

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SİVİL HAVACILIKTA UYGULANAN MOTİVASYON
YÖNTEMLERİNİN KABİN MEMURLARININ
PERFORMANSINA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Damla İŞBİTİR

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SİVİL HAVACILIKTA UYGULANAN MOTİVASYON
YÖNTEMLERİNİN KABİN MEMURLARININ
PERFORMANSINA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Damla İŞBİTİR

Öğrenci No:

150745387

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Alptekin GÜNEY

İstanbul 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sivil Havacılıkta Uygulanan Motivasyon Yöntemlerinin Kabin Memurlarının Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 17.02.2018



Damla İŞBİTİR

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

17/02/2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **150745387** numaralı **Damla İŞBİTİR** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sivil Havacılıkta Uygulanan Motivasyon Yöntemlerinin Kabin Memurlarının Performansına Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red-veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

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


DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Alptekin GÜNEY
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Yrd Doç. Dr. Kerem TOKER
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
(Düzce Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Damla İŞBİTİR
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Alptekin GÜNEY
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Havacılık, kabin, memur, motivasyon, sivil

ÖZ

SİVİL HAVACILIKTA UYGULANAN MOTİVASYON YÖNTEMLERİNİN KABİN MEMURLARININ PERFORMANSINA ETKİSİ

Bu tez çalışmasında, sivil havacılık sektörünün niteliği temelinde, kabin memurlarının motivasyon durumlarının süreç içerisindeki durumu değerlendirilmektedir. Bu şekilde de sivil havacılıkta uygulanan motivasyon yöntemlerinin kabin memurlarının performansına etkileri araştırılmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü, sivil havacılık sektörü ve sektör içerisindeki motivasyon çalışmalarıyla ilintilidir. Bu sayede sektörün genel olarak motivasyon algısı araştırılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümü, sivil havacılık sektöründe kabin hizmetleri ve kabin memurluğuyla ilgilidir. Çalışmanın son bölümünde ise bir havayolu şirketinde kabin memuru olarak görevli 375 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışması söz konusudur. Bu anket çalışmasıyla, sivil havacılıkta uygulanan motivasyon yöntemlerinin kabin memurlarının performansına etkilerinin düzeyi incelenmektedir. Sonuç olarak, araştırmada, motivasyonun kabin memurları açısından, olumlu düşünmek ve olumlu davranmak açısından son derece önemli olduğu görülmüştür.

Name and Surname : Damla İŞBİTİR
Supervisor : Asst. Prof. Alptekin GÜNEY
Degree and Date : Master, 2018
Major : Business Administration
Key Words : Attendants, aviation, civil, cabin, service

ABSTRACT

THE EFFECTS OF MOTIVATION METHODS USED IN CIVIL AVIATION PERFORMANCE OF CABIN ATTENDANTS

In this thesis, based on the quality of the civil aviation sector, the situation of the motivation situation of cabin officers is evaluated in the process. In this way, the effects of the motivation methods applied in civil aviation on the performance of cabin officers are being investigated. The first part of the work is related to the civil aviation sector and the motivation work within the sector. In this sense, the motivation perception of the sector in general is being investigated. The second part of the work concerns cabin services and cabin crew in the civil aviation sector. In the last part of the study, there is a questionnaire survey of 375 people serving as cabin attendants in an airline company. With this survey study, the level of the effect of the motivation methods applied in civil aviation on the performance of cabin officers is examined. As a result, in the survey, it has been found that motivation is extremely important in terms of the cabin attendants in terms of positive thinking and positive behavior.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ VE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON

1.1. Sivil Havacılık Sektörü.....	4
1.1.1. Genel Olarak Sivil Havacılık Sektörü.....	4
1.1.2. Sivil Havacılık Sektörünün Temel Unsurları.....	6
1.1.2.1. Havayolu Şirketleri.....	6
1.1.2.2. Havalimanları.....	7
1.1.2.3. Teknik Destek.....	7
1.1.3. Sivil Havacılık Sektörünün Mevcut Durumu.....	8
1.1.3.1. Ekonomik Büyüklük.....	8
1.1.3.2. Rekabet Potansiyeli.....	9
1.2. Motivasyon.....	10
1.2.1. Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Süreci.....	10
1.2.2. İş Hayatında Motivasyon ve Önemi.....	11
1.2.3. Çalışanlar Açısından Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	13
1.2.3. Çalışan Motivasyonunun Oluşturulmasında Etkili Faktörler....	15
1.2.3. Motivasyon Araçları.....	17

1.3. Sivil Havacılık Sektörü ve Motivasyon.....	20
1.3.1. Sivil Havacılık Sektöründe Motivasyon.....	20
1.3.2. Sivil Havacılık Sektöründe Motivasyonun Sahip Olduğu Önem.....	22
1.3.3. Sivil Havacılıkta Uygulanan Motivasyon Yöntemleri.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

KABİN HİZMETLERİ VE KABİN MEMURLUĞUNDA PERFORMANS

2.1. Kabin Hizmetleri Kavramı.....	26
2.2. Kabin Ekibi Kavramı.....	30
2.3. Kabin Ekibinin Görev ve Sorumlulukları.....	33
2.4. Kabin Ekiplerinde Kabin Amiri ve Kabin Memuru Ayrımı.....	34
2.4.1. Kabin Amiri Kavramı, Sorumlulukları Yeterlilikleri.....	35
2.4.2. Kabin Memuru Kavramı, Sorumlulukları Yeterlilikleri.....	36
2.5. Kabin Ekiplerinin Eğitimi.....	38
2.6. Performans Kavramı ve Kabin Ekipleri Açısından Performans.....	39
2.6.1. Performans Kavramı.....	39
2.6.2. Kabin Ekipleri Açısından Performansın Önemi.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU ŞİRKETİ MÜŞTERİLERİNİN MEMNUNİYETLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Veri Toplama Aracı.....	43
3.2. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	43
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	44
3.4. Araştırmanın Modeli.....	44
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	44

3.6. Bulgular Ve Yorumlar.....	45
3.6.1. Demografik Dağılım.....	45
3.6.2. Korelasyon Analizi.....	47
3.6.3. Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisi.....	48
3.6.4. Motivasyon ve Performans Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	50
3.6.4.1. Cinsiyet.....	51
3.6.4.2. Yaş.....	51
3.6.4.3. Medeni Durum.....	51
3.6.4.4. Eğitim Durumu.....	53
3.6.4.5. Mesleki Deneyim.....	54
3.6.4.6. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi.....	56
3.6.4.7. Mesleği İsteyerek Seçme Durumu.....	58
SONUÇ.....	60
KAYNAKÇA.....	64
EK – Anket Formu Örneği.....	69

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	45
Tablo 2. Motivasyon ve Performans Düzeyleri.....	46
Tablo 3. Motivasyon İle Performans Puanları Arasında Korelasyon Analizi.....	47
Tablo 4. Motivasyon Alt Boyutlarının Performans Üzerine Etkisi.....	48
Tablo 5. Motivasyonun Performans Üzerine Etkisi.....	49
Tablo 6. Motivasyon ve Performans Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	44
-----------------------------------	----



GİRİŞ

Dünyanın en hızlı şekilde büyüyen sektörlerinden biri olarak sivil havacılık sektörü, son yıllardaki büyük ölçekli yatırımlarla birlikte tarihindeki en yük yatırım düzeyine ulaşmıştır. Bu şekilde dünya genelinde gelişen ve artan rekabet, sektörün hemen hemen tüm aktörlerinin çıkarlarına hizmet etmiş ve artık sektör karlı bir alan olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu sayede de sektörün artık çekiciliğinin bulunduğu ve sektörde çalışmak isteyenlerle birlikte sektöre yatırım yapmak isteyenlerin sayısının da giderek arttığı görülmüştür. Sektörün içerisinde çok farklı alanların bulunması ve bu noktalarda da yatırım etkisinin artırılması gerektiğine dair inanışla birlikte artık sektörün son derece güçlü bir noktaya geldiği görülmektedir. Bu görüntüde sivil havacılık sektörü, geniş bir alanda hizmet vermektedir.

Havayolu ulaşımına olan ilginin artması da sivil havacılık sektörünün büyümesindeki önemli etkenlerden biri olmaktadır. Buna göre sektörün sunduğu imkanların ve hizmetlerin giderek daha geniş bir alanda dikkat çekmesi ve yolcuları cezbetmesi dolayısıyla artık sektör son derece hızlı büyüyen bir yolcu kapasitesine de sahiptir. Geçmiş yıllarda çok sık olarak tercih edilmeyen sivil havacılık sektörünün hizmetleri, artık insanların dünyanın bir noktasından diğerine gidişi açısından en mantıklı tercih olması, bir anda sektörün hizmetlerinin vazgeçilmez hale gelmesini sağlamıştır. Bu nedenle de artık diğer taşımacılık sektörleri birer alternatif olarak görülebilecekken sivil havacılık sektörü birincil tercih olarak yolcuların düşünceleri arasında yerini almaktadır.

Öte yandan sivil havacılık sektörünün içerisinde bulunduğu yapı, yatırıma çok fazla müsait olması ve teknolojik unsurlarla sıklıkla iç içe olması nedeni ile sektörün teknik gelişiminin de son derece etkili olduğu fark edilmektedir. Bu nedenle sektörün içerisinde, özellikle havayolu şirketlerinin son derece önemli bir etkisinin bulunduğu, buna istinaden de havayolu şirketlerinin mümkün olduğunca teknolojik yatırımları ön plana çıkararak süreci kendi lehlerine çevirmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu sayede sektör, hizmet açısından diğer ulaşım sektörlerine göre daha gelişmiş bir şekilde hareket etmekte ve böylelikle de yolcuların birincil tercihi haline gelmektedir. Son

yıllarda konfor odaklı olarak yolcuları daha fazla düşünen sivil havacılık sektörü, bu yolla dünya genelinde, geniş bir ağda taşımacılık yapmaktadır.

Sektörün teknik yatırımlara çok ciddi ölçekli bir bütçe ayırması, sektör açısından son derece doğal olarak değerlendirilebileceği gibi sektörün mevcut süreçte ihtiyaç duyduğu nitelikli elemanların da sektör açısından önemi büyüktür. Farklı noktalarda istihdam edilen çalışanlar arasında, sektörün yegane hedefi olan yolcularla doğrudan iletişimi kabin memurlarının kritik bir rolü bulunmaktadır. Bu çalışanların sahip oldukları görev bilinci ve kabiliyet, bir havayolu şirketi, hatta tüm bir sektör açısından belirleyici olabilecek türdendir. Bu nedenle de havayolu şirketleri hem çok sayıda hem de nitelikli olacak şekilde kabin memurlarını bünyelerine kaymaya çalışmaktadırlar.

Kabin memurlarının sivil havacılık sektörü ve havayolu şirketleri açısından taşıdığı oldukları bu kritik öneme bakıldığında, işletmelerin kabin memurlarını istihdam etmek kadar, diğer birçok çalışan gibi motive edilmelerini sağlama konusunda da ciddi ölçekli bir sorumluluğu bulunmaktadır. Buna göre sivil havacılık sektörü, kabin memurlarını istihdam etmek kadar onların güvenliklerinden sağlıklarına; eğitimlerinden motivasyonlarına kadar birçok konuda detaylı ve nitelikli bir şekilde düşünmek durumundadırlar. Bu noktada motivasyon, ağır bir iş ve stres yükü altında yolculara, hayati tehlikelerin olabileceğini de göze alarak destek ve hizmet veren kabin memurları açısından önemlidir. Motivasyon, bu noktada, kabin memurlarının kendilerini sürekliliği olacak şekilde ayakta tutmaları adına önem arz etmektedir.

Havayolu şirketlerinin kabin memurları nazarında ön plana çıkarmaları gereken konu ise onları her anlamda gözetmekle birlikte yoğun uçuş süreçleri ve yolcularla yürüttükleri zorlu iletişim süreçlerinde daha pozitif olmak konusunda teşvik etmektir. Bu sayede havayolu şirketleri, kabin memurlarını artık ciddi ölçekli birer unsur şeklinde ele almakta ve mümkün olduğunca onlara hakları olan maddi unsurların yanı sıra manevi unsurları da sağlamak durumundadırlar. Aksi takdirde düşük performans ve düşük motivasyonla hareket eden kabin memurlarının olumsuz

etkilerinin sadece kendi çevrelerine olumsuz etkileri olmamakta, aynı zamanda yolculara da olumsuz yansımaları da olmaktadır.

Havayolu şirketleri açısından yolcuların temel hedef olduğu düşünüldüğü süre zarfında, onların memnuniyetini sağlamak adına işletmeleri temsilcisi olan kabin memurları son derece hassas bir denge üzerinde durmaktadırlar. Buna göre onların motivasyon düzeyleri, hizmetin kalitesine olduğu kadar yolcuların bir havayolu şirketine dair algılarını da şekillendirmektedir. Bu nedenle de havayolu şirketleri açısından artık kabin memurlarının moral motivasyon düzeylerinin toparlanması ve bu vesile ile de şartlarının her anlamda iyileştirilmesi, iyi hizmet ve iyi bir işletme imajının oluşmasına da dolaylı, ancak güçlü bir şekilde etki etmektedir. Hem kabin memurları hem de yolcular buna ihtiyaç duymaktadır.

Bu tez çalışmasında, sivil havacılık sektörünün niteliği temelinde, kabin memurlarının motivasyon durumlarının süreç içerisindeki durumu değerlendirilmektedir. Bu şekilde de sivil havacılıkta uygulanan motivasyon yöntemlerinin kabin memurlarının performansına etkileri araştırılmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü, sivil havacılık sektörü ve sektör içerisindeki motivasyon çalışmalarıyla ilintilidir. Bu sayede sektörün genel olarak motivasyon algısı araştırılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümü, sivil havacılık sektöründe kabin hizmetleri ve kabin memurluğuyla ilgilidir. Çalışmanın son bölümünde ise bir havayolu şirketinde kabin memuru olarak görevli 375 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışması söz konusudur. Bu anket çalışmasıyla, sivil havacılıkta uygulanan motivasyon yöntemlerinin kabin memurlarının performansına etkilerinin düzeyi incelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ VE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON

1.1. Sivil Havacılık Sektörü

Bu başlık altında sivil havacılık sektörünün genel olarak sahip olduğu çerçevesine değinilecektir.

1.1.1. Genel Olarak Sivil Havacılık Sektörü

Ulaşım sektörünün içerisindeki birçok unsur, insanlar tarafından yoğun olarak kullanılmış olsa da sivil havacılığın sunduğu hizmetlerin, özellikle zaman tasarruf sağlaması nedeni ile daha çok ilgi çektiği ve giderek değerinin arttığı gözlemlenmiştir. Uzun yıllar boyunca, halkın tüm kesimlerinin kullanma şansının bulunmadığı sektörün hizmetleri, sadece belirli halk kesimi ve gruplara özel olarak kullanılmış, bu sayede de sektörün hizmetlerinden faydalanma konusunda bir kısıtlılık söz konusu olmuştur. Aynı zamanda gelişimi konusunda yeterli düzeyde yatırımın söz konusu olmaması, sektörün gelişimi açısından da bir engel teşkil etmiştir. Çoğunlukla askeri alanda kullanılan havacılık hizmetleri, ilerleyen zamanla, yavaş bir şekilde toplumun geniş kitlelerinin kullanımına açılmıştır. Fakat bugünkü gelişimi ve kullanan kitlenin yoğunluğu açısından değerlendirildiği süre zarfında, sektörün hem topluma sunulan hizmet bakımından niteliğinin geliştiği hem hizmet kalitesinin arttığını hem de istihdam ve hizmet üretiminden elde edilen gelir ile ulusal ekonomilere önemli katkılarının bulunduğu gözlemlenmiştir. Bugün, sivil havacılık sektörünün son derece büyük bir potansiyelinin olduğu görülmektedir.¹

Mevcut süreçte sivil havacılık sektörünün gelmiş olduğu nokta incelendiğinde, artık çok daha geniş bir halk kitlesi tarafından tercih edildiği fark edilmektedir. Toplumun farklı kesimlerinin artan ilgisi ile birlikte artık sivil havacılığın öncül bir ulaşım tercihi olarak seçildiği anlaşılmaktadır. Çünkü hızlı hareket etmesi ve uzak mesafeleri birbirine daha kolay ve daha az zamanda bağlaması, sektörün çekici

¹ Ahmet Zeki Demir, Hava Taşımacılık Sektörü, İstanbul Yeni Havalimanı Ve İnsan Kaynağı Planlama İhtiyacı, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 25, 2016, s. 81.

olmasını sağlayan unsurlardandır. Ulusal ve uluslararası mecrada daha sık tercih edilen bir ulaşım aracı olması nedeni ile hem sektör büyümekte hem de yolcular için nitelikli bir alternatif ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, sektörün büyümesi ile birlikte sadece hizmet alımı için ödenen rakamların yükselmesi değil, aynı zamanda sektörün sunduğu istihdam imkanlarıyla birlikte daha çok insanın iş bulması ve milli gelir düzeyinin yükselmesi söz konusudur. Bu nedenle de sivil havacılık sektörünün ekonomisinin son derece gelişmiş ve genele katkısı olan bir yapısının bulunduğunu söylemek mümkündür.²

Genel görünüm itibari ile değerlendirildiğinde, ABD ve Avrupa bölgesindeki sivil havacılık operasyonlarının ve özellikle de havayolu şirketlerinin sektör içerisinde son derece önemli ve büyük bir paylarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan yüksek ölçekli yatırımlar, devlet teşvikleri ve özelleştirme hamleleri, sektörün bu bölgelerde, diğerlerinden daha hızlı bir şekilde gelişiminin de yolunu açmıştır. Fakat bu bölgelerin gelişiminin sadece bu topraklarda sınırlı kalmadığı, zaman içerisinde, yüksek rekabet düzeyi ile birlikte dünyanın geri kalanında da gelişiminin söz konusu olduğu fark edilmektedir.³

Sivil havacılık sektörünün gelişimi ve popülaritesinin artmasının sektör üzerinde önemli bir gelişim etkisi yaratsa da sektöre dair var olan güvenlik endişeleri, sektörün gelişimi ve sektöre yapılacak bazı yatırımların düzeyinin artması adına ciddi ölçekli bir engel teşkil etmektedir. Her ne kadar havayolu şirketleri ile teknik ekiplerin bu konu üzerinde güvenlik sistemlerini geliştirme açısından bir çabası söz konusu olsa da geçmişte yaşanan kazaların akıllarda bıraktığı izler ortadan kalkmış değildir ve bu durum halen birçok insanın sektörün hizmetlerinden faydalanmasının önüne geçmektedir. Bu nedenle de halen sektörün bir potansiyel eksikliğinin bulunduğu anlaşılmaktadır.⁴

² İrfan Arıkan, Havayolu Ulaşımı ile Turizm İlişkisi ve Havaalanları, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 9, Eylül-Aralık 1998, s. 46.

³ Alessandro Cento, The Airline Industry: Challenges in the 21st Century, Springer, Berlin, 2009, s. 13.

⁴ Demir, a.g.e., s. 81.

Hızlı büyüme ivmesi içerisinde geri planda kalan, ancak akıllardan çıkmayan güvenli konusu ve taşınan endişeler, sektörün büyümesine engel yaratmakla birlikte havayolu şirketlerinin bu konuda sağlamış olduğu eğitimlerin ve yatırımların düzeyi de artış göstermektedir. Bu süreçte sağlanan eğitimlerin uluslararası düzeyde olması, özellikle sektör çalışanlarının gelişimi açısından son derece tetikleyici bir sistem olarak görülebilecektir. Bu konuda uluslararası olarak belirlenen kural ve kanunların yarattığı baskının da büyük bir etkisi bulunmaktadır. Öte yandan devlet yönetimleri de sektörün operasyonlarının gelişimi açısından çeşitli kural ve yaptırımlar ortaya koymaktadırlar. Bu şekilde göze çarpan sertifika alımı konusu hem sektörün çalışanları hem de kurumsal aktörleri açısından son derece önemlidir.⁵

1.1.2. Sivil Havacılık Sektörünün Ana Unsurları

Bu başlık altında incelenecek olan unsurlar, sivil havacılık sektörünün temelini oluşturan unsurları ifade etmektedir.

1.1.2.1. Havayolu Şirketleri

Sivil havacılık sektörü içerisinde, finansal ve teknik anlamda sürecin işleyişi açısından temel aktör havayolu şirketleri olarak görülmektedir. Havayolu şirketlerinin sahip oldukları potansiyel hem hizmet sunumu hem de istihdam açısından değerlendirildiği süre zarfında, sürecin içerisinde söz konusu şirketlerin yatırımları eklendiğinde, sektörün ekonomisinin temel yöneticisi ve yönlendiricisi oldukları görülmektedir. Bununla birlikte havayolu şirketleri, yapı olarak büyük bir ekonomiyi yönetmelerine karşın, finansal anlamda yaşanan, dünya genelindeki sorunlar karşısında da son derece hassas olarak hareket eden yapılardır. Bu nedenle de onların göreceği zarar, aslında sektörün genelinin zarar görmesi anlamını taşımaktadır.⁶

⁵ Demir, a.g.e., s. 82.

⁶ Hakan Tunahan, Sinan Esen ve Davut Takıl, Havayolu Şirketlerinin Finansal Risk Düzeylerinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Karşılaştırmalı Analizi, Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, Vol: 2, No: 2, 2016, s. 240.

1.1.2.2. Havalimanları

Genel olarak havalimanlarının sahip olduğu önem, uçuşları düzenlemek ve süreçleri yönetmek ile sınırlı kalmışken, geçen yıllar içerisinde havalimanlarının sahip olduğu önem ve değerin derecesinin nitelikli bir şekilde artmış olduğu görülmektedir. Buna göre havalimanları artık dünya genelinde, birbirinden farklı ihtiyaçları karşılamak adına, yüksek nitelikli hizmetlere önem vermek adına oluşturulmaktadır. Bu konuda dünya genelinde bir rekabetin de yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu vesile ile artık havalimanlarının, birbirinden farklı ihtiyaçlara cevap vermek adına tasarlanan alanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun ortaya çıkışında sivil havacılık sektöründe, özellikle havayolu şirketleri arasında yaşanan rekabetin de büyük bir etkisinin olduğu görülebilecektir. Bu görüntüde hem özel sektör hem de kamu, havalimanlarının potansiyelinin artırılması ve niteliklerinin geliştirilmesi konusunda birlikte hareket etmektedirler. Nihai olarak da havalimanlarının kapasitesi ve hizmet çeşitliliği artırılmakta, onu kullanan herkese farklı imkanlar yaratılmaktadır.⁷

1.1.2.3. Teknik Destek

Sivil havacılık sektörü açısından birçok farklı unsurun, son derece önemli katkısı bulunmakla birlikte en önemli desteği sağlayan birimler teknik destek sağlayanlar olmaktadır. Sektör içerisinde kendisine özgü bir yapısı olan teknik destek, sorun çözme ve teknik niteliklerin geliştirilmesi konusunda havayolu şirketleri başta olmak üzere sektörün farklı aktörlerinin en önemli dayanağıdır. Her ne kadar büyük yatırımlar gerçekleştirilen teknik destek hizmetlerinin maliyeti giderek artsa da özellikle güvenlik unsuru göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, bu yatırımların aslında son derece gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Bunun dışında teknik destek, artık kendi içerisinde yeni bir rekabet alanı da yaratmaktadır. Buna göre teknik destek birimlerinin kalitesi ve özellikle de sorun çözme konusundaki potansiyeli, işletmeler

⁷ Ali Talip Akpınar, Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: T.A.V., Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 21, 2011, s. 152.

açısından son derece bağlayıcı ve mutlak olarak operasyonlarının niteliğinin gözetilmesini zorunlu hale getirmektedir.⁸

1.1.3. Sivil Havacılık Sektörünün Mevcut Durumu

Bu başlık altında, sivil havacılık sektörünün mevcut süreçte içerisinde bulunduğu duruma dair rakamsal verilere ve değerlendirmelere yer verilecektir.

1.1.3.1. Ekonomik Büyüklük

Sivil havacılık sektörü hakkında belki de en önemli konu, yıllar içerisinde sektörün çok hızlı ve etkili bir şekilde büyümüş olmasıdır. Özel sektörün daha fazla etkili olduğu sektörde, havayolu şirketlerinin yatırımlarının ve şirket birleşmelerinin sektörün büyümesi konusunda doğrudan etkisi bulunmaktadır. Elde edilen ve kesinleşen verilere göre 2015 yılı itibari ile sivil havacılık sektörünün uluslararası olarak ekonomik yapısı aşağıdaki rakamlarla açıklanabilecektir:⁹

- Sektörün küresel olarak ekonomik anlamdaki büyüklüğü \$820 milyar düzeyindedir,
- ABD, Avrupa ve Uzakdoğu'dan çıkan havayolu şirketleri, küresel olarak marketteki gelirlerin toplamının %62'lik dilimini ellerinde bulundurmaktadırlar,
- Küresel bazda sektörün yıllık büyüme oranı %4,3 düzeyinde gerçekleşmektedir,
- Sektöre yapılan yatırımların yıllık artış miktarı %7,6 düzeyindedir.

Sıralanan değerlendirmeler ışığında, sivil havacılık sektörünün finansal açıdan, sürekliliği olan bir büyümeye odaklandığı görülmektedir.

⁸ Selda Uca Özer ve E. Gökem Kayaalp Ersoy, Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Marka Kişiliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2012, s. 175.

⁹ ICAO, Civil Aviation Development Annual: 2015, Paris, 2016, s. 17.

1.1.3.2. Rekabet Potansiyeli

Sektörün güçlü bir şekilde büyümesi, bununla birlikte sektör operasyonlarının niteliğinin artması ve aynı zamanda da sektöre katılan işletme sayısının da artmasına neden olmaktadır. Özellikle havayolu şirketleri temelinde gerçekleşen bu rekabet düzeyi, rekabetin tabandan tepeye olacak şekilde yayılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda sektördeki rekabet, havayolu şirketlerinin altında kalan süreçte de söz konusu olmaktadır

Buna göre yine 2015 yılı rakamları baz alındığı süre zarfında, sektörün rekabet potansiyelini aşağıdaki unsurlarla açıklamak mümkündür:¹⁰

- Uzakdoğu'dan çıkan havayolu şirketlerinin sayısı giderek artmaktadır ve bu şirketlerin büyük bir bölümünün küresel operasyonları bulunmaktadır,
- Avrupa'da yer alan bütün orta ölçekli havayolu şirketleri en az bir kıta aşırı uçuş gerçekleştirmekte ve küresel bir operasyon kimliğine sahip olmaktadır,
- Her ne kadar az sayıda oldukları düşünülebilecek olsa da Arap sermayesi ile kurulmuş olan Körfez menşeli Arap havayolu şirketleri yaptıkları yatırımların son derece üst düzeyli olması sebebi ile hızlı bir yükseliş trendi içerisinde dirler,
- Son 10 yıllık zaman dilimine bakıldığında, rekabetin artmasıyla birlikte bu rekabet düzeyine karşı birleşme fikri ile hareket eden havayolu şirketlerinin sayısı %20'lik oranla artış göstermiştir.

Yukarıda değinilen değerlere bakıldığında, sivil havacılık sektöründeki rekabetin, son yıllarda, gerçek anlamda bir küresel boyut kazandığı görülmektedir.

¹⁰ IATA, World Aviation Report 2015, Montreal, 2016, s. 23.

1.2. Motivasyon

Bu başlık altında, motivasyon kavramına dair literatürde yer alan değerlendirmelere ve özellikle de iş hayatında motivasyon kavramına değinilmektedir.

1.2.1. Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Süreci

Motivasyon neredeyse bireyin hayatının her anında varlığı olan psikolojik bir unsurdur. Motivasyon, kavramsal olarak bireyin belirli bir hedef dahilinde, kendisini mutlu edecek ve doğru olarak nitelendirilecek davranışları sergilemesi adına kendi kendisini teşvik etmesi ya da bu teşviki çevresinden bulması anlamını taşımaktadır. Motivasyon, bireysel anlamda destekleyici bir niteliğe sahip olmakla birlikte dışarıdan gelen, çevrenin desteğini teşkil eden unsurlar da motivasyon kavramını ifade etmektedir. Bu şekilde motivasyon, bireyin alacağı karar ve sergileyeceği tavırlar açısından bir dayanak olarak görülmektedir.¹¹

Ayrıca motivasyon, iş dünyası içerisinde de önemli olarak değerlendirilen bir unsurdur. Bu vesile ile motivasyonun, iş dünyası içerisindeki tanımı da değişikliğe uğramaktadır. İş hayatında, bir kurum içerisinde değerlendirildiğinde motivasyon, çalışan bireylerin, kendilerini belirli bir iş ya da sorumluluk için başarıya odaklanmış vaziyette teşvik etmesi sürecinde yararlanmış olduğu tüm faktörleri içerisine almaktadır. Çalışan bireyler açısından motivasyon hem maddi hem de manevi unsurlardan beslenebilmektedir. Fakat iş dünyası açısından bakıldığında, maddi unsurlar daha çok anlam ifade etmektedir.¹²

Genel olarak motivasyonun yapısı içerisinde yer alan temel unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹³

- Beklentiler: Bireyler açısından mücadele etmiş oldukları alan her ne olursa olsun, motivasyon, bir beklentinin sonucunda elde edilmektedir. Bu şekilde birey var olan beklentilerini gerçekleştirebilmek adına motivasyonun pozitif getirilerinden beslenmektedir.

¹¹ Küçüközkan, a.g.m., s. 100.

¹² Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği (10. Basım), Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 633.

¹³ Küçüközkan, a.g.m., s. 103.

- Davranış: kendi kendine oluşturulan ya da çevreden elde edilen motivasyon değeri/değerleri, bireylerin bir anda bunları birer davranışa dönüştürmesine sebebiyet vermektedir. Bireyin kendisine nasıl davrandığı konusuyla birlikte çevresinden karşılaşmış olduğu davranışların da önemi bulunmaktadır.
- Hedef: motivasyon arayışında olan her bir bireyin kesin olarak bir hedefi söz konusudur ve bu hedefe dair motivasyondan elde edileceklerin önemli olduğu görülmektedir.
- İçsel değişim: Motivasyonun varlığı ya da etkililiği hususunda etkili olan unsur, motivasyon elde edilmesinin ardından, motivasyonun etkisinin ne önde olduğu ve beklenen motivasyon değerinin ve düzeyinin elde edilip edilemediği sorgulanmaktadır.

Motivasyonun ilk aşamada içerisinde bulunan durumdan daha iyi bir duruma erişme sürecinde, kademe kademe bireyin, kendilerine ait değerlendirmeler yapmak sureti ile bir karar vardıkları görülmektedir. Öte yandan bu sürecin içerisinde bir unsur olarak ortaya çıkan motivasyonun nasıl bir anlamı taşıdığı hususunda, yine bu zaman dilimi içerisinde ortaya çıkan kimi emareler, motivasyonun varlı/yokluğu, bireysel olarak motivasyonun destekleyici ya da önleyici bir unsur olduğu konusunda fikir vermektedir.¹⁴

1.2.2. İş Hayatında Motivasyon ve Önemi

Motivasyonun kavramsal olarak belki de üzerinde en çok durulduğu alan iş hayatı olmaktadır. İş hayatında aktif olarak bulunan bireylerin daha etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri ve hem bireysel hem de toplu rekabetin içerisinde bulunabilmeleri açısından motivasyon, temelden tepeye uzanan silsilede çalışanların kendilerini teşvik etmelerini sağlamaktadır. Motivasyon, insanları örgütün genel yararı için daha iyi çalışmaya teşvik eden, yerine getirilmemiş ihtiyaçlarına dayanan bir yönetim süreci olarak belirtilebilir. Yöneticilerin ve organizasyon liderlerinin, çalışanlarının motivasyonlarını anlamaları ve etkin şekilde baş etmeyi öğrenmeleri

¹⁴ Semerci, a.g.e., s. 9.

gereklidir; motive edilmiş çalışanlar şimdiki ve gelecekteki başarılı organizasyonların temel direkleri olduklarından dolayı bu durum hassasiyet arz etmektedir. Motivasyonsuz çalışanlar muhtemelen işlerinde çok az çaba gösterebilir, mümkün olduğunca işyerinden uzaklaşabilir, örgütten çıkabilir ve işin düşük kalitesini düşürebilir. Çalışanlar iyi motive edildiğinde, organizasyonun hızla değişen iş yerlerinde büyümesine ve hayatta kalmasına yardımcı olurlar.¹⁵

Kurumlar içerisinde motivasyon ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda çalışanların motive olmasını sağlayan unsurlar hakkında farklı yaklaşımlar olmakla birlikte çalışanların içsel ve dışsal motivasyon unsurlardan beslendiğine dair çift yönlü bir bakış açısının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Dışsal motivasyonun kurumsal unsurlar dahilinde değerlendirilmesi söz konusuysa, içsel motivasyon daha çok çalışan bireylerin kendisi ile ilintilidir. Bir başka deyişle çalışan bireyler kendilerini motive ederlerken kendilerinden, yaptıkları işten vb. kendilerine ait unsurlardan beslenirken dışsal unsurlar ücret, terfi vb. unsurlarla ilintili olmakta ve büyük ölçüde çalışan bireylerin kendi kontrolü dışındadır. Fakat her iki motivasyon faktörü de çalışanlar açısından son derece yararlı olmaktadır.¹⁶

Bu şekilde, iş dünyası açısından motivasyonun sahip olduğu önem incelendiğinde aşağıdaki unsurların dikkati çektiği görülmektedir:¹⁷

- Yoğun bir çalışma temposunun içerisinde olsalar da işletmeler açısından önemli olan konu, motivasyon düzeyinin asla aşağıya çekilmemesi, sürekliliğinin olmasıdır,
- Motivasyonla birlikte çalışanlar, kendilerine verilen rutin görevlerin dışında da görevler almak adına istekli olmakta ve böylelikle de verimlilik artışı olmaktadır,

¹⁵ Rahime Dilek ve Haşim Eroğlu, Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 2012, s. 80.

¹⁶ Türkan Argon ve Ramazan Ertürk, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 19, Sayı: 2, 2013, s. 161.

¹⁷ Eren, a.g.e., s. 496-497.

- Her ne kadar işler çalışanların yüksek düzeyli sorumluluk duygusuna bağlı olsa da motivasyonun destekleyiciliği son derece önemli ve tetikleyicidir,
- Motivasyonun sağlanması konusunda atılan bazı adımlar, işletmeler açısından ciddi ölçekli bir finansal külfet olabilmekte, ancak ortaya çıkarmış olduğu pozitif görüntü ile finansal zorluklar göz ardı edilebilmektedir,
- Motivasyon, işletme içerisindeki taraflar arasında kesin ve güçlü bir iletişim yaratabilmektedir ve bu iletişimin kalıcılığı söz konusudur,
- Motivasyonun yarattığı istekli ve nitelikli çalışma ortamı, işletmelerin beklentilerinin karşılanması adına olduğu kadar, bunun finansal dönüşleri ile çalışanların da beklentilerinin karşılanması anlamını taşımaktadır,
- Motivasyon, dönemsel olarak var olan bir unsur olmaktadır ve sürekli olarak yenilenmediği süre zarfında hızlı bir verim düşüşüne sebebiyet vermektedir.

Yukarıdaki bu unsurlara bakıldığında, motivasyonun kalıcılığının ve etkililiğinin büyük bir öneminin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sayede motivasyon, var olduğu süre zarfında, zincirleme olarak diğer birçok unsuru da olumlu bir şekilde yönlendirmektedir.

1.2.3. Çalışanlar Açısından Motivasyon Kavramı ve Önemi

Çalışanlar açısından artık motivasyon, sürecin vazgeçilmez unsurlarından biri olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, bilhassa örgütlerinin yönetimlerinden alacakları destekle birlikte daha verimli çalışmayı hedeflemektedirler. Bu noktada da motivasyon, giderek daha yoğun bir beklenti halini almaktadır. Çalışanların motivasyon konusundaki beklentileri maddi ve manevi olmak üzere farklı noktalar üzerinde odaklanmakta ve böylelikle de işletmelerin sorumluluk düzeyi artmaktadır. Fakat sürecin içerisindeki belki de en önemli motivasyon unsuru finansal konularla

ilintilidir. Bu durum, işletmeler ile çalışanlar arasında bir set çekmektedir. Çünkü çalışanlar söz konusu motivasyon unsurunu elde edemedikleri süre zarfında, hızlı bir şekilde verimlilikten uzaklaşmaktadırlar. Bu durum, özellikle motivasyonun finansal boyutunda önemli bir sorun yaratmaktadır.¹⁸

Çalışanlar nezdinde, motivasyon kavramının taşıdığı önem incelendiğinde, aşağıda var olan unsurların daha değerli olarak algılandığı fark edilmektedir:¹⁹

- İşletme içerisinde hissedilen güven duygusu,
- Teşvik olmak, işleri ve görevleri bu şekilde ele almak,
- Rekabetle uyumlu hale gelmek,
- Bireysel çıkarları da gözetebilmek ve en önemlisi kariyer gelişimini mümkün hale getirmek,
- Bağlı bulunulan işletmenin çıkarlarıyla da uyumlu olarak hareket etmek,
- İşe ve iş çevresine karşı sorumluluk bilinci elde etmek
- Risk almaktan çekinmemek,
- İş hayatında yenilikçi düşünmeyi rutin hale getirmek,
- İletişim becerilerini geliştirmek,
- Elde edilen motivasyonla çevreye de motivasyon sağlayabilmek,
- Sorun çözme becerisi kazanabilmek adına pozitif düşünmeyi öncelikli hale getirmek,
- Bireysel gelişim konusuna odaklanmak,

¹⁸ Abdurrahman Emhan ve Mustafa Dönmez, Kâr Amaçsız Kuruluşların Özellikleri ve Çalışanlarının Motivasyonu, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 12, 2015, s. 159.

¹⁹ Karakaya ve Ay, a.g.m., s. 58.

- Diğer çalışanlarla yakın ilişkiler içerisinde olmak.

Değinilen bu unsurlara bakıldığında, çalışanların bu motivasyon unsurlarının yardımıyla kendileri, işletmeleri ve iş çevreleri için eş zamanlı olarak farklı pozitif davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir. Bu davranışların içerisinde, ortak hareket etme konusundaki niyet ve sorun çözme konusundaki pozitiflik, motivasyonun en önemli etkileridir.²⁰

1.2.4. Çalışan Motivasyonunun Oluşturulmasında Etkili Faktörler

Çalışan motivasyonunun oluşturulması konusunda etkili olan taraflar, çoğunlukla işletme yönetimleri ve işletmelerin yöneticileridir. Onların, çalışanlarının beklentilerini doğru şekilde algılamaları ve buna istinaden de çalışanlarıyla nitelikli bir şekilde iletişim kurarak onların motive olmasını nelerin sağlayabileceğini algılamaları son derece önemlidir. Bu şekilde çalışanların, öncelikle kendilerini önemli hissetme konusunda yaşayacakları olumlu hissiyat onların daha en baştan motive olmalarını sağlamakta ve böylelikle de kendilerini işe odaklama konusunda önemli bir engeli kolaylıkla aşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle de işletmeler, motivasyon konusundaki unsurları tespit ederek hareket etmeleri gerekmektedir. Bu unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²¹

- Fiziksel imkanlar: çalışanlardan yüksek verim elde edebilmek adına en ciddi ölçekli adım, işletmenin çalışma ortamının niteliklerinin geliştirilmesi olmalıdır. Bu sayede çalışanların daha ferah ve daha kolay hareket edilebilir bir ortamda faaliyet göstermeleri sağlanabilecektir.
- Sosyal imkanlar: Geçen yıllar içerisinde çalışanların belki de en fazla üzerine odaklandıkları konu olan sosyal imkanlar, iş dışında da çalışanlara sağlanması beklenen desteğin, sosyal organizasyonlarla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

²⁰ Karakaya ve Ay, a.g.m., s. 58.

²¹ Özdemir, a.g.m., s. 122-123.

- Psikolojik imkanlar: Çalışanların zihnen kendilerini işten uzaklaşmasına engel olacak, stresten uzak, adil, pozitif bir ortamın yaratılmasına dair motivasyon unsurlarını içermektedir. Bu durum, çalışanların sosyal bir varlık olarak değerlendirilmeleri açısından önemli bir motivasyon aracını ifade etmektedir.
- Ekonomik imkanlar: Belki de çalışanlar açısından en fazla gözetilen motivasyon unsurlarını ifade etmektedir. Bu sayede çalışanlar, elde ettikleri maddi imkanlarla kendilerini da fazla motive olmuş hissedebilmekte ve böylelikle de daha fazla verimlilik sağlayabilmektedirler.

Sıralanan bu imkanların hemen her biri farklı çalışanlar için farklı etkiler uyandırabileceği gibi toplu olarak tüm çalışanların faaliyet düzeylerini ve şekillerini etkileyebilmektedir.

Çalışanların motivasyonu açısından etkisi hissedilen, bireysel olarak nitelendirilebilecek olan unsurlar ise aşağıda sıralanmıştır:²²

- Kişisel güven: Kendilerine oluşturdukları motivasyon kaynaklarının dışında, çalışanların dışarıdan elde ettikleri motivasyonla birlikte elde ettikleri kişisel güven, daha fazla başarı elde edebilmeleri açısından son derece etkili olmaktadır.
- İletişim: Çalışanlar, işletme yönetimleri ve işletme içerisindeki diğer çalışanlarla iletişim kurdukları ve bu iletişim mümkün olduğunca pozitif şekilde kodlandığı süre zarfında, verimli olmaları daha kolay olmaktadır.
- Mesleki eğitim: Çalışanların kişisel gelişimi açısından, kendi girişimlerinin de dışında olarak ortaya çıkan ve işletmelerin sağladığı mesleki eğitimlerin önemli bir katkısı bulunmaktadır. Bu tür eğitimlerin varlığı, ciddi ölçekli bir motivasyon desteği sağlamaktadır

²² Karakaya ve Ay, a.g.m., s. 58-59.

ki çalışanlar bu eğitimler ile kendilerini birçok farklı açıdan geliştirebilmektedirler.

- Uyumluluk: İşletme yönetimlerinin çalışanlarına sağladıkları sosyal destekler, onların işletmelerine, işlerine ve iş çevrelerine uyumluluk göstermeleri adına son derece önemlidir. Aynı zamanda çalışanlar açısından da uyum konusunda sarf edilmesi gereken bir çabadan bahsetmek mümkündür.
- Beklenti: Çalışanların beklentilerini oluştururken gerçekçi olmaları ve motivasyon unsurlarından buna göre beslenmeye çalışmaları önemlidir. Bu şekilde çalışanların çok büyük hayal kırıklığına uğramasının önüne geçilmekte ve bu sayede de beklentiler mantıklı bir şekilde oluşturularak bir sonraki adımlar da daha mantıklı bir şekilde atılmaktadır.

Modern dönemin çalışan profili, motivasyon olgusunu, yukarıda değerlendirilen bu unsurlar ekseninde ele almakta ve bu unsurların hemen hepsinin etkisine paralel olarak motivasyon düzeyini belirlemektedir.

1.2.5. Motivasyon Araçları

Motivasyonun sağlanması hususunda değerlendirildiğinde, işletmelerin mutlak olarak üzerine odaklanması ve bu vesile ile çözüme kavuşturması gereken motivasyon desteği, çeşitli araçlar sayesinde mümkün olmaktadır. Buna istinaden işletmelerin her birinin tercih ettikleri motivasyon araçlarının ve yöntemlerinin birbirinden farklı olduğunu söylemek mümkündür. Bunda, çalışan profili, çalışanların beklentileri, işletmenin sahip olduğu kültür vb. unsur aynı anda ya da farklı şekillerde etkili olabilmektedir. İşletmelerin bu açıdan kurumsal yapılarını ve çalışanlarının motivasyon konusundaki beklentilerini dikkatli bir şekilde incelemeleri ve

değerlendirmeleri gerekmektedir. Bunun sonucunda da istenen motivasyon aracı ya da araçları kullanılabilir. ²³

Buna göre sık olarak tercih edilen motivasyon araçlarını psikolojik-sosyolojik, finansal ve örgütsel-yönetmel araçlar olarak sıralamak mümkündür. Öncelikli olarak psikolojik-sosyolojik araçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: ²⁴

- Çalışmada bağımsızlık: Çalışanların etkili oldukları alanlarda büyük ölçüde bir serbesti ile karşılaşmaları,
- Sosyal katılma: Çalışanların iş çevresine uyum sağlaması adına desteklenmesi ve şartların kolaylaştırılması,
- Değer ve statü edinimi: Çalışanların iş çevresi içerisinde en çok ihtiyaç duydukları konulardan biri de işletme içerisinde bir değerlerinin ve hiyerarşik anlamda bir statülerinin bulunmasıdır,
- Gelişme imkanı sunulması: Çalışanlara sunulacak olan kendilerini geliştirme imkanı, kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olmaktadır,
- Çevreyle uyum: Özellikle ekibe yeni katılan çalışanlar için çevreyle uyum sürecinin hızlandırılması son derece önemlidir,
- Psikolojik güvence: Çalışanların ihtiyaç duydukları konulardan biri de kendilerini, işletmeleri içerisinde mutlu ve huzurlu hissedeceklerine dair bir güvencelerinin bulunmasıdır,
- Öneri sunma fırsatı: Çalışanlar, fikirlerinin önemsenmesini, bu şekilde de önerilerinin dikkate alınmasını önemli bulmaktadırlar,

²³ Serdar Tarakçıoğlu, Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu, Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma, , İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, No: 1, 2010, s. 5.

²⁴ Hüseyin Sevinç, Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8, No: 39, 2015, s. 959-960.

- Sosyal uğraşlar: İşletme içerisindeki beşeri ortamın iş dışına da taşmasına yardımcı olunması ve bu vesile ile de iş dışında da bir kaynaşmanın sağlanması.

Finansal motivasyon araçlarını da aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün olmaktadır.²⁵

- Ücret artışı: Çalışanların yasal haklarından da doğmuş olan ücret artışının çalışanlara zamanında ve hak ettikleri oranda verilmesi,
- Prim: Çalışanların ortaya koymuş oldukları performans karşılığında normal ve düzenli olarak aldıkları ücretin dışında, ödül mahiyetinde bir ücret edinmesi,
- Kara katılım: İşletmenin elde etmiş olduğu net karın üzerinden çalışanlara bir ödül verilmesi,
- Finansal ödül: Çalışanlara belirli bir çalışma hedefi koyulması ve bu hedefe, belirlenen şartlar altında ulaşan çalışanlara finansal ödüllendirme yapılması,

Son olarak örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün olmaktadır.²⁶

- Yetki ve sorumluluk devri: Çalışanlara belirli konularda sorumluluk alma şansının sunulması, önemli yetkilerin devredilerek konumlarının geçici olsa da yükseltilmesi,
- Eğitim ve terfi: Çalışanlara mümkün olduğunca etkili eğitim desteğinin sunulması ve bu vesile ile de zaman içerisinde terfi imkanlarının geliştirilmesidir,

²⁵ Gökhan Kerse, Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X Ve Y Kuşağı Karşılaştırması, Business & Management Studies: An International Journal, Vol, 4:, No: 1, 2016, s. 3-4.

²⁶ Sevin, a.g.m., ss. 960-963.

- İletişim: Çalışanlarla sürekli olarak iletişim kurulması sürecini ifade etmektedir,
- Esnek çalışma sistemlerinin uygulanması: Ofiste olma zorunluluğu bulunmadan, zaman kısıt şart koşulmadan bir çalışma sisteminin oluşturulmasını ifade etmektedir,
- Fiziksel iş koşullarının iyileştirilmesi: Çalışanların içerisinde aktif bir şekilde bulundukları iş ortamının daha kullanılabilir ve daha fazla verimlilik sağlayabilecek hale getirilmesi.

Yukarıda değinilen üç motivasyon aracı grubunun hemen hepsi, çalışanların yaklaşımlarını farklı şekillerde etkilemekte, ancak hemen hepsinin motivasyon konusundaki yaklaşımlarına doğrudan bir şekilde etki etmektedir.

1.3. Sivil Havacılık Sektörü ve Motivasyon

Bu başlık altında, motivasyon unsurunun sivil havacılık sektörü içerisindeki yerine değinilmektedir.

1.3.1. Sivil Havacılık Sektöründe Motivasyon

Stres yoğun olarak hizmet veren sektörlerin büyük bir bölümü için motivasyon ciddi ölçekli bir iyileştirme sağlamaktadır. Buna göre işletmeler, mümkün olduğunca olumlu bir şekilde düşünceleri ve hareket edebilmeleri adına çalışanlarının motivasyonunun iyileştirilmesine yönelik birçok farklı faaliyet üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Motivasyon, maddi ve manevi ölçekli olarak sağlanabilecek bir unsur olmakla birlikte her iki noktada da mutlak olarak işletme yönetimleri açısından önemli olan konu, motivasyon sorunu yaratan konu başlıklarının neler olduğu konusunda kesin bir kanaate varılması gerekmektedir. Bu şekilde sürecin mümkün olduğunca iyileştirilmesi söz konusu olmaktadır. Aksi takdirde motivasyon yaratmaktan ziyade motivasyon sorunun tetiklenmesi söz konusu olabilecektir.²⁷

²⁷ Nazmi Ethem, Havacı Personel Yetiştirme Süreçleri ve Sosyal Eğitim, THK Yayını, Ankara, 2008, s. 36.

Sivil havacılık sektörü de yoğun stresin ve güvenlik endişelerinin sık olarak yaşandığı bir sektör olarak çalışanların mutlak olarak olumlu düşünmeye ve hissetmeye yönlendirilmesi gereken bir noktadadır. Her işletmenin sektör içerisindeki uygulamaları birbirinden farklı olsa da bu süreçte belki de en önemli konu, sivil havacılık sektörünün lokomotif olarak değerlendirilebilecek olan havayolu şirketlerinin uygulamaları belirleyici olmaktadır. Hem sahada hem havada hem de teknik alanda çok fazla sayıda çalışanı bulunan ve bu çalışanlarının neredeyse tamamının kendi içerisinde fiziksel ve mental tehlikelerle karşılaştığı havayolu şirketleri açısından motivasyon konusunda atılacak adımların hemen hepsi çalışanların daha yüksek verimlilik ve pozitif düşünce ile hareket etmelerine yardımcı olacaktır.²⁸

Uçuştaki görevlilerin sık bir şekilde tehlikelerle karşılaşmaları, yer görevlilerinin yoğun ve stresli bir yolcu ve müşteri ilişkileri süreci yaşamaları ve teknik ekiplerin sürekli olarak can güvenliği konusunda belirli oranlarda tehlikeleri yaşamaları, onların bir motivasyona ihtiyaç duymalarına sebebiyet vermektedir. Bu fiziksel ve mental stres unsurları, tüm sektörlerde olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de ciddi ölçekli bir yıpranmaya sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle de sektör çalışanlarının, konum ve sorumluluk düzeyi fark etmeksizin olumlu yönde koşullandırılmaları, sektörel operasyonların kalitesi açısından tamamlayıcı ve destekleyici olacak niteliktedir.²⁹

Sivil havacılık sektörü, hizmet sektörleri içerisinde değerlendirilen bir alan olması vesilesi ile motivasyon açısından çalışanların yolculardan alacakları olumlu geri dönüşler de bir motivasyon aracı olarak görülebilecektir. Sektörün içerisinde işletmelerin inisiyatifi dışında gelişen bu durum, çalışanların işletmelerinden ya da departmanlarından bulmaları muhtemel desteği ve motivasyon unsurlarını işletmeleri için en değerli varlık olarak görülebilecek olan müşterilerinden bulmalarını sağlamaktadır. Sektörün operasyonel yoğunluğu göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, hem işletmelerden hem de müşterilerden/yolculardan gelebilecek her türlü

²⁸ Hüseyin Saim İncek, Gelişen Teknoloji Işığında Havacılık Dünyası, SGHM Yayını, Ankara, 2011, s. 21.

²⁹ Levent Atıl Ve Tahir Sevi, Havacılar İçin Yönetim Rehberi, Atılım Yayınları, İzmir, 2001, s. 19.

olumlu tepki, destek unsuru vb. güçlü ve uzun süreli bir motivasyon etkisi yaratma şansına sahiptir. özellikle de sektörün doğrudan müşterilerle/yolcularla iletişim içerisinde olan kesimleri bu konuyu dikkatli bir şekilde, yakından takip etmektedirler.³⁰

1.3.2. Sivil Havacılık Sektöründe Motivasyonun Sahip Olduğu Önem

Her sektör çalışanı için motivasyonun farklı bir önemi bulunmaktadır ve her farklı sektörde motivasyonun farklı sonuçları beraberinde getirmektedir. Özellikle yoğun ve stresli çalışma ortamlarının söz konusu olduğu sektörlerde ortaya çıkabilecek olan pozitif yönlü, destekleyici yönetim tutum ve davranışları çalışanların kendilerini daha iyi ve teşvik olmuş şekilde hissetmeleri ve çalışmaları açısından değerlidir. Kimi zaman işletme yönetimleri açısından motivasyon, göz ardı edilen ve çalışanların rutin çalışma tempolarının içerisinde fark yaratacak bir unsur olarak görülmesine de çalışanların işletmeler açısından önemi göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, mutlak olarak motive edilmelerine ihtiyaç duyulmaktadır.³¹

Sivil havacılık sektörünün yönetim ve uygulama açısından modern bir bakış açısına sahip olduğu ve bu nedenle de motivasyon konusunda karşıt ya da tek düze bir bakış açısının bulunmadığı söylenebilecektir. Rekabet yoğunluğu ve sürekli olarak, modernlik odaklı değişikliklerin yaşandığı sektörde, motivasyon gibi vizyon odaklı bir uygulamanın, sektörün yöneticileri için kritik bir değerinin olduğu anlaşılabilecek ve buna uygun bir çalışma ortamı yaratılabilecektir. Genellikle de büyük ölçekli havayolu şirketleri özelinde, sektörün temsilcisi olan işletmelerin motivasyonun da içerisine dahil olduğu birçok vizyoner uygulamayı benimsediği görülebilecektir.³²

Buna göre motivasyonun sivil havacılık sektörü içerisindeki önemini, aşağıdaki unsurlarla açıklamak mümkündür:³³

- Uçuş görevlilerinin dikkat ve odak kaybıyla çalışma ortamlarında güvenlik zafiyeti yaratmalarının önüne geçilmesi,

³⁰ Ethem, a.g.e., s. 72.

³¹ Mustafa Yelkenci, Sivil Havacılık Eğitim Süreçleri, SGHM Yayını, 2006, s. 44.

³² Atıl ve Sevi, a.g.e., s. 29.

³³ İncek, a.g.e., s. 68.

- Müşterilerle/yolcularla doğrudan iletişim kuran çalışanların pozitif odaklı tutum ve davranışlarıyla yapıcı olmaları, sektörü ve şirketi çekici kılmaları,
- İş yoğunluğu, mesai ve çalışma temposunun, özellikle uçuş süreçlerinin sıklığıyla artması sonucu ortaya çıkabilecek olan verim düşüklüğü risklerinin önüne geçilmesi,
- Bir sonraki operasyonel süreç için hazırlanması gereken araç-gereçlerin kontrolünden sorumlu teknik ekibin konsantrasyon ve dikkatinin dağılmasının engellenmesi,
- Uçuş ve operasyon yoğunluğunun arttığı dönemlerde çalışanların sorun çözme ve çözüm üretebilme becerilerinin körelmesine izin verilmemesi,
- İtidalli davranabilme açısından çalışanların, sektörün her alanında sükuneti ön planda tutmasının ve sabırlı davranmasının teşvik edilmesi.
- Motivasyonun sivil havacılık işletmeleri açısından bir temel uygulama olduğu düşüncesinin yerleştirilmesi, çalışanların birbirlerine motivasyon kaynağı olabilecekleri bir ortam yaratılması.

Tüm iş dünyası açısından olduğu gibi sıralanan bu unsurlar açısından bakıldığında, motivasyon, sivil havacılık sektörü açısından da son derece önemlidir. Hizmet sektörünün bir parçası olarak düşünüldüğünde, sivil havacılık, birçok farklı alanında pozitifliğe önem vermektedir.

1.3.3. Sivil Havacılıkta Uygulanan Motivasyon Yöntemleri

Sektörün öncül işletmeleri olarak ön plana çıkan havayolu şirketleri, motivasyon konusundaki faaliyetler açısından da ön plana çıkmaktadırlar. Onların konuya bakış açısı, sektörün doğrudan ve dolaylı olarak içerisinde bulunan, bu vesile ile sektöre çeşitli şekillerde destek veren işletmelerin uygulamalarına sirayet

edebilmektedir. Buna göre sivil havacılık sektörün uygulanan motivasyon yöntemleri aşağıdaki gibi ele alınabilecektir:³⁴

- Mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri: Çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak türden, ücretsiz ve belirli sıklıklarda gerçekleştirilecek olan mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri, sivil havacılık sektörü çalışanları için önemli bir motivasyon aracı olabilecektir.
- Yurtdışı toplantılarına katılım: Sadece ofis ya da kabin ortamında çalışmanın dışarısına çıkarılarak, şirketin yurtdışındaki ortakları ya da uluslararası organizasyonların davetlerine katılımlarının sağlanması bir vizyon değişimi ve dolaylı olarak da motivasyon unsuru haline gelebilecektir.
- Psikolojik destek: Sektörün içerisinde uçuş ve satış gibi yoğun ve aşırı stresli olan bölümlerde görev alan çalışanların bu negatif yüklü süreçleri en az hasarla atlatabilmeleri ve söz konusu negatifliklerin engellenmesine çalışılması adına psikolojik destek önemli bir motivasyon aracı olabilecektir.
- Teknik ekipman desteği: Sektörün teknolojik gelişim ve değişimlerine odaklı olarak gerçekleştirilecek olan teknik ekipman, çalışanların işlerini kolaylaştırdığı, çalışma şartlarının güvenlik altına alınmasını sağladığı süre zarfında, gözle görülür derecede etkili bir motivasyon unsuru haline gelecektir
- Özel organizasyonlar: Kurumların kendi iç yapılarındaki çalışanları için düzenlemiş oldukları özel organizasyonlar, her anlamda, çalışanlar açısından güçlü, etkili ve kalıcı bir motivasyon aracı görevi görebilecektir.

³⁴ Tamer Nalbant, Sivil Havacılıkta Eğitim, Terzi Yayınları, Bursa, 2009, s. 41.

Sıralanan bu motivasyon şekilleri genel olarak farklı sektörlerde uygulanabileceği gibi sivil havacılık sektörü özelinde de ele alınabilecektir. Sektörün çalışma alanlarına ve şekillerine göre farklılık gösterebilecek olan bu motivasyon araçları, zaman içerisinde çalışanların motivasyon ihtiyaçlarının bulunduğu alanların tespiti ile de ilgili olmaktadır.³⁵

Çalışmanın bu bölümünde sivil havacılık sektörünün genel bir çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Aynı şekilde motivasyon kavramı da incelenmiş, motivasyonun sivil havacılık sektörü içerisindeki varlığı ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise kabin hizmetlerine dair faaliyetler ve kabin memurluğu genel olarak ele alınacak, bunun birlikte performans kavramına değinilecektir.

³⁵ Atıl ve Sevi, a.g.e., s. 34.

İKİNCİ BÖLÜM

KABİN HİZMETLERİ VE KABİN MEMURLUĞUNDA PERFORMANS

2.1. Kabin Hizmetleri Kavramı

Sivil havacılık sektörünün büyümesi, kendisi ile birlikte diğer birçok sektörün de tedarik zinciri kapsamında büyümesinin yolunu açmıştır. Buna göre sektör, kendi içerisindeki dışındaki aktörlerin katkısıyla daha da güçlenmiştir. Bununla birlikte sektör, birim sayısını arttırırken, hizmetlerin de aynı oranda çeşitlendiği ve niteliğinin arttığı görülmüştür. Bu şekilde, uçuş operasyonları baz alınarak değerlendirildiğinde, çok daha nitelikli, tecrübeli, bilgili ve birçok farklı, olumlu özelliği bulunan çalışanların istihdam edilmesi konusu ön plana çıkmıştır. Kabin hizmetlerinin bu süreçte yadsınamayacak bir olumlu ve belirleyici etkisi bulunmaktadır. Kabin hizmetleri, bir uçuş sürecinin başlangıcından sonuna dek geçen süre zarfı içerisinde, kabin ekibinde görevli personelin, yolcuların konforunu sağlamalarına ve memnuniyetlerini oluşturmaya yönelik hizmetlerin tamamını kapsamaktadır. Bu noktada kabin ekipleri, diğer sivil havacılık hizmetlerinden farklı yöntemleri benimsemektedir. Bu hizmetlerin içerisinde konfor, sağlık, beslenme, eğlence, güvenlik vb. unsurlar yer almakta ve bunların hemen her biri havayolu şirketleri açısından kurumsal imajın pozitif bir şekilde yolcuların, birer müşteri olarak düşünülmesi sonucunda zihinlerinde konuşlandırılması adınadır. Bu şekilde kabin hizmetlerinin, yolcu-havayolu şirketi ilişkilerinde olumlu bir konumlanmayı ve ilişkiyi içerdiği gözlemlenmektedir.³⁶

Genel olarak ele alındığında kabin hizmetleri, havayolu şirketleri nazarında, tanıtım açısından son derece hassas bir konudur. Aktif bir şekilde, uçuş süreci içerisindeki hizmetlerin tümü kapsayan kabin hizmetleri, uçuş sürecinde sadece yolcuların beklentileri ekseninde şekillendirilme zorunluluğunu da içermektedir ki bu yolcuların temel beklentisidir. Bu şekilde kabin hizmetleri, yolcuların bir havayolu şirketi ile yakınlaşmalarını, onları test etmelerini ve onlar hakkında nihai bir karara

³⁶ Türkan İşyapan Gürbüz ve İlyas Sözen, Kabin Ekiplerinin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Problem Çözme Becerilerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma, BUJSS, Cilt: 9, Sayı: 1, 2016, s. 47-48.

varabilmelerini sağlamaktadır. Bu şekilde kabin hizmetlerinin, bir havayolu şirketi için belirleyici bir noktada olduğunu görmek mümkündür.³⁷

Kabin hizmetlerinin sivil havacılık sektörü içerisindeki yerine bakıldığında, aslında havayolu şirketlerinin kendilerini nitelikli bir şekilde tanıtabilmesi adına son derece değerli bir noktada olduğu görülmektedir. Bu şekilde sektörün temel unsuru olarak görülebilecek olan havayolu şirketleri kendilerini yolcuların doğru şekilde tanıtabilmek ve zihinlerinde, kendileri adına olumlu bir imaj yaratabilmek adına kabin hizmetlerini pozitif bir şekilde oluşturmaya çalışmaktadırlar. Buna göre de havayolu şirketlerinin, kabin hizmetleri içerisinde, şirketlerini en doğru şekilde tanıtacak türden çalışanlara ihtiyaç duydukları ve onları, çevrelerine, yolcularına en olumlu şekilde yaklaşacak şekilde eğitmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir.³⁸

Kabin hizmetleri, havayolu şirketleri için sektörde farklılık oluşturabilme etkisine sahip olmasından dolayı, uçuş operasyonlarının her noktasında kaliteye odaklı gerçekleştirilen faaliyetlerin bir bütünüdür. Söz konusu faaliyetlerin içinde, kabin ekibine mensup çalışanların yolcularla olan iletişimlerinin ve bu konudaki yeterliliklerinin son derece büyük bir belirleyicilik etkisi bulunmaktadır. Kabin ekiplerinin hizmetleri dahilinde karşılaşılan tabloda, bir havayolu şirketinin başarısı/başarısızlığı hususunda kabin ekipleri sürece doğrudan dahil olabilmektedir. Bu sayede de kabin ekipleri, gelecek adına, bir havayolu şirketinin yolcular tarafından ne şekilde değerlendirileceği konusunda süreci kesinleştirme kapasitesi bulunmaktadır ve bu durum bir havayolu şirketinin en değer verdiği husustur.³⁹

Kabin ekibi içerisindeki çalışanların kalitesi ve yolculara sunmuş oldukları hizmetin şekli ile birlikte kalitesi, sadece havayolu şirketlerinin ilgi ve etki alanı içerisinde değerlendirilmemektedir. Bunun dışında, sektörün geniş ölçekli tedarik zinciri yapısı içerisinde, turizm başta olmak üzere birçok farklı alanı, dolaylı olarak etkileme kapasitesi bulunmaktadır. Buna göre kabin ekiplerinin vermiş olduğu hizmetin kalitesi, aynı zamanda sektörün içerisindeki ve dışarısındaki birçok aktörün

³⁷ Ferhan Kuyucak ve Yusuf Şengür, Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve, KMU İİBF Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 16, 2009, s. 141.

³⁸ Kuyucak. ve Şengür, a.g.m., s. 141.

³⁹ Onur Görkem ve Kamil Yağcı, Evaluation of Airline Passangers' Perceptions of In-Cabin Services: Turkish Airlines Example, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2016, s. 432-433.

sektörden elde edeceği kazancı ve başarıyı doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Kabin ekiplerinin etkisi sadece kabin ile sınırlı olmamakta, sürecin dışına da taşabilmektedir.⁴⁰

Genel olarak ticari hayatta müşterilerin bir işletmeden aldıkları hizmetin sonucundaki memnuniyet ya da memnuniyetsizlik düzeyleri, onların bir işletme hakkındaki görüşlerini hızlıca şekillendirmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle de diğer birçok sektör içerisinde olduğu gibi sivil havacılık sektörü içerisinde de hizmeti her kim sunuyorsa onun, bağlı olduğu işletmenin kalitesi konusunda vereceği bariz emareler söz konusudur. Bunun da ötesinde kabin hizmetlerinde sunulan hizmetlerin kalite düzeyi, bir havayolu şirketinin geleceğini mevcut süreç itibarı ile belirleyebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kabin hizmetleri, sadece bir uçuş sürecinde yolculara hizmet verilmesi ve reaksiyonlarının alınması anlamını taşımamakta, yolcuların bir havayolu şirketinin yanı sıra tam olarak bir sektöre dair fikirlerinin de zihinlerinde şekillenmesine yardımcı olmaktadır.⁴¹

Sivil havacılık sektörü dünya genelinde büyürken, sunduğu hizmetler ile birlikte ortaya koymuş olduğu faaliyetlerin niteliği de giderek, büyük bir artış göstermektedir. Bu şekilde kendi içerisinde de yeni iş alanları yaratan sektör, istihdam sağlamanın ötesinde, yeni rekabet alanları da yaratmaktadır. Buna göre uçuş operasyonları temel alınmak üzere, sivil havacılık sektörünün diğer hizmetlerinin de önemi göze çarpmaktadır. Bu hizmetlerin sunumu konusunda gereken çalışan potansiyelinin sağlanması konusunda ortaya çıkan zorunluluk da konunun bir başka boyutunu oluşturmaktadır. Kabin hizmetleri ve bu hizmetlerde yer alacak personelin kapasitesi, havayolu şirketleri açısından uçuş operasyonlarının kalitesi açısından son derece önemli ve şirketlerin kalitesinin tespit edilmesi adına da bir o kadar belirleyicidir. Genel olarak ele alındığında kabin hizmetleri, sivil havacılık sektörü dahilinde, uçuş operasyonlarının başlangıcından sonuna dek geçen süre zarfında içerisinde, kabin ekiplerinin yolculara sunmuş oldukları tüm hizmet şekillerini kapsamaktadır. Bu kapsamın içerisine konfor, sağlık, beslenme, eğlence, güvenlik vb.

⁴⁰ Johannes Koenig ve Christine Strauss, Supplements in Airline Cabin Service. In "Information and Communication Technologies in Tourism", Fesenmaier D.R., Klein S. and Buhalis D. (eds.), Springer, Vienna, 2000, s. 366.

⁴¹ Koenig, ve Strauss, a.g.e., s. 367.

birçok unsur girmekte ve yolcuların memnuniyeti ve bir havayolu şirketi hakkında olumlu düşüncelerini sağlamak adına son derece kritik bir noktadadır. Bu nedenle de kabin hizmetleri, havayolu şirketlerinin hem çalışan hem de içerik olarak en fazla yatırım gerçekleştirdikleri bir alan olmaktadır. Aynı zamanda kabin hizmetleri, artık bir rekabet alanı olarak da geniş çevreler tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.⁴²

Nitelik açısından ele alındığı süre zarfında kabin hizmetleri, havayolu şirketlerinin kendilerini dışa tanıtmaları açısından en önemli hizmet alanıdır. Havayolu şirketlerinin kendilerini ifade etmeleri açısından en önemli operasyon olan kabin hizmetleri, bir uçuş sürecinde yolcuların beklentilerine göre hareket edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu şekilde kabin hizmetleri, yolcular için bir havayolu şirketinin kimliğini, hizmet anlayışını ve taşıdığı imajı algılayabilmeleri açısından belirleyici bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda yolcular, kabin hizmetleri sayesinde bir havayolu şirketi hakkında olumlu/olumsuz, net bir karar verebilmektedirler.⁴³

Bu şekilde değerlendirildiğinde, kabin hizmetlerinin asıl olarak sadece havayolu şirketlerinin değil, aynı zamanda tüm bir sivil havacılık sektörünün hizmetlerinin doğru ifadesi ve nitelikliliği açısından son derece önemli bir katkısı bulunmaktadır. Bu yolla kabin hizmetleri, bir havayolu şirketinin neden tercih edilmesi gerektiği ya da neden tercih edilebileceği konusunda bir fikir verdiğini de görmek mümkündür. Buna dayanarak havayolu şirketleri, kabin hizmetleri içerisinde, yolcuların beklentilerini en üst düzeyde karşılamak sureti ile onların beğenisini kazanma ve onların bir daha kendilerini tercih etme konusunda ciddi ölçekli atılımları ve hizmet yatırımları söz konusu olmaktadır.⁴⁴

Kabin hizmetlerinin bu denli belirleyici olması, onların sektöre ve havayolu şirketlerine dair bir fark yaratma etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenle de oluşturulan faaliyetlerin içerisinde, yolcuların tam olarak ne istediklerinin anlaşılmasına dair adımlar atılmakta ve aslında kabin hizmetleri, yolcuların

⁴² Türkan İşyapan Gürbüz ve İlyas Sözen, Kabin Ekiplerinin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Problem Çözme Becerilerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma, BUJSS, Cilt: 9, Sayı: 1, 2016, s. 47-48.

⁴³ Ferhan Kuyucak ve Yusuf Şengür, Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. KMU İİBF Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 16, 2009, s. 141.

⁴⁴ Atıf Tunçkol, Havacılıkta Teknik Bilgi ve Uygulaması, Değişim Basım Yayım, İstanbul, 2007, s. 64.

beklentilerine göre şekillendirilmektedir. Aynı zamanda kabin hizmetlerini sunacak bireylerin, konuya dair yetkinliklerinin ve kişisel kapasiteleri ile kalitelerinin de büyük bir önemi vardır. Çünkü hizmeti sunacak kabin görevlisinin aslında havayolu şirketinin kimliğini yansıtır olması, bu noktada istihdam edecek bireylerin de konuya dair belirli bir kalite düzeylerinin olmasını zorunlu kılmaktadır. Havayolu şirketleri, kabin ekiplerini oluştururken, bu yüzden, seçici davranmaktadırlar.⁴⁵

Kabin hizmetlerinde oluşturulan kalite düzeyi ve sunulan imkanların sınırı, sadece havayolu şirketleri ile tamamlanan bir süreci ifade etmemektedir. Bunun dışında, kabin hizmetlerinin, sivil havacılık sektörünün iletişim ve ortaklık içerisinde olduğu turizm, gıda sektörü, tekstil sektörü ve benzeri alanlar üzerinde dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Kabin hizmetlerinde sunulan hizmetin niteliği, başarılı/başarısız olmasına istinaden, sivil havacılık sektörünün bu ortaklıklarının da süreçten olumlu/olumsuz etkilenmelerini sağlamaktadır. Çünkü yolcuların memnuniyeti, havayolu ulaşımını tercih edip etmeme, bu hizmeti alıp almama ve bu vesile ile de farklı yerlere gidip gitmeme konusunda fikir vermektedir.⁴⁶

2.2. Kabin Ekibi Kavramı

Havayolu şirketlerinin gerçekleştirmiş oldukları uçuşlar, sivil havacılık sektörünün şekli ve niteliği değişmiş olsa da belli başlı unsurlar dahilinde süre gelmektedir. Halen birçok yolcu, bir havayolu şirketini değerlendirirken, onların farklı türdeki hizmetlerinden ziyade, temel beklentileri olan biletleme, kabin hizmetleri vb. operasyonlar üzerinden şirketi ve sektörü değerlendirmektedirler. Bu şekilde de havayolu şirketleri ne denli büyük ya da küçük olsalar da uçuş operasyonlarının kendilerine sunmuş olduğu tablo neticesinde sürece dair değerlendirmelerde bulunmakta ve gelecek operasyonlarının içeriğini tasarlamaktadırlar. Bu noktada da uçuş operasyonlarının başındaki ekipler, sürecin temel aktörü olmakta ve buna

⁴⁵ Onur Görkem ve Kamil Yağcı, Evaluation of Airline Passangers' Perceptions of In-Cabin Services: Turkish Airlines Example, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2016, s. 432-433.

⁴⁶ Koenig, ve Strauss, a.g.e., s. 366.

istinaden de onların faaliyetleri havayolu şirketlerinin operasyonlarının geleceğine yön vermektedir.⁴⁷

Kabin ekibi olarak tanımlanan söz konusu ekipler, havayolu şirketleri açısından en önemli unsurların başında değerlendirilmekte ve havayolu şirketlerinin uçuş operasyonlarının daha güvenli ve daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlamaktadır. Bununla birlikte kabin ekibi, yolcuların memnuniyet düzeylerinin artırılması konusunda da önemli sorumluluklara sahip olmaktadır. Bir kabin ekibi, içerisinde pilotların, bir başka deyişle kokpit ekibinin ve kabin hizmetlerini sunan personelin de bulunduğu bir faaliyet grubunu tanımlamaktadır. Fakat kabin ekibi dahilinde en etkili role sahip olan çalışanlar, kabin hizmetleri konusunda doğrudan doğruya yolcuyla muhatap olan personeldir.⁴⁸

Genel olarak değerlendirildiğinde kabin ekibi, konuya dair bilgisi ve en önemlisi tecrübesi olan çalışanlardan oluşmaktadır. Pilotlar için aranan yeterlilikler çoğunlukla teknik konularla ilintili olmakta, ancak kabin ekibine mensup olacak bireyler için ise birbirinden farklı yeterlilikler söz konusu olmaktadır. Buna istinaden de kabin ekipleri, havayolu şirketlerinin uçuş faaliyetlerinde, yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara memnuniyet kazandırmak adına, güvenlik ile ilgili konular başta olmak üzere birçok farklı konuda yetkililiği ve etkililiği bulunması gereken personelden oluşmaktadır.⁴⁹

Tanımlama bir kez daha ele alındığında, bir kabin ekibi dahilinde yalnızca yolculara hizmet veren bir personel topluluğundan bahsedilmemektedir; bunun ötesinde kabin ekipleri, mevcut görev tanımlarında yer alan görevlerden fazlasını yapmaları gereken durumlarla da karşılaşabilmektedirler. Bu nedenle de kabin ekipleri artık çok yönlü olarak hareket etmekte ve bu şekilde de yolcuların isteği olan temel kabin hizmetlerinin içerisinde çeşitli özel istekler de kurallar dahilinde, kabin

⁴⁷ Atıf Tunçkol, Havacılıkta Teknik Bilgi ve Uygulaması, Değişim Basım Yayın, İstanbul, 2007, s. 72.

⁴⁸ Tunçkol, a.g.e., s. 64.

⁴⁹ Nihan Çiçekçioğlu, Hizmet Sektöründe Havacılık Uygulamalar: Teori, Pratik ve Değerlendirme, Ulus Yayın Dağıtım A.Ş., Bursa, 2003, s. 54.

ekipleri tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle de artık havayolu şirketleri, kabin ekiplerini çok yönlü olarak eğitmeye çalışmaktadırlar.⁵⁰

Pratikte kabin ekiplerini meydana getiren görevliler sıralandığında, aşağıdaki iki grubun, uçuşa dair operasyonları paylaşarak uçuşu gerçekleştirdikleri gözlemlenmektedir:⁵¹

- Kokpit ekibi (pilot ve yardımcı pilotlar): Temel olarak uçağın güvenli bir şekilde kalkışı ve inişinden sorumlu olmanın yanı sıra sürecin güvenlik temelinde ve teknik detaylarla ilintili olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar. Bilhassa da pilotlar, uçuş operasyonlarının teknik kısmında geniş yetkilere sahip olmakla birlikte, sürece dair en son kararı verme hakkına sahip olmaktadır. Pilotlar yolcularla direkt iletişim kurmamakta, eğer ki zorunlu bilgilendirmeler söz konusu ise yolcularla görüşmektedirler.
- Kabin ekibi (host ve hostesler): Farklı yeterlilikleri ve sahip oldukları kıdeme göre görev ve sorumlulukları belirlenen host ve hostesler, yolcuların uçağa gelişinden uçaktan ayrılmalarına dek geçen süre zarfı içerisinde, onların isteklerini mümkün olduğunca cevaplayabilme adına sorumlulukları olan personeldirler. Aynı zamanda kabin ekibini tüm üyeleri, bağlı bulundukları şirketin tanıtım yüzü de olmaktadır.

Sıralanan bu ekipler dahilinde ele alındığında, genel olarak uçuş operasyonları, iki farklı ekibin kontrolü altında gerçekleştirilmektedir. Fakat pilotların sadece uçuşun teknik tarafıyla ilgilenmesi vesilesi ile ortaya çıkan tabloda, sürecin hizmet kısmının büyük ölçüde kabin memurlarına kaldığı görülmektedir. Bu süreçte de onların yolcuları doğru şekilde yönlendirmesi ve memnuniyetlerini sağlaması son derece büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü yolcuların bir havayolu şirketini değerlendirme

⁵⁰ Çiçekçioğlu, a.g.e., s. 57-58.

⁵¹ Gürbüz ve Sözen, a.g.e., s. 47.

konusunda da önem verdiği nokta, kabin memurları kadrosunu oluşturan host ve hosteslerin tutum ve davranışları olmaktadır.⁵²

2.3. Kabin Ekibinin Görev ve Sorumlulukları

Kabin ekipleri açısından yolculara karşı sunulacak olan hizmetlerin çok nitelikli ve bağlı bulundukları şirketin prestijini yansıtacak şekilde olması gerekse de bunların belirli bir çerçevede gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevenin de havayolu şirketleri tarafından kabin ekiplerine tebliği gerekmektedir. Bu şekilde kabin ekibi içerisinde bir görev dağılımı söz konusu olacağı gibi aynı zamanda hizmetlerin niteliğinin bu dağılımla yükseltilmesi söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda söz konusu çerçeve, kabin görevlileri için görev kısıtlarının neler olduğu konusunda da belirli bir düzenin oluşturulmasını sağlamaktadır.⁵³

Pratikteki durum göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, sivil havacılık sektörü içerisinde, kabin memurlarının üstlenmesi gereken görev ve sorumlulukları, genel anlamda, aşağıdaki unsurlarla değerlendirmek mümkündür:⁵⁴

- Yolcuların uçağa gelişleri ile başlayan bir süreçte, onlara pozitif bir şekilde yaklaşılarak olumlu bir imajın oluşturulması,
- Yolcuların kabin içerisinde yerlerine yerleşmelerinin ve bagajlarını yerleştirmelerinin sağlanması,
- Yolculara, kabin içerisinde, özellikle acil durumlarda ne noktalara dikkat etmeleri gerektiği konusunda güvenlik bilgilerinin detaylı ve nitelikli olarak verilmesi,
- İkram hizmetleri sürecinde, yolcuların ihtiyacı olan ve rutin olarak değerlendirilebilecek olan hizmetlerin, onların beklentileri dahilinde sunulması,

⁵² Gürbüz ve Sözen, a.g.e., s. 47-48.

⁵³ Kuyucak ve Şengör, a.g.m., s. 140.

⁵⁴ Kuyucak ve Şengör, a.g.m., s. 142-143.

- Yolcuların konfor beklentileri hususunda, gereken desteğin sağlanması, konuya dair şikayetlerin giderilmesi,
- Yolcuların konforu konusunda gereken hizmet unsurlarının kullanımı ve ortaya çıkan şikayetlerin giderilmesi
- Uçak içerisinde kullanılan interaktif araçların içerikleri ve kullanım şekilleri hakkında yolculara bilgi verilmesi,
- Şartlar uygun olduğu süre zarfında, yolculara ilkyardım konusunda destek sunulması,
- İletişim konusunda yolcuların kendilerini ifade etme konusunda, başka diller konuşuyor olmalarına dayalı olarak o dilde destek sağlanması,
- Yolcuların uçuş sonrasında takip edecekleri prosedürün kendilerine açıklanması

Görkem ve Yağcı, konuya dair yapmış oldukları araştırmalarında, yolcuların bir havayolu şirketinin kabin hizmetlerini ve kabin memurlarını değerlendirme biçimlerini incelemişlerdir. Buna göre sırayla olmak üzere oturma konforu, kabin ekibi hizmet şekli, genel gıda kalitesi ve uçak içi eğlence uygulamaları konusunda yolcuların görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, söz konusu hizmet alanlarında katılımcıların yoğun bir şekilde, en iyi hizmeti sunmaları konusunda kabin görevlilerinden yana beklentilerinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre kabin görevlileri son derece yoğun bir görev süreci içerisinde olmaktadır.⁵⁵

2.4. Kabin Ekiplerinde Kabin Amiri ve Kabin Memuru Ayrımı

Bu başlık altında, kabin ekibi içerisinde yer alan ve konum ile sorumluluk bakımından kabin amiri ve kabin memurlarının farklarına dair açıklamalar yer almaktadır.

⁵⁵ Görkem ve Yağcı, a.g.m., s. 434.

2.4.1. Kabin Amiri Kavramı, Sorumlulukları Yeterlilikleri

Kabin ekibinin tepe yöneticisi olarak değerlendirilebilecek olan kabin amirleri, kabin hizmetlerinin sunumu, yönlendirilmesi ve denetlenmesinden sorumludurlar. Bununla birlikte kabin amirleri, uçağın kalkışı öncesindeki süreçte başlayan, uçuş sürecinde devam eden ve uçuş sonucunda da kontroller ile devamlılığı sağlanan bir görev sisteminin başında bulunmaktadır. Bu şekilde de kabin amirleri, kabin hizmetlerinin sunumu açısından öncül aktör olmaktadır.⁵⁶

Buna göre bir kabin amirinin sorumlulukları dahilinde olan faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olmaktadır:⁵⁷

- Sürecin kaptan pilotun kontrolü dahilinde idare edileceğinin bilincinde olmak,
- Uçuş öncesinde, kabin ekibi ile birlikte bir toplantı gerçekleştirerek fikir beyanında ve fikir alışverişinde bulunmak,
- Uçuş öncesi, sırası ve sonrasında, kabin ekibinin bir arada hareket edebilmesi adına kontrolü elde tutmak, kabin hizmetlerini yakından takip etmek,
- Kabin ekibi içerisinde bir görev dağılımı gerçekleştirerek anlık hizmetler için tüm kabin görevlilerini belirli bir alan üzerinde odaklamak,
- Gerekli olan durumlarda, sorumluluk üstlenmek sureti ile uçak içerisinde teknik ekipmanların kullanımını gerçekleştirmek,
- Uçak içerisinde, kabin hizmetlerinde kullanılacak olan tüm materyallerin niteliğini ve genel durumunu kontrol etmek,

⁵⁶ Çiçekçioğlu, a.g.e., s. 58.

⁵⁷ Tunçkol, a.g.e., s. 66-67.

- Yolcuların istekleri söz konusu olduğu süre zarfında yolcularla, çözüm odaklı bir iletişim kurmaya çabalamak; kabin ekibinin sorun çözemediği süre zarfında devreye girmek,
- Emniyet tedbirleri konusunda farkındalık sahibi olmak ve çevresindeki tüm görevlileri ve gerektiğinde kaptan pilotu haberdar etmek,
- Yolcuların sağlık sorunları söz konusu olduğu süre zarfında, çeşitli kısıtlılıklar dışında gereken ilkyardım desteğini sağlamak,
- Ciddi bir boyutta olan emniyet eksikliği, kriz, risk vb. durumlarda kaptan pilota durumla ilgili rapor vermek,
- Uçuş öncesi, sırası ve sonrasında ortaya çıkan tüm durumlar ile ilgili olarak bağlı bulunulan havayolu şirketinin ilgili birimlerine bir raporla birlikte uçuş sürecinin içeriğini detaylı bir şekilde bildirmek.

Görevleri dahilinde ele alındığı süre zarfında kabin amirlerinin mümkün olduğunca sürecin başında, yönetici ve yönlendirici sıfatla hareket ettikleri, buna istinaden de uçuş operasyonlarının her anında kabin ekiplerinin kontrolünü ellerinde tuttukları görülmektedir.⁵⁸

2.4.2. Kabin Memuru Kavramı, Sorumlulukları Yeterlilikleri

Kabin amirlerinin yönlendirmelerine göre hareket eden kabin memurları, kabin hizmetleri açısından en aktif şekilde hareket eden öge olarak değerlendirilebilecektir. Buna göre kabin memurları, öncelikle uçuş operasyonlarının doğru şekilde gerçekleştirilebilmesi, daha sonrasında da yolcuların mutlak memnuniyetinin ve rahatının sağlanması adına sorumluluk sahibi olan bireylerdir. Kabin hizmetlerinin yolcular nazarında beğenilmesi/beğenilmemesi kabin memurlarının performansına bağlı olarak değişmektedir.⁵⁹

⁵⁸ Tunçkol, a.g.e., s. 66-67.

⁵⁹ Çiçekçioğlu, a.g.e., s. 60.

Buna göre bir kabin memurunun sorumlulukları dahilinde olan faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olmaktadır:⁶⁰

- Sürecin kaptan pilotun ve kabin amirinin kontrolü dahilinde idare edileceğinin bilincinde olmak,
- Uçuş öncesinde, kabin amiri ile gerçekleştirilecek olan toplantıya katılmak,
- Uçuş öncesi, sırası ve sonrasında, yolcuların isteklerini yakından takip etmek,
- Gerekli olan durumlarda, sorumluluk üstlenmek sureti ile uçak içerisinde teknik ekipmanların kullanımını gerçekleştirmek,
- Uçak içerisinde, kabin hizmetlerinde kullanılacak olan tüm materyallerin niteliğini ve genel durumunu kontrol etmek,
- Yolcuların istekleri söz konusu olduğu süre zarfında yolcularla, çözüm odaklı bir iletişim kurmaya çabalamak,
- Emniyet tedbirleri konusunda farkındalık sahibi olmak ve çevresindeki tüm görevlileri ve gerektiğinde kabin amirini haberdar etmek,
- Yolcuların sağlık sorunları söz konusu olduğu süre zarfında, çeşitli kısıtlılıklar dışında gereken ilkyardım desteğini sağlamak,
- Ciddi bir boyutta olan emniyet eksikliği, kriz, risk vb. durumlarda kabin amirine durumla ilgili rapor vermek,
- Uçuş öncesi, sırası ve sonrasında ortaya çıkan tüm durumlar ile ilgili olarak kabin amirini detaylı bir şekilde bildirmek.

⁶⁰ Tunçkol, a.g.e., s. 69.

2.5. Kabin Ekiplerinin Eğitimi

Kabin ekiplerinin eğitimlerinde temel hedef, mutlak olarak, kabin ekibine dahil olacak bireylerin hizmet vermek ve güvenlik konularında yeterince donanımlı olmalarına çalışılmasıdır. Bu sayede havayolu şirketleri, uçuş süreçlerinde güvenebilecekleri ekipler yaratmak ve onlardan en yüksek düzeyde verim elde etmek amacına sahip olmaktadır. Özellikle de kabin ekiplerinin, yolcularla, havayolu şirketleri adına en yakın ve en etkin iletişimi kuruyor olmaları sebebi ile ekibe mensup olacak tüm bireylerin bu sürecin getirilerine hazırlıklı ve havayolu şirketlerinin kendilerinden beklentilerini yerine getirebiliyor olmaları gerekmektedir. Bu açıdan da kabin ekiplerinin eğitimi, pratikteki başarı adına büyük bir öneme sahip olmaktadır görülmektedir.⁶¹

Kabin ekiplerinin eğitim yapısına bakıldığında, aşağıda değinilen üç noktanın önem arz ettiği görülmektedir:⁶²

- Hizmet: Havayolu şirketleri açısından, müşterileri olan yolcularla yakından ve nitelikli ilişkilerin kurulması konusunda kabin ekipleri en yakın teması gerçekleştiren taraflardır. Bu nedenle kabin ekiplerine verilen eğitimlerde, bu eğitim süreçleri içerisinde yolcuların beğenisini kazanacak ve bir dahaki yolculuklarında da söz konusu havayolu şirketini tercih etmelerine yardımcı olacak bir hizmet algısının yerleştirilmesine çalışılmaktadır.
- Teknik: Kabin ekipleri, uçuş öncesi, sırası ve sonrasında sadece hizmet konusu üzerine odaklanmamaktadırlar. Aynı zamanda kabin ekipleri, teknik anlamda da kendilerini sürece hazırlayacak türden eğitimler almak üzerine odaklanmaktadır. Çünkü uçuş süreçlerinin sağlıklı ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi adına kabin ekiplerinin nitelikli şekilde oluşturulan teknik bilgilerinin sürece olumlu yönde ve doğrudan katkısı bulunmaktadır.

⁶¹ Tahsin Bolcu, Havacılık Çalışanlarının Yönetimi El Kitabı, Katalog Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 41.

⁶² Tekin, a.g.e., s. 62.

- İlk yardım: Kabin ekibine mensup tüm bireyler, temel anlamda bir ilkyardım bilgisine sahip olmak durumundadırlar. Bunun temel nedeni, özellikle uçuş sırasında, temel ilkyardım müdahalesini gerektiren durumlarda, kabin ekiplerinin tek yetkili taraf olmaları ve buna istinaden de elde edilecek olan ilk yardım bilgisi, önemli sağlık müdahalelerinin yapılmasını da kolaylaştırmaktadır.
- İletişim: Kabin ekiplerinin temel görevleri hizmet olmakla birlikte bu hizmetin nitelikli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi adına ihtiyaç duyulan temel unsur nitelikli bir iletişim kapasitesine erişilmesidir. Bu şekilde yolcularla olan ilişkilerde sorun çözme odaklı hareket etme konusu önem kazanmakta ve yolculara hitap etmekle başlayan ve uçak içerisindeki operasyonlarla devam eden bir süreç söz konusu olmaktadır.

2.6. Performans Kavramı ve Kabin Ekipleri Açısından Performans

Bu başlık dahilinde, genel olarak performans kavramıyla birlikte performansın, spesifik olarak sivil havacılıkta, kabin ekipleri açısından sahip olduğu değer incelenmektedir.

2.6.1. Performans Kavramı

Bir tanım olarak performans, beklenildiği şekilde sadece yüksek ve olumlu bir faktörü işaret etmemekte, içerisinde olumsuz faktörleri de barındırmaktadır. Performans genel-geçer bir kuram gibi başarıya endeksli olarak düşünülmemekte, içerisinde olumsuzlukların da olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle de performansa dair, iş dünyası içerisinde geliştirilen tanımlamaların başında “işgücünün üst düzeyde kullanılması sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin iş görenlere ve onları istihdam edenlere sağladığı yarar; alt düzeyde kullanılması sonucu aynı kesimler için ortaya çıkan zarar durumu”.⁶³

⁶³ İlhami Fındıkcı, İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Basım), Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2003, s. 34.

Bir başka tanımlamada ise performans, “belirli bir zaman dilimi içerisinde, hedeflenen bir çalışma temposuna erişebilmek adına gösterilen çaba” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda bir nebze olsun olumlu yönde bir betimleme söz konusu olsa da aslında sürece dair genel bir değerlendirmede bulunulmuş ve olumlu ya da olumsuz bir performanstan net olarak bahsedilmemiştir. Performansa dair kullanılan tanımlamalardan bir diğesinde ise kavram “önceden belirlenmiş olan iş kriterleri neticesinde çalışan bireyin ya da toplu olarak bir işletmenin işi bitirebilmesi ya da bitirememesi sonucunda değerlendirilmesine olanak sağlayan” ölçüt olarak görülmektedir.⁶⁴

Tüm organizasyonlar son derece rekabetçi olan mevcut ortamda başarılı olmak istemektedirler. Bu nedenle, şirketler boyut ve pazardan bağımsız olarak, örgütsel etkinlik üzerindeki önemli rolü ve etkisini kabul ederek en iyi çalışanlarını elinde tutmaya çalışmaktadırlar. Bu zorlukların üstesinden gelmek için şirketler, çalışanlarıyla güçlü ve olumlu bir ilişki kurmalı ve bunları göreve yönlendirmelidirler. Hedeflerini gerçekleştirmek için örgütler, son derece rekabetçi pazarlarda rekabet ederek ve performanslarını arttırarak stratejiler geliştirmektedir. Yine de, sadece birkaç kuruluş, beşeri sermayeyi başlıca varlıkları olarak görmekte ve süreci başarıyla sonuçlandırabilmektedir. Çünkü bilmektedirler ki süreç düzgün yönetilmezse performans düşüş gösterebilir. Çalışanlar, işlerinden memnun oldukları süreçte, görevlerini yerine getirmek için motive olmazlarsa, hedeflerine ulaşamaz, organizasyon başarıyı elde edemez. çalışanlar birbirleriyle de sürekli rekabet ederken birçok ihtiyaçları söz konusudur. Bazıları maddi unsurlar üzerine yoğunlaşırken, bazı manevi unsurlar üzerine odaklanmaktadırlar. Yöneticiler, bu noktada ,çalışanların davranışlarını anlayabilir, öngörebilir ve kontrol edebilirse, çalışanların işlerinden ne istediklerini de öğrenebileceklerdir. Bu nedenle, bir yöneticinin yalnızca bir varsayım yapmadan çalışanların performansını neyin etkilediğini öğrenmesi gerekmektedir. Bir çalışana belirli bir durum hakkında nasıl hissettiği sorulduğunda, yorumlanması

⁶⁴ Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, s. 67.

gerçekliğin kendisini çarpıtabileceğinden, ihtiyaçlarını doğru bir şekilde değerlendirmez. Bu durum, performansının düzeyi ile daha iyi anlaşılabilir. ⁶⁵

Performansın tanımlanması sürecinde yapılan en büyük hatalardan biri kavramın sadece olumlu bir durumu, süreci ya da davranışı betimlediği yönündeki algıdır. Aksine performans, bir süreç içerisindeki tavır ve tutumları nitelendirir; bir değerlendirme ölçüsü görevi gören performans yüksek ve düşük olmasına göre sürece yön vermektedir. Doğal olarak performansın yüksek olması durumunun bir beklentiye dönüşmüş olması kavrama dair tanımlamaların da olumlu bir şekilde ortaya konması beklentisini doğurmuştur. Ancak performans konusunda araştırma yapan bireylerin de performansı tanımlamakta ziyade onun ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusuna odaklanmış olmaları performansa dair net bir tanımın yapılmasına da engel olmuştur. Yine de performans bir çaba olarak görülmektedir ve o çabanın karşılığı bir sonuca varılmakta, çalışanlar ve işletmeler başarı ya da başarısızlık durumlarına göre değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. ⁶⁶

Olumlu anlamda performansın önemi, çalışanlar temelinde, başarılı bir süreç geçirildiği ve beklenen düzeyde bir performans sergilendiği süre zarfında, öncelikle işletmenin daha sonrasında ise çalışanların çeşitli kazanımlar elde etmeleridir. Bunlar, piyasada rekabetin önemli bir parçası olmak, finansal anlamda büyümek, daha fazla müşteri kitlesine hitap etmek, işletme içerisinde terfi etmek, kazanç anlamında üst bir seviyeye çıkmak ve mesleki hayatta yaşanan prestij artışıdır. Tüm bunlar performansın iyi bir şekilde sergilenmesi halinde performans sahibi taraflara sunulabilecek fırsatlardır ve artan rekabet koşulları altında her bir çalışan ve her bir işletme performanslarını kendi etki alanları dâhilinde arttırmaya çalışmaktadırlar. ⁶⁷

2.6.2. Kabin Ekipleri Açısından Performansın Önemi

Performans açısından kabin ekiplerinin yoğun bir çalışma temposunun içerisinde olmasından ziyade, yolcularla olan iletişimleri ve bu konudaki olumlu etki yaratma becerileri, onların performans düzeylerinin belirlenmesi hususunda da fikir

⁶⁵ Fındıkçı, a.g.e., s. 35.

⁶⁶ Ersen, a.g.e., s. 69.

⁶⁷ Muhammed Aydoğdu, İşletmelerde Performansa Dair Değişen Algısı ve Performansın Ölçümü, Teknik Yayıncılık, 2008, s. 29.

vermektedir. Buna göre bir kabin ekibi üyesi, mutlak olarak yolcularla olan iletişimi ile performansı konusunda üstlerine fikir vermektedir. Aynı zamanda kabin ekiplerinin sahip oldukları iletişim kabiliyeti, onlar açısından çevrelerine nasıl bir çalışan kimliğine ve kapasiteye sahip oldukları konusunda da fikir verme konusunda da etkilidir. Bu şekilde de kabin ekiplerinin performansları, çalışma tempoları içerisindeki iletişim faktörü üzerinden değerlendirilmektedir.⁶⁸

Kabin ekiplerinin kendileri nazarında performans konusunun önemi ise sahip oldukları görevin sorumluluk düzeyinin son derece yüksek olmasıyla birlikte tehlike, risk ve hizmet sunumu gibi keskin konularda mümkün olduğunca nitelikli ve çözüm odaklı tutum ve davranış sergilemeleridir. Bu durum, onlar açısından bir performans konusu olmakla birlikte görevlerini yerine getirme konusunda kendilerini şartlandırmalarını da sağlamaktadır.⁶⁹ Öte yandan kabin ekiplerinin kendilerini değerlendirmeleri noktasında performans, birbirleri ile olan etkileşimi ile de ilintilidir. Uçuş sırasında kabin ekipleri sadece kendi faaliyet alanlarında etkili olmamakta, aynı zamanda birbirleri ile olan iletişimlerini de uçuş sürecini güvenli, sorun çözmeye yönelik ve nitelikli hizmet sunmak odaklı olarak geçirmelerini sağlamaktadır. Bu durumda kabin ekiplerinin aslında kendi içlerinde bir performans değerlendirmesi gerçekleştirdiklerini görmek mümkündür.⁷⁰

⁶⁸ MEGEP, Hosteslikle İlgili Kurum Ve Mevzuatlar, MEB Yayını, Ankara, s. 9-12.

⁶⁹ Tekin, a.g.e, s. 44.

⁷⁰ MEGEP, Hosteslikle İlgili Kurum Ve Mevzuatlar, MEB Yayını, Ankara, s. 13.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIKTA UYGULANAN MOTİVASYON YÖNTEMLERİNİN KABİN MEMURLARININ PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada motivasyon düzeyini belirlemek üzere Tarakçıoğlu ve ark. (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 23 maddeden oluşmaktadır. Tarakçıoğlu ve arkadaşları ölçeğin güvenirliğini 0,839 olarak ve yapı geçerliliğini 3 faktörlü olarak tespit etmişlerdir. Ölçek soru maddelerinin dağılımı aşağıda görülmektedir:

- Ekonomik Araçlar : 5, 6, 9 ve 14.
- Psikolojik ve Sosyal Araçlar : 3, 4, 7, 8, 10, 15, 16, 18, 19, 20 ve 21.
- Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar : 1, 2, 11, 12, 13, 17, 22 ve 23.

Bu araştırmada motivasyon ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,939 olarak yüksek bulunmuştur. Araştırmada performans düzeyini belirlemek üzere Kirkman ve Rosen (1999), Sigler ve Pearson, (2000) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Çalışan performansı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada performans ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,839 olarak yüksek bulunmuştur.

3.2. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak

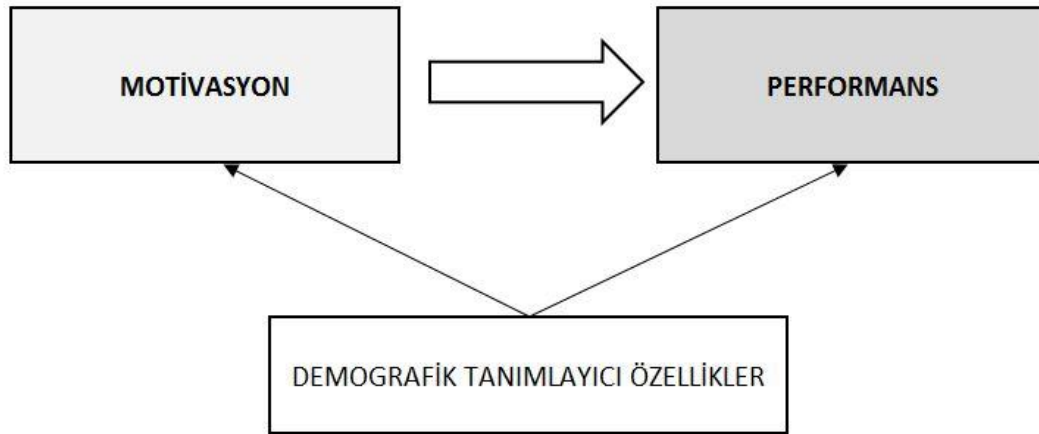
Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da bulunan tüm kabin memurları oluşturmaktadır. Örneklem olarak bu kabin memurlarından 375 tanesine ulaşılabilmiş ve gönüllü olarak ankete katılımları sağlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline göre bağımsız değişken motivasyon, bağımlı değişken performans olarak belirlenmiştir. Araştırmada performans üzerine motivasyonun açıklayıcı etkisinin olup olmadığı ve etki derecesi belirlenecektir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına dair hipotezler aşağıda verilmiştir:

H₁: Çalışanların motivasyon düzeyinin performans üzerine etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların Psikolojik Sosyolojik Araçlarla ilgili motivasyon düzeyinin performans üzerine etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların Örgütsel Ve Yönetmel Araçlarla ilgili motivasyon düzeyinin performans üzerine etkisi vardır.

H_{1c}: Çalışanların Ekonomik Araçlarla ilgili motivasyon düzeyinin performans üzerine etkisi vardır.

3.6. Bulgular Ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlar ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.6.1. Demografik Dağılım

Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	237	63,2
	Erkek	138	36,8
	Toplam	375	100,0
Yaş	20-30	207	55,2
	31-40	168	44,8
	Toplam	375	100,0
Medeni Durum	Evli	144	38,4
	Bekar	231	61,6
	Toplam	375	100,0
Eğitim Durumu	Ön Lisans Ve Altı	103	27,5
	Lisans	224	59,7
	Lisansüstü	48	12,8
	Toplam	375	100,0
Mesleki Deneyim	1-5	180	48,0
	6-10	145	38,7
	11 yıl ve üzeri	50	13,3
	Toplam	375	100,0
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	1-5	220	58,7
	6-10	126	33,6
	11 yıl ve üzeri	29	7,7
	Toplam	375	100,0
Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	Evet	360	96,0
	Hayır	15	4,0
	Toplam	375	100,0

Tablo 1.'in çıktılarına göre;

- Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 237'si (%63,2) kadın, 138'i (%36,8) erkek olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar yaş değişkenine göre 207'si (%55,2) 20-30, 168'i (%44,8) 31-40 olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 144'ü (%38,4) evli, 231'i (%61,6) bekar olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 103'ü (%27,5) ön lisans ve altı, 224'ü (%59,7) lisans, 48'i (%12,8) lisansüstü olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar mesleki deneyim değişkenine göre 180'i (%48,0) 1-5, 145'i (%38,7) 6-10, 50'si (%13,3) 11 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkenine göre 220'si (%58,7) 1-5, 126'sı (%33,6) 6-10, 29'u (%7,7) 11 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre 360'ı (%96,0) evet, 15'i (%4,0) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 2. Motivasyon ve Performans Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Psikolojik Sosyolojik Araçlar	375	3,586	0,835	1,550	5,000
Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar	375	3,613	0,890	1,120	5,000
Ekonomik Araçlar	375	3,732	0,994	1,000	5,000
Motivasyon Genel	375	3,616	0,806	1,770	5,000
Performans	375	4,501	0,414	3,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “psikolojik sosyolojik araçlar” düzeyi yüksek ($3,586 \pm 0,835$); “örgütsel ve yönetsel araçlar” düzeyi yüksek ($3,613 \pm 0,890$); “ekonomik araçlar” düzeyi yüksek ($3,732 \pm 0,994$); “motivasyon genel” düzeyi yüksek ($3,616 \pm 0,806$); “performans” düzeyi çok yüksek ($4,501 \pm 0,414$); olarak saptanmıştır.

3.6.2. Korelasyon Analizi

Tablo 3. Motivasyon İle Performans Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Psikolojik Sosyolojik Araçlar	Örgütsel Ve Yönetsel Araçlar	Ekonomik Araçlar	Motivasyon Genel	Performans
Psikolojik Sosyolojik Araçlar	r	1,000				
	p	0,000				
Örgütsel Ve Yönetsel Araçlar	r	0,820**	1,000			
	p	0,000	0,000			
Ekonomik Araçlar	r	0,642**	0,661**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000		
Motivasyon Genel	r	0,955**	0,937**	0,766**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	
Performans	r	0,374**	0,367**	0,231**	0,380**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

* $<0,05$; ** $<0,01$

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar ve psikolojik sosyolojik araçlar arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.82$; $p=0,000<0.05$). Ekonomik Araçlar ve psikolojik sosyolojik araçlar arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.642$; $p=0,000<0.05$). Ekonomik Araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.661$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon Genel ve psikolojik sosyolojik araçlar arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.955$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon Genel ve örgütsel ve yönetsel araçlar arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.937$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon Genel ve ekonomik araçlar arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmaktadır($r=0.766$; $p=0,000<0.05$). Performans ve psikolojik sosyolojik araçlar arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.374$; $p=0,000<0.05$). Performans ve örgütsel ve yönetsel araçlar arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.367$; $p=0,000<0.05$). Performans ve ekonomik araçlar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.231$; $p=0,000<0.05$). Performans ve motivasyon genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.38$; $p=0,000<0.05$).

3.6.3. Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. Motivasyon Alt Boyutlarının Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Performans	Sabit	3,795	41,653	0,000	62,928	0,000	0,142
	Motivasyon Genel	0,195	7,933	0,000			

Motivasyon genel ile performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=62,928$; $p=0,000<0.05$). Performans düzeyinin belirleyicisi olarak motivasyon genel değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,142$). Çalışanların motivasyon genel düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,195$).

H₁: Çalışanların motivasyon düzeyinin performans üzerine etkisi vardır.
(Kabul)

Bu görüntüde, temel olarak çalışanların motivasyonunun varlığı ve yüksekliği kabin memurlarının doğrudan performansına yansımakta ve performansları yükselmektedir.

Tablo 5. Motivasyonun Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Performans	Sabit	3,815	41,639	0,000	22,338	0,000	0,146
	Psikolojik Sosyolojik Araçlar	0,119	2,804	0,005			
	Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar	0,098	2,408	0,017			
	Ekonomik Araçlar	-0,026	-0,954	0,341			

Psikolojik sosyolojik araçlar, örgütsel ve yönetmel araçlar, ekonomik araçlar ile performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=22,338$; $p=0,000<0,05$). Performans düzeyinin belirleyicisi olarak psikolojik sosyolojik araçlar, örgütsel ve yönetmel araçlar, ekonomik araçlar değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,146$). Çalışanların psikolojik sosyolojik araçlar düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,119$). Çalışanların örgütsel ve yönetmel araçlar düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,098$). Çalışanların ekonomik araçlar düzeyi performans düzeyini etkilememektedir ($p=0,341>0,05$).

H_{1a}: Çalışanların Psikolojik Sosyolojik Araçlarla ilgili motivasyon düzeyinin performans üzerine etkisi vardır. (Kabul)

H_{1b}: Çalışanların Örgütsel Ve Yönetmel Araçlarla ilgili motivasyon düzeyinin performans üzerine etkisi vardır. (Kabul)

H_{1c}: Çalışanların Ekonomik Araçlarla ilgili motivasyon düzeyinin performans üzerine etkisi vardır. (Ret)

Buna göre çalışanlara motivasyon kaynağı olarak sunulan psikolojik sosyolojik araçların niteliği ve varlığı çalışanların performansına etki etmektedir. Buradan kabin memurlarının, kendilerine sağlanacak maneviyat odaklı motivasyon unsurlarını daha çok önemsemektedirler. Buna paralel olarak kabin memurlarının örgütsel anlamdaki motivasyon unsurlarını da önemsedikleri ve böylelikle de kendilerini daha fazla performans verme konusunda yönlendirdikleri görülmektedir. Fakat dikkat çekici olan sonuç, çalışanların maddiyat odaklı motivasyon unsurlarıyla performanslarını yükseltmiyor olmalarıdır. Onlar için önemli olan manevi unsurlar

olmakta, özellikle de kurum içerisindeki örgütsel uygulamalar bu noktada belirleyici hale gelmektedir.

3.6.4. Motivasyon ve Performans Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 6. Motivasyon ve Performans Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	Psikolojik Sosyolojik Araçlar	Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar	Ekonomik Araçlar	Motivasyon Genel	Performans
Cinsiyet		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
kadın	237	3,564±0,859	3,616±0,912	3,729±1,000	3,605±0,823	4,533±0,414
erkek	138	3,624±0,793	3,607±0,854	3,739±0,986	3,633±0,778	4,445±0,410
t=		-0,675	0,096	-0,099	-0,327	2,002
p=		0,500	0,924	0,921	0,743	0,046
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
20-30	207	3,653±0,827	3,688±0,875	3,792±0,945	3,685±0,788	4,514±0,425
31-40	168	3,503±0,840	3,519±0,903	3,659±1,049	3,530±0,822	4,485±0,401
t=		1,739	1,834	1,295	1,856	0,660
p=		0,083	0,067	0,196	0,064	0,509
Medeni Durum		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
evli	144	3,462±0,793	3,458±0,870	3,551±0,983	3,473±0,769	4,463±0,399
bekar	231	3,663±0,852	3,709±0,891	3,846±0,986	3,704±0,817	4,525±0,422
t=		-2,276	-2,672	-2,818	-2,729	-1,416
p=		0,023	0,008	0,005	0,007	0,157
Eğitim Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
ön lisans ve altı	103	3,881±0,758	3,918±0,752	4,058±0,938	3,918±0,725	4,565±0,353
lisans	224	3,489±0,859	3,541±0,931	3,625±1,020	3,527±0,834	4,478±0,438
lisansüstü	48	3,402±0,726	3,292±0,796	3,535±0,833	3,380±0,660	4,469±0,413
F=		9,508	10,370	8,087	11,268	1,727
p=		0,000	0,000	0,000	0,000	0,179
PostHoc=		1>2, 1>3 (p<0.05)	1>2, 1>3 (p<0.05)	1>2, 1>3 (p<0.05)	1>2, 1>3 (p<0.05)	
Mesleki Deneyim		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1-5	180	3,756±0,791	3,759±0,894	3,835±0,974	3,768±0,785	4,510±0,438
6-10	145	3,489±0,884	3,571±0,889	3,795±0,949	3,561±0,831	4,503±0,378
11 yıl ve üzeri	50	3,255±0,704	3,208±0,747	3,180±1,031	3,227±0,656	4,462±0,431
F=		9,001	8,063	9,378	9,785	0,265
p=		0,000	0,000	0,000	0,000	0,768
PostHoc=		1>2, 1>3 (p<0.05)	1>3, 2>3 (p<0.05)	1>3, 2>3 (p<0.05)	1>2, 1>3, 2>3 (p<0.05)	
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1-5	220	3,679±0,797	3,709±0,875	3,788±0,975	3,704±0,781	4,511±0,433
6-10	126	3,479±0,892	3,528±0,911	3,751±1,002	3,534±0,845	4,497±0,380
11 yıl ve üzeri	29	3,345±0,781	3,254±0,808	3,230±0,992	3,296±0,720	4,441±0,415
F=		3,645	4,270	4,140	4,333	0,369
p=		0,027	0,015	0,017	0,014	0,692
PostHoc=		1>2, 1>3 (p<0.05)	1>3 (p<0.05)	1>3, 2>3 (p<0.05)	1>3 (p<0.05)	
Mesleği İstereyerek Seçme Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
evet	360	3,614±0,825	3,637±0,895	3,764±0,992	3,643±0,805	4,517±0,397
hayır	15	2,897±0,798	3,033±0,494	2,978±0,718	2,958±0,509	4,113±0,600
t=		3,304	2,592	3,034	3,268	3,764
p=		0,001	0,000	0,003	0,000	0,021

3.6.4.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılan çalışanların performans puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=2,002$; $p=0.046<0.05$). Kadınların performans puanları ($x=4,533$), erkeklerin performans puanlarından ($x=4,445$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sosyolojik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, ekonomik araçlar, motivasyon genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

3.6.4.2-Yaş

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sosyolojik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, ekonomik araçlar, motivasyon genel, performans puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

3.6.4.3. Medeni Durum

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=-2,276$; $p=0.023<0.05$). Evlilerin psikolojik sosyolojik araçlar puanları ($x=3,462$), bekarların psikolojik sosyolojik araçlar puanlarından ($x=3,663$) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=-2,672$; $p=0.008<0.05$). Evlilerin

örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ($x=3,458$), bekarların örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarından ($x=3,709$) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ekonomik araçlar puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=-2,818$; $p=0.005<0.05$). Evlilerin ekonomik araçlar puanları ($x=3,551$), bekarların ekonomik araçlar puanlarından ($x=3,846$) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=-2,729$; $p=0.007<0.05$). Evlilerin motivasyon genel puanları ($x=3,473$), bekarların motivasyon genel puanlarından ($x=3,704$) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Medeni duruma dair sonuçlarda, bekar olan kabin memurlarının farklı şekillerde, üç motivasyon aracı dahilinde de ön plana çıktıkları görülmektedir. Bekar katılımcılar maneviyat ve maddiyat olmakla birlikte işlerine dair teknik ve bürokratik açıdan, yönetsel süreçleri de birer motivasyon aracı olarak görmektedirler. Bu noktada bekarların, konuya dair evli katılımcılara göre daha seçici ve belirleyici oldukları anlaşılmaktadır.

3.6.4.4. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=9,508$; $p=0<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu ön lisans ve altı olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ($3,881\pm0,758$), eğitim durumu lisans olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanlarından ($3,489\pm0,859$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans ve altı olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ($3,881\pm0,758$), eğitim durumu lisansüstü olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanlarından ($3,402\pm0,726$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=10,370$; $p=0<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu ön lisans ve altı olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ($3,918\pm0,752$), eğitim durumu lisans olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarından ($3,541\pm0,931$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans ve altı olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ($3,918\pm0,752$), eğitim durumu lisansüstü olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarından ($3,292\pm0,796$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ekonomik araçlar puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=8,087$; $p=0<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu ön lisans ve altı olanların ekonomik araçlar puanları ($4,058\pm0,938$), eğitim durumu lisans olanların ekonomik araçlar

puanlarından ($3,625 \pm 1,020$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans ve altı olanların ekonomik araçlar puanları ($4,058 \pm 0,938$), eğitim durumu lisansüstü olanların ekonomik araçlar puanlarından ($3,535 \pm 0,833$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=11,268$; $p=0<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu ön lisans ve altı olanların motivasyon genel puanları ($3,918 \pm 0,725$), eğitim durumu lisans olanların motivasyon genel puanlarından ($3,527 \pm 0,834$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans ve altı olanların motivasyon genel puanları ($3,918 \pm 0,725$), eğitim durumu lisansüstü olanların motivasyon genel puanlarından ($3,380 \pm 0,660$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Eğitim durumu açısından sonuçların çıktıklarına bakıldığında, ön lisans ve altı kabin memurlarının diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre fazla ön planda oldukları ve buna istinaden de motivasyonun farklı araçları farklı şekillerde algılayabildikleri ve buna göre performanslarının şekillendiği görülmektedir. Bir başka deyişle ön lisans ve altı mezuniyeti olan çalışanlar açısından maddi ve manevi tüm motivasyon araçları performansı etkilemektedir.

3.6.4.5. Mesleki Deneyim

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=9,001$; $p=0<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi

uygulanmıştır. Buna göre; Mesleki deneyim 1-5 olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ($3,756 \pm 0,791$), mesleki deneyim 6-10 olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanlarından ($3,489 \pm 0,884$) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 1-5 olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ($3,756 \pm 0,791$), mesleki deneyim 11 yıl ve üzeri olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanlarından ($3,255 \pm 0,704$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=8,063$; $p=0<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Mesleki deneyim 1-5 olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ($3,759 \pm 0,894$), mesleki deneyim 11 yıl ve üzeri olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarından ($3,208 \pm 0,747$) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 6-10 olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ($3,571 \pm 0,889$), mesleki deneyim 11 yıl ve üzeri olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarından ($3,208 \pm 0,747$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ekonomik araçlar puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=9,378$; $p=0<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Mesleki deneyim 1-5 olanların ekonomik araçlar puanları ($3,835 \pm 0,974$), mesleki deneyim 11 yıl ve üzeri olanların ekonomik araçlar puanlarından ($3,180 \pm 1,031$) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 6-10 olanların ekonomik araçlar puanları ($3,795 \pm 0,949$), mesleki deneyim 11 yıl ve üzeri olanların ekonomik araçlar puanlarından ($3,180 \pm 1,031$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre;

grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($F=9,785$; $p=0<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Mesleki deneyim 1-5 olanların motivasyon genel puanları ($3,768\pm0,785$), mesleki deneyim 6-10 olanların motivasyon genel puanlarından ($3,561\pm0,831$) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 1-5 olanların motivasyon genel puanları ($3,768\pm0,785$), mesleki deneyim 11 yıl ve üzeri olanların motivasyon genel puanlarından ($3,227\pm0,656$) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 6-10 olanların motivasyon genel puanları ($3,561\pm0,831$), mesleki deneyim 11 yıl ve üzeri olanların motivasyon genel puanlarından ($3,227\pm0,656$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Son derece kısa bir mesleki deneyime sahip olmalarına karşın, 1-5 yıl arasında mesleğe dair tecrübe edinmiş olan çalışanların, tüm motivasyon araçları konusunda diğerlerine daha fazla ön planda oldukları anlaşılmaktadır. Her ne kadar mesleği tam olarak tanımamış olsalar da bu kategorideki kabin memurları açısından farklı motivasyon araçlarını değerlendirmek ve onlara göre performans belirlemek söz konusu olmaktadır.

3.6.4.6. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ortalamalarının bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($F=3,645$; $p=0.027<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ($3,679\pm0,797$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 6-10 olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanlarından ($3,479\pm0,892$) yüksek bulunmuştur. Bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ($3,679\pm0,797$), bulunduğu

kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanların psikolojik sosyolojik araçlar puanlarından ($3,345 \pm 0,781$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ortalamalarının bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=4,270$; $p=0.015 < 0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ($3,709 \pm 0,875$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarından ($3,254 \pm 0,808$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ekonomik araçlar puanları ortalamalarının bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=4,140$; $p=0.017 < 0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 olanların ekonomik araçlar puanları ($3,788 \pm 0,975$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanların ekonomik araçlar puanlarından ($3,230 \pm 0,992$) yüksek bulunmuştur. Bulunduğu kurumda çalışma süresi 6-10 olanların ekonomik araçlar puanları ($3,751 \pm 1,002$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanların ekonomik araçlar puanlarından ($3,230 \pm 0,992$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=4,333$; $p=0.014 < 0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 olanların motivasyon genel puanları ($3,704 \pm 0,781$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanların motivasyon genel puanlarından ($3,296 \pm 0,720$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans puanları ortalamalarının bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tıpkı mesleki deneyimde olduğu gibi bulunulan iş yerinde çalışma süresi açısından da son derece kısa bir işletme geçmişine sahip olmalarına karşın, 1-5 yıl arasında işletme istihdam edilmiş olan çalışanların, tüm motivasyon araçları konusunda diğerlerine daha fazla ön planda oldukları anlaşılmaktadır. Her ne kadar işletmede yeni sayılabilecek olsalar da tam olarak sürece ve işletmenin yapısına hakim olmadıkları düşünülecek olsa da bu kategorideki kabin memurları açısından farklı motivasyon araçlarını değerlendirmek ve onlara göre performans belirlemek söz konusu olmaktadır.

3.6.4.7. Mesleği İsteyerek Seçme Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sosyolojik araçlar puanları ortalamalarının mesleği isteyerek seçme durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=3,304$; $p=0.001<0.05$). Mesleği isteyerek seçenlerin psikolojik sosyolojik araçlar puanları ($x=3,614$), mesleği isteyerek seçmeyenlerin psikolojik sosyolojik araçlar puanlarından ($x=2,897$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ortalamalarının mesleği isteyerek seçme durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=2,592$; $p=0<0.05$). Mesleği isteyerek seçenlerin örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ($x=3,637$), mesleği isteyerek seçmeyenlerin örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarından ($x=3,033$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ekonomik araçlar puanları ortalamalarının mesleği isteyerek seçme durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=3,034$; $p=0.003<0.05$). Mesleği isteyerek seçenlerin ekonomik araçlar puanları ($x=3,764$), mesleği isteyerek seçmeyenlerin ekonomik araçlar puanlarından ($x=2,978$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının mesleği isteyerek seçme durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=3,268$; $p=0<0.05$). Mesleği isteyerek seçenlerin motivasyon genel puanları ($x=3,643$), mesleği isteyerek seçmeyenlerin motivasyon genel puanlarından ($x=2,958$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans puanları ortalamalarının mesleği isteyerek seçme durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=3,764$; $p=0.021<0.05$). Mesleği isteyerek seçenlerin performans puanları ($x=4,517$), mesleği isteyerek seçmeyenlerin performans puanlarından ($x=4,113$) yüksek bulunmuştur.

Mesleği isteyerek seçme durumları göz önünde bulundurularak değerlendirildikleri süre zarfında, kabin memurları arasında, mesleklerine isteyerek başlamış olan çalışanlar açısından, motivasyon araçlarının hepsini benimseyerek hareket etmek ve buna istinaden de buna bağlı bir performans göstermek mümkün olmaktadır. Bu noktada istenilen mesleğin seçilmesinin motive olmayı kolaylaştırabileceği, bununla birlikte maddi ve manevi tüm motivasyon araçlarının aynı anda olumlu etki yaratma fırsatlarının bu tür, mesleğini isteyerek seçmiş bireyler üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu düşünülebilecektir.

SONUÇ

Sivil havacılık sektöründe insan kaynağına olan ihtiyacın son derece önemli olduğu, kabin hizmetleri ile birlikte çok daha iyi anlaşılmış durumdadır. Buna göre sektör hizmet kalitesini arttırmak adına insan kaynağına ihtiyaç duyarken, bu noktada belki de en fazla önem verilen birim kabin hizmetleri olmakta ve bu birim için istihdam edilen çalışanların sayısının da son derece fazla olduğu görülmektedir. Özellikle de uluslararası anlamda, çok sayıda uçuş gerçekleştiren havayolu şirketleri açısından, kabin hizmetlerinin nitelikli olması son derece kritik bir öneme sahip olmakla birlikte kalitenin artırılması adına öncelikle çalışan kalitesinin daha sonrasında da onlara sunulan imkanların kalitesinin artırılması gerekmektedir. Bu sebeple de çalışanların motivasyonları konusu, doğrudan doğruya çalışanların kaliteli hizmet vermesi ile ilintili olmaktadır.

Kabin hizmetleri, bir uçuş sürecinin başlangıcından sonuna dek geçen süre zarfı içerisinde, kabin ekibinde görevli personelin, yolcuların konforunu sağlamalarına ve memnuniyetlerini oluşturmaya yönelik hizmetlerin tamamını kapsamaktadır. Bu noktada kabin ekipleri, diğer sivil havacılık hizmetlerinden farklı yöntemleri benimsemektedir. Bu hizmetlerin içerisinde konfor, sağlık, beslenme, eğlence, güvenlik vb. unsurlar yer almakta ve bunların hemen her biri havayolu şirketleri açısından kurumsal imajın pozitif bir şekilde yolcuların, birer müşteri olarak düşünülmesi sonucunda zihinlerinde konuşlandırılması adınaır. Bu şekilde kabin hizmetlerinin, yolcu-havayolu şirketi ilişkilerinde olumlu bir konumlanmayı ve ilişkiyi içerdiği gözlemlenmektedir.

Genellikle motivasyon, iş dünyası açısından genel bir kavram olmakla birlikte bazı sektörlerde spesifik bir anlam kazanabilmektedir. Sivil havacılık sektörü açısından bakıldığında, kabin memurlarının aynı anda hizmet, ilkyardım, güvenlik vb. konuları aynı anda anlama, idare etme, yönetme ve nihayetinde de yolcu memnuniyeti sağlama konusunda becerisinin bulunması zorunluluğu, sürekli olarak motive edilmelerini de zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle de sivil havacılık sektöründe kabin memurları açısından ayrı ve farklı bir motivasyon sürecinin oluşturulması neredeyse şart olmaktadır. Hatta kabin memurlarının uçuş sırasındaki fiziksel

yıpranmaları da göz önünde bulundurulduğunda, motivasyon unsurunun son derece geniş çaplı olarak ele alınması söz konusudur.

Çalışanlar açısından artık motivasyon, sürecin vazgeçilmez unsurlarından biri olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, bilhassa örgütlerinin yönetimlerinden alacakları destekle birlikte daha verimli çalışmayı hedeflemektedirler. Bu noktada da motivasyon, giderek daha yoğun bir beklenti halini almaktadır. Çalışanların motivasyon konusundaki beklentileri maddi ve manevi olmak üzere farklı noktalar üzerinde odaklanmakta ve böylelikle de işletmelerin sorumluluk düzeyi artmaktadır. Çalışan motivasyonunun oluşturulması konusunda etkili olan taraflar, çoğunlukla işletme yönetimleri ve işletmelerin yöneticileridir. Onların, çalışanlarının beklentilerini doğru şekilde algılamaları ve buna istinaden de çalışanlarıyla nitelikli bir şekilde iletişim kurarak onların motive olmasını nelerin sağlayabileceğini algılamaları son derece önemlidir. Uçuştaki görevlilerin sık bir şekilde tehlikelerle karşılaşmaları, yer görevlilerinin yoğun ve stresli bir yolcu ve müşteri ilişkileri süreci yaşamaları ve teknik ekiplerin sürekli olarak can güvenliği konusunda belirli oranlarda tehlikeleri yaşamaları, onların bir motivasyona ihtiyaç duymalarına sebebiyet vermektedir.

Kabin memurlarının sayısının artması, aslında onlara yönelik motivasyon unsurlarının da geniş çaplı olarak göz önünde bulundurulması ve uygulamaya konması adına son derece önemli olmuştur. Giderek artan sayıdaki çalışanların sürekli işten ayrılma riski yaşamaları havayolu şirketlerini ürküterek artık çalışanlarını daha rahat bir şekilde iş yerlerinde kalma konusunda motive etmeye yönlendirmiştir. Bu nedenle de havayolu şirketleri konunun farklı boyutlarını ele alarak artık kabin memurları için farklı, onların pozitif düşünerek ve hareket ederek kuruma performans ve verimlilik sağlamalarını mümkün kılacak bir motivasyon modeli benimsemeye başlamışlardır. Öte yandan kabin ekiplerinin kendileri nazarında performans konusunun önemi ise sahip oldukları görevin sorumluluk düzeyinin son derece yüksek olmasıyla birlikte tehlike, risk ve hizmet sunumu gibi keskin konularda mümkün olduğunca nitelikli ve çözüm odaklı tutum ve davranış sergilemeleridir. Bu durum, onlar açısından bir performans konusu olmakla birlikte görevlerini yerine getirme konusunda kendilerini şartlandırmalarını da sağlamaktadır

Çalışmanın son bölümünde bu konu ile ilgili olarak bir havayolu şirketinde kabin memuru olarak görevli 375 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu anket çalışmasıyla birlikte sivil havacılıkta uygulanan motivasyon yöntemlerinin kabin memurlarının performansına etkileri değerlendirilmiştir. Araştırmada göze çarpan ilk nokta, temel olarak çalışanların motivasyonunun varlığı ve yüksekliği kabin memurlarının doğrudan performansına yansımakta ve performansları yükselmektedir.

Öte yandan, çalışanlara motivasyon kaynağı olarak sunulan psikolojik sosyolojik araçların niteliği ve varlığı çalışanların performansına etki ettiği görülmüştür. Buradan kabin memurlarının, kendilerine sağlanacak maneviyat odaklı motivasyon unsurlarını daha çok önemsedikleri anlaşılmaktadır. Buna paralel olarak kabin memurlarının örgütsel anlamdaki motivasyon unsurlarını da önemsedikleri ve böylelikle de kendilerini daha fazla performans verme konusunda yönlendirdikleri görülmektedir. Fakat dikkat çekici olan sonuç, çalışanların maddiyat odaklı motivasyon unsurlarıyla performanslarını yükseltmiyor olmalarıdır. Bir başka deyişle, elde etmiş oldukları finansal getiriler, motivasyon konusunda çalışanların önceliği değildir.

Çalışmanın demografik sonuçlar özelinde çıktılarına bakıldığında, öncelikli olarak medeni duruma dair sonuçlarda, bekar olan kabin memurlarının farklı şekillerde, üç motivasyon aracı dahilinde de ön plana çıktıkları görülmektedir. Bekar katılımcılar maneviyat ve maddiyat olmakla birlikte işlerine dair teknik ve bürokratik açıdan, yönetsel süreçleri de birer motivasyon aracı olarak görmektedirler. Bu noktada bekarların, konuya dair evli katılımcılara göre daha seçici ve belirleyici oldukları anlaşılmaktadır.

Eğitim durumu açısından sonuçların çıktılarına bakıldığında, ön lisans ve altı kabin memurlarının diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre fazla ön planda oldukları ve buna istinaden de motivasyonun farklı araçları farklı şekillerde algılayabildikleri ve buna göre performanslarının şekillendiği görülmektedir. Bir başka deyişle ön lisans ve altı mezuniyeti olan çalışanlar açısından maddi ve manevi tüm motivasyon araçları performansı etkilemektedir.

Son derece kısa bir mesleki deneyime sahip olmalarına karşın, 1-5 yıl arasında mesleğe dair tecrübe edinmiş olan çalışanların, tüm motivasyon araçları konusunda diğerlerine daha fazla ön planda oldukları anlaşılmaktadır. Her ne kadar mesleği tam olarak tanımamış olsalar da bu kategorideki kabin memurları açısından farklı motivasyon araçlarını değerlendirmek ve onlara göre performans belirlemek söz konusu olmaktadır.

Tıpkı mesleki deneyimde olduğu gibi bulunulan iş yerinde çalışma süresi açısından da son derece kısa bir işletme geçmişine sahip olmalarına karşın, 1-5 yıl arasında işletme istihdam edilmiş olan çalışanların, tüm motivasyon araçları konusunda diğerlerine daha fazla ön planda oldukları anlaşılmaktadır. Her ne kadar işletmede yeni sayılabilecek olsalar da tam olarak sürece ve işletmenin yapısına hakim olmadıkları düşünülecek olsa da bu kategorideki kabin memurları açısından farklı motivasyon araçlarını değerlendirmek ve onlara göre performans belirlemek söz konusu olmaktadır.

Mesleği isteyerek seçme durumları göz önünde bulundurularak değerlendirildikleri süre zarfında, kabin memurları arasında, mesleklerine isteyerek başlamış olan çalışanlar açısından, motivasyon araçlarının hepsini benimseyerek hareket etmek ve buna istinaden de buna bağlı bir performans göstermek mümkün olmaktadır. Bu noktada istenilen mesleğin seçilmesinin motive olmayı kolaylaştırabileceği, bununla birlikte maddi ve manevi tüm motivasyon araçlarının aynı anda olumlu etki yaratma fırsatlarının bu tür, mesleğini isteyerek seçmiş bireyler üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu düşünülebilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Atıl, L. Ve Sevi, T., Havacılar İçin Yönetim Rehberi, Atılım Yayınları, İzmir, 2001.
- Aydoğdu, M., İşletmelerde Performansa Dair Değişen Algısı ve Performansın Ölçümü, Teknik Yayıncılık, 2008.
- Bolcu, T., Havacılık Çalışanlarının Yönetimi El Kitabı, Katalog Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Cento, A., The Airline Industry: Challenges in the 21st Century, Springer, Berlin, 2009.
- Çiçekçioğlu, N., Hizmet Sektöründe Havacılık Uygulamalar: Teori, Pratik ve Değerlendirme, Ulus Yayın Dağıtım A.Ş., Bursa, 2003.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Yayınevi, İstanbul, 2006.
- Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997.
- Ethem, N., Havacı Personel Yetiştirme Süreçleri ve Sosyal Eğitim, THK Yayını, Ankara, 2008.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Basım), Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2003.
- Fırat, L., Hizmet Sektörü ve Havacılık, Kurşun Kalem Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- IATA, World Aviation Report 2015, Montreal, 2016.
- ICAO, Civil Aviation Development Annual: 2015, Paris, 2016.
- İncek, H. S., Gelişen Teknoloji Işığında Havacılık Dünyası, SGHM Yayını, Ankara, 2011.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği (10. Basım), Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005.

Koenig, J. & Strauss, C., Supplements in Airline Cabin Service. In “Information and Communication Technologies in Tourism”, Fesenmaier D.R., Klein S. and Buhalis D. (eds.), Springer, Vienna, 2000, pp. 365-374.

Nalbant, T., Sivil Havacılıkta Eğitim, Terzi Yayınları, Bursa, 2009.

Tekin, N., Havacılıkta Hizmet ve Çalışan Eğitimi, Tunahan Matbaa Basım, İzmir.

Tunçkol, A., Havacılıkta Teknik Bilgi ve Uygulaması, Değişim Basım Yayım, İstanbul, 2007.

Yelkenci, M., Sivil Havacılık Eğitim Süreçleri, SGHM Yayını, 2006.

Sürekli Yayınlar:

Akpınar, A. T., Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: T.A.V., Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 21, 2011, ss. 150-161.

Argon, T. ve Ertürk, R., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 19, Sayı: 2, 2013, ss. 159-179.

Arıkan, İ., Havayolu Ulaşımı ile Turizm İlişkisi ve Havaalanları, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 9, Eylül-Aralık 1998, ss. 46-54.

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 35-46.

Demir, A. Z., Hava Taşımacılık Sektörü, İstanbul Yeni Havalimanı Ve İnsan Kaynağı Planlama İhtiyacı, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 25, 2016, ss. 79-94.

- Emhan, A. ve Dönmez, M., Kâr Amaçsız Kuruluşların Özellikleri ve Çalışanlarının Motivasyonu, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 12, 2015, ss. 157-163.
- Ergül, H. F., Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14, 2005, ss. 67-79.
- Görkem, O. ve Yağcı, K., Evaluation of Airline Passangers' Perceptions of In-Cabin Services: Turkish Airlines Example, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2016, ss. 432-435.
- Gürbüz, T. İ. ve Sözen, İ., Kabin Ekiplerinin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Problem Çözme Becerilerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma, BUJSS, Cilt: 9, Sayı: 1, 2016, ss. 39-60.
- Karakaya, A. ve Ay, F. A., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 31, No:1, 2007, ss. 56-57.
- Gökhan Kerse, Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X Ve Y Kuşağı Karşılaştırması, Business & Management Studies: An International Journal, Vol, 4:, No: 1, 2016, ss. 1-23.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, No: 42, ss. 58-74.
- Koçak, R. D. ve Eroğlu, H., Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 2012, ss. 76-88.
- Kuyucak, F. ve Şengür, Y., Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. KMU İİBF Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 16, 2009, ss. 132-147.

- Küçüközkan, Y., Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, 2015, ss. 86-115.
- Örücü, E. ve Kanbur, A., Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, ss. 85-97.
- Özdemir, A. A., Potansiyel Girişimci Olan Kadınların Motivasyon Faktörleri Ve Eskişehir’de Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, Cilt: 10, Sayfa: 1, 2010, ss. 117-139.
- Özer, S. U. ve Ersoy, E. G. K., Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Marka Kişiliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2012, ss. 173 – 186.
- Serdar Tarakçıoğlu, Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu, Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, No: 1, 2010, ss. 3-20.
- Sevinç, H., Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, 2015, Cilt: 8, No: 39, 2010, ss. 944-964.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y., Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010, ss. 3-20.
- Tunahan, H., Esen, S. ve Takıl, D., Havayolu Şirketlerinin Finansal Risk Düzeylerinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Karşılaştırmalı Analizi, Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, Vol: 2, No: 2, 2016, pp. 239-264.

Tezler:

Karaağaoğlu, N., Sivil Havacılık Alanındaki Sektör Beklentileri ve İstihdam Taleplerinin Akademik Programların Oluşturulmasında Etkisi: YÖK-SHGM Sivil Havacılık Eğitim Komisyonu Çalışmaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Semerci, A. S., İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Bankası'nda Bir Uygulama, Uzman Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2005.



EK – Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “SİVİL HAVACILIKTA UYGULANAN MOTİVASYON YÖNTEMLERİNİN KABİN MEMURLARININ PERFORMANSINA ETKİLERİ” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İSİM SOYAD

..... Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

() Kadın () Erkek

Yaş Grubunuz?

() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

() Evli () Bekâr

Eğitim Durumunuz?

() Lise
() Ön Lisans
() Lisans
() Yüksek Lisans
() Doktora

Mesleki Deneyiminiz?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

Bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

Mesleği isteyerek mi seçtiniz?

() Evet () Hayır

MOTİVASYON

Aşağıda, motivasyona dair iş hayatıyla ilgili bazı durumlar sıralanmıştır. Bu durumlarla ilgili olarak düşünceleriniz için 1 en az / 5 en çok olmak üzere, size en uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz.

SORULAR	1	2	3	4	5
1. Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmaktadır					
2. İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmektedir					
3. Çalışanlar, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmektedir					
4. İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmektedir					
5. Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmektedir					
6. İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açıktır					
7. İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, Çalışan açısından önemlidir					
8. Çalışanlara arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmaktadır					
9. Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmış ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmıştır.					
10. Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmaktadır					
11. Çalışanlar çalışma programlarını kendileri yapabilmekte ve kararlarını kendileri verebilmektedir					
12. İş güvenliği, Çalışanlar açısından çok önem verilen bir faktördür					
13. Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmaktadır					
14. Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim vardır					
15. Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmaktadır					
16. Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmaktadır					
17. Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmaktadır					
18. Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmektedir					
19. Çalışanların kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmaktadır					
20. Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme bulunmaktadır					
21. Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar caziptir					
22. Çalışanların kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artırmaktadır					
23. Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmektedir					

PERFORMANS

Aşağıda, performansa dair iş hayatıyla ilgili bazı durumlar sıralanmıştır. Bu durumlarla ilgili olarak düşünceleriniz için size en uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz.

SORULAR	(=)	(=)	(=)	(=)	(=)
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					
5. Hizmet verdiğim insanların memnuniyetlerinden emin olana dek çabalarım					
6. Zorlu süreçlerde sorumluluk almaktan çekinmem					
7. Görevime ve işime dair konularda kuralları harfiyen yerine getirmekten kaçınmam					
8. Gerektiğinde iş arkadaşlarımı daha iyi performans göstermesi konusunda uyarırım/teşvik ederim					
9. Sadece üstlerimin gerçekleştirmesine odaklanmadan kendimi performansım açısından dürüstçe değerlendiririm					
10. Performansım konusundaki eleştiri, yönlendirme, tavsiye vb. yaklaşımları dikkate alırım					

ÖZGEÇMİŞ

28 Aralık 1986 tarihinde İstanbul'da doğdu. Turizm ve Otelcilik Melsek Lisesini bitirdikten sonra 2004 yılında girdiği Marmara Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu'ndan 2007 de mezun oldu. Daha sonra lisans tamamlamak için girdiği Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2009 yılında mezun oldu. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde Tezli Yüksek Lisansa başladı.

Yabancı dili İngilizce olup, evli ve bir çocuk annesidir.

Damla İŞBİTİR