

15. BÖLÜM / CHAPTER 15

KABİN HİZMETLERİNDE EKİP KAYNAK YÖNETİMİ VE EĞİTİMLERİ

CABIN CREW TRAINING IN CABIN CREW SERVICES

Cengiz Mesut BÜKEÇ¹, Mahmut Melih BAŞDEMİR²

¹Nişantaşı Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksek Okulu, İstanbul, Türkiye
E-mail: cengizmesut.bukec@nisantasi.edu.tr

²Türk Hava Yolları, İstanbul, Türkiye
E-mail: mbasdemir@thy.com

DOI: 10.26650/B/SS32.2022.04.15

ÖZ

İlk olarak 1910'lu yıllarda Almanya'da hava yolu taşımacılığının başlamasından günümüze dek, kabin ekiplerinin hava yolu operasyonlarındaki rolü giderek daha önemli hale gelmiştir. Hava yolu taşımacılığı tarihi boyunca anılan önem özellikle Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) çalışmaları sayesinde hem hava yolu işletmecileri hem de eğitmenler tarafından daha fazla vurgulanmaktadır. Kabin ekiplerinin uçuşlarda yürüttüğü çalışmalarda operasyonların güvenliğini ve emniyetini, ekip çalışmasını ve iletişim becerilerini artırmalarının yanı sıra kokpit ekibinin kabin tarafı hakkındaki farkındalığı için mutlak aracı olma rolünü üstlenmeleri, operasyonlar için her zaman hayati önem arz etmiştir. Belirlenen bu çerçevede, aşağıda okuyacağınız bu bölümde kabin ekibi ile ilgili temel terimlerin tanımları verilmiş, ardından kabin memurları ve EKY kavramı arasındaki ilişki ana hatlarıyla ortaya konulmuş, EKY konularında gerçek dünyada karşılaşılmış bazı olaylar örnek verilmiştir. Ayrıca EKY'nin “emniyet” konularına müdahalesinin somut nedenleri alanyazından örnekler verilerek ve yazarların deneyimli kabin ekipleriyle daha önce yaptıkları araştırmalarda elde ettikleri bulgulara göre ortaya konmuştur. Son olarak, bölümün sonunda kabin üyelerine bazı tavsiyeler verilmiştir. Bu bölümün esas amacı, mevcut koşullarda ve gelecekte, EKY eğitimleri aracılığıyla hava yolu operasyonlarının emniyet ve güvenlik yönünden geliştirilmesi hakkında kabin ekiplerine özel bir anlayış kazandırmaktır.

Anahtar Kelimeler: EKY eğitimleri, Kabin ekipleri, Uçuş emniyeti, Hava yolu operasyonları

ABSTRACT

Ever since the beginning of airline transportation of passengers in the 1910's in Germany, the role of cabin crews has been crucial in airline operations. Throughout the history of airline operations, this fact has been understood both by the airline operators and trainers. This is seen especially in their emphasis on Crew Resource Management (CRM) in the aviation sector. The crew's role in enhancing the security and safety of flight operations, their teamwork and communication skills, as well as their being a main asset for the cockpit's awareness of the cabin have always been vital for airline operations. In this context, this chapter presents basic definitions of cabin crew-related terms. Then the relationship between cabin duties and the CRM concept is outlined and some real-world experiences in CRM topics are presented. Furthermore, solid reasons for CRM interference in "safety" issues are introduced through literature examples, and the findings of a survey of some experienced cabin crew members are presented. Finally, some advice to future cabin crew members is given at the end of the chapter. The aim of this chapter is to give an outlook on present and future cabin crews in order to enhance the safety and security of airline operations through CRM teachings.

Keywords: CRM training, Cabin crews, Flight safety, Airline operations

Extended Abstract

Ever since the beginning of airline transportation of passengers in the 1910's in Germany, the role of cabin crews has been crucial in airline operations. When the functions of the cabin crew are examined in detail, we see that the main goal for cabin affairs is to create a comfortable space within the cabin, and to serve and please passengers. It is obvious that, since the beginning of the cabin crew profession, customer satisfaction has been an important issue. However, a hidden but more crucial duty has become the number one role of cabin crews: flight safety. Within this framework, a explanatory set of duties, including those requiring mental, physical, cognitive, and physiological skills, has been defined for cabin crew members.

It is important to clarify the meaning of cabin crew services. Cabin services include all the duties starting from ground services to after-flight services. One may differentiate between these duties by calling the "duty givers" "ground hostesses" and "air hostesses." In this chapter, cabin services are defined, including pre-flight, during-flight, and after-flight duties.

Pre-flight cabin services include flight preparations, dealing with catering issues, hygiene inspections, and security checks to ensure flight security on ground. Performing these duties adequately on the ground has a huge impact on flight security, which will result in ensuring flight safety.

During-flight duties include the tasks that commence from the embarkation of passengers to the disembarkation at the parking gate or stand. Naturally, these duties are serious, since the aircraft is airborne and therefore the sole purpose of the in-flight duties is to ensure

flight safety and security. After-flight duties include the activities performed after passenger disembarkation such as recording malfunctions in the AML (Aircraft Maintenance Logbook) and performing flight debriefing.

Cabin crew duties also require some responsibilities. A cabin crew member must know that his or her main responsibility is to ensure flight safety, and she/he is responsible to the commander to fulfil the duties that are described in the CCM (Cabin Crew Manual). A common misunderstanding needs to be clarified in this context: a cabin crew member is not a servant. Although she/he serves drinks and food, her/his main responsibility is to work in coordination with the cockpit to ensure flight safety.

Throughout the history of airline operations, these issues related to cabin crew services have been recognized both by the airline operators and crew resource management (CRM) trainers. Teamwork and communication skills have been important for cabin crew members' roles in enhancing the safety and security of flight operations. Cabin crew have always been the main asset to raise the cockpit's awareness of the cabin condition. In this chapter, the basic definitions of cabin crew-related terms are presented, then the relationship between cabin duties and the concept of CRM is outlined. Furthermore, solid reasons for CRM interference in the "safety" issues are introduced by providing examples, and the findings of research conducted with cabin crew members are reported. Finally, some recommendations are given for candidates who seek job opportunities in cabin crew services. The aim of this chapter is to present an overview of the duties of cabin crew members and their roles in CRM to enhance the safety and security of airline operations through CRM teachings.

Giriş

Kabin hizmetlerinin tarihsel süreçte ortaya çıkışına mercek tuttuğumuzda, gemi ya da tren ile ulaşım sırasında sunulana benzer şekilde yolcu konforunu artırma temelli bir hizmet olarak başladığı görülür. Bin dokuz yüz onların ilk yıllarından itibaren başlatılan hava gemisi seyahatlerinde tarihte ilk kabin görevlisi olarak Alman Heinrich Kubis kaydedilmiştir. Kubis bu görevini Berlin ile Freidrichshafen arasında taşımacılık yapan LZ 10 Schwaben isminde sabit iskeletli hava gemisi (rigid-airship) ya da daha yaygın kullanılan adıyla Zeplin seferlerinde 1912'den itibaren yerine getirmiştir. Kubis servis sırasında daha önce çalıştığı lüks otellerde edindiği deneyimlerden çokça yararlanmıştı. 6 Mayıs 1937 tarihli *Hindenburg* faciasından sağ kurtulan çok az sayıdaki kişiden biridir. Facia sırasında birkaç kişinin gemiden aşağı emniyetle atılmasını sağlamış ve kendisi de dâhil birkaç mürettebat ile yolcunun kurtulmasında etkili olmuştur. Görülmektedir ki, ilk kabin görevlisinden başlayarak günümüze kadar kabin memurlarının meslek deneyimleri daima uçuş programının takibi, yolcuların konforunun sağlanması ve kabinde emniyetin güvence altına alınması kavramlarının etrafında şekillenmiştir. Mesleğin içerdiği görevler fiziksel ve psikolojik dayanıklılığın yanı sıra bilgi seviyesinin yüksek olmasına ve bilişsel süreçlerin sorunsuz işleyebilmesine gerek duyurmaktadır. Bu nedenle Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) eğitimlerinin kabin hizmetlerinin başarısında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Nitekim 1980'lerin başından itibaren ortaya çıkan EKY havacılıkta yaşanan faciaların ve EKY eğitimlerinde konuşulanların eğitimcilere öğrettiklerinin sonucunda 1986 yılından itibaren hızla Kokpit görevlerinden Kabin görevlerine genişletilmiştir.

Bu bölümde, öncelikle kabin hizmetinin ne olduğu, kimler tarafından ve hangi koşullarda verildiği anlatılmış, ardından, kabin memurlarının sorumlulukları detaylandırılarak EKY için duyulan ihtiyaç ortaya konulmuştur. Ayrıca, EKY'nin tarihsel gelişiminde kabin memurları için neden gerekli hale geldiği yaşanan olaylardan örnek verilerek ifade edilmiştir. Bunlara bağlı olarak kabin görevlerinde EKY'nin uygulanmasına gerekçeler sıralanmış ve bütün bunları tartışan alanyazın gözden geçirilmiştir. Bu noktadan itibaren de alanyazında tartışılan konuların gerçek dünyadaki karşılığını sorgulamak üzere farklı işletmelerdeki EKY uygulamaları ve EKY eğitimleri mercek altına alınmıştır. Gerçek dünyadaki sorunlar, yazarlar tarafından son bir yıl içinde yapılan bir dizi araştırmaya (Başdemir ve Bükeç, 2020; Başdemir ve Bükeç, 2021; Bükeç ve Başdemir, 2021) bağlı olarak tanımlanıp sınıflandırılarak yorumlanmıştır. Araştırmalarda elde edilen bulgular esas alınarak yapıcı öneriler ortaya konulmuştur. Anlatılanların tamamını kapsayacak şekilde kabin personelinin seçiminde EKY'nin etkisi tanımlanmıştır, kabin personeli seçilirken hangi faktörlerin ölçüt olarak

kullanıldığı ve kabin memuru olmak isteyen adaylar için tavsiyeler sıralanmıştır. Bölüm araştırmacılara ve havacılık sektörüne getirilen önerilerle son bulmuştur.

Kabin Hizmetleri

Hava yolu ile yolculuk yapanların konforlarının sağlanması, seyahatin emniyetli şekilde gerçekleştirilmesi ve hem hava aracının hem de yolcuların güvenliğinin sağlanması için verilen tüm hizmetler kabin hizmetleri olarak tanımlanır. Aşağıda kabin hizmetleri kapsamında içinde yer alan hizmet türleri, kabin memurluğu kapsamında yer alan meslek unvanları ve kabin memurlarının sorumlulukları açıklanmıştır.

Kabin Hizmetleri Türleri

Aşağıda detaylarıyla açıklandığı üzere, farklı türlerde kabin hizmeti, yolculuk yapanların uçuşu öncesinde, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında bir bütünlük içinde verilir.

Uçuş Öncesi Hizmetler

Uçuş öncesi hizmetler; uçağın emniyetinin sağlanması, güvenlik tedbirlerinin alınması, teknik hazırlıkların yapılması, temizliğin sağlanması ve yiyecek-içecek hizmeti (catering) için uçuş öncesindeki tüm hazırlıklar sayesinde kabinin uçuşa hazır edilmesiyle başlar. Uçuş başlamadan önce yolcular uçağa binerlerken, binişlerin gerçekleştiği kapıda karşılanmaları, uçuş kartlarına göre yönlendirilmeleri ve IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) kurallarına uygun limitte kabin bagajlarının doğru yerleştirilmeleri ile devam eder. Uçağa yolcu alımı esnasında emniyet ve güvenlik bakış açısıyla yolcular gözlemlenerek; alkol ve psikoaktif madde etkisi altında bulunduğu itibai yaratan kişiler ile kuraldışı hareket etme potansiyeli bulunan yolcular tespit edilerek daha uçak kalkmadan havada oluşabilecek sorunlar önlenmeye çalışılır. Özel ihtiyaçları olan (hareket kısıtlı, hasta, bebek-çocuk, görme engelli, işitme engelli, refakatçisi olmayan çocuklar vb.) yolculara yardım edilir, bu yolcular için özel bilgilendirme (briefing) yapılır. Yolcuların rahatını sağlamak için kabin içi ürünlerin (yastık, battaniye, kulaklık, gazete vb.) dağıtımı da bu hizmetlere dâhildir.

Uçuş Sırası Hizmetler

Uçuş sırası hizmetler; uçağın kalkışı ile indikten sonra park yerindeki konumunu alana kadar olan sürede kabin memurları tarafından verilen hizmetleri kapsamaktadır. Kabin memurlarının temel görevi acil emniyet ve güvenlik olaylarına ilgili yasal düzenlemelere ve sorumluluklarına uygun şekilde müdahale ederek yolcuların ve uçağın en iyi koşullarda seyahatini güvence altına almaktır. Herhangi acil bir iniş gerçekleşmesi durumunda kabin memurları, acil çıkış kapısını açmakla görevlidir. Acil çıkış penceresinin yanındaki koltukta

oturan yolcular da bu işin sorumluluğunu kabul etmiş sayılırlar. Alınan bütün önlemlere rağmen, uçuş sırasında oluşan acil durumlarda, yolcuların emniyet ve güvenliğini sağlamak adına, mümkün olan en az yaralanma ile en çabuk şekilde acil durum prosedürlerinin uygulanması (örneğin, acil bir durumda tahliye) bu görevler arasındadır. Emniyet ve güvenliği tehdit edebilecek bir durumun oluşmasını önlemek için gözlemler yapılması ve iletişimin sağlanması (örneğin kabin içerisinde yangın/duman oluşumu engellemek için belirli periyotlarda kabinin/tuvaletlerin gözlemlenmesi) kabin memurlarının bu kapsamdaki diğer sorumluluklarıdır.

Ayrıca yolcuların konfor beklentilerine uygun şekilde işletme politikalarının belirlediği servis hizmetini kabinde yolculara sunmaktan kabin memurları sorumludur. Servis, hava yolu şirketinin uygun gördüğü ürün ve malzemelerin uçağa yüklenmesi sonrasında yine şirket tarafından belirlenen akış ve düzen çerçevesinde yolculara sunumunun gerçekleştirilmesi olarak özetlenebilir. Yurtdışı uçuşlarda gümrüksüz ürünlerin satışlarının yapılması da bu kapsam içerisinde değerlendirilmektedir.

Uçuş Sonrası Hizmetler

Uçuş sonrası hizmetler; uçuş sona erdiğinde, yolcuların uçağı terk etmelerinin ardından; kabinin bir sonraki ekibe temiz ve düzenli bırakılması, uçuş sırasında karşılaşılmış aksaklıkların gözlemlendiği şekliyle ilgili formlara işlenerek rapor edilmesi, kabin ve kokpit ekibi ile uçuş sonrası briefingine katılımın sağlanması vb. hizmetlerdir.

Kabin memurlarının Statüleri/Mesleki Unvanları

Yolcular uçakta buldukları sürece kabin hizmetleri kabin memurları tarafından yerine getirilir. Kabin memuru, taşımacılık hizmetini sunan işletmenin belirlemiş olduğu konfor standartlarına uygun bir şekilde kabin içerisinde hem yolcuların hem de hava aracının emniyetini güvence altına alarak ve uçuşun güvenliğini sağlayarak seyahat etmesinden sorumludur.

Kabin Memuru Sertifikasına sahip olabilmek için Sivil Havacılık Otoritesi tarafından onaylı eğitim kurumlarından mevzuata uygun şekilde eğitim almış olmanın yanında sağlık ve mesleki yeterlilik gerekliliklerini yerine getirmiş olmak şartları bulunur. Kabin hizmetlerinde bulunan görevliler buldukları şirket dâhilinde birbirinden bazı yönlerden farklılaşan bazı mesleki unvanlar taşıyabilirler. Örneğin, kabin memurluğu unvanının yanı sıra en sık rastlanan unvanlar arasında *Kabin Amiri* ve *Purser* yer almaktadır. Aşağıda bu mesleki unvanlara yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

Kabin Memuru

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından kabin memuru; “yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından, uçak güvenliği ve emniyetinin sağlanmasından, yolcu konforundan sorumlu personel” olarak açıklanmıştır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2018). Bu nedenle hava yolu taşımacılığında kullanılan hava araçlarında yolcuların konforunun yanı sıra gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından sorumlu olmak üzere görevlendirilen havacı personeli “kabin memuru” olarak tanımlanmaktadır. Yaygın şekilde ise kadın kabin memurlarına *hostes* ve erkek kabin memurlarına *host* denilmektedir.

Uçuşun emniyetli, güvenli ve konforlu bir şekilde gerçekleşmesi için hava aracının kabin bölümünde görev alan kabin memurları; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından yayınlanan mevzuata uygun şekilde belirlenmiş olan gereklilikleri sağlayarak Onaylı Eğitim Organizasyonları bünyesinde verilen eğitimlerini başarı ile tamamlamış ve bunun sonucunda *Kabin Memuru Sertifikası* almaya hak kazanmış olan kişilerdir.

Gereklilikler yaş ve öğrenim durumuna bağlı olarak tanımlanmıştır. Bunun yanında sivil havacılık otoritesi tarafından onaylanmış sağlık kuruluşundan psikolojik ve fiziksel yeterlilik belgesi de almak gerekmektedir. Yapılan işin yolcu ile doğrudan teması gerektirmesinden ve yolcu memnuniyetinin hedeflenmesinden dolayı hava yolu işletmeleri boy, kilo ve genel görünüm gibi ilave bazı fiziksel özelliklerin yanı sıra iletişim becerileri ve bilişsel yetenekleri de aramaktadır. Buna havacılık dili olarak kabul edilmiş olan İngilizce yeterlilik de dâhildir. Ayrıca, aşağıda detayları anlatılacağı üzere ekip ile uyumlu çalışabilme becerilerine de sahip olmaları beklenmektedir.

Kabin Amiri

SHGM gerekliliklerine göre birden fazla kabin ekibi üyesinin gerekli olduğu durumlarda, kabin ekibi oluşumunda işletici tarafından en az bir yıl tecrübeye sahip kabin memurları arasından tayin edilmiş bir kabin amiri bulunmalıdır (SHT-OPS-Rev.01, ORO.CC.200.a). Kabin ekibinin görevlendirilmesi, uçuş sırasında ekip faaliyetlerinin yönetilmesi, ekibin uyumlu çalışmasının sağlanabilmesi, kabinde yaşanabilecek emniyet, güvenlik ve servis ile ilgili olay ve önemli gelişmelerin gerekli hallerde kokpite bildirilmesi, kokpitten uçuş komutanı (PIC – Pilot in Command) acil talimatlarının kabine iletilmesi ve yolcu şikâyetlerine uygun usullerle karşılık verilmesinden sorumlu operasyonel yöneticidir.

Purser

Geniş gövdeli uçaklarda (wide body) görevlendirilen kabin memuru sayısı dar gövdeli uçaklara (narrow body) göre daha fazladır. Uçak içerisindeki yolcu sınıflarına göre kıtalar arası uçuşlarda B/C ve Y/C bölümlerinde birim amiri olarak dar gövde kabin amirleri planlanır. “Purser”; kıdem olarak dar gövde kabin amirlerinin üstünde, tüm bu ekibin yönetilmesinden sorumlu olan, “Geniş Gövde Uçağı Kabin Amiri”dir. . Geniş gövdeli uçaklar en az 5 metre genişliğe sahip ve en azından bir çift koridoru (twin-aisle) bulunan yolcu uçaklarıdır.

Kabin Memurlarının Sorumlulukları

Kabin memurları, kabin hizmetlerini yerine getirmekten sorumludur. Kabin memurlarının sorumluluk alanında uçağın dışı ya da kokpit bulunmamaktadır. Kokpit kapısından itibaren başlayan ve kabinin arka bölümünde bulunan mutfak bölümü dâhil uzanan alandan sorumludurlar.

Kabin memurları ekipler halinde çalışırlar. Bireysel sorumlulukları yolcular tarafından en az görünen *emniyet sorumluluğunun* ağırlıklı olduğu görevler listesine bağlı olarak çalışırlar. Görev yaptıkları hava yolu işletmesinin stratejisi ya da iş modeli ne olursa olsun kabin ekiplerinin birinci öncelikli görevleri, sorumluluk alanlarında uçuş emniyetinin sağlanmasıdır (Rhoden, Ralston ve Ineson, 2008). Bunun ardından yolcu konforuna yönelik sorumlulukların genelde güvenlik ve konfor odaklarında yerine getirildiğı söylenebilir (Akpur ve Zengin, 2019). Ayrıca gerek terör saldırılarına ve sabotaja, gerekse kural tanımaz yolculara yönelik güvenlik sorumlulukları da bulunmaktadır.

Kabin görevi uçak kapılarının emniyetli şekilde açılıp kapanmasıyla başlayarak uçuş boyunca kesintisiz süren yorucu bir dizi görevi kapsamaktadır. Dikkatli ve uyanık olma halinin yanı sıra güler yüz ile servis yapmak ve acil durumlarda soğukkanlılığını koruyarak ekip halinde karar vermek ve önceden belirlenmiş usulleri kusursuz uygulamak gibi özel becerileri gerektirmektedir. Görevlerin hemen hemen tamamında iletişim becerilerinin yeterli seviyede olması zorunluluğı görülür. Problem çözümünde hem hızlı karar verebilmek hem de daha önce öğrendiklerini doğru ve eksiksiz hatırlayabilmek gibi bilişsel yeteneklerin gelişmiş olmasına gerek vardır.

Bunlara ilaveten kabin amirlerinin yüksek motivasyon sahibi olmak ve ekibinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmek gibi bir sorumluluğı da bulunmaktadır. Ekibine görev planlamada ve görevleri organize etmekte ilave sorumluluk üstlenir. Ayrıca acil durumlara müdahale sırasında hem yönetim ve hem de liderlik becerilerini aynı anda etkin şekilde sergileyebilmeleri beklenmektedir.

Özel Hizmet Gerektiren Yolculara Yönelik Sorumluluklar

Özel hizmet gerektiren yolcular; önemli yolcu (VIP-CIP), birinci mevki (First Class) biletli yolcu, ticari sınıf (Business Class) yolcu, grup yolcular, sık seyahat eden yolcu (Frequent Travellers-FQTV), hasta yolcu, yaşlı yolcu, hareket kabiliyeti kısıtlı (engelli) yolcu, sedyeli hasta yolcu, hamile yolcu, uzun boylu yolcu, fazla kilolu yolcu, canlı hayvan taşıyan yolcu (Pet/AVIH), özel yemek isteyen yolcular (Special Meal-SPML) yalnız seyahat eden çocuk yolcu (Unaccompanied Minor), bebekli yolcu, uçağa kabul edilmeyen yolcu, sınır dışı edilen yolcu (Deportee), bir ülkeye girişine izin verilmeyen yolcu (INAD) olarak sıralanır. Kabin memurları, her bir türde yolcu için özel olarak belirlenen usulleri eğitimlerde öğrenirler ve uçuşlarda uygularlar. Uygulamalar içerisinde refakat ile yolcu ve işlem hakkında tam zamanında, doğru ve eksiksiz bilginin ilgili birime iletilmesi öne çıkar. Uçak içinde karşılaşılabilecek sorunların çözümünüyle ilgili olarak da kabin memurları sorumluluk üstlenirler.

Türkçe Alanyazında Eky Kapsamında Kabin Görevlileri

İki bin yirmi bir yılı Ocak ayına kadar Türkçe alanyazın incelendiğinde, kabin memurları için yapılan çalışmaların önemli bir kısmının uçuş sırasında verilen hizmeti ve hizmetin kalitesini konu aldığı görülmektedir. Bunun yanında az sayıda kaynak havacılık tarihi ya da kabin hizmetlerinin tarihi kapsamında kabin memurlarını konu edinmişlerdir. EKY ile kabin memurlarını birlikte konu alan çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

EKY ve Kabin Memurlarını Konu Alan Doktora ve Yüksek Lisans Tez Çalışmaları

YÖK Ulusal Tez Merkezi'ndeki tez sayısı 2020 yılı itibarıyla 645 bine ulaşmıştır. EKY ve Kabin memurları sınırına daralmak üzere YÖK listeleri tarandığında, EKY'ni doğrudan konu alan tezlerin sayısının 41 olduğu ve bunlardan 4'ünün doktora tezi olduğu görülür. Bunlardan ilki, EKY üzerinde örgüt kültürü ve toplumsal kültürün etkilerini konu alan Mengenci (2010)'nin araştırmasıdır. İkincisi, EKY tutumları ile uçuş ekiplerinin kişilik yapıları arasında ilişkiyi konu alan Aktaş (2011)'in tez araştırmasıdır. Üçüncüsü, EKY'nin emniyet kültürüne etkisini konu alan Terzioğlu'nun (2018) araştırmasıdır. EKY konulu dördüncü ve son doktora tez araştırması, EKY'de kabin ekiplerinin iletişim, ekip çalışması ve stresle başa çıkma tutumları ile kişilik yapılarının etkileşimini konu alan araştırmadır (Erdem, 2018)

Kabin memurlarını doğrudan konu aldığı söylenebilecek yüksek lisans tezlerinin sayısı 37 olarak tespit edilmiştir. Bunlar arasında sadece iki yüksek lisans tezi "Psikoloji" programı kapsamında yürütülmüştür. Bunlardan biri duygusal emek ile tükenmişlik ilişkisini (İpek, 2020), diğeri kabin memurlarının mesleğin gerektirdiğini düşündükleri ego durumları ile

kendilerinde algıladıkları ego durumlarının örtüşmesinin geleceğe yönelik umutsuzluk düzeyleri ile ilişkisini (Çiftçi, 2018) konu almaktadır. Diğer tarafta üç Yüksek Lisans tezi “eğitim ve öğretim” programlarında (Alkur, 2019; Narinoğlu, 2019; Tezekan, 2015) üretilmiş ve kabin hizmetleri eğitim programlarını konu alan tezlerdir. Bunların yanında, toplumsal cinsiyeti kabin memurları özelinde konu alan çalışma sosyoloji temelli tek araştırma (Lokenauth, 2018) olarak not edilebilir. Ayrıca kabin memurlarının performansını ya da görevlerinde bireysel başarı şartlarını konu alan üç çalışmadan biri sağlık bilimlerinde (Onar, 2012), bir diğeri halkla ilişkiler (Çorman, 2002) ve sonuncusu da endüstri mühendisliği programlarında yürütülmüş (Korkmaz, 2019) Yüksek Lisans tezleridir. Mengenci (2010) dışında kültürel farklılıkları konu alan tez çalışması Başçı'nın (2019) Yüksek Lisans tez çalışmasıdır. Diğer 27 eser sivil havacılık ve/veya işletme programlarında hazırlanmış tez çalışmalarıdır. Bu eserlerin her biri EKY eğitimlerinde kullanılabilir sonuçları ve örnekleri içermektedir. Bununla birlikte, yukarıda bahsedilen dört doktora tezi ile yedi Yüksek Lisans tezi doğrudan EKY'ni konu almaktadır. Bunların tamamı İşletme ve Sivil Havacılık dizinlerinde listelenmektedir. Doğrudan EKY'ni konu alan araştırmalarda odaklanılan diğer konuların; duygusal zekâ ve EKY becerileri (Set, 2019), örgütsel bağlılığın iletişime etkisi (Utku, 2019), EKY programlarının uygulanmasında sorunlar ve çözüm önerileri (Elbaşı, 2003), ekip çalışması ile iş tatmini ilişkisi (Can, 2017), uçuş emniyeti açısından ekip kaynak yönetimi uygulamalarının kabin ekibi üzerindeki etkisi (Birgören, 2015) ve ekip kaynak yönetimi performansı (Fırat, 2019) olduğu görülmektedir.

EKY Eğitim Dokümanları

EKY eğitimlerinde kullanılan dokümanların çoğu hava yolu işletmelerinin kullandığı ve güvenilir olduğu düşünülen İngilizce kaynaklardan doğrudan çeviri yapılarak üretilmiş olan materyallerdir. Ancak, deneyimli bir kaptan pilot olan Terzioğlu'nun yüksek lisans tezinden kitaba dönüştürülen eseri sadece hava yolu işletmelerinin EKY eğitimlerinde değil, üniversitelerin pilotaj ve kabin hizmetleri bölümlerinde verilen derslerde de kullanılmaktadır. Diğer tarafta Başdemir (2020a)'in zengin içerikli “*Tüm Havacılar İçin Ekip Kaynak Yönetimi*” eserinin güncel EKY eğitimlerinde yer alan tüm konuları yine deneyimli bir kaptan pilot gözlemleri ile kapsıyor olması, kısa zamanda eğitimlerde neden sıkça başvurulmaya başlandığını açıklamaktadır. Eğitimler, araştırmalar ve EKY konulu etkinlikler sektörde ve üniversitelerde yaygınlaşırken veya artarken Çakıcı (2019)'nın “*Uçak Kazalarından Çıkarılan Dersler: Mayday, Mayday, Mayday*” adlı eseri ile Gök (2020)'ün “*Türk Sivil Havacılık Tarihine Damgasını Vuran Uçak Kazaları*” adlı eserinin daha sık anılmaya başladığı görülmektedir. Kazalardan ve alınan derslerden hareketle İnsan Faktörü'nün sınırlılıklarının ve hatalarının

neden olduğu olumsuz sonuçlar hakkında değerlendirmeler ve bunlara bağlı tavsiyeler içeren bu eserler gerek eğitimcilere gerekse bireysel alanda uçucu personele yol gösterebilecek niteliktedir. Ayrıca Havacılık ve Uzay Psikolojisini konu alan eserler incelendiğinde yedinci baskısı yayımlanan Çetingüç'ün (2020) eserinin alanda en sık başvurulan kaynaklardan biri olduğu görülür. İstanbul Üniversitesi Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü'nün başlattığı inisiyatifin sayıca hızla artan eserlere ve sahadaki uygulamalardan elde edilecek sonuçlardan olan beklentilere bakılarak yakın gelecekte alanyazının ve bilimsel gelişmelerin her anlamda yön vericisi olacağı söylenebilir.

Sürelî Yayınlar

EKY konusunda kabin memurları özelinde Türkçe yazılmış olan yayınlar incelendiğinde eser sayısının çok az olduğu görülür. Konunun odağına en yakın noktalarda eserler veren Mengenci'nin 2011, 2014 ve 2018 tarihli üç ayrı eserinden sadece birinde kabin memurları katılımcı olarak yer almıştır. Örgüt kültürünün EKY üzerine etkisini konu alan eserde örgüt kültürü sonuç eğilimlerine göre EKY farklılaşması sorgulanmıştır. Buna göre; gruplar arasında ve grup içinde ayrı ayrı olmak üzere iletişim, liderlik ve kurallara uyum boyutlarında söz konusu etki tanımlanıp ölçülebilmştir. Böylece örgüt kültürünün EKY uygulamalarını etkilediği, Türkiye'de gözlem yapılan beş hava yolu işletmesinde bu etkinin farklı olduğu ancak bir diğerinden farkının ihmal edilebilecek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Türkiye'de havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir hava yolu işletmesinde görev yapan 130 kabin personeline yönelik uygulamalı bir araştırma da EKY alanında önemli sonuçlar ortaya koymuştur (Yangınlar ve Karacan, 2018). Araştırmada havacılık sektöründe istihdam edilen kabin personelinin sosyal kaygı düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konu alınmıştır. Araştırma sonucunda, kabin personelinin sosyal kaygı düzeyi (sosyal etkileşimlerden duyulan endişe) arttıkça hem duygusal bağlılıklarının (örgütün bir parçası hissettiği için örgütte çalışmaya devam etme) hem de devamlılık bağlılıklarının (örgütte statü veya maddi olanakları kaybetme korkusu nedeniyle çalışmaya devam etme) azaldığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırma EKY üzerinde bir ölçüm gerçekleştirilmemiş olsa da kabin personelinde sosyal kaygının örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak EKY başarısını da etkileyebileceğini bekleyebiliriz.

EKY uçuş personeli dışındaki ekipler için de oldukça önemlidir. Bunlar arasında sağlık ekipleri gelmektedir. Sağlık personeli için Ekip Çalışması Tutumları ölçeğini geliştirmek üzere yapılan araştırmanın sonuçlarının özellikle sahadaki uygulamalara yol gösterecek sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir (Yardımcı, Başbakkal, Beytut, Muslu ve Ersun, 2012). Ekip çalışmasının sağladığı birçok yarara rağmen, sağlık kuruluşlarında etkin ekip çalışması anlayışının uygulamaya geçirilemediği, bunun sonuçlarının emniyetli

hasta bakımına ve hizmet kalitesine olumsuz yansıdığını gösteren çalışmalar bulunduğu için yapılan bu çalışmanın benzerlerinin havacılıkta da yapılarak Türkçe alanyazına katkı sağlanması gerektiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, EKY tutumlarını konu alan böyle bir çalışmada Aktaş ve Tekarslan (2013) anılan tutumların kişilik yapılarıyla arasındaki ilişkiyi tanımlamışlardır. Doğrudan EKY üzerinde olmasa bile, alanyazında kabin ekiplerinin EKY becerilerini etkileyebilecek özellikleri üzerinde yapılmış çalışmalara da rastlanmaktadır. Bunlardan birinde kabin memurlarının duygusal zekâ düzeylerinin problem çözme becerilerini anlamlı düzeyde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Sözen ve İşyapan Gürbüz, 2016). Bir başka benzer nitelikteki çalışmada Şenol ve Aktaş (2019), örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisini kabin memurları için sorgulamışlardır. Örgütün beklentileri doğrultusunda bireylerin duygu, jest ve mimiklerini şekillendirerek arzulan davranışların sergilenmesi olarak tanımlanan duygusal emeği konu alan bu çalışmada örgütsel sessizliğin hâkim olduğu bir ortamda kabin memurlarının yüzeysel duygusal emek davranışı (sahte davranış) sergileme eğiliminin artış gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak Türkçe alanyazının geliştirilebilmesi için EKY'nin temel konuları ile onlardan en önemlisi olan insan hatalarını ve/veya yönetimini konu alacak psikoloji temelli pek çok araştırmaya acilen ihtiyaç duyulduğu açıktır. Bunun yanında, davranış bilimleri ve iletişim bilimleri alanlarında yapılabilecek çalışmalar ile yönetim temelli benzer araştırmalar EKY ve eğitimleri konusunda öneriler ve çözümler ortaya koyabilecektir.

EKY ve Eğitimlerini Konu Alan Mevzuat

EKY eğitimlerini zorunlu kılan Talimat Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2016) tarafından yayınlanan *Kabin Ekibi Talimatı* (SHT-CC)'dir. Talimatta, havacılıkta insan faktörü ve ekip kaynak yönetimi (CRM) eğitimi temel eğitim programı kapsamında zorunlu European Union Aviation Safety Association (European Union Aviation Safety Agency [EASA], 2012, 2015) mevzuatı referans verilerek (Part-CC, AMC 1 Appendix 1) eğitim içerikleri talimatın EK'lerinde açıklanmıştır. Kabin memurları görevlerine başladıktan sonra oryantasyon ve tekrar eğitimlerini alırlar. Bu eğitimlerde de EKY eğitimleri mutlaka bulunmaktadır. EKY eğitimlerinin verilmesi ve eğitimcilerin nitelikleri ile ilgili düzenlemelerin yanı sıra eğitimlerin modülleri, içerikleri, sıklıkları, vb tüm detaylar Uçuş Operasyonlarına Yönelik Usul ve Esaslar Talimatı da (SHT-OPS) EASA mevzuatı referans verilerek belirlenmekte ve açıklanmaktadır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2020).

SHGM tarafından (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2021) yayınlanan *Onaylı Kabin Ekibi Temel Eğitim Kuruluşları Talimatı* (SHT-CCTO) ticari hava taşıma işletmelerinde

görev yapacak olan kabin ekibi üyelerinin yetiştirilmesi amacıyla temel mesleki eğitim vermek üzere faaliyette bulunacak kabin ekibi temel eğitim kuruluşlarının yetkilendirilmesine, faaliyetlerinin devamlılığına, yetkilerinin askıya alınmasına ve iptaline ilişkin usul ve esasları düzenlemektedir. Talimatta, yetkili eğitimciler ile havacılıkta insan faktörü (İF) ve ekip kaynak yönetimi (EKY) hakkında temel eğitim verilmesi zorunlu tutulmuştur. Ayrıca, SHGM tarafından yayımlanan (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2014) *Uçuş ve Görev Süresi Sınırlamaları ile Dinlenme Gereklikleri Talimatı* (SHT-FTL Rev.02) kabin memurlarının görev yapma ve dinlenme sürelerini düzenleyerek güç çalışma koşullarının olası olumsuz etkilerine engel oluşturmaktadır.

Kabin Hizmetlerinde EKY Eğitimleri

EKY eğitimleri hava yolu işletmelerinde ulusal ve uluslararası mevzuat gereği kabin ve kokpitte görev yapan tüm uçuculara zorunlu olarak verilmesi gereken eğitimler arasındadır (Dahlström, Laursen ve Bergström, 2008). EKY eğitimlerinin ana amacı, uçuş sırasında kullanılan tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak, insan performansının en üst seviyede kullanılmasını sağlamak, insan faktörlerinden kaynaklanan kazaların önlenmesini ve uçuş emniyetini her koşulda sağlamaktır (Başdemir, 2020). Tarihsel süreç içinde de anlatıldığı gibi EKY eğitimlerinin temel dayanak noktası havacılığın alışılmışı sloganı “havacılık kuralları kanla yazılır” algısını sarsmak için kan dökülmeden havacılık kurallarının uygulanmasını ve güncellenmesini temin etmektir (Başdemir, 2020a).

Uçuş operasyonlarının yönetilmesinde bir uçucunun bilgi-davranış-yetenek üçlemesi çok önemli bir yer tutmaktadır (Watson, 2009). Kabin memurlarının EKY eğitimlerinde bu üçlüyü ön plana çıkaracak esasların yer alması sağlanmalıdır. Aslında bu üçleme içinde yer alan davranış parametresinin EKY'nin ana konusu, bilgi ve yeteneğin ise EKY'nin yan konuları olduğu unutulmamalıdır.

EKY, davranış ve yönetim bilimlerinin belirlediği ana esaslarla şekillenmektedir (Başdemir, 2020). EKY içindeki “sosyal beceriler” konusu doğrudan bir kabin memurunun davranış şekillerini, diğer bir ifadeyle iletişim, takım çalışması, empati, liderlik, stres yönetimi, zaman baskısı, vb. konulardaki tavırlarını ele almaktadır (Wiegmann ve Shappell, 2017). Bilgi konusu uçuş operasyonları sırasında görev yerine getirilirken kişinin işiyle ilgili dokümanlara, prosedürlere hâkim olması ve işini doğru olarak görev tanımlarında anlatıldığı gibi yapmasını, yetenek ise bu işi yaparken yeteneğini tam olarak kullanabilmesini, aksaklık çıkarmamasını ifade etmektedir (Lauber, 1984).

Kabin memurlarına Verilen EKY Eğitimlerinin İçeriği

Özellikle pilot ve kabin memurlarına verilen EKY eğitimleri, uluslararası otoriteler olan ICAO ve EASA gibi kuruluşların belirledikleri standartlar ile SHGM'nin belirlediği mevzuat gereği oluşturulmaktadır (International Air Transport Association [IATA], 2016). Bu kapsamda hava yolu işletmeleri kendi temel ve yenileme EKY eğitim dokümanlarını hazırlarlar. Bu eğitim dokümanı içinde temel EKY eğitiminde minimum altı saat, her yıl tekrarlanan tazeleme eğitiminde ise iki saat eğitim verilmek zorundadır. Ayrıca işletmeler EKY ile ilgili konulara *Kabin Ekibi Elkitabı* (CCM) dokümanında yer vermektedirler (CAP 737, 2016). Bazı işletmelerde sadece EKY eğitimlerine yönelik olarak bir *EKY Eğitim Rehberi* hazırlanmaktadır. İşletmeye yeni katılan kabin üyelerinin Başlangıç EKY Eğitimlerinde, genişletilmiş bir şekilde EKY eğitimi olarak bir uçucunun EKY bilincine sahip olması sağlanmaktadır.

Hava yolu İşletmelerinde, çalışan kabin memurları işe başladıklarında *EKY Temel Eğitimi*, sonrasında ise yılda bir defa EKY bilgilerini gözden geçirmek ve yenilikler hakkında bilgilendirilmek maksadıyla *EKY yenileme eğitimleri* almaktadırlar (SHT-CCTO) (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2016). Bu eğitimler sırasında örnek olay analizleri, interaktif bir eğitim ortamında işlenerek, ders sonunda kişinin EKY yeterliliğini ölçmek amacıyla sınav yapılmaktadır. Yıllık olarak EKY eğitimi almayan ve EKY yeterliliklerini tazelemeyen kabin memurlarının uçuş lisansları askıya alınmaktadır. EKY eğitmenleri de yine *Kabin Eğitim Dokümanı* kapsamında işletme içi yapılan ve *uygunluk* değerlendirmesini geçebilen ve tercihen aktif uçucu kabin memurları arasından seçilmektedir. Öncelikle aday olarak belirlenen kişiler, verilen EKY Eğitmenliği kursu sonrasında *EKY Eğitmeni* olarak sertifikalandırılmaktadırlar. EKY eğitmenleri yıllık uçucu EKY tazelemesinin yanında bir de yıllık EKY Eğitmenliği değerlendirmesinden geçmek zorundadırlar. Eğitim alan ve veren kişilerin değerlendirmeleri ve kayıtları hassas bir şekilde tutulmaktadır. Günümüzde EKY eğitimleri bir zorunluluk haline getirilerek standart bir şekilde uygulanmaktadır. Uçuş emniyetinin vazgeçilmezi olan EKY eğitimlerinin mümkün olduğunca güncel hale getirilmesi ve bireysel olarak takip edilmesinin aynı zamanda uçuş emniyetinin bir gereği olduğu düşünülmektedir.

EKY Eğitimlerinde Kullanılan Öğretim Teknikleri

Genel olarak EKY eğitimlerinde, sunum temelli öğretim tekniği öncelikli olarak kullanılmaktadır. Bu kapsamda genelde görsel sunum araçları, bazı durumlarda kaza veya ilave eğitim videoları işlenerek derste konunun daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılmaktadır.

EKY eğitimlerinde kullanılan öğretim araç ve teknikleri aşağıda olduğu gibi sıralanmıştır:

- Sunum araçları kullanarak etkileşimli (interaktif) bir şekilde ders işlemek,
- Yaratıcılığı geliştiren oyunlar ile eğitim alan kişilerin eğitime katılımını sağlamak,
- Örnek olaylar ve vaka analizleri ile konunun vurgulanmasını sağlamak,
- Konunun anlaşılmasına ve öğrenmenin hedeflere uygun şekilde başarılmasına rehberlik etmek,
- Geri besleme ile konunun anlaşılıp anlaşılmadığı hakkında bilgi sahibi olmak ve anlaşılmayan konuları farklı örnekler kullanarak tekrar etmek.

Kabin Memurlarına Verilen EKY Eğitimlerinin Değerlendirilmesi

EKY eğitimlerinin tamamında temel amaç uçuş emniyeti için operasyonun en sıcak hattında görev alan uçuş personeline farkındalık sağlayarak emniyeti güvence altına almaktır. EKY eğitimlerinin hedefinde, insan faktörlerinden kaynaklı uçuş emniyet sorunlarını algılamak, bununla ilgili bir farkındalık yaratmak ve uçuş emniyetinin sadece yazılı kurallardan ibaret olmadığını ifade etmek yer alır. Burada özellikle EKY eğitimlerinde havacılık psikolojisi ile ilgilenen psikologların yardımlarıyla, bir kabin memurunun psikolojik bir varlık olarak kendi bilişsel ve duyuşsal dengesi içinde görevini teknik ve teknik olmayan becerilerini kullanarak uçuş emniyetini tehlikeye atmadan yerine getirmesi gerektiği vurgulanmalıdır.

Hava yolu işletmeleri bünyesinde verilen EKY eğitimleri genel olarak değerlendirildiğinde, EKY farkındalığının uçuş emniyetine üç yönden katkı sağladığı görülmektedir (Başdemir ve Bükeç değerlendirmede). Aşağıda anılan katkı alanlarının her biri tartışılmaktadır.

Eğitimcilerden Kaynaklı Katkı

EKY eğitimlerinin uçuş emniyetine katkısı, eğitimcilerin; yetkinlik seviyelerinin tatmin edici olması, deneyimlerinin tatmin edici olması, eğitim programını amacına uygun şekilde uygulaması, eğitimcinin öğretim tekniklerini etkin uygulaması, eğitimlerin giderek geliştirilmesi ve eğitim kalitesini artırmaya çabaları olarak belirlenebilir.

Eğitim Programı Kaynaklı Katkı

EKY eğitimlerinin uçuş emniyetine katkısı eğitim programının; emniyet kültürünü, raporlama kültürünü, öğrenme kültürünü ve adalet kültürünü destekleyerek, çalışanların teorik bilgi seviyesini artırarak gerçekleştirilebilir.

Örgütte Emniyet Farkındalığını Artırarak Katkı

EKY eğitimlerinin örgütte mevcut uçuş emniyeti farkındalığının artırılmasına katkı sağladığı bir gerçektir (Başdemir, 2020b). EKY eğitimleri ile EKY kavramı benimsetilir. Olası sorunlara karşı kabin memurlarının hazır bulundurulmasını sağlar. Kabinde durum farkındalığını artıracak yöntemler benimsenir. Ekip içi iletişimin ve ekip olarak hareket etmenin önemi öğretilir, EKY'nin temel kaynaklarını kullanma yöntemleri öğretilir. Ayrıca, emniyet yönetimi hakkında bilgi tazelemeyi teşvik ederek yarar sağlar (International Civil Aviation Organization [ICAO], 2013).

Bu kapsamda işletmelerde psikolog desteğinin önemi giderek daha görünür hale gelmektedir. Hatta bu kapsamda bazı işletmelerde “Uçuş ya da Havacılık Psikolojisi” bölümleri kurulmuştur. Bu tür örgütsel yapıların var olması ve işler halde bulunması en azından EKY bilincinin yerleşmesi yönünden önemli sonuçlar doğurabilir. Bilindiği gibi EKY, eğitimlerde özellikle öne çıkan tanımlayıcı (descriptive) yönüyle davranış ve yönetim bilimlerinin yanı sıra psikoloji alanındaki çalışmalardan sıklıkla yararlanmaktadır. Nitekim bireyi odağa alarak gelişim, öğrenme, düşünme, karar verme, stres gibi konularda çözümler bulunurken de, ekip çalışmasını ve dinamiklerini odağa alarak iletişim, grup kararları, ekip olarak davranma gibi gelişmiş beceriler geliştirilirken de, psikoloji disiplininin gelen kavramlar ve araştırma sonuçlarının etkili olduğu görülür. Burada havacılık psikolojisi eğitimine sahip psikologların kabin memurlarının EKY eğitimlerinde özellikle EKY'nin sosyal becerileri konusunda yer alan iletişim, empati, liderlik, çatışma yönetimi, kültürel farklar vb. konularında yardımcı olması ve bu tür konuların işlenmesinde işletme eğitimcilerine danışmanlık yapmalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

EKY Eğitimlerinin Etkinliğinin Önündeki Engeller

EKY eğitimleri uçuş emniyetini sağlamada önemli katkı sağladığı halde, eğitimlerin etkin olarak verilmesinde bazı engeller bulunduğu görülür. Bu engellerin eğitimcilerden, eğitim programından, örgüt içi iletişimden ve örgüt kültüründen kaynaklı engeller olduğu söylenebilir (Shappell ve Weigman, 2003). Söz konusu engeller, EKY'nin başarısını olumsuz etkileyebilecek ve ekip yönetimindeki aksaklıklar uçuş emniyetini tehlikeye düşürebilecektir.

Eğitimcilerden Kaynaklı Engeller

Bu engellerden ilki olan eğitimcilerden kaynaklı engeller arasında önde gelenler şu şekilde sıralanabilir;

- EKY eğitimcilerinin akademik yeterliliklerinde ve konuyla ilgili bilgi düzeyinde yaşanan sorunlar,
- Akademik yeterliliği olan ya da olmayan bazı eğitimcilerin hiçbir uçuş deneyimine sahip olmaması,
- Yoğun eğitim programlarının eğitimcilerin performansını olumsuz etkilemesi,
- Tazeleme eğitimlerinde yeni bir anlatım ya da hazırlık bulunmaması.

Anılan engellerin yanında kabin memurları, birlikte çalıştıkları ekiplerdeki kişilerle iş ortamı dışındaki sosyal yaşamlarında da iletişim sorunları yaşayarak uçuş görevlerine bu sorunların duygusal sonuçlarını taşıyabilirler. Bu noktada kurumsal seviyede yapılacak psikolojik destek programları ile iş ile özel hayatın ayrılması gerektiği ve profesyonel yaklaşımın esas olduğu anlatılmalıdır.

İletişim engelleri içinde yer alan ve kültürel farklılıklarda Hofstede tarafından tanımlanan *güç mesafesi*'nin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Özellikle bir uçuş görevi sırasında sayısı 4 ile 18 arasında değişebilen kabin memurları arasındaki (kabin içi) iletişimde güç mesafesini yönetmeye özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Güç mesafesi; görev ve sorumluluklar ile statüden kaynaklanan mesafe olarak adlandırılabilir. Kokpitten kaptan ve yardımcı pilot, uçakta kabin ve kokpit, kabinde kabin memuru ile kabin amiri arasındaki ilişkide güç mesafesi kavramına rastlanmaktadır. Bu durum da ilgili kişilerin statü, tecrübe ve sorumluluklarıyla ilgilidir (Başdemir, 2019). Burada karşılıklı olarak iyi niyetin sağlanması gerektiği, ekip içindeki üyelerin güç mesafesine bakış açılarından veya güç mesafesinin genişliğinden dolayı ortaya çıkabilecek problemlerin engellenmesinin önemli olduğu ve EKY'nin gereğine olan inancı sorgulanmasının önüne geçilmesi sağlanmalıdır. Özetle EKY eğitimleri içinde bu tür engeller eğitimler tarafından vurgulanarak iletişim engelleri konusunda bir duyarlılık oluşturulmalıdır.

Örgüt Kültüründen Kaynaklı Engeller

EKY bilincinin yerleşmesindeki engellerden biri de örgüt kültüründen kaynaklanan engellerdir. Burada özellikle örgüt içinde bir dengenin kurulamaması, raporlama, gereksiz ceza, uçucuların aşırı bir şekilde takip edilmesi, hatta uçuş emniyeti bahanesiyle ispiyonlamaya varan uygulamaların özendirilmesi gibi gerekçeler kabinde huzursuzluk ve güvensizlik oluşturabilir. EKY'nin içerdiği konularından birinin de *insan performansının iyileştirilmesi* (Başdemir, 2020a) olduğu düşünülerek örgütte korku kültürünü besleyen koşulların var olması sonucunda insan performansının olumsuz etkileeneceği ve EKY'ye olan inancın bozulacağı öngörülmelidir.

Sonuç olarak, örgüt kültüründen kaynaklanan engeller;

- Örgütün genelinde korku kültürünü baskın hale getiren koşulların sürekli bulunması,
- Örgüt içi (genel anlamda) güç mesafesinin yüksek olması,
- Raporlamada suçlama kültürünün etkisinin görülmesi,
- Ulusal kültürün etkisinde örgütlerde güç mesafesinin gereğinden fazla olması,
- Adalet kültürünün gelişmemesi,
- Küçük hava yolu işletmelerinde baskın örgüt kültürünün EKY'nin uygulanmasına izin verememesi,
- Eğitim sonrası eğitim alınmamış gibi davranmanın örgütte olağan karşılanması olarak belirtilebilir.

Eğitim Programından Kaynaklı Engeller

Eğitim programından kaynaklı engeller iki ana faktöre bağlı olarak tanımlanabilir. Bunlardan birincisi programın içeriğine bağlı faktörlerdir; hedef becerileri geliştirmekte yetersiz kalması sonucu, güncel uygulamalardan bazıları eğitim içeriğine yansıtılmadığı için ve bireysel farklılıklara bağlı olarak standartları belirlemek zor olduğu için ortaya çıkmaktadırlar. İkinci seviyede yer alan engeller ise EKY eğitim programının uygulanmasına bağlı engellerdir.

Eğitim programından kaynaklanan engeller daha detaylı olarak ele alındığında en yaygın olanların aşağıdaki hususlar çerçevesinde odaklandığı görülmektedir;

- Katılımcı grupların sürekli eğitim almaktan usanması,
- Bu tür eğitimlerin bir işe yaramadığına dair yaygın kanaat bulunması,
- Tazeleme eğitimlerinin sıklığının yeterli olmaması
- Eğitim sırasında yeteri düzeyde örnek olay ve vaka analizi yapılmaması
- Derse katılan sayısının fazla olması ve ders içinde katılımın az olması,
- Eğitim sırasında kullanılan eğitim araç gereçlerindeki yetersizlikler olarak görülmektedir.

Kabin Hizmetlerine Personel Seçiminde EKY Etkisi ve Kabin Memuru Adaylarına Öneriler

Hava yolu işletmelerinde çalışmak isteyen kabin memuru adaylarının özellikle işletmelere alım ve seçim aşamalarında yeterli düzeyde bir EKY bilgisiyle donanmış olmaları gereklidir. Yukarıda da bahsedildiği gibi EKY hayatın içinde olan ve günlük yaşamda kullanım ortamı olan bir *kaynak yönetim* becerisidir. EKY'nin temel kaynakları olan *zaman, bilgi, insan* ve *teçhizat* insanın günlük hayatında kullandığı temel kaynaklar arasındadır. EKY'nin temel kaynakları ve SHELL modelini oluşturan *yazılım, donanım, çevre ve insan* konuları hakkında bilgi sahibi olmak kabin memuru adaylarına seçim aşamalarında büyük bir fayda ve farkındalık sağlayacaktır. Bu başlık altında, "EKY bilgisi kabin memuru seçim aşamalarında nasıl kullanılır" sorusuna aşağıda yer alan maddelerde cevap vermeye çalışılmıştır:

Giyim, duruş, davranış, ses tonu, göz teması gibi konular EKY içinde iletişim becerileri bakımından ilk izlenimi oluşturan önemli konulardır. İlk izlenim çok önemlidir ve bir defa elde edilir. Bunun daha önce provası yapılmalı, yine etkili iletişimde olumlu bir ilk izlenim oluşturma konusu hakkında hazırlıklı olunmalıdır.

Mülakatlarda sorulan sorulardan ilki genel olarak kişinin kendini tanıtmadır. Etkili bir tanıtım daha sonra gelecek sorular hakkındaki baskıyı azaltır, mülakatçılar üzerinde olumlu bir etki bırakır ve karşılıklı empati sağlanmasına olanak sağlar.

İşe alımlarda çoğu zaman *yetkinlik temelli* mülakatlar yapılmaktadır. Kolay kişisel tanıtıcı soruların dışında mesleğe yönelik olan hemen hemen tüm sorular yetkinlik temelli olarak sorulmaktadır. Bu tür mülakatlarla ilgili olarak adaylar önceden bilgi sahibi olmalıdır. EKY hakkında elde edilen bilgi ve beceriler bu tür sorulara verilen cevaplarla kullanılmalıdır.

Havacılığın vazgeçilmez üçlemesi içinde yer alan *davranış, bilgi ve yetenek* kavramları etkili iletişim teknikleri ile mülakat sırasında fark ettirilmelidir. Davranış olarak profesyonel bir duruş sağlanmalıdır. Aday konusunda hazırlık yapmış olmalı, mülakat sırasında da havacılık konusunda bilgili olduğunu ve havacılık mesleğinde yetenekli ve gerekli donanıma sahip olduğunu değerlendiricilere gösterebilmelidir.

Her hava yolu işletmesinin kendine özgü bir kültürü vardır. Mülakata girmeden önce bu işletmenin kurum kültürü hakkında bilgi sahibi olunmalı, EKY konularından sosyal beceriler konusuna hâkim olunarak kurum kültürünün bireyin kişisel özellikleri ile uyumlu olup olunmadığı anlaşılmalıdır.

Mülakatlar sırasında karşılaşılabilecek en önemli konulardan biri de yolcu ile iletişimi ve tehlikeli durumlarda yolcuların kontrollü şekilde yönlendirilebilmesi hakkında bilgi ve düşüncelerin uygun şekilde ifade edilebilmesidir. Bu konu da doğrudan EKY ile ilgilidir. Burada EKY becerilerinden iletişim, stres yönetimi, dikkat yönetimi, durum farkındalığı, vb. konular hakkındaki bilgiler ışığında yöneltilecek sorulara cevaplar verilmeli, mülakat yapan kişilere EKY konusunda bilgili olduğu gösterilmelidir.

Takım çalışması konusu EKY'nin insan faktörü, insan performansı ve insan kaynağı yönetimi ile ilgilidir. Takım çalışması mülakatlar sırasında sorgulanacak ilk başta yer alan konulardan biridir. Kişinin takım çalışması hakkında ne kadar yetenekli olduğu, takım çalışmasına yatkın olup olmadığı, takım çalışmasını bireysel çalışmaya tercih edip etmediği ele alınacağından, bu konuda önceden düşünerek hazırlık yapması önerilebilir.

Bilgili olmak, bilgi kaynaklarını kullanmak EKY içinde yer alan *bilgi* kaynağını kullanmak ile doğrudan ilgilidir. Bu tür mülakatlarda elde edilmesi gereken bir diğer önemli bilgi kümesi işletme hakkında elde edilecek bilgidir. Mülakatlar sırasında “neden bu işletme?” sorusu mutlaka gelecektir ve burada kişinin başvurduğu işletme hakkındaki bilgisi sorgulanacaktır.

EKY eğitimlerinde en çok üzerinde durulan yeteneklerden biri *iletişim*dir. Bu kapsamda EKY'nin sosyal beceriler bölümü içinde yer alan etkili iletişim yöntemleri, iletişim problemleri gibi konularla ilgili bilgi sahibi olmak, mesaj, kaynak ve alıcı gibi iletişim sürecinin temel unsurlarını bilmek, çatışma yönetimi ve farklı kültürlerle olan ilişki yönetimi, profesyonel iletişim kuralları ve bu kapsamda işletme kuralları içinde kalacak şekilde iletişim kurma yöntemlerine hâkim olmak önemli olabilir.

EKY eğitimleri kapsamında anlatılan konular arasında *dikkat yönetimi*, *durum farkındalığı* ve *kaynak yönetimi* bulunmaktadır. Bu eğitimlerden elde edilecek fayda *başvuru formu* doldururken görülecektir. Kabin memuru adayları çoğunlukla başvuru formu doldurma aşamasında gereksiz yere elenmektedirler. Burada özellikle yolcu memnuniyetine ilişkin sorulara beklenenlere uygun şekilde yanıt vermek öncelikli olmalıdır. Kişisel bilgileri saklamadan doğru bir şekilde yanıtlamak önemlidir. Örnek olarak boy alt limitinin 160 cm olduğu bir hava yolu işletmesine yapılan başvuru sırasında, boyu 155 cm olan bir adayın boyunu 160 cm olarak yazması mülakat gününde yalan beyan gerekçesiyle başarısız olmasına yol açabilecektir. Dahası, işletmenin diğer branşlarına yapılacak başvurularda da doğrudan elenmesine sebep olacaktır.

Mülakat genel olarak 15-20 dk. sürmektedir. Bu süre içinde adayın mülakat performansı azalabilir, istenilen cevapları veremediğini düşünebilir ve kaygılanabilir. Ancak bilinmesi

gereken “bir havacının asla pes etmeyeceğidir”. Mülakat sırasında asla pes edilmemeli ve moral bozukluğu yaşanılmamalıdır. EKY becerilerinin de yardımıyla sakin kalınmalı, stres yönetilmeli ve heyet ile etkili iletişim kurulmalıdır. Mülakat bitmeden bitmiş gibi davranmak ve bunu mülakatçılara hissettirmek uygun bir davranış şekli değildir.

Sonuç olarak, mülakatlar EKY ile bütünleşen faaliyetlerdir. EKY'nin iletişim, dikkat yönetimi, stres ve yorgunluk yönetimi, durum farkındalığı ve karar verme yetenekleri etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Bunun için de EKY konusu hakkında görsel ve yazılı kaynaklar taranmalı, gerekli olduğu zamanlarda profesyonel destek alınmalı ve EKY bilgisi arttırılmalıdır.

Sonuç ve Öneriler

EKY tarihsel süreçte gelişirken bir yanda kokpitten başlayarak kabine ve sonra da daha başka havacılık iş kollarına uzanmış diğer yanda da farklı bilim disiplinlerinden artan şekilde destek almıştır. Günümüzde her gün 100 binden fazla uçuşta 10 milyondan fazla insan uçakla seyahat etmektedir. Yüksek teknolojiye sahip uçaklar karmaşık etkileşim koşullarında seyir halinde iken kabin memurları onlara kumanda eden uçucu personel ile emniyetin, güvenliğin ve hizmet kalitesinin sorumluluğunu paylaşmaktadır. Sorumluluklar yerine getirilirken sadece teknik becerilerinin yeterli olmadığı açıktır. Bu yüzden, teknik olmayan yetenekler olarak anılan karar verme, durum farkındalığı, etkili iletişim, yorgunluk yönetimi, vb. alanlarda da bireysel gelişime ve grup davranışında başarıya gerek duyulmaktadır. Sürekli hareket halindeki hava araçları risklerle dolu göklerde kendilerine yer ararken içerisinde ve dışında olabilecek her tür olayda kabin memurlarının kendilerinden beklenen davranışı sergilemesi beklenir. Bunu başarmak üzere EKY eğitimlerinde öğrenme sürecini tamamlayıp operasyonlarda öğrendiklerini uygulayabiliyor olmalarına gerek duyulmaktadır.

EKY uygulamalarının kapsamı, içinde uçuş olan her alandır. Uçuş operasyonları sırasında teknik beceriler ile teknik olmayan becerileri birleştirerek kabin ekipleri arasında ortak bir davranış biçimi oluşturmak zorunluluğu bulunmaktadır. Anılan süreçte zaman, bilgi, teçhizat ve insan kaynakları kısıtlıdır. Kısıtlı kaynakların fiziksel anlamda zor olarak tanımlanabilecek koşullarda etkin şekilde kullanılabilmesi için zamanın, stresin ve iletişimin kusursuza yakın seviyede iyi yönetilebilmesine ihtiyaç vardır. Bu nedenle dünyadaki hemen hemen tüm sivil havacılık otoriteleri uçucu personele EKY eğitimlerini zorunlu kılmışlardır. Bu eğitimler sonrasında uçucular EKY ile uçuculuk niteliklerini birleştirerek uçuş operasyonlarını daha da emniyetli bir şekilde başarmanın yollarını keşfetmektedir. Nitekim EKY'nin havacılığa en önemli katkısının teknik olmayan bilişsel yeteneklerin en az teknik yetenekler kadar gerekli

olduğu konusunda tüm havacılar da uyandırdığı farkındalık olduğunu söyleyebiliriz. Bu bilgiler ışığında bu alanda çalışacak araştırmacılara ve havacılık sektörüne aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

Araştırmacılara Öneriler

Yukarıda ifade edilen hususların tamamını kapsayacak şekilde EKY'nin amaçlarına ulaşabilmesi ve etkili hale getirilebilmesinde başarı, onu doğrudan besleyen bilim disiplinlerindeki yeni yaklaşımların EKY eğitimlerine transferine, yapılmakta olan özelliklerle de psikoloji temelli araştırmaların EKY eğitim ve uygulamalarına sağlayabileceği katkıya bağlıdır.

Alanyazına göre tehdit ve hata yönetimi (TEHY) EKY bağlamında ve EKY'de Havacılık Emniyeti bağlamında gelişmektedir. Görülmektedir ki emniyet yönetiminde paradigma değişimi ve yeni nesil emniyet yaklaşımı TEHY için örgütsel çözümleri zorunlu kılmıştır. Kültür temelli yaklaşımlarda havacılık emniyeti alanyazında giderek daha fazla çalışılırken TEHY odağı hâlâ zayıf görülmektedir. TEHY'ye odaklanarak yapılan alanyazın incelemesinin ortaya çıkardıkları ve gelecekteki araştırmalar için düşündükleri aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir:

- Alanyazın ve EKY eğitimleri, kabinde ve kokpitte tehditlerin ve hataların yönetiminde okuduğunuz bu bölümdeki gibi yapılan sınıflandırmada uzlaşmıştır. Bunun yanında alanyazın tehdit ve hataların yönetiminde örgütsel ve tümleşik çabaları desteklemektedir.
- İşletmelerde kolayca uygulanabilir olan “Tehditleri ve hataları sınıflandıran modelleri konu alacak araştırmalarda bunların toplumumuza ya da kültürümüze özel koşulları belirlenebilir ve böylece gerçek dünyada sonuçları iyileştirilebilir.
- Hataların ve ihlallerin ayırımında esasların belirleyicisi olan *adalet kültürü* üzerine yapılacak araştırmaların ortaya çıkabileceği bulgular gerçek dünyadaki uygulamalarda TEHY'nin etkinliğini artırmak üzere yol gösterici olacaktır.
- Farklı havacılık iş kollarında ve operasyonlarında da TEHY odaklı çalışmalara gereksinim olduğu açıktır, alayazın disiplinler arası araştırmalar sayesinde bu gereksinimi karşılayacak şekilde geliştirilmelidir.

Havacılık Sektörüne Öneriler

EKY eğitimleri sırasında genellikle standart bir derslik ortamının yeterli olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, eğitimcinin bilgisayar ve yansı cihazı yardımıyla, görsel

ve işitsel araçlardan yararlanarak kurs programında yer alan konuları anlatması hali hazırda yeterli görülmektedir. Ders araçlarının İnternet bağlantısının da olması, ilave olanakları ve özellikle örnek olay tartışma ortamını beraberinde getireceği ya da kolaylaştıracağı açıktır.

Ancak EKY eğitimleriyle ilgili olarak hem eğitim alanların hem de eğitim verenlerin düşüncelerinden ve deneyimlerinden yararlanılarak oluşturulan aşağıdaki tavsiyelerin (Başdemir ve Bükeç, Değerlendirmede) dikkate alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir:

- EKY ile ilgili en önemli sorun Türkçe eğitim dokümanlarının ve ders materyalinin eksikliğidir. Türkçe basılmış ders kitabı, yazılmış araştırma makaleleri ve analizler sayıca azdır. Bu tür yayınları çoğaltmak üzere ilave akademik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Eğitimciler için bunları yapmak, var olan çalışmalara ilişkin sunumlar, videolar ve diğer yazılı ve görsel kaynaklar hazırlamak önemlidir.

- EKY konularını içeren kaza belgesellerinden ve uçak kaza raporlarından yararlanılmalıdır.
- EKY konulu doktora ve yüksek lisans tezleri hakkında bilgi verilmeli ve ders içeriğindeki ilgili konulardan yararlanarak bu kaynaklardan faydalanılmalıdır.
- Uçuş emniyet bültenlerinde yer verilen EKY konularına derslerde değinilmeli ve demokratik tartışmalar yapılmalıdır.
- Hava yolu işletmesi içinde hazırlanan EKY eğitim rehberleri, uzaktan eğitim sürekli modülleri geliştirilmeli ve tüm kabin memurlarının bu kaynaklara kolaylıkla erişimi sağlanmalıdır.

Özellikle belirtmeliyiz ki kabin personeli için önemi ve gereği yukarıda vurgulanan EKY eğitimlerinin gerçek dünyadaki karşılığına mercek tutulduğunda, genel anlamda uçuş emniyetini destekleyebildiği görülmektedir. Bununla birlikte eğitimlerin program, öğretim teknikleri, eğitim araçları ve eğitimci nitelikleri yönlerinden iyileştirilmesine ihtiyaç duyulduğu, araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca EKY eğitimlerinin içeriğinin zenginleştirilmesinin gerekli olduğu, eğitimlerin içeriklerinin güncel veya gerçek olaylarla zenginleştirilmesine, eğitimlerde kullanılacak öğretim tekniklerinin ve bu sırada kullanılacak eğitim araçlarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. Türkiye'deki EKY eğitimlerinde kullanılabilir bir kaynak kitaba ya da eğitim dokümanına ihtiyaç olduğu da açıktır.

Ayrıca hava yolları işletmelerindeki kabin EKY eğitimlerinin daha etkin ve anlamlı yapılması için aşağıdaki önerileri dikkate almak EKY eğitimcileri için faydalı olabilir:

- Örnek olaylar, vaka analizleri, geçmişte yaşanmış gerçek uçak olay ve kazalarıyla oluşturulmuş takım halinde oynanan senaryolar ile uçuş emniyetinde ekip çalışmasını ve ruhunun önemini vurgulamak,
- Uçuşta karşılaşılan sorunlara yönelik olarak uçuş emniyet kültürünü geliştirici, kriz ve risk yönetim becerilerinin geliştirici davranış modelleri üzerine bilgi vermek,
- SHELL modelinde bulunan *İnsan, Çevre, Donanım, Yazılım ve Diğer İnsanlarla Olan* ilişkilerin yönetimi hakkında farkındalık yaratmak,
- Uçuş operasyonlarındaki uçuculuğun vazgeçilmez temeli olan uçuş disiplini, uçuş operasyonlarını sorunsuz olarak yerine getirmede kullanılan bilgiyi ve uçuşun dinamik ortamında karar vermeyi kolaylaştırıcı *durum farkındalığı* ve *muhakeme* yetkinliklerinin öneminden bahsetmek,
- Kültürel farklılıkları ve buradan kaynaklanabilecek her türlü çatışmanın yönetilmesini öğretmek,
- İnsan performansının en verimli ve etkili biçimde kullanılmasını ve uçuş operasyonlarındaki insan faktörünün önemini özellikle kaza kırımlardaki rolünden bahsederek anlatmak.

Yukarıda sıralanan tavsiyeler doğrultusunda eğitim alan kabin memurlarının EKY eğitimlerinin gerekli ve önemli olduğuna inandırmak üzere ilave çaba da sarf edilmelidir. EKY'nin vazgeçilmez amacı uçuş emniyetinin sağlanması ve güvence altına alınmasıdır. Bununla birlikte EKY ile emniyet ilişkisi, emniyet kültürü, örgüt kültürü ve ulusal kültür eksenlerinde ve birlikte düşünülmelidir. Kültürel farklılıkların getirebileceği iletişim sorunları bir yana koyularak, değerlerin, inançların ve tutumların görünür şekilde emniyet kültürünü besleyebildiği koşulların oluşmasında EKY aracı haline getirilmelidir. Bu sayede kaynakları daha etkin kullanırken grup ve örgüt desteğini sağlamak olanaklı hale gelecektir.

Kaynakça/References

- Akpur, A. ve Zengin, B. (2019). İç ve dış müşteriler açısından kabin hizmetleri kalite algısını ölçmeye yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1)29-49.
- Aktaş, H. (2011). *Sivil havacılık işletmelerinde beşerî faktörler perspektifinden uçuş ekibi kaynak yönetimi: Sivil havacılık işletmeleri pilotlarının kişilik yapıları ile uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Aktaş, H. ve Tekarslan, E. (2013). Uçuş ekibi kaynak yönetimi: Pilotların uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları ile kişilik yapıları arasındaki ilişki. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42(2) 276-301.

- Alkur, C. (2019). *Evaluation of an english language program implemented at civil aviation cabin services program at an aviation higher vocational school in Turkey*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Başcı, Y. (2019). *Kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolüne ilişkin havayolu kabin personeli üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Başdemir, M. M. (2019). Kokpitte Çatışma Yönetimi. *Kokpitten Bakış Dergisi*, 2(3), 12-17.
- Başdemir, M. M. (2020b). Uçuş operasyonlarında insan faktörünün rolü ve pilot performansını arttıracak öneriler. *Journal of Aviation*, 4 (2), 55-70.
- Başdemir, M. M. (2020c). Hava yolu işletmelerinde uçuş güvenliği uygulamaları ve iyileştirme önerileri. *Journal of Aviation*, 4 (1), 126-146.
- Başdemir, M. M. ve Bükeç, C. M. (2020). *Tehdit ve Hata Yönetimi*. Paper presented at 2nd Aviation, Space and Psychology Congress, Istanbul, Turkey, 05-06 D April 2021.
- Başdemir, M. M. ve Bükeç, C. M. (2021). *Kaçınılmaz tehdit ve hata yönetimi: Uçuş ekipleri için bir model önerisi*. Paper presented at 5th International Zeugma Conference on Scientific Researches, Gaziantep, Turkey, 08-09 January 2021.
- Başdemir, M.M. (2020a). *Tüm Havacılar İçin Ekip Kaynak Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Birgören, N. (2015). *Uçuş Emniyeti Açısından Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamalarının Kabin Ekibi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Bükeç, C. M. ve Başdemir, M. M. (2021). Türkiye’de ekip kaynak yönetimi eğitimlerinin uçuş emniyetine katkısı artıracak bir model önerisi. *Turkish Studies-Economy*, 16(2), 1051-1073.
- Can, D. (2017) *Havayolu kabin memurlarında ekip çalışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Sivil Havacılık Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- CAP (2016). *Flight-Crew Human Factors Hand Book*, British Civil Aviation Authority.
- Çakıcı, M. (2019). *Uçak Kazalarından Çıkarılan Dersler: Mayday, Mayday, Mayday*. Cinius Yayınları.
- Çetingüç, M. (2020). *Havacılık ve Uzay Psikolojisi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çiftçi, G. (2018). *Kabin ekibi üyelerinin mesleğin gerektirdiğini düşündükleri ego durumları ile kendilerinde algıladıkları ego durumlarının örtüşmesinin (bağdaşımının) geleceğe yönelik umutsuzluk düzeyleri ile ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Çorman, N. (2002). *Uçuşta Halkla İlişkiler Ve Kabin Memurları/ Kabin Ekibi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dahlström, N., Laursen, J. ve Bergström, J. (2008). Crew Resource Management, Threat and Error Management and Assessment of CRM skills–Current situation and development of knowledge, methods and practice.
- Elbaşı, D. (2003). *Ekip kaynak yönetimi: Uçuş ekipleri tarafından kaynak yönetimi programlarının uygulanmasında karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Erdem, Z. (2018) *Ekip kaynak yönetimi'nin uçuş emniyet kültürüne etkileri: Pilotların tutumları üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- European Union Aviation Safety Association (EASA). (2012). *Part-CC / GM* (10 Nisan 2021 tarihinde <https://www.easa.europa.eu/document-library/acceptable-means-of-compliance-and-guidance-materials/part-cc-gm> adresinden alınmıştır.)

- European Union Aviation Safety Association (EASA). (2015). *AMC/GM to Part-CC - Amendment 1*. (11 Nisan 2021 tarihinde <https://www.easa.europa.eu/document-library/acceptable-means-of-compliance-and-guidancematerials/amcgm-part-cc-amendment-1> adresinden alınmıştır.)
- Fırat, A. (2019). *Havacılıkta insan faktörü, ekip kaynak yönetimi ve Türk uçuşu ekiplerin ekip kaynak yönetimi performansı açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Gök, K. (2020). *Türk Sivil Havacılık Tarihine Damgasını Vuran Uçak Kazaları*. Kanon Kitap.
- International Air Transport Association (IATA) (2016). *Guidance Material for Improving Flight Crew Monitoring*, ISBN 978-92-9229-403-8, Montreal—Geneva
- International Civil Aviation Organization (ICAO) (2013). *Safety Management Manual (SMM)*, ICAO Doc 9859, third edition.
- İpek, G. (2020). *Kabin ekipleri arasında duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Kişi-iş uyumu ve iş-aile çatışmasının rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü Örgüt Psikolojisi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Korkmaz, B. Y. (2019). *Bir havayolu işletmesinde kabin ekiplerinin performans değerlendirmesine ilişkin bir veri madenciliği uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Lauber, J. K. (1984). Resource management in the cockpit. *Airline Pilot*, 53, 20-23.
- Lokenauth, M. (2018). *Havada toplumsal cinsiyet: Türkiye’de kadın kabin memuru olmak*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Şehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kültürel Çalışmalar Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Mengenci, C. (2010). *Ekip kaynak yönetimi uygulamaları üzerinde toplumsal ve örgütsel kültürün etkileri: Türk sivil havayolu firmalarında görgül bir araştırma*. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mengenci, C. (2014). Ekip kaynak yönetimi ve sivil havayolu kazaları: Türkiye örneği. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 43-61.
- Mengenci, C. (2018). Kültür ve kokpitteki sonuçları: Sivil havayolu firmalarında görgül bir araştırma. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 93 113.
- Mengenci, C. ve Topçu, Ö. G. (2011). Örgüt kültürünün ekip kaynak yönetimi uygulamalarına etkisi: Türk sivil havayolu firmalarında görgül bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 201-232.
- Narinoğlu, R. (2019). *Hava yolu işletmelerinde verilen kabin hizmetleri temel eğitime ilişkin beklenen ve algılanan kalite düzeyinin karşılaştırılması: Türkiye örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Onar, E. (2012). *Bir hava yolu şirketinde çalışan kabin personelinin miyokart enfarktüsü farkındalığının ve sağlıklı yaşam biçimi davranışlarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Ana Bilim Dalı, Trakya.
- Rhoden, S., Ralston, R. ve Ineson, E.M. (2008). Cabin crew training to control disruptive airline passenger behavior: A cause for tourism concern. *Tourism Management*, 29, 538-547.
- Set, N. (2019). *The effect of emotional intelligence on crew resource management skills of cabin attendants*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Shappell, S. A. ve Wiegmann, D. A. (2003), Reshaping the way we look at general aviation accidents using the human factors analysis and classification system. *Proceedings of the 12th International Symposium on Aviation Psychology*, Dayton, Ohio USA.

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM). (2014). Uçucu ekip uçuş görev ve dinlenme süreleri ile uygulama esasları talimatı (SHT 6A-50 Rev.05). (10 Nisan 2021 tarihinde <http://web.shgm.gov.tr/doc3/SHT6A5005.pdf> adresinden alınmıştır.)
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM). (2016). Kabin ekibi talimatı (SHT-CC). (10 Nisan 2021 tarihinde http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SHT_CC.pdf adresinden alınmıştır.)
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM). (2016). Uçuş operasyonlarına yönelik usul ve esaslar talimatı (sht-ops) revize edilmiştir. (10 Nisan 2021 tarihinde <http://web.shgm.gov.tr/tr/mevzuat/6440-ucus-operasyonlarına-yonelik-usul-ve-esaslar-talimatı-sht-ops-revize-edilmistir> adresinden alınmıştır.)
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM). (2021). Onaylı kabin ekibi temel eğitim kuruluşları talimatı (SHT CCTO) yürürlüğe girmiştir. (10 Nisan 2021 tarihinde <http://web.shgm.gov.tr/tr/mevzuat/6482-onayli-kabin-ekibi-temel-egitim-kuruluslari-talimatı-sht-ccto-yururluge-girmistir> adresinden alınmıştır.)
- Sozen, İ. ve İşıyapan Gürbüz, T. (2016). Kabin ekiplerinin duygusal zekâ yeteneklerinin problem çözme becerilerine etkisi üzerine bir çalışma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 0-0. DOI: 10.18221/bujss.77034
- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2019). Örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisi: Kabin ekipleri üzerinde bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review* 1(1) 53-77.
- Terzioğlu, M. (2018). *Ekip Kaynak Yönetimi'nin uçuş emniyet kültürüne etkileri: Pilotların tutumları üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Tezekan, Ö. (2015). *Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Eğitim Programı ile ilgili hava yolu işletmelerinde görevli eğitimcilerin ve idarecilerin görüşleri üzerine nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Utku, Ş. (2019). *Ekip kaynak yönetimi perspektifinde örgütsel bağlılığın iletişime olan etkisi: Sivil havayolu sektöründe kabin memurları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Watson, G. (2009). Outline of the Human Factor Elements Evident with Pervasive Computers. *Risk Assessment and Management in Pervasive Computing: Operational, Legal, Ethical, and Financial Perspectives* içinde (330-342). IGI Global.
- Wiegmann, D. A. ve Shappell, S. A., (2017). *A Human Error Approach To Aviation Accident Analysis: The Human Factors Analysis And Classification System*. Routledge Publishings.
- Yangınlar, G. ve Karacan, F. (2018). Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin sosyal kaygı düzeyleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10(3) 747-766.
- Yardımcı, F., Başbakkal, Z., Beytut, D., Muslu, G. ve Ersun, A. (2012) Ekip çalışması tutumları ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi* 13, 121-137.

