

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YER HİZMETLERİNİN
ÖNEMİ VE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ: X İŞLETMESİ
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilara KOCAER

Düzce

Kasım, 2021

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YER HİZMETLERİNİN
ÖNEMİ VE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ: X İŞLETMESİ
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilara KOCAER

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Seyda FAİKOĞLU

Düzce

Kasım, 2021

ÖNSÖZ

Sadece bu tezde değil hayatımın her aşamasında destekleri olan biricik annem, babam ve kardeşime, tez çalışmamda bana destek olan öğrencisi olduğum için gurur duyduğum ve tanıdığım için şanslı olduğumu bildiğim hocam Dr. Öğr. Üyesi Seyda Faikoğlu'na, tez savunma jürimde bulunan değerli hocalarımdan Doç. Dr. Lütfi Mustafa Şen ve Dr. Öğr. Üyesi Ramazan Kaya'ya, bilgi ve birikimimde emeği olan tüm üniversite DÜ, ADÜ, CÜ hocalarıma, yüksek lisans dönemimde eğitimimle ilgili beni destekleyen HAVAŞ İnsan Kaynakları ve Eğitim Md. Sayın Kemal Can Birkan, İnsan Kaynakları ve Eğitim Uzmanı Özge G. Tekcan-Gülten Yıldız, Gelişim İstasyonları Md. Ergün Karaoğlu'na, Kayıp Eşya Spv. Serpil Koçboğan'a, çalışma arkadaşlarımdan Keziban Aslan'a ve desteği olan arkadaşlarıma, lisans ve yüksek lisans arkadaşlarıma,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

Dilara KOCAER

23/11/2021

ÖZET

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YER HİZMETLERİNİN ÖNEMİ VE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ: X İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

KOCAER, Dilara

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Seyda FAİKOĞLU

Kasım, 2021, 73 sayfa

Sivil hava taşımacılığının gelişmesi ve rekabetin artması; eski bir anlayış olan kar elde etme güdüsünü arka plana iterek şirketleri müşteri odaklılığa yönlendirmiştir. Bu yeni anlayışın yerleşmesi sonucunda; hizmet içeren emek yoğun sektörlerdeki şirketler, insan kaynağının önemini anlamışlardır. Günümüzde müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için; eğitilmiş, tecrübeli ve yetenekli personelin alınarak rekabet avantajı elde etmek en önemli konuların başında gelmektedir.

Sivil hava taşımacılığı; uçuş hat eylemleri ve yer hizmetlerinin gerçekleştiği süreçlerden oluşmaktadır. Havalimanı içerisinde gerçekleşen faaliyetler arasında terminal yer faaliyetleri özel öneme sahiptir.

Yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirirken hava yolu taşımacılığı eyleminin zamanında ve emniyetli bir şekilde yapılması ile müşteri memnuniyeti de sağlanacaktır.

Yer hizmetleri, hava yolunun yolcu ve yük taşımacılığının sürekliliğini sağlamakta önemli bir ögedir. Bu nedenle havayolu şirketlerinin başarısı yer hizmetlerinin başarısına, hizmetine ve kalitesine bağlıdır. Havayolu şirketlerinin faaliyetleri ile yer hizmetlerinin faaliyetleri birbirini tamamlayan ve iç içe geçmiş karmaşık faaliyetlerdir.

Bu tezde; havayolu işletmelerinde yer hizmetleri kavramının ne denli önem kazandığı vurgulanmaktadır.

Ayrıca havayolu işletmelerine verilen yer hizmetlerinde müşteri memnuniyetini sağlayacak en önemli unsur olan yer hizmeti personelinin seçim süreci araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bu çalışmanın amacı; elde edilen bilgiler doğrultusunda X işletmesi personel seçim sürecini incelemek, personel seçim sürecinde nasıl bir yol izlendiği ve bu sürecin avantajlarının dezavantajlarının tespit edilip katkı sağlamaya yönelik öneriler sunmaktır.

Çalışmada temel bulgular olarak personel seçim süreci aşamalarının birbirleriyle etkileşim halinde olduğu, ön görüşme, test ve mülakatların yapılması, iş gören adres, sağlık ve referans kontrolünün gerçekleştirildiği görülmektedir. Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve veriler görüşme tekniğinden yarı yapılandırılmış sorular ile elde edilmiştir. Araştırma verileri, görüşme

soru formlarına verilen cevapların incelenmesiyle ve veriler betimsel analiz tekniğine tabi tutularak elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda X işletmesinin yoğun faaliyet dönemlerinde iş gücü ihtiyacını karşılamak maksadıyla, toplu işe alım süreçleri yürüttüğü bulgularına ulaşılmıştır. Bu süreçte ise iç kaynak ve dış kaynak kullanımlarından faydalanılmıştır. Ayrıca iş gören seçim sürecinde operasyonel ve genel merkeze yönelik alımların yapıldığı belirlenmiştir. İşe alım yapılan adaylarda birtakım özellikler aranmaktadır. İstihdam edilecek iş gören seçiminde aday başvurularının; eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, mesleki yeterliliği gösteren belgeler, adres, yaş, sağlık durumu ve erkek adaylar için askerlik durumuna göre değerlendirildiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hava yolu İşletmeleri, Yer Hizmetleri, Personel Seçim Süreci, Turizm



ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF GROUND SERVICES AND PERSONNEL SELECTION PROCESS: EXAMPLE OF COMPANY X

KOCAER, Dilara

Master's Degree, Department of Tourism and Hotel Management

Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Seyda FAİKOĞLU

November 2021, 73 Pages

The development of civil air transport and increased competition; pushing the old concept of profit-making to the background; led companies to customer focus. As a result of the establishment of this new understanding; Companies in labor-intensive industries that include services have understood the importance of human resources. Today, in order to meet customer requests and needs; It is one of the most important issues to gain a competitive advantage by recruiting trained, experienced and talented personnel.

Civil air transport constitutes flight line actions and ground services processes. Terminal ground activities have a special importance among the activities carried out within the airport.

Besides, the selection process of ground service personnel, which is the most significant element that will ensure customer satisfaction in ground servicing provided to airlines, constitutes the purpose of this research. In addition to this basic purpose, it is aimed to examine the process of the personnel selection for X company, to determine how the personnel selection is carried out and the advantages and disadvantages of this process, to put forward suggestions to contribute to this process in accordance with the information obtained.

For the main findings of the study, it is observed that the personnel selection process stages interact with one another, early negotiations, tests and interviews are carried out, and the address, health and reference controls are carried out. The qualitative research method was utilised and the data were obtained from the interview technique with semi-structured questions within the scope of the research. The research data were obtained by examining the responses given to interview questionnaires and by subjecting the data to the descriptive analysis technique.

While performing ground handling activities, customer satisfaction will be ensured if the air transport action is carried out in a timely and safe manner.

Ground services are an important element in ensuring the continuity of the airline's passenger and freight transport. For this reason, the success of airline companies depends on the success, service and quality of ground handling services. The activities of airline companies and the activities of ground handling services are complex activities that complement each other and are intertwined.

In this thesis; It is emphasized how important the concept of ground handling services in airline companies is. In addition, the selection process of the ground service personnel, which is the most important factor that will ensure customer satisfaction in the ground services provided to the airline companies, has been investigated by the method of interview technique. As a result of the research, it has been found that X company carries out mass recruitment processes in order to meet the workforce needs during peak activity periods. During this process, internal and external resources are utilised. In addition, it has been determined that recruitment is carried out for operational and headquarters during the employee selection process. Some qualifications are sought in recruited candidates. It has been concluded that candidate applications are evaluated according to their education level, knowledge of the foreign language, documents showing professional competence, address, age, health status, and military service status for male candidates in the selection of employees to be recruited.

Keywords: Airline Companies, Ground Services, Personnel Selection Process, Tourism



BİRİCİK AİLEME

VE DESTEK OLAN HERKESE...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
İTHAF	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
1.GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	2
1.5. Tanımlar	2
2. HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KAPSAMI	3
2.1. Havayolu Taşımacılığı Kavramı	3
2.2. Havayolu Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi	7
2.3. Havayolu Taşımacılığının Önemi	8
2.4. Havayolu Taşımacılığı ve Havayolu İşletmeciliğinin Türleri.....	9
2.5. Yer Hizmetleri Tanımı ve Yer Hizmetlerinin Önemi	11
2.6. Yer Hizmetleri Türleri.....	12
2.7. Yer Hizmetleri Veren Kuruluşlar	17
2.7.1. Havaalanları Yer Hizmetleri Anonim Şirketi (HAVAŞ).....	19
2.7.2. TGS Turkish Ground Services Yer Hizmetleri Anonim Şirketi (TGS)..	22
2.7.3. Çelebi Hava Servisi Anonim Şirketi.....	22
2.8. HAVAŞ'ta Verilen Hizmetler	23
2.8.1. Yolcu Hizmetleri.....	23

2.8.1.1. Giden yolcu hizmetleri.....	24
2.8.1.2. Gelen yolcu hizmetleri.....	25
2.8.2. Harekât Hizmetleri.....	25
2.8.3. Ramp Hizmetleri.....	25
2.8.4. Otobüs Hizmetleri.....	26
2.8.5. Kargo ve Antrepo Hizmetleri.....	26
3. İŞE ALIM SÜRECİ VE PERSONEL SEÇİMİ.....	28
3.1. İşe Alım Süreci.....	28
3.2. İşe Alım Sürecinin Aşamaları	29
3.2.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi.....	30
3.2.2. İş Analizi Ve İş Tanımı.....	31
3.2.3. İşe Alım Sürecinin Kaynakları.....	35
3.3. Personel Seçimi Ve Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemler	38
3.3.1. Testler (Psikoteknik İnceleme).....	41
3.3.2. Mülakatlar.....	43
3.4. Referansların Değerlendirilmesi.....	44
3.5. İşe Alınacak Adaya Karar Verilmesi.....	44
3.6. Sağlık Kontrolü	44
4. YÖNTEM.....	46
4.1. Araştırmanın Yöntemi	46
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
4.3. Veri Toplama Araçları.....	48
4.4. Verilerin Toplanması.....	49
4.5. Verilerin Analizi.....	49
5. BULGULAR VE YORUM.....	51
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	60
6.1. Sonuçlar.....	60
6.2. Öneriler.....	61

KAYNAKÇA	63
EKLER.....	72
EK 1. Görüşme Soruları	72



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş Analizi Bilgilerinin Kullanımı	33
---	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Havayolu Hizmet Süreci	23
Şekil 2: İşe Alım Süreci Aşamaları	29
Şekil 3: İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü İhtiyacı	31
Şekil 4: İş Analiz Formu.....	34
Şekil 5: Personel Bulma Süreci	35
Şekil 6: Aday Toplama Süreci.....	38
Şekil 7: Personel seçme süreci.....	39
Şekil 8: Personel Seçim Süreci Yöntemleri.....	39
Şekil 9: Test Türleri	42

KISALTMALAR

ACI	Airports Council International - Uluslararası Havalimanları Konseyi
ACU	Air Conditioning Unit - Soğutucu
AEA	Association of European Airlines - Avrupa Hava Yolları Birliği
ASU	Air Starter Unit
ECAC	European Civil Aviation Conference- Avrupa Sivil Havacılık Konferansı
EUROCONTROL	European Organisation for the Safety of Air Navigation - Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü
GPU	Ground Power Unit – Harici Güç Aracı
HAVAŞ	Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş
IATA	International Air Transport Association - Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	International Civil Aviation Organisation - Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
JAA	Joint Aviation Authorities - Müşterek Havacılık Otoriteleri
METAR	Meteorological Terminal Air Report - Meydan Rutin Hava Raporu
NOTAM	Notice to Airmen - Havacılara Bildiri
SHGM	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHY	Sivil Havacılık Yönetmeliği
TGS	Turkish Ground Services - TGS Yer Hizmetleri A.Ş.

1. GİRİŞ

Araştırmanın birinci bölümünde girişine, problemine, sonrasında amacına, önemine, sayıltılarına, sınırlılıklarına ve sonuncu olarak tanımlarına değinilmiştir.

Bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler her alana erişimimizi hızlandırmıştır. Küreselleşen dünyada hızın önem kazanması ulaşımın kolay erişilebilir ve hızlı olmasına insanları yönlendirmektedir. Bu nedenle havayolu taşımacılığı hızla büyüyen bir sektör olmuştur. Havayolu işletmeleri turizme katkı sağladığı gibi bölgesel ve uluslararası ekonomiye de katkı sağlamaktadır. Havayolu işletmelerine hizmet veren yer hizmetleri de müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından gittikçe önem kazanmaktadır. Yer hizmeti veren kuruluşların havayolu işletmelerine ve havayolu ulaşımına destek sağlaması nedeniyle öncelikli olarak havacılık sektöründe daha sonra ise ulaşım nedeniyle turizmde önemli bir yer tutmaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Havayolu işletmelerine verilen yer hizmetlerinin önemini vurgulayıp insan kaynakları tarafından yer hizmetleri iş tanımı ve personel seçim sürecinin belirlenmesidir. Bu süreç personelin sürekliliği ve işin yürütülebilirliği adına çok önemlidir. Bu süreçte yer hizmetleri personelinin hangi doğrultuda alındığının, hangi özelliklere göre seçildiğinin saptanmasının araştırılmasıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Havayolu işletmeleriyle birlikte havayolu ulaşımını sağlayan yer hizmetleriyle buna destek olup imkân sunan ve bunların hepsini bir çatı altında toplayan havacılık sektörü geliştirmekte olan bir sektördür. Bu bağlamda personel sadakatinin sektör için ne denli önemli olduğu ortaya konarak farkındalık oluşturulması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışmayı literatüre kazandırmak ve çalışması bu konuda olan araştırmacılara öneriler sunmak da amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Havayolu işletmelerine daha iyi hizmet ile birlikte müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için işin gereklerinin yerine getirilmesi, personel seçim süreci ve personelin yerleştirilmesindeki süreçte örgütsel eğitimin tamamlanması, işgücü devir hızının azalması şirket için farklı bir boyut kazanıp araştırmanın gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma X işletmesi Yer Hizmetleri Kuruluşu İnsan kaynakları departmanında işe alım yapan insan kaynağı uzmanı sayısı sınırlılıkları, SARS-CoV nedeniyle yüz yüze görüşme yapılamaması, homeoffice (evden) çalışılıyor olması ve literatür taramasında elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Havayolu işletmeleri: Havayolu aracılığıyla taşıma hizmeti veren işletmeler olarak adlandırmak mümkündür (Gerede, 2002: 19).

Havayolu Taşımacılığı: İnsanların veya bir yükün bir havayolu kullanılarak hava aracının yer değişimi eyleminin gerçekleşmesiyle sağlanmaktadır. Amacının kar etme güdülerek yapılması ya da kişisel amaçlı nitelik taşınması fark etmeksizin bir hava aracı ile yer değiştirilmesi bu tanımın içinde yer almaktadır (SGHM, 2019).

Yer Hizmetleri: “Temsil, Yük Kontrolü ve Haberleşme, Birim Yükleme Gereçlerinin Kontrolü, Yolcu Trafik, Kargo ve Posta, Ramp, Uçak Temizlik, Yakıt ve Yağ, Uçak Hat Bakım, Uçuş Operasyon, Ulaşım, İkram Servis, Gözetim ve Yönetim, Uçak Özel Güvenlik Hizmet ve Denetimi”, havalimanlarında verilen yer hizmetlerdir (SHY, 2018).

İşgören seçimi: İşletmelerin gereksinimleri doğrultusunda işgücü gerekliliğinin belirlenmesi, buna uygun özellikte ve sayıda personelin seçilip, işe alınmasıdır (Sunar, 2019: 25).

2. HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KAPSAMI

Araştırmanın bu bölümünde havayolu işletmelerinin verdiği taşımacılık kavramı, önemi, yaşanan gelişmeler ve türleri incelenmiştir.

2.1. Havayolu Taşımacılığı Kavramı

Havayolu taşımacılığı; kar elde etmeyi hedefleyerek insanların, eşyaların ya da postanın taşıma hizmetini gerçekleştiren bir hava aracı ile havalimanları arası birinden diğerine taşınması işidir. Hızla gelişen ve gelişmekte olan havayolu taşımacılığı uluslararası anlamda ekonomik, sosyal, kültürel ve turistik ilişkilerin sağlanmasında diğer ulaşım ve taşıma araçlarına nazaran büyük bir paya sahiptir (Demir, 1997: 2-3).

Ülkelerin ekonomisinin gelişme düzeyi ulaşım hareketlerinin cirmi, ulaşım araçlarının miktarının fazlalığı, ulaşım sistemlerinin aralarındaki rekabet ile orantılıdır (Yılmaz, 2015: 4). Ulaştırma sistemlerindeki rekabet; konforlu, güvenli oluşu, kısa zaman, iktisadi gibi kavramları göz önünde tutularak yolculara iyi hizmet sunabilmek üzerine kurulmuştur (DPT, 2001).

Emniyetli ve güvenli bir uçuş faaliyetinin gerçekleşmesinin yanı sıra kalite-güvence yönetimine ilave olarak hava aracı bakım, yer hizmeti ve ikram faaliyetleri havayolu işletmelerinin temel üretim işlevleri arasında yer almaktadır (SGHM, 2019). Sivil Havacılık sektöründe dünyada başta uçuş emniyetinin ve standardizasyonun sağlanması olmak üzere uluslararası düzeyde bütünlüğün sağlanması için aktif görev yapan kuruluşlar vardır. Bunlar;

ICAO International Civil Aviation Organisation (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü)

Amacı; üye olan devletlerin iş birliğiyle hava taşımacılığında emniyetli, disiplinli ve etkin olarak çalışabilmesi ve gelişebilmesi için asgari standartları

belirleyip, koordinasyonu sağlamak, önerilerde sunmak için birtakım kurallar koymak ve “Annex” adı altında “Ek” dokümanlarla toplamaktır (Güngör, 2013: 24).

IATA International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)

Birliğin esas amacı, yolcular ve havayolu işletmeleri için taşımacılık eyleminin mümkün olan en kısa sürede, emniyetli, güvenli, uygun ve verimli gerçekleşmesini sağlamaktır. Birlik, temelinde ücret ve tarife koordinasyonu sağlamaktadır (<https://acikders.ankara.edu.tr>).

ECAC European Civil Aviation Conference (Avrupa Sivil Havacılık Konferansı)

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü ve Avrupa Konseyi tarafından kurulmuş olan bu kuruluşun amaçları;

- Uçak kazalarını önlenmek ve meydana gelebilecek kazalarda insan hayatının korunması imkânlarını geliştirmek,
- Avrupa hava sahasındaki trafik yoğunluğundaki artışa karşı önlemler almak, düzeni sağlamak
- Hava taşımacılığına ilişkin yasadışı eylemleri önlenmek,
- Çevreyi korunmaya yönelik düzenlemeler
- Hava taşımacılığında uçuş kurallarını ve emniyetini geliştirmek (Sahin, 2019).

JAA Joint Aviation Authorities (Müşterek Havacılık Otoriteleri)

Avrupa’da ortak güvenlik standartları ve prosedürleri belirleyen bu kurumun amaçları;

- Yüksek bir emniyet standardıyla birlikte JAA düzenlemeleri ve FAA düzenlemeleri arasındaki uyumun sağlanması,

- Havacılık emniyetinin gerçekleşmesi noktasında etkinlik sağlayarak havacılık sektörünün verimliliğini arttırmak.

- Üye ülkeler arasında standardizasyonu sağlamak.

EUROCONTROL European Organisation for the Safety of Air Navigation (Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü)

3 Aralık 1960 tarihinde Almanya, Belçika, Fransa, Lüksemburg, Hollanda ve İngiltere'nin imzalarıyla kurulmuş olup amaçları;

- Trafik Kontrol Uyumlaştırma Programını yürütmek ve Sivil Havacılık Konferansı üyesi ülkeleri için stratejiler belirleyip geliştirmek,

- Hava Trafik Sistemleri arasındaki koordinasyonu daha iyi hale getirmek adına planlama hazırlamak

- Hava Trafik Kontrol kapasitesini fazlalaştırmak amacıyla geliştirmek için araştırmalar yapmak ve bu çalışmaları yürütmek,

- Hava araçlarının yol hareketlerinin ilerleyen yıllardaki ihtiyaçlarını analiz etmek ve bunları karşılayacak yeni teknikler geliştirmek,

- Hava trafiği ile ilgili çalışmalar gerçekleştirmek, üyelerinin yaptığı çalışmaların sonuçlarını ve geri bildirimlerini toplamak ve sonrasında aktarmak,

- Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı'nda yer alan hava seyrüsefer alanındaki çalışmaları ve bölgesel planlarındaki düzeltmeleri incelemek,

- Üye ülkeler ile yalnız “Yol Ücretleri Çok Taraflı Anlaşması” na tabii ülkelerin havayolu ücretlerinin tespitini yapmak ve ücretleri tahsil etmek,

- Üye ülkeler adına yapılan hizmetlerin devamına yardımcı olmak için özel anlaşmalar yapmak,

- Talep edilmesi durumunda üye ülkeler için hava trafik hizmetlerini yerine getirmek.

ACI Airports Council International (Uluslararası Havalimanları Konseyi)

Havalimanı işleticileri tarafından 2 Ekim 1991’de uluslararası kurulmuş bir organizasyondur. Amaçları;

- Üye havaalanlarına destek veren yasaları, bunlara yönelik düzenlemeleri ve uluslararası alandaki anlaşmaları teşvik etmek.
- Üye havalimanlarında iş birliğine, karşılıklı yardıma ve bilginin akışına katkı sunmak.
- Üye havalimanlarında zamanında bilgi teminini sağlamak, ulusal ve uluslararası gelişmeleri incelemek.
- Havalimanlarının sosyal ve ekonomik yönden öneminin anlaşılması için, toplum farkındalığını oluşturacak programlara yönlendirmek.
- Üyelerin gereksinimlerini karşılayacak ve üyelik ilişkilerinin gelişimine katkı sağlayacak hizmetler ve programlar oluşturmak.

FAA ABD Federal Aviation Administration - (Federal Havacılık İdaresi)

İdarenin görevi; pilotlardan uçaklara, havaalanlarından hava sahalarına kadar düzenlemeler yapmaktır. İlaveten idare, hava trafik sistemini yönetimi ve havayolu şirketlerini, uçuş okullarını-öğretmenlerini, bakım teknisyenleri-merkezlerini yetkilendirerek denetlemektedir.

EASA European Aviation Safety Agency (Avrupa Hava Güvenliği Ajansı)

Kurum, üyelerin standartların uygulanırlığını izlemekte, ihtiyaç olan teknik destek, eğitim ve araştırma sağlamaktadır.

AEA Association of European Airlines (Avrupa Hava Yolları Birliği)

31 Avrupa havayolu şirketlerinin üye olduğu bir birliktir. Üye olan havayolları şirketlerinin amaçları, hem Avrupa Birliği içerisinde hem de diğer kuruluşlar karşısında temsil etmektir (iguhavacilik.jimdo.com, 2019).

2.2. Havayolu Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi

Montgolfier kardeşlerin 4 Haziran 1783 tarihinde balon ile Fransa'da başarılı uçuşlarının ardından takip eden yıllarda ise birçok balon uçuşları gerçekleştirilmiştir. Balon uçuşlarından sonra Zeplinler ve Planörler ile uçuş denemeleri başarıyla tamamlanmıştır. 1909 senesinde yolcu taşımacılığında kullanılan Zeplinler, 6 Mayıs 1937'de ABD'den tedarik edilememesi neticesiyle hidrojen gazıyla şişirilmesi üzerine Hindenburg zeplini, Avrupa'dan kalkıp ABD'nin New Jersey kentine inişi sırasında alev almıştır ve yolcu ve mürettebatın oluşan 97 kişiden 35'i ölmüştür. Bu kazayla sonucu ise tarihten silinmiştir (Karaer, 2015: 5). Havacılığın tarihi, ilkel ilk uçuş deneyimlemeleri dışında Wright Kardeşlerin ilk havadan ağır motorlu uçuşu gerçekleştirmesiyle 17 Aralık 1903'te insanlı uçuşun gelişimi gerçekleştirilmiş oldu. 15. Yüzyıldan çizimleri günümüze kadar ulaşan Leonardo da Vinci'nin planör tasarımı ise uçuş fikirlerine ciddi bir yön vermiştir (WIKIZERO, 2019).

Wright Kardeşler'in planörlerine motor takmayı planlamasıyla teknik sebepler ve kötü hava koşulları nedeniyle birinci motorlu uçuş denemesini 14 Aralık 1903'te gecikmeli olarak gerçekleştirmiştir. 17 Aralık'ta yinelenmiştir ve havada kalış süresi 12 saniye olarak neticelenmiştir. 1904'te Wright kardeşler yeni bir model geliştirmesiyle 45 dakika uçtular. Ertesi yıl, farklı bir model tasarlayarak 38 dakikalık 39 km'ye kadar bir uçuş yaptılar. İngiltere, Fransa ve Almanya'da 1907 yılında tasarlanan model için şirketler kuruldu. 1908 yılından 1. Dünya Savaşı'na kadar geçen zaman uçak tasarımcıları ve pilotların hız, havada kalış süresi, yükseklik meselelerinde yarıştıkları bir dönem oldu. 1909 yılında Louis Bleriot'un Manş Denizi'ni ilk kez uçarak geçmesi; Walter R. Brookins'in 1910 yılında kırdığı 1.852 m'lik yükseklik rekoru; Glenn Curtiss'in aynı yıl Albany'den New York'a 2 saat 46 dakikalık bir sürede uçuşması, 1911 yılında Calbraith P. Rodgers'in çift kanatlı bir Wright kardeşler uçağıyla New York'tan Kaliforniya'ya 49 günde uçuşması, bu dönemin en önemli havacılık olaylarıdır. 1910 yılı itibarıyla Avrupa'da havacılık alanında gelişmeler yaşanmaya başlamıştır (Karaer, 2015: 6).

ABD, Almanya ve Fransa gibi birçok önde gelen ülke Birinci Dünya Savaşı'nda uçak filoları oluşturarak savaştılar. Havacılık, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra büyük teknik gelişme gösterdi (www.nkfu.com, 2019). Teknolojik alanda gelişmelerin yaşanmasıyla birlikte 1940'lardan sonra ticari yolcu ve yük taşımacılığı yapacak uçaklar üretilmeye başlanmıştır (Karaer, 2015: 6).

İlk kez havayolu işletmesi tarafından taşınan yolcu 1953'te 50 milyonun üzerine çıkmıştır. 19 Şubat 1965'te Lufthansa Havayolları Boeing 737'nin ilk müşterisi olmuş, Airbus Industrie ilk siparişini Air France'tan 1970 yılında almış, 1972 yılında test uçuşu gerçekleştirmiştir. Air France, 23 Mayıs 1974'te Airbus 300 ile hizmete başlamıştır (Havayolu101, 2009).

Gelişen uçak teknolojisi ile sunulan hızlı, güvenli ve konforlu ulaşım hava yolu taşımacılığının canlanmasına neden olmuştur. Buna bağlı olarak havayolu ulaşımını sağlayan işletmelerin çoğalması, rekabetin artması ve bilet fiyatlarının iyileştirilmesi havayolu tercihinin artmasına sebebiyet vermiştir (TOBB, 2019).

2.3. Havayolu Taşımacılığının Önemi

Havacılık özellikle turizmle iç içe olması nedeniyle turizm sektörünü aktifleştiren bir durumdadır. (TOBB, 2019).

“Havayolu ulaştırma sektörü ulaştırma sektörünün önemli bir parçası olarak kabul edilen; bu etkinlikleri gösteren kuruluşlar, kullanılan donanımlar, özel altyapı ve haberleşme sistemleri, nitelikli insan gücü, ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurallardan oluşan sistemin önemli bir faaliyet alanıdır.” (DPT, 2019).

Havayolu taşımacılığının asıl önemi, gittikçe büyüyen küresel ekonominin önemli girdisini sağlamasından kaynaklanır (Button ve Taylor, 2000: 209).

Avrupa dışında uluslararası seyahat eden turistlerin yarısından fazlası havayolu taşımacılığını kullanmaktadır. Havayolu taşımacılığı ile insanların yanı sıra kargo uçakları ile çeşitli malların dünyanın hemen her yerine 24 saat içinde ulaşması, gelişen teknoloji ile elektronik ticaretin artması sonucu ekonomide etkinliğin sağlanması ekonomik boyut olup ülkeler arasında etnik ve kültürel bağların güçlenmesine önemli katkı sağlaması ise sosyal ve kültürel bir boyutudur (Karacaer, 2015: 19).

İstihdam yaratması, ekonomik kalkınmaya etki etmesi, turizme katkı sağlaması gibi nedenler havacılık sektörünün öneminin artmasında, gelişiminin desteklenmesi ve sağlanmasında büyük bir etken oluşturmaktadır.

2.4. Havayolu Taşımacılığı ve Havayolu İşletmeciliğinin Türleri

Havayolu şirketleri iç dinamiklerini yenileyerek dünya pazar payı kapma yarışına ortak olmayı istemektedirler. Bu yarış kazanmak, yaşanan küresel değişimleri akılcı ve doğru tespit ederek gerek işletme içi gerek işletme dışı düzenlemelerle, önlemlerle olacaktır (Maramaraedu, 2019).

Havayolu işletmelerinin organizasyon yapıları karmaşık hizmet anlayışına göre oluşturulmuştur. Hizmetleri farklı olan havayolu şirketlerinin karmaşık hizmet tasarımları bulunur ve işletme imajında önemli olduğu konfor, erişim kolaylığı ve fiyatın önem arz ettiği bir sektörde faaliyet göstermektedir (Canöz, 2017: 194).

Havayolu şirketlerinde sınıflandırılma ölçütünün yapılması seferlerin düzenli olup olmamasına bağlı olarak oluşur. Bunlar (ICAO, 2016: 5.1.1.);

- Tarifeli havayolu işletmeleri (Scheduled air carriers): Tarifeli havayolu taşımacılığı hizmeti veren ancak bazen tarifeli olmayan uçuşları da gerçekleştiren işletmelerdir. Uçuş programları başlama ve bitiş havaalanı noktalarını, uçuş sefer numarası ile uçuş günü ve saatleri programlanıp duyurulur ve değişiklik yapılmaz.
- Tarifesiz havayolu işletmeleri (Non-Scheduled air carriers): Faaliyet gösterdiği alanda tarifesiz havayolu taşımacılığı yapan işletmelerdir.
- Charter havayolu işletmeleri (Charter carriers): Çoğunlukla müşterileri tur operatörleri olan tarifesiz uçuşların gerçekleştiği saatleri değişebilen havayolu işletmeleridir.

Havayolu işletmelerinin sınıflandırılması için kullanılan diğer bir kıstas ise taşınanın özellikleridir.

Bu işletmeler; yolcu taşımacılığı yapması ve kargo işletmeleri olarak kullanılmasına göre ikiye ayrılır. Ancak havayolu işletmelerinin asli görevi yolcu

taşımacılığı olan uçaklar yolcu bagajlarıyla birlikte kargo da taşıyabilmektedir. Kombine havayolu işletmeleri ise hem yolcu uçaklarını hem de sadece kargo uçaklarını da kullanmaktadırlar. Böylelikle pazarda kargo alanında pay alabilirliğini artırmış olurlar (Gerede, 2002: 95).

Havayolu işletmelerini mülkiyetine ya da farklı bir adlandırılmayla sahiplik yapısına göre sınıflandırıldığında aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (ICAO, 2016: 5.1.2.):

- Devlete ait havayolu işletmesi (State-owned carrier): Kamu sahipliği niteliğini taşıması için havayolu işletmelerinin sahiplik oranları ülkelerdeki düzenlemelere göre değişiklik taşımaktadır. Bu tür işletmeler ulusal havayolu işletmesi (National carrier) ya da bayrak taşıyıcısı (flag carrier) olarak geçmektedir (<http://web.shgm.gov.tr>).
- Özel havayolu işletmesi (Private carrier): Mülkiyeti özel müteşebbise ait işletmelerdir (Gerede, 2015: 28).
- Ortak girişimcilere ait havayolu işletmesi (Joint venture carrier): Birçok havayolu işletmesinin tek bünyede toplandığı işletmelerdir.

Taşımacılık eylemini gerçekleştiren havayolları ölçeğe göre de sınıflandırılabilir (ICAO, 2016: 5.1.2.):

- Küresel havayolu işletmeleri, (Network carriers): Birçok havayolu işletmesinin büyüme isteğini gerçekleştirmesi için kurulan iş birlikleridir. Farklı coğrafi konumlardaki işletmelerinin tek işletme olmaksızın, uçuş ağını genişleterek, fayda sağlamak hedefi isteği ile küresel iş birliğini içerisinde anlaşma yapması olarak tanımlamıştır (Doganis, 2006: 82).

Küresel havayolu iş birliklerinin; işlem maliyetini düşürmek ve riski paylaşmak, uçuş ağlarını entegre ederek maliyeti düşürmek amaçları arasında yer almaktadır.

- Dev havayolu işletmeleri (Major carriers ya da mega carriers): Genel olarak küresel havayolu işletmelerinin özelliğini barındıran, üretim

kapasitesi yüksek, mevcut uçak ve çalışan sayısı fazla olan havayolu işletmeleridir (<http://web.shgm.gov.tr>).

- Bölgesel havayolu işletmeleri (Regional carriers): Çoğunlukla bir bölgeye odaklanıp hizmet veren, nispeten daha küçük uçakları tercih eden, büyük şehir havalimanlarını da kullanan işletmeleridir (<http://web.shgm.gov.tr>).
- Besleyici havayolu işletmeleri (Feeder carriers): Genel olarak bölgesel havayolu işletmeleri ile küresel havayolu işletmelerinin iş birliği içinde olmasıyla, geniş uçuş ağlarına erişmek isteyen yolcuları çevre havaalanlarından talebin daha az olduğu merkez havaalanlarına (hub airports) taşınmasını sağlayan işletmelerdir (<http://web.shgm.gov.tr>).
- Küçük bölgeler arası sefer yapan havayolu işletmeleri terimi (Commuter carriers): Nüfusun az ulaşım seçeneklerinin sınırlı kaldığı, bölgeler arasında sefer icra eden işletmeler için kullanılır. Bu işletmeler; küçük, suya, kara ve buza uygun alanlara iniş gerçekleştirebilecek uçaklardır (<https://www.karacadag.gov.tr>).

Havayolu işletmeleri, havayolu pazarı açısından da sınıflandırılabilir (<https://www.karacadag.gov.tr>):

Belirli bir pazara seslenmekte olan (Niche carriers): Faaliyetlerine yeni başlamakta olan (start-up carriers) ve belirli bir pazara henüz yeni girmiş olan (New entrant carriers) havayolu işletmeleridir. İç ya da dış hat seferlerinin olmasına göre dış hat (International carrier) ve iç hat (Domestic carrier) havayolu işletmeleri olarak adlandırılırlar.

2.5. Yer Hizmetleri Tanımı ve Yer Hizmetlerinin Önemi

Havayolu işletmeleri için yer hizmetleri faaliyetlerinin öneminin ortaya konulması adına öncelikli olarak yer hizmetleri faaliyetleri ele alınacaktır.

Havalimanı yer hizmetleri kuruluşları özel hukuk tüzel kişiliği statüsünde çalışma ruhsatı alarak hizmet veren kuruluşlardır. Bu kuruluşlar uçakların havalimanına inişinden kalkışına kadar olan süreçte hizmet sunan işletmelerdir.

Uçakların uçuşa hazırlanması, yolcu-bagaj operasyonları, yükleme boşaltma işlemleri bu kuruluşların faaliyetleri çerçevesinde yer almaktadır. Bu faaliyetlerin sistemli, düzenli ve hızlı bir şekilde yerine getirilmesi havacılık faaliyetlerinin performansına katkı sağlamaktadır (Çalışkan, 2021).

Havalimanında verilen yer hizmetlerinin bir kısmı yakıt ikmali, kargo ve bagaj yükleme birimi, araç ve gereçlerin kontrolü, temizlik, güç kaynağı sağlanması, uçakların konaklaması, uçak hat bakım gibi hizmetleri kapsamaktadır (WTO, 2006: 59).

Diğer hizmetler ise yolcu, bagaj ve kargonun ilgili terminallere ve uçağa gönderilmeleri sürecinin farklı aşamalardan oluşmaktadır. Havalimanlarında yer hizmetlerini verecek kuruluş ya da şirketler ülkeler arasında farklılık gösterebilir. Bazı hallerde firmalar rekabete imkân verirken, bazı hallerde ise doğrudan havaalanı işletmesi, bayrak taşıyıcı havayolu ya da havalimanı işletmelerinin özel bir işletme seçmesiyle de monopol olarak da bu hizmetin alımını sağlayabilir (Güngör, 2013: 40).

2.6. Yer Hizmetleri Türleri

Temsil: Havayolu şirketleri uçuş gerçekleştirdiği bir ülkede ve havalimanlarında birçok hukuki ve ticari prosedürle karşılaşmaktadır. Bu sebeple havayolu işletmeleri maliyetleri düşürmek ve bu faaliyeti zaman olarak hızlandırmak adına temsil yetkisini bir komisyon ile birlikte yer hizmetine verebilirler (Karagülle, 2003: 39).

Yolcu Trafik Hizmetleri: Yolcuların havalimanına girişiyle uçağa binme anına kadar, dönüşü itibarıyla ise uçaktan inmesi ve havalimanından ayrılmasına kadar geçen sürede uluslararası kurallar ve şirket standartlarına göre biletleme, bagajı barkotlama ve vize-pasaport işlemlerinin tam ve hatasız yapılması hizmetlerini kapsamaktadır. Yolcuların sorun yaşanmadan uçağa binmelerini ve inmelerini sağlamak önemli bir unsurdur. Ayrıca yer hizmetleri uçağa yolcu alımı sürecinin (boarding) hızlı ve hatasız gerçekleşebilmesi için gerekli önlemleri sağlamalıdır (Yılmaz, 2015: 28).

Taşıyıcının uçağın ve kara taşıt araçlarının kalkışı hakkında bilgilendirerek, konaklayacak aktarmalı ve transit yolcuların yükleri ile ilgili gerekli hazırlıkları

yapmak ve havaalanındaki hizmetlerde yolcuları bilgilendirmek, refakati olmayan çocuklar, fiziksel engeli olan yolcular, önemli kişiler (VIP), sınır dışı edilen yolculara yardım etmesi gerekmektedir. Özel ekipman ve personelin sağlanıp uçuşları aksamış yahut iptal edilmiş olması durumunda yolcularla taşıyıcı işletmelerin talimatları doğrultusunda ilgilenmek, gümrüklü bagajların gerektiğinde sahada muhafazasını sağlamak, kayıp, bulunmuş ve hasarlı eşyalarla ilgili işlemlerin yapılması yer hizmetlerinin sorumlulukları arasındadır (SHY-150.10A, 1999).

Gösterilmiş olan biletin uçuş veya uçuşlar için geçerli olması halinde yolcunun kara listede olmadığını teyit ederek, karşılıklı sözleşmeye dayanarak yer hizmeti kuruluşlarına sorumluluk yüklemeksizin, uçuşa dair olan gerekli seyahat dokümanları (pasaport, vize, aşı belgesi ve diğer vesikaları) kontrol edilip teslim alınan kayıtlı bagajları (checked) veya yolcu beraberinde olan (unchecked) bagajları etiketlemek ve uygunluğunu belirlemek, teslim alınmış (checked) kayıtlı bagajların uçuşa kabul (check-in) yerinden bagaj tasnif sahasına taşınmasına destek sağlamak, taşıyıcının koltuk seçim sistemini uygulamak, uçağa kabul ediliş biniş kartını (boarding pass) basarak kontrol noktasından geçişinden sonra uçağa yönlendirmek ve uçuş gerçekleştiren yolcuları saymak, kabul edilmeyen yolcu tazminatı (Denied Boarding Compensation) vakaların yürütülmesine ek olarak sahıpsız bagajların işlemlerinin yapılması yer hizmeti kuruluşlarının kalkış öncesi yapması gereken görevleri arasındadır (SHY-150.10A, 1999).

Yük Kontrolü ve Haberleşme: Her uçuşta hazırlanması gereken yolcu manifestosu, yükleme formu, balans evrakları, uçak içi yolcu sayısı, kargo, yük bilgi ağırlığı ve denge bilgilerini bulundurmak yer hizmetlerinin yük kontrolü ve haberleşme faaliyetleri arasındadır. Ayrıca uçuş güvenliği için gerekli olan yönergelerle uyarak taviz vermeden yükleme planını hazırlayıp yükleme formuna işlemek de bu faaliyetler arasındadır. Formları hazırlayan personelin de gerekli eğitimleri almış olması gerekir. Ek olarak bahsi geçen formları ilgili havalimanı otoritelerine ileterek arşivlenmesi yer hizmetlerinin görevleri arasındadır (Yılmaz, 15: 29).

Bir havaalanına uçağın inmeden önce yapılması gereken hazırlıkların tamamlanması, uçakta yer alan yolcu ve bagaj bilgisinin karşı istasyonda da hizmet

verilmesi nedeniyle bu bilgilerin gönderiminin sağlanması çok önemlidir. Bilgilerin diğer terminale eksik, yanlış veya iletilmemesi uçağın turnaround süresini uzatabilir. Böylesi bir durumda gecikmeler yaşanabileceğinden müşteri memnuniyeti düşecektir. Havayolları işletmeleri ve terminaller arasında haberleşme, SITATEX (Societe Internationale de Telecommunications) SITA adı verilen sistem üzerinden görülmektedir. Yolcu/bagaj, bagaj dağılımı, uçak iniş/kalkış saatlerinin bilgisi karşı terminale SITA aracılığıyla iletilip IATA formatına uygun olmalıdır (HAVAŞ, 2015: 98). Yer hizmeti kuruluşları mesajları arşivlemek ve en az 90 gün boyunca saklamak zorundadır (SHY-150.10A, 1999: 4).

Ramp: Bu hizmet yükleme-boşaltma, temizlik, bagaj, park gibi işlemlerin hizmetlerini kapsamaktadır. İnişi gerçekleşen bir uçağın yön gösterici işaretler yardımıyla gözetmenler dahilinde park ettirilmesi (marshalling) ve parktan ayrılması bir ramp hizmetidir (HAVAŞ, 2015: 23-122).

Hava taşımacılığını gerçekleştiren aracın meydana kalkış ve inişinde, park edilmiş aracı push-back araçlarıyla geri çekilmesi işlemleri, merdivene körüğün yanaştırılması, yolcu çıkışı için kapı açtırılması, uçak ambar kapılarının açtırılıp bagaj ve kargonun yüklenmesi ve boşaltılması, hava araçlarına gerekli teçhizatlardan ısıtıcı, soğutucu, güç kaynağı, koruyucu araçların sağlanması, uçağın iç ve dış temizliğinin yapılması gibi hizmetleri barındırır (Güngör, 2013: 46).

Uçak Hat Bakım: Bu hizmet; ilgili tüm dokümanların yer hizmeti kuruluşlarında bulunması gerekmekte ve anlaşmalı havayolunun teknik için gerekli malzemeleri bulundurması ile ilgili faaliyetleri yürütür, düzenli kontrolleri gerçekleştirir ve bu tür malzemeler için depolama bölümleri temin eder, talebe göre uçaklar için hangar ve müsait park sahaları temini ve uçağın emniyetini sağlamaktır (Özsavaner, 2019: 36).

Uçuş Operasyon: Operasyon sürecinde gerekli evraklar hazırlanır. Bu dosyanın içine meteorolojik raporlar, uçağın gelişine dair MVT, LDM gibi mesajlar bulunur. Operasyonlarda herhangi bir aksaklık olması durumunda gelişmelerle ilgili bilgi verilir. Yer hizmeti çalışanları operasyonun her gelişmesinden haberdar edilmeli, yeni şartlara uygun plan yapılmalıdır. Havayolunun harekât memurları ile eş güdümlü çalışması gerekmektedir (Özsavaner, 2019: 36).

Ulaşım: Havaalanları genel olarak merkezlerinden uzak konumda olması, toplu taşımanın olmaması ya da uçuş saatine uygun toplu taşıma bulunmaması büyük bir sorun olması nedeniyle gelen ve giden yolcuların kolaylıkla ulaşılabilmesi yer hizmeti tarafından sağlanır. SHGM tarafınca yayımlanan Havaalanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatında yolcu, bagaj, kargo ve/veya postanın, havaalanı ile diğer mutabakata varılmış noktalar, aynı havalimanı içerisindeki ayrı terminaller varışını sağlamak için gerekli düzenlemelerin yapılması şeklinde belirtilmiştir (Karakavuz, 2015: 67).

İkram Servisi: Uçuş esnasında yolculara servis edilen yiyeceklerin yeterli sayıda olması ve uçuş öncesi zamanında yüklenmesi bir yer hizmeti kuruluşu olan ikram şirketleri tarafından yapılmaktadır. Havalimanına iniş yapan bir uçak park yerine vardıktan sonra, taşıdığı yolcu ve yükü havalimanında bıraktıktan sonra devam uçuşu için hazırlanması gerekir. Yapılan bu hazırlıklar arasında geliş uçuşunda olduğu gibi gidişte de yolcu sayısına göre gerekli olan ikram için servis edilecek malzemelerin uçağa yüklenmesi gerekir. Bazı uçuşlarda uçağın gittiği yerde ikram şirketinin olmaması veya bazı ticari sebebiyle gidiş ve dönüş yolcu sayısı baz alınarak ikram yüklemesi sağlanır (Karakavuz, 2015: 68).

Gözetim ve Yönetim: Bu hizmet uçuştan önce, uçuş sırasında ve uçuştan sonra; taşıyıcı ve diğer taraflar arasında yapılmış olan hizmet anlaşması gereği bunları gözetmeyi ve koordine etmeyi içermektedir. Gözetim ve yönetim hizmeti kapsamı farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Böylelikle hava taşımacılığı şirketleri ve yer hizmeti sunan kuruluşların anlaştıkları hizmetlerin yeterli alınıp alınamadığı ve yapılan yatırımın doğru yönetilmenin geri bildirimini görme şansını olmaktadır (Humphreys ve Francis, 2002: 80).

Gözetim ve yönetim hizmetini sunma yetisi olan bir işletmenin gözetim altında sorumlulukları şunlardır (SHY-150.10A, 1999: 23);

- Yer hizmeti uygulamalarını kontrolü için havaalanında bulunma
- Yer hizmeti kuruluşların inişi, kalkışı, gecikmesi ve tarifenin herhangi değişikliği olduğu durumlarda bilgilendirmek
- Yer hizmeti kuruluşlarının sorumluluğunda olan faaliyetlerini sağlayabilmesi gerekli personel ve malzemelerin donanımının bulunmasını kontrol etmek

- Taşıyıcının ihtiyaçlarını sağlamak, hava aracını varışta karşılamak ve ekiple hızlı bir bilgi alışverişinde bulunmak olan değişiklikleri iletmek, rutin olmayan durumlarda karar verici olarak hareket etmek
- Operasyonel mesajların dağıtımının kontrolünü sağlamak ve eksiklikleri belirlemek ve ilgili talimatlara uygun yetkililere iletmektir.

Yönetim fonksiyonları ise (SHY-150.10A, 1999: 23-24);

- Taşıyıcının ihtiyaçlarını gidermek ve bunlar için geliştirici çalışmalar yapmak
- Gerekli görüldüğü takdirde hava taşıyıcısına ilgili haberleşmeyi sağlamak, belgeleri oluşturmak ve raporları sunmak, dosyalamak
- Taşıyıcı için lazım olabilecek araç gereçleri bulundurmak , kendilerine ait el kitapları, sirküler vb. gibi hizmetlerin yayınlarını bulundurmak, taşıyıcı ile olan anlaşmanın üzerine faturaları, malzeme siparişleri vb. gibi belgeleri tarafı adına imzalamak ve yönlendirmek.

Özel Güvenlik Hizmeti ve Denetimi: Havaalanına ya da havaalanı içerisindeki herhangi bir tesise veya uçığa kasti yapılması planlanan saldırıları engellemek için yapılan işlemler havacılık güvenliği içerisinde yer almaktadır. Yer hizmeti türlerinden birisi olan güvenliğe verilen önem özellikle 11 Eylül 2001 tarihindeki terör saldırılarından sonra artmış ve güvenlik kapsamında Avrupa Birliği ülkeleri arasında bazı ortak kurallar kabul edilmiştir. 2002’de kabul edilen ortak kurallar genel olarak; havalimanlarının ve uçakların kimi güvenlik açısından hassas bölümlerine giriş, yolcu görüntüleme ve bagaj, kargo ve mektup kontrolü, personelin izlenmesi ve eğitimi ile silahların ve uçuş sırasında veya havalimanlarında yasaklı diğer malzemelerin tasnifidir (Yılmaz, 2015: 35).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan düzenlemelerde yer hizmetlerinin sorumlulukları; uçak ile ilgili, uçak temizliği, ikram ve satış malzemelerine, park hali, yolcu yük ve kargo işlemlerinde nezaret edilmektedir. Yedi başlık içerisinde incelenmektedir (SHGM, 2016).

Yolcu ile ilgili işlemler: Yolcular ile güvenlik amacıyla sözlü iletişim gerçekleştirmek, beraberindeki bagajların ve dokümanlarının kontrolünü

gerçekleştirerek gerektiği takdirde fiziki aramalarının yapılmasıyla ya da şüpheli durumlarda polise bilgi verilmesidir.

Uçak ile ilgi işlemler: Uçağın genel olarak kapıları, merdivenleri, kokpit, lavabo ve tuvaletler, pencereleri, koltuk arkaları, uçağın kargo ve bagaj yükleme yerleri, yolcu rafları, görülebilen motor içleri, sağ, sol ön dikmeler gibi uçak genel hatlarıyla kontrol edilmesidir.

Uçak temizliğine nezaret işlemleri: Temizlik amaçlı hava taşıtına girilip aramak, temizliğinin sağlanması amacıyla malzemelerin kontrolü ve temizliğinin yapılmasıyla uçuş gerçekleştiren ekibe devrini sağlamaktır.

Uçağa alınacak ikram ve satış malzemelerine nezaret: İkram ürünlerinin uçağa yüklenmesi esnasında korumak, nakliye işlemini gerçekleşmesine yardımcı olmak ve uçak ekibine teslim etmektir.

Park halindeki uçağa nezaret işlemleri: Hava aracının hava alanında yerde bulunduğu süre içinde gözetilmesini sağlamak, uzun süreli kalışlarda kapılarını kilitli tutmak, uçak çevresine ve altına yetkisiz kişilerin yaklaşmasını önlemektir.

Uçağa alınacak yolcu beraberindeki valiz, çanta vb. gibi eşyalarla ilgili işlemler: Yolcu yanında bulunan tüm bagajların X-Ray cihazından geçirilmesi ve olası şüpheli durumlarda polise bagajın aranması için bilgi verilmesi, uçağa yükleniş anına kadar bagajların gözetim altında kalması, sahipsiz bagajların ise fiziki olarak kontrolünü sağlamak, kayıt altına alınan yolcuyla birlikte olan bagajın hava aracına yüklenmesini sağlamak, yolcu ile eşleşmeyen bagajın yüklenmesinin yapılmasının önüne geçilmesidir (Berkley ve Ala, 2001: 10-12).

Kargo ile ilgili işlemler: Aprona çıkıştan önce kargonun X-Ray'dan geçişini sağlamak, genel güvenliğini sağlamak, kargonun güvenlik kontrolünün yapılmasıyla konteynırlara yüklenmesi ve uçağa nezaret ederek gözetim altında ulaşımının sağlanarak kargonun hava aracına yüklenmesinin gerçekleştirilmesidir.

2.7. Yer Hizmetleri Veren Kuruluşlar

Havalimanları yer hizmetlerinin uluslararası seviyede yapılmasını sağlamak için, uygulanacak usul ve esasları düzenlemek ve bu hizmetlerle ilgili ücret tarifelerini

belirlemek amacıyla 1983 tarih ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun 44. maddesi gereğince 28.08.1996 tarih ve 22741 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanmış olan, "Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği" ile düzenlenmiştir (Çevik, 1996: 41). Havalimanı yer hizmet türlerinin verilebilmesi için ulusal sivil havacılık otoritesinden izin alınması gerekmektedir (DDK, 2011: 135).

İzinler Türkiye'de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ruhsat şeklinde verilmekte olup 3 gruba ayrılmıştır.

Yer hizmetleri kuruluşları, havalimanlarında yukarıda sayılan yer hizmet türlerinin, tamamını veya bir kısmını tarifeli ve tarifesiz olarak yapmaya yetkili kılınmıştır. Havacılık sektöründe A, B ve C grubu çalışma ruhsatlarıyla faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri de en az havayolu işletmeleri kadar önem taşımaktadır (Demir, 2012: 50). Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliğinde istenen koşulları sağlayarak havalimanlarında yer hizmetleri yapmak üzere Ulaştırma Bakanlığı'ndan A, B veya C Grubu Çalışma Ruhsatı alan özel hukuk tüzel kişiliği statüsündeki kuruluşlara yer hizmeti kuruluşları denir (SHY, 1996):

A grubu havalimanı yer hizmet ruhsatı;

Yer hizmet türlerinin tamamı veya en az yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü için en az üç uluslararası trafiğe açık havalimanında teşkilatlanarak hava taşıyıcılarına yer hizmeti yapmak üzere yetkilendirilmiş yetkili işletmelere verilen ruhsat türüdür. Ör.; TGS Yer Hizmetleri A.Ş., Çelebi Hava Servisi A.Ş., Havalimanları Yer Hizmetleri A.Ş.

B grubu havalimanı yer hizmet ruhsatı;

Havayolu işletmesinin sadece kendisine yer hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını vermek üzere aldığı ruhsat türüdür. B grubu ruhsat sadece yerli havayolu işletmelerine verilmektedir. Ör.; Atlas Jet Havacılık A.Ş., Bora Jet Havacılık.

C grubu havalimanı yer hizmet ruhsatı;

Yer hizmet türlerinden; ikram servis, uçuş operasyon, temsil, gözetim ve yönetim hizmetlerinin tamamını veya bir kısmını vermeye yetkili işletmelere verilen ruhsat türüdür. Ör.; Atlasjet Temsil ve Gözetim Hizmetleri A.Ş., Silkway Kargo Taş. ve Tur. Ltd. Şti., THY DO & CO İkram Hizmetleri A.Ş. Sancak Uçak İçi Hizmetleri A.Ş., Gözen Güvenlik Hizmetleri ve Tic. A.Ş., vb.

Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliğinde yer alan hükümleri yerine getirmekten DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi) Genel Müdürlüğü, yer hizmetleri kuruluşları ve hava taşıyıcıları sorumludur. A grubu çalışma ruhsatına sahip olan HAVAŞ, Çelebi ve TGS sahip oldukları sermaye yapısı ve insan kaynağı fazlalığı ve Türkiye'nin en eski yer hizmeti kuruluşları olması nedeniyle inceleneceklerdir.

2.7.1. Havaalanları Yer Hizmetleri Anonim Şirketi (HAVAŞ)

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığının öncülüğünde Sermayenin çoğunluğunu sağlamasıyla USAŞ A.Ş. adı ile 8 Nisan 1958 tarihinde kurulmuş olup HAVAŞ olarak 1933 yılında ilk faaliyetlerine başlamıştır. Devlet Hava Yolları adı ile kurulmuş olan Türk Hava Yolları'nın yer hizmetlerini sağlamak amacıyla HAVAŞ, 1933-1958 yılları arasında Devlet Hava Yolları'nın çatısı altında hizmet vermiştir. 1958 yılına gelindiğinde HAVAŞ, Türk Hava Yolları'nın bünyesinden ayrılarak tekrar USAŞ olarak yapılandırılmıştır. THY A.O.'nın bir iştiraki olarak USAŞ 17 Mart 1958 tarihinde kurulmuş ve Türk Hava Yolları dışında ülkemize uçuş yapan yabancı havayollarına da hizmet sunmaya başlamıştır. Yer hizmeti ve ikram faaliyetleri 1987 yılına kadar USAŞ A.Ş. tarafından yürütülürken daha sonra iki farklı şirket tarafından verilmeye başlamıştır.

USAŞ A.Ş. ikram hizmetlerini sunmaya devam etmekten, yer hizmetlerini yeni kurulan Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ) vermeye başlamıştır.

Özelleştirme kapsamına alınan HAVAŞ'ın; Nisan 1995'te hisselerinin tamamını Ciner Grubu, Mart 1998'te %40 hissesini Swissport, Mayıs 2005'te ise Ciner Grubu'nun %60'lık hissesini TAV Havalimanları Holding, 2005 Temmuz ayında Swissport'un %40'lık hissesini Ciner Grubu, Kasım 2007'de de TAV Havalimanları

Holding tüm hisselerini satın alarak Ciner Grubu'nun, HAVAŞ'ın %100 ortağı olmuştur (www.havas.net).

HAVAŞ; Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu'nun 01 Aralık 1986 tarih ve 86/29 sayılı kararı ile 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye göre Devlet Hava Meydanları İşletmesi Ana Statüsü ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi bir anonim şirket olarak kurulmuş ve 10 Mart 1987 tarihinde faaliyete başlamıştır (DPT, 1990: 22).

Türkiye'de yer hizmetleri alanında hizmet vermek amacıyla kurulan ve günümüzde de bu faaliyetleri sürdüren ilk kuruluş olan HAVAŞ, 1995 yılına kadar devlet bünyesinde faaliyetlerini sürdürmüştür.

HAVAŞ'ın Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) Anlaşması kapsamında vermiş olduğu Ramp Hizmetleri, Yolcu Hizmetleri, Kargo ve Posta Hizmetleri, Uçuş Operasyonları/Yük Kontrol, Temsil Gözetim ve Haberleşme hizmetleridir.

HAVAŞ; yurt içinde İstanbul, İstanbul Atatürk, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Bodrum, Dalaman, Gaziantep, Gazipaşa-Alanya, Trabzon, Kayseri, Kastamonu, Konya, Şanlıurfa, Şırnak, Sivas, Adıyaman, Muş, Elâzığ, Batman, Nevşehir, Sinop, Merzifon, Ağrı, Kütahya, Ordu-Giresun, Siirt olmak üzere toplam 28 havalimanında, yurt dışında Letonya'da Riga Havalimanı'nda yer hizmeti sağlamaktadır. Müşteri odaklılığına önem veren HAVAŞ daha iyi hizmet sunmak amacı ile İstanbul Havalimanı, Ankara Esenboğa Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı ve Antalya Havalimanı'nda ithalat ve ihracat antrepo hizmetlerini de müşterilerine sunmaktadır (www.havas.net).

HAVAŞ; Sivas, Ankara, Ordu-Giresun, Konya, Antalya, Şanlıurfa, Adana, Kırıkkale, Bodrum, Elâzığ, Gaziantep, Mardin, Gazipaşa, Dalaman, Hatay, Samsun, Hopa, İzmir, Trabzon ve Erzincan Havalimanlarında, yolcu transferini sağlamak için şehir merkezi arasında müşteri memnuniyeti göz önünde bulundurularak konforlu otobüsleri ile yolcu transferini yapmaktadır (www.havas.net).

İnsan Kaynakları Vizyonu; ulusal ve uluslararası düzeyde yer hizmetleri sektörü için ortak değerler yaratacak, verimlilik odaklı güveni sağlayacak insan kaynakları sistemleri kurmak ve sürekli gelişen bir organizasyon yapısını ortaya çıkarmaktır (www.havas.net).

İşe Alım Süreci Gerçekleşmeleri;

Toplu Personel Alımı: Yoğunlaşan faaliyet dönemlerinde iş gücü ihtiyacını karşılamak üzere eleman alımı gerçekleştirilmektedir. HAVAŞ'ın web sitesinden İnsan Kaynakları bölümünde bulunan başvuru formu doldurularak iş başvurusu yapılabilmektedir. Başvuruların, başvuru ilgilili şehir için iş gücü ihtiyacı halinde ve başvuru pozisyona uygun kriterleri taşıması halinde; adayla iletişime geçilerek sınav süreci başlatılmaktadır.

İşe alım sürecinde adaylara problem çözme/analitik düşünme/yabancı dil bilgi ve becerilerinin ölçüldüğü sınavlar test şeklinde yapılmaktadır. Bu aşamada başarılı olan personel adayları HAVAŞ profili için uygulanan “Yetkinlik Bazlı Türkçe Mülakat” ve yabancı dil bilgi seviyesinin ölçüldüğü mülakatlar yapılmaktadır. Bu aşamada da sonucu olumlu olan aday personellerin işe alım sürecini takiben teorik ve işbaşı eğitime davet edilip eğitimdeki sınavda başarılı olan adaylar işe başlatılmaktadır (www.havas.net).

Münferit Personel Alımı

Genel müdürlük ve istasyonlarda planlama dönemi ve toplu işe alım dönemleri dışında kalan zamanlarda, iş süreci içerisinde ortaya çıkan münferit personel ihtiyaçları için şirketin web sitesine yapılan başvurular değerlendirilmektedir.

Genel müdürlük kadroları için şirkete yapılan başvurular her ünvanın gerektirdiği nitelikler doğrultusunda ön elemeye tabi tutulmaktadır. Nitelikleri uygun bulunan adaylar değerlendirme sürecine dahil edilerek pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri açısından değerlendirilmektedir (www.havas.net).

Kısmi Süreli Çalışma

Yoğun çalışma saatleri nedeniyle artan iş gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla istasyonlarda kısmi süreli olarak personel alımı gerçekleştirilmektedir. İş

başvuruları internet üzerinden online olarak insan kaynakları bölümüne yapılmaktadır (www.havas.net).

2.7.2. TGS Turkish Ground Services Yer Hizmetleri Anonim Şirketi (TGS)

1 Ocak 2010 tarihinde yer hizmetleri sektörüne katılımını sağlayan TGS Yer Hizmetleri A.Ş.; Antalya Havalimanı, Atatürk Havalimanı, Esenboğa Havalimanı, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, Adnan Menderes Havalimanı, İstanbul Havalimanı, Adana Havalimanı, Dalaman Havalimanı, Milas-Bodrum Havalimanı'nda olmak üzere 200'ün üzerinde havayoluna sunduğu hizmetle 9 istasyon olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. TGS, yerli ve yabancı havayolu şirketlerinin, yılda 709 bin uçuşuna ve 104 milyon yolcusuna, 15 binin üzerinde çalışanı ve 8 binden fazla ekipmanı, yer hizmetleri kapsamındaki tüm faaliyetlerini, uluslararası kalite standartlarında sunmaktadır. Ramp, harekât, kargo ve yolcu hizmetleri veren TGS, "Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği" çerçevesinde kalite ve müşteri odaklılığı öncelikli hedef olarak benimsemiştir (<https://www.tgs.aero/>).

2.7.3. Çelebi Hava Servisi Anonim Şirketi

1958 yılında Çelebi Grubunun temelleri atılarak gittikçe büyüyen bir ivmeyle Çelebi Hava Servisiyle birlikte şirketlerinin kurumsal olarak tek bünyede toplanmış ve 1995 yılında Çelebi Holding A.Ş. kurulmuştur.

Temel amacı ve yükümlülüğü, yatırımlarını değerlendirmek, belirli standartlar oluşturmak, kurumsal strateji ve politikalar geliştirmek ve uygulamak, bunları grup organizasyonlarında yerleştirmektir.

Çelebi, gelişim gösteren yenilikçi bir anlayış benimsemekle birlikte kuruluş sürecinde taşıdığı kimliği ile gerek ileriye dönüklüğü gerek mali yapısı ve de vizyonu ile ulusal ve uluslararası pazarlarda saygın ve güvenilir pozisyona ulaşmıştır.

11.000'den fazla çalışanı ile 2 kıta ve 5 ülkede başarılı hizmetler vermektedir. Çelebi Grubu çalışanlarının kişisel gelişimlerini arttırması ve başarılarının devamlılığını personelinin eğitimlerle desteklenmekle sağlayacağına inanmaktadır.

Çelebi şirketleri havacılık sektöründe kargo ve antrepo ve yer hizmetleri olarak; denizcilik sektöründe liman işletmeciliği ve gıda alanlarında hizmet vermektedir.

İşe alım süreci ise tüm Çelebi Grubu şirketlerinde temel ilke işe alım sürecinde fırsat eşitliğini sağlamaktır. Görev tanımları ve nitelikleri ve yetkinlik gereklilikleri tam olarak tanımlanmış olan pozisyonlara aday bulmak için bir dizi seçme ve değerlendirme teknikleri kullanılmaktadır.

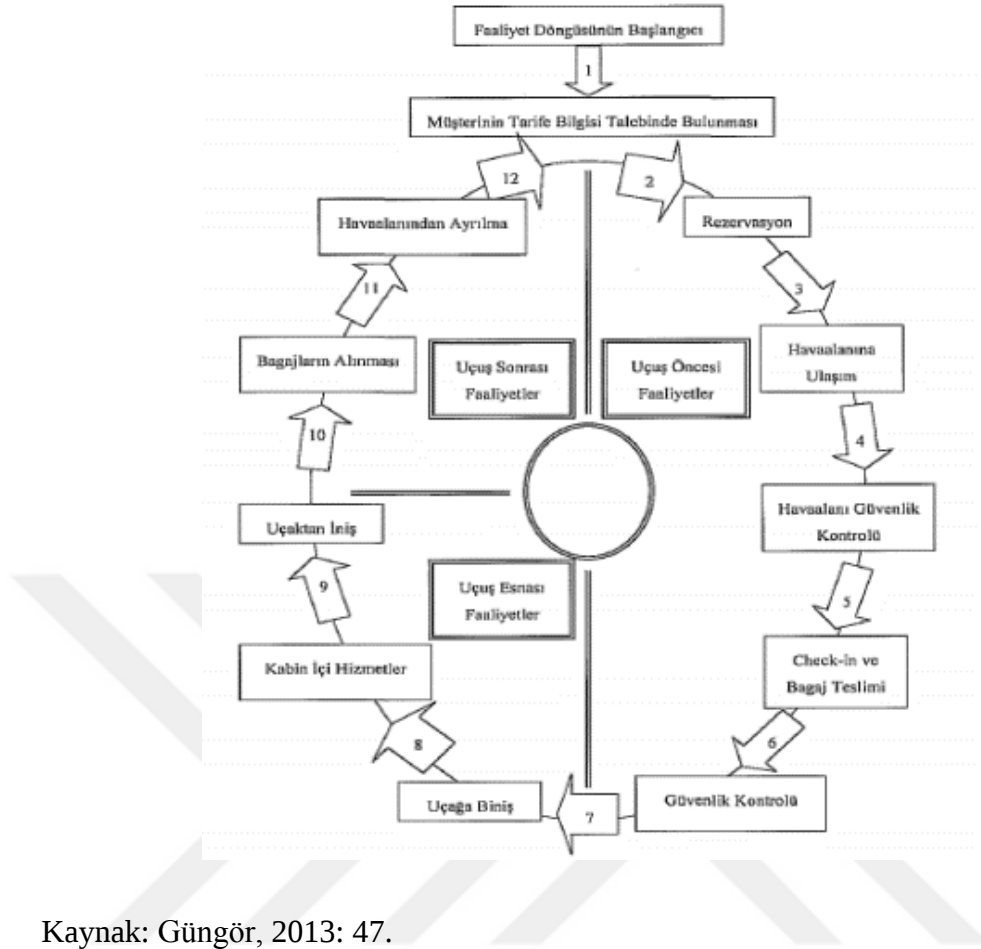
Performans ve Yetenek Döngüsü; Çelebi'deki temel performans ve kariyer yönetimi kuralı, sayısal olarak ifade edilebilecek gerçekçi ancak zorlayıcı hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için çabalamaktır. Kariyer yönetimi planlaması, tüm çalışanların düzenli aralıklarla gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri için temel oluşturur. Temel bir kural, şirket personeli tarafından sağlanan geri bildirimlerin iş süreçlerini iyileştirmek için girdi olarak kullanılmasıdır. Her pozisyon için temel, profesyonel ve yönetsel yeterlilikler mevcuttur (<https://www.celebiaviation.com>).

2.8. HAVAŞ'ta Verilen Hizmetler

2.8.1. Yolcu Hizmetleri

Yolcu hizmetleri; uluslararası kurallara göre yolcuların havaalanına girişi itibariyle uçağa bindiği ana kadar olan süreçte kimlik bilgilerin girilip, bagaj-bilet işlemlerinin doğru ve eksiksiz olarak yerine getirilmesidir. Uçağın havalimanına varmasıyla birlikte yolcuları karşılamak, yönlendirmek ve bagajlarıyla ilgili herhangi bir sorun oluşursa yardımcı olmak yolcu hizmetleri departmanının görev tanımıdır (HAVAŞ, 2017).

Şekil 1: Havayolu Hizmet Süreci



Kaynak: Güngör, 2013: 47.

2.8.1.1. Giden yolcu hizmetleri

Check-in / Uçuşa Kayıt; Yolcu hizmetleri memuru sorumlu olunan havayollarının mesajlarını takip eder, harekât memuru ve havayolu temsilcileriyle brifingler (özel durumlu, özel hizmet gerektiren yolcular) yapar. Bu hizmet yolcuların kimlik/pasaport işlemlerinin titizlikle yapılması yurtdışına seyahat gerçekleştireceklerse ek dokümanların istenmesi (vize, oturum belgesi, çalışma izni gibi) kontrolünün gerçekleştirip uçuşa kaydının gerçekleştirilmesidir.

Boarding / Yolcuların Uçağa Alınması; Yolcuların uçağa alınması için uçağın frekansa girmiş olması ve harekât memurundan gelen bilgi akışına göre boarding kapısına geçilir, yolcuların uçağa geçişi için hazırlıkların ve kontrollerin eksiksiz tamamlanmasıdır (HAVAŞ, 2017).

2.8.1.2. Gelen yolcu hizmetleri

Uçağın karşılanması ve yolcuların salona yönlendirilmesi sağlandıktan sonra bagajların banttan alınması beklenir. Uçağın varış işlemlerinin bittiğini harekât memuru uçuşa kayıt işlemi yapılan yerdeki personel iletir.

Bagajı kayıp ya da hasarlı olan yolcular için raporların tutulması ve gerekli mesajların çekilmesi ve bagajların yolculara ulaştırılması için sevk edilmesiyle ilgilenilir (HAVAŞ, 2017).

2.8.2. Harekât Hizmetleri

Yük planlama – kontrol, haberleşme, uçuş operasyonu, kayıt tutma, arşivleme görevlerine ek; operasyonel olarak üretilen hizmetlerin koordine edildiği ve uçuş programlarının hazırlanıp dağıtıldığı departmandır. Hizmetlerin faturalandırılmasını ve tahakkuk işlemini gerçekleştirir. Mesaj aracılığı ile uçak hareketlerini yolcu ve bagaj bilgilerinin bilgi akışını sağlar (HAVAŞ, 2015).

2.8.3. Ramp Hizmetleri

Uçak yükleme – boşaltma, temizlik, şut altı, teçhizat olarak verilen hizmetler şeklinde adlandırmak mümkündür.

Şef, postabaşı, makinist, operatör şoför, işçi şoför ve işçilerden oluşur.

Temizlik hizmeti uçak içi genel temizliğin yapılması, tuvalet atıklarının çekilmesi, uçaklara kullanılacak suyun verilmesini ifade eder. Uçak içi temizliği esnasında bulunan eşyaların kabin amirine imza karşılığında teslim edilmesi yapılır.

Apron sahasında kullanılan teknik ve teçhizat Türk tescilli uçaklara fallow-me yapılması, uçağın talebine göre gpu (harici güç aracı), asu (hava aracı), acu (soğutucu), merdiven, high loader (özellikle palet ve konteyner'ın uçaklara yüklenmesi ve indirilmesinde kullanılan yükselip/ alçalma ve yüklere hareket verebilme özellikleri ile donatılmış araçlar) gibi ekipmanların hazırlığının yapılması, uçağın takozlanması, emniyete alınması ve kış aylarında gerekli görülürse de-icing işlemlerinin yapılması ramp departmanının destek sağladığı konulardır (HAVAŞ, 2015).

2.8.4. Otobüs Hizmetleri

Yolcuların havalimanlarına ulaşımını sağlamada HAVAŞ hizmet vermektedir.

HAVAŞ; Sivas, Ankara, Ordu-Giresun, Konya, Antalya, Şanlıurfa, Adana, Kırıkkale, Bodrum, Elâzığ, Gaziantep, Mardin, Gazipaşa-Alanya, Dalaman, Hatay, Samsun, Hopa, İzmir, Trabzon ve Erzincan'da, yolcu transferlerini gerçekleştirirken şehir merkezi ile havalimanı arasında; müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla konforlu otobüsleri ile hizmet sunmaktadır (www.havas.net).

2.8.5. Kargo ve Antrepo Hizmetleri

Kargo; Hizmet gerçekleştirilen uçaklarda gelen-giden posta ve kargo işlemlerinin yapıldığı departmandır. Gelen kargo ya da posta uçağı karşılayan memurun kargo/posta evraklarının teslim alınması ile gerçekleşir.

Uçağın ambarlarına taşınan gümrük nezaretinde sayılarak ambara teslimatı yapılır ve gerekli dokümanlar tamamlanır. Eksik, hasarlı ya da fazla kargolar için gerekli tutanaklar tutularak kargo alıcısına teslim edilmek üzere tüm işlemleri yapılır. Ambara teslimi yapılan kargolarda alıcının gümrükten çekilebilmesi için gerekli gümrük beyanı kapaması, özet beyan tescil işlemleri yapılır ve kargo alıcı tarafından çekilmeye duruma getirilir.

Giden kargolarda havayolu tarafından gönderilen rezervasyon listelerine göre işlem hazırlıklarına başlanır. Ambara getirilen kargolar ambar tarafından teslim alındıktan sonra gümrük komisyoncuları tarafından gümrük ve beyanname işlemleri yapılır. Rezervasyon listesine göre beyan ve gümrük işlemleri tamamlanmış kargo ambar işletmesinden hazırlanmak üzere yer hizmeti tarafından teslim alınıp uçak tipine göre uygun yükleme planı yapılarak kargolar hazırlanır. Uçağın inişine müteakip kargolar uçak altına yüklenmek üzere çekilir. Yüklenen kargoların hazırlanmış manifestoya göre beyanı kapatılır. Gümrükten gerekli evrak düzenlemeleri yapılır, uçağın ve havayolu prosedürlerine uygun olarak mesajları çekilir.

Posta işlemlerinde de uçaktan gelen ve giden postalar olmak üzere ilgili uçaklardan alınarak havalimanı posta işleme merkezine gerekli tutanaklar tutularak

teslim edilir. Yurt dışı edilecek postalarda postaneden alınarak ilgili uçağa yüklenmesi sağlanır. Posta işlemlerinde gümrükte olduğu gibi beyan kapama işlemleri yapılmamaktadır.

Antrepo; gümrüklenmiş ticari niteliğe sahip eşyaların konulduğu, gümrük mevzuatı ve yasal düzenlemelerin uygulandığı kapalı ya da açık alanlardır.

Uluslararası ticarete konu olan mal gümrüklenmesi ile eşyanın mülkiyet hakkını üzerlerinde tutarlarken, gümrük vergisi, resim ve harçlar gibi borçları nedeniyle gümrük idaresine belirli süreli terk etmektedirler. Eşyanın üzerindeki borçlar ödendiği takdirde mülkiyet hakkı sahip olan kişiye devredilebilir. Bu nedenle borçlar gümrük idaresi gözetiminde kalırken; antrepo adı verilen yerde depoda tutulmaktadır. Bu sürece antrepo rejimi denilmektedir (HAVAŞ, 2017).

3. İŞE ALIM SÜRECİ VE PERSONEL SEÇİMİ

3.1. İşe Alım Süreci

İşletmenin bugün ve gelecek döneme ait insan kaynağı gereksinimini ve gerekli pozisyonların özelliklerini doğru analiz yaparak işe doğru kişiyi seçme sürecidir (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 149).

Çalışan seçim süreci, daha önce hazırlanan İKP'ye (İnsan Kaynakları Planlaması) bağlı olarak, oluşan çalışan gereksiniminin belirlenmesi ve bu gereksinime göre uygun alternatifler ve araçlarla duyurulması sürecidir (Erenel, 2012: 11).

Adayların başvuruları değerlendirilmesiyle uygun adaylar görüşmeye çağırılır. İşletmelerin uygulamaları arasında farklılıklar olabilirken, genellikle seçim süreci aşamasında adaylar ile ön görüşmelerin yapılması ve gerekiyorsa uygun olarak değerlendirilen adaylar için detaylı bir görüşme yapılır (Özen ve Kızıldağ, 2018: 948).

Organizasyonların kar edinmesi, tutunması ve büyümesi gibi amaçları bulunurken; çalışanların da kazanma istekleri, ihtiyaçları ve kariyer hedefleri vardır (Kurtuluş, 2006: 4).

İşe alım sürecinde asıl önem arz eden, başvuruda bulunan adayların eğitim seviyeleri, iş tecrübeleri, bilgi ve becerileri, kişilik özellikleri bakımından değerlendirilmeye tabi tutulup kriterlere uygun aday belirlenmesidir (Gönen, 2019: 2).

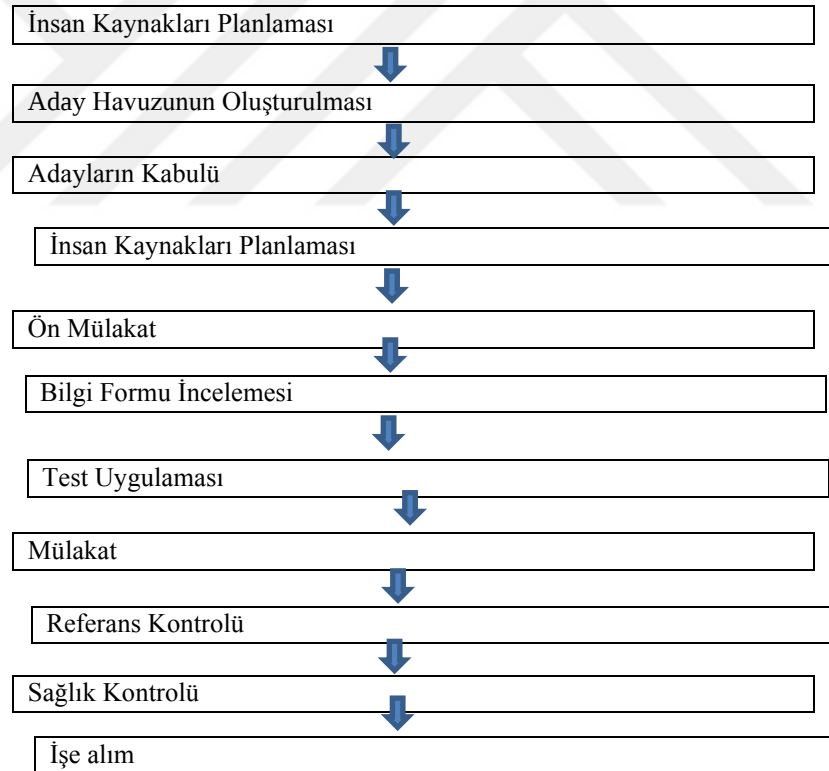
İKY tarafından seçilip de kısa sürede işten ayrılan personelin seçim maliyeti, işletmeyi önemli oranda olumsuz olarak etkilemektedir. Personelin işte kalma süresi uzadıkça seçim maliyeti azalarak İKY'nin verimliliği ve etkinliği artmaktadır (<https://prezi.com/ehqn0lceto8e/insan-kaynagini-bulma-ve-secme/>).

3.2. İşe Alım Sürecinin Aşamaları

İnsan kaynaklarının planlanması, iç ve dış kaynakların değerlendirilmesiyle iş gören ihtiyacının duyurulması, başvuruların kabul edilmesi ve ilk eleme, psikometrik testler, mülakat, adayların referanslarının incelenmesi, sağlık muayenelerinin yapılması, işe alımın gerçekleştirilmesi ve işe yerleştirme aşamalarını kapsamaktadır (Gönen, 2019: 4).

İşe alım süreçleri gerçekleştirilirken öncelik olarak, ihtiyaçların belirlenmesi, bu ihtiyaca yönelik çeşitli kaynaklar aracılığıyla aday araştırmasının yapılması ve bulunması ve sonuncu olarak uygun görülen adaylar içerisinde bir seçim yapılması gerekir (Ahmedova, 2018: 24).

Şekil 2: İşe Alım Süreci Aşamaları



Kaynak: Kocabacak, 2011: 37.

3.2.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmelerin çalışan gereksinimi, faaliyet alanlarına ve amaçlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple departmanın ihtiyacı olan insan kaynağının, amaç ve faaliyetlere göre hangi yetkinliklerle kaç çalışana ihtiyacı olduğunu belirlemelidir (Gülhun, 2019: 39).

Bir işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı insan kaynakları talebi iş gücüdür. İnsan kaynakları yönetimi talep tahmini işletmeler için kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan iş gücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir. Personel ihtiyacını ise departmanlara göre ya da genel olarak farklı biçimlerde tanımlamak mümkündür. Terfiler, transferler ve işten ayrılmalar gibi nedenlerle personel ihtiyaçları belirir.

Bunlar,

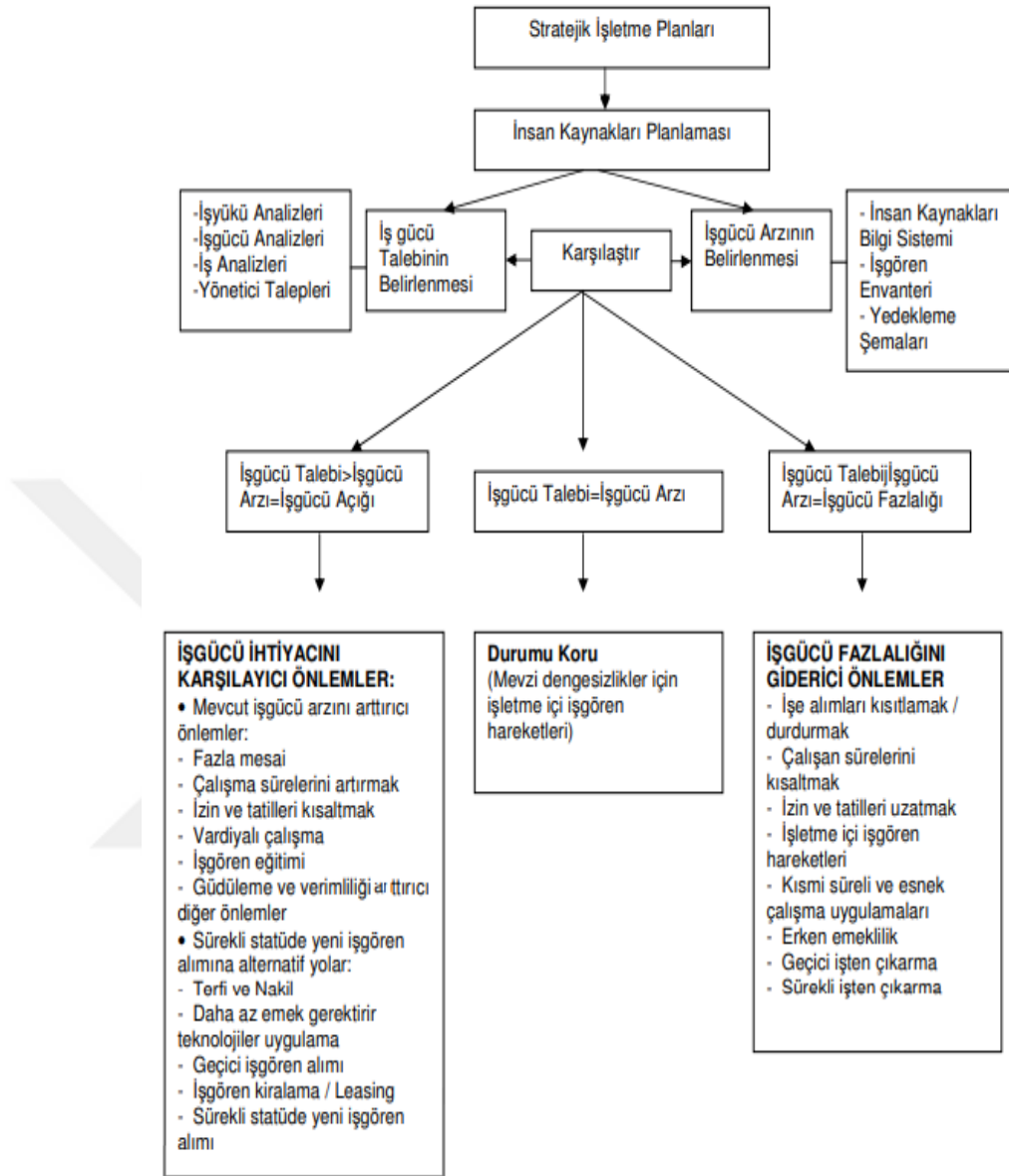
- Gerçek Personel İhtiyacı
- Yedek Personel İhtiyacı
- Ek Personel İhtiyacı
- Yeni Personel İhtiyacıdır.

İş analizi ile ortaya çıkan bilgiler ve personel dönüşüm oranı; insan kaynakları talebi tahminine yardımcı olmayı sağlamaktadır (<https://globalenstitu.com/>).

Personel bulma-seçme sürecinde işgücü açığı belirlenmelidir. Personel ihtiyacı, işgücü talebi ile arzının karşılaştırılması sonucuyla işgücü talebinin çokluğu durumunda meydana gelmektedir. İşgören talebinin sayısal yönden işgücü ve iş yükü analizleri, nitelik yönünden de iş analizleri yapılmalıdır. İş yükü analizinde işletmenin amaçlarına ve faaliyetlerine göre iş araç gereç ve gerekli olan emek miktarına göre personel arz edileceği belirlenmelidir (Sunar, 2019: 39).

İşletmelerin stratejik hedeflerinin verimliliğinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan kişi kadar nitelikli elemanın, görev tanımları içerisinde görev alanında hazır olması etkin bir İKP ile sağlanabilir. İKP'nin oluşturduğu sistem sayesinde işgören ihtiyacının belirlenme süreci Şekil 3'te verilmiştir (Günçağlayan, 2007: 5-6).

Şekil 3: İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü İhtiyacı



Kaynak: Günçağlayan, 2007: 6.

3.2.2. İş Analizi ve İş Tanımı

İnsan kaynaklarının amacı örgüt için insan kaynaklarını etkin kullanımını sağlayabilmektir. Etkin kullanımın gerçekleşmesi için mevcut iş yapısındaki bilgilerden yararlanıp buna göre programlar geliştirilmesidir.

İş analizi; işin tüm ayrıntılarıyla ve aşamalarıyla ortaya konularak incelenmesine denir. Bu incelemenin içerik kısmında ise; iş için lazım olan araç-gereç, kullanılması gereken yöntem, işin çevre şartlarına uygunluğu, iş için gerekli eğitim düzeyi gibi konular hakkında bilgiler edinilmesidir (Sunar, 2019: 39).

İş analizi tanımı çeşitli kaynaklarda; “işle ilgili bilgilerin toplandığı işi oluşturan ödev ve görevlerin tanımlandığı süreç”; “insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanması için iş bilgilerinin edinilmesi ve tüm bu bilgileri analiz ve sentezlenme işlemi”; “işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci”; “işin özelliklerine ve şartlarına göre gözlem ve inceleme yoluyla edinilen bilgileri yazı hale getirme olarak tanımlanmaktadır (Ayan, 2011: 76).

İşletmelerin görev tanımlarında bilgi, beceri, yetenek, tecrübe gibi gerekli kılınan birtakım özelliklerin tespit edildiği sistemli ve düzenli süreçler iş analizi olarak ifade edilir. Bu analiz; yapılacak görevin işlevsel yapısının, görevlendirilecek çalışan ile uygunluğunu ve personelin görevin gereken ihtiyaçlarını karşılama konusunda yeterliliğini incelerken, daha detayında verileri bir bütün olarak birleştirip değerlendirmeye almaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere; iş analizi, görev tanımını ve gereksinimlerini detaylıca incelemektedir (Cingöz, 2011: 27).

Tablo 1: İş Analizi Bilgilerinin Kullanımı

Örgüt Tasarımı	• Düzenleme • İnsan Kaynakları Planlaması • Rol Tanımları
İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	• İş Değerlemesi • Seçme • Yerleştirme • Oryantasyon • Eğitim Ve Geliştirme • Performans değerlendirmesi • Terfi Ve Atamalar • Kariyer Planlaması • İşçi-işveren ilişkileri
İş ve alet tasarımı	• Mühendislik tasarımı • Yöntem geliştirme • Güvenlik
Diğer kullanımları	• Mesleki rehberlik • Rehabilitasyon Ve Danışma • İş Sınıflama Sistemleri • İnsan Kaynakları Araştırmaları

Kaynak: Akın, 2004: 6.

İş tanımının yapılabilmesinin ön şartı iş analizidir ve bu sayede yapılan işler kıyaslanabilir. Adayların toplanması, seçilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için iş analizinden elde edilecek bilgilere ihtiyaç duyulur (Ergin, 2005: 17-18).

İş analizi kavramı görev tanımlarını da içermektedir. Görev tanımı, işi değerlendirmek için gerekli bilgiyi edinme ve bu bilgilerle standart bir form hazırlama faaliyetidir. Görev, özel amaçlara ulaşmayı hedefleyen ve işi tamamlayan, belli başlı parça işlerden oluşur. İş ise bir çalışanın yapması gereken görevlerdir. Örnek olarak bir iş analizi formu aşağıda Şekil 4’te gösterilmiştir:

Şekil 4: İş Analiz Formu

İŞ ANALİZ FORMU	
İŞİN UNVANI	:.....
BAĞLI OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER:	
KOORDİNASYON İÇİNDE OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER:	
İŞİN ÖZETİ VE KULLANILAN ARAÇ-GEREÇLER:	
GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR:	
1-	
2-	
3-	
İŞ GEREKLERİ	
1- EĞİTİM	:
2- İŞ TECRÜBESİ	:
3- YETENEKLER	:
4- CİNSİYET	:
5- ASKERLİK	:
6- MEDENİ DURUM:	
YAŞ GRUBU	:
ANALİZ YAPAN	:.....İMZA.....
ONAYLAYAN	:.....İMZA.....

Kaynak: Günçağlayan, 2007: 11.

İş analizi sayesinde;

- Mevcut bulunan işleri ve bu işleri yerine getirecek kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluğu, niteliği ve yeteneklerine dair bilgi akışı sağlanır,
- İşlerin yapılmasını tarif eden sistematik bilgiler toplanır,
- İşlerin yapılması için gereken performansa ulaşılmasını belirlemek,
- Standardizasyonu sağlamak için işlerin yapılması gerekliliklerini belirlemek,

- İşe yeterlilik için gerekli olan eğitim varsa mevcut eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya konulur.

Kısacası, bir iş analizi bu sürecin bütün bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde öngörülerek yapılmalıdır. Bu süreç iletişime katkı sağlamalı, değişikliklerle uyum içerisinde olmalı, iş görenlerce kolay anlaşılmalı ve maliyet düşük olmalıdır. Bunlara ek olarak iş analizleri içerik yönünden; iletişimi arttırması, işlem değişime uyum sağlaması, beceri, bilgi ve yetenek işlem yönünden tanımlaması ve insan kaynakları yönetimine katkıda bulunması prensiplerine uygun olmalıdır (Çelikten, 2005: 27-29).

3.2.3. İşe Alım Sürecinin Kaynakları

İnsan kaynağı bulma; ihtiyaç duyulan personeli temin edebilmek için gereken donanım, motivasyon ve niteliğe sahip kişileri arama, bulma ve organizasyonlara dahil etmektir. İnsan kaynağı bulmak için planlanan işletmenin gereksinimi kadar personel adayı nitelikleri tespit edilir. Ancak asıl konu bu nitelik ve sayıda insanın nereden ve nasıl bulunacağıdır. İhtiyaç olan personeli bulmak için adayları aramak gibi birtakım faaliyetlerle başlanır (Ahmedova, 2018: 42).

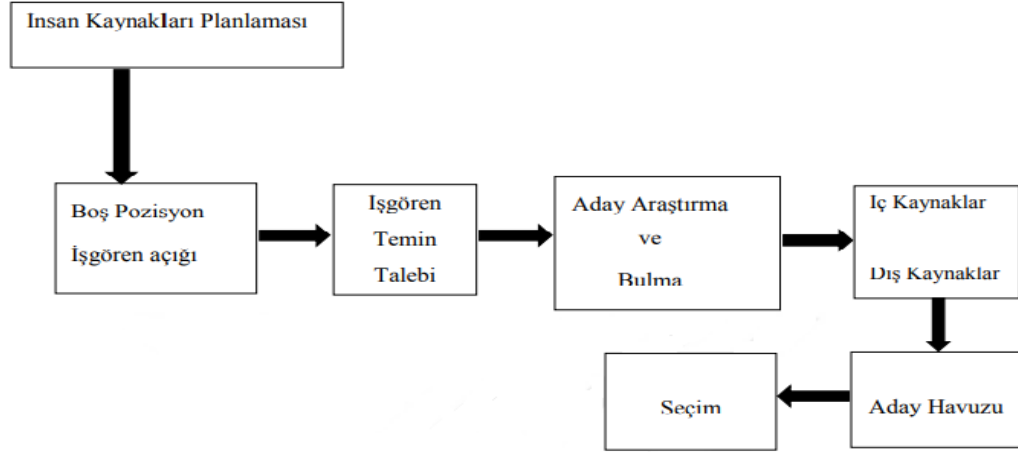
İnsan kaynakları yönetimi yazınında “kadrolama”, “iş gören temin/sağlama ve seçimi”, “seçme yerleştirme”, “iş gören sağlanması ve işe yerleştirilmesi” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. İnsan kaynaklarını bulma işlevi “işletmenin insan kaynakları planlamasında ortaya çıkan ve işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak belirgin vasıf ve kişisel özellikler gösteren işgücü açığının kapatılabilmesi için gerekli olan iş başvurularının oluşturulması ve değerlendirilerek karara varılması süreci” dir (Kocabacak, 2011: 34).

İşe alım süreci; iç kaynaklar ve dış kaynakların değerlendirilmesi, başvuruların onaylanması ve ilk eleme, psikometrik değerlendirme, işe alma görüşmesi, referanslarının incelenmesi, işe alma kararı, sağlık kontrolü ve işe başlamaktır (Kocabacak, 2011: 37-38).

Örgüt içi ve dışı faktörlerle beliren bu ihtiyaç; büyüme, küçülme, yatırım gibi politikalarla birlikte emeklilik, görevde yükselme, işten ayrılma veya yer değiştirme gibi çalışan hareketlilikleri ile işletme içi faktörlerden kaynaklanabilmektedir.

İşletmenin mevcut kadrolarından personel ihtiyacı karşılanamadığı takdirde dış kaynaklara yönelmek gerekir (Denizli, 2020: 13).

Şekil 5: Personel Bulma Süreci



Kaynak: Sunar, 2019: 26.

İç kaynaklardan yararlanmanın faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- İşletmenin kaynaklarından faydalanılması,
- Terfi, nakil gibi yollarla örgüt içi hareketliliğin artması,
- Maliyet avantajı (İşe alışma süresinin kısalığı, eğitim maliyeti),
- Alt kadroların yükselme imkânı ve bu işletmeye imaj olarak yansımaları,
- Yetenekli çalışanların işten çıkmasını önleme,
- Oryantasyon sürecinin kısa olması nedeniyle verimliliğin artması (Denizli, 2020: 14).

İç kaynaklar da kendi içerisinde dikey geçiş ve yatay geçiş olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır.

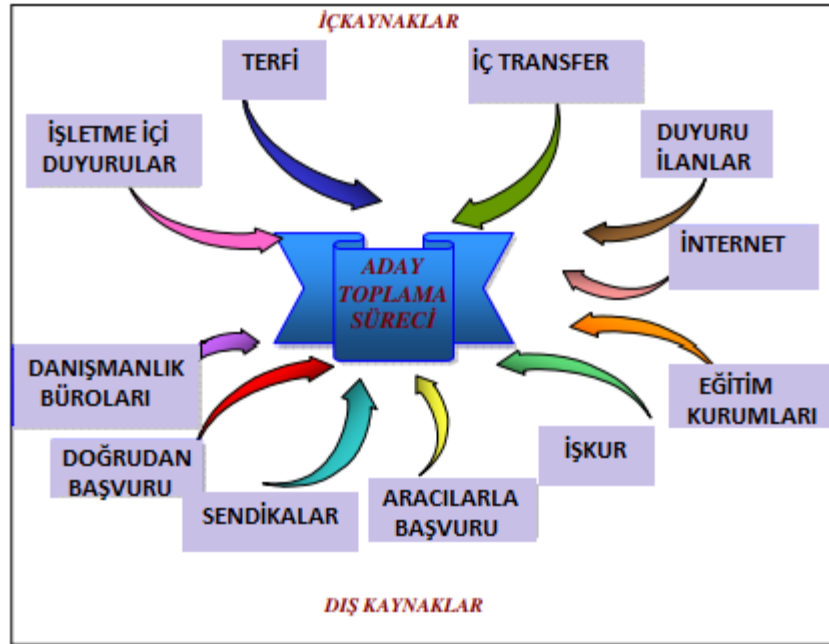
Dikey Geçiş;

- Yükselme (Terfi): Terfi kavramı; çalışanın kıdem ve/veya başarısına göre görevinin ve sorumluluklarının arttığı üst pozisyona geçirilmesidir.
 - Eskilik (kıdem) durumuna göre yükselme: İş hayatında uzun süre çalışmanın kattığı tecrübe ile uyum kolaylaşmaktadır.
 - Başarı durumuna göre yükselme: Personelin görevinde gösterdiği başarıyla bağlılığını yükseltmeyle ödüllendirilmektedir (Doğan, 2017: 43).
- Nakil: Nakil kavramı, personelin yetki, sorumluluk ve ücret açısından aynı şartta bulunduğu işler arasında yer değişikliğidir (Erarslan, 2011: 44).

Yatay Geçiş; İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir elemanın atanması halinde iç transferden söz edilir. İşletmeye ucuz ve kolay yoldan eleman bulma avantajını sağlar. İşletme içi uyum sorunu olmaz (<https://muratkarakurt1.wordpress.com/2006/10/09/b-is-goren-bulma-teknikleri/>).

Dış kaynaklara ise, şirket içi rekabetin olması, özgün bilgi ve becerideki istenilen kriterlerin şirket içinden karşılanamaması, büyümeyle birlikte ortaya çıkan ihtiyaçlar, şirkete yeni fikirler üretebilmek gibi sebeplerle başvurulur. Eğitim kurumları, meslek odaları, kariyer günleri, internet, işkur, stajyerler, rakip veya benzer kuruluşlarda çalışan başarılı elemanlarla bağlantı kurma gibi yöntemlerle adaylar temin edilebilir (Kabaş, 2012: 8).

Şekil 6: Aday Toplama Süreci



Kaynak: Eken, 2007: 10.

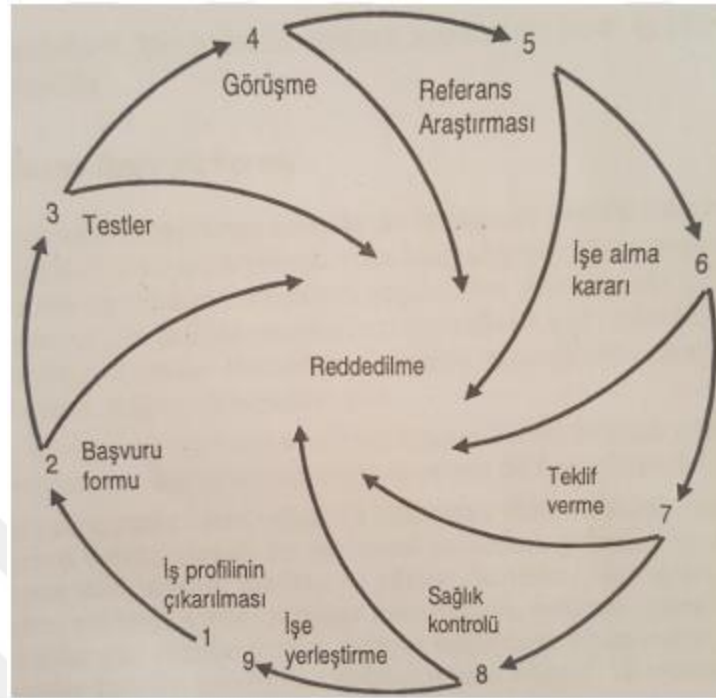
Gereksinim halinde işletme içi duyurular, çalışanın terfi etmesi veya bölüm değiştirmesi ile iç kaynak kullanımını meydana getirmektedir. Dış kaynaklar aracılığıyla elde etmek için ise; İŞKUR, medya ve internet siteleri ve gazetede yayın gibi ilan ile; sendika ve eğitim kurumlarından faydalanabilirler (Eken, 2007: 10).

3.3. Personel Seçimi ve Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemler

İşlerin niteliği ve iş gören gereksinimi belirlendikten sonra görüşme, test, psikoteknik gibi uygulamalarla adayın işletme hedeflerine göre seçilmesi ve işe alınan personelin işletmeye uyumunun sağlanması gerekir (Erdem, 2002: 57).

Yönetim anlayışı örgütler için, günümüzde hem bilimsel hem objektif yaklaşımlarla personel seçim tekniklerini geliştirmeye yönelik olmaktadır. Uygulanan seçim süreci ve aşamaların değişiklikleri görülsede genel olarak işleyişi benzerdir. Başvuru formları, özgeçmişler, görüşmeler, sınav ve testler vs. gibi farklı amaçlarla kullanılan birçok yordayıcı bulunup ancak tek başlarına da yeterli değildir (Erdal, 2018: 26).

Şekil 7: Personel seçme süreci



Kaynak: Erdal, 2018: 26.

Personel seçimi için birçok farklı yöntem uygulanmaktadır. İşe alım sürecinin önemli bir basamağıdır ve doğru adaya ulaşma ihtimalini artırıp İKP’i geçerli hale getirmektedir (Akın, 2004: 19).

Şekil 8: Personel Seçim Süreci Yöntemleri



Kaynak: Kocabacak, 2011: 42.

Günümüz işletmelerinde, faaliyet gösterilen sektöre göre veya şirketlerin iç yapılanmalarına bağlı olarak bu mülakat teknikleri birçok farklı şekilde uygulanabilmektedir. Bununla beraber, genel aşamaları değerlendirip ön görüşmeler olumlu sonuçlanırsa eleyici faktör olacak testler uygulanır. Bu testler bir veya birden çok olabileceği gibi doğrudan söz konusu işin işleyişine bağlı amaçlara göre yapılabilmektedir (Aksungur, 2019: 46).

İşgören bulmada aday sayısının artması işgören seçiminde aday sayısının azaltılması tercih edilerek uygun aday bulunur.

Elemeci Yaklaşım: Bu yaklaşım işgören adayların ve seçim maliyetlerinin çok olduğu durumlarda kullanılır.

Bütüncül Yaklaşım: İşgören adayların az ve seçim maliyetlerinin düşük olduğu zamanlarda kullanılır (Akyol, 2019: 54).

Seçim aşaması, işe alım süreci boyunca adayların belirlenmesi ile başlayıp ve söz konusu işleri icra edebilecek yetenekli kişiler kalana kadar kişi sayısının azaltılmaya çalışılmasıyla sürer. İnsan kaynakları çalışanları, işin asıl gereksinimleri ile uyumlu başvuruları değerlendirmeye alırlar. Bu gereksinimleri karşılayan adaylar çeşitli testlere tabi olup ve adayların yetenekleri değerlendirilir. Yetenekli olan adaylar bir veya birden fazla görüşmelere çağrılır (Denizli, 2020: 20).

Personel temini başvuruların kabul edilmesiyle başlayan, ilk değerlendirme, test ve mülakatlarla devam eden bir süreçtir (Demirkaya, 2015: 39).

Başlangıç görüşmesi telefon ve internet aracılığıyla olabileceği gibi yüz yüze de olabilmektedir. Başvuru formları hazırlanırken adaylarda gerekli olan bilgiler pozisyonun görev tanımıyla karşı karşıya getirilerek kontrolü sağlanacak şekilde talep edilmelidir (Bingöl, 2003: 168-171).

Bu kontrolün sağlanma sebebi ise adayların hazırladıkları özgeçmişler seçim sürecinde gerekli olan bilgileri belirtmeyebilir (Kızıloğlu, 2012: 57).

- Başvuru formlarında gerekli olan bilgiler;

- Adayla ilgili kişisel bilgiler (Ad-soyad, doğum yeri ve tarihi, adres, telefon, başvuru tarihi),
- Başvurulan pozisyon,
- Eğitim bilgileri,
- Bilinen yabancı diller,
- Kurs ve seminer bilgileri,
- İş deneyimi (Çalıştığı kurumlar, ise giriş ve çıkış tarihleri),
- Referanslar (Referans olacak kişinin adı-soyadı, isi, adres ve telefonu),
- Adayın sağlık durumu,
- Diğer bilgiler (Ehliyet, ikamet durumu),
- Açıklamalar (Kızıloğlu, 2012: 57).

Başvuru yapan adayların iş şartlarına uygun olup olmadığı belirlendikten sonra açık pozisyonlara göre uygun olan adaylarla devam edilip gerekli yetiyi (eğitim, tecrübe, fiziki koşullar) sağlayamayanlar ve uygun olmayanlar bu aşamada elenirler (Doğan, 2017: 48).

3.3.1. Testler (Psikoteknik İnceleme)

İşe alımda yüksek performanslı eleman seçmenin bir yolu da test veya sınav yöntemi ile işe almadır. İstihdam testleri ile, adayların işin gerektirdiği yetenek, özellik ve becerilere yeterince sahip olup olmadıklarını belirleme amacı güdülür (Kabaş, 2012: 10).

Psikoteknik istatistik ve matematik bilimlerinin psikoloji bilimine adapte edilmesiyle meydana gelen bir disiplindir. Adayların beşerî ve sosyal vasıflarını, psikoteknikin ana konusunu oluşturan ölçüm boyutunda sayısallaştırarak incelenmesidir (Erdoğan, 2013: 120).

Personel seçme sürecinde testlerin verimliliğinin artırması açısından mülakatlar ve gerekli incelemeler tamamlanınca uygulanmalıdır. Testler işe alım süreçlerinde önemli bir yer kapsamaktadır ancak işletme içerisinde farklı sebeplerle de kullanılabilirler. Çalışanları mesleğe yönlendirme, rotasyonları sağlama, tavsiyelerde

bulunma gibi nedenlerle zaman zaman testler kullanmaktadırlar (ikyinsankaynaklariyonetimi.blogspot.com).

Kişilik özellikleri, psikolojik durumu ve ilgi alanlarıyla işe alınacak personelin yetenek ve becerilerinin önemi artmaktadır. Bu özelliklerin ortaya konması ve ölçülmesi, aynı zamanda personelin iş alanına göre etkin olacağı göreve getirilmesi açısından psikoteknik testlerin yapılması gerekecektir (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 29).

Testlerin işletmeler için kullanımı sonucunda, eğitim masraflarında düşüş, iş kazalarının ve personel dönüşüm (turn-over) hızında azalmaların olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna ilaveten, İKY’de testlerin kullanımı, iş tatmin düzeyinin artmasına, iyi bir grup morali sağlanmasına ve personel uyumunun iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Yüksek pozisyonlara geçebilecek üst nitelikli personelleri seçmede testlerin kullanımı tercih edilmektedir. Yeteneğe öncelik verilmesi personel üzerinde olumlu bir etki sağlamaktadır (Bingöl, 2000: 171).

Testler, yapıldığı maddeye, değerlendirdiği bireysel özelliğe, uygulama biçimine, kültürel yapıya bağlılıklarına göre çeşitlilik gösterir;

Şekil 9: Test Türleri

TESTLER	Yapıldığı Maddeye	Değerlendirdiği Bireysel Özelliğe	Uygulama Biçimine	Kültürel Yapıya Bağlılıklarına
	Kağıt-Kalem Testleri	Zekâ Testleri	Bireysel Testler	Kültüre Bağlı Olmayan Testler
		Yetenek Testleri	Grup Testleri	
		Kişilik ve İlgili Testleri	Değerleme Zamanına Göre	
	Aletli Testler	Bilgi Testleri		Kültüre Bağlı Testler
		Yorgunluk ve Monotonluk Testleri		

Kaynak: Eken, 2007: 14.

Psikoteknik testlerin amaçları arasında kişiyi fizyolojik ve psikolojik nitelikleriyle ölçmesiyle birlikte iş gücünün etkin ve verimli olabilmesi için kişiyle işe uyumunu yeteneklerinin kıyaslanması bulunmaktadır. Kişinin bireysel ve toplu davranışsal özelliklerini ortaya koymayı sağlar. İşin şartlarına uygun çalışanı tarafsız bir şekilde seçilmesi mümkün kılar. Testlerin sonucunda zekâ, kavrama yeteneği,

kaygı, saldırganlık vb. durumları birbirleriyle karşılaştırma sonucu farklılıkları belirlenir (Çavdar, 2010: 86).

3.3.2. Mülakatlar

En az iki kişi tarafından belirlenmiş bir amaca yönelik yapılan analiz ve değerlendirme tekniğiyle gerçekleştirilen görüşmeler mülakat olarak adlandırılmaktadır (ATA-AOF, 2021). Uygun adayın tespit edilebilmesi için, belirli niteliklerinin saptanmasında yapılan görüşmeler mülakat olarak tanımlanır. Mülakatlar, personel seçimlerinde ve terfilerde kullanılırlar (<https://neu.edu.tr>). Bununla birlikte hem sorun çözmede hem de karşılıklı fikir alışverişi yapılmada kullanılan görüşmelerdendir. Amaç, planlanmış ilişki, yüz yüze ilişki, soru ve cevap, nesnel ve öznel bilgi, rol ayrımı, değişken roller mülakat kavramının unsurlarındandır (Altun ve Kovancı, 2004: 55).

İnsan kaynakları uzmanları veya kurum yöneticilerinin işe başvuran aday ile pozisyona uyumluluğunu analiz etmek amacıyla yaptıkları görüşme ve/veya görüşmeler süreci mülakattır. Bu süreç sonunda hem aday hem işe alımı sağlayacak olan taraflar uygunluğa karar vermektedir (<https://neu.edu.tr>).

Seçim sürecinde bir ya da birden fazla sayıda mülakat gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bu yöntemin temel amacı, iş gören adayı hakkında bilgi toplarken adaya iş hakkında bilgiler de verebilmesidir (Erdal, 2018: 36).

Mülakatı yapan kişide empati kurma, iyi bir dinleyici olma, adaydan gerekli bilgileri alabilme gibi özelliklerinin bulunabilmesi nedeniyle en fazla kullanılan uygulaması kolay en fazla kullanılan seçme yöntemlerindendir. Buna ek olarak, adayla yüz yüze görüşme yapılması tereddütte kalınan konularda inceleme imkanının sunulması, adaya ve işletmeye beklentilerin hakkında detaylı bilgi alışverişini sağlarken adayın görünüm, tutumlarıyla genel bir gözlem yapabilme imkânı sunar (Tolan, 2006: 171).

3.4. Referansların Değerlendirilmesi

Bu süreç adayın deneyimleri, daha önce çalıştığı iş ve işletmelerdeki başarısı, iş performansı, çalıştığı süre, almış olduğu ücret, ayrılış nedeni, üstleri ve mesai arkadaşları ile ilişkileri, devam durumu hakkında bilgi edinilmesi ve aday ile ilgili yapılan değerlendirmelerin sağlamlasının yapılmasına katkıda bulunmaktadır. Referans olarak gösterdiği kişiyle adayın güvenilirliği hususunda tamamlayıcı ve doğrulayıcı özellikte bir bilgi alabilmek için, önceki çalıştığı iş yerlerinden performansını, üst ve diğer çalışanlarla ilişkilerini, adayın eski yöneticisi, yeni bir mezun ise eğitmenleri görüşülerek belirsiz kalan konuların netleştirilmesinde diğer adaylarla kıyaslanmasında önemli bir etkidir (Gider, 2015: 46; Erdoğan, 2013: 110).

İş için aday seçiminde son karara varılmadan, seçilme ihtimali olan adayın referans olarak gösterdiklerini kontrolünü sağlanmalıdır. Referans kontrolü, iş gören adayının deneyiminin doğrulanmasına imkân tanımaktadır (Eryaşa, 2015: 65).

3.5. İşe Alınacak Adaya Karar Verilmesi

Seçim süreci aşamalarının sonunda, aday için işe alma ya da reddetme kararı verilir. Bu karar yapılan test, mülakat, özgeçmiş değerlendirme ve referans değerlendirme gibi aşamaların sonunda işe alım yapan uzmanlar tarafından verilir (Kabaş, 2012: 12).

İşletme kararını adayana hızlı bir biçimde bildirmelidir çünkü adayların başka işletmelerle iletişimde olabilmesi nedeniyle gecikme halinde de başka işletmeyle anlaşmaya varabilir. Bu nedenle ihtiyaç duyulandan dışında, yedek adaylar belirlemek doğru olacaktır. Bu son görüşmede ise ücret, mesai saatleri, tatiller, giyim ve kuşam, yan ödemeler, iş güvenliği ve iş politikaları anlatılır (Tolan, 2006: 227).

3.6. Sağlık Kontrolü

Personel adayının bir sağlık sorunu olmadığına tespit edilmesi için sağlık kontrolü esnasında iş için gerekli olan fiziksel yetenekler belirlenir ve değerlendirilir (Gönen, 2019: 16).

Sağlık kontrolü uygulamasının birçok nedeni bulunmakla birlikte, bu nedenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Çetin, 2012: 34);

- Adayın, örgütteki işe uygunluğunu değerlemek,
- Bulaşıcı hastalık taşıyan kişileri işe yerleştirmemek,
- Bedensel muayene, seçim işleminde olumlu bir araç olarak kullanılmalı, fakat bir eleme amacıyla kullanılmamalıdır,
- Fiziksel durumun iş gereklerine uygun olması gerekmektedir.
- Fiziksel nitelikleri, çalıştırılacakları işin gereklerini karşılamada yetersiz olanları reddetmek,
- Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle çalışanın tazminat olasılığı nedeniyle, önceden çalışanın durumunu belirlemek.



4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırma tekniği yönteminde sık olarak kullanılan üç tip bilgi toplama türü bulunur bunlar; yazılı dokümanların incelenmesini, gözlemi ve görüşme tekniğini içermektedir. Bu teknikler kendileri aralarında da alt sınıflara ayrılmaktadırlar. Bu çalışmada görüşme yöntemi kullanılması ve nitel yöntemler arasında en sık kullanılır olması nedeniyle bu teknik daha detaylı olarak ele alınacaktır. Örnek gösterilecek olursa, görüşme tekniğinde kullanılan aracın özelliğine göre yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış olup araştırmacının bulunduğu duruma göre katılımcıların yer alması ya da katılımsız olması gibi gruplandırılmaktadır. Görüşme tekniği iletişime dayanan bir yöntemdir ve bu şekilde bilgi akışı sağlanmaktadır. Görüşme insanların perspektiflerini, tecrübelerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım, 1999: 10).

Görüşme yöntemi, nitel veri toplama ve araştırma yönteminin içinde yer alan, kişi ya da kişilerin görüşmeyi sağlayan kişi tarafından sorulan sorulara kendi duygu ve düşünceleri belirttiği bilgileri toplamaya yarayan yöntemdir (Yüksel vd, 2015: 235).

Nitel araştırma yönteminin diğer tanımları arasında nitel veri toplama yöntemlerinden gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi tekniklerden gerçekçi ve de bütüncül bir şekilde olay ya da algılardan faydalanıldığı doğal ortamda ortaya koyma sürecidir (Adak, 2018: 58-59).

Nitel araştırma yöntemi tekniği araştırmalarda ele alınış biçimleri temel özellikleri bakımından farklılık göstermektedir ve bunlar aşağıdaki gibi maddeleri içermektedir (Öztürk, 2012: 67-68):

- Araştırılan Kişileri Gözleri ile Görme: Bilimsel çalışmanın olay, olgu ve değerlerinin kişiler üzerinde incelenmesi nitel araştırmanın belirgin özelliklerindendir.
- Betimleme Şeklinde Olması: Yapılan nitel yöntemli çalışmanın kişilerin bulundukları ortamları veya araştırma olay, konu ya da olguların seçildiği bölgelerin, kapsamlı bir biçimde betimlenmesidir.
- Durumsallaştırma: Çalışma yapılan kişinin tutumlarını, bu tutumların içinde yer aldığı durumları inceleyip anlamaya yöneliktir.
- Esnek ve Yapılandırılmamış Olması: Araştırma aracı olan sosyal konu, olgu ya da olayın önceden planlanıp açıkça ifade edilmesi haricinde açık ve yapılandırılmamış taktiklerin olmasıdır.
- Veri Analizinin Tümevarım Şeklinde Olması: Araştırma çalışmasının süresi boyunca edinilen bilgileri ve bulguları inceleyerek var olan bilgilerle varsayımları çürütmek ya da desteklemek düşüncesi içinde bulunmaktır. Aksi durumda ise, elde edilen bilgiler ya da bulgularla sistemli olarak incelenip sonucunda tümevarım yöntemiyle ilerlenerek kuram üretmeye varılmasıdır.

Araştırmamızda X işletmesi Yer Hizmetleri kapsamında görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın yöntemi görüşme olup X işletmesi Yer Hizmetleri Kuruluşu İnsan kaynakları departmanında işe alım yapan insan kaynağı uzmanları ile görüşülmüş olup araştırma sınırlılıkları X işletmesi insan kaynağı uzmanı sınırlılıkları, SARS-CoV nedeniyle yüz yüze görüşme yapılamaması ve homeoffice (evden) çalışılıyor olmasıdır. Görüşmeler e-posta aracılığıyla sorular cevaplanırken süre ortalama yarım saat olarak hesaplanmıştır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bütünler için kullanılan ve çoklu öğelerden oluşan “evren” ifadesi, tekli öğeler (birimler) için “örnek olay”, küçük çokluklar için de “araştırma kümesi” gibi ifadelerle belirtilmektedir

Evren (population), araştırma bilgilerinin bütün ortak özelliklerini canlı ya da cansız her türlü unsurları içine alarak barındırarak tanımlanmaktadır. Çoklu unsurları oluşturan bütünler için tanımlanan “evren”, tekli birimlerde “örnek olay”, küçük çokluklar için ise “araştırma kümesi” olarak açıklanmaktadır (Özgenç, 2019: 146)

Bu çalışmanın evrenini X işletmesindeki insan kaynakları uzmanları ve departman yöneticileri oluşturmaktadır. Evrenin tamamının ulaşılabilir olmasından dolayı örneklem belirlemeye gereksinim duyulmamıştır. Görüşme soruları 6 genel merkez insan kaynakları ve eğitim sorumlusu olmak üzere; İstanbul, Antalya, Bodrum, İzmir, Ankara, Kayseri, Ordu-Giresun, Elâzığ ve Konya illeri olmak üzere 9 personel şefleri ile toplam 15 kişinin e-posta adresine gönderilmiştir. X işletmesi insan kaynakları uzmanlarının ve departman yöneticilerinin bütün olarak değerlendirildiği kabul edilmektedir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama teknikleri arasında yer alan anket, literatür taraması, deney, gözlem ve görüşme yöntemi bilimsel araştırmaların konusuna, amaç ve sınırlılıkları dahilinde farklı özellikler gösteren detay içeren bir yapıdır (Karagöz, 2019: 142).

Araştırma çalışmalarında görüşme yöntemi uygulanırken görüşme yöntemi türlerinden faydalanılacaktır ve bu nedenle görüşme türleri incelenecektir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç çeşit görüşme tekniği bulunmaktadır (Türnüklü, 2000: 546).

- **Yapılandırılmış Görüşme:** Anketlerle belirli benzerlik taşımaktadır. Belirlenmiş sorular sıralar halinde belirli seçeneklere doğru yönlendirilerek

sorulmaktadır. Açık ve kapalı uçlu sorular tercih edilebilen ve bununla birlikte esneklik içermeyen bir yöntemdir (Yüksel vd, 2015: 237).

- **Yarı Yapılandırılmış Görüşme:** Yapılandırılmış görüşmelerle benzer nitelikte olup hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır ancak yapılandırılmış görüşme yöntemine ek olarak özelliği, hazırlanmış olan soruların dışına çıkılabilmesi ve sıralamanın olmamasıdır (Yüksel vd, 2015: 237).
- **Yapılandırılmamış Görüşme:** Bu görüşme şekli kendiliğinden gelişen herhangi bir soru kalıbı olmayan ve cevap beklentisi bulunmayan, olağan gelişen belirli konu veya konularda teknik bir görüşme yerine söyleşi havası içerisinde ilerleyen bir yöntemdir (Türnüklü, 2000: 546).

Bu çalışmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Konu ile alakalı olarak tezler, kitaplar, makaleler okunup analiz edildikten sonra toplanan bilgi ilgili oluşan düşünce çerçevesinde yazılmıştır. Uygulama yapmak için X işletmesi belirlenmiştir. Belirlenen işletmenin insan kaynakları uzmanları ve yetkilileri ile e-posta aracılığı ile iletişim kurularak bilgi alışverişi sağlanmıştır. Mülakat sorularında işletmeyi tanımakla başlayıp, şirket organizasyon şemasına, işe alım süreçlerine ve personel seçiminde kullanılan yöntemler hakkında bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma tekniğinden olup yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

4.4. Verilerin Toplanması

Çalışma kapsamında da ilk olarak görüşme yapılacak insan kaynakları uzmanları ile ön görüşme yapılmıştır. Daha sonra X işletmesi örnek çalışması nedeniyle hem işletme çalışma onayı hem de görüşmenin gerçekleştirileceği yarı yapılandırılmış soru setleri için onay alınmıştır. İşe alım sürecinde ve insan kaynağı planlamasında görevli 15 yetkili kişi açık uçlu soruları e-posta yoluyla cevaplandırmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırmamızda genel merkez insan kaynakları ve eğitim sorumlusu altı kişi ve İstanbul, Antalya, Bodrum, İzmir, Ankara, Kayseri, Ordu-Giresun, Elâzığ, Konya

olmak üzere dokuz istasyondaki personel şeflerinin cevaplarından elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Toplam 15 yetkili personel ile önce telefonla iletişim kurulmuş; kendilerine tez araştırması ile ilgili bilgiler verilmiştir. Daha sonra yarı yapılandırılmış görüşme soruları kendilerine e-posta olarak atılmıştır. Altısı genel merkezdeki yetkililerden, dokuzu ise belirtilen illerdeki istasyon şeflerinden gelen cevap e-postaları ile elde edilen veriler analiz edilmiştir.

İşe alımlarda tüm süreçler etkileşim halindedir ve genel merkezden koordine edilmektedir. Genel merkez ve istasyon alımları koordinasyonlu yürütülmektedir. Personel seçiminde yetkili 15 kişiye e-posta yolu ile gönderilen görüşme soruları ek olarak yer almaktadır.

5. BULGULAR VE YORUM

X işletmesinde istihdam edilen personel sayısı Haziran 2021 verilerine göre toplam 3907 kişidir.

Genel Müdürlük İnsan Kaynakları ve Eğitim Departmanı; 1 Müdür, 1 Müdür Yardımcısı, 5 Uzman, 1 Uzman Yardımcısı ve 1 Stajyer olmak üzere 8 kişilik kadroya sahiptir. Ayrıca 28 istasyonun 9'unda personel şefliği departmanı bulunmaktadır.

X işletmesi; yurt içinde ve yurt dışında çeşitli havalimanlarında, anlaşmalı olduğu havayollarına yer hizmetleri sunmaktadır. Yanı sıra; müşterilerine daha iyi, kaliteli ve hızlı hizmet sunmak amacı ile belirli havalimanlarında ithalat ve ihracat antrepo faaliyetleri yürütmektedir. Ayrıca belirli şehirlerde, kendi otobüsleri ile havalimanı ve şehir merkezi arasında yolcu taşımacılığı hizmeti sunmaktadır. Yurtiçi ve yurtdışı futbol müsabakalarında; gezi turlarında, acentalara anlaşmalı havayollarıyla hizmet sunması hem iç hem dış turizme katkı sağladığı gibi aynı zamanda ambulans uçak gibi acil sağlık hizmeti gerektiren durumlarda da hastalara ve sağlık sektörüne hizmet sunmasıyla X işletmesinin ve yer hizmetlerinin ne derecede önemli olduğu aşıkardır.

Genel müdürlük insan kaynakları ve eğitim departmanı; 1 müdür, 1 müdür yardımcısı, 5 uzman, 1 uzman yardımcısı ve 1 stajyer olmak üzere 8 kişilik kadroya sahiptir. İstasyonlarımızda ise insan kaynakları ve eğitim süreçleri; personel şefleri ve sorumluları tarafından genel müdürlük insan kaynakları ve eğitim departmanı ile koordineli olarak yürütölmektedir. X işletmesinin insan kaynakları yaptığı kurum içi eğitimlerde; lisans ve yüksek lisans mezunlarından oluşan uzman eğitici kadrosuyla; şirket vizyonuna ulaşılması ve üstün başarıların devamlılığının sağlanabilmesi için sürekli gelişimi amaç edinmektedir.

Haziran 2021 verilerine göre X işletmesi bünyesinde istihdam edilen personelin dağılımı şu şekildedir; Beyaz Yaka 1957 kişi, Mavi Yaka 1950 kişi olmak üzere toplam 3097 kişidir. X işletmesinin ülkemizde kurulan ilk yer hizmeti kuruluşu olması; uzun yılların kazandırdığı büyük miktarda bilgiye ve deneyime sahip olması; şirketi sektöründe öncü ve köklü bir şirket durumuna getirmiştir. Geniş kapsamlı iş kolları olan yer hizmetlerini müşterilerine vermesi; iş gücü ihtiyacını sayısal ve çeşitlilik açısından arttırmaktadır. Bu nedenle X işletmesi ve sektördeki diğer şirketler, ülke istihdamına ve ekonomisine katkıları çok büyük olan yer hizmeti kuruluşları olarak faaliyet göstermektedir. X işletmesinin ve genel olarak yer hizmeti sektörünün ekonomiye sağladığı katma değer her sene artmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve personel seçim sürecinde yer alan kişiler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları şu şekildedir:

X işletmesi, özellikle faaliyetlerin yoğunlaştığı dönemlerde iş gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla toplu işe alım süreçleri yürütmektedir. Şirketin iç kaynak değerlendirmeleri de dikkate alınmakla birlikte; yeterli sayıda iş gücüne ulaşılabilmesi açısından ağırlıklı olarak dış kaynaklara başvurulmaktadır. X işletmesi, iş gücü ihtiyacını karşılarken münferit, toplu alım ya da part-time alımlar yapmaktadır. Bu alımlardan hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan faydalandığı görülmektedir.

İş gören bulma yöntemi kapsamında; ilk olarak işe alım süreci başlatılacak olan pozisyona yönelik kriterler belirlenerek, ilgili kriterler doğrultusunda iç kaynak (şirket içi başvurular, nakil talepleri, atama-terfi süreçleri, yetenek yönetimi süreci) ve dış kaynak (eğitim kurumları, istihdam kurum ve platformları gibi) üzerinden değerlendirme yapılır. Daha sonra pozisyonla ilgili başvuru havuzu oluşturulur. Avantajı bu yöntem kullanılarak aday çeşitliliğinin sağlanabilmesidir. İç kaynak değerlendirmesi ile şirket kültürüne ve sektöre aşina, pozisyonun görev ve sorumluluk alanlarına hâkim adaylar, dış kaynak değerlendirmesi yoluyla ise sektörde çalışmaya istekli, yetiştirilmeye hazır veya tecrübeli adaylara ulaşılır. Şirketin kendi iç kaynaklarına başvurulması nedeniyle bugüne kadar olumsuz bir durum yaşanmamıştır. Şirketin iş gücü ihtiyacının doğmasıyla yetersiz kalan birim ya da departmanlara

operasyonel desteği sağlayacak personel yönlendirilirken şirket içi büyüme stratejisine uygun olarak da atama ya da terfi durumları gerçekleşebilmektedir.

Bunun yanı sıra iç kaynağın kullanılamadığı durumlarda dış kaynağa geçiş yapılır. Ancak dış kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi dezavantajları olduğu da gözlemlenmiştir. Örneğin; operasyonel alımlarda sivil havacılık mezununun alınması sebebiyle havacılık sektöründe gerekli olan eğitim ve sertifikalara sahipken; gelişime kapalı oldukları izlenmiştir. Bu durum üniversitede verilen eğitimlerin böylesine önemli bir işkolu için 4 yıllık olması gerektiğinin şeklinde yorumlanabilir.

X işletmesi, iş gören seçim süreci kapsamında operasyonel ve genel merkeze yönelik alımlar şeklinde ayrılmakta olup; bunlar da kendi aralarında mavi yaka ve beyaz yaka personel kriterleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İK'nın uyguladığı yöntemler aynı doğrultuda gerçekleşirken; mavi yaka alımı kriterleri beyaz yaka operasyonel ve genel merkez idari alımlarında daha az belirgin kriterler olduğu görülmektedir.

Operasyona yönelik toplu alımlarda:

Beyaz Yaka alımları için sırasıyla;

- Başvuru Kabulü
- Sınav Uygulamaları (Genel Yetenek ve İngilizce)
- Yetkinlik Bazlı Mülakat
- İngilizce Mülakat
- Referans ve Sağlık Kontrolü
- Mesleki Eğitim (eğitimde başarı durumu dikkate alınır)

Mavi Yaka alımları için sırasıyla;

- Başvuru Kabulü,
- Yetkinlik Bazlı Mülakat,

- Referans ve Sağlık Kontrolü,
- Mesleki Eğitim (eğitimde başarı durumu dikkate alınır)

Genel Merkez'e yönelik alımlarda sırasıyla:

Beyaz Yaka alımları için;

- Başvuru Kabulü ve Ön Görüşme
- Sınav Uygulamaları (rolün gereklilikleri doğrultusunda)
- DISC Kişilik Envanteri
- Yetkinlik Bazlı Mülakat
- İngilizce Mülakat (rolün gereklilikleri doğrultusunda)
- Referans ve Sağlık Kontrolü

Mavi Yaka alımları için;

- Başvuru Kabulü ve Ön Görüşme
- Yetkinlik Bazlı Mülakat
- Referans ve Sağlık Kontrolü uygulamaları gerçekleştirilmektedir.

Personel alımı konusunda seçici ve belirli kriterleri olan X işletmesi nitelikli iş gücü aramaktadır. Kariyer yönetimi stratejileriyle; çalışanların kariyerlerine ve şirketin ihtiyaçlarına göre kendi yetkinliklerini uygun bir şekilde kullanabilmesini tasarlayarak yönetimde düzenli bir sistem kurma ve uygulama eğilimi içindedir.

X işletmesinin işe alım sürecinde aday personellerde bulunması gereken özellikler aşağıda yer almaktadır (www.havas.net);

- Sektöre ve şirkete ilgili ve çalışmaya istekli,
- Kişisel farkındalık düzeyi yüksek,

- İletişim ve ilişki yönetimi becerisine sahip, takım çalışmasına yatkın,
- Analiz ve muhakeme becerisine sahip,
- İngilizce bilgisi orta ve üzeri seviyede (rolün gereklilikleri doğrultusunda)
- Mesleki Yeterliliğini gösteren belgelere (rolün gereklilikleri doğrultusunda) sahip olmalıdır.

X işletmesi için adaylardan beklenen bu tip özellikler şirket gelişiminin sürdürülebilmesini, müşteri odaklılığını ve memnuniyetini sağlamaya yeterli gelmektedir. Belirtilen bu özellikler arasında iletişim becerisinin adaylardan istenmesinde; iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek, takım çalışmasına yatkınlığının aranması, tüm operasyon süreçlerinde aksaklıkların yaşanmasını engellemek ya da en aza indirme hedeflenmektedir.

İstihdam edilecek iş gören seçiminde aday başvuruları; eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, mesleki yeterliliği gösteren belgeler (rolün gereklilikleri doğrultusunda), adres, yaş, sağlık durumu, erkeklerde askerlik durumu değerlendirilmektedir. Burada belirtilen tüm kriterler önem arz etmektedir. Ancak bunlar arasında adres, yaş ve sağlık durumu zaman zaman öncelikli ele alınabilmektedir. Adres; personel ulaşım ihtiyacının karşılanıp karşılanamayacağının teyidi yapılması için iken; yaş ve sağlık durumu uygun iş, uygun pozisyon ve iş görenlerin mevcut işlerine yansıyabilecek sorunların olmaması veya daha sonrasında oluşabilecek sağlık problemlerini engellemek adına istenmektedir.

İstihdam edilecek iş görenleri belirlerken adaylarla ön görüşme yapılmaktadır. Bu başvurular (www.havas.net);

Genel merkez veya operasyona yönelik münferit alımlarda; başvuru kabulü sırasında ilgili pozisyonun kriterleri nezdinde uygun olabilecek adaylar ile ön görüşme sağlanarak, pozisyonun gereklilikleri aktarılır, adayın ihtiyaç ve beklentileri tespit edilir. Karşılıklı olarak mutabakat sağlanması halinde, aday bir sonraki aşamaya davet edilir. Genel merkez ve büyük istasyonlara yönelik alımlarda başvuruların çok olması sebebiyle ön görüşme yapılamamaktadır. Küçük istasyonlarda başvuru sayılarının

kısıtlı olması nedeniyle ön görüşme yapmak daha mümkün hale geldiğinden ön görüşme uygulanmaktadır.

Şirkette istihdam edilecek iş görenleri belirlerken sınav ve test yöntemleri uygulanmaktadır. Beyaz yaka alımlarında rolün gerekliliği doğrultusunda Genel yetenek ve İngilizce sınavları yanı sıra kişilik envanteri uygulaması gerçekleştirilir. Genel yetenek sınavları adayların farklı görev ve durumlarda performanslarına nasıl yansıtacağı hakkında bilgi ve fikirler vermektedir. Yabancı dil bilgisi ise müşteri ilişkilerinde olumlu geri dönüş yapılmasına etki etmektedir. Yetkinlik bazlı mülakat geçmiş deneyimleri konusunda ve sorunlar karşısında tutumları değerlendirmektedir. Panel tipi mülakatta ise adayların genel olarak stres yönetimi incelemek, grup içerisinde tutumu ve uyumu, çözüm odaklı olup olmadığının incelenmesinde uygulanmaktadır.

Şirket için istihdam edilecek iş görenleri belirleme sürecinde referans istenmektedir ve sürece etkisi sektör deneyimi olan adaylar için de beklenmektedir. Genel merkez süreçlerine yönelik alımlarda kritik roller için referans araştırması yapılmaktadır. Kişinin deneyimi, güçlü yönleri ve gelişim alanları, performans değerlendirmesi alımı yapılan rol için kişi hakkında öngörü niteliği taşır. Operasyonel süreçlerde de sektör deneyimi bulunan adaylar için de referans araştırması yapılmaktadır. Kişinin deneyimi, güçlü yönleri ve gelişim alanları, performans değerlendirmesi alımı yapılan rol için kişi hakkında ön bilgide bulunmaya yardımcı olmaktadır.

İşletmede istihdam edilecek iş görenleri belirleme sürecinde, işe alım kararına en fazla etki eden spesifik bir aşama yoktur. Tüm süreçler işe alım kararını etkilemektedir. Fakat bazı durumlarda adres nedeniyle ya da sağlık kontrolü sebebiyle işe alımın yapılamadığı durumların olduğu anlaşılmıştır.

Şirkette istihdam edilecek iş görenleri belirlerken, adayın istihdam edileceği departmanın etki düzeyine göre; işe alım süreci kapsamında adaylarla gerçekleştirilen görüşmelere mutlaka ilgili departmanın yöneticilerinin de katılımı sağlanarak, görüşleri değerlendirilmektedir. Bu süreç başvuruların yoğunluğu nedeniyle büyük

istasyonlarda ya da idari alımlarda geçerliliğini yitirmektedir. Çünkü bu aşamada panel tipi mülakat ile ilgili birimlerin yöneticilerinin de katılımları sağlanabilmektedir.

İşletme için istihdam edilecek iş görenleri belirlerken, istihdam edilmesi düşünülen adaylardan sağlık sorunu nedeniyle işe kabul edilmeyen adaylar da yer almaktadır. Buradaki asıl amaç; iş gören adaylarının işi yapabilecek kadar sağlıklı olmasını temin etmektir.

X işletmesi Yer hizmetleri, yurt içinde müdürlükler ve şeflikler olarak ayrılmakta bu ayırım ise şehrin büyüklüğü ve yolcu potansiyeline göre değişim göstermektedir. Müdürlüklerdeki departman sayıları ile şefliklerdeki departman sayıları arasında farklar bulunmaktadır. Müdürlükte bulunan departmanlar; Antrepo-kargo, harekât, yolcu hizmetleri, ramp, teknik, otobüs işletme, İdari departman olarak bulunmaktadır. Şefliklerde ise; harekât, yolcu hizmetleri, ramp, otobüs işletme bulunmaktadır. Müdürlükler kendi istasyonlarında bulunan müdürlerce koordine edilirken şeflikler bağlı bulundukları gelişim istasyonları müdürü tarafından koordine edilmektedir.

Büyük ölçekli istasyonlarda operasyona yönelik işe alımlarda yüzlerce başvuru alınır bu nedenle her biriyle ön görüşme yapmak mümkün değildir. Öte yandan, idari alımlarda oldukça kısıtlı sayıda alım yapıldığından başvuru kabulü sırasında ön görüşme yapmak mümkündür. Küçük ölçekli istasyonlarda örneğin; Batman, Ağrı, Kastamonu gibi istasyonlarda operasyonel alımlarda kısıtlı sayıda başvuru kabulü nedeniyle ön görüşme yapmak mümkündür. Büyük istasyonlar için örnek olarak; Ankara, Antalya, İstanbul için operasyonel alımlarda toplu işe alım nedeniyle yüzlerce başvuru yapılması nedeniyle her biriyle ön görüşme yapmak mümkün olmamaktadır. Fakat idari alımlarda görece (kıyasla) kısıtlı sayılarda alım yapılması nedeniyle ön görüşme sağlanarak personel alım süreci gerçekleşmektedir.

Faaliyetlerin yoğunlaştığı dönemlerde iş gücü ihtiyacının karşılanması amacıyla X işletmesinin web sitesi üzerinden toplu personel, münferit, kısmi süreli çalışma, belirli süreli ve stajyer alımı yapılmaktadır. Bu süreçte başvurulacak il için iş gören ihtiyacı doğduğunda, başvurulacak pozisyona ait kriterleri adayın karşılaması halinde adaylarla iletişime geçilip sınav süreci hakkında bilgi verilir ve iş talebinin

devam etmesi doğrultusunda adayların bu sınav sürecine katılımları sağlanır. Bu sınavlar yabancı dil bilgisi ve genel yetenek testlerinden oluşmaktadır. İşe alım sürecinde uygulanan tüm bu testler adayların kapasitesini ve potansiyelini ölçmeye yaramaktadır. Ayrıca adayların hangi işe yatkın olduğu, mevcut durumunda ve karşılaşılabileceği durumlarda neler yapabileceği de tespit edilmektedir. Bu testlerde başarılı olan adaylar yetkinlik bazlı mülakata ve yabancı dil bilgisinde konuşma seviyesinin ölçüldüğü mülakata katılımı sağlanmaktadır. Mülakatların olumlu sonuçlanması üzerine adaylar teorik ve iş başı mesleki eğitimini almaktadırlar. Son aşamada mesleki eğitimde başarılı olan adaylar işe başlamaktadır.

Personel seçim süreci genel olarak yetkinlik bazlı değerlendirilmektedir. Böylelikle şirket, sürekli iyileştirme politikasına uygun müşteri odaklı bir anlayışla memnuniyetini sağlamayı başarmaktadır.

X işletmesi, iş gören bulma süreci içerisinde iç kaynakların yeterli gelmediği durumlarda dış kaynak alımı yapmaktadır. Dış kaynak olarak çoğunlukla; seçim sürecine gidilen departmana uygun eğitim kurumlarının ilgili bölümlerinden mezun olan ya da işin gereksinimlerini karşılayan adaylar değerlendirmeye alınmaktadır.

İstasyonlarda insan kaynakları ve eğitim süreçleri; personel şefleri ve sorumluları tarafından genel müdürlük insan kaynakları ve eğitim departmanı ile koordineli olarak yürütülmektedir. Genel merkez işe alım süreci istasyonlarda da uygulanmaktadır ancak uygulamalar işe alımlarda farklılık göstermemektedir. İstasyon alımlarında yani operasyonel alımlara gidildiği süreçte ise; başvuru departman yöneticilerinin görüşleri de alınmaktadır. Departman yöneticilerinin görüşlerini alma büyük istasyonlarda panel tipi mülakat olması sebebiyle ilgili birimin yöneticisi yer almaktadır. Küçük istasyonlarda ise İK uzmanıyla görüşme yapıldıktan sonra ilgili istasyonun departman yöneticisiyle görüşme yapılır.

X işletmesi personel alım sürecinde mavi ve beyaz yakalı personellerin alımında mavi yakalı iş gücü sağlayan personele göre beyaz yakalı iş gücünde hem eğitim hem de dil seviyesi açısından daha yüksek beklentiler içindedir.

Operasyonel alımlarda büyük istasyonlar için İngilizce dil bilgisi yeterliliği şart iken küçük istasyonlara başvurularda aranmayabilmektedir.

Genel merkeze yönelik personel alımlarında; kişilik envanteri ve başvuru pozisyona göre gerekli sınavlar ya da mülakatlar uygulanabilmektedir.

X işletmesi, işe yeni başlayan ya da halen çalışan personelin gelişimini, gerekli olan mesleki bilgileri kurum içinde özel eğitimler vererek, desteklemektedir. Çalışanlara meslek içi eğitimlerle verilen sertifikalar ya da yeterlilik belgeleri çalışan kariyerlerini olumlu yönde etkilemekle birlikte şirket içi ihtiyaçların karşılanmasını böylelikle şirket hedeflerine ulaşılmasını, müşteri memnuniyetini ve şirket başarılarının devamını sağlamada büyük bir önem taşımaktadır.

X işletmesi, uzun yılların tecrübesiyle, personel seçim süreçlerinde ve eğitiminde kurumsal kültür oluşturmuş, kendi sektöründe öncü bir şirkettir. Personel seçimi ve eğitimi konularında sürekli geliştirmeler yapan şirket büyük oranda standartlaşmış süreçler ortaya koymaktadır. Fakat gereken durumlarda esnek ve yenilikçi uygulamalar da yapmaktan çekinmemektedir. Ayrıca sektörde büyük bir yeniliğe adım atan X işletmesi mobil uygulamasıyla çalışanlar; personel ihtiyacı ve alımı, nakil işlemleri, eğitim faaliyetleri, izin, avans, bordro, çalışma takvimi, etkinlik, duyuru ve şirketle ilgili haberlere hızla ve rahatlıkla cep telefonlarından ulaşabilmektedirler. Uygulama içerisinde ek olarak yöneticilerin ve ekiplerin raporlamaları ve istatistiksel bilgileri de mevcuttur. Bu uygulama kurum içi iletişimi hızlandırıp güçlendirmekle beraber; iş takibinin kolaylaşmasını ve iş yükünün azalmasını sağlamıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Yer hizmetleri sektöründeki en köklü ve lider şirketlerden biri olan X işletmesinin eleman alırken dikkat ettiği belirli hususlar vardır. Bunlardan ilki yabancı dil bilgisidir. İlki zorunlu olup iki yabancı dil bilen elemanlar tercih sebebi olabilmektedir. Bu durum X işletmesinin bulunduğu bölgeye göre farklılık gösterebilmektedir. Büyük istasyonlarda yabancı dil becerisi ve tercihen ek bir dil beklenebilirken; küçük istasyonlarda zorunluluk olmamakla birlikte tercih sebebi olabilmektedir.

Ulaşım hizmetleri ile turizm sektörü birbirleriyle etkileşim halinde olması nedeniyle; hava ulaşımının gelişimi turizmin gelişmesine de etki etmiştir. Havayolu ulaşımının özellikle süre etkeni ön plana çıkmaktadır; diğer ulaşım türlerine nazaran daha hızlı olması sebebiyle; turizmde konaklamanın uzamasına ve turistlerin ekonomiye olumlu katkılarının artmasına yol açmaktadır. Ulaşımın ve turizmin birbirine bağımlı yapısı; özellikle yabancı turistlere kendi dillerinde iletişim kurulması onları rahatlatmakta ve güven duygusunu arttırmaktadır. Bu gibi faktörlerin etkisiyle; çalışanlarını mavi yakalı ve beyaz yakalı olmak üzere iki grupta değerlendiren X işletmesi, beyaz yakalılar için yabancı dil konusuna özel önem vermektedir. Mavi yakalılarda durum değişmektedir. Mavi yakalılarda bölüme göre dil şartı istenebilmekle beraber genel anlamda yabancı dil aranmamaktadır. Diğer işe alım süreçleri ve gereken belgeler aynıdır.

Önem verilen diğer bir husus ise; çalışma isteği ve takım çalışmasına yatkınlıktır. X işletmesinde çalışmaya istekli, farkındalık düzeyi yüksek, iş arkadaşlarıyla uyumlu olabilecek takım çalışmalarına destek ve faydalı olabilecek insan ilişkileri ve iletişimi olan kişiler alımlarda önceliklidir. Çünkü takım

alışmasının bozulması; operasyonların etkilenmesine, aksamasına hem iç hem dış müşteri memnuniyetsizliğine sebebiyet vermektedir.

X işletmesi yer hizmetleri iş alımlarında öncelikle ön görüşme yapmaktadır. Bu ön görüşme sonucunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olanları bir sonraki aşamaya davet etmektedir.

İşe alımlarda yöneticilerin de fikir ve düşüncelerine yer verilir. İşe alım aşamalarında yöneticilerin bulunması ve düşüncelerini belirtmesi beklenir.

Sağlık da işe alımlarda önemli olan diğer bir faktördür. Sağlık sebebiyle işe alınamayan başvurular bulunmaktadır.

X işletmesi yer hizmetleri işe alımlarda yukarıda belirtilen her hususu göz önünde bulundurur. Bu durum da şirketin müşterilerine verdiği değerin önemli bir göstergesidir.

İş gören alımlarında diğer bir etken de referanslardır. İşe başvuranların referansları, kişinin ne tür alanlarda çalıştığını ortaya koymakla beraber; çalışacağı bölümde ne kadar faydalı olacağının da bir göstergesidir.

X işletmesinde ve sektördeki diğer şirketlerde çalışan ve çalışmak isteyen kişiler genel olarak lisans mezunları olup çoğunluğu sivil havacılık mezunlarıdır. Farklı bölüm mezunları da sektörde çalışmaktadır. Turizm ile iç içe bir sektör olan ve hızla büyüyen yer hizmetleri sektörü, turizm mezunlarına da önemli iş fırsatları sunmaktadır.

6.2. Öneriler

X işletmesi özelinde yer hizmetlerinde personel seçimi ve eğitim süreçlerini ele aldığımız tez çalışmamızdaki bulgular, gözlemler ve konuyla ilgili okumalarımız sonucunda; X işletmesi, sektördeki diğer şirketler ve diğer paydaşlara yönelik önerilerimiz şunlardır. Çalışan alımında birkaç hususa daha fazla önem verilmelidir. Bütün pozisyonlar için çalışan seçiminde yabancı dil zorunlu hale getirilebilir. Böylelikle hem turizme katkısı ve destek sağlaması adına hem de X işletmesinin müşteri memnuniyeti ve güveni için gerek şirket içi eğitim gerek personelin kişisel eğitimleriyle bu duruma öncelik sağlanabilir. Yabancı dil bilgisi zorunluluk haline

getirilmese de dil tazminatı gibi çalışanı ödüllendirici birtakım yöntemlere başvurulabilir.

Aynı zamanda eğitim durumu da (ön lisans, lisans, yüksek lisans farkının bulunması) daha fazla dikkate alınarak teşvik edici olması sağlanabilir.

Ulaşım ve turizmin sektörlerinin bağlantılı olması sebebiyle; turizm lisans mezunu kişilerin sivil havacılıkta daha fazla istihdam edilebileceği ve müşteri memnuniyetini olumlu etkileyeceği öngörülmektedir.

Her departman içerisinde asıl görevlerinin (harekât, yolcu hizmetleri, ramp) dışında; sivil havacılık tarafından yetkilendirilmiş eğitimler bulunmaktadır. Bu eğitimler, aylık güncel eğitim tablosunu takip ederek eğitim tarih planlaması yaparak personel eğitimini tamamlamaktadırlar. Ayrıca diğer zamanlarda kendi asli görevlerini icra etmektedirler. Eğitmenin bulunmadığı istasyonlar varsa diğer istasyonlardan eğitim talebi gerçekleştirilebilmektedir. Eğitmenlik ikinci bir iş olmasına; uzmanlık gerektirmesine ve yoğun zamanlarda ayrı bir iş yükü olmasına rağmen extra bir maddi gelir sağlamamaktadır. Eğitmenlere ek ödemeler yapılarak iş tatminleri artırılabilir.

Akademik açıdan önerilerimiz şunlardır. Yer hizmetleri sektöründeki şirketleri karşılaştıran yeni çalışmalar yapılabilir. Turizm sektörünün ve yer hizmetleri sektörünün arasındaki etkileşimi inceleyen çalışmalar da literatüre kazandırılabilir. Ayrıca yurtdışındaki yer hizmetleri şirketleri ile ülkemizdeki şirketleri karşılaştıran çalışmaların da faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adak, Y. (2018). *Aksaray İlinde Kültürel Bir Değer Olarak İnanç Turizmi Potansiyelinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Ağraz, S. (2006). *Havayolu İşletmelerinin İstihdama Katkısı*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahmedova, G. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreçlerinde Sosyal Medyanın Rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, Ö. (2004). *İşe Alım Sürecinin Ulusal ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksungur, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Sürecinde Uygulanan Teknikler: Kişilik Envanteri Tekniği Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akyol, H. (2019). *İnsan Kaynakları İşe Alım Süreci: Bankacılık Sektörü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, A. ve Kovancı, A. (2004). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri, *Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi*. 1(3), 55-61.
- Anadolu Üniversitesi.(2021). *Sivil Hava Hizmetleri*. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/sivilhava_ao/yerhizmetleri.pdf adresinden 15 Haziran 2021 tarihinden alınmıştır.

- ATA-AOF.(2021). <https://www.siirt.edu.tr/dosya/personel/ata-aof-sosyal-hizmette-gorusme-ilke-ve-teknikleri-siirt-201992695248413.pdf> adresinden 12 Aralık 2021 tarihinde alınmıştır.
- Artan, M. (2018). *Sivil Havacılıkta Yer Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Berkley, B.J. Ala, M. (2001). *Identifying and Controlling Threatening Airline Passenger. Airline Safety*. Newyotk: Cornell University.
- Bingöl, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım.
- Canöz, N. (2017). Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Hizmet Anlayışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Selçuk Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 20(2), 1-15.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*. 6(1): 79-93.
- Celebi Aviation, (2020). <https://www.celebiaviation.com/tr/kariyer/ik-politikalar%C4%B1> adresinden 17Aralık 2020 tarihinde alınmıştır.
- Çelikten M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı? *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18(1), 127-135.
- Çetin, M. (2012). *İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Çiftçi, M, Öztürk, U. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İş gören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 25: 146-172.

- Cingöz, A. (2011). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (Girişimsel Performans) üzerindeki etkileri: Kayseri İmalat Sanayisinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Demir, N. (1997). *Türk Sivil Havayolu Ulaştırmasında Yeniden Yapılanma ve Bölgesel Havayollarının Turizme Etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkaya, H. (2015). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışındaki Dönüşümlerin Organizasyonlardaki Yansımalarının Araştırması*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Denizli, U. (2020). *İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Ve İşveren Markası*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business (2nd ed.)*, Routledge, 2006.
- Doğan, T. (2017). *İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma: İslahiye Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- DPT. (2001). *Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara.
- Eken, Y. (2007). *İnsan Kaynakları Birimlerinin İşe Alma Sürecindeki Hukuki İşlevleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eraslan, D. (2011). *İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*.

Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Erdal, M. (2018). *Personel Bulma Ve Seçme Süreçlerinde Sosyal Medya Ağlarının Rolü: X Ve Y Kuşakları Açısından Bir İnceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erdem, B. (2002). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma Ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)*, Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Erdoğan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Erenel, F. (2012). Personel Temin Ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi. *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, 26(95), 11-20.

Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"*, Elma Yayınevi: Ankara.

Gerede, E. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Ve Havayolu İşbirlikleri Thy Ao'da Bir Uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. Ankara.

Gider, S. (2015) *İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Global Enstitüsü, (2020). *İnsan Kaynakları Planlaması*. <https://globalenstitusu.com/bolum/insan-kaynaklari-planlamasi-ve-is-analizi/>

adresinden 27 Aralık 2020 tarihinde alınmıştır.

- Goetz, C. F. and Shapiro, A. H. (2012). Strategic alliance as a response to the threat of entry: Evidence from airline codesharing. *International Journal of Industrial Organization*, 30(6), 735-747.
- Gönen, M. (2019). *İşe Alım Sürecinde Mülakat: Özel Okullarda Öğretmen İşe Alımları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Günçağlayan, S. (2007). *İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği. Dönem Projesi*. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güngör, S. (2013). *Havacılık Yer Hizmetleri Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeri Ve Önemi: Konya Havalimanı Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Havacılık Tarihi, (2019). *Havacılık*. https://www.wikizero.com/tr/Havac%C4%B1%C4%B1k_tarihi adresinden 18 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.
- Havayolu, (2009). *Tarih*. <http://www.havayolu101.com/2009/01/28/kisa-kisa/#content-anchor> adresinden 19 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.
- Humphreys, L. ve Francis, G. (2002). Performance Measurement Review of Airports. *International Journal of Transport Management*. 2(1), 5.
- IATA ve ICAO (2021). *Bilet*. <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=16091> adresinden 15 Haziran 2021 tarihinde alınmıştır.
- ICAO Manual On The Regulation Of International Air Transport (Doc 9626) (Third Edition -2016)
- İstanbul Gelişim Üniversitesi. (2019). *Sivil Havacılık*. <https://iguhavacilik.jimdo.com/sivilhavac%C4%B1%C4%B1k/uluslararası%C4%B1sivilhavac%C4%B1%C4%B1kkurulu%C5%9Flar%C4%B1> adresinden 18 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.

- Kabaş, M. (2012). *İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacadağ Kalkınma Ajansı. (2021). *Hava Kargo Taşımacılığı*, https://www.karacadag.gov.tr/Dokuman/Dosya/www.karacadag.org.tr_63_IT8X29CR_sanliurfa_gap_hava_kargo_tasimaciligi_kapasite_arttirimi_on_fizibilite_raporu.pdf adresinden 12 Haziran 2021 tarihinde alınmıştır.
- Karaer, B. (2015). *Havayolu İşletmeciliğinde Yakıt Maliyetleri ve Yönetimi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karagöz, A. (2019). *Bölgesel Kalkınmada Turizm Girişimciliğinin Rolü: Akçakoca Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Karagülle, A. Ö. (2006). *Havayolu Taşımacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Stratejik Yönetim Modeli Uygulaması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakavuz, H. (2015). *Yer Hizmeti İşletmelerinde Uygulanan İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemleri Başarı Faktörlerinin ve Uygulamadaki Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kenneth, B. and Samantha, T. (2000). International Air Transportation and Economic Development. *Journal of Air Transport Management*. 6(4): 209-222.
- Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*, Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kocabacak, A. (2011). *İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe*

Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Koç, S. (2018). *Paydaş Etkileşimi Temelinde Havalimanlarında Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonuna Yönelik Değer Yaratma Sürecinin Analizi Ve Kayseri Havalimanında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kurtuluş, E. (2006). *İşe Alım Sürecinde Yetenek Ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Marmara Üniversitesi. (2019). <http://openaccess.marmara.edu.tr> adresinden 18 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.

Necmettin Erbakan Üniversitesi. (2021). *Mülakat Türleri*. <https://neu.edu.tr/wp-content/uploads/2015/11/mulakat-turleri.pdf> adresinden 26 Ocak 2021 tarihinde alınmıştır.

NKFU En Kapsamlı Bilgi Kaynağı. (2019). *Havacılık Tarihi ve Gelişimi*. <https://www.nkfu.com/havacilik-tarihi-ve-gelisimi/> adresinden 18 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.

Özen, D, ve Kızıldağ, D. (2018). Çalışan Seçim Sürecindeki Görüşmeci Kaynaklı Mülakat Hataları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(61): 948-957.

Özgenç, C. (2019). *Alternatif Turizm Türlerinden Botanik Turizm Bağlamında Botanik Bahçesi Kurulumuna Yönelik Paydaş Görüşleri: Gümüşova Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Özsavaner, B. (2019). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Destek Algısının Öznel İyi Oluş Üzerine Etkisi: Havacılık Yer Hizmeti Şirketine Yönelik Bir Araştırma*,

Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Öztürk, E. (2012). *Yat Limanlarında İnovasyon ve Performans İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Prezi. (2020). *İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme*. <https://prezi.com/ehqn0lceto8e/insan-kaynagini-bulma-ve-secme/> adresinden 18 Haziran 2020 tarihinde alınmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2019). *Sivil Havacılık Mezuat*. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/2018/SHY-22Rev2.pdf> adresinden 17 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2019). *Havayolu Taşımacılığı*. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/SHGM_Havayolu_Tasimaciligi_Kitabi.pdf adresinden 17 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2019). *Havayolu Kitabçılığı*. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/SHGM_Havayolu_Tasimaciligi_Kitabi.pdf adresinden 18 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2021). *Sivil Havacılık*. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht_150_10a.pdf adresinden 7 Temmuz 2021 tarihinde alınmıştır.

Sunar, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşe Alım Sürecinin Analizi Ve Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Şahin, H. (2021). *Sosyal Psikoloji*. <https://sahinhuseyin.weebly.com/4-hafta1.html> adresinden 15 Haziran 2021 tarihinde alınmıştır.

- Tolan, A. (2006). *İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi*". Yüksek lisans tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2019). *Türkiye Sivil Havacılığı*, <https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/TurkiyeSivilHavacilikSektorRaporu.pdf> adresinden 19 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.
- Türnüklü, A. 2000. *Eğitim bilim Arattırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Arattırma Tekniği: Görüme*. Dergipark Akademik. 24(1), 543-559.
- Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü. (2019). *Manual On The Regulation Of International Air Transport (Doc9626)*. https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/Provisional_Doc_9626.pdf adresinden 19 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.
- Van Landeghem, H. ve Beuselinck, A. (2002). Reducing passenger boarding time in airplanes: A simulation based approach. *European Journal of Operational Research*, 142(2), 294-308.
- Word Press. (2020). *İş Gören Bulma Teknikleri*. <https://muratkarakurt1.wordpress.com/2006/10/09/b-is-goren-bulma-teknikleri/> adresinden 28 Aralık 2020 tarihinde alınmıştır.
- WTO (World Trade Organization) (2006). Air transport review under the general agreement on trade in services- 1995/2000 in Review adresinden 19 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.
- Yılmaz, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığında Yer Hizmetlerinin Önemi Ve Yer Hizmetleri İnsan Kaynağının Analizi: Esenboğa Havalimanı Örneği*. Yüksek lisans tezi. Ankara Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, A. Yanık, A. ve Ayazlar, R. A. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (1. Basım), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EKLER

EK 1. Görüşme Soruları

Sayın Katılımcı;

Bu görüşme formu “Havayolu İşletmelerinde Yer Hizmetlerinin Önemi ve Personel Seçim Süreci: X İşletmesi Örneği” konulu akademik bir araştırmaya veri toplanması amacıyla yapılmaktadır. Bu sebeple katkı sunacağınız bilgiler başka hiçbir amaç için kullanılmayacak olup, araştırmacı tarafından gizli kalacaktır.

Dilara KOCAER
Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Görüşme Soruları

1. İnsan kaynakları biriminde kaç personeliniz vardır?
2. İşletmenizde kaç iş gören istihdam edilmektedir?
3. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenler için, iş gören bulma yöntemleri nelerdir?
 - a. Kullandığınız iş gören bulma yöntemlerinin avantajları ve dezavantajları var mıdır?
 - b. Varsa, bu avantaj ve dezavantaj nelerdir?
4. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri belirlerken, iş gören bulma yöntemleri olarak iç kaynaklar mı yoksa dış kaynaklar mı daha fazla kullanılmaktadır?
 - a. İç kaynakları kullanmakta iseniz, neden?
 - b. Dış kaynakları kullanmakta iseniz, neden?
5. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri belirlerken uyguladığınız seçme yöntemleri nelerdir?
6. İşletmenizde istihdam edilecek aday işe alım sürecinde hangi özelliklere sahip olmalıdır?

-
7. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri seçerken aday başvurularını hangi yöntemleri kullanarak değerlendiriyorsunuz?
-
8. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri belirlerken adaylarla ön görüşme yapıyor musunuz?
- a. Yapıyorsanız, ön görüşme süreci nasıl işlemektedir?
-
9. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri belirlerken hangi test ve sınav türleri kullanılmaktadır?
-
10. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri seçim sürecinde görüşme yöntemi kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız hangi görüşme yöntemi ya da yöntemlerini tercih etmektesiniz?
-
11. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri belirleme sürecinde referans istiyor musunuz?
- a. İstiyorsanız, referansın bu süreçteki etkisi nedir?
-
12. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri belirleme sürecinde , işe alım kararınızda en fazla etki eden aşama hangisidir?
-
13. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri belirlerken, adayın istihdam edileceği departmanın etki düzeyi nedir?
-
14. İşletmenizde istihdam edilecek iş görenleri belirlerken, istihdam etmeyi düşündüğünüz adaylardan sağlık sorunu nedeniyle işe kabul edilmeyen aday oldu mu?
-