 olarak gerçekleşmiştir. Mayıs ayında yaşanan düşüş uluslararası uçuşlarda %98,3, iç hat uçuşlarında %79,2 olurken, haziran ayında ise uluslararası uçuşlarda 96,8, iç hat uçuşlarda ise %67,6 olmuştur. Temmuz ayında kısıtlamaların bir kısmının kaldırılmasıyla uluslararası uçuşlardaki düşüş %91,9'a gerilerken, iç hat uçuşlarındaki düşüş de %57,5' gerilemiştir. 2018 yılında havayolu ile seyahat eden kişi sayısı 4,4 milyar iken bu rakam 2019 yılında 4,7 milyar olarak gerçekleşmiştir (icao.org). 2020 Yılı'nın ilk sekiz ayında yaşanan düşüşe bakıldığında; 2020 Ocak ayında yolcu sayısı bir önceki yıla göre %2 artarken, Şubat ayında %14,1 ile başlayan düşüş, %96'ya kadar çıkmıştır. Ortalama düşüş göz önünde bulundurularak yapılan yılsonu tahminlerine göre yolcu sayısının 1,5 milyar civarında olacağı öngörülmektedir (unitingaviation.com, 2021).

IATA verilerine göre 2020 Mart Ayından Eylül Ayına kadar geçen süreçte 7,5 milyon uçuş iptal edilmiş ve bu iptaller havacılık sektöründe 84.3 milyar dolar zarara, 419 milyar dolar da gelir kaybına sebep olmuştur (iata.org). 6 aylık süreçte yaşanan bu kayıp 12 havayolu işletmesinin iflas etmesine, 20'nin üzerinde havayolu işletmesinin de Devlet desteği alarak ayakta kalmasına neden olmuştur. Havayolu işletmelerinin borsalarda bulunan hisselerinde ortalama %40 oranında değer kaybı yaşanmıştır (tradingview.com, 2021).

Ekim ayı itibarıyla havacılığın yoğun sezonunun bittiği göz önünde bulundurulduğunda; pandemi öncesinde de düşüşe geçen uçuş sayıları, 2020 ekim-kasım-aralık aylarında normal düşüşten çok daha yüksek bir oranda seyretmiş ve Avrupa ve

Türkiye Hava Sahası kullanımlarında bir önceki yıla göre ortalama %70 seviyesinde bir düşüş gerçekleşmiştir (eurocontrol.int, 2021).

Avrupa merkezli havayolu işletmelerinden Lufthansa, 6 Aralık 2020 tarihinde pandeminin ekonomik etkileri sebebiyle dünya genelinde çalışanlarından 45 bin kişiyi işten çıkarmak zorunda kalabileceğini belirtmiş, aldığı devlet desteği sayesinde işten çıkardığı personel sayısını 31 bine indirmiştir (lufthansagroup.com, 2021).

Pandeminin etkilerinin yoğun olarak hissedildiği 2020 yılında Avrupa merkezli havayolu işletmeleri istihdamı korumaya yönelik önlemler almaya çalışsa da sürecin beklenilenden uzun sürmesi ve mali kaynakların da bu süreçte tükenmesi sebebiyle personel çıkarmak zorunda kalmıştır. İşten çıkarmalar ilk etapta en çok personel istihdamı olan kabin hizmetleri departmanından gerçekleştirilmiştir. Kabin memurları havacılıkta istihdamı ve eğitim süreci en hızlı olan ve bu nedenle de en kolay gözden çıkarılan çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin pilotların istihdam ve eğitim süreçleri bir yılı geçebilirken ve eğitim maliyetleri çok yüksek olurken, kabin memurlarının eğitimleri yaklaşık 3 ayda ve daha az maliyetle tamamlanabilmektedir. Bu durum hem pandemi öncesinde hem de pandemi sürecinde işten çıkarmalarda kabin memurlarının ilk tercih olmasına sebep olmuştur.

Türkiye, pandemi sürecinde istihdamı korumak adına attığı adımlarla 2020 yılında havacılık çalışanlarının işten çıkarılmalarının önüne geçmiştir. 2020 Mart ayında alınan kararlar ile işten çıkarmalar yasaklanmış ve kısa çalışma ödeneği planı ile tüm sektörlerdeki çalışanlara maddi destekler sağlanmıştır. İşletmelerin personel çıkarmalarının yasaklanması, bunun yerine ücretsiz izin ve kısa çalışma ödeneği desteklerinden yararlanmaları işgören devir oranının artmasının kısmen de olsa önüne geçmiş ancak oranın yükselmesine tamamen engel olamamıştır. Bunun sebebi ise uçuş personelinin hastalığa yakalanma korkusundan dolayı kendi isteği ile işinden ayrılması olmuştur.

Pandemi nedeniyle dünyada olumsuz etkilenen sektörlerle ilişkin McKinsey and Company tarafından yapılan araştırmada; faaliyetlerinde en çok düşüş gösteren sektörlerin başında %40 ile Ticari Havacılık, ikinci sırada %36 ile Havacılık Seyahati, üçüncü sırada da %34 ile Petrol Gazı bulunmaktadır. 130'dan fazla ülke bu dönemde seyahat yasakları ve kısıtlamalar getirmiş ve bu durum ulaşım ve konaklama rezervasyonlarını etkilemiştir

(Craven, Singhal ve Matthew, 2020, 73-76). Getirilen bu yasaklar sebebiyle de havayolu işletmeleri büyük gelir kayıpları yaşamıştır.

2.5. Havayolu Şirketlerinin Covid-19 Pandemisinin Ekonomik Etkilerini Azaltmak İçin Uyguladığı Yöntemler

Havayolu ulaşımının günümüzde en hızlı ulaşım türü olması ve kıtalar arası dolaşım yapmaya olanak sunması, korona virüsün (Covid-19) farklı noktalara taşınarak daha geniş bir alana yayılımını kolaylaştırmıştır. Havalimanlarının, yolcu aktarım merkezi olmanın yanı sıra yaşam, alışveriş ve ticaret merkezleri olarak da faaliyet göstermesi, havaalanlarındaki hareketliliği arttırmaktadır (Kasarda, 2019; Akca, 2020). Bu yüzden pandemi dönemlerinde havayolu taşımacılığının çok daha ön planda olmasının sebeplerinden birisi de ülkeye giriş yapan kişiler ile bölgedeki insan hareketliliğinin hastalığın bulaşmasını hızlandırmasıdır. Ayrıca uçakların tamamen kapalı ve dar bir ortam olması ve çok sayıda kişinin bir arada olması, virüsün yayılım hızını artırma ihtimalini ortaya çıkarmakta, alınan tüm tedbirlere rağmen havacılık sektörüne yönelik endişenin ve çekincenin de artmasında etkili olmaktadır. Bu bağlamda, küresel boyutta çok tercih edilmesine rağmen, hastalığın bulaşmasında etkili olduğu düşünülen havayolu ulaşımı, toplum tarafından talep edilmeyen bir ulaşım şekline dönüşebilmektedir (Li vd., 2020; Craig, Heywood ve Hall, 2020). Sonuç olarak; havayolu işletmeleri hem kısıtlama ve yasaklar ile hem de müşteri talebindeki azalmalar ile yüzleşmektedir.

Salgın dönemlerinde havayolu işletmelerinin faaliyetlerini düzenlemek adına ülkeler, ulusal havacılık planları ve programları oluşturarak süreci yönetirler. Ayrıca ülkeler, Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) yönlendirmeleri ile toplum sağlığını korumak için uçuşları kısıtlama ve durdurma yetkisine sahiptir. Bu süreçte Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA), Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), Avrupa Havacılık Kriz Koordinasyon Merkezi (EACCC), Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği (IATA), Hastalık Korunma ve Kontrol Merkezleri (CDC), Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI) gibi örgütlerin kendi aralarında ve üye devletler ile sürekli olarak bilgi paylaşımı ve iş birliği yapılmaktadır (CAAC, 2020).

Bununla birlikte Sivil Havacılık Alanında Gerçekleştirilen İşbirlikçi Düzenlemeler (CAPSCA) organizasyonu da havacılık sektöründe halk sağlığını koruma ve dünya genelinde pandemi olarak ilan edilen salgın hastalıkların yayılımını önlemek amacıyla

faaliyet göstermektedir (CAPSCA, 2020). Havacılık Otoriteleri, ülkelerin aldıkları önlemleri ve planlamaları takip ederek küresel çapta havacılık sektörünün emniyeti açısından bilgilendirme, iletişim ve koordinasyon sağlamaktadır (Eurocontrol, 2020). Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) ve Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) de ülkelerin Covid-19 tedbirleri kapsamında uyguladığı prosedür ve kısıtlamaların güncel olarak takip edilebilmesine yönelik olarak web sitelerinden veriler yayınlamaktadır.

Covid-19 pandemisi boyunca, havayolu ulaşım faaliyetlerinde toplum sağlığını korumaya yönelik belirli kurallar oluşturulmuştur. Bu kapsamda; yolcu ve uçuş ekibi güvenliği için alınacak önlemler belirlenmiş ve bununla ilgili talimatlar hazırlanmıştır. Uçakların temizliğinden, Covid-19 şüphesi bulunan yolcuya müdahale işlemine kadar süreç ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Uçuş esnasında rahatsızlanan yolcuya müdahale edebilecek ya da şüpheli yolcuyu izole etmeyi mümkün kılacak medikal cihazların uçaklara yerleştirilmesinden, uçucu personelin sağlığını korumaya yardımcı giysi ve malzemelerin tedariki ve kullanım planlamasına kadar tüm detaylar ele alınmıştır (CAAC, 2020). Havalimanı işletmeleri de havaalanlarında hem uçucu personelin hem yolcuların hem de havaalanı çalışanlarının sağlığını korumak için gerekli dezenfekte işlemlerini düzenli olarak yapmaktadır (CAAC, 2020). Yolcuların vücut ısısının ölçülmesi için tüm havaalanlarının girişlerine termal kameralar yerleştirilmesi, görev yapan tüm personellerin koruyucu maske ve eldiven kullanması, enfekte yolcu taşıyan ya da şüpheli yolcu bulunan uçakların steril alanlara park ettirilmesi, havalimanlarının havalandırılması ve temizliği, güvenlik görevlilerinin sorumlulukları ve sağlık personellerinin faaliyetleri detaylı şekilde belirlenmiştir (EASA, 2020).

Uçaklar havalimanlarında park pozisyonunda durdukları süre boyunca Havalimanı işleticisine ve Devlet Hava Meydanları İşletmesine ücret ödemektedir. Bunun yanı sıra tüm iniş ve kalkışlar için her havalimanından “slot” olarak adlandırılan uçuş izinleri satın alınmaktadır. Satın alınan bu slotlar kullanılsa da ücreti ödenmektedir. Uçakların temizliği, tuvaletlerindeki kirli suyun boşaltılması ve lavabolarda kullanılacak olan temiz suyun doldurulması da ücret karşılığında yapılmaktadır. Ayrıca havaalanlarındaki tüm sağlık hizmetleri (tekerlekli sandalye, ambulans, ambulift vb.) için de havayolu işletmeleri ek ödemeler yapmak durumundadır.

Alınan tüm önlemler havayolu ve havaalanı işletmelerine ek maliyetler getirmiş, kısıtlama ve yasaklar sebebiyle uçuş yapamayan işletmelerin zaten yüksek olan sabit

maliyetlerini daha da arttırmıştır. Uçakların her uçuş sonunda dezenfeksiyon işlemine sokulması, uçakların yerde geçirdiği süreyi de arttırmış, bu da park ücretlerinin artmasına neden olmuştur. Şüpheli hastalara uygulanan prosedür, temizlik işleminin daha detaylı olarak yapılması, dezenfeksiyon işlemleri de ek maliyetler getirmiştir.

Kısıtlamalar kısmen azalsa da icra edilen uçuşlardaki doluluk oranlarında da büyük düşüşler yaşanmıştır. Örneğin Türk Hava Yolları 2019 yılının haziran ayında %80,5 doluluk oranı ile uçuşlarını gerçekleştirdiğini açıklamışken, 2020 yılının haziran ayında ise bu oran %67'ye kadar düşmüştür (investor.turkishairlines.com/, 2021).

Gelirlerinde büyük düşüş yaşayan havayolu işletmeleri, sabit maliyetlerini azaltabilmek adına birçok farklı uygulamaya gitmişlerdir. Filosunda Boeing 747 gibi iki katlı çok büyük uçaklar olan havayolu işletmeleri, bu uçakların işletme maliyetleri çok yüksek olduğundan (yakıt, bakım, personel sayısı bakımından) bu uçaklarını emekli etme kararı almıştır. Avustralya Virgin Havayolları, British Havayolları filosunda en çok Boeing 747 bulunduran iki işletme iken tüm Boeing 747 tipindeki uçaklarını emekliye ayırma kararı almıştır (britishairways.com, 2021).

Bir diğer gider kalemi olan “uçak içi ikramlar” pandemi sebebiyle yolcu ve personel sağlığını korumak adına ya tamamen kaldırılmış ya da uzun uçuşlarda miktarı azaltılarak paketli şekilde sunulmaya başlanmıştır. Amerikan Havayollarının, kahvaltı servisinde ikram ettiği zeytinlerin sayısını 1 adet azaltarak 1987 yılında 40 bin dolar kar elde ettiği düşünüldüğünde (forbes.com, 2020) ikramların azaltılması ve kaldırılması havayolu işletmelerinin maliyetlerini kısmen de olsa azaltmış ancak yolcu talebindeki düşüş ve uçuşların sınırlandırılması sebebiyle bu durumun etkisi istenen düzeyde olmamıştır.

Ülkelerin havayolu işletmelerine destek vermek amacıyla uygulamaya koyduğu bazı indirimler de olmuştur. Örneğin uçakların park pozisyonunda bulunduğu süre boyunca devletlerin almış olduğu ücretler bazı ülkelere tamamen kaldırılmış, bazı ülkelere de büyük indirimler yapılmıştır. Tayland Havalimanları İşletmeleri tüm ücretlerinde %50 indirim yaparken, Türkiye Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü de hizmet tarifesinde belirttiği tüm ücretler üzerinden %50 indirim yaptığını açıklamıştır (airporthaber.com, 2020).

Türkiye’de 1 Haziran 2020 itibariyle iç hat uçuşlarında da KDV oranı %1’e düşürülerek havayolu işletmelerine destek sağlanmıştır. Ayrıca Nisan ayında yürürlüğe giren “Kısa Çalışma Ödeneği” tüm havayolu işletmeleri için de kullanıma sunulmuştur.

İşletmelerin istihdamı koruması ve personel çıkarmaması adına yürürlüğe giren bu sistem ile havayolu işletmelerinin ücretsiz izne çıkardığı personele Devlet tarafından belirli bir ücret ödemesi yapılmıştır. Nisan ve mayıs aylarında kurtarma uçuşları ve kargo uçuşları dışında hiçbir uçuş yapamayan havayolu işletmeleri birçok personelini ücretsiz izne çıkarmış ve Kısa Çalışma Ödeneğinden faydalandırmıştır. Normalleşme süreci ile uçuşlar kısmen başlasa da ağustos ayı itibariyle birçok uçucu personel ücretsiz izinde bulunmaktadır. Türk Hava Yolları 2019 yılında personel maaşlarına toplam 172 milyon dolar öderken, 2020 yılının ilk 7 ayında 13 milyon dolar ödemiştir (airporthaber.com, 2020).

Avrupa’da ve Amerika’da faaliyet gösteren birçok havayolu işletmesi yapılan indirimlere rağmen devlet desteği talep etmiş aksi takdirde iflas başvurusunda bulunacağını belirtmiştir. Alman Havayolu işletmesi Lufthansa toplamda dokuz milyar avro destek almış (ainonline.com/, 2020), Amerika’daki havayolu işletmelerine de toplam 35 milyar dolarlık devlet desteği sağlamıştır (aviationpros.com, 2021).

Verilen tüm desteklere, yapılan tüm indirimlere rağmen; ileri dönük satışı yapılmış olan bilet iadeleri, yaşanan büyük gelir kayıpları ve giderlerin yüksekliği sebebiyle havayolu işletmeleri ayakta kalabilmek adına, sabit maliyetler arasında büyük payı olan personel giderlerini azaltmak için işten çıkarma yolunu da seçmişlerdir. İngiliz işletmesi “Easyjet” 4500 personelini, Fransa ve Hollanda’nın ortak havayolu işletmesi “Air France KLM” kademeli olarak 5000 personelini, İngiliz işletmesi British Airlines 12000 personelini, Norveç işletmesi Norwegian Airlines 4700 personelini, İskandinav havayolu işletmesi SAS yaklaşık 5000 personelini işten çıkaracağını duyurmuştur (airporthaber.com, 2021). Macar havayolu işletmesi Wizz Air ise aksiyona ilk geçen ve Nisan ayı itibariyle 1000 personelin işine son veren işletme olmuştur (travelradar.aero, 2021).

İşten çıkarılan personeller arasında pilotlar, kabin memurları, teknisyenler ve yer hizmetleri görevlileri bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinde çalışan personelin çoğunluğunu kabin memurları oluşturduğundan, işten çıkarmalarda da çoğunluk kabin memurlarından olmaktadır. Resmi olarak hiçbir havayolu işletmesi işten çıkarılan kabin memurlarının sayısını açıklamazken SHGM tahminlerine göre Dünya genelinde havayolu işletmelerinde çalışan 2.7 milyon kişiden, sektörde yaşanacak %5’lik bir daralma sonucunda 200 bin kişinin işsiz kalması ihtimalinin olduğunu belirtilmektedir (shgm.gov.tr/, 2020).

Türkiye’de COVID-19 sürecinde işten çıkarmalar yasaklandığı için henüz kendi isteği dışında istifa edenler dışında kabin memurları ile ilgili herhangi bir işten çıkarma söz konusu olmamıştır. Ancak yalnızca Amerika’da faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin 36000 kabin memurunu ücretsiz izne çıkardığı gibi Türkiye’de faaliyet gösteren tüm havayolu işletmeleri de bu yolu izleyerek en büyük maliyet kalemlerinden olan maaş giderlerini azaltma yoluna gitmiştir. Bu süreçte Türkiye’deki havayolu işletmelerinde çalışan yaklaşık 21 bin kabin memurunun büyük bir çoğunluğu ücretsiz izne gönderilmiştir. Mart ve Nisan aylarında yalnızca kurtarma uçuşlarını icra edecek kadar kabin memuru görevde kalmış, diğer tüm kabin memurları kısa çalışma ödeneğinden faydalandırılarak ücretsiz izne çıkarılmıştır. Normalleşmenin başlamasıyla uçuşlar kısmen artsa da önceki yıllardaki seviyelere yaklaşamadığı için kabin memurlarının büyük kısmı halen ücretsiz izinde bulunmakta ya da part time çalışma şekli ile çalıştırılmaktadır.

COVID-19 sürecinde dünyanın birçok farklı noktasına uçarak birçok farklı insan ile bir arada çalışmak durumunda kalan kabin memurları; alınan önlemlere rağmen halen kendilerini güvende hissetmemekte ve zaten zorlu olan işlerini icra ederken bir de hastalıktan etkilenmekten korkmaktadır. Bu nedenle bazı kabin memurları gönüllü olarak ücretsiz izne ayrılmış ya da işlerinden istifa etmiştir.

2.6. Pandemi Sürecinin Havayolu İşletmelerinde Personel Devir Hızına Etkileri

Covid-19 pandemisi, tüm dünyayı tehdit eden ölümcül bir salgın olduğundan ülkelerin almış olduğu önlemler de küresel boyutta çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyecek boyutta olmuştur. Birçok ülkede iş hayatı neredeyse durma noktasına gelmiş, gelişmiş ülkelerde dahi ekonomik daralmalara sebep olmuştur (ILO, 2020:8).

Talepte yaşanan büyük düşüş sebebiyle arz – talep dengesi bozulmuş, işletmeler üretimi durdurmak zorunda kalmıştır. Belirli sektörlerde üretim durma noktasına gelirken sağlık sektörünün ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla da bu sektörün ihtiyaç duyduğu malzemelerin üretiminde de tedarik zincirinin bozulmasından kaynaklanan aksaklıklar meydana gelmiştir (ILO, 2020). Ülkelerin sınır kapılarını kapatması, giriş çıkışların kontrollü şekilde yapılması gibi önlemler sebebiyle de hammadde ulaşımı konusunda gecikmeler yaşanmıştır.

Üretimi durma noktasına gelen işletmeler sabit maliyetlerini azaltmak için adımlar atmak zorunda kalmıştır. En büyük maliyet kalemlerinden biri olan personel giderlerini

azaltmak işletmelerin kısa vadede başvurduğu ilk yol olmuştur. Pandeminin etkilerini göstermeye başladığı 2020 Mart ayı itibariyle dünya genelinde işletmeler personel sayısını azaltma yoluna gitmiş ve 2020 Aralık ayı itibariyle istihdamda %14 oranında bir azalma yaşanmıştır (who.int/publications/, 2021).

Pandeminin etkilerini azaltmak için alınan önlemler yalnızca üretimi etkilememiş, insanların seyahat etme imkânlarını da ortadan kaldırmıştır. Ulaşım sektörünün en hızlı ve maliyetli dalı olan havacılık sektörü de pandemiden olumsuz yönde etkilenmiştir. İnsanların, hızlı ve güvenilir olması sebebiyle daha sık tercih ettiği havayolu ulaşımı bu dönemde getirilen yasaklar sebebiyle neredeyse durma noktasına gelmiştir.

Havayolu işletmeleri de diğer işletmeler gibi pandemide yaşadıkları gelir kaybı ile başa çıkabilmek adına önlemler almak zorunda kalmıştır. Havayolu işletmelerinin de ilk başvurdukları yol, istihdamı azaltmak olmuştur. 2020 yılı genelinde havacılık endüstrisinde yaşanan istihdam kaybı 100 binlere yaklaşmıştır (iata.org, 2021).

Havayolu işletmelerinin en büyük istihdam kalemlerini kabin memurları oluşturmaktadır. Bir uçağın aylık operasyonu için 10 pilot, 3 yer operasyon görevlisi ve 28 kabin memuruna ihtiyaç duyulmaktadır (easa.europa.eu, 2021). Rakamların yanı sıra eğitim süreleri ve istihdam kolaylığı açısından da işten çıkarmalarda ilk olarak kabin memurları tercih edilmektedir.

Dünya genelinde birçok sektörde pandemi boyunca uygulanan uzaktan çalışma yönteminin hizmet sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde uygulanması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle de havayolu işletmeleri pandemi sürecinde ücretsiz izin ya da işten çıkarma yoluna gitmiştir. 2015 – 2019 yılları arasında Avrupa genelinde havacılık endüstrisi istihdam verilerine bakıldığında; istihdamın yıllık bazda %2,4 oranında artış gösterdiği görülürken, 2020 yılında %15'in üzerinde azalma yaşandığı görülmektedir (statistica.com, 2021).

İstihdamda yaşanan azalma sebebiyle, havayolu işletmelerinde 2020 yılı işgören devir oranları da yükselme göstermiştir. Avrupa merkezli havayolu işletmelerinden Lufthansa; 2010 – 2019 yılları arasında %4.7 oranında kabin memuru devir oranı yakalamışken bu oran 2020 yılında % 19,6 olarak gerçekleşmiştir (CAT, 2021). Diğer Avrupa merkezli havayolu işletmelerinde de benzer durum söz konusu olmuştur.

Türkiye’de Pandemi sürecinde istihdamı korumak adına atılan en büyük adımlardan biri olan personel çıkarma yasağı sayesinde havayolu işletmeleri ücretsiz izin uygulamasına geçmiş ve kabin memuru istihdamı korunmuştur. Ancak bu süreçte kendi isteği ile işten ayrılan kabin memurları olmuştur. İşten ayrılan kabin memurları sayısı ve yaz dönemi için yeni istihdamın olmayışı sebebiyle; işgücü devir oranı hesaplamalarında toplam istihdamın işten ayrılanlara oranı baz alındığından, ülkemizde faaliyet gösteren kabin memurlarının personel devir oranı önceki yıllara göre daha düşük gerçekleşmesi beklenmektedir.

Mesleğin getirdiği zorluklar sebebiyle kabin memurlarının işgören devir hızları diğer meslek gruplarına göre daha yüksek seyretmektedir. Bu zorlukların yanı sıra pandemi gibi küresel çapta kısıtlamalara sebep olan olayların, işletmeleri personel azaltmaya zorlaması sebebiyle istihdamı olumsuz yönde etkilediği ve bunun da işgören devir hızını arttırıcı bir etken olduğu da görülmektedir.

3. BÖLÜM

3. PANDEMİ SÜRECİNİN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GÖREV YAPAN KABİN MEMURLARININ İŞGÖREN DEVİR HIZINA ETKİSİ: TÜRKİYE VE AVRUPA HAVA SAHASI ÖRNEĞİ

Hizmet sektöründe işgören devir hızı ile ilgili yapılan çalışmalar, işten ayrılma veya çıkarılmaya; bireysel faktörler ile işletme içi ve dışı faktörlerin etki ettiğini göstermektedir (Tütüncü, 2000; Wotruba ve Tyagi, 1991). Bu çalışmanın konusunu oluşturan işgören devir hızı; bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların o dönemdeki ortalama işgören sayısına oranı (Gustafson, 2002; Woods, 1995, 345) şeklinde tanımlanabilir.

İşgören devir hızına etki eden işletme dışı faktörler; genel itibariyle işletmenin ve işgörenlerin dışında gelişen ve işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan durumlardır (Valvano, 2002; Khatri, 2002). Bunların çıkış kaynağı olarak ülkelerin içinde oldukları siyasal, politik, ekonomik ve toplumsal şartlar gösterilebilir. Ülkelerin ya da siyasi otoritenin kararları sonucunda oluşan ve işletmelerin faaliyette bulundukları sektörleri de etkileyen bu tür etkenler kişilerin işlerini kaybetmelerine yol açabilir. Bunun yanı sıra devletlerin kararları dışında yaşanabilen ve 2020 yılı itibariyle tüm dünyayı sarsan salgın hastalıklar da insanların işlerini kaybetmelerine sebep olabilmektedir.

İşletmelerin dışında gelişen ve işgören devir hızının artmasına neden olan bu faktörler; ülkelerin genel ekonomik durumu, teknolojiye yaşanan gelişimi takip edebilme yeteneği, turizm ve sanayi endüstrilerinin gücü, siyasal, sosyal ve ekonomik istikrarsızlıklar, sektörler arası işgücü akışı, havacılık endüstrisinin turizmle olan doğrudan bağlantısı sebebiyle mevsimlik özellik göstermesi olarak sıralanabilmektedir (Harris, 2000; Abrahamson, 1997; Carbone, 1995).

İşgören devir hızına etki eden iç faktörler olarak nitelendirilen ve havayolu işletmelerinde işgören devir hızını etkileyen en temel etkenlerden bir diğeri de işletme içi etkenlerdir. Bunlar işletme dışı faktörlerin aksine işletme tarafından kontrol edilebilen, hangi zamanda ve hangi sebeple olacağı bilinebilen etkenlerdir. Genel olarak çalışan ya da yönetim kaynaklı bu etkenlere iki tarafın dışında gelişebilen diğer etkenleri de eklemek mümkün olmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003).

İşgören devir hızına etki eden, işgörenlerin işten ayrılmalarına veya çıkarılmalarına neden olan işletme içi etkenlerin belki de en önemlisi yönetsel kararlardan kaynaklanan iç sorunlardır. İşgörenlerin işten ayrılmaları, kişisel sebeplerden ya da işletmenin aldığı kararlardan kaynaklı olabilir.

İşgörenlerin işlerini bırakmalarına sebep olan faktörlerin başında aldıkları maaş ve yan ücretlerdeki yetersizlik gelmektedir. Maaş ve ek gelirlerin işgörenler üzerinde etkili olan faktörlerden birisi olarak görülmesi Herzberg'in çift etmen teorisi ile de desteklenmektedir. Hijyen faktörleri olarak da bilinen Herzberg'in çift etmen teorisinde çalışanlar üzerinde etkili olan faktörlerden birisi de maaş ve ek gelirler konusudur (Braden, 2002; Riehl, 2000). Havayolu işletmelerinde kabin memurlarının aldıkları maaş ve ek kazançların çeşitli nedenlerden dolayı beklenilenden düşük olması, başka işletmelerin daha yüksek maaş ve ek gelir sunması durumunda işten ayrılma etkeni olarak görülmektedir. Son yıllarda “düşük maliyetli” havayolu türünü uygulayan işletmelerde kabin memurlarının maaşlarının düşürülerek uçak içi satışlardan komisyon ve bahşiş gibi benzeri ek kazançlara yöneltilmesi kabin memurlarını bu çalışma prensibini benimseyen işletmelerden ayrılıp farklı işletmelere gitmeye yöneltmektedir.

İşletmelerin aldığı kararlarda çerçevesinde, kabin memurlarının güdülenmesi için kullanılan bir araç olması nedeniyle işgücü devrini etkileyen faktörlerden birisi de hiyerarşik yükselme (terfi) konusudur (Guthrie, 2000; Harris, 2000; Moody, 2000; Schwartz, 2000). Terfi, havayolu işletmesinin Kabin Hizmetleri Daire Başkanlığı tarafından yapılan bir değerlendirme olduğundan, işletmede yüksek işgören devir hızı, etkin bir ilerleme ve gelişme programı ile azaltılabilir. Ayrıca bu durum işgörenin ulaştığı iş doyumu ile de ilgili olarak değerlendirilebilir. İş doyumu, çalışanların işlerine duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanmaktadır. İşe karşı pozitif tutum iş doyumu, işe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü, 2000). İş doyumuna sahip olmayan çalışanların işini daha sık terk etme eğiliminde olduğu görülmektedir (Zeffane, 1994). Çalışma ortamındaki stres kaynakları ve çalışma koşullarındaki diğer zorlukların işgörenlerin verimliliğinin düşmesine ve hatta işten kaytarmalarına neden olabilmektedir. Kabin memurlarının işlerini son derece odaklanmış şekilde yapmamaları da büyük kazalara sebep olabilmektedir.

Kabin memurlarının karşılaştığı bir diğer konu ise taciz olayıdır. Chre'ye göre taciz, düşmanca ortamı, hoş olmayan davranışları, rahatsızlık verici ses ve bakışları, el şakaları ve

diğer istenmeyen davranışları kapsamaktadır (Chre, 1989; 278). Havayolu işletmelerinde en fazla taciz olayı ve şiddet tehlikesi ile karşı karşıya kalma kabin memurlarında görülmektedir. Kabin memurlarının hem yolcular hem de iş arkadaşları tarafından tacize uğradıkları görülmektedir (Prouse, 2010).

Kabin memurlarının en fazla şikâyet ettikleri konulardan birisi de çalışma zamanlarının karmaşıklığı, uçuşların yoğunlukla gece olması ve evden iş için çıkıp eve geri dönüş sürelerinin fazla olmasıdır. Havayolu işletmeleri, uçaklarını efektif kullanmak adına haftanın yedi günü 24 saat uçuşlar gerçekleştirmektedir. Bu nedenle oluşan değişken çalışma süreleri kabin memurlarının özel yaşantısını ve aile hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Küçük çocuğu olan bir kadın kabin memuru, belirsiz çalışma saatlerinden kaynaklı olarak çocuğu için bakıcı ayarlamakta güçlük yaşayabilmektedir. Bu gibi durumlar aynı zamanda çalışma hayatına da olumsuz yönde yansıyabilmektedir.

Çalışanların iş güvenliği ve sosyal hakları elde etmeleri oldukça büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda iş ve sosyal güvenlik garantisi altında çalışanların işlerinde daha verimli oldukları, iş ortamını sevdikleri, çalışma arkadaşları ile uyum içinde oldukları ve bu nedenle işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Stein, 2000; Hertneky, 1999). Kabin memurlarının İş Kanunu'na değil de Borçlar Kanunu'na bağlı olarak çalıştırılmaları, emeklilik haklarına etki ettiğinden işten ayrılma eğilimlerini arttırmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yıllık olarak yaptığı sözleşmeler ile sürdürülen iş hayatı, her an işini kaybetme korkusu ile çalışmalarına sebep olmaktadır. Havayolu işletmelerinde kabin memurluğunda oluşan yüksek işgören devir hızı, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olmaktadır. Her an işten çıkarılma kaygısı taşıyan işgörenlerin verimli bir şekilde çalışması mümkün olamamaktadır.

Havayolu İşletmelerinde istihdam edilen kabin memurlarının niteliklerinin önemi çok büyüktür. İşe uygun demografik özelliklere, mesleki yeterliliğe ve eğitim sürecinde başarı elde etmiş işgörenleri diğerlerinden ayıran en önemli özellik niteliksel değerlerdir. Havayolu işletmesinin uçuşların güvenliğini ve müşteri memnuniyetini sağlamasında mevcut insan kaynaklarının niteliği önemli bir etki yaratmaktadır (Freeman, 2001). Havayolu işletmelerinde sahip olunması gereken kabin memuru sayıları belirlidir. Sayıca fazla kabin memuruna sahip olmanın hizmetin kalitesine etkisi, nitelik olarak sahip olunacak değer ile kıyaslanamaz. Verilen hizmetin kalitesi ve uçuşların güvenliği ancak çalışanların eğitimlerdeki başarıları ve nitelikleri ile ortaya çıkmaktadır.

Havayolu işletmelerinin başarısında takım çalışmasının önemi büyüktür. Kabin memurları arasında iletişim en önemli konulardan birisidir. Kabin memurlarının etkinliğinin artırılması, işlerin kolaylaştırılması, çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanması ve yolcuların emniyeti ve konforunun sağlanması, etkin iletişim tekniklerinin kullanılması ile başılır (Dennis, 1995). Eğitimlerde üzerinde durulan iletişim teknikleri ile kabin memurlarının iletişim becerileri geliştirilmeye çalışılsa da doğal iletişim yeteneklerine de sahip olmaları gerekmektedir (Day, 1993).

Havayolu işletmelerinde işgören devir hızına etki eden faktörler arasında doğrudan kabin memurlarından kaynaklanan ve yönetimin işten çıkarmak zorunda olduğu durumlar da söz konusudur. Genel olarak işten çıkarılmaya neden olarak, kabin memurlarının verilen uçuş görevine katılmayı kabul etmemesi, yolcu şikâyetleri, performans düşüklüğü, disiplinsiz hareketleri, sürekli olarak doktor raporu alıp atanmış olan uçuş görevlerine katılmaması, hırsızlık yapması, alkol ve uyuşturucu kullanması, takım çalışmasına uygun olmaması, işletmenin mali durumu ve havacılık endüstrisinin mevsimlik özellik göstermesi nedeniyle yoğun sezon sonunda işletmenin kapasitesini düşürmesi gibi etkenler gösterilmektedir.

Havayolu işletmelerinde bir kabin memurunun bir uçuş görevine katılmaması durumunda eksik çalışan ile o uçuşun icra edilmesi söz konusu değildir. Uçuş görevine gelmeyen kabin memuru yerine hazır olarak bekleyen bir başka kabin memuru o uçuşa görevlendirilir. Son dakika haber verilen ya da haber verilmeden yapılan işe devamsızlık, uçuşun gecikmeye girmesine sebep olmaktadır. Bu davranışını sürekli hale getiren kabin memurları, diğer kabin memurlarının iş yüklerini arttırmakta ve çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olmaktadır. İşletmede yönetici ile işgörenler arasında ve işgörenlerin kendi aralarındaki iletişim kesildiğinde, üretilen ve sunulan mal ve hizmetlerde nitelik ve nicelik bakımından bir düşüş olmaktadır (Dennis, 1995).

Kabin memurlarının iş performansı havayolu işletmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Yapılan değerlendirmeler sonucundan çalışanın istenilen performansı göstermesi beklenmektedir. Performans değerlendirmesi sonucu tüm çabaların başarısızlıkla sonuçlanması ve kabin memurunun hiçbir gelişme göstermemesi halinde işten çıkarma kaçınılmaz olmaktadır (Palmer, 1993; 116).

İşgörenlerin işten çıkarılmalarında neden olarak gösterilen konulardan biri de disiplinsiz hareketlerdir (Becker, 1993) Disiplin kavramı bir güç olarak örgütün başarısında önemli bir etken olarak görülmektedir. Disiplin, bir işletmede hedeflere ulaşmada kararlılığın bir göstergesidir. Kabin memurlarına insan hayatının emanet edildiği düşünüldüğünde disiplinsiz hareketlerin sonuçları da ölümcül olabilmektedir.

Havayolu işletmeleri açısından bir başka olumsuz durum ise çalışanların alkol ve uyuşturucu kullanmalarıdır. Havayolu işletmelerinde işgörenlerin alkol, uyuşturucu gibi maddeleri kullanması, uçuşun ve yolcuların emniyetini tehlikeye sokabilecek bir davranıştır. Bu durumun önlenmesi adına da rutin alkol testleri ve kan tahlilleri yaptırılmaktadır.

Türkiye gibi birçok ülkede havacılık mevsimsel özellik göstermektedir. Turizmin mevsimlik özelliğinin getirdiği değişik dönemlerdeki işgücü talebine göre havayolu işletmeleri de dönemler, hatta aylar itibarıyla farklı sayıda işgören çalıştırmaktadır. Yoğun sezon sonunda işletmelerin işgören sayısındaki düşüşler sezon sonunda işletmenin uçuşlarının azalmasıyla birlikte en düşük seviyeye inmektedir.

Havayolu işletmelerinde kabin memurlarının kendi isteği ile ayrılması ya da işveren tarafından işten çıkarılmasının dışında, işgücü devrine etki eden bazı etkenler de söz konusudur. Bu etkenler; emeklilik, çalışan erkeklerin askerlik sorunu, hamilelik, genel sağlık problemleri, evlilik, sözleşmenin sona ermesi, başka yere taşınma ve iş kazası şeklinde sıralanabilmektedir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Bu araştırma öncelikle yazılı kaynak (literatür) taramasına dayanmaktadır. Bu çalışmada verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla Üniversite kütüphanelerinin yazılı kaynaklarında ve internet ortamında online veri tabanlarında literatür taraması yapılarak ikincil verilerin analizine gidilmiştir. Bu aşamada yapılmış olan benzer çalışmalar analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre kavramsal bir çatı oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılacak olan veriler için Türkiye’de faaliyet gösteren iki havayolu işletmesinin İnsan Kaynakları Birimi ve Kabin Hizmetleri Birimi ile görüşülmüş, Avrupa’da faaliyet gösteren iki havayolu işletmesinin verilerine de web siteleri aracılığı ile ulaşılmıştır. İşletmelerden elde edilen işgören devir oranları verilerinin tamamı “işten çıkışlar yöntemi” ile hesaplanarak alınan verilerden oluşmaktadır.

Covid-19 pandemisinin seyahat etmeyi ve ulaşımı neredeyse imkânsız kılması sebebiyle saha çalışmaları ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilememiştir. Pandemi tedbirleri sebebiyle bu çalışmada ikincil veri kullanılmıştır. Havayolu işletmelerinin böylesi sıkıntılı bir dönemde veri paylaşımları yapma konusundaki hassasiyetleri sebebiyle alınan veri işletme isimleri belirtilmeden kullanılacaktır. Evreni oluşturan havayolu işletmesi sayısı çok yüksek olduğundan, ekonomik açıdan ve zaman açısından tamamına erişim mümkün olmamıştır. Veriye ulaşmadaki sıkıntılar sebebiyle işletmelerin sağladığı verinin doğru olduğu varsayılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Avrupa ve Türkiye’de faaliyet gösteren ve merkezi de Avrupa ve Türkiye’de bulunan havayolu işletmeleri çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu bölgeden faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin sayısı 100’ün üzerinde olduğundan örneklem olarak Avrupa Merkezli iki ve Türkiye merkezli iki olmak üzere toplam dört havayolu işletmesi seçilmiştir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Avrupa merkezli iki düşük maliyetli havayolu işletmesi ile Türkiye merkezli iki düşük maliyetli havayolu işletmesinin 2018,2019 ve 2020 yıllarında kabin memurlarına ait işgören devir oranları bölüm 2.2’de değinilen “çıkışlar üstüne kurulu oranlar yöntemi” ile hesaplanmıştır. Hesaplama toplam işten ayrılan personel sayısının ortalama personel sayısına bölümü ile yapılmaktadır. Hesaplama cinsiyete göre değişkenliğin izlenmesi amacıyla kadın ve erkeklerin işgören devir oranlarına bakılmıştır. Aşağıdaki tabloda kadınların işgören devir hızı verilmiştir. Avrupa merkezli havayolu işletmeleri A ve B, Türkiye merkezli havayolu işletmeleri ise C ve D şeklinde adlandırılacaktır.

Tablo 3.1. Kadın Kabin Memurlarının İşgören Devir Oranı

Havayolu İşletmesi / Yıl	2018	2019	2020
A	%13,1	%12,4	%24,1
B	%12,9	%12,6	%28,4
C	%18,6	%17,3	%10,8
D	%21,1	%19,5	%15

Tablodaki verilere bakıldığında Avrupa merkezli havayolu işletmelerinde kadın kabin memurlarının işgören devir oranı 2018 ve 2019 yıllarında birbirine yakın seyretmiş 2020 yılında pandemisinin etkisi ile bu oran yaklaşık olarak iki katına çıkmıştır. Türkiye

merkezli havayolu işletmelerine bakıldığında ise 2019 yılında 2018 yılına göre yaklaşık bir puanlık düşüş yaşandığı, 2020 yılında ise C işletmesinde %6,5'lik, D işletmesinde ise %4,5'lik bir düşüş yaşandığı görülmektedir.

Avrupa'da faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde pandemi döneminde istihdamın korunabilmesi adına havayolu işletmelerine maddi destek sağlanmıştır. Bu dönem içinde maddi destek alan havayolu işletmelerinden bazıları istihdamı korumak adına adımlar atmış, bir kısmı ise işletmenin sürekliliğine odaklanmıştır.

Havayolu işletmeleri yıllık rutin büyüme planları doğrultusunda uçak siparişleri vermektedir. Pandemi öncesinde verilmiş olan uçak siparişlerinin birçoğu iptal edilememiş ve işletmeler uçuşların neredeyse tamamen durduğu bu süreç içinde sipariş verdikleri uçakların ücretlerini ödemek zorunda kalmıştır. Gelirlerin tamamen durduğu böyle bir dönemde devlet destekleri bu ödemeler için kullanılmak zorunda kalınmış ve işten çıkarmalar zorunlu bir hal almıştır.

Avrupa merkezli A havayolu işletmesinde işgören devir oranı içinde istifa edenlerin payı %32,6, işten çıkarılanların oranı ise %67,4 olduğu belirtilmiştir. B havayolu işletmesinde ise istifa edenlerin oranı %40,2, işten çıkarılanların oranı %59,8 olarak gerçekleştiği belirtilmiştir. Kadın kabin memurlarının istifa nedenleri “hastalığa yakalanma korkusu, hamilelik, evlilik ve başka iş bulunması” şeklinde olduğu belirtilmiştir.

Türkiye merkezli havayolu işletmeleri için pandemi sürecinde nakit finansman sağlanmamış ancak havalimanı ücretleri ve vergi ödemeleri gibi gider kalemleri için erteleme ve indirim uygulanmıştır. Bunun yanı sıra pandemi sürecinde istihdamı korumak adına “kısa çalışma ödeneği” ve “işten çıkarma yasağı” gibi önlemler alınmıştır. Bu önlemler sayesinde işletmeler çalışanlarını işten çıkarmak yerine ücretsiz izne çıkarmış ve ücretsiz izinde olan çalışanların ödemeleri devlet tarafından yapılmıştır.

İşten çıkarma yasağı ile birlikte normal işleyişinde yoğun sezon sonrasında işten çıkarma yapacak olan işletmeler istihdamı korumak zorunda kalmış ve bu durum da işgören devir oranlarının azalmasına sebep olmuştur. Avrupa'da işgören devir oranı yükselirken Türkiye'de azalmasının en temel nedeni olarak işten çıkarma yasağı görülebilmektedir.

İşten çıkarma yasağına rağmen işgören devir oranının %10'un üzerinde kalmasının başlıca nedeni de yaşanan istifalar olarak gösterilmektedir. İnsan kaynakları birimleri, bu

süreçte istifa eden kadınların istifa için sundukları temel nedeni “hastalığa yakalanma korkusu” ve “hastalığa yakalanarak ailelerini riske atma korkusu” olduğunu belirtmiştir. İstifa eden kadın kabin memurlarının %81,6’sının en az bir çocuk sahibi olduğu %30’4’lük bir kısmının da en az bir aile büyüğü ile birlikte yaşadığı belirtilmiştir. Her iki havayolu işletmesinde %1 oranına yakın bir oranda kadın kabin memurlarının hamilelik ve evlilik sebebi ile istifa ettiği belirtilmiştir.

Kabin memurluğu mesleği genel olarak kadınların icra ettiği bir meslek olarak görülse de son yıllarda havayolu işletmelerinde bu mesleği yapan erkek çalışan sayıları gittikçe artmıştır. 2002 yılında kadın kabin memuru sayısı erkek kabin memuru sayısının yaklaşık 7 katı iken 2018 yılında iki katına kadar düşmüştür (easa.europa.eu, 2019).

Çalışmaya konu olan dört düşük maliyetli havayolu işletmesinin 2018, 2019 ve 2020 yıllarına ait erkek kabin memuru işgören devir oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2. Erkek Kabin Memurlarının İşgören Devir Oranı

Havayolu İşletmesi / Yıl	2018	2019	2020
A	%16,2	%14,3	%30,5
B	%13,9	%12,1	%32,8
C	%12,1	%11,4	%9,8
D	%17,1	%15,5	%10,3

Tablodaki değerler incelendiğinde Avrupa merkezli havayolu işletmelerinde 2019 yılında 2018 yılına göre işgören devir oranında %2’ye yakın bir azalma gerçekleşmişken 2020 yılında bu oranın yaklaşık iki katına çıktığı görülmektedir. Avrupa’da nakit finansman sağlanması dışında başka önlem alınmaması sebebiyle havayolu işletmeleri personel azaltma yoluna gitmiş ve azaltılan personelin çoğunluğunu da en büyük istidam kalemi olan kabin memurları oluşturmuştur.

Avrupa merkezli havayolu işletmelerinde işten ayrılanlar arasında istifa edenlerin oranı %20’ye yaklaşırken işten çıkarılanların oranının ise %80’leri bulduğu belirtilmiştir. İşletmeler, istifa nedenlerini “hastalığa yakalanma korkusu, kendi işini kurma, emeklilik ve ücretsiz izne çıkarılırsa ailesini geçindirememe” olduğunu belirtmiştir.

Türkiye merkezli havayolu işletmelerinde ise kadın kabin memurları işgören devir oranında olduğu gibi yine devlet tarafından alınan önlemler neticesinde işgören devir oranlarında düşüş olduğu gözlenmiştir. C havayolu işletmesinde 2019 yılına göre %1,6 oranında D havayolu işletmesinde de %5,2 oranında bir azalma görülmektedir. İşten

çıkarmaların yasak olduğu bu dönemde bu rakamların tamamının istifa kaynaklı olduğu görülmüştür. Erkek kabin memurlarının istifalarının; %18 oranında askerlik, %49 oranında ücretsiz izin geliri ile ailesini geçindirememesi, %30 oranında hastalığa yakalanma ve ailesine bulaştırma korkusu ve %3 oranında kendi işini kurma sebebiyle gerçekleştiği belirtilmiştir.

Avrupa ve Türkiye merkezli dört havayolu işletmesinin 2018-2019-2020 yıllarında gerçekleştirmiş olduğu uçuşlara bakıldığında pandemi öncesinde yüksek seyreden ve artış trendinde olan rakamların pandemi ile birlikte büyük oranda düşüşe geçtiği gözlemlenmektedir. Aşağıdaki tabloda dört havayolu işletmesinin 2018-2019-2020 yıllarında gerçekleştirmiş olduğu uçuş sayıları verilmektedir.

Tablo 3.3. Dört Havayolu İşletmesine Ait Uçuş Verileri (Statistica.com)

Havayolu İşletmesi/ Yıl	2018 Uçuş Sayısı	2019 Uçuş Sayısı	2020 Uçuş Sayısı
A	610.357	637.645	301.908
B	239.857	283.899	172.477
C	57.455	61.254	29.927
D	18.652	22.259	9.945

Tabloda verilen uçuş sayıları incelendiğinde 2019 yılında işletmelerin uçuş sayılarının 2018 yılına göre arttırdığı görülmektedir. 2020 yılı hedeflerinde önceki yıllara göre artış beklenen havayolu işletmelerinin uçuş sayıları pandemi sebebiyle yaklaşık olarak %60 oranında bir düşüş göstermiştir.

Avrupa ve Türkiye arasında bu dört havayolu işletmesi açısından bir karşılaştırma yapıldığında pandemi öncesinde hem Avrupa hem de Türkiye’de işgören devir oranlarının yüksek olduğu ancak 2019 yılında bir düşüş trendi olduğu görülebilmektedir. 2020 yılında devletlerin almış olduğu pandemi tedbirlerinin ise bu orana farklı yönde etki ettiği görülmektedir. Avrupa’da pandemi sürecinde devletler nakit finansman ile işletmeleri desteklemeyi tercih etmiş ve bu tercih sonucunda işletmeler istihdamı belirli oranda koruyabilmiştir. Türkiye’de ise nakit yardımı yerine işten çıkarma yasağı, kısa çalışma ve ücretsiz izin ödenekleri ile istihdamın korunması sağlanmıştır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin her yıl yoğun sezon sonlarında uyguladığı personel azaltma yöntemi, bu yasaklar sebebiyle uygulanamamış ve bu da pandemi sürecinde işgören devir oranlarının düşmesine sebep olmuştur.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Havacılık endüstrisi küresel çapta ülke ekonomileri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Dünya çapında yaklaşık 3 milyon kişiye istihdam sağlayan sektör, dolaylı yoldan birçok sektöre de kaynak sağlamaktadır. İnsanlara hızlı ulaşım imkânı sunması ile de zaman kazanmalarına olanak sağlamaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler ve bilet fiyatları düzenlemeleriyle de herkes tarafından kullanılabilir hale gelmiştir.

Havacılık alanında en yüksek istihdam oranına sahip olan kabin memurları, havayolu işletmelerinin müşteriler ile birebir temasta bulunmakta ve müşteri memnuniyetine doğrudan etki etmektedir. Havayolu işletmelerinin başarısı, kabin memurlarının performansı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle kabin memurlarının işletmelerine ve işlerine olan bağlılığı büyük önem arz etmektedir.

Kabin memurlarının işe giriş esnasındaki şartları ve çalışma koşulları incelendiğinde işten ayrılma eğilimlerinin sebepleri de görülebilmektedir. Havayolu işletmelerinin bu şartları iyileştirme şansları pek olası olmadığı için çalışanların memnuniyetini arttırmaya yönelik girişimlerde bulunmaları yüksek olan işgören devir hızını düşürmelerine olanak sağlayarak işgören devir hızı maliyetlerini azaltmaya yardımcı olabilecektir (Josephs, 2020).

Turizm endüstrisi ile doğrudan ilişkiye sahip olan havacılık endüstrisinde sağlanacak müşteri memnuniyeti, turistlerin seyahat ettikleri ülkeye karşı olan tutumlarına da pozitif yönde etki edecektir. Memnuniyeti sağlamada; zamanında kalkış, uçaklardaki konfor, havaalanı hizmetlerinin yanı sıra kabin memurlarının sunacağı hizmet öne çıkmaktadır.

Covid-19 virüsünün yayılımından kaynaklanan pandemi, havayolu işletmelerinin kapasitelerini azaltmasına ve hükümetlerden destek alma çabalarına girmelerine sebep olmuştur. Bilet taleplerindeki azalmanın devam etmesi, devlet teşviklerinin sona erdiği şu dönemlerde istihdam üzerinde büyük belirsizlikler oluşturmaktadır. Havayolu işletmelerinin geleceği görememesi, en yüksek istihdam oranına sahip olan kabin memurlarının da geleceğinin belirsiz olmasına sebep olmaktadır (Slotnick, 2020).

11 Eylül saldırılarından sonra yaşanan şok ile uçuşlara olan talepte birkaç haftalığına büyük düşüş yaşanmış ancak ülkeler tarafından herhangi bir kısıtlama uygulanmamıştır. Covid-19 pandemisi sebebiyle tüm ülkeler aylarca süren kısıtlamalar uygulayarak uçuşların

yapılmasını engellemiştir. Kısıtlamalar kısmi olarak kaldırılrsa da yaşanan korku nedeniyle uçuşların doluluk oranlarında büyük azalmalar görülmektedir (Hiltzik, 2019).

Pandemi gibi belirsizlik zamanlarından en çok etkilenenler büyük işletmeler olmaktadır. Çalışan sayısı yüksek olan havayolu işletmeleri, sabit maliyetlerini azaltabilmek adına çok sayıda personelini işten çıkarmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, gelecek dönemde yüksek miktarda yeniden işe alım gerçekleştirmelerine ve zorunlu olan eğitimler için de yüksek maliyetlere sebep olacaktır.

Low-cost olarak faaliyet gösteren düşük bütçeli bölgesel havayolu işletmeleri, az sayıda personel ve daha düşük maliyetler ile faaliyetlerini sürdürme çabasında olduklarından, pandemi gibi belirsizlik dönemlerinde faaliyetlerine devam etmekte güçlük çekmekte ve işletmelerini büyük işletmelere satmak durumunda kalabilmektedir (Atallah, 2018). Ülkelerin koyduğu kısıtlamalardan dolayı havayolu işletmelerinin uçuşlarını gerçekleştirememesi, turizm sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. Yaşanan psikolojik korku, kısıtlamaların dışında yerli turist talebini de düşürmüştür.

Yapılan ilk araştırmalara göre havayolu işletmelerinin çalışan sayılarında %7'lik bir azalmaya gitmesi beklenirken, pandeminin etkisinin artması ile bu oranın %30'lara kadar yükseleceği beklenmektedir. Bu oranın da büyük kısmını; ikamesinin daha kolay olacağı düşünüldüğünden ve en yüksek istihdam oranına sahip olmalarından dolayı, müşteriler ile ilgilenen kabin memurları oluşturmaktadır (Wolfers, 2020). Avrupa merkezli havayolu işletmelerinde rakamlar yapılan tahminler doğrultusunda gerçekleşmiş ancak Türkiye'de durum işten çıkarma yasağı sayesinde daha farklı gelişmiştir.

Avrupa'da 2020 yılında kabin memurlarının işgören devir oranı beklenildiği üzere yükselmiş ve neredeyse iki katına çıkmıştır. Türkiye'de ise 2020 yılında işten çıkarma yasağı ile birlikte kabin memuru devir oranı önceki yıllara göre azalmıştır. Azalmadaki en büyük etken de işten çıkarma yasağı ve işletmelerin personel giderlerinin azaltılması için Devlet tarafından verilen kısa çalışma ve ücretsiz izin ödenekleri olmuştur.

Havayolu işletmelerinin pandemiden kaynaklı yaşadığı ekonomik sıkıntıların dolaylı olarak turizm, ithalat ve ihracat gibi birçok alana etki ettiği düşünülerek; devletler tarafından belirsizlik dönemi geçene kadar destekler sağlanmalı, sabit maliyetlerden olan havaalanı ücretleri ve vergilerde indirimler ya da ötelemeler yapılarak istihdamın korunması teşvik edilmelidir. Pandeminin başlangıcında sağlanan desteklerin devam etmesi ve yeni

teşviklerin de sağlanmasıyla bu dönemin en az hasarla atlatılması sağlanmalıdır. Havacılık sektörünün diğer sektörlerde de itici bir güç olduğu unutulmamalı ve sektörün pandemi öncesinde planlandığı gibi büyümesine imkân sağlanmalıdır.

Devletin sağlamış olduğu kısa çalışma ödeneği, ücretsiz izin ödeneği ve işten çıkarma yasağının pandeminin sonuna kadar sürdürülmesi, istihdamın korunması ve hizmet kalitesinin devamlılığının sağlanması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.



5. KAYNAKLAR

- Abrahamson, E. (1997). The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, And Turnover, 1875 to 1992", *Academy of Management Journal*, 40, 3, s.491-533.
- Acker, (2020). Wizz Air Çalışanlarının %20'sini İşten Çıkartıyor. *Travelradar*. 20.11.2020, <https://travelradar.aero/wizz-air-fires-one-fifth-of-its-staff/>
- Airport Services Association, (2020). Havaalanı Hizmetleri. *asaworld*. 20.01.2020, asaworld.aero/aboutus/.
- Akan, S. (2017). Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Memurluğu Eğitimi ve Bireylerin Mesleki Tercihlerine Etkisi. *Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı*.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O., C., (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. C:6, S:12, SS:87-107.
- Aksu, A., (1995), Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.
- Aksu, A., (1996), İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Aksu, A., Tarcan, E. ve Atılğan E., (2001). İşgören Devrinin Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nevşehir Turizm İşl. ve Otel. Y.O. Hafta Sonu Seminerleri VII, Şubat-2001.
- Aktunç, İ. (2013). Kabin memuru tanımı, Türk Hava Yolları Uçuş Eğitim Başkanlığı *Cabin Interphone Dergisi*, 1, 9-10.
- Alessandri, P., Mumtaz, H., (2019). Financial Regimes and Uncertainty Shocks. *J. Monet. Econ.* 101, 31–46. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2018.05.001>.
- Alıçcı, M., (1998), Turistik Belgeli Turizm İşletmelerinde İşgören Devir Hızı ve Malatya Uygulaması. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya*.
- Altug, S., Tan, B., Gencer, G., (2012). Cyclical Dynamics Of Industrial Production And Employment: Markov Chain-Based Estimates And Tests. *J. Econ. Dyn. Control*. 36 (10), 1534–1550. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2012.03.016>.
- Ashworth, M. ve Forsyth, P. (1984) : Civil Aviation Policy and The Privatisation of British Airways, IFS Report, No. R12, ISBN 0902992414, Institute for Fiscal Studies (IFS), London, <http://dx.doi.org/10.1920/re.ifs.1984.0012>.

- Asian Development Bank (ADB), (2020). Developing Asia Growth to Fall in 2020 on COVID19 Impact. Erişim Adresi: <https://www.adb.org/news/developing-asia-growthfall-2020-covid-19-impact>
- Aslan, Recep (2020). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Koronavirüs. Göller Bölgesi *Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi*, 8(85).
- Atallah, S., Hotle, S.L., Mumbower, S., (2018). The Evolution Of Low-Cost Carrier Operational Strategies Pre-And Post-Recession. *J. Air Transp. Manag.* 73, 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.08.011>.
- Atkeson, A., (2020). What Will Be the Economic Impact of COVID-19 in the US? Rough Estimates of Disease Scenarios (No. w26867). National Bureau of Economic Research <https://doi.org/10.3386/w26867>.
- Aviation Online Magazine, (2021). History of the Flight Attendant. Avstop. 02.04.2021, [http://avstop.com/history/history/flightattendant.html#:~:text=The%20history%20of%20the%20flight,who%20had%20financed%20the%20airlines.&text=In%20the%20early%201930's%20Western,hire%20stewards%20\(male%20helpers\)](http://avstop.com/history/history/flightattendant.html#:~:text=The%20history%20of%20the%20flight,who%20had%20financed%20the%20airlines.&text=In%20the%20early%201930's%20Western,hire%20stewards%20(male%20helpers))
- Aydın, Ş, (2005), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Barro, R., Ursua, J., Weng, J., (2020). The Coronavirus and the Great Influenza Pandemic: Lessons from the “Spanish Flu” for the Coronavirus’s Potential Effects on Mortality and Economic. National Bureau of Economic Research <https://doi.org/10.3386/w26866>.
- Barry, K.,M., (2007). *Femininity in flight: A History of Flight Attendants*. Duke University Press.
- Becker, Gary S. (1993) *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago.
- Bibby, C.L., (2008). Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice, and Employee Attitudes on Intentions to Leave. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 63-86.
- Boeing, (2021). Boeing 737-800 Konfigürasyonu. Boeing. 30.05.2021, <https://www.boeing.com/>
- Boella, M. J. (2000), *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Cheltenham: Nelson Thornes.
- Braden, Pamela A. (2002), Herzberg’s Hygiene-Maintenance Motivation Theory, <http://www.wvup.edu/jcc/mgmt410/Herzberg.pdf>.
- British Airways, (2020). Boeing 747 Uçakları Emekliye Ayrılıyor. Mediacentre. 20.01.2021, <https://mediacentre.britishairways.com/news/26102020/british-airways-747-retirements?ref=News>

- Buyck, (2021). Lufthansa Grup Modernizasyona Gidiyor. Ainonline. 20.04.2021, <https://www.ainonline.com/aviation-news/air-transport/2021-03-04/lufthansa-group-plans-long-haul-fleet-cuts-modernization>
- Caggiano, G., Castelnovo, E., Groshenny, N., (2014). Uncertainty Shocks And Unemployment Dynamics In US Recessions. J. Monet. Econ. 67, 78–92. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2014.07.006>.
- Campbell, D., (2021). Cabin Pressure, The Turbulent History of Flight Attendants.
- Carbone, L. (1995). Less Employee Turnover: The Hidden Key to Profitability, Nation's Restaurant News, 29, 12, (Mar 20, 1995), s.50.
- Cascio, Wayne F. (1992). Managing Human Resources; Productvity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill Inc., Singapore.
- CAT, (2021). The Journal of Civil Aviation Training. Article No:3368959.
- Chen, C. ve Chen, Chi. (2012). Burnout and Work Engagement Among Cabin Crew: Antecedents and Consequences.
- Chre, David. (1989). Managing Human Resources in the Hospitality Industry, The Educational Institute of the AH&MA, Michigan.
- Craven, M., Singhal S., & Matthew W. (2020). COVID-19: Briefing Note. April 13, 2020, McKinsey and Company.
- Crew Assist, (2020). Now and Then – A Brief History of Flight Attendants. Crewassist. 11.12.2020, <https://www.crewassist.aero/articles/now-and-then-a-brief-history-of-flight-attendants>
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Gün, G., (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:10, S:36. 252-272.
- Davies, R.E.G., (2016). Airlines of the Jet Age: A History. Smithsonian Institution.
- Day, C. (1993). Want to RAP?, Managers Magazine, 68, 5(May), s.6-7.
- Demir, M. ve Demir, Ş., (2001) Her Şey Dahil (All Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler, Seyahat Acenteleri ve Bölgedeki Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi, *Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1,1 s. 67-100.
- Dennis, Gary L. (1998). Here Today, Gone Tomorrow, Corrections Today, 60, 3 (June), s. 96-101.
- Dennis, Michael C. (1995). Effective Communication Will Make Your Job Easier, Business Credit, 97,6 (June), s.45.
- Dereli, S., (2019). *Tek Kanatlılar, Kabin Memurluğu Mesleği ve Tarihçesi*. Aktif Yayınevi.

- Dollar ve Broach, (2006). Comparison of Intent-to-Leave With Actual Turnover Within the FAA. Apps. 05.02.2020, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a463866.pdf>
- EASA The Agency, (2021). Coronavirüs Covid-19. EASA. 16.02.2021, <https://www.easa.europa.eu/the-agency/coronavirus-covid-19>
- Erblat, (2020). Amerikan Havayolları Devlet Desteği. Aviationpros. 20.06.2020, <https://www.aviationpros.com/airlines/news/21150234/delta-airlines-contractor-got-a-25-million-bailout-it-still-laid-off-workers>
- Ertör, S. ve Ertör, A. P., (2010). Yetkin Personelin Şirkette Tutulması. Sosyal Bilimler Metinleri. Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. No: 02/2010.
- EU Commission, (2011). Commission Regulation (EU) No: 1178/2011. Official Journal of the European Union.
- Eurocontrol, (2021). Daily Traffic Variation. Eurocontrol. 05.05.2021 <https://www.eurocontrol.int/Economics/DailyTrafficVariation-States.html?ectl-public>
- FAA: Federal Aviation Administration, (2007). Flight Attendant Fatigue, Final Report. Washington. 19.10.2020, <http://www.faa.gov/library/reports/medical/oamtechreports/index.cfm>.
- Foote, D.A., (2004), Managing The Problem of Unscheduled Turnover, Management Decision. 42,8, 963-973.
- Franke, M., (2004). Competition Between Network Carriers And Low-Cost Carriers—Retreat Battle Or Breakthrough To A New Level Of Efficiency? J. Air Transp. Manag. 10 (1), 15–21. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2003.10.008>.
- Franke, M., John, F., (2011). What Comes Next After Recession?—Airline Industry Scenarios And Potential End Games. J. Air Transp. Manag. 17 (1), 19–26. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2010.10.005>.
- Freeman, C. (2001). Yeni Teknoloji ve Yetişme Sorunu, (Çeviren: A. Göker), http://www.5mworld.com/aralik_2000/Makale_technology.htm.
- Fuchen, C. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note.
- Goodman, (2008). Takeoff and Descent of Airline Employment. Bls. 22.02.2020, <https://www.bls.gov/opub/mlr/2008/10/art1full.pdf>
- Goodman, (2015). Does Turnover Intention Matter? Journals. 08.01.2020, <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Graham A, Dobruszkes F., (2019). Air Transport—A Tourism Perspective 1st ed. Amsterdam, Netherlands: Elsevier:274.
- Gustafson, Catherine M. (2002), Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA, International Journal of Contemporary Hospitality Management 14,3, 106-113.

- Guthrie, James P. (2000). Alternative Pay Practices And Employee Turnover: An Organization Economics Perspective, *Group & Organization Management*, 25, 4 (December), 419-439.
- Harris, Don H. (2000). The Benefits of Exit Interviews, *Information Systems Management*, 17, 3 (Summer), s. 17-20.
- Hertneky, P. (1999). Gotta Job?, *Restaurant Hospitality*, 83, 1(January), s.45-54.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years Of Employee Turnover Theory And Research. *Journal Of Applied Psychology*, 102(3). <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hutchcraft, Chuck. (2000). Union Watch, *Restaurants & Institutions*, Issue: April 15.
- IATA Corporate Communications, (2020). Covid-19 Global Etkiler. Iata. 20.05.2021, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-08-13-01/>
- IATA Economics Report, (2020). IATA. 19.03.2021, [iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---december-2019---report/](https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---december-2019---report/)
- IATA, (2020). Economic Performance of the Airline Industry. International Air Transport Association 2020 End-year Report. Erişim Adresi: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---november-2020---report/>
- Igella, R. (2014). Factors Influencing Employee Commitment: A Case Of Kenya Civil Aviation Authority. USIU Africa Digital Repository. <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/193>.
- ILO, In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work, age. s. 8., <https://www.ilo.org/global/public>.
- Juniac, (2020). Covid-19 Küresel etkileri. Iata. 18.01.2021, [iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/](https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/)
- Karatepe, M., O., Eslamlou, A., (2017). Outcomes of Job Crafting Among Flight Attendants. *Journal of Air Transport Management*. 62. 33-34.
- Kaya, G., D., (2020). Koronavirüs Pandemisinin Küresel Ekonomideki İzleri: Kamu Finansman Dengesi, Ticaret Hacmi, Enflasyon, İşsizlik ve Ekonomik Büyüme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*. C:7, S:5, 221-237.
- Khatiri, N. (2002). Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management? http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf.
- Kılıçdere, S. (2017). Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Kibbe, (2020). Surgery and COVID-19. Jamanetwork. 09.10.2020, <https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2770860>
- Kiernan, (2017). Calculating the Cost of Pilot Turnover. Commons. 19.01.2020, <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1102&context=ntas>
- Larkin, Joseph M. (1995). "Managing Employee Turnover is Everyone's Business", National Public Accountant, 40, 9(September), s. 34-36.
- Liou, Kuotsai T. (1998). Employee Turnover Intention and Professional Orientation: A Study Of Detention Workers, Public Administration Quarterly, 22, 2 (Summer), 161-175.
- Lufthansa Group, (2020). Annual Meeting. Lufthansagroup. 09.07.2020, <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/corporate-governance/executive-board/executive-board-compensation-system.html>
- Martin, T. N. (2017). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. Academy of Management Journal, 22(2).
- Mazareanu, (2021). Employment in the U.S. Aviation İndustry - Statistics & Facts. Statistica. 26.05.2021, <https://www.statista.com/topics/4254/employment-in-the-us-aviation-industry/>
- Mazareanu, (2021). Küresel Hava Trafiği Uçuş Sayıları 2004-2021. Statistica. 18.05.2021, [statista.com/statistics/564769/airline-industry-number-of-flights/](https://www.statista.com/statistics/564769/airline-industry-number-of-flights/)
- Mazareanu, (2021). Küresel Hava Trafiği Yıllık Yolcu Talebindeki Büyüme 2004-2021. Statistica. 18.05.2021, [statista.com/statistics/193533/growth-of-global-air-traffic-passenger-demand/](https://www.statista.com/statistics/193533/growth-of-global-air-traffic-passenger-demand/)
- Mazareanu, (2021). Lufthansa Havayolları Çalışan Kabin Memuru İstatistikleri. Statistica. 19.05.2021, <https://www.statista.com/statistics/264274/number-of-employees-of-the-lufthansa-ag/>
- McCullough, D., (2016). *Wright Kardeşler, İnsanlığın En Büyük Hayalini Gerçekleştirdiler: UÇTULAR*. Çeviri: Ceylan Uşaki Erali. Lemur Yayınevi.
- Moody, Robert W. (2000). Going, Going, Gone, Internal Auditor, 57,3 (June), 36-41.
- Muchinsky, P. M. ve Tuttle, M. L. (1979). Employee Turnover: An Empirical And Methodological Assessment. Journal Of Vocational Behavior, 14(1).
- Mucuk, İ. (2008). Modern İşletmecilik, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nguyen, (2020). Uçak İçi ikramlar. Vox. 15.05.2020, [vox.com/the-goods/2020/2/10/21117507/airplane-food-explained](https://www.vox.com/the-goods/2020/2/10/21117507/airplane-food-explained).
- Padhan, R. ve Prabheesh, K., P., (2021). The Economics of COVID-19 Pandemic: A Survey. Economic Analysis and Policy 70, 220–237.

- Palmer, Margaret J. (1993). *How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals-Performans Değerlendirme*, (çeviri: Doğan Şahiner), Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
- Pavlova, E. (2012). Predicting Employee Engagement and Job Satisfaction Among Cabin Crew, Master Thesis. Aalborg University Supervisor: Steven Boyne.
- Pearce, B., (2012). The State of Air Transportmarkets And The Airline Industry After The Great Recession. *Journal of Air Transport. Manag.* 21, 3–9. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.12.011>.
- Price, J.L. (1977), *The Study of Turnover*, Ames Iowa: The Iowa State University Press.
- Prouse, E. (2010). The Influence Of Work Engagement And Intention To Turnover In Pilots And Cabin Crew In a New Zealand Base Airline Organisation. Master Thesis in Psychology. Massey University, New Zealand.
- Riehl, B. (2000). Job Enrichment: One Avenue to Retaining Strong Staff and Providing Quality Service OR They Really can do More than Interpret, *PEPNet* 2000, 247-251.
- Rinefort, Foster C., Van Fleet, David D. (1998). "Work Injuries and Employee Turnover, *American Business Review*, 16,2(June), 9-13.
- Schwartz, M. (2000). Rising Personnel Pricetag, *Folio : The Magazine for Magazine Management*, 29, 9(July), s. 20-22.
- Sharp, (2018). World's First Commercial Airline | The Greatest Moments in Flight. Space. 01.02.2020, <https://www.space.com/16657-worlds-first-commercial-airline-the-greatest-moments-in-flight.html>
- SHGM, (2018). Türkiye’de Havacılık Çalışmaları. SHGM. 11.02.2020, <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce>
- SHGM, (2019). Havayolu İşletmeleri. SHGM. 28.11.2020, <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2063-hava-tasima-isletmeleri>
- SHGM, (2020). Covid-19’un Havacılık Sektörüne Etkileri. Shgm. 15.12.2020, <http://web.shgm.gov.tr/tr/haberler/6465-atag-covid-19un-havacilik-sektorune-etkilerini-iceren-rapor-yayimladi>
- SHGM, (2020). Kabin memurluğu. SHGM, 14.06.2020, (<http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru>)
- Shinwoo, L. (2017). Employee Turnover and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1177/0275074017715322>.
- Sibdari, S., Mohammadian, I., Pyke, D.F., (2018). On The Impact Of Jet Fuel Cost On Airlines' Capacity Choice: Evidence From The US Domestic Markets. *Transp. Res. E*, 111, 1–17. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.12.009>.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), (2016). Kabin Ekibi Talimatı, SHT-CC.

- Slotnick, (2020). Havayolu İşletmeleri İflasın Eşiğinde. Business Insider. 31.05.2020, <https://www.businessinsider.com/coronavirus-airlines-that-failed-bankrupt-covid19-pandemic-2020-3>
- Stein, N. (2000). Winning the War to Keep Top Talent, Fortune, 141, 11 (May), s. 132-138.
- Şanlı, O. (2020). Keynesyen Model Bağlamında Covid-19 Pandemisinin Küresel Ekonomiye Muhtemel Etkileri: Abd ve Çin Ekonomileri Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, Cilt: 7 Sayı: 5, S: 597-634.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020). COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi. Ankara.
- Tan, K.M., (2018). Outsourcing And Price Competition: An Empirical Analysis Of The Partnerships Between Legacy Carriers And Regional Airlines. *Rev. Ind. Organ.* 53 (2), 275–294. <https://doi.org/10.1007/s11151-017-9610-z>.
- Tezeken, Ö. (2015). Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Eğitim Programı ile ilgili Hava Yolu İşletmelerinde Görevli Eğitimcilerin ve İdarecilerin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- The Conversation, (2019). Bergensia The Sustainable Gazette. 10.01.2020, bergensia.com/the-environmental-impact-of-air-travel/
- Tiemeyer, P., (2013). Plane Queer: Labor, Sexuality and Aids in The History of Male Flight Attendants. University of California Press.
- TÜİK, (2021). Türkiye 2020 Yılı Ziyaretçi Sayıları. Tuikweb. 19.03.2021 <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33674#:~:text=%C3%9C%20yapan%20ziyaret%C3%A7i%20say%C4%B1s%C4%B1,d%C4%B1%C5%9F%C4%B1nda%20ikamet%20eden%20vatanda%C5%9Flar%20olu%C5%9Fturdu>
- TURSAB, (2020). Covid-19 Eylem Planı. Tursab. 12.03.2020, <https://www.tursab.org.tr/duyurular/turizm-istisare-kurulundan-covid-19-eylem-planı-talebi-1>
- TURSAB, (2021). Turizm Geliri İstatistikleri. Tursab. 20.03.2021, <https://www.tursab.org.tr/istatistikler-icerik/turizm-geliri>
- Türk Dil Kurumu, (2020). Kabin memuru tanımı. TDK. 10.06.2020, tdk.gov.tr
- Türk Havayolları, (2020). Uçuş Rakamları. Turkishairlines. 29.06.2020, <https://investor.turkishairlines.com/tr>
- Tütüncü, Ö., (2000). Karayolu İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, (4), 106-121.
- UHUM-MEDAK, Uçak-Havacılık-Uzay Mühendisliği Meslek Dalı Ana Komisyonu, (2007). İstatistiklerle Hava Taşımacılığı Kazaları. *Mühendis ve Makine Dergisi*, Cilt:48, Sayı:566.

- Uniting Aviation, (2020). ICAO issues new calls on COVID-19 response coordination. Unitingaviation. 23.03.2020, <https://unitingaviation.com/news/security-facilitation/icao-issues-new-calls-on-covid-19-response-coordination/>
- UNWTO, (2020). Covid - 19 Related Travel Restrictions A Global Review For Tourism, 14.04.2021, https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/TravelRestrictions_0.pdf.
- UTED, Uçak Teknisyenleri Derneği, (2020). Arızalı Motor Yerine Sağlam Motor Durdurulursa. *UTED Dergisi*. Erişim Linki: <http://uteddergi.com/ar%C4%B1zal%C4%B1-motor-yerine-sa%C4%9Flam-motor-durdurulursa/>
- Valvano, Vincent M. (2002). Human Resource Policies in an Environment of High Labor Turnover and Rapid Technological Change, <http://socrates.berkeley.edu/~iir/worktech/csmfinal/ch3c.pdf>.
- Vetter, (2021). Effects of Covid-19. Forbes. 20.04.2021, <https://www.forbes.com/sites/moiravetter/?sh=756efb0f5446>
- Waithaka, (2012). Analysis of Factors That Influence Implementation of Performance Contracts in State Corporations. Erepository. 01.04.2020, <http://erepository.mku.ac.ke/handle/123456789/255>
- Walmesly, A. (2004), Assessing Staff Turnover: A View From the English Riviera. International Journal of Tourism Research. 6, 275-287.
- Whitelegg, D., (2007). Working The Skies, The Fast-Paced Disorienting World of The Flight Attendants. New York University Press, 3-4.
- WHO Team, (2021). Weekly Epidemiological Update on Covid-19. Who. 25.05.2021, <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---13-april-2021>
- WHO, (2020). Koronavirüs Raporları. WHO. 22.09.2020, [who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen)
- Woods, (2015). An Investigation Into The Reasons Cited By Low Cost Airline Cabin Crew For Resigning Within The First Year Of Service. Trap. 11.04.2020, <http://trap.ncirl.ie/2075/1/pamelawoods.pdf>
- Woods, R.H. (1995). Managing Hospitality Human Resources, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI.
- World Trade Organisation (WTO), (2021). World Trade Primed For Strong But Uneven Recovery After COVID-19 Pandemic Shock. Press Release 876. Erişim Adresi: https://www.wto.org/english/news_e/pres21_e/pr876_e.htm
- Wotruba T.R. ve Tyagi, P.K. (1991). Met Expectations and Turnover in Direct Selling, Journal of Marketing, 55, (3), 24.
- WTTC (2020). The Domino Effect of Covid-19, WTTC. 12.04.2021, <https://wtcc.org/en-gb/>

6. EKLER

Ek 1. Havayolu İşletmeleri İşgören Bilgileri

Havayolu İşletmeleri 2018	Ortalama Kabin Memuru Sayısı	İşten Ayrılan Kabin Memuru Sayısı	Kabin Memurları İşgören Devir Oranı
A	12950	1696	%13,1
B	1700	219	%12,9
C	1250	233	%18,6
D	678	143	%21,1

Havayolu İşletmeleri 2019	Ortalama Kabin Memuru Sayısı	İşten Ayrılan Kabin Memuru Sayısı	Kabin Memurları İşgören Devir Oranı
A	13852	1717	%12,4
B	1880	237	%12,6
C	1390	240	%17,3
D	756	147	%19,5

Havayolu İşletmeleri 2020	Ortalama Kabin Memuru Sayısı	İşten Ayrılan Kabin Memuru Sayısı	Kabin Memurları İşgören Devir Oranı
A	14976	3609	%24,1
B	2066	587	%28,4
C	1650	178	%10,8
D	848	127	%15

* Hesaplama “Çıkışlar üzerine kurulu oranlar yöntemi” ile gerçekleştirilmiştir. İşten ayrılanların sayısının, ortalama çalışan sayısına bölümünün 100 ile çarpılması sonucu oran bulunmaktadır.