

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

HAVACILIK YÖNETİMİ ALANINDAKİ İŞ TANIMLARININ
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI DERS İÇERİKLERİNE
GÖRE ANALİZİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Burak ERDOĞAN

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

HAVACILIK YÖNETİMİ ALANINDAKİ İŞ TANIMLARININ
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI DERS İÇERİKLERİNE
GÖRE ANALİZİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Burak ERDOĞAN

Doç. Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

HAVACILIK YÖNETİMİ ALANINDAKİ İŞ TANIMLARININ
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI DERS İÇERİKLERİNE GÖRE
ANALİZİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

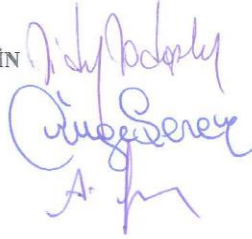
Tezi Hazırlayan: Burak ERDOĞAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 10.07.2019 ve 2019/19

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İrge ŞENER

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ednan AYVAZ



KOCAELİ 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE GELİŞİM SÜRECİ.....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı	3
1.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri	4
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	5
1.1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanlar Açısından Önemi	6
1.1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi.....	7
1.1.2.2.1. Yetenek Yönetimi.....	7
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci.....	8
1.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	9
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı ve Tanımı	9
1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi	10
1.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı	11
1.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının İlişkili Olduğu Kavramlar.....	14
1.2.5. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	15
1.2.5.1. İnsan Kaynakları Talebi.....	16
1.2.5.1.1. İnsan Kaynakları Talebini Belirleyen Faktörler	17
1.2.5.1.2. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	20
1.2.5.1.2.1. Objektif Yöntemler.....	20
1.2.5.1.2.2. Subjektif Yöntemler.....	21
1.2.5.1.2.3. Bütçeler.....	22
1.2.5.2. İnsan Kaynakları Arzı.....	22
1.2.5.3. İnsan Kaynakları Talep ve Arzının Karşılaştırılması ve Uyumlaştırılması	23
1.2.6. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	24
1.2.6.1. İç Faktörler.....	24
1.2.6.2. Dış Faktörler	25

1.3. İŞ ANALİZİ.....	27
1.3.1 İş Analizi Kavramı ve Tanımı	27
1.3.2. İş Analizinin Önemi.....	27
1.3.3. İş Analizinin Amacı.....	28
1.3.4. İş Analizinin Fonksiyonları	29
1.3.5. İş Analizinin İlişkili Olduğu Kavramlar	30
1.3.6. İş Analizinin Gelişim Süreci.....	31
1.3.7. İş Analizi Yaklaşımları	31
1.4. PERSONEL SEÇİMİ.....	33
1.4.1. Personel Seçiminin Önemi	33
1.4.2. Personel Seçim Sürecinin Amacı.....	34
1.4.3. Personel Seçimini Etkileyen Faktörler	35
1.4.4. Personel Seçiminde Yararlanılan Araçlar.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

2. SİVİL HAVACILIK KAPSAMINDAKİ KURUMLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	38
2.1. HAVAYOLU İŞLETMELERİ	39
2.1.1. Ekip Planlama Uzmanı	40
2.1.2. Filo Planlama Uzmanı	41
2.1.3. Uçak Yükleme Uzmanı.....	41
2.1.4. Uçuş Harekat Uzmanı.....	41
2.1.5. İstasyon Müdürü	42
2.2. YER HİZMETLERİ KURULUŞLARI	42
2.2.1. Yolcu Hizmetleri Memuru.....	44
2.2.2. Harekat Memuru	44
2.3. HAVAALANI İŞLETMELERİ	44
2.3.1. İşletme Memuru.....	45
2.3.2. Apron Memuru	46
2.3.3. Yer Tahsisi Memuru	47
2.3.4. Yer Hizmetleri Memuru	47
2.3.5. Ramp Kule Planlama Memuru	48
2.4. TERMİNAL İŞLETMELERİ	48
2.4.1. Operasyon Kontrol Merkezi Memuru	49
2.4.2. Terminal İşletme Memuru	50
2.4.3. Uçuş Bilgi Gösterim Sistemi ve Danışma Memuru	50
2.4.4. Kontuar Tahsis Memuru	51

2.4.5. Ramp Kule Memuru	51
2.5. HAVA KARGO KURULUŞLARI.....	52
2.5.1. Yer Hizmetleri Sorumlusu.....	52
2.5.2. Hava Kargo Operasyon Uzmanı.....	53
2.5.3. Hava Kargo Temsilcisi	53
2.6. HAVACILIK OTORİTELERİ.....	54
2.6.1. AIM Memuru.....	56
2.6.2. Havacılık Sektörü İlişkileri ve Hava Kargo Yöneticisi	57
2.6.3. Emniyet ve Uçuş Operasyonları Yöneticisi.....	58
2.6.4. Havaalanı ve Yer Hizmetleri Ürünleri Desteği Sorumlusu	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HAVACILIK YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS EĞİTİMİ VEREN EĞİTİM KURUMLARININ ANALİZİ..... 60

3.1. HAVACILIK YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS EĞİTİMİ VEREN BÖLÜMLERİN TANITIMI.....	60
3.2. HAVACILIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ ORTAK DERSLERİ VE İÇERİKLERİ.....	62
3.2.1. Sivil Havacılığa Giriş	63
3.2.2. Havacılık İngilizcesi	64
3.2.3. Meteoroloji	65
3.2.4. Hava Trafik Kontrol	66
3.2.5. Yer Hizmetleri	67
3.2.6. Havaalanı Yönetimi	68
3.2.7. Havayolu Yönetimi.....	69
3.2.8. Havacılık Hukuku.....	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA İŞ ANALİZİNİN ÖNEMİ VE PERSONEL SEÇİMİNE ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE HAVACILIK YÖNETİMİ MEZUNLARI AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME..... 71

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	71
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	72
4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	72
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI	73
4.4.1. Havacılık Yönetimi Bölümünün Kontenjanları ve Doluluk Oranları.....	73
4.4.2. Havacılık Yönetimi Bölümü Mezun Sayısının İncelenmesi	75
4.4.3. Havacılık Sektöründe Mezunların İstihdamı	77
4.4.4. Havacılık Sektöründe Bulunan İş Tanımları veya Yetkinliklerin Bölüm Ders Çıktıları ile Karşılaştırılması	78

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA	88



ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işverenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışan performansını en üst düzeye çıkarmak hedefiyle tasarlanmış bir süreçtir. Daha net bir tanımla, İKY, belirli prensipler ve unsurlar üzerinde durarak kurum içerisindeki ve kuruma alınabilecek personellerin yönetimine odaklanmaktadır.

Havacılık sektörü özelinde iş analizleri ve buna bağlı olarak iş tanımları, yetkinlikler incelenecek ve sektördeki personel seçiminin bu bölümün mezunu kişiler arasından yapılmasının gerekliliği ve önemi vurgulanacaktır. Eğer var olan düzen ile devam edilirse, Havacılık Yönetimi bölümünün mezun sayısındaki artışı da göz önüne alırsak sonuç olarak, bölümden mezun olan kişilerin işsiz kalma oranı bir hayli yükseleceği ön görülebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temellerinden başlayarak, İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi'nin ağırlıklı olarak inceleneceği bir literatür taramasından sonra, bölüm hakkında ve bölüm mezunlarının çalışabileceği alanlar hakkında bilgi verilecektir.

Bölümün lisans düzeyinde eğitiminin verildiği üniversitelerin ve derslerin derlemesi yapılarak, bunun meslek hayatına katkısı incelenecek olup, etkileri araştırılacaktır. Bunların yanında bölümün hali hazırda kaç üniversitede bulunduğu, bu üniversitelerin kontenjan ve mezun sayıları da analiz edilecektir.

Anahtar Kelimeler: İş Analizi, Personel Seçimi, Havacılık Yönetimi

ABSTRACT

Human Resources Management (HRM) is a process designed to maximize employee performance in order to achieve the strategic goals and objectives of the employer. A more precise definition, HRM focuses on the management of personnel who can be recruited to and from the company by focusing on certain principles and elements.

Job analysis and job descriptions, competencies will be examined in relation to the aviation sector, and the importance and necessity of selection of personnel in this sector among the graduates of this department will be emphasized. If we continue with the existing order, considering the increase in the number of graduates of the Department of Aviation Management, we can foresee that the rate of unemployment of the graduates of the department will increase considerably.

Starting from the foundations of Human Resources Management, a literature review will be conducted to examine the Human Resources Planning and Business Analysis. After that there will be some information about the areas where the graduates of the department can work.

A review of the universities and courses in which the department is taught at the bachelors degree level and its contribution to the professional life will be examined and the effects will be investigated. In addition to these, the number of universities and the quota and number of graduates of these universities will be analyzed.

Keywords: Job Analysis, Personnel Selection, Aviation Management

KISALTMALAR LİSTESİ

AC: Assessment Centre

AIM: Aviation Information Management

ATM: Air Traffic Management

DHMI: Devlet Hava Meydanları İşletmesi

HEAŞ: Havaalanları İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.

ISG: İstanbul Sabiha Gökçen

İSG: İş Sağlığı ve Güvenliği

IATA: International Air Transport Association

ICAO: International Civil Aviation Organization

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

NOTAM: Notice for Airmen

OSS: Office of Strategic Services

RCG: Regional Coordination Group

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

TAV: Tepe Akfen Via

ULD: Unit Load Device

WOSB: War Office Selection Board

YİD: Yap – İşlet – Devret

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Yetenek Yönetimi (Mathis & Jackson, 2011: 285)	8
Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Planlaması Yöneticisinin Nitelikleri	11
Şekil 1.3: İnsan Kaynakları Planlaması Süreçleri	16
Şekil 4.1: Durum Çalışmasının Aşamaları (Yılmaz, 2014: 262)	72
Şekil 4.2: Kontenjan ve Kayıt Yaptıran Öğrenci Sayısının Yıllara Göre Dağılımı ...	74
Şekil 4.3: Havacılık Yönetimi Bölümü Kontenjanlarının Artış Oranları	75
Şekil 4.4: Havacılık Yönetimi Bölümü Mezun Sayıları	76
Şekil 4.5: Havacılık Yönetimi Bölümü Tahmini Mezun Sayıları.....	77

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Havacılık Yönetimi Mezunlarının Çalışabileceği Alan ve Şirketler	39
Tablo 2.2: Havayolu İşletmelerinde Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler	40
Tablo 2.3: Yer Hizmetleri Kuruluşlarında Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler	43
Tablo 2.4:Havaalanı İşletmelerinde Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler	45
Tablo 2.5: Terminal İşletmelerinde Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler	49
Tablo 2.6: Hava Kargo Kuruluşlarında Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler	52
Tablo 2.7: Havacılık Otoritelerinde Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler	55
Tablo 3.1: Bölümün Bulunduğu Üniversiteler	61-62
Tablo 3.2: Sivil Havacılığa Giriş Dersi Öğrenme Çıktıları.....	63
Tablo 3.3: Havacılık İngilizcesi Dersi Öğrenme Çıktıları	64
Tablo 3.4: Meteoroloji Dersi Öğrenme Çıktıları.....	65
Tablo 3.5: Hava Trafik Kontrol Dersi Öğrenme Çıktıları.....	66
Tablo 3.6: Yer Hizmetleri Dersi Öğrenme Çıktıları	67
Tablo 3.7: Havaalanı Yönetimi Dersi Öğrenme Çıktıları	68
Tablo 3.8: Havayolu Yönetimi Dersi Öğrenme Çıktıları.....	69
Tablo 3.9: Havacılık Hukuku Dersi Öğrenme Çıktıları	70
Tablo 4.1: Kontenjanların Doluluk Oranları (2015 – 2018)	74
Tablo 4.2: Özel Bir Yer Hizmetleri Kuruluşunda Çalışanların Dağılımı	78
Tablo 4.3: Pozisyonlar ile Ders Çıktılarının Eşleştirilmesi.....	78-79-80-81-82
Tablo 4.4: Pozisyonlardaki İş Tanımları veya Yetkinliklerdeki Uyumsuzluklar	82-83

GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi her alanda bulunan kurumlar için büyük öneme sahip olmasının yanında, doğru bir iş gücü sağlanması açısından kilit bir role sahiptir. Bunun yanı sıra yanlış yapılan bir insan kaynakları planlamasının sonuçları şirketlere iş yükünün altından kalkamayacak bir çalışan profili olarak dönecektir.

İnsan Kaynakları Planlaması'nın bir parçası olan iş analizi ise burada en önemli unsurdur. Bir işi analiz ederken, işi doğru tanımlamanın yanında bu işi yapacak kişilerde olması gereken ve aranacak yetkinliklerin doğru tanımlanması da gerekmektedir.

İş tanımının ve çalışanların sorumlulukları net kavramlarla oluşturulup, buna uygun çalışanların seçilmesi sürecinin yani personel seçiminin yönetimi alanında uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmeli ve bu süreç tamamen şeffaf ve denetlenebilir olmalıdır. Şu an havacılık sektörü özelinde bakarsak bu süreçlerde bazı sorunlar bulunmakta ve bu sorunlara en uygun çözüm iş analizlerinin ve yetkinliklerin yeniden oluşturulmasıdır.

Misyonunu, paydaşlarla birlikte, yeterlilikleri tanımlayan ve tanıyan uluslararası düzeyde kalite güvencesi sağlanmış Ulusal Yeterlilik Sistemini kurmak ve işletmek şeklinde tanımlayan Mesleki Yeterlilik Kurumu'nda Haziran 2019 itibarıyla havacılık alanına dair sadece dört tanım bulunması nedeniyle tanımlara çeşitli kurumlardan erişilip, derleme yapılmıştır.

Günümüz dünyasında ekonomik ve teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte niş alanların artması, bu alanlara ani bir ilgi patlaması yaratmaktadır. Havacılık

Yönetimi alanının da niş bir alan olduğunu bilmekle birlikte, son dönemde artan yoğun ilginin karşılıksız kalmaması ve bu öğrencilerin potansiyellerine en uygun yerlerde istihdam edilebilmesi amacıyla yapılan çalışmada, buna dair öneriler sunulacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili genel bilgilerin verilmesinin yanında İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi konularına özel olarak değinilecektir. Bunların sonunda ise Personel Seçimi süreci ele alınarak literatür ile ilgili bölüm sonuçlandırılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise Havacılık Yönetimi bölümünden mezun olan kişilerin çalışabileceği kurum çeşitleri, bir diğer deyişle havacılık sektöründe bulunan kurum çeşitleri incelenecek olup, her birinden örnek pozisyonların tanımlamaları, sorumlulukları ele alınacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise Havacılık Yönetimi bölümünün bir tanımı ile başlayıp, bölümde verilen eğitimin temel içeriği irdelenecektir. Temel dersler ve bunların içerikleri, öğrenim çıktıları incelenecektir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi ve kapsamı anlatılacak olup, mevcut okullar, kontenjanları ve bölümün toplam mezun sayısı analiz edilecek olup, bunun ardından araştırma sonuçları ve önerileri sunulacaktır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE GELİŞİM SÜRECİ

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi bir kavram olarak ele alındığında, geçmişten günümüze hakkında pek çok tanım yapılmıştır. Bunların bazılarını şu şekilde özetlenebilir:

İnsan kaynakları yönetimi, bir kurum içindeki insanların yönetimi ile ilgili felsefeyi, politikaları ve uygulamaları tanımlamak için giderek artan bir şekilde kullanılan bir terimdir (French, 1998: 4).

İnsan kaynakları yönetimi, yönetim sorumluluğunuzdaki insan ya da personel boyutlarını yerine getirmek için ihtiyaç duyduğunuz uygulama ve politikaları ifade eder (Dessler, 2000: 3).

İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumun hedeflerine ulaşmak amacıyla, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerinin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak için tasarladığı sistemdir (Pynes, 2009: 3).

Çevresel ve örgütsel koşullarda kuruma, çevreye ve bireye faydalı olacak şekilde, bunun yanında yasalara da uyularak, insan kaynaklarının verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan süreçlerin bütünü olarak tanımlanabilir (Sadullah, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi, işin yönetimi ve insanların arzu edilen amaçlara yönelik olması, insanın çalıştığı herhangi bir kurumda temel bir faaliyettir (Boxall vd, 2008: 1).

İnsan kaynakları yönetimi, iş ilişkisinde işleri düzenlemek için kullanılan politikaların bir araya getirilmesi anlamına gelir. İşin yönetimi ve bu işi yapan kişilerin yönetimine odaklanır (Beardwell & Thompson, 2017: 5).

İnsan kaynakları yönetimi, farkı yaratanın insanlar olduğunu varsaymaktadır. Yalnızca onlar değer yaratabilir ve kuruluşlara rekabet avantajı katabilirler (Aswathappa, 2013: 11).

İnsan kaynakları yönetimi, bireylerin kurumsal hedeflere ulaşmak için kullanılmasıdır. Temel olarak, tüm yöneticiler başkalarının çabalarıyla, çaba sarf ederek yaptıkları işleri elde eder. Buna bağlı olarak, her seviyedeki yöneticinin kendisini insan kaynakları yönetimi kavramı ile ilişkilendirmesi gerekmektedir (Mondy & Martocchio, 2016: 25).

İnsan kaynakları yönetiminin verimlilik ve rekabetçiliği daha fazla vurgulamayı teşvik ettiği kesinlikle söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin güçlü bir merkezi teması, insan yönetimi uygulamalarını kurum stratejisiyle ilişkilendirmektir (Redman & Wilkinson, 2006: 10).

1.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

- İşe alım ve seçim,
- Öğrenme, eğitim ve yetenek geliştirme,
- İnsan kaynakları planlaması,
- Sözleşmelerin sağlanması,

- Adil muamele sağlanması,
- Fırsat eşitliği sağlanması,
- Çeşitliliği yönetmek,
- İşçileri daha iyi performans elde etmek için motive etmek,
- Çalışan danışmanlığı,
- Yetenek yönetimi,
- Çalışan refahı,
- Çalışanların ödemeleri ve ödülü,
- Sağlık ve güvenlik,
- Bireylerin disiplini,
- Şikayetlerle ilgilenmek,
- İşten çıkarma,
- Fazla iş gücü tespiti,
- Müzakere,
- Katılımı ve katılımı teşvik etmek,
- Değer eklemek,
- Etik ve kurumsal sorumluluk,
- Bilgi Yönetimi,
- Değişim yönetimi,
- Kültürlerarası sorunları yönetmek (Foot vd, 2016: 4-5).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları (İK) yönetimi, kurumun vizyonunu, misyonunu, hedeflerini ve değerlerini gerçekleştirmek için diğer kurum (ve topluluk) üyeleri ile işbirliği içinde çalışan özel profesyonellerden oluşur. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi diğer operasyonel birimler için bir hizmet birimi olarak faaliyet göstermektedir. İnsan kaynakları, diğer çalışma birimlerinin insan kapasitesini geliştiren politikalar, planlar, programlar ve girişimler geliştirmeye ve müşterilere veya vatandaşlara yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler sağlama görevini yerine getirmeye çalışmaktadır (Daly, 2015: 5).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) insanların istihdamı ve kalkınması için kapsamlı ve tutarlı bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, insanların ve kuruluşların davranışlarıyla ilgili bir dizi teori ile desteklenen, insanların nasıl yönetilmesi gerektiği hakkında bir felsefe olarak kabul edilebilmektedir (Armstrong & Taylor, 2014: 1).

İşletmenin ayrı bir işlevi olan insan kaynakları yönetimi (İKY) son yıllarda özellikle stratejik düzeyde önemli ve etkili miktarda büyümüştür (Torrington vd, 2014: 3).

Belki de insan kaynaklarının neden önemli olduğu sorusunu yönetirken yapmak istemediğiniz bazı kişisel hataları listeleyerek cevaplamak daha kolaydır. Bu hatalar şu şekilde listelenebilir (Dessler, 2014: 2):

- Çalışanların elinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlayamamak.
- İş için yanlış kişiyi işe almak.
- Yüksek miktarda zarara sebep olmak.
- Ayrımcılık eylemlerinizi nedeniyle kurumun mahkemeye çıkması.
- Kurumun güvenli olmayan uygulamalar için harcama yapmasını sağlamak.
- Eğitim eksikliğinin, departmanın etkinliğini azaltmasına izin vermek.
- Haksız işgücü uygulamalarını taahhüt etmek

1.1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanlar Açısından Önemi

İKY'nin çalışanlar açısından önemi işlevler açısından incelenirse öne çıkacak olanlar şunlardır:

- **Performans değerlendirme:** Çalışanlar açısından önemi yüksek bir işlevdir, çünkü; çalışan bu işlevin bir sonucu olarak, performansının karşılığını alabilecektir. Performansının karşılığını alacağını bilen çalışan da işine daha fazla önem ve dikkat verecektir.

- **Kariyer planlama:** Kurum içindeki çalışanların geleceğine yönelik planlamalar yapılır ve buna bağlı olarak çalışanlar kurumda bir gelecek görerek, aidiyet hissedebilirler.
- **Öneri Alımı ve Ödüllendirme:** Çalışan, kurumun eksik gördüğü bir noktası için bir uygulama önerebilir veya hiç olmayan bir uygulamanın kuruma adapte edilerek, kurumun geleceğe yönelik planlarının bir parçası olabilir. Bunun ardından alacağı ödüllendirme, emeğinin karşılığı olacaktır. Bu ödüllendirmenin boyutları maddi olabileceği gibi, yanında bir plaket, tebrik mektubu da verilerek çalışanın motivasyonu da arttırılabilir.

1.1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi

Günümüzde insan kaynakları yönetimi noktasında eksik kalmak, bir kurum açısından olabilecek en kötü senaryolardan birisidir. Burada şöyle bir bağlantı kurulabilir; ayakta kalmak için rekabet etme gücünden yoksun olmak mümkün değildir. Rekabet gücünü sağlayabilmek için de kurumda en kilit noktalardan birisi insan gücünü yani diğer adıyla çalışanı yönetmektir.

Personel seçimi noktasında, adayların çeşitli aşamalarla ve farklı mülakat türleri ile seçilebilmesi, kurumlar için bir çeşitlilik sağlamakla birlikte, her pozisyon için en uygun çalışmanı bulmak noktasında kolaylık sağlamaktadır.

Kurum için buradaki en önemli nokta yetenek yönetimidir:

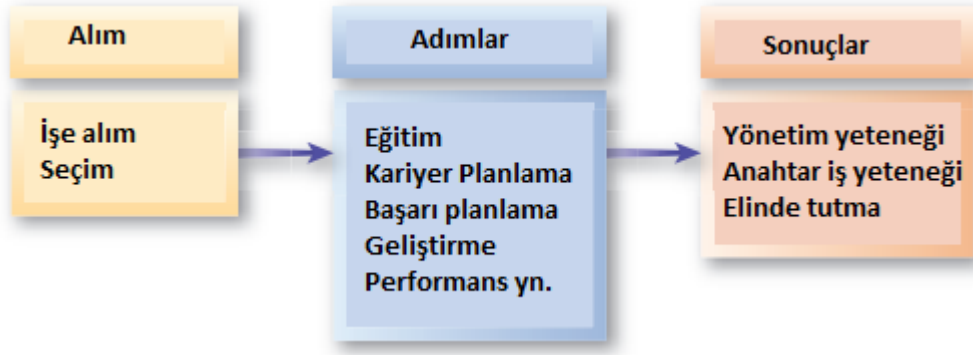
1.1.2.2.1. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, başarılı organizasyonların geliştirilmesinde kritik bir faktör olarak giderek artan bir şekilde görülmekte olup, günümüzde kurumlar için stratejik bir önceliktir (Davies & Davies, 2011: 3).

Yetenek yönetimi kavramı, bir kurumun, gelecek gördüğü çalışanları için sarf ettiği çaba olarak tanımlanabilir. Bu çabanın içeriğinde şunlar olabilir:

Eğitim ve geliştirme: İşletme çalışanlarının eğitim seviyesini yukarıda tutarak ve güncel hiçbir bilgiyi kaçırmamalarını sağlayarak, onları sürekli ilerleyen ve güncellenen dünyaya adapte etmeye, dolayısıyla gelişimlerini sürekli olarak sürdürmelerini sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Ücretlendirme: İşletme, çalışanın kuruma tutunması ve aidiyet duygusunu geliştirmesi açısından, yetenekli gördüğü çalışanlarına farklı bir ücretlendirme uygulayacaktır. Bu durum, adalet kavramıyla çelişmesine rağmen bu şekilde uygulanır, çünkü kurum bu çalışanlarını herhangi bir nedenle kaybetmek istememektedir.



Şekil 1.1: Yetenek Yönetimi (Mathis & Jackson, 2011: 285)

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin kökenleri, Batı Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde sanayi devrimi yeni ve karmaşık bir sanayi toplumunun temelini attığında 18. yüzyıla dayanmaktadır.

İnsan kaynakları kavramı, insan sermayesi, emekçiler, personel ve halihazırda insan kaynakları gibi birçok terim ve işlevden evrilmiştir. Bu terimlerdeki birkaç değişiklik, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanları yönetme stratejilerini planlama şeklindeki değişimler anlamına da gelir. İnsan kaynakları yönetiminin evrimi, insanların kölelik çalışma koşullarında kötüye kullanıldığı zamanlardan, insanların değer gördüğü ve saygı duyulduğu ve iş için stratejik ortaklar olarak gördüğü modern zamanlara kadar ilerlemiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin genel olarak aşağıdaki aşamalarda geliştiğini söyleyebiliriz (Tubey vd, 2015: 140):

- Birinci aşama (1900–1940'lar): Yönetim aşaması.
- İkinci aşama (1940'lar-1970'lerin ortası): Refah ve yönetim aşaması.
- Üçüncü aşama (1970'lerin ortası - 1990'ların sonları): İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşaması.
- Dördüncü aşama (2000'in ötesinde): Geleceğe yönelik stratejik insan kaynakları yönetimi.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı ve Tanımı

İnsan kaynakları planlaması, kuruluşun yakın gelecekte insan kaynaklarına olan talebini ve arzını tahmin ederek, bir iş için doğru zamanda ve doğru yerde doğru sayıda insan bulma sürecidir.

İnsan Kaynakları planlaması, yönetimin, kurumun mevcut işgücü pozisyonundan istenen insan gücü pozisyonuna nasıl geçmesi gerektiğini belirlediği bir süreçtir. Planlama yoluyla, yönetim, doğru sayıda ve doğru türde insana, doğru yerde, doğru zamanda, hem organizasyonda hem de bireyde maksimum uzun vadeli faydalar elde etmekle sonuçlanan şeyler yaptırmaya çalışır (Mahapatro, 2010: 38).

1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

İnsan kaynakları planlamasının birkaç unsuru vardır ve hepsi eşit derecede önemlidir. Birincisi, işgücünün planlamasıdır. Küçük bir kurumda bile, uzman beceri gerektiren işlerin planlanması her zaman kolay değildir ve büyüyen bir işgücünü planlamak çok önemlidir. İşgücünün azaltılmasını planlamak da yoğun bir aktivite olmakla birlikte, geçici veya kalıcı işten çıkarmalar yoluyla çalışmak için stratejik düşünmeyi gerektirir. İnsan kaynakları departmanı, çalışanların şirket politikaları konusunda eğitilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur, işçi tazminatı gibi çalışan ilişkisinin yasal yönlerini ele alır ve iş dünyasında her departmanla iletişim kurar.

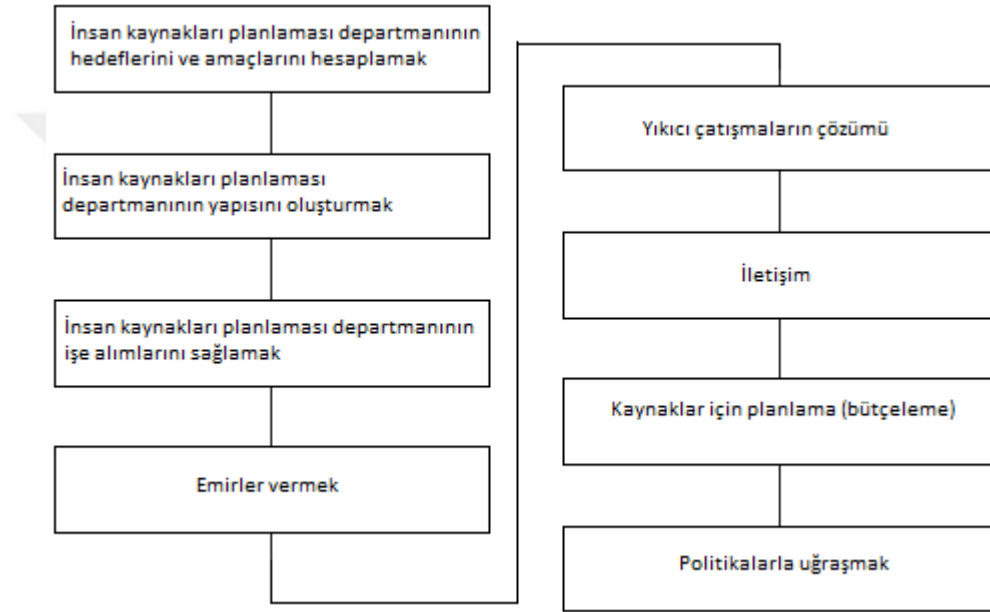
Çalışanları ve becerilerini tanımlamak önemlidir, ancak onları organizasyonda tutmanın çok önemli olduğunun da farkında olunmalıdır. Bugünün kuruluşlarında çalışanların daha az aidiyet duygusu hissettiği bilinmektedir ve insan kaynakları yöneticileri çalışanların aidiyet duygusunu hissettiğinden emin olmak için yollar bulmalıdır (Decenzo & Robbins, 2010: 115).

Bir kurumun maddi kaynaklarını planlamanın önemi hiçbir zaman sorgulanmamıştır ve finansal ve sermaye kaynaklarını optimize etmek için büyük çaba harcanmıştır. Paradoksal olarak, nihayetinde en önemli ve en az tahmin edilebilir varlık olan insan kaynağı aynı seviyede dikkat çekmemiştir (Tyson, 2006: 107).

İşletmeler, üstün hizmet, kalite, düşük maliyet ve organizasyonel verimlilik sayesinde rekabet avantajı arandığından insan kaynakları için planlamanın her zamankinden daha önemli olduğunu söylüyor. Bununla birlikte, geleneksel insan kaynakları planlaması yaklaşımları daha esnek planlama biçimlerine yol açmaktadır (Walker, 1992: 229).

İşletmeler, insan kaynakları planlamasını iş sözleşmesine ve kurumsal hayata genellikle daha fazla istikrar ve öngörülebilirlik kazandırmak için kullanabilir. Alternatif olarak, insan kaynakları planlamasını işe alım, iş bulma ve beceri geliştirme konularında kullanabilirler. (Collings & Wood, 2009: 174).

İnsan kaynakları planlaması yöneticisi olan kişinin sahip olması gereken nitelikler şu şekil ile açıklanabilir (Rothwell & Kazanas, 2003: 478):



Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Planlaması Yöneticisinin Nitelikleri

1.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı

Kısa vadeli bir ölçekte, hedeflerin ölçülebilir terimlerle ifade edilmesi genellikle kolaydır. Kısa vadeli insan kaynakları hedeflerine örnek olarak, organizasyona katılacak ve iş başvurusunda bulunan kişilerin sayısının artırılması (başvuru havuzunun artırılması); farklı başvuru çeşitleri çekmek (farklı becerilerde, farklı yerlerde vb.); yeni işe alımların niteliklerinin iyileştirilmesi; istenilen çalışanların organizasyonda kalma süresinin artırılması; istenmeyen çalışanların kurumda kalma sürelerini azaltmak, mevcut ve yeni işe alınan çalışanların kuruluşun ihtiyaç duyduğu becerileri hızla geliştirmelerine yardımcı olmak olarak açıklanabilir.

Bir insan kaynakları planlaması geliştirmenin dört ana genel hedefi vardır. Bunlar şu şekilde listelenebilir (Stredwick, 2005: 47):

- *Akışın sürekliliği*: Doğru insanı doğru zamanda doğru yerde, gerekli becerilerle edinmek. Bu işe alım, başarılı bir planlama ve eğitim politikalarını içerir.
- *Bakım*: İş gücündeki istikrarı ücret ve sosyal haklar ve kişisel kariyer planlaması ile korumak.
- *Değişime cevap*: Büyük operasyonel stratejilerden kaynaklanan değişiklikleri yürürlüğe koymak. Bunlar yeniden konumlandırma, yeniden eğitim veya yeniden dağıtımını içerebilir.
- *Kontrol*: Personel standartlarının oluşturulması, performans kontrol sistemleri ve uzun süreli çalışan ilişkileri kurulması yoluyla çalışanlar ile olan ilişkinin doğru yönde hareket etmesini sağlamak.

Gelecekteki insan kaynakları arz ve taleplerini öngördükten sonra, orta vadeli hedefler belirlenir ve insan kaynakları planlamacısının ve ilgili yöneticilerin kurumdaki ortak çabalarıyla hedefleri karşılamak için eylem planları geliştirilir. Kısa ve orta vade için belirlenen hedef türlerindeki farklılıklar, iki veya üç yıl daha sürecek olan değişiklik türlerindeki farklılıkları yansıtır. Bu nedenle, kısa vadeli hedefler arasında çalışanların işe çekilmesini, değerlendirilmesini ve atanmasını içerirken, orta vadeli hedeflerin çalışanların becerilerini, tutumlarını ve iş gereksinimlerindeki büyük değişikliklere uyması için davranışları düzenleyebilme gibi olasılıkları içermesi muhtemeldir. İnsan kaynakları uygulamalarını çalışanların gereksinimlerindeki değişikliklere uyacak şekilde ayarlamak bu noktada büyük önem taşımaktadır (Jackson & Schuler, 1990: 230).

Bir diğer görüşe göre insan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde ifade edilmiştir (Mahapatro, 2010: 38):

1. Mevcut çalışanları insan kaynağı açısından en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak.
2. Gelecekteki yetenek gereksinimini değerlendirmek veya tahmin etmek.

3. Gerekli kaynakların ihtiyaç halinde kullanılabilmesini sağlamak için kontrol önlemleri sağlamak.
4. İnsan gücü planlama ve öngörme çalışmalarına önem vermenin bir takım belirli sebepleri şunlardır:
 - İnsan gücü planlamasını örgütsel planlama ile ilişkilendirmek
 - İşe alım seviyelerini belirlemek.
 - Fazlalıkları önceden tahmin etmek.
 - Optimum eğitim seviyelerini belirlemek.
 - Yönetim geliştirme programlarına temel oluşturmak.
 - İnsan gücü maliyeti hesaplamak.
 - Üretkenlik görüşmelerine katkıda bulunmak.
 - Gelecekteki yer, tesis gereksinimini değerlendirmek.
 - Genel giderlerin maliyetini ve hizmet fonksiyonlarının değerini incelemek.
 - Bazı faaliyetlerin taşeronlaştırılması gerekip gerekmediğine karar vermek, vb.

İnsan kaynakları planlamasının bazı özel amaçları bulunduğunu söylenebilir (Tyson, 2006: 109):

- *Tesis kullanımı ve işgücü arasındaki maliyetin dengelenmesi:* Bu, iki kaynağın maliyetlerinin farklı kombinasyonlarda karşılaştırılmasını ve optimum seçim yapılmasını gerektirir. Bu, özellikle projelere maliyet verirken önemlidir.
- *İşe alım ihtiyaçlarının belirlenmesi:* İşe alım sürecinde olmazsa olmaz bir ön koşul, beklenmedik kıtlık, israf, terfi akışındaki tıkanmalar ve gereksiz fazlalık sorunlarından kaçınmaktır.
- *Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi:* Bu, sadece niceliği değil, aynı zamanda gereken becerilerin kalitesini değerlendirmek için gerekli olan eğitim programlarını planlamak için de önemlidir.
- *Yönetimsel gelişim:* Eğitimli ve deneyimli yöneticilerin başarılı olması, organizasyonun etkinliği için elzemdir ve bu, tüm yönetim görevlerinde bulunan mevcut ve gelecekteki gereklilikler hakkındaki isabetli bilgilere dayanır.

- *Endüstriyel veya çalışan ilişkileri:* İş planı, zorunlu olarak verimlilik konusunda varsayımlarda bulunacak ve birleşme, satın alma ve elden çıkarma kararlarının insan kaynakları üzerindeki sonuçları kuruluşun istihdam ilişkileri üzerinde etkili olacaktır.

1.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının İlişkili Olduğu Kavramlar

İşe alım: bir pozisyon için çeşitli nitelikli aday havuzunun aranmasını ve ilgisini çekmeyi içerir. Bir pozisyon için ne kadar başvuru sahibi olursa, yöneticinin doğru kişiyi seçme şansı o kadar artar. Başarılı bir işe alımın anahtarı ekipte açılan pozisyonlardan önce süreci iyi başlatmaktır. Bu sürecin bir parçası olarak olumlu bir şirket itibarı ve kültürü oluşturmak söylenebilir. Bu süreç, ekibin bir parçası olmak için en iyi kişileri çekmek için bir temel oluşturmanın bir parçasıdır. Bir kuruluşun itibarının ondan önce geldiği sık sık söylenir. Kurumun itibarı, yönetici / yönetim ekibi ve iş yeri, iş başvurusunda bulunan kişilerin kalitesini etkileyen faktörlerdir (Chesser, 2016: 51-52).

Ücret yönetimi: Çalışanların çoğu sadece işlerine aşık oldukları için çalışmıyor. Çoğu insan, sıkı çalışmalarını için onları ödüllendirecek iyi bir maaş ve diğer teşvikler istemektedir.

Temel olarak, insan kaynakları planlamasında çalışan insanlar bir kuruluşun maaş, ikramiye ve teşvik programları için politikalar hazırlamaktan sorumludurlar. Bahsedilen politikalar şunları içerebilir:

- Maaşlar
- Bonuslar
- Komisyon
- Şirket araçları
- Emeklilik

- Hayat sigortası
- Kar paylaşımı
- Sağlık Sigortası
- Kuponlar

Eğitim ve geliştirme: İşletmenin sahipleri ve yöneticileri, çalışanların olası işyeri tehlikelerini anladığından ve bu sorunlarla nasıl başa çıkacakları, kurumun işleyişi, kurumun kültürü ve gerekiyorsa mesleki anlamda eğitildiğinden emin olmalıdır. Bir işveren, eğitimi ilginç ve etkileşimli hale getirerek unutulmaz kılmaya çalışmalıdır. Ayrıca, yeni çalışanlara veya yeni işlere giden çalışanlara eğitim vermeyi unutmamalıdır (Decenzo & Robbins, 2010: 325).

Performans değerlendirme: Çalışan performans değerlendirmesi, her bireyin kuruma olan katkısını değerlendirmek için tasarlanmıştır. Bireylerin örgütsel hedeflere karşı performansı, kurumun hedeflerine ulaşp ulaşmadığını belirler. Performans değerlendirmelerinin temel hedefleri iki yönlüdür: ilk olarak çalışanları organizasyonel hedefleri karşılama konusunda ödüllendirmek ve ikinci olarak hangi hedeflere ulaşılmadığını tespit etmek ve gelecekte ulaşılmasını sağlamak için eylem planları geliştirmektir (Islam & Rasad, 2006: 163).

1.2.5. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İşletmeler, hedeflerini karşılamak ve rakipler karşısında avantaj sağlamak için insan kaynakları planlaması yapmalıdır. Bunu yapmak için, kuruluşların mevcut iç işgücünün güçlü ve zayıf yönleri hakkında net bir fikir edinmeleri gerekir. Gelecekte ne yapmak istediklerini, kurumun hangi boyutta olmasını istediklerini, hangi ürün ve hizmetleri üretmeleri gerektiğini vb. bilmeleri gerekir. Bu bilgi, ihtiyaç duyacakları çalışan sayısını ve çeşitlerini tanımlamalarına yardımcı olur. İnsan kaynakları planlaması, kuruluşun mevcut durumunu gelecekle ilgili hedefleriyle karşılaştırır, daha sonra bu amaçlara ulaşmak için insan kaynağında ne gibi değişiklikler yapması

gerektiğini belirler. Değişiklikler küçülmeyi, mevcut çalışanları yeni becerilerle eğitmeyi ya da yeni çalışanlar almayı içerebilir.

Bu faaliyetler insan kaynakları planlamasına genel bir bakış verir. Şekil 1.3'te gösterilen insan kaynakları planlama sürecinde yer alırlar. (Noe vd, 2011: 125).



Şekil 1.3: İnsan Kaynakları Planlaması Süreçleri

1.2.5.1. İnsan Kaynakları Talebi

Bu görev, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için gereken insan kaynağının miktarını ve kalitesini tahmin etmekle ilgilidir. Bazı tahmin yöntemleri, düzenli kullanımda olup, bazıları basit ve teknik olmayan, karmaşık ve uzman istatistiksel bilgi ve becerileri içermektedir. İçeriği şu şekildedir (Tyson, 2006: 114):

- Yöneticilerin deneyimine, görüşlerine ve hesaplamalarına dayanan tahminler
- İstatistiksel yöntemler
- İş etüdü yöntemleri
- Verimlilik ölçütlerine dayanan tahminler.

Uygulamada, bu yöntemler sıklıkla, özellikle büyük kuruluşlarda, birlikte kullanılır. Her türün temel özellikleri aşağıda kısaca özetlenmiştir (Tyson, 2006: 115):

Yönetim tarafından yapılan tahminler: Bu en basit değerlendirme yöntemidir ve bu nedenle, özellikle küçük kuruluşlarda kullanılan en yaygın yöntemdir. Bu tür değerlendirmeler iki ana kaynaktan sağlanmaktadır: alt yöneticiler tarafından sunulan tahminler ve insan kaynakları departmanı tarafından tavsiye edilen, üst yönetim tarafından üretilen tahminler. Bu tahminler tamamen kişisel yargılara dayandığından, objektiflik noktasında potansiyel bir zayıflığı vardır.

İstatistiksel yöntemler: Tahminlerde, karmaşıklık derecelerine göre değişen bir dizi istatistiksel teknik kullanılmaktadır. En sık kullanılan tekniklerin bazıları şunlardır: bir zaman diliminde bir değişkenin veya değişken kümesinin büyümesini veya küçülmesini tahmin etmeye çalışan basit ekstrapolasyon, belirli ilişkilerin istikrarı hakkındaki varsayımlara dayalı regresyon analizi ve bazı değişkenler arasındaki ilişkilerin gelecekte de devam edeceği varsayımı üzerine geçmişe dayalı istatistiksel verilerin çalışıldığı ekonometrik modeller.

İş etüdü yöntemleri: İş etüdü, insanları, becerileri, materyalleri ve makineleri ve özellikle de maksimum üretkenliği elde etmek için birim çıktı başına gereken çalışma saatlerini kapsayan çalışma yöntemlerinin sistematik bir analizidir. İş etüdü verileri, verimliliği tahmin etmek, plan içerisinde belirli bir sürede ayrıntılı üretim programları için ve belirli bir süre içinde üretim hedeflerine ulaşmak için gereken toplam rakamları tahmin etmek için kullanılabilir.

1.2.5.1.1. İnsan Kaynakları Talebini Belirleyen Faktörler

İnsan kaynakları talebini tahmin etmek, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını doğru kalite ve doğru sayıda tahmin etme sürecidir. Potansiyel insan kaynakları

gereksiniminin kuruluşun belirli bir süre boyunca planlarını göz önünde bulundurarak tahmin edilmesi gerekmektedir. İstihdam eğilimlerinin analizi; ölüm, istifalar, emekliliğin sona ermesi nedeniyle çalışan istihdamı ihtiyaçları; çalışanların verimliliği; kurumun büyümesi ve genişlemesi; devamsızlık ve işgücü cirosu, insan kaynaklı tahmin için ilgili faktörlerdir. Talep tahmini, bir kaç iç ve dış faktörden etkilenir.

İş analizi ve potansiyel insan kaynağının kalitesiyle ilgili tahminler, talep tahminini kolaylaştırır. Bu nedenle, mevcut iş tasarımının mevcut çalışanların gelecekteki yetenekleri göz önüne alınarak iyice değerlendirilmesi gerekir.

Gerçek İşgören İhtiyacı

İşletmenin hedeflerine ulaşması için yapılması gereken işi yerine getirmek amacıyla ihtiyaç duyulan insan kaynağı miktarıdır. İhtiyaç duyulan ile halihazırda bulunan personel miktarının örtüşmesi bu noktada önem arz etmektedir.

Gerçek insan kaynağı ihtiyacını hesaplamak için kullanılacak formül;

Gerçek insan kaynağı ihtiyacı= Toplam iş yükü/Bireysel iş yükü

Personel Değişim Oranı (Turnover Rate)

Personel değişim oranı, çalışanların firmadan ayrılma oranının bir ölçüsüdür. İyi yönetilen şirketler, personel oranlarını izlemeye ve personel değişimi nedenlerini tespit etmeye ve yönetmeye çalışırlar. Amaç, personel değişimi ve çalışanların değişimi noktasındaki maliyetlerini en aza indirmektir. Özellikle yüksek vasıflı pozisyonlar için çalışan değiştirme maliyetleri şaşırtıcı şekilde yüksek olabilir (Gómez-Mejía vd, 2011: 200).

Personel değişimi her kurumda olan bir durumdur. Personel değişim oranı zaman içinde, şirketler ve sektörler arasında değişebilir. Personel değişim oranının

diğer zaman dilimlerine göre veya diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında yüksek olup olmadığını belirlemeden önce, doğru bir şekilde hesaplandığından emin olmak gerekmektedir. Aşağıdaki formül ile bu oran hesaplanabilir:

(İşten ayrılan çalışan sayısı / Süreç boyunca departmandaki ortalama çalışan sayısı) x (12 / Süreçteki ay sayısı)

Şu durumu göz önüne alalım. 6 ay boyunca 12 çalışmanız departmandan ayrıldı. Departmandaki ortalama çalışan sayısı ise 50'dir. Bu rakamlara bakıldığında yıllık personel değişimi oranı:

$$12/50 \times 12/6 = .48$$

Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı

İşten çıkarılan çalışanlar nedeniyle ortaya çıkan ek insan kaynağı ihtiyacını şu formül ile hesaplanabilir:

Personel değişim oranı x gerçek insan kaynağı ihtiyacı.

Devamsızlık Oranı

Devamsızlık, bir personelin mesai saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması durumudur. Devamsızlık birden fazla şekilde yapılabilir. Bunlara örnek olarak; geç kalma, erken ayrılma, hiç gelmeme gibi örnekler verilebilir.

Devamsızlık oranı şu şekilde hesaplanır:

Devam edilmeyen süre (saat) / Devam edilmesi planlanan toplam süre

Yedek İşgören İhtiyacı

Devamsızlık yapılan durumlarda iş gücü açığını kapatmak için duyulan ihtiyaç miktarıdır.

Yedek işgören ihtiyacı şu şekilde hesaplanır:

Gerçek işgören ihtiyacı x Devamsızlık oranı

1.2.5.1.2. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

1.2.5.1.2.1. Objektif Yöntemler

Nesnel yöntemler, istatistiksel ve matematiksel teknikleri kullanarak geçmiş eğilimleri tanımlar ve gereksinimleri belirlemek için bunları geleceğe yansıtır. Literatürde sıkça bahsedilen üç yöntem; zaman eğilimleri, oran analizi ve iş etüdüdür.

Zaman eğilimleri, gelecekte gerekli olan rakamları tahmin etmek için son birkaç yıldaki istihdam seviyelerini göstermektedir. Bir bütün olarak kuruluş için veya alt çalışan grupları için yapılabilir. Ayrıca, istihdam seviyelerindeki döngüsel veya mevsimsel değişimleri tanımlamak için de kullanılabilir (Beardwell & Claydon, 2007: 162).

Oran analizi, bazı nedensel faktör (satış hacmi gibi) ve gerekli çalışan sayısı (satış elemanı sayısı gibi) arasındaki tarihsel orana dayalı tahminler yapmak anlamına gelir (Dessler, 2014: 111).

İş etüdü yöntemleri işleri ayrı görevlere ayırır, her bir bileşenin tamamlanması için harcanan zamanı ölçer ve ardından gereken kişi-saat sayısını hesaplar. Bu yaklaşımın etkinliği büyük ölçüde, işlerin ayrı ayrı bileşenlerinin ölçülebilmesi ile belirlenir (Beardwell & Claydon, 2007: 163).

1.2.5.1.2.2. Subjektif Yöntemler

Talep tahmininde kullanılan en yaygın yaklaşım yönetsel yargıdır, yani yöneticiler, kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekli insan kaynağı ihtiyacını tahmin eder. Tahminlerin geçmiş deneyimlere, değişen koşullara ve içgüdülere dayanması muhtemeldir. Yöntem, objektif yöntemlerden daha esnek ve uyarlanabilir olmakla birlikte, kesinliği kaçınılmaz olarak daha azdır. Örgüt politikaları ve “imparatorluk kurma” nedenleriyle tahminlerin manipüle edilme tehlikesi de vardır. Örneğin, yöneticilerin departmanlarının boyutunu büyütme istemeleri veya tahminlerin kesileceğini beklediklerinden dolayı en azından bazı işe alım seviyelerini yükseltmek isteyeceklerdir.

Subjektif yaklaşımın daha sistematik bir kullanımı *Delphi tekniği* ile mümkündür. Delphi'nin özü grup iletişim sürecinin yapılandırılmasıdır. Delphi ile ilgili birkaç tanımlardan birkaçı şu şekilde listelenebilir (Turoff & Hiltz, 2001: 10):

- Gelecekteki olayları tahmin etmek için bir yöntemdir.
- Bir grup tarafından hızlı bir fikir birliği oluşturmak için bir yöntemdir.
- Bilgi toplamak için yapılan bir anketin kullanılmasıdır.
- Katılımcıların adına anonimlik kullanılmasıdır.
- Uzun tartışmalara duyulan ihtiyacı azaltmak için oy kullanmaktır.
- Bir grup ortamında insan yargısını ölçmek için bir yöntemdir.

Delphi'nin süreçleri şu şekilde listelenebilir (Entrekin & Scott-Ladd, 2014: 142):

- Bir sorun ya da sorun tanımlanır (bu durumda talebi tahmin etme);
- Küçük bir uzmanlar grubu seçilir;
- Bir anket veya yapılandırılmış görüşme yoluyla her uzmandan bağımsız kararlar alınır;
- Bir aracı veya kolaylaştırıcı, soru veya sorunla ilgili bilgileri her bir uzman için toplar, analiz eder ve geri dönüş verir;

- Üçüncü ve dördüncü adımlar makul bir fikir birliğine ulaşıncaya kadar tekrar edilir.

1.2.5.1.2.3. Bütçeler

Bu yöntemde başlangıç noktası geçmiş veriler değil, gelecekteki bütçelerdir, yani istenen kara ve piyasa hedeflerine ulaşıldığında kuruluşun ne harcayabileceğidir (Beardwell & Claydon, 2007: 163). Bu son derece çekici bir yaklaşımdır, çünkü: “Gelecekte günümüze yaptığı çalışmalarda yöneticinin geçmiş uygulamalar tarafından sınırlandırılmaması gibi üstün bir avantaja sahiptir” (Bramham, 1988: 58). Bununla birlikte, gelecekteki bütçelerin, en azından kısmen, geçmiş ve mevcut performanstaki değişikliklerle ilgili varsayımlarla belirlenmeleri muhtemeldir ve günümüzde halen tahminlerin doğruluğuna dayanmaktadır.

Talep tahminine yönelik bu farklı yaklaşımlar, daha kapsamlı tahminler sağlamak için birleştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin gelecekteki gereksinimlerin bir tahminini vermek için objektif yöntemler kullanılabilir ancak tahminler daha sonra yönetsel yargılama yoluyla değiştirilebilir veya bütçe kısıtlarını göz önünde bulundurabilir. Benzer şekilde, oran analizine dayanan tahminler, yeni çalışma yöntemlerinden veya gelişen teknolojiden dolayı verimlilik iyileştirmelerini hesaba katacak şekilde ayarlanabilir.

1.2.5.2. İnsan Kaynakları Arzı

Gelecekteki insan arzını tahmin etmek için temel olarak mevcut durumun ayrıntılı ve doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Her organizasyon, ihtiyaç duyduğu bilginin miktarına ve kalitesine karar vermesi gerekir, ancak mevcut kaynakları; meslekleri, statü ve beceri seviyelerini ve diğer spesifik kategorileri analiz

etmek için bazı geniş veri tabanları oluşturulabilir. Emekliliklerin potansiyel etkileri, yaş sınıflandırmaları yaparak geliştirilebilir (Tyson, 2006: 117).

Kurum İçinden İnsan Kaynakları Arzı: Bu terim, kurumun mevcut çalışanları aracılığıyla işe alım yapmasını tanımlamak için kullanılır. Bir kurumun açık olan pozisyon bilgileri, öncelikle çalışanlarına, daha sonra kurumun ötesine, sosyal bağlantılar aracılığıyla, mevcut çalışanların arkadaşlarına ve akrabalarına kadar uzanır. Bu nedenle, kurum içinden insan kaynakları arzı kavramı hem işe alım çeşidini hem de bir işletme ile çalışanları arasındaki ilişkiyi açıklar (Manwaring, 1984: 161).

Kurum Dışından İnsan Kaynakları Arzı: İşletmenin kurum dışından işe alım yapmasını ifade etmektedir. İşletme hızla büyüdüğünde, daha yeni faaliyet alanlarına yöneldiğinde ya da açık pozisyonları doldurmak için kurum içinden çalışan bulamadığında, kurum dışından alım yapmak zorundadır (<http://sujai-human.blogspot.com/2010/11/external-labour-supply.html>). Fakat bu açık pozisyonların işletme için önemli bir pozisyon olması durumunda bir eğitim ve adaptasyon süreci, bir olumsuz etki yaratabilir.

Kalifiye olmayan veya hiç olmayan insanlar için durum farklıdır. Kurum dışından kolayca alınabilirler ve işlerini yapmak için pahalı bir eğitime ihtiyaç duymazlar (Giesecke & Groß, 2009: 352).

1.2.5.3. İnsan Kaynakları Talep ve Arzının Karşılaştırılması ve Uyumlaştırılması

İnsan kaynakları talebini ve arzını değerlendirmek ve hem aynı şekilde hem de sayıdaki eksiklik ve fazlalıkları bilmek için karşılaştırmak insan kaynakları planlamasının amaçlarından biridir. Bu, insan kaynakları departmanının işe fazla veya az personel aldığını bilmesini sağlayacaktır. İnsan kaynağı boşlukları tanımlandıktan

sonra, bu boşlukları kapatmaya yönelik planlar hazırlanmaktadır. Fazla insan kaynağı için alınacak önlemler, sendikalarla istişare halinde birimlerde işten çıkarma ve tasarrufa gitme olabilir. İnsanlar gönüllü olarak emekli olup ayrılmaya ikna edilebilir. Pozisyonlardaki açık, işe alım, seçme, transfer, terfi ve eğitim planları ile karşılanabilir. İnsan kaynağının tedarik edilmesi ve geliştirilmesi için gerçekçi planlar, kuruluşun insan kaynağı hedeflerini etkileyen makro ve mikro çevre dikkate alındıktan sonra yapılmalıdır (Tyagi, 2017: 17).

1.2.6. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları için yapılan bir stratejik planlamada, temel aşamalardan (vizyon, misyon, stratejik amaçlar gibi) sonraki süreç iç ve dış çevrenin analiz edilmesidir. Bu süreçte işletme belirlenmiş stratejik hedeflerinde ulaşmasında rol alacak dış çevredeki tehdit ve fırsatları, iç çevredeki zayıf ve güçlü yönleri analiz etmeye çalışır (Arslan, 2012: 94).

1.2.6.1. İç Faktörler

Örgütsel Kültür: Doğru çalışan seçimini yapmak örgütsel başarı için hiç bu kadar önemli olmamıştı. İşletmeler, artan karmaşıklık ve değişim ortamında çalışabilecek kaliteli personele ihtiyaç duymaktadırlar. Buna bağlı olarak, günümüz koşullarında bir kuruluşun rekabet avantajını yaratan ve sürdüren insanlardır. Pozisyon için yanlış kişiyi işe almak pahalıya mal olabilir. İlan ücretleri, adaylarla görüşme ve daha sonra yanlış kişiyi işe almanın uzun vadeli finansal ve finansal olmayan olumsuz sonuçları, doğru kişiyi bulmayı ve işe almayı kritik hale getirmektedir (Adewale & Anthonia, 2013: 118).

Bütçe Planlama: İnsan kaynakları planlamasını yaparken göz önünde bulundurulması gereken bariz bir iç faktör bütçedir. Üretim, depolama, müşteri hizmetleri ve nakliye gibi bazı pozisyonlar talebe duyarlıdır. Bu pozisyonları artan gelirlerden doldurmak

bir insan kaynakları yöneticisinin görevidir. Gelir getirmeyen ancak yine de değer getiren diğer pozisyonlar, bu pozisyonlar için gereken finansmanı sağlayacaktır. Burada ilave olarak; maliyeti neredeyse olmayan veya maliyeti azaltacak ufak opsiyonlar eklenebilir (Ashe-Edmunds, 2019).

Faaliyetlerdeki Değişiklikler: Bir kurumun ürettiği bir malın veya hizmetin değişme durumu insan kaynakları planlaması aşamasında büyük önem arz etmektedir. Eğer yanlış uzmanlıklara yönelik, yanlış pozisyonlara alım yapılırsa bunun sonucu şirkete hem maddi zarar hem de büyük bir zaman kaybı olacaktır. Bu noktada orta vadeli planlar yapılırken çok dikkatli olunmalı, gerçekçi hedefler belirlenerek ilerlenmelidir.

Yetenekli Personelin Sağlanması: Burada öncelikle yetenek kavramına değinmek gerekiyor. Günümüzde genellikle, yeteneklerin örgütsel performansa katkıda bulunmakla kalmayıp, bu noktada değerli bir fark yaratan bireyler olduğu kabul edilmektedir. Potansiyelleri ve katkı payları, bir kurumun tanımlanmış iş hedeflerini ve gelecekteki stratejik hedeflerini yerine getirmek için temel bir unsurdur (Zeuch, 2016: 407-408).

Yetenek yönetimi kavramı ile doğru kişinin, doğru zamanda, doğru işi yapmasını sağlamak kurumun geleceği açısından önemli bir husustur. Yetenek yönetiminin önemli olmasının iki temel nedeni vardır. Birincisi, etkili yetenek yönetiminin, işletmelerin saf yetenekleri başarılı bir şekilde edinmelerini sağlamasıdır. İkincisi, bu çalışanların ne ölçüde bağlılık duyduklarıdır (Hughes & Rog, 2008: 746).

1.2.6.2. Dış Faktörler

Her işletme, başka işverenler gibi aynı insan kaynağı sektöründen çalışanlarını bulmaktadır. Örgütsel verimliliğin kıstaslarından birisi optimum yeteneğe sahip

işgücünü kendine çekme noktasında başarılı olunmasıdır. Dış çevrenin bütün faktörleri analizin bir aşaması olmalıdır (Çetin & Dinç Özcan, 2013: 45).

Yasal ve Politik Faktör: Değişen yasalar da işletmeleri insan kaynakları planlaması yapmak durumunda bırakabilmektedir. Örneğin, emeklilikte değişim, kıdem tazminatı veya engellilerin istihdamında yapılan değişikliklerin insan kaynakları planlamasının tekrar denetlenmesini gerekli kılması mümkündür (Kahveci, 2019: 3).

Ekonomik Faktör: En büyük dış etkilerden biri mevcut ekonominin şeklidir. Sadece yetenek havuzunu etkilemekle kalmaz, aynı zamanda birini işe almayı da etkileyebilir. Ekonomik koşullara karşı hazırlanmanın en büyük yollarından biri, yalnızca etrafınızdaki dünyada neler olduğunu bilmek değil, aynı zamanda ekonomik bir krizin yaşandığı zaman için bir plan oluşturmaktır (Friedman, 2013).

Rekabet: Sektördeki rekabetin kapsamı, kurumun nitelikli işçi alımını etkiler. Sektörün devleri, adayların onları aradıklarını fark eder. Böyle bir durumda her işe alımın reklamını yapmak için para harcamanıza gerek yoktur, çünkü adaylar şirket web sitelerini kendi istekleriyle ziyaret edeceklerdir. Küçük işletmeler genel olarak aynı markalaşma gücüne veya şirket itibarına sahip değildir ve kritik konular için aktif olarak nitelikli adaylar aramaya ihtiyaç duyarlar. Böyle bir senaryoda, bir insan kaynakları departmanının işe alım işlevlerini geliştirmeye ve şirketi tanıtmak, potansiyel adayları çekmek için iş fuarlarına katılmaya odaklanması gerekecektir. Benzer şekilde, insan kaynakları, önemli çalışanlarını korumak için programlar ve teşvikler geliştirmelidir (Benjamin, 2018).

Teknolojik Değişimler: Bunun bir dış etki olduğu düşünülmektedir, çünkü yeni teknolojiler tanıtıldığında insan kaynakları departmanı nasıl küçülmeye gideceğinin ve para tasarrufu yapmanın yollarını aramaya başlayabilir. 2-4 kişi gereken bir iş, tek bir kişi tarafından yapılana kadar işten çıkarma yapılabilir. Teknoloji, sadece tüketici

bakış açısından değil, bir iş maliyetten tasarruf tarzında da iş hayatında devrim yaratıyor (Friedman, 2013).

1.3. İŞ ANALİZİ

1.3.1 İş Analizi Kavramı ve Tanımı

İş analizi, belirli bir işin temeli ile ilgili bilgileri belirleme ve raporlama sürecidir. İşi oluşturan görevlerin ve iş performansının başarılı olması için ihtiyaç duyulan beceri, bilgi, yetenek ve sorumlulukların belirlenmesidir. Başka bir deyişle, iş analizi, gözlem ve çalışma yoluyla, belirli bir işin temeli ile ilgili bilgileri belirleme sürecidir (Byars & Rue, 2004: 90).

Bir iş görevi analizi yapmak, stratejik planlama sürecinde çok faydalı olabilir çünkü mevcut süreçler ve iş akışları ile ilgili faydalı bilgiler sağlayabilecek bir araştırma faaliyetidir (Crumpton, 2015: 32).

1.3.2. İş Analizinin Önemi

Bu konu şu üç başlıkla ayrı olarak incelenebilir (Gómez-Mejía vd, 2011: 65):

- Hizmet olarak, bir iş görevini yerine getirmenin mantıklı ve gerekli bir adımı olan temel bir çalışma ögesidir.
- Görev olarak, bir işte gerçekleştirilen önemli bir etkinliği oluşturan bir veya daha fazla hizmetten oluşur.
- Sorumluluk olarak, işin varlığının temel amacını veya nedenini tanımlayan ve açıklayan bir veya birkaç görevden oluşur.

İş analizi, bir işin görev ve sorumluluklarının bir özetini, diğer işlerle olan ilişkisini, gereken bilgi ve becerileri ve gerçekleştirildiği çalışma koşullarının bilinmesini sağlar (Mondy & Martocchio, 2016: 113).

1.3.3. İş Analizinin Amacı

Itika, iş analizinin amaçlarını şu şekilde belirtiyor; İşe dahil olan görevleri, farklı görevleri yerine getirmek için atılan tüm adımları ve ilgili görevlerin iş sahibine getirdiği tüm yükleri analiz etme ve listelemektir (Itika, 2011: 76).

The Open University of Hong Kong kitabına göre; bir iş analizinin amacı, iş ile çalışan arasında doğru uyumu sağlamak ve çalışan performansının nasıl değerlendirileceğini belirlemektir (Kong, 2010: 81).

İş analizi, insan yönetimi sürecinin merkezinde yer almaktadır. İşleri doğru oluşturmak ve tanımlamak işe alım sürecinin sadece başlangıç noktası değildir; performans yönetimi sürecinin temelini oluşturan çalışanların yönetilme ve motive edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır; çalışanın eğitim ihtiyaçlarının nasıl analiz edildiğinin belirlenmesine yardımcı olur ve ücret sistemlerinin tasarımında, özellikle bir çalışanın maaşının bir başkası ile karşılaştırılmasında büyük bir katkısı vardır (Stredwick, 2005:120).

Basitçe ifade etmek gerekirse, bir iş analizinin amacı, uygun adayları seçmek için başarı için gereken yeterliliklerin derinlemesine bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır (Prien vd., 2009: 5).

1.3.4. İş Analizinin Fonksiyonları

Zeuch; iş analizi kavramını, iş değerlendirme ile bir arada inceleyen görüş öne sürmüştür.

“İş analizi ve iş değerlendirmesi” basit örgütsel gerçekleri analiz etme sürecidir. Bunlar (Zeuch, 2016: 830-831):

- İşlerin, işletme modeline ve örgütsel ilkelere dayanan farklı görevleri, rolleri ve sorumlulukları vardır.
- İşler karar verme süreçlerine dâhil olma noktasında farklılık gösterir ve farklı hareket serbestlikleri vardır.
- İşlerin işletme bütçesine etkisinin boyutları da değişiklik gösterir.
- İşlerin değer yaratma zincirinde farklı bir etkisi vardır.
- İşler, strateji / kavram / metodolojinin geliştirilmesine ve uygulanmasına dahil olmalarında değişiklik gösterirler. Planlama ve performans ile ilgili zaman tablosunda farklılık gösterirler.
- Son olarak, işler kendi özelliklerine, yani operasyonlara, koordinasyona ve danışmanlık rollerine göre değişir.

İş analizi, aşağıdaki soruları cevaplamak için bilgi sağlar:

- İş nereden geliyor?
- Hangi makineler ve özel donanımlar kullanılmalı?
- İş sahibinin işi yapmak için hangi bilgi, beceri ve yeteneklere ihtiyacı var?
- Ne kadar denetim gereklidir?
- Hangi iş koşulları altında bu iş yapılmalıdır?
- Bu iş için performans beklentileri nelerdir?
- Kimlerle etkileşime girmeliler?

İş analizi bu soruları cevaplayarak, yöneticilere daha etkili insan kaynakları yönetimi politikaları ve programları geliştirmelerine yardımcı olabilecek değerli bilgiler verir (Gómez-Mejía vd, 2011: 65).

1.3.5. İş Analizinin İlişkili Olduğu Kavramlar

İşe Alım: Boş bir pozisyona alım yapmadan önce, işe alan kişinin iş sorumluluklarını ve ayrıca adayların ihtiyaç duyduğu becerileri ve diğer özelliklerini bilmesi gerekir.

Aday Seçimi: İşverenlerin, her iş ilanında yer alan iş faaliyetlerini ve en önemlisi, bu işi başarıyla doldurmak için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri (yetkinlikleri) biraz ayrıntılı olarak bilmeleri gerekir. İşverenlerin çoğu iş tanımlarının dosyalarını tutarken, bu iş tanımlarının çoğunun olmasa da, özellikle kritik öneme sahip işlerde yeniden yapılması gerektiğine dair yaygın bir anlayış vardır.

Çalışan eğitimi ve gelişimi: Mevcut bir iş analizi yapıldığında, mevcut çalışanların bu işteki yeterliliği belirginleşir. Tanımlanan gerekli yeterlilik seviyesine sahip olmayan çalışanlar, olması gerekenden daha az verimli olacaktır. Örneğin, insan kaynakları fonksiyonunda yeni bir başvuru sahibi izleme sistemi devreye sokulursa, bu sistemi yönetmek için birisinin işe alınması gerekir. Ancak, bu kararda görülmesi gereken olan, mevcut insan kaynakları personelinin bu yeni sistemi kullanma yetkinliği konusudur (Prien vd., 2009: 13-14-15).

Performans Yönetimi: Çoğu işçi ne yapması gerektiğini bilmek ister ve iyi bir iş tanımı bunu sağlar. Daha sonra çalışanlar, görev tanımlarında belirtilen görevleri ve belirlenmiş hedefleri hangi ölçüde yerine getirebildiklerine göre değerlendirilmelidir. Bir çalışanı önceden belirlenmemiş faktörler hakkında değerlendiren bir yönetici, ayrımcılık iddialarına açık bir kapı bırakmıştır.

Çalışan ve İşveren İlişkileri: Çalışanların terfi, rotasyon veya kıdem düşürme durumu göz önüne alındığında, iş tanımı yeteneklerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması için bir standart sağlar. İş analizi yoluyla elde edilen bilgiler genellikle daha objektif insan kaynakları kararlarına yol açar (Mondy & Martocchio, 2016: 114).

1.3.6. İş Analizinin Gelişim Süreci

Terim, ilk olarak 19. yüzyılın başlarında yönetim literatüründe ortaya çıktı. Endüstri mühendisleri, psikologlar ve personel uzmanları arasında, bu yüzyılın ilk çeyreğinde önemli bir popülerlik yaşadı (Ghorpade & Atchison, 1980: 134).

İş analizi, çıktıları en üst düzeye çıkarmak ve uygulama verimliliğini kazanmak için pozisyonları ve kuruluşları şekillendirmede uzun bir geçmişe sahiptir. 1911 yılına döndüğümüzde, standart veya “temel kural” yönteminde bilimsel yöntemleri kullanarak yaratılan etki ile değişimi başlatılarak “en iyi uygulamalar” kavramı oluşturulmuştur. Zaman içinde, teknoloji ve yöntemler değiştiğinde, insanların ihtiyaç duyulan işleri sağlamak için yaptıkları işlerin gözden geçirilmeleri gerektiği kabul edildi (Crumpton, 2015: 32).

1.3.7. İş Analizi Yaklaşımları

Geleneksel olarak, iş analizi önemli ve yaygın bir insan kaynakları tekniği ve diğer insan kaynakları faaliyetlerinin başlangıç noktasıdır. Günümüzün hızla değişen çalışma ortamında, sağlıklı bir iş analiz sistemine duyulan ihtiyaç kritik önemdedir. Yeni işler yaratılıyor ve eski işler yeniden tasarlanıyor ya da ortadan kaldırılıyor. Sadece birkaç yıl önce gerçekleştirilen bir iş analizi şimdi modası geçmiş olabilir ve yeniden yapılması gerekir (Mondy & Martocchio, 2016: 113).

Şirketlerin iş analizi yapma alışkanlığı kurumsal performansta önemli bir faktör olsa da, işle ilgili bilgilerin toplanmasında kullanılan yaklaşım, iş analizi uygulamasının etkisinde önemli bir faktördür. Şu anda farklı örgütsel ihtiyaçları karşılamak için kullanılan bir dizi iş analizi aracı mevcuttur. Bu araçlar, özel amaçla tasarlanmış, kurum içi anketlerden veya kontrol listelerinden, pozisyonel analiz anketlerine, fonksiyonel iş analizine ve kritik olay yaklaşımı gibi yarı yapılandırılmış nitel metotlar gibi belirli standart nicel metotlara kadar uzanmaktadır (Aktaran: Yazarın Siddique, 2004: 225).

1.3.8. İş Analizi Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

İş analiz edilirken dikkat edilecek olan öncelikli nokta çalışanların iş analizinin süreci ve hedefleri ile ilgili bilgilendirilmesidir. Sorunsuz bir analiz aşamasının çalışanların gönüllü destekleri ile başarıya ulaşmasının mümkün olacağı unutulmamalıdır.

Bir diğer önemli nokta ise; iş analizinde görevli çalışanların seçilmesiyle ilgilidir. Analiz sürecinde görevi olacak kişilerin gerekli bilgi ve birikime sahip olmaları gerekir. Analistin, bilgi toplamanın yanı sıra bu bilgileri sistematik olarak analiz edebilecek bilgi ve kabiliyete sahip olması beklenir.

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler çalışma hayatını da etkilemekte ve bu gelişmeler bazen mevcut işlerin yok olmasına bazen de işin yapılmama tarzının değişimine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak yapılan iş analizlerinin belirli aralıklarla incelenmesi ve gerekli revizyonların yapılması da önemli bir husustur (Çetin & Dinç Özcan, 2013: 30).

1.4. PERSONEL SEÇİMİ

Seçim, titiz bir bilimsel araştırma ile birlikte zengin bir geçmişe sahip bir alandır. İnsanlar, işletmelerdeki iş performanslarını doğrudan etkileyen, geniş bir özellik ve yetenek yelpazesine sahiplerdir. Bu bireysel farklılıklar arasında bilişsel, kişilerarası ve fiziksel yeterliliklerin geniş bir sınıflandırması mevcuttur. İşletmeler, bu işle ilgili bireysel farklılıkları ölçerek işe yerleştirmeye ve terfi ettirmeye 'doğru' insanları seçer (Goldstein vd., 2017: 6).

Personel seçimi aynı zamanda çalışan değerlendirme, eğitim, gelişim ve planlama gibi bir dizi diğer önemli insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna da temel oluşturur. Bir çalışanın başarılı bir şekilde seçilmesi ve işe alınması, kuruluşlara uygun ve etkili bir eğitim sağlamada yardımcı olur ve ayrıca çalışanın terfi etme şansını veya kuruluştaki üst düzey personelin başarılı olma şansını arttırır (Nikolaou & Foti, 2018: 459).

1.4.1. Personel Seçiminin Önemi

Doğru çalışanı seçmek birkaç nedenden dolayı önemlidir (Dessler, 2014: 145):

- Öncelikle, bunu yapmak, çalışanların ve kurumun performansının artmasına yol açmalıdır. Kimse beceriksiz birisini işe almak istemez. Bir yönetici için doğru kişiyi doğru işe yerleştirmekten daha önemli olan birkaç şey vardır.
- İkincisi, kendi performansınız her dönemde kısmen astlarınıza bağlıdır. Gerekli becerilerden yoksun veya engelleyici olan ve kendi performansınız ile firmanızın performansını düşürecek çalışanları işe alın.
- Üçüncüsü, kontrol işyerinde işlevsiz davranışların azaltılmasına yardımcı olabilir. Bir hesapla, tüm çalışanların yaklaşık% 30'u işverenlerinden çaldığını söylüyor ve bunların yaklaşık% 41'i yöneticidir.
- Dördüncü olarak, çalışanları işe almak ve istihdam etmek masraflıdır. Bir memurun bile işe alınması ve eğitilmesi, ücretler ve uyum süresi için 10.000

dolara mal olabilir. Bu kişi işe yaramazsa, boşa harcanan para olarak kayıtlara geçecektir.

Buradan anlaşılacak olan, dikkatli seçim, beceriksiz seçimin yasal etkileri nedeniyle önemlidir. Potansiyel olarak ayrımcı seçim standartları, potansiyel bir yasal problemdir.

Personel seçimi, aynı zamanda, dūřuk performans, ek eęitim, bařkalarının istismarı, devamsızlık, vb. dūřuk maliyetlere daha fazla dikkat ettięinden dolayı da önemlidir (Torrington vd, 2014: 133).

1.4.2. Personel Seçim Sūrecinin Amacı

Açık bir pozisyon için bir aday havuzunu çekmek için yapısal bir yaklaşım oluşturmayı izleyen bir sonraki adım, bu pozisyon için doğru kişiyi seçmek için benzer bir yaklaşımı takip etmektir. Doğru kişi şoyle tanımlanabilir (Stredwick, 2005: 162):

- İş spesifikasyonunda belirtilen şartları karşılayan;
- Tatmin edici referansları olan;
- Geleceğe dair tahminleri pozisyondaki başarılarını gōsteren;
- Mūlakatta pozisyonun teklif edilmesi noktasındaki isteęini belirtmek için ilgisini belli eden.

Seçimin amacı, pozisyonu kabul eden ve uzun vadede tatmin edici hizmet ve performans veren bir kişiyi bulmaktır.

1.4.3. Personel Seçimini Etkileyen Faktörler

Hem iç hem de dış faktörler personel seçimini etkilemektedir (Mahapatro, 2010: 66). Dış faktörler şu şekilde listelenebilir:

- İnsan kaynakları arzı ve talebi
- İstihdam olanakları ve / veya işsizlik oranı
- İşgücü piyasası koşulları
- Politik, yasal gereklilik ve devlet politikaları
- Sosyal faktörler
- Bilgi sistemleri

İç faktörler ise şunlardır:

- Maaş
- Yan haklar ve teşvikler
- İş hayatının kalitesi
- Kurum kültürü
- Kariyer planlama
- Kurumun büyüklüğü
- Kurumun ürün / hizmetleri
- Yerel, ulusal veya küresel büyüme oranı
- Sendikaların rolü
- İşe alım maliyetleri

1.4.4. Personel Seçiminde Yararlanılan Araçlar

Değerlendirme Merkezleri: Değerlendirme merkezi (AC¹) İkinci Dünya Savaşı sırasında, Atlantik'in her iki tarafında aşağı yukarı aynı da icat edildi. İngiliz Ordusu

¹ Assesment Center

hızla genişledi ve içeriden tanıdığı olmayan memurlar alması gerekiyordu. Bir psikolog ekibi, üç günlük testler, alıştırmalar ve röportajlar programı olan Savaş Ofisi Seçim Kurulunu (WOSB²) kurdu. ABD'de Henry Murray liderliğindeki psikologlar, CIA'nın öncüsü olan Stratejik Hizmetler Ofisi'ne (OSS³) casusların nasıl seçileceğini dair danışmanlık yapıyorlardı. Murray'in ekibi, pratik zeka, duygusal istikrar ve gizliliğin korunması dahil olmak üzere etkili casusluk için dokuz boyut belirledi (Cook, 2009: 203).

Geleneksel olarak, değerlendirme merkezleri “boyutlar” olarak bilinen göreceli spesifik davranış setlerini ölçmek için tasarlanmıştır. Değerlendirme merkezi, çalışanları çeşitli işgücü amacı ve kararı için değerlendirme noktasında çeşitli değerlendirme tekniklerini kullanan bir süreçtir (Thornton III & Byham, 1982: 3).

Başvuru Formları: Gerekli bilgileri belirten bir başvuru formu çevrimiçi (çevrimiçi bir başvuru yapılmışsa tercih edilebilir) veya kağıt üzerinde doldurulabilir. Piro ve Baum (2005) tarafından başvuru formlarının nasıl daha etkin kullanılacağına ilişkin aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur (Aktaran: Armstrong & Taylor, 2014: 234):

- Seçim için kriterlerin ne olduğuna ve başvuru formu kullanılarak nasıl değerlendirileceğine karar verin.
- Soruları açık, konuyla ilgili ve ayırım gözetmeyecek şekilde seçin.
- Asgari boyutta kişisel bilgileri isteyin.
- Başvuru formlarını doldurmak ve görüntülemek için farklı seçenekler ve rehberlik sunarak başvuru havuzunuzu genişletin.
- İşverenler ayrıca daha fazla bilgi için sosyal ağlara veya adayın kendi bloguna ulaşabilirler.

Sınav ve Testler: Mülakat, bir kişinin işe uygun olup olmadığını analiz etmek için birisinin soru sorduğu resmi bir görüşmedir. Mülakatı yapan ve mülakata giren kişi,

² War Office Selection Board

³ Office of Strategic Services

bilgi sağlama süreci hakkındaki ihtiyaç ve beklentilerle birlikte mülakata gelirler. Görüşme öncesi, sırası ve sonrasında mülakatı yapan ve mülakata giren kişi deyim yerindeyse, yargılama ve karar verme süreçlerinden geçmektedirler. Tüm bunlar, görüşmeden sonra mülakatı yapan kişinin güvenilirliği, geçerliliği, doğruluğu ve adaleti yönünden doğru yerde olacak bir nihai kararlarla sona ermektedir. Aynı şekilde, başvuru sahibi istihdam fırsatını değerlendirir ve görüşme deneyimi elde eder, mülakatı yapan kişi ve pozisyon hakkında bir görüş oluşturur (Evers vd, 2005: 123).

Arka Plan Kontrolleri: Arka plan kontrolleri genellikle işe alım müdürü son bir aday seçtikten sonra yapılır. Şirket, ilk iş teklifini yaptığında, işe alan kişi, teklifin arka plan araştırmasından elde edilen olumlu sonuçlarla şartlandırıldığını açıklar. Bir arka plan araştırmasının bir adayın geçmişini araştırdığı derinlik işe bağlıdır. Örneğin, büyük miktarlarda nakitle işlem yapmayı gerektiren işler için, arka plan araştırması, bir adayın ceza tarihçesine ve önceki istihdama odaklanabilir. Arka plan kontrollerini seçim aracı olarak kullanmak, işverenlere işe alma yöneticisinin akıllıca bir karar verdiğini bilme memnuniyeti sağlayabilir.

2. SİVİL HAVACILIK KAPSAMINDAKİ KURUMLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Havacılık Yönetimi bölümü özelinde bakarsak, bir mezunun çalışabileceği alan, diğer alanlara kıyasla daha kısıtlıdır. Çünkü; Havacılık Yönetimi bölümü belirli bir alan üzerine eğitim vermekte olup bunun bir sonucu olarak da çalışma alanı diğer alanlardan daha kısıtlıdır. Ayrıca havacılık alanı altında farklı dallar bulunmakla birlikte, bunlardan birinde uzmanlaşabilmek seçenekler arasındadır. Eğer bu uzmanlaşma sağlanırsa havacılık sektöründeki belirli şirketler için aranan kişilerin başında gelmek mümkündür.

Diğer bir nokta olarak ise Havacılık Yönetimi bölümünün yaygınlaşması ele alınacaktır. Havacılık sektöründeki istihdam güncel olarak patlayan artışa cevap verebilecek kadar fazla olmamakla birlikte, son dört yıl için bakacak olursak bölümün kontenjanları %85.5 artış göstererek 918'den 1703'e yükselmiştir. Bu durumda mezun sayıları da önümüzdeki yıllarda çok büyük artış gösterecektir. 2018 yılında bölüm toplam olarak 527 mezun vermişken, 2022 yılında bu sayının 1300 üzerinde olabileceği öngörülebilir.

Bölüm mezunu öğrencilerin havacılık sektöründe çalışabileceği farklı alanlar bulunmakla birlikte, bu alanlar ve alanlarında çalışabilecekleri kurumlardan bir kısmı şu şekilde gösterilebilir:

Alan	Şirket
Havayolu İşletmesi	Türk Hava Yolları, Atlasglobal, Onurair
Yer Hizmetleri Kuruluşları	Çelebi, Havaş, Turkish Ground Services
Havaalanı İşletmeleri	DHMİ, HEAŞ, TAV, Fraport
Terminal İşletmeleri	TAV, Fraport, ISG
Hava Kargo Kuruluşları	Turkish Cargo, MNG Airlines
Havacılık Otoriteleri	SHGM, DHMİ, IATA

Tablo 2.1: Havacılık Yönetimi Mezunlarının Çalışabileceği Alan ve Şirketler

2.1. HAVAYOLU İŞLETMELERİ

SHGM'nin tanımı ile havayolu işletmeleri; Türk tescilli uçaklar ile yolcu taşımacılığının yanında sadece yük taşımacılığı yapmakta olan ve kapasite olarak yirmi ve üzerinde koltuk bulunduran ticari hava taşıma işletmeleridir. Türkiye'de SHGM'nin ruhsatlandırmış olduğu 12 havayolu işletmesi bulunmaktadır (SHGM, 2019). Listesi şu şekildedir:

- Türk Hava Yolları
- Pegasus
- Atlasglobal
- Onur Air
- Sunexpress
- Freebird
- Corendon Airlines
- İzair
- Tailwind Airlines

Bu kurumlarda Havacılık Yönetimi mezunlarının çalışabileceği pozisyonlar ve bunların bölüm dersleri ile eşleştirilmesi şu şekilde ele alınabilir:

Pozisyon İsmi	Ders
Ekip Planlama Uzmanı	Ekip Kaynak Yönetimi, Havayolu Yönetimi
Filo Planlama Uzmanı	Havayolu Yönetimi
Uçak Yükleme Uzmanı	Yer Hizmetleri
Uçuş Harekat Uzmanı	Temel Harekat
İstasyon Müdürü	Yer Hizmetleri, Temel Harekat, Yük Kontrol ve Denge

Tablo 2.2: Havayolu İşletmelerinde Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler

Bu pozisyonların tanımları ve açıklamaları şu şekilde yapılabilir:

2.1.1. Ekip Planlama Uzmanı

Ekip planlaması, büyük havayollarının karşılaştığı en önemli ve zorlu görevlerden biridir. Mürettebat maliyetleri, havayolu işletme giderlerinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır ve büyük havayolları için yıllık olarak bir milyar doları aşmaktadır. Havayolu ekipleri genel olarak iki kategoriye ayrılır: normal ekipler ve yedek ekipler. Normal mürettebat tipik olarak uçuş ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılır ve aylık çalışma programları verimliliği en üst düzeye çıkarmak için optimize edilir. Ayrıca normal günlük operasyonlardaki aksamalarla birlikte uçuşa ekip atanmamış olması da mümkündür. Bu atanmamış uçuşların çoğunu yeniden sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmek için yedek ekiplere ihtiyaç duyulur (Sohoni vd, 2006: 204). Bir diğer durum ise; kabin ve kokpit personelinin ani bir olay sonucunda uçuşa katılamamasıdır. Bu durumda yine yedek ekip devreye girer.

2.1.2. Filo Planlama Uzmanı

Filo planlaması, bir havayolu kurumunun, şirket varlığını en üst düzeye çıkarmak amacıyla, belirli bir zaman dilimi içerisinde öngörülen pazarlara hizmet vermek için uygun uçak kapasitesine ulaşması ve yönetmesi sürecidir.

Tarifeli ve kargo havayolları daha resmi bir filo planlama faaliyetini desteklerken, düşük maliyetli havayolları, charter havayolları veya finansal kiralama şirketleri filolarını farklı hedeflere ulaşmak için araçlar olarak görmektedir (Clark, 2007: 4).

2.1.3. Uçak Yükleme Uzmanı

Uçak Yükleme Uzmanı, İSG⁴ ve çevre korumaya ilişkin önlemleri alarak, kalite sistemleri çerçevesinde; uçuş işletme el kitabı gereğince belirtilen kurallara göre uçağın yükleme ve boşaltma işlemlerini planlayan ve koordine eden kişidir.

Uçak Yükleme Uzmanı, çalışmalarını havalimanlarının apron bölümünde icra eder. Sıcak ve soğuk hava koşullarında çalışma söz konusudur. Uçak Yükleme Uzmanı, çalışmaları sırasında egzoz dumanına maruz kalabilmektedir. Mesleğin icrası esnasında iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini gerektiren kaza yaralanma riskleri bulunmaktadır (THY A.O., 2015: 8-9).

2.1.4. Uçuş Harekat Uzmanı

Uçuş Harekât Uzmanı, iş sağlığı ve güvenliğini, çevreyi korumaya ilişkin önlemleri alarak, kalite sistemleri çerçevesinde; ulusal ve uluslararası sivil havacılık

⁴ İş Sağlığı ve Güvenliği

talepleri ile uçuş emniyet tedbirlerini yerine getirmek amacıyla; emniyetli bir şekilde uçuş harekâtını planlayan, uygulayan, uçuş süresince uçuşu takip ve kontrol eden, uçuşun herhangi bir safhasında sorumlu kaptan pilotun talebi veya ele ulaşan bilgiler ışığında uçuşun güvenli ve etkin bir şekilde devamını sağlamak için uçuş ekibini bilgilendiren, uçuş hakkındaki bilgilerin gerekli birimlere aktarılması için uçuş akışını izleyen, acil durum (sabotaj, kaza kırım, uçak kaçırma vb.) bilgilerinin gerekli birimlere iletilmesini sağlayan ve uçuş görevi de bulunan kişidir (THY A.O., 2015: 8).

2.1.5. İstasyon Müdürü

İstasyon müdürü pozisyonunda çalışan bir kişinin görevleri şu şekilde sıralanabilir (Atlasglobal, 2019):

- Uçakların yükleme-boşaltma kontrollerinin ve gözetiminin sağlanması,
- Bagaj, kargo yükleme, apron ve/veya uçak altında yaşanabilecek kaza ve olumsuz durumlarda gerekli birimlere bilgilendirme yapılması,
- İstasyonda bulundurulması gereken doküman ve dosyaların takibinin sağlanması,
- Rötarlı uçuşlarda operasyonun sağlıklı yürütülmesi için gerekli koordinasyonun sağlanması.

2.2. YER HİZMETLERİ KURULUŞLARI

Yer Hizmeti Kuruluşları, Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22) hükümlerine uygun olarak havaalanlarında aşağıda yer alan hizmet türlerinden yer hizmetleri yapmak üzere yetkilendirilmiş ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ruhsatlandırılan kuruluşlardır (SHGM, 2019).

Hizmet türleri:

- Temsil,
- Yolcu Trafik,

- Yk Kontrolü ve HaberleŖme,
- Ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü,
- Uçak Hat Bakım: Uçak hat bakım, yakıt ve yağ,
- UuŖ Operasyon,
- UlaŖım,
- İkrım Servis,
- Gözetim ve Yönetim,
- Uçak zel Güvenlik Hizmet ve Denetimi.

Yer hizmetleri Ŗirketlerinin alabileği mevcut  eŖit ruhsat bulunmaktadır. Bunlar Ŗu Ŗekilde açıklanabilir (SHGM, 2016):

- **A Grubu alıŖma Ruhsatı:** Havalimanlarında, yukarıda belirtilen bütün hizmet türleri veya en az yolcu hizmetleri, yk kontrolü ve haberleŖme, ramp, kargo ve posta hizmetleri için en az üç uluslararası trafiğe açık havalimanında teŖkilatlanarak hava taŖıyıcılarına yer hizmeti yapmak üzere verilen ruhsattır.
- **B Grubu alıŖma Ruhsatı:** Havalimanlarında, yukarıda belirtilen hizmet türlerinden ulaŖım hizmeti hariç, diğer hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını kendileri için yapacak hava taŖıyıcılarına her bir hizmet türü için verilen ruhsattır.
- **C Grubu alıŖma Ruhsatı:** Havalimanlarında, yukarıda belirtilen hizmet türlerinden temsil, gözetim ve yönetim, ikram servis, uuŖ operasyon, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi ile kargo ve posta hizmetini yapmak üzere yetkilendirilmiŖ yabancı hava taŖıyıcıları haricindeki tüzel kiŖilere her bir hizmet türü için verilen ruhsattır.

Bu kurumlarda Havacılık Yönetimi mezunlarının alıŖabileėi pozisyonlar ve bunların bölüm dersleri ile eŖleŖtirilmesi Ŗu Ŗekilde ele alınabilir:

Pozisyon İsmi	Ders
Yolcu Hizmetleri Memuru	Yer Hizmetleri
Harekat Memuru	Temel Harekat, Yer Hizmetleri

Tablo 2.3: Yer Hizmetleri KuruluŖlarında Ele Alınan Pozisyonlar ve EŖleŖtirildikleri Dersler

Bu pozisyonların tanımları ve açıklamaları şu şekilde yapılabilir:

2.2.1. Yolcu Hizmetleri Memuru

Hong Kong merkezli Jardine Havacılık Hizmetleri isimli yer hizmetleri şirketi, yolcu hizmeti memurunun görevlerini şu şekilde tanımlıyor (Services, 2019):

- Yolculara profesyonel müşteri hizmetleri sunarak yolcu hizmetleri operasyonlarını sağlamak
- Müşteri havayolları adına güvenli, dakik ve güvenli bir operasyon sürdürmek için kalkış ve varış işlemlerini kolaylaştırmak

2.2.2. Harekat Memuru

Görevli olduğu uçağın iniş öncesinden kalkışına kadar olan süreçte, uçağın ihtiyacı olan tüm hizmetlerin yürütülmesi için diğer birimlerle koordinasyonun sağlanmasından sorumludur (Havaş, 2019). Görevlerinden birkaçı şu şekilde listelenebilir:

- Yolcu ve yük alımını veya tahliyesini organize etmek,
- İniş ve kalkış için gerekli olan yer hizmeti malzemelerinin alanda bulunmasını sağlamak,
- Uçağın emniyetli bir şekilde alandan kalkış yapabilmesi ve uçabilmesi için kalkış ağırlık hesaplarını yapmak.

2.3. HAVAALANI İŞLETMELERİ

Havaalanı işletmecileri, havaalanı işletiminden sorumlu olan ve Havaalanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği (SHY-14A) kapsamında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ruhsatlandırılan kuruluşlardır (SHGM, 2019).

Mevcut havaalanı işletmecileri şu şekilde listelenebilir:

- DHMI
- HEAŞ
- TAV
- Fraport

Bu kurumlarda Havacılık Yönetimi mezunlarının çalışabileceği pozisyonlar ve bunların bölüm dersleri ile eşleştirilmesi şu şekilde ele alınabilir:

Pozisyon İsmi	Ders
İşletme Memuru	Hava Trafik Kontrol
Apron Memuru	Temel Harekat, Sivil Havacılığa Giriş
Yer Tahsisi Memuru	Yer Hizmetleri
Yer Hizmetleri Memuru	Yer Hizmetleri
Ramp Kule Planlama Memuru	Havaalanı Yönetimi, Hava Trafik Kontrol

Tablo 2.4:Havaalanı İşletmelerinde Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler

Bu pozisyonların tanımları ve açıklamaları şu şekilde yapılabilir:

2.3.1. İşletme Memuru

DHMI Organizasyon El Kitabı'na göre İşletme Memuru'nun görevleri şunlardır (DHMI, 2015: 216):

- Hava trafiğinin emniyetli, hızlı ve düzenli bir şekilde yürütülmesi için, birim bünyesindeki gerekli hizmetlerin sağlanması amacıyla; işletme hizmetlerine yönelik faaliyetleri yapmak ve denetlemek/denetlettirmek.

- ICAO (Annex-14 vb.) SHY-14A Yönetmelikleri kapsamında, DHMİ Genel Müdürlüğünce ifa edilmekte olan hizmetlere yönelik yayımlanmış olan Yönerge ve Talimatlar kapsamında, birim faaliyetlerinin yapılmasını/denetlenmesini yapmak, belirlenen kayıtların/formların düzenlemek.
- Havalimanındaki alt yapı, kolaylık ve verilen hizmetlere ilişkin gerekli çalışmaları yapmak/yaptırmak, söz konusu bilgilerin havacılık yayınlarının (AIP, AIP AMDT, AIP SUP AIC, NOTAM vb.) yapılması amacıyla; Müdürlük kanalı ile Genel Müdürlüğe intikal ettirerek, yayınlarının takibini yapmak.

2.3.2. Apron Memuru

DHMİ Organizasyon El Kitabı'nda Apron Memuru görevlerinden bazıları şu şekilde listelenmektedir (DHMİ, 2015: 229):

- Havalimanı apronlarında bulunan şirketlerin çeşitli şirketlerin yakıt, ikmal, yemek, su vb. ihtiyaçları için aprona girmesi gereken araçların geçici giriş izinlerini takip eder, izin amacı dışında faaliyet gösterilmemesi için kontroller yapar, tespitlerini rapor eder.
- Pist Frenleme Değerlerinin ölçümleri yapar, kayıtlarını tutar. Kar Mücadele Yönergesi doğrultusunda gerekli bildirimlerde bulunur, Pist Frenleme araçlarını kullanma talimatları doğrultusunda kullanarak meydana gelebilecek işletme arızalarının önlenmesine çalışır, kayıtlarını tutar, yazışmalarını yapar, dosyalar.
- SHY-14 A uyarınca hazırlanan Havalimanı Mania Kontrol Yönergesi ile ilgili kontrolleri yapar, Bakanlık, Genel Müdürlük ve ilgili Belediyelerle gereken yazışmaları yapar, tespit edilen Maniaların işaretlenmesi, AIP/NOTAM yayını yapılması için gerekeni yapar, kaldırılması için Bakanlığa bildirilmek üzere Genel Müdürlüğe iletir, evrakların dosyalanmasını sağlar.

2.3.3. Yer Tahsisi Memuru

2015 tarihli DHMİ Organizasyon El Kitabı'na göre Yer Tahsisi Memuru'nun başlıca görevleri şunlardır (DHMİ, 2015: 236):

- Yer tahsis taleplerini incelemek birim amirine sunmak ve Genel Müdürlüğe bildirmek
- Yer tahsis edilen müstecirlere/kuruluşlara yer teslimlerinin yapılmasını sağlamak, yer tahsisi yapılan kuruluşlara ilişkin Yer Teslim Tutanaklarını tanzim etmek ilgili mevzuat kapsamında denetlemek, denetleme sonuçlarını kayıt altına almak, denetleme sonucu tespit edilen aksaklık/eksikliklere ilişkin ilgili mevzuat çerçevesinde gerekli çalışmaları yapmak, ilgili birimlere ve Genel Müdürlüğe bildirmek
- Şirketlere tahsisi yapılan mahallerin tahsis amacına uygun kullanılıp kullanılmadığını, tahsis m2 ne riayet edilip edilmediğini denetlemek, herhangi bir uygunsuzluk, aksaklık/eksiklik olması halinde gerekli çalışmaları ilgili mevzuat kapsamında yürütmek, ilgili birimlere bildirmek.

2.3.4. Yer Hizmetleri Memuru

2015 tarihli DHMİ Organizasyon El Kitabı'na göre Yer Hizmetleri Memuru'nun görevlerinden bazıları şunlardır (DHMİ, 2015: 243):

- Yer Hizmet kuruluşları ile ruhsala tabi hizmetleri sağlayan havayolu kuruluşları ve diğer şirketlerin gerekli denetimlerini ilgili mevzuat kapsamında yapmak, tespit edilen uygunsuzluk ve aksilik/aksaklıklara ilişkin gerekli çalışmaları yürütmek.
- Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği SHY-22 hükümlerine uygun olarak Yer Hizmetleri Çalışma Ruhsatı almak üzere Ön İzin alan şirketlerle ilgili yapılacak işlemleri yürütmek.

- Apron araç trafiğinin kontrolü ile PAT sahalarında verilen hizmetleri ilgili mevzuat kapsamında denetlemek mevzuata uygun davranmayan sürücülere ilişkin gerekli işlemlerin yürütülmesini sağlamak.

2.3.5. Ramp Kule Planlama Memuru

2015 tarihli DHMİ Organizasyon El Kitabı'na göre Ramp Kule Planlama Memuru'nun başlıca görevleri şunlardır (DHMİ, 2015: 252):

- Havalimanına gelen uçaklara, uygun uçak park sahası tahsisi yapmak, park planlama çizelgelerini muhafaza etmek.
- Havalimanına park planlaması yaptığı uçak bilgilerini ilgili birimlere iletmek.
- Havalimanı PAT Sahalarında oluşabilecek Maniaları takip etmek. Manialar hakkında birim amirini ve Mania Kontrol Ekibini bilgilendirmek.

2.4. TERMİNAL İŞLETMELERİ

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından sivil hava ulaşımına açık havaalanlarında, havaalanı işletmecisi dışında yap işlet devret modeli, kiralama ve benzeri şekillerde terminal işletmek isteyen gerçek veya tüzel kişilere Havaalanı Terminal İşletme Ruhsatı düzenlenmektedir. Terminal içerisinde yer alan, ticari kısımlar dışında kalan ve ticari niteliğe haiz olmayan asansörler, yürüyen merdivenler ve yürüyen bantlar Terminal İşletmecilerine verilecek ruhsat kapsamında terminal ile bir bütün olarak değerlendirilir.

Terminal İşletme Ruhsatı almış olan terminal işletmecilerinin aynı zamanda otopark ve kapsamındaki hizmetleri de işletmesi durumunda, bu hizmetler için ayrıca ruhsat alınması zorunlu değildir. Ancak, bu hizmetlerin terminal işletmecisi dışında başka bir şirket tarafından verilmesi durumunda işletici şirket tarafından ruhsat alınması gereklidir (SHGM, 2019).

Türkiye’de aktif terminal işletmelerinden bazıları şunlardır:

- TAV
- Fraport
- ISG

Bu kurumlarda Havacılık Yönetimi mezunlarının çalışabileceği pozisyonlar ve bunların bölüm dersleri ile eşleştirilmesi şu şekilde ele alınabilir:

Pozisyon İsmi	Ders
Operasyon Kontrol Merkezi Memuru	Havacılığa Giriş
Terminal İşletme Memuru	Havaalanı Yönetimi
Uçuş Bilgi Gösterim Sistemi ve Danışma Memuru	Havaalanı Yönetimi, Havacılığa Giriş
Kontuar Tahsis Memuru	Havaalanı Yönetimi
Ramp Kule Memuru	Hava Trafik Kontrol

Tablo 2.5: Terminal İşletmelerinde Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler

Bu pozisyonların tanımları ve açıklamaları şu şekilde yapılabilir:

2.4.1. Operasyon Kontrol Merkezi Memuru

Havalimanlarının merkezi olarak tanımlayabileceğimiz bu bölümde çalışan memurların görevleri şunlardır:

- Terminalde uluslararası kurallara ve yönergelere göre gelen giden uçakların bölgesel saate uygun uçuş planlarının hazırlanması
- Havayolu şirketleri ve yer hizmetleri şirketlerinden gelen uçuş bilgilerinin, uçuş bilgi sistemine girilmesi ve boardlarda görünmesinin sağlanması
- Yapılan kontuar, Köprü-Gate, Belt planlamalarının sistemlere girilmesi
- VHF (kule frekansından) uçakların iniş sıralamalarını takip edilmesi.

2.4.2. Terminal İşletme Memuru

Terminal İşletme Memuru'nun görevleri şu şekilde sıralanabilir:

- Havalimanının günlük terminal ve karasal faaliyetlerini koordine etmek.
- Güvenlik ve işlevsellik sağlamak için tesis ve ekipmanın düzenli olarak incelenmesi ve eksikliklerin giderilmesi için uygun önlemler alınması.
- Tüm tesislerin bakımını sağlamak, teslimatlar ve özel etkinlikler için düzenlemeleri koordine etmek.
- Servis sağlayıcılarla irtibat halinde hareket etmek.

2.4.3. Uçuş Bilgi Gösterim Sistemi ve Danışma Memuru

Uçuş Bilgi Gösterim Sistemi, güncel verileri uçuş bilgi ekranları, monitörler, uçuş kapısı indikatörleri ve bagaj indikatörleri, personel monitörler vasıtasıyla yayınlayan sistemdir (TAV, 2019).

Bu bölümde çalışan memurların görevleri şunlardır:

- Gelen uçaklar için sistemler üzerinden mesajları kontrol ederek, ekranlarda uçuşun zamanında geleceğini, gecikme olacağını veya erken geleceğini belirtmek.
- Giden uçaklar için kapı ile temas kurularak olası bir gecikmenin ekranlara yansıtılması.
- Sistemleri kontrol ederek, tarife planlamalarını sisteme girmek.
- Danışma bölümünde gelen yolculara uçuşlarıyla veya havalimanında yaşadıkları herhangi bir sorunla ilgili yardımcı olmak.

2.4.4. Kontuar Tahsis Memuru

Terminal Operasyon Müdürlüğü tarafından belirlenen amaç ve ilkelere uygun olarak; Uçuşların hızlı ve doğru bir şekilde aktif hale getirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, şirket kuralları ve kalite standartlarına uygun olarak, terminalde kontuarların tahsis edilmesi ve ilgili faturalandırma sürecinin takip edilmesi işidir (İSG, 2015).

2.4.5. Ramp Kule Memuru

Bu pozisyonda, hareketsiz alanlardaki uçağın hareketini kontrol etmek için Ramp Kulesi'nde çalışılmaktadır. Ayrıca Deicing Yönetimi, Acil Durum Operasyonları ve Kar Kaldırma gibi diğer etkinliklere de yardımcı olunmaktadır. Bu pozisyonda Ramp Kontrolü ile ilgili her şeyi ek sorumluluk ve potansiyel büyüme ile öğrenme şansına sahip olunmaktadır.

Görevlerinden bazıları şu şekildedir (Denver Uluslararası Havalimanı., 2018):

- Ramp Kulesi Sorumlusu ve Havaalanı Operasyonları Sorumlusu'na, havaalanı acil durumlarını, güvenlik sorunlarını, çevre sorunlarını ve havaalanı operasyonlarını etkileyen diğer olağandışı olayları yönetme, koordine etme ve çözme konusunda yardımcı olur.
- Uçak hareketlerini DHMİ Kulesi, havayolları, şahıs şirketleri, şehir acenteleri veya ramp kulesi işlevlerinin düzgün çalışmasını sağlamak için koordine eder.
- Uçağın hareketini kontrol eder ve DHMİ standartlarına dayanarak, ramp sınırları içinde bulunan uçak girişinin ve çıkışının güvenli, verimli ve hızlı bir şekilde akışı için odak noktası görevi görür.
- Havalimanındaki kapı kullanımlarını, uçakların park pozisyonlarının atanmasını ve deicing süreçlerini yönetir ve arşivler, bunları kapı atamalarını en üst seviyeye çıkarmak.

2.5. HAVA KARGO KURULUŞLARI

Hava kargo taşımacılığı konusundaki gereklilikler SHT-17.6 sayılı Hava Kargo ve Posta Güvenliği Talimatında belirlenmiŐtir. Talimata göre kuruluşlar yetkili acente ve bilinen gönderici olarak onaylanmaktadır. Yetkili acenteler A ve B grubu olmak üzere 2 gruba ayrılmıŐtır: Güvenlik kontrollerini yerine getiren acenteler A Grubu, güvenlik uygulamalarını gerçekleŐtirmeyen acenteler ise B Grubu Yetkili Acente onayı almalıdır (SHGM, 2019).

Bu kurumlarda Havacılık Yönetimi mezunlarının çalışabileceği pozisyonlar ve bunların bölüm dersleri ile eşleştirilmesi Şu Şekilde ele alınabilir:

Pozisyon Adı	Ders
Yer Hizmetleri Sorumlusu	Yük Kontrol ve Denge, Yer Hizmetleri
Hava Kargo Operasyon Uzmanı	Kargo ve Tehlikeli Maddeler
Hava Kargo Temsilcisi	Temel Harekat, Yer Hizmetleri

Tablo 2.6: Hava Kargo Kuruluşlarında Ele Alınan Pozisyonlar ve EŞleştirildikleri Dersler

Bu pozisyonların tanımları ve açıklamaları Şu Şekilde yapılabilir:

2.5.1. Yer Hizmetleri Sorumlusu

Tüm yer hizmetleri belgelerinin düzenlenmesi ve koordine edilmesi, ramp ve depo işlemlerini içerir. Yer hizmetleri sorumlusunun görevleri Şu Şekilde listelenebilir (Air Cargo Global, 2019):

- Operasyon Kontrol Merkezi ile gerekli tüm hizmetleri koordinasyon içerisinde ayarlamak.
- Uçak yükleme uzmanı ile yakın koordinasyonla load sheetlerin (yükleme formu) hazırlanması.

- Ağ üzerinden ULD⁵ kontrolünün sağlanması.
- Yer hizmetleri ve işlemler ile ilgili dosyaların tutulması.
- Fatura kontrolü.

2.5.2. Hava Kargo Operasyon Uzmanı

Hava kargo taşımacılığında temel rollerden birisi olan operasyon uzmanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır (Asset Grup, 2019):

- Uluslararası taşımacılığa ilişkin ihracat günlük fiyatlandırma süreçlerinin yürütülmesi
- İhracat operasyon süreçlerinin yürütülmesi ve dokümantasyon süreçlerinin kontrolünün yapılması
- Müşteri ve tedarikçi ilişkilerinin yürütülmesi
- Yurtdışı ve yurtiçi acenteler ile yazışmaların yapılması
- Uçak ile taşıma faaliyetleri çerçevesinde müşteri, gümrük müşavirliği tedarikçi, yurtdışı acente ve havayolu ile iletişiminin yürütülmesi
- Konşimento ve gerekli dokümantasyon ile rezervasyon işlemlerinin gerçekleştirilmesi.

2.5.3. Hava Kargo Temsilcisi

Hava kargo temsilcileri, kargo ve bagajların uçaklara yüklenmesi, bölümlendirilmesi, emniyet altına alınması ve boşaltılması konusunda uzmanlaşmıştır. Görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmek için uçağın ağırlık merkezini hesaplamalı ve kargo miktarını değerlendirmelidirler. Hava kargo temsilcileri, her türlü hava koşulunda çalışır ve kamyonlar, forkliftler, konveyörler ve bagaj römorkları dahil olmak üzere çeşitli ekipmanları çalıştırlar.

⁵ Unit Load Device: Birim Yükleme Aracı

2.6. HAVACILIK OTORİTELERİ

Havacılık alanındaki belirlenmesi gereken standartları oluşturan kuruluşlar olarak tanımlayabileceğimiz havacılık otoriteleri, alanlara göre ayrılmış durumdadır. Ülkemizde ve dünyada bulunan başlıca havacılık otoriteleri şu şekilde listelenebilir:

• **Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM):** Kurumsal sitesindeki bilgiler ışığında SHGM'nin misyonu ve vizyonu şu şekildedir (SHGM, 2019):

Misyon: Türk sivil havacılığının emniyetini ve güvenliğini belirlenen standartlar çerçevesinde sağlamak.

Vizyon: Sivil havacılığın sürdürülebilir gelişimine hizmet etmek için etkin ve saygın bir konuma sahip olmak.

• **Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ):** Türkiye Havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye Hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi(DHMİ) Genel Müdürlüğüne yerine getirilmektedir.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi(DHMİ) Genel Müdürlüğü; tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile ilgili ve en son hukuki düzenlemeyle hizmetleri imtiyaz sayılan bir Kamu İktisadi Kuruluşudur(KİK).

Kuruluşun Ana Statüsü ile belirlenen amaç ve faaliyet konuları ise;

Sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havalimanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır (DHMİ, 2019).

• **International Civil Aviation Organization (ICAO):** Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO), 1944 yılında Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi ile (Chicago Konvansiyonu) devletler tarafından kurulan ve BM'ye bağlı bir kuruluştur.

ICAO, uluslararası sivil havacılık SARP'larına⁶ destek olarak güvenli, verimli, güvenli, ekonomik açıdan sürdürülebilir ve çevresel açıdan sorumlu bir sivil havacılık sektörünü destekleyen politikalar konusunda fikir birliğine varmak için sözleşmenin 193 üye ülkesi ve sektör grubu ile birlikte çalışmaktadır (ICAO, 2019).

• **International Air Transport Association (IATA):** Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), 290 havayolunu veya toplam hava trafiğinin %82'sini temsil eden, dünya havayollarının ticaret birliğidir. Birçok havacılık faaliyeti alanını desteklemekte ve kritik havacılık konularında endüstri politikasını formüle etmeye yardımcı olmaktadır (IATA, 2019).

IATA kendi görevlerini; havayolu sektörünü temsil etmek, sektöre liderlik etmek ve sektöre hizmet etmek olarak tanımlıyor (IATA, 2019).

• **EUROCONTROL:** 41 Üye ve 2 kapsamlı anlaşma devleti ile hükümetler arası bir kuruluştur. Ortaklar ile birlikte, yirmi birinci yüzyıl ve sonrası için gerekli hava trafik yönetimi (ATM⁷) performansını sağlayacak olan Tek Avrupa Hava Sahası'nı kurmayı amaçlamaktadır. Üye Devletlerin Avrupa bölgesinde güvenli, verimli ve çevre dostu hava trafiği operasyonları gerçekleştirmelerine yardımcı olur (EUROCONTROL, 2019).

Bu kurumlarda Havacılık Yönetimi mezunlarının çalışabileceği pozisyonlar ve bunların bölüm dersleri ile eşleştirilmesi şu şekilde ele alınabilir:

Pozisyon Adı	Ders
AIM Memuru	Havayolu Yönetimi
Havacılık Sektörü İlişkileri ve Hava Kargo Yöneticisi	Kargo ve Tehlikeli Maddeler
Emniyet ve Uçuş Operasyonları Yöneticisi	Havacılıkta Emniyet Yönetimi
Havaalanı ve Yer Hizmetleri Ürünleri Desteği Sorumlusu	Havaalanı Yönetimi, Yer Hizmetleri

Tablo 2.7: Havacılık Otoritelerinde Ele Alınan Pozisyonlar ve Eşleştirildikleri Dersler

⁶ Standards and Recommended Practices

⁷ Air Traffic Management

Bu pozisyonların tanımları ve açıklamaları şu şekilde yapılabilir:

2.6.1. AIM Memuru

AIM Memurları; Ulusal ve Uluslararası uçuş emniyetini, verimliliğini, etkinliğini, düzenini, havacılık bilgi ve verilerini belirlenen standartlar çerçevesinde, uygulayan ve hizmet veren meslek grubudur.

“Uluslararası sivil havacılığı destekleyen en hayati ve az bilinen rollerden biri Havacılık Bilgi Yönetimi (AIM) tarafından yerine getirilmektedir. Havacılık Bilgi Yönetiminin (AIM) amacı, uluslararası hava seyrüseferinin güven, düzen ve etkinliği için gerekli bilgi havacılık/veri ve haberleşme akışını sağlamaktır. Havacılık Bilgi Yönetimi (AIM) birimleri uçuşun tüm aşamalarında (uçuş öncesi/esnası/sonrası) gerek duyulan havacılık veri/bilgilerini toplayan ve uçak işleticileri ile pilotların kullanımına sunan birimlerdir. Eksik ve hatalı havacılık veri/bilgisi hava seyrüsefer emniyetini tehlikeye düşürebilir.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütünün (ICAO) kurucu üyelerinden olan Türkiye’de “Havacılık Bilgi Hizmetleri” tek yetkili “Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcı” kuruluş olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından sağlanmaktadır. Ülkemizde DHMİ tarafından işletilen 52 havalimanında yaklaşık 493 Havacılık Bilgi Yönetimi (AIM) personeli günün 24 saati görev yürütmektedir. Başlıca görevleri (SHGM, 2019);

- Türk Hava Sahası ve havalimanlarına ilişkin tüm havacılık bilgilerini toplama, “Havacılık Bilgi Bülteni (AIP)” formatında İngilizce ve Türkçe olarak hazırlama, yayınlama ve dağıtım işlemleri;
- Türk Hava Sahasını kullanacak tüm yerli ve yabancı uçakların uçuş izninin olup olmadığının takibi, resmi tatil, hafta sonu ve mesai saatleri dışında

“Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı” adına Türk Hava Sahası kullanımına izin vermek, izinsiz uçakların geri çevrilmesini koordine etmek;

- Uçuştan önce her hava aracının doldurması gereken Uçuş Planlarının yayım, denetim ve takibi;
- Uçuş operasyonu ile ilgili bütün personele, havacılıkla ilgili herhangi bir kolaylık, hizmet, yöntem veya tehlikenin varlığı, koşulları ya da değişikliği hakkında yapılan uyarılar manasına gelen NOTAM (Havacılara Uyarı) işlemleri;
- Havacılık Bilgi Yönetimi (AIM) alanında yaşanan uluslararası gelişmeleri izlemek, otomasyon ve entegrasyona yönelik projeleri başlatmak.
- COSPAS-SARSAT (Uydu Destekli Arama Kurtarma Sistemi) veya başka yollardan SAR’la (Arama ve Kurtarma) ilgili ihbarları değerlendirmek, ilgili kuruluşlarla koordinasyonu sağlamak.

2.6.2. Havacılık Sektörü İlişkileri ve Hava Kargo Yöneticisi

Bulunduğu ülkenin müdürüne rapor veren yönetici, müşteri ilişkisini ve hesap yönetimini yerel düzeyde desteklemek ve yürütmenin yanında, IATA gündemini desteklemekten sorumlu olacaktır.

Sorumluluklarından bazıları şunlardır (IATA, 2019):

- Ülke müdürünü, sektördeki konumlarını ulusal hükümete ve düzenleyici otoritelere savunmasında desteklemek
- İşin ilerleyişi ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak, uygun olduğu takdirde ülke yöneticisine zamanında raporlar sunmak
- Endüstri paydaşlarıyla toplantılara ve konferanslara katılmak ve uygun şekilde toplantılar düzenlemek
- Bölgesel IATA dağıtımının bir parçası olarak piyasayı, seçilen müşteri profillerini, rekabet eğilimlerini ve davranışlarını izlemek.

2.6.3. Emniyet ve Uçuş Operasyonları Yöneticisi

Bölge Müdürüne raporlama yapan yönetici, havayolu operasyonel güvenliğini arttırmada ve Ülkede IATA Güvenlik ve Uçuş Operasyonları hedeflerinin uygulanmasını kolaylaştırmaya yardımcı olarak sorumluluğa sahip olacaktır. Yönetici, diğer IATA Bölümleri, devlet otoriteleri, havaalanı işletmecileri, uluslararası temsilcilikler (ICAO dahil olmak üzere), stratejik sektör paydaşları ile ve üye ve üye olmayan havayolları ile yakın işbirliği içinde çalışacaktır.

Sorumluluklarından bazıları şunlardır (IATA, 2019):

- Üye havayollarının emniyetini, verimliliğini ve işletme maliyetini düşürmek için yeni girişimlerin tasarımını doğrudan desteklemek,
- IATA'nın küresel güvenliği, operasyonları ve uygun olan yerlerde güvenlik politikaları çerçevesinde operasyonel ihtiyaçların ve bölgesel politikaların oluşturulmasına yardımcı olmak için sektördeki en iyi uygulamaları teşvik etmek,
- Teknik ve operasyonel sorunları çözmek için ülkede faaliyet gösteren IATA üyesi ve üye olmayan havayolları ile yakın çalışmak; meslektaşları makamlarla ortak hareket etmek,
- IATA RCG⁸ (Bölgesel Koordinasyon Grubu) görevlerinden kaynaklanan girişimleri başlatmak.

2.6.4. Havaalanı ve Yer Hizmetleri Ürünleri Desteği Sorumlusu

Havaalanı Ürün Müdürüne ve Yer Hizmetleri Eğitimi için raporlama yapar, aynı zamanda Havaalanı ve Yer Hizmetleri Ürünleri Desteği, eğitim ve yayın portföyünün faaliyetlerini destekleyici bir görev üstlenmektedir.

⁸ Regional Coordination Group

IATA standartlarına göre görevlerinden bazıları Şu Şekilde sıralanmıŐtır (IATA, 2019):

- Eğitim ve yayınlarla ilgili tđm yđnetim, lojistik ve pazarlama konularını desteklemek,
- Yenileme sipariŐlerinin zamanında yapılmasını sağlamak işin stokları gđncel olarak izlemek,
- Eğitim materyallerini dağıtımı, en son sđrđmlerin korunmasını sağlamak,
- IATA El Kitaplarında yayınlanması işin IATA Core ekiplerinden onaylanan iŐeriđin izlenmesi,
- Portfđyđn ũrđn yđnetimi ve iş geliştirme faaliyetlerini desteklemek işin araştırma yapılması.

3. HAVACILIK YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS EĞİTİMİ VEREN EĞİTİM KURUMLARININ ANALİZİ

3.1. HAVACILIK YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS EĞİTİMİ VEREN BÖLÜMLERİN TANITIMI

Havacılık sektörünün son yıllarda hızlı gelişiminin bir sonucu olarak, sektörün ihtiyacı olan personelde aranacak yeterlilikler de değişim göstermiştir. Havayolu şirketlerinin pazarlarının hem iç hatta hem de dış hatta genişlemesi, havaalanlarında YİD⁹ Modeliyle terminalin yapım ve işletmesinde özel sektördeki şirketlerin günden güne yükselen bir paya sahip olması, hava trafiğine ve havayolu ulaşımını kullanan yolcu sayısına bağlı olarak yer hizmetlerine olan ihtiyacın artması bu gelişmelerden bazılarıdır.

Bunlara ilave olarak uluslararası standartların ortaya çıkmasıyla birlikte nitelikli çalışan arayışında gerçekleşen artış "eğitimli havacılık işletmesi personeli" ihtiyacını hızla artırmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak Havacılık Yönetimi Bölümü, sektörün talebini karşılayacak ve zamana uyum sağlayacak nitelikler barındıran insan kaynağını yetiştirmeyi amaçlar. Havacılık Yönetimi eğitimi, toplam dört yıl sürelidir, bazı okullarda zorunlu bazı okullarda isteğe bağlı olmak üzere bir yıl İngilizce hazırlık eğitimi de mevcuttur. Eğitim programında; birinci sınıfta temel kavramlara dayalı genel işletmecilik dersleri, ikinci sınıfta uygulamalı havacılık dersleri, üçüncü ve dördüncü sınıflarda ise işletme ve havacılık uzmanlık dersleri yer almaktadır. Öğrencilerin, okudukları okula göre değişmekle birlikte, çoğunlukla staj yapma zorunluluğu bulunmaktadır (ESTÜ, 2019).

⁹ Yap İşlet Devret

Havacılık Yönetimi, havayolunun, havaalanının havacılık endüstrisi ile ilgili diğer işletmelerin iş akışını, bir havaalanının veya bir havayolunun günlük işlemlerini gerçekleştirilmesiyle birlikte yönetmeyi içerir.

Havacılık Yönetimi bölümü lisans düzeyinde aktif olarak Haziran 2019 itibarıyla Türkiye’de 23 üniversitede bulunmaktadır. Bu üniversitelerden 13 tanesi devlet üniversitesiyken, 10 tanesi vakıf üniversitesidir. Bu üniversitelerin listeleri şu şekildedir:

Üniversite Adı	Bağlı Olduğu Birim	Tür
Kocaeli Üniversitesi	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Devlet
Eskişehir Teknik Üniversitesi	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Devlet
Erciyes Üniversitesi	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Devlet
Necmettin Erbakan Üniversitesi	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Devlet
Selçuk Üniversitesi	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Devlet
Gaziantep Üniversitesi	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Devlet
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	Ali Cavitoğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu	Devlet
Dicle Üniversitesi	Sivil Havacılık Yüksekokulu	Devlet
İskenderun Teknik Üniversitesi	Sivil Havacılık Yüksekokulu	Devlet
Samsun Üniversitesi	Sivil Havacılık Yüksekokulu	Devlet
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	Dalaman Sivil Havacılık Yüksekokulu	Devlet
Balıkesir Üniversitesi	Edremit Sivil Havacılık Yüksekokulu	Devlet
Kastamonu Üniversitesi	Sivil Havacılık Yüksekokulu	Devlet

Tablo 3.1: Bölümün Bulunduğu Üniversiteler

Özyeğin Üniversitesi	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Vakıf
İstanbul Bilgi Üniversitesi	Sivil Havacılık Yüksekokulu	Vakıf
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	İşletme Fakültesi	Vakıf
Okan Üniversitesi	Uygulamalı Bilimler Fakültesi	Vakıf
İstanbul Aydın Üniversitesi	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Vakıf
İstanbul Gelişim Üniversitesi	İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Üniversitesi	Vakıf
Nişantaşı Üniversitesi	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Vakıf
İstanbul Ticaret Üniversitesi	İşletme Fakültesi	Vakıf
Atılım Üniversitesi	Sivil Havacılık Yüksekokulu	Vakıf
Beykoz Üniversitesi	Sivil Havacılık Yüksekokulu	Vakıf

Tablo 3.1 (Devam): Bölümün Bulunduğu Üniversiteler

3.2. HAVACILIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ ORTAK DERSLERİ VE İÇERİKLERİ

Havacılık Yönetimi bölümünde ilk senede ağırlıklı olarak giriş seviyesinde işletme derslerinin olmasıyla birlikte, ikinci sınıftan itibaren bölüm derslerinin sayısı artmaktadır. Bu dersler üçe ayrılabilir:

- Havacılıkla ilgili temel bilgileri içeren dersler
- Havacılıkla ilgili yönetim ve işletme dersleri
- Havacılıkla ilgili teknik dersler.

Bu derslerden bazıları aşağıda ele alınacaktır:

3.2.1. Sivil Havacılığa Giriş

Ders İçeriği: Bu ders, genel olarak okulların bir veya ikinci sınıf programlarında bulunmakla birlikte, öğrencileri havacılıkla ilgili giriş seviyesinden başlayarak bilgilendirmeyi, havacılık terminolojisine hakimiyet sağlamayı hedeflemektedir.

Konu Başlıkları: Sivil Havacılığa Giriş dersinde bir dönemlik süre boyunca değinilen konu başlıkları şu şekilde listelenebilir (İstanbul Aydın Üniversitesi, 2019):

- Temel kavramlar, havacılık alfabesi ve Sivil havacılık kuruluşları
- Dünyada sivil havacılık ve sivil havacılıkta serbestleşme
- Türk sivil havacılık sistemi ve havacılığın mevcut durumu

Dersin Öğrenme Çıktıları: Bu dersin sonucu olarak öğrencilerin yeterliliğini alacağı konular üç üniversitenin verilerinden oluşturulan tablo ile gösterilebilir¹⁰:

Eskişehir Teknik Üniversitesi	Kocaeli Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi
Sivil havacılıkla ilgili terimleri tanımlayabilecektir.	Sivil havacılığın gelişimini açıklar.	Dünyadaki hava taşımacılığının tarihsel gelişimini ve büyümesini kavrar.
Havacılık sisteminin elemanları arasındaki ilişkileri saptayabilecektir.	Sivil havacılığın faaliyet alanlarını açıklar.	Hava taşımacılığı endüstrisinin temel bileşenlerini tanımlar.
Havacılık faaliyetlerini betimleyebilecektir.	Sivil havacılık Ulusal ve uluslararası kurum, kuruluş ve organizasyonlarını açıklar.	Havaalanı ve havaalanı bileşenlerini açıklar ve değerlendirir.
Dünyada ve Türkiye'deki sivil havacılık sistemini betimleyebilecektir.	Genel olarak bir havaalanının fiziki olarak tanınması.	Premium taşıyıcılar, düşük maliyetli ve bölgesel taşıyıcılar gibi farklı havayolu türlerini ayırt eder.
	Havayolu işletmelerinin yapısını açıklar.	Yer hizmetleri ve navigasyon hizmetlerinin işlevlerini açıklar.
		Uluslararası Sivil Havacılık Örgütlerini ve Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmelerini tanımlar ve değerlendirir.
		Türkiye'deki hava ulaştırma sisteminin mevcut durumunu değerlendirir.

Tablo 3.2: Sivil Havacılığa Giriş Dersi Öğrenme Çıktıları

¹⁰ Veriler ilgili üniversitelerin AKTS Ders Bilgi Sistemleri'nden derlenmiştir.

3.2.2. Havacılık İngilizcesi

Ders İçeriği: Bu derste, dilin dört temel becerisini¹¹ geliştirmek ve ileri seviyeye ulaştırmak, güncel havacılık konularını takip ederek dersi anlamayı sağlamak ve havacılık terimlerine ve metinlerine İngilizce olarak hakim olmak hedeflenmektedir.

Konu Başlıkları: Dersin konu başlıkları terminoloji ve örnek olay okumaları olarak gruplandırılabilir. Şu şekilde sıralanabilir (İstanbul Aydın Üniversitesi, 2019):

- Uçuş terminolojisi
- Havalimanı terminolojisi
- Terminal ve yolcu hizmetleri terminolojisi
- Uluslararası havacılıkta İngilizcenin kullanımı
- Prosedür ve dökümantasyon okumaları

Dersin Öğrenme Çıktıları: Bu dersin sonucu olarak öğrencilerin yeterliliğini alacağı konular üç üniversitenin verilerinden oluşturulan tablo ile gösterilebilir¹²:

Eskişehir Teknik Üniversitesi	Kocaeli Üniversitesi	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Sivil havacılık alanında İngilizce yazılmış makaleleri okuyup anlayabilir.	Havacılık İngilizcesi terminolojisini öğrenir.	Havacılık yönetimi iş alanında kullanılan kalıpları, kelimeleri ve metin okumayı öğreneceklerdir.
Dünyada hızla gelişen ve değişen havacılık olaylarını takip edebilir.	Havacılık İngilizcesini yazılı olarak kullanır.	Havacılık yer hizmetlerinde İngilizce kullanımını öğreneceklerdir.
Havacılık sektöründe değişen eğilimleri İngilizce ifade edebilir.	Havacılık İngilizcesini sözlü olarak kullanır.	Dinleme yeteneklerini ve telsiz üzerinde kısa kalıpları kullanmayı öğreneceklerdir.
Uluslararası havacılık terimlerini tanımlar ve ifade edebilir.	Uçuş konuşmalarını açıklar.	
Havacılık sektörünün tanıtımını İngilizce olarak yapabilir.	Havacılık İngilizcesini analiz eder.	
Uluslararası manual / yasal düzenlemeler ile karşılaştığında okuduğunu anlar.		

Tablo 3.3: Havacılık İngilizcesi Dersi Öğrenme Çıktıları

¹¹ Konuşma, yazma, dinleme, okuma

¹² Veriler ilgili üniversitelerin AKTS Ders Bilgi Sistemleri'nden derlenmiştir.

3.2.3. Meteoroloji

Ders İçeriği: Dersin ilk amacı öğrencilere temel seviyede meteoroloji terimlerini ve özellikle rüzgar seviyelerini açıklamak iken, ileri seviyede atmosfer ile ilgili olayları anlamalarına yardımcı olmaya evirilmektedir. Bunlara ek olarak öğrencilere atmosferdeki olaylara dair muhakeme yeteneği kazandırılması amaçlanmaktadır.

Konu Başlıkları: Bu dersin giriş seviyesinden daha ileri seviyeye olarak, şu şekilde sıralanabilir (İstanbul Aydın Üniversitesi, 2019):

- Meteorolojiye giriş ve meteorolojinin temel kavramları
- Atmosfer, bulut, basınç, sıcaklık, ısı ve rüzgar, buzlanma
- Hava tahmini ve analizleri
- Uçuşa uygunluk koşulları

Dersin Öğrenme Çıktıları: Bu dersin sonucu olarak öğrencilerin yeterliliğini alacağı konular üç üniversitenin verilerinden oluşturulan tablo ile gösterilebilir¹³:

Eskişehir Teknik Üniversitesi	Kocaeli Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi
Atmosfer ve ICAO standart atmosferini açıklayabilecektir.	Temel meteorolojik olayları açıklar.	Atmosferin yapısını ve uluslararası standart atmosferi tanımlamak.
Meteorolojik kavramları açıklayabilecektir.	Havacılık raporlarını açıklar.	Basınç sistemini ve altimetreye bağlanan farklı değerleri tartışmak.
Basınç sistemlerini ve altimetreyi açıklayabilecektir.	Havacılık verilerinin temelini analiz eder.	Atmosferdeki meteorolojik olayları ve bulut çeşitlerini sınıflandırmak.
Atmosferde oluşan meteorolojik hadiseleri açıklayabilecektir.	Hava durumunu açıklar.	Hava durum haritaları ve raporlarını yorumlamak.
Uçuş için tehlikeli meteorolojik hadiseleri açıklayabilecektir.	Meteorolojik durumları analiz eder.	
Dünya üzerinde oluşan hava kütlelerini ve bunların hareketlerini açıklayabilecektir.		
Havacılıkta kullanılan meteorolojik raporları ve dokümanları açıklayabilecektir.		

Tablo 3.4: Meteoroloji Dersi Öğrenme Çıktıları

¹³ Veriler ilgili üniversitelerin AKTS Ders Bilgi Sistemleri'nden derlenmiştir.

3.2.4. Hava Trafik Kontrol

Ders İçeriği: Bu dersin ismi bazı okullarda başlıktaki gibi geçiyorken, bazı okullarda ise Hava Trafik Kuralları ve Hizmetleri olarak geçmektedir. Hava trafik hizmetinin tanımından başlayarak bu hizmetlerin çeşitliliklerini ve bu bölümde bir çalışan olabilmek için gerekli bilgileri öğretmeyi amaçlamaktadır.

Konu Başlıkları: Okula göre ufak farklılıklar olmakla birlikte dersin konu başlıkları şunlardır (Eskişehir Teknik Üniversitesi, 2019):

- Havayolu ulaştırma sistemleri
- Hava trafik yönetimi
- Hava trafik hizmetleri
- Genel hava trafik kuralları
- Uçuş kuralları ve uçuş seviyeleri
- Altimetre ayar yöntemleri
- Uçuş planları ve hava sahaları
- Havaalanları pist yüzey şartları

Dersin Öğrenme Çıktıları: Bu dersin sonucu olarak öğrencilerin yeterliliğini alacağı konular üç üniversitenin verilerinden oluşturulan tablo ile gösterilebilir¹⁴:

Eskişehir Teknik Üniversitesi	Kocaeli Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi
Hava trafik hizmeti, kontrolü ve kontrolörü kavramlarını tanımlar.	Görerek ve aletli uçuş kuralları ve bunlara ait uçuş planlarını açıklar.	Farklı hava trafik hizmetlerini ve hava trafik hizmetlerinin genel çerçevesini açıklamak.
Hava trafik hizmetlerini açıklayabilecektir	Uçuşta karşılaşılan hava trafik olayları ve hareket tarzını açıklar.	Hava trafik akışında karşılaşılan kapasite problemini özetlemek.
Hava trafik hizmetleri sağlanırken uygulanan hava trafik kurallarını ayrıntılı şekilde açıklayabilecektir.	Hava trafik sistemini açıklar ve hava trafik sorunlarını analiz eder.	Uçaklar arasında uygulanan farklı ayırma yöntemlerini fark etmek.
	Hava trafik hizmetlerini açıklar.	IFR-VFR kurallarına ve AIP bilgilerine dayanarak uçuş planı hazırlamak.

Tablo 3.5: Hava Trafik Kontrol Dersi Öğrenme Çıktıları

¹⁴ Veriler ilgili üniversitelerin AKTS Ders Bilgi Sistemleri'nden derlenmiştir.

3.2.5. Yer Hizmetleri

Ders İçeriği: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22) rehber alınarak içeriği hazırlanmakta olup; yer hizmetleri türlerini, bu bölümün yetki ve sorumluluklarını öğretmeyi hedeflemektedir.

Konu Başlıkları: Bir dönemlik süreçte ele alınan ve bazı üniversitelerde seçmeli ders olarak müfredatta bulunan dersin değindiği konu başlıkları şunlardır (İstanbul Bilgi Üniversitesi, 2019):

- Yer hizmetleri kavramı, gelişimi, çevre ilişkisi ve mevzuatı (SHY – 22)
- Yer hizmetlerinde kullanılan ekipmanlar
- Uçağın yüklenmesi ve boşaltılması
- Yolcu hizmetleri ve uygulamaları
- Yük kontrolü ve haberleşme
- Ramp ve uçuş operasyon hizmetleri

Dersin Öğrenme Çıktıları: Bu dersin sonucu olarak öğrencilerin yeterliliğini alacağı konular üç üniversitenin verilerinden oluşturulan tablo ile gösterilebilir¹⁵:

Eskişehir Teknik Üniversitesi	Kocaeli Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi
Uçuş operasyon, slot, permi işlemlerini tanımlar.	Yer hizmetleri işlemlerini açıklar.	Havayolu, havaalanı otoritesi ve yer hizmetleri koordinasyonunu açıklamak.
Temsil hizmeti işlemlerini tanımlar.	Yer hizmetleri prosedürleri açıklar.	IATA yer hizmetleri anlaşmalarını ve hizmet seviye anlaşmalarını özetlemek.
Uçağa Yönelik Yer Hizmetini tanımlar.	Yer hizmetleri işlem standartlarını açıklar.	Ramp, yolcu hizmetleri, bagaj taşıma, yük kontrol ve kargo hizmetlerinin fonksiyonlarını açıklamak.
Kayıp bagaj, seyahat dokümanlarını tanımlar.	Yer hizmetleri problemlerine çözüm geliştirir.	Uçak birim yükleme gereçlerinin (ULD ¹⁶) yönetimini tanımlamak.
Yük Kontrol ve Dengeyi tanımlar.	Havaalanı yapısını açıklar.	Havaalanı içerisindeki Yer Hizmetleri İstasyon Müdürlüğü'nün nasıl kontrol edileceğini göstermek.

Tablo 3.6: Yer Hizmetleri Dersi Öğrenme Çıktıları

¹⁵ Veriler ilgili üniversitelerin AKTS Ders Bilgi Sistemleri'nden derlenmiştir.

¹⁶ Unit Load Device

3.2.6. Havaalanı Yönetimi

Ders İçeriği: Havaalanı endüstrisinde rekabetin üst seviyelerde olduğunu göz önüne alırsak, havaalanını yöneten kişilerin adımları ile bir havaalanı diğerlerinden olumlu veya olumsuz anlamda ayrılacaktır. Bu bağlamda, bir havaalanını yönetmekteki unsurların önem sırasını bilmek ve buna göre planlama yapıp uzun vadeli stratejiler oluşturmak için bu konuda gerekli yetkinliğe sahip olmak gerekmektedir. Dersin amacı ve içeriği bu yetkinlikleri kazandırmaya yöneliktir.

Konu Başlıkları: Bu dersteki konu başlıkları, havalimanları hakkında genel bilgi sahibi olmak ile başlayıp, yönetimde ileri seviyeye gelebilecek şekilde devam etmektedir. Bu konu başlıkları şu şekilde listelenebilir (Kocaeli Üniversitesi, 2019):

- Havaalanı sahiplik ve yönetim şekilleri ve işletici sorumlulukları
- Havaalanlarında özelleştirme ve havaalanı hizmetleri
- Havaalanı yönetim fonksiyonları ve hizmetlerin fiyatlandırılması
- Türkiye’de ve dünyada havaalanı yönetimlerinin yapısı

Dersin Öğrenme Çıktıları: Bu dersin sonucu olarak öğrencilerin yeterliliğini alacağı konular üç üniversitenin verilerinden oluşturulan tablo ile gösterilebilir¹⁷:

Eskişehir Teknik Üniversitesi	Kocaeli Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi
Havaalanı ve alt sistemlerini fonksiyonları ile beraber açıklar.	Havalimanlarının temel yapısını açıklamak.	Havaalanı yönetimi ve pazarlama perspektifiyle ilgili en son bilgileri derinlemesine kavranmasını sağlamak .
Havaalanı yeni yönetim modellerini açıklar.	Terminal temel yapısını açıklamak.	Ticari işlemlerde etkili bir karar verme becerisine sahip olunmasını sağlamak.
Dünyadaki ve Türkiye’deki havaalanı sistemini, işleyişini karşılaştırır.	Havalimanı ve terminal yönetim unsurlarını açıklamak.	Teori ve uygulamalar arasında bir köprü inşa etmek.
Yeni gelişmekte olan havaalanı yönetimini tanımlar.	Terminal yönetimini açıklamak.	
Türkiye’de havaalanlarının bugünü ve geleceğine dair rapor hazırlar.	Havaalanı yönetim problemlerine çözüm geliştirebilmek.	

Tablo 3.7: Havaalanı Yönetimi Dersi Öğrenme Çıktıları

¹⁷ Veriler ilgili üniversitelerin AKTS Ders Bilgi Sistemleri’nden derlenmiştir.

3.2.7. Havayolu Yönetimi

Ders İçeriği: Bu ders, havayolu yönetiminde karar alma süreçleri başta olmak üzere planlama, operasyon ve ekonomik konuların incelenmesini amaçlamaktadır. Bilet fiyatlandırmasının nasıl yapılacağı, havayolu gelir yönetiminin önemi vurgulanmaktadır. Havayolu yönetiminde bulunan unsurlar ile rekabet ortamında kar hedefleri arasındaki etkileşimlere değinilmektedir.

Konu Başlıkları: Havayolu şirketlerinin yapısına göre, çalışılabilecek her alanla ilgili konulara değinilen derste incelenen başlıklar şu şekilde sıralanabilir (Atılım Üniversitesi , 2019):

- Havayolu planlama süreci ve ekonomisi
- Havayolu işletme maliyetleri ve verimlilik
- Havayolu çizelgelemesi
- Havayolu filo planlaması
- Havayolu gelir yönetimi

Dersin Öğrenme Çıktıları: Bu dersin sonucu olarak öğrencilerin yeterliliğini alacağı konular üç üniversitenin verilerinden oluşturulan tablo ile gösterilebilir¹⁸:

Eskişehir Teknik Üniversitesi	Kocaeli Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi
Havayolu taşımacılığı hizmetine ve havayolu işletmelerine ilişkin temel kavramları açıklayabilecektir.	Havayolu şirketlerinin yapısını açıklar.	Çalışanın havayollarındaki kilit rolünü anlamak.
Havayolu işletmelerinin kullandığı farklı ağ yapılarını açıklayabilecektir.	Havacılık sektörü içerisinde havayolu şirketlerinin yerini açıklar.	Market payı gibi önemli havayolu yönetimi göstergelerini öğrenmek.
Küresel havayolu işletmesi ve havayolu ittifaklarını açıklayabilecektir.	Havayolu şirketlerinin yönetim alt yapısını açıklar.	Havayolu organizasyonu ve departmanların rollerini tanımlamak.
Havayolu işletmelerinde performans parametrelerini açıklayabilecektir.	Havayolu yönetim problemlerini açıklar.	Havayollarının yapısını ve ekonomisini anlamak.
Havayolu işletmelerinin gelirleri ve maliyet yapısını açıklayabilecektir.	Havayolu yönetim problemlerine çözüm geliştirir.	Havayolu fiyatlandırmasının temellerini öğrenmek.

Tablo 3.8: Havayolu Yönetimi Dersi Öğrenme Çıktıları

¹⁸ Veriler ilgili üniversitelerin AKTS Ders Bilgi Sistemleri'nden derlenmiştir.

3.2.8. Havacılık Hukuku

Ders İÇeriği: Havacılığın kurallarının ve havacılık hukukunun temel noktalarıyla başlayarak, havacılıkta bulunan temel organizasyonları, düzenleyici kuruluşları ve otoriteleri öğretmek hedeflenmektedir.

Konu Başlıkları: Havacılıkta kuralların kanla yazıldığı konusunu dikkate alırsak, bu derste işlenen konu başlıklarının bir kısmının bazı yaşanmış olaylardan yola çıkarak oluşturulduğu söylenebilir. Dersin konu başlıkları şu şekildedir (Atılım Üniversitesi, 2019):

- Hava hukukuna giriş ve uluslararası anlaşmalar
- Uluslararası ve bölgesel organizasyonlar
- Hava aracının mülkiyeti ve işleticisi
- Hava taşıma sözleşmesi ve hava trafik hakları
- Havayolu işletmesinin sorumlulukları
- Havayolu sektöründe rekabet ve işbirliğine yönelik düzenlemeler

Dersin Öğrenme Çıktıları: Bu dersin sonucu olarak öğrencilerin yeterliliğini alacağı konular üç üniversitenin verilerinden oluşturulan tablo ile gösterilebilir¹⁹:

Eskişehir Teknik Üniversitesi	Kocaeli Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi
Hava hukuku ile ilgili sözleşmeler ve organizasyonlar hakkında bilgi verir.	Havacılık hukukunu öğrenir.	Havacılık hukuku ve mevzuatına dair yorum yapabilmek.
Yolcu hakları, taşıyıcının sorumluluğu ve işleticinin sorumluluğunu anlatır.	Hukukun kaynaklarını öğrenir.	Sivil havacılık sisteminin unsurlarını tanımak.
	Hava kurallarını açıklar.	Havacılık tarihinde bulunan anlaşmalar hakkında bilgi sahibi olmak.
	Havacılık kurallarını öğrenir.	Hava trafik haklarını bilmek ve bunları gerekli durumlarda ifade edebilmek.
	Konvansiyonları öğrenir.	

Tablo 3.9: Havacılık Hukuku Dersi Öğrenme Çıktıları

¹⁹ Veriler ilgili üniversitelerin AKTS Ders Bilgi Sistemleri'nden derlenmiştir.

4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA İŞ ANALİZİNİN ÖNEMİ VE PERSONEL SEÇİMİNE ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE HAVACILIK YÖNETİMİ MEZUNLARI AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Havacılık sektöründe hemen hemen her bölümde çalışacak kişilerin bu bölümden mezun olması gerektiğini vurgulamak, bu çalışmanın amaçlarından biridir. Haziran 2019 itibarıyla ülkemizde bulunan Havacılık Yönetimi bölümü ve öğrencisi sayısına bakıldığında artan rakamlar, ileride bölüm mezunlarının havacılık alanında işe yerleşememesiyle sonuçlanırsa, yüksek oranlarda işsizliğin oluşumu kaçınılmazdır.

Bunun önüne geçebilmek, iş analizlerinin değiştirilmesi ve havacılık alanındaki pozisyonlar için alımların öncelikli olarak istihdam edilmesi ile mümkün olacaktır. Bölümün kontenjan ve mezun sayısındaki artışın oranı, önümüzdeki senelerde daha da yükselecektir. Personel istihdamında alanın mezunlarına öncelik verilmesi bu alandaki yükseköğretim kurumlarının daha donanımlı insanlar yetiştirmesinin de önünü açacaktır.

Mesleki Yeterlilik Kurumu'nda yapılan inceleme sonucunda havacılık yönetimi alanı özelinde sadece dört tane iş tanımının bulunması nedeniyle, bu alandaki bilgi eksikliğinin giderilmesinin vurgulanması amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

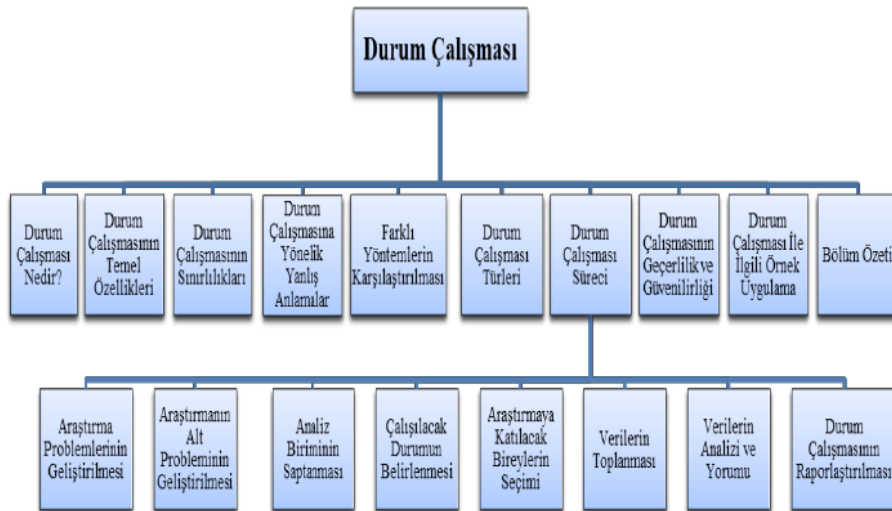
Araştırmada öncelikle literatürde ilgili konular taranarak, güncel bilgilere ulaşılmış ve derlenmiştir. Bunların üzerine başlıklarda gerekli açıklamalar yapılmış, gerekli sayıda ve güncel kaynaklardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın evreni olarak Havacılık Yönetimi bölümünü lisans düzeyinde barındıran üniversiteler, havacılıkta bulunan kurum çeşitleri ve bu bölümün mezunu öğrenciler olarak tanımlayabiliriz.

Bu unsurlar üzerinde araştırılan konu; araştırmanın evrenindeki öğelerin aralarındaki ilişki, üniversitelerdeki eğitimin meslek hayatına etkisi, mezunların çalışma hayatındaki rolleri gibi konulardır.

4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan ana yöntem durum çalışması yöntemidir. Durum çalışmasının aşamaları bir şekil ile ifade edilirse;



Araştırma yapılırken literatür taramasında ilgili kitaplardan derleme yapılmış olup, ders içerikleri için ilgili üniversitelerin bilgi sistemlerinden yararlanılmıştır. Kontenjanlar YÖK resmi sitesinden alınmış olup, mezun sayıları için ise 2018 yılı hariç yine YÖK resmi sitesindeki verilerden yararlanılmıştır. 2018 yılı mezun sayıları her okul telefonla aranarak öğrenilmiş olup, çalışan sayılarının alındığı yer hizmetleri kurumundaki uzmanlarla telefonda görüşmesi gerçekleştirilmiştir.

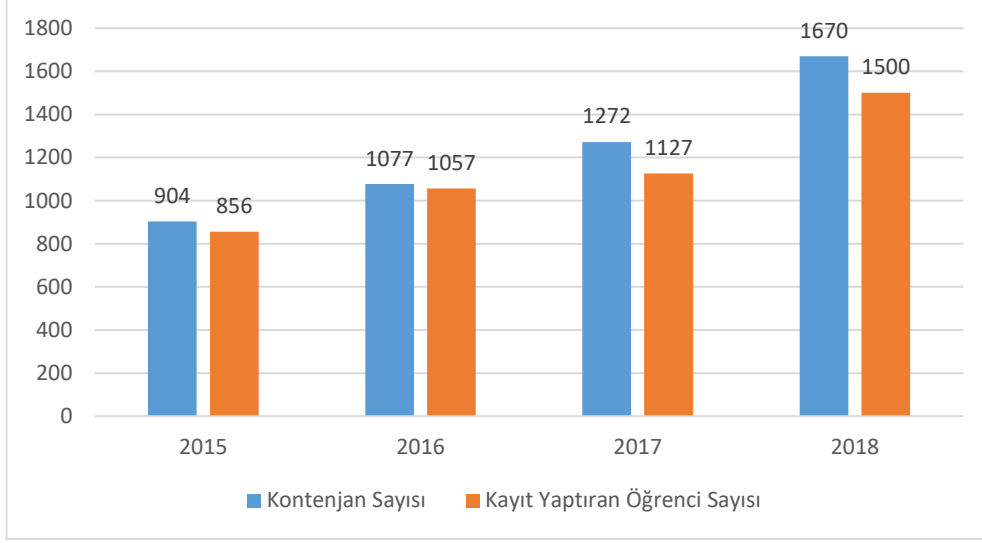
Belgesel kaynak taraması olarak adlandırılan araştırma yönteminde amaç konuyla ilgili mevcut olan kaynakların araştırılması ve incelenmesi yoluyla veri elde etmektir. Burada kaynak olarak ele alınan unsurlar; kitaplar, organizasyon el kitapları, internet sitelerindeki veriler ve yıllık raporlardır.

Araştırmada veriler karşılaştırılırken çalışılan pozisyonlar ile derslerdeki öğrenme çıktıları arasındaki içeriklerin ortak olup olmadığına dair bir çalışma yapılmış ve sonuçlar vurgulanmıştır.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.4.1. Havacılık Yönetimi Bölümünün Kontenjanları ve Doluluk Oranları

Güncel olarak Havacılık Yönetimi bölümü lisans düzeyinde 23 üniversitede bulunmaktadır. Bunların 13 tanesi devlet üniversitesi iken, 10 tanesi ise vakıf üniversitesidir. Son dört yıla bakıldığında bölümün kontenjanlarında yaşanan artış şu şekilde gösterilebilir:



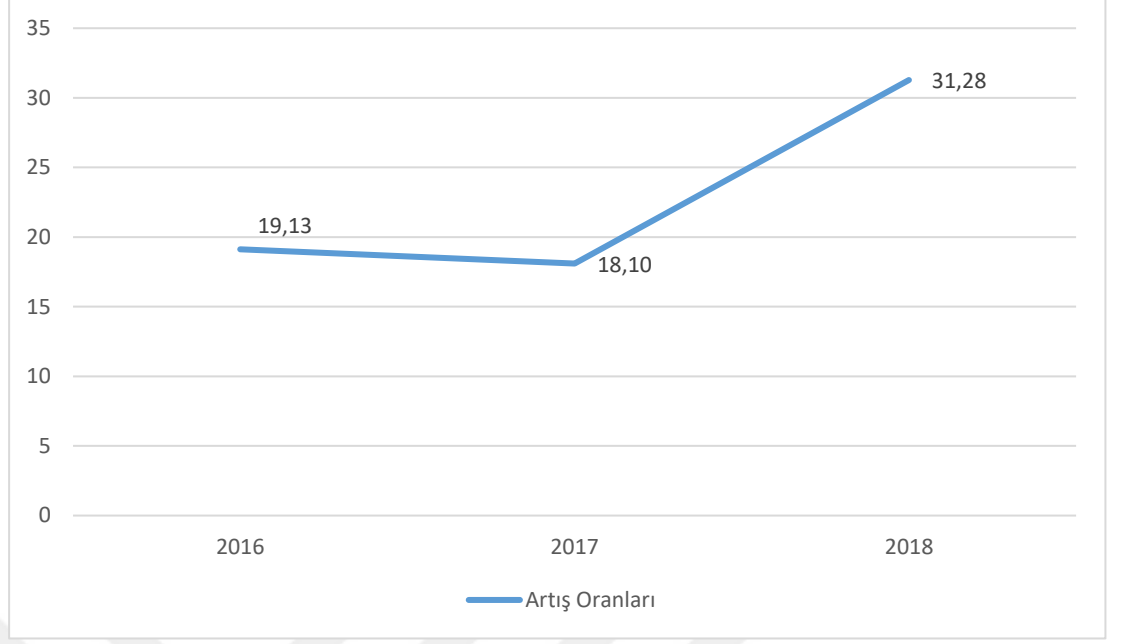
Şekil 4.2: Kontenjan ve Kayıt Yaptıran Öğrenci Sayısının Yıllara Göre Dağılımı

Şekilde gösterilen verilerde doluluk oranlarını yüzdelerle ifade edersek şöyle bir tablo ile karşılaşılmaktadır:

Yıl	Doluluk Oranı
2015	%94.69
2016	%98.14
2017	%88.6
2018	%89.82

Tablo 4.1: Kontenjanların Doluluk Oranları (2015 – 2018)

Ele alınacak diğer grafikte ise bölüm kontenjanlarının artış oranlarını görülebilir:

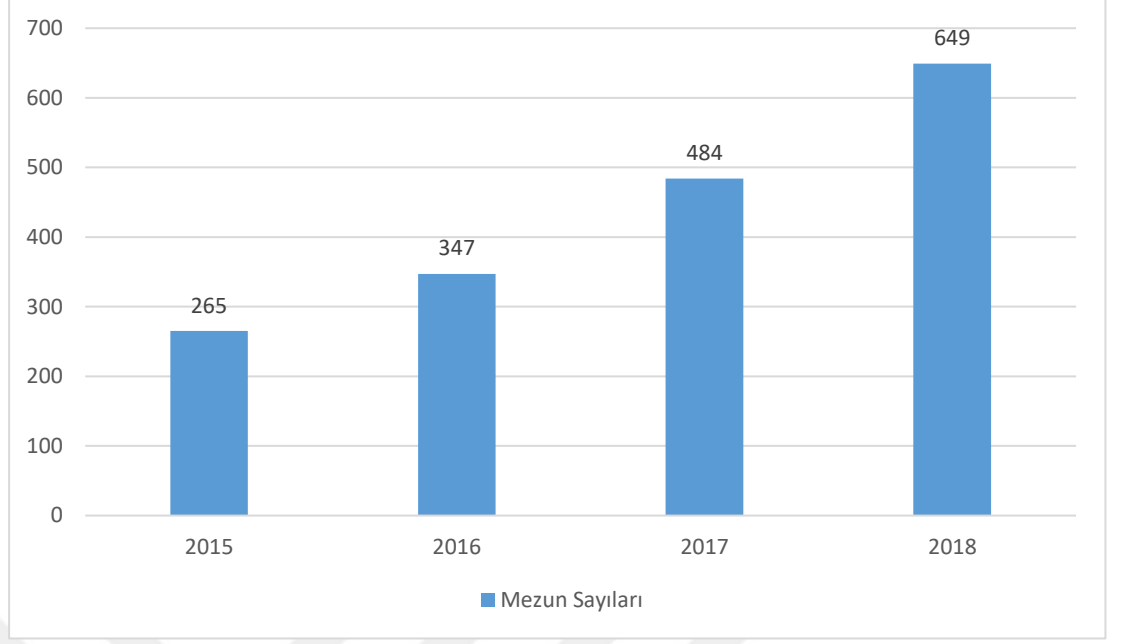


Şekil 4.3: Havacılık Yönetimi Bölümü Kontenjanlarının Artış Oranları

Şekil 4.3'te bölümün kontenjanındaki artış oranları, bölüme hem özel hem devlet üniversitelerinde ilginin yoğunlaştığının bir göstergesi olmakla birlikte, aynı zamanda havacılık sektörünün ihtiyacı olan nitelikli çalışanların da yetiştirilmesinin mümkün olacağını göstermektedir.

4.4.2. Havacılık Yönetimi Bölümü Mezun Sayısının İncelenmesi

2015 yılından itibaren ele alınan verileri özetlersek, mezuniyet sayısı her geçen yıl büyük bir hızla artmaktadır. Bu artışa cevap verilmesi için sektörde, bölüm öğrencilerinin istihdam edilmesi büyük önem arz etmektedir. Mezun sayılarını Şekil 4.4'te görebiliriz:



Şekil 4.4: Havacılık Yönetimi Bölümü Mezun Sayıları

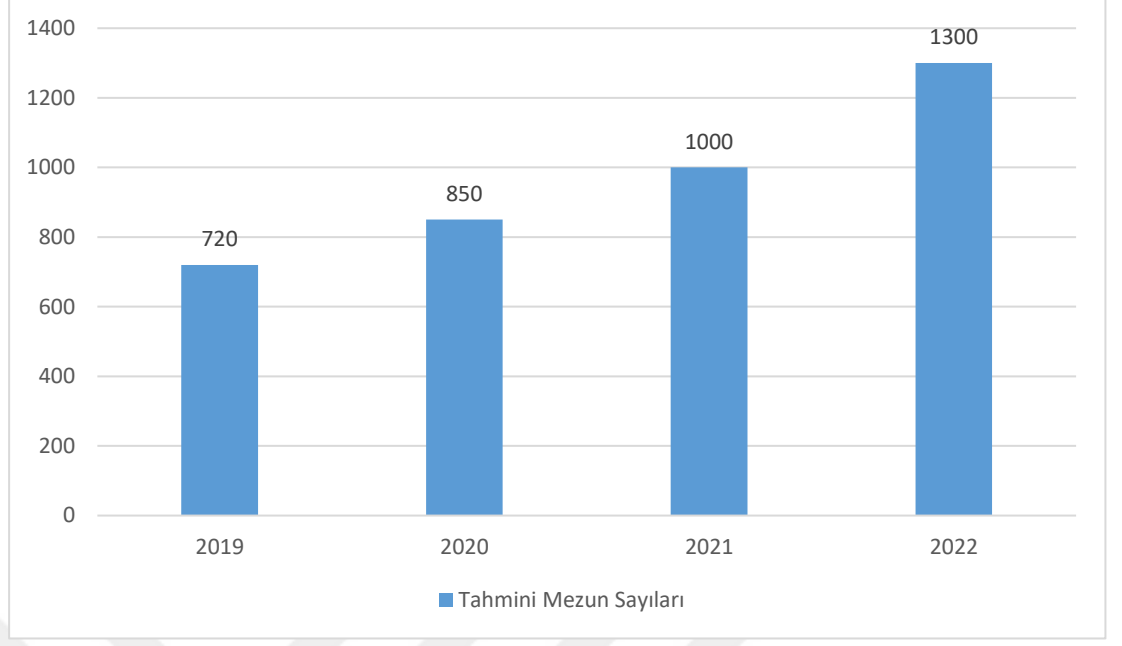
Şekil 4.4 incelendiğinde mezun sayısındaki artışın gözle görülür oranlarda olduğu söylenebilir. Bu artışları oran olarak ifade edersek;

2016 yılında %30.94

2017 yılında %39.48

2018 yılında %34.09 oranları çıkmaktadır.

Burada 2018 yılındaki mezun sayısının artış oranındaki düşüş göze çarpmaktadır. Bunun sebebi bölümün öğrenci sayısının artmasına bağlı olarak artış oranındaki düşüştür fakat, son yılların kontenjanları tekrar incelendiğinde bu oranın tekrar önceki seviyelerine geleceğini öngörülebilir. Kontenjanlara bağlı olarak mezun sayılarına dair bir tahmini tablo oluşturursak, 2019 yılından itibaren dört yıllık süre boyunca mezun sayılarının artışını bir grafikte ifade edebiliriz:



Şekil 4.5: Havacılık Yönetimi Bölümü Tahmini Mezun Sayıları

Şekil 4.5 oluşturulurken bölüme giriş yapan öğrencilerin %80'inin mezun olacağı varsayılmıştır. Bu sayılara göre çıkan 2022 yılı mezun sayısı olan 1300, ilk incelenen yıl olan 2015 yılındaki 265 sayısının %490'ına tekabül etmektedir. Yedi yıl gibi bir sürede yaklaşık beşe katlanacak mezun sayısı, sektör için nitelikli çalışan sayısının da aynı hızla artması anlamına gelmekle birlikte, istihdam konusunda sektördeki şirketlere bölüm mezunlarının ön plana çıkarılması konusunda bir tavsiyedir.

4.4.3. Havacılık Sektöründe Mezunların İstihdamı

Güncel olarak sektörde istihdam edilen bölüm mezunlarının net olarak oranını bilmemekle birlikte, şirketler bu konuda veri paylaşımını yapmadıkları için net yorum yapamıyoruz. Fakat Türkiye'de faaliyet gösteren özel bir yer hizmetleri şirketi bu konuda verilerini paylaşmasıyla ortaya çıkan sayılar şu şekildedir:

Havacılık Yönetimi Bölümünden Mezun Çalışan Sayısı	Havacılık Yönetimi Bölümü Dışında Çalışan Sayısı	Yüzdelik Oran
284	3300	%8.92

Tablo 4.2: Özel Bir Yer Hizmetleri Kuruluşunda Çalışanların Dağılımı

Çalışan sayılarına bakıldığında bölümden olmayan çalışanların sayısının gözle görülebilir bir üstünlükle, %91,08 çıktığını görmekteyiz. Bunun anlamı; havacılık alanında şirketlerin iş tanımı ve iş analizi yaparken, bölüm mezunlarını süreçlerin içine katmadığıdır. Günümüz şartlarında doğru bir insan kaynakları planlaması ile alandan bağımsız olarak bir kurumda o alanda uzman kişileri istihdam etmek kesinlikle mümkündür.

4.4.4. Havacılık Sektöründe Bulunan İş Tanımları veya Yetkinliklerin Bölüm Ders Çıktıları ile Karşılaştırılması

Pozisyon (Kurum Çeşidi)	İş Tanımı veya Yetkinlik	Ders Adı: Çıktı	Uyumluluk Oranı
Operasyon Kontrol Memuru (Terminal İşletmesi)	Terminalde uluslararası kurallara ve yönergelere göre gelen giden uçakların bölgesel saate uygun uçuş planlarının hazırlanması.	Sivil Havacılığa Giriş: Temel kavramlar, havacılık alfabesi ve Sivil havacılık kuruluşları.	1 / 3
Uçuş Bilgi Gösterim Sistemi ve Danışma Memuru (Terminal İşletmesi)	Gelen uçaklar için sistemler üzerinden mesajları kontrol ederek, ekranlarda uçuşun zamanında geleceğini, gecikme olacağını veya erken geleceğini belirtmek.	Sivil Havacılığa Giriş <ul style="list-style-type: none"> Havacılık sisteminin elemanları arasındaki ilişkileri saptayabilecektir. Havacılık faaliyetlerini betimleyebilecektir. 	2 / 4

Tablo 4.3: Pozisyonlar ile Ders Çıktılarının Eşleştirilmesi

Kontuar Tahsis Memuru (Terminal İşletmesi)	Uçuşların hızlı ve doğru bir şekilde aktif hale getirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, şirket kuralları ve kalite standartlarına uygun olarak terminalde kontuarların tahsis edilmesi ve ilgili faturalandırma sürecinin takip edilmesi işidir.	Havaalanı Yönetimi: <ul style="list-style-type: none"> Terminal temel yapısını açıklamak Havalimanı ve terminal yönetim unsurlarını açıklamak. Terminal yönetimini açıklamak Havaalanı yönetim problemlerine çözüm geliştirebilmek. 	4 / 5
Ramp Kule Memuru (Terminal İşletmesi)	<ul style="list-style-type: none"> Uçak hareketlerini DHMİ Kulesi, havayolları, şahıs şirketleri, şehir acenteleri veya ramp kulesi işlevlerinin düzgün çalışmasını sağlamak için koordine eder. Uçağın hareketini kontrol eder ve DHMİ standartlarına dayanarak, ramp sınırları içinde bulunan uçak girişinin ve çıkışının güvenli, verimli ve hızlı bir şekilde akışı için odak noktası görevi görür. 	Hava Trafik Kontrol: <ul style="list-style-type: none"> Görerek ve aletli uçuş kuralları ve bunlara ait uçuş planlarını açıklar. Uçuşta karşılaşılan hava trafik olayları ve hareket tarzını açıklar. Hava trafik sistemini açıklar ve hava trafik sorunlarını analiz eder. Hava trafik hizmetlerini açıklar 	4 / 4
Filo Planlama Uzmanı (Havayolu İşletmesi)	Havayolu işletmesinin uygun uçak kapasitesine ulaşması ve yönetilmesi süreci.	Havayolu Yönetimi: <ul style="list-style-type: none"> Havayolu yönetimi ile ilgili teorik konularda altyapı oluşturacak bilgilere sahip olmak. Havayolu filo planlaması konu başlığında konuya değinilmektedir. 	2 / 3
Uçak Yükleme Uzmanı (Havayolu İşletmesi)	İSG ve çevre korumaya ilişkin önlemleri alarak, kalite sistemleri çerçevesinde; uçuş işletme el kitabı gereğince belirtilen kurallara göre uçağın yükleme ve boşaltma işlemlerini planlayan ve koordine eden kişidir.	Yer Hizmetleri: <ul style="list-style-type: none"> Ramp, yolcu hizmetleri, bagaj taşıma, yük kontrol ve kargo hizmetlerinin fonksiyonlarını açıklamak. Uçak birim yükleme gereçlerinin yönetimini tanımlamak. 	2 / 5

Tablo 4.3 (Devam): Pozisyonlar ile Ders Çıktılarının Eşleştirilmesi

Uçuş Harekat Uzmanı (Havayolu İşletmesi)	Emniyetli bir şekilde uçuş hareketini planlayan, uygulayan, uçuş süresince uçuşu takip ve kontrol eden, uçuşun herhangi bir safhasında sorumlu kaptan pilotun talebi veya ele ulaşan bilgiler ışığında uçuşun güvenli ve etkin bir şekilde devamını sağlamak için uçuş ekibini bilgilendiren, uçuş hakkındaki bilgilerin gerekli birimlere aktarılması için uçuş akışını izleyen, acil durum (sabotaj, kaza kırım, uçak kaçırma vb.) bilgilerinin gerekli birimlere iletilmesini sağlayan ve uçuş görevi de bulunan kişidir.	Uçuş Harekat: •Uçuş işletme ve genel hizmet ilkelerini tanımlayabilir. •Uluslararası Hava Seyrüseferi için meteoroloji bilgilerini hatırlayabilir. •Dispeçer, dispeçer release ve dispeçer sorumluluklarını açıklayabilir.	3 / 4
Harekat Memuru (Yer Hizmetleri)	• Uçağın emniyetli bir şekilde alandan kalkış yapabilmesi ve uçağın kalkış için kalkış ağırlık hesaplarını yapmak. • İniş ve kalkış için gerekli olan yer teçhizatlarının alanda bulunmasını sağlamak	Yer Hizmetleri: • Ramp, yolcu hizmetleri, bagaj taşıma, yük kontrol ve kargo hizmetlerinin fonksiyonlarını açıklamak. • Uçak birim yükleme gereçlerinin (ULD) yönetimini tanımlamak.	2 / 4
İşletme Memuru (Havaalanı İşletmesi)	• ICAO SHY 14-A bilgisi • Hava trafiğinin emniyetli, hızlı ve düzenli yürütülmesi	Hava Trafik Kontrol: • Hava trafik kontrol hizmetinin açıklanması • Hava trafik hizmetlerinin bölümlendirilip işlevlerinin sıralanması • Hava trafik hizmetleri sağlanırken uygulanan hava trafik kurallarını ayrıntılı şekilde açıklanması	3 / 4
Apron Memuru (Havaalanı İşletmesi)	SHY-14 A uyarınca hazırlanan Havalimanı Mania Kontrol Yönergesi ile ilgili kontrolleri yapar, Bakanlık, Genel Müdürlük ve ilgili Belediyelerle gereken yazışmaları yapar, tespit edilen Maniaların işaretlenmesi, AIP/NOTAM yayını yapılması için gerekeni yapar, kaldırılması için Bakanlığa bildirilmek üzere Genel Müdürlüğe iletir, evrakların dosyalanmasını sağlar.	Sivil Havacılığa Giriş: •Sivil havacılığın faaliyet alanlarını açıklar. •Sivil havacılık Ulusal ve uluslararası kurum, kuruluş ve organizasyonlarını açıklar.	2 / 5

Tablo 4.3 (Devam): Pozisyonlar ile Ders Çıktılarının Eşleştirilmesi

Yer Hizmetleri Memuru (Havaalanı İşletmesi)	Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği SHY-22 hükümlerine uygun olarak Yer Hizmetleri Çalışma Ruhsatı almak üzere Ön İzin alan şirketlerle ilgili yapılacak işlemleri yürütmek.	Yer Hizmetleri: • Havayolu, havaalanı otoritesi ve yer hizmetleri koordinasyonunu açıklamak. • IATA yer hizmetleri anlaşmalarını ve hizmet seviye anlaşmalarını özetlemek. • Ramp, yolcu hizmetleri, bagaj taşıma, yük kontrol ve kargo hizmetlerinin fonksiyonlarını açıklamak.	3 / 5
Ramp Kule Planlama Memuru (Havaalanı İşletmesi)	• Havalimanına gelen uçaklara, uygun uçak park sahası tahsisi yapmak, park planlama çizelgelerini muhafaza etmek. • Havalimanına park planlaması yaptığı uçak bilgilerini ilgili birimlere iletmek.	Hava Trafik Kontrol: • Hava trafik hizmetlerini açıklayabilecektir. • Hava trafik hizmetleri sağlanırken uygulanan hava trafik kurallarını ayrıntılı şekilde açıklayabilecektir. Havaalanı Yönetimi: • Havaalanı ve alt sistemlerini fonksiyonları ile beraber açıklar.	2 / 3 1 / 5
Yer Hizmetleri Sorumlusu (Hava Kargo Kuruluşu)	Uçak yükleme uzmanı ile yakın koordinasyonla load sheetlerin (yükleme formu) hazırlanması.	Yer Hizmetleri: Ramp, yolcu hizmetleri, bagaj taşıma, yük kontrol ve kargo hizmetlerinin fonksiyonlarını açıklamak.	1 / 4
Hava Kargo Temsilcisi (Hava Kargo Kuruluşu)	Hava kargo temsilcileri, kargo ve bagajların uçaklara yüklenmesi, bölümlendirilmesi, emniyet altına alınması ve boşaltılması konusunda uzmanlaşmıştır.	Yer Hizmetleri: • Ramp, yolcu hizmetleri, bagaj taşıma, yük kontrol ve kargo hizmetlerinin fonksiyonlarını açıklamak. • Uçak birim yükleme gereçlerinin (ULD) yönetimini tanımlamak.	2 / 5
AIM Memuru (Havacılık Otoritesi)	Uçuştan önce her hava aracının doldurması gereken Uçuş Planlarının yayım, denetim ve takibi;	Havayolu Yönetimi: • Havayolu yönetimi ile ilgili teorik konularda altyapı oluşturacak bilgilere sahip olmak. • Havayolu yönetimi ile ilgili problemleri tanıyabilmek ve problemlere çözüm üretebilmek.	2 / 4

Tablo 4.3 (Devam): Pozisyonlar ile Ders Çıktılarının Eşleştirilmesi

Emniyet ve Uçuş Operasyonları Yöneticisi (Havacılık Otoritesi)	IATA'nın küresel güvenliği, operasyonları ve uygun olan yerlerde güvenlik politikaları çerçevesinde operasyonel ihtiyaçların ve bölgesel politikaların oluşturulmasına yardımcı olmak için sektördeki en iyi uygulamaları teşvik etmek.	Havacılık Emniyeti: • Havacılık emniyetine ilişkin temel kavramları açıklayabilecektir. • Emniyet Yönetim Sistemini açıklayabilir. • Örnek olayları inceleyebilecektir.	3 / 7
Havaalanı ve Yer Hizmetleri Ürünleri Desteği Sorumlusu (Havacılık Otoritesi)	IATA El Kitaplarında yayınlanması için IATA Core ekiplerinden onaylanan içeriğin izlenmesi.	Yer Hizmetleri: IATA yer hizmetleri anlaşmalarını ve hizmet seviye anlaşmalarını özetlemek. Havaalanı Yönetimi: Havaalanı yeni yönetim modellerini açıklar.	1 / 5 1 / 5

Tablo 4.8 (Devam): Pozisyonlar ile Ders Çıktılarının Eşleştirilmesi

Tablo 4.3'te bölüm mezunlarının çalışabileceği kurum çeşitlerinin her birinden örnek bir pozisyon olarak, bölümde bulunan derslerin içerikleri veya öğrenme çıktıları ile eşleştirme yapılmıştır. Tablo oluşturulurken bölüm mezunlarının çalışabileceği her kurum türünden birer pozisyon ele alınmıştır. Örtüşen metinler renklerle vurgulanarak belirtilmiş olup, ele alınan derslerin çıktılarıyla olan oran tablonun sağ sütununda belirtilmiştir. Örnek olarak: Operasyon Kontrol Memuru pozisyonu için üç ders çıktısından birisiyle uyum tespit edilmiştir.

Pozisyon (İşletme Çeşidi)	İş Tanımı veya Yetkinlik	Uyumsuzluk Açıklaması
Ekip Planlama Uzmanı (Havayolu İşletmesi)	Uçuşları yapacak ekiplerin belirli parametrelere göre (izinler, minimum ve maksimum uçuş saatleri vs.) planlamasını gerçekleştirmek.	Bu planlamayı yapabilecek analitik düşünmenin gerçekleşmesi için bölümde güncel olarak bulunan sayısal derslerin yetersizliği veya eğitim kalitesinin düşük olması. Bu nedenle güncel olarak ekip planlama birimleri ağırlıklı olarak mühendislerden oluşmaktadır.

Tablo 4.4: Pozisyonlardaki İş Tanımları veya Yetkinliklerdeki Uyumsuzluklar

Yolcu Hizmetleri Memuru (Yer Hizmetleri)	<ul style="list-style-type: none"> • Yolculara profesyonel müşteri hizmetleri sunarak yolcu hizmetleri operasyonlarını sağlamak • Müşteri havayolları adına güvenli, dakik ve güvenli bir operasyon sürdürmek için kalkış ve varış işlemlerini kolaylaştırmak 	Buradaki tanımlar ve sorumluluklar havacılıkla pek örtüşmemekle birlikte bu işi yapacak kişinin havacılık alanında eğitim almış veya almamış olmasına dikkat edilmemektedir.
Terminal İşletme Memuru (Terminal İşletmesi)	<ul style="list-style-type: none"> • Servis sağlayıcılarla irtibat halinde hareket etmek • Tüm tesislerin bakımını sağlamak, teslimatlar ve özel etkinlikler için düzenlemeleri koordine etmek 	Terminalin faaliyetleri ve sorumlu olduğu alanlar çeşitli derslerde ele alınırken, söz konusu sorumlulukları yerine getirmek konusunda herhangi bir katkıları bulunmamaktadır.
Yer Tahsis Memuru (Havaalanı İşletmesi)	Yer tahsis taleplerini incelemek birim amirine sunmak ve Genel Müdürlüğe bildirmek	İlgili iş tanımını gerçekleştirecek kişinin Havacılık Yönetimi bölümü mezunu olup olmaması herhangi bir şeyi değiştirmeyecektir.
Hava Kargo Operasyon Uzmanı (Hava Kargo İşletmesi)	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri ve tedarikçi ilişkilerinin yürütülmesi • Yurtdışı ve yurtiçi acenteler ile yazışmaların yapılması 	İşletme, Uluslararası Ticaret ve Pazarlama alanında uzman kişiler bu iş tanımlarına daha fazla uyum sağlayacaklardır.
Havacılık Sektörü İlişkileri ve Hava Kargo Yöneticisi (Havacılık Otoritesi)	Endüstri paydaşlarıyla toplantılara ve konferanslara katılmak ve uygun şekilde toplantılar düzenlemek	Yönetim ve Organizasyon yeteneği olan çalışanlar bu görevi yerine getirmekte herhangi bir sorun yaşamayacaklardır.

Tablo 4.4 (Devam): Pozisyonlardaki İş Tanımları veya Yetkinliklerdeki Uyumsuzluklar

Tablo 4.4'te incelenen uyumsuzluklarda ele alınan bazı pozisyonların iş tanımlarının bir kısmını yerine getirmek için veya yetkinliklerine sahip olmak için Havacılık Yönetimi Bölümü'nde eğitim almanın bir fark yaratmadığı gözlemlenmiştir. Buradan harekete geçerek bir kere daha bölümün sektöre yönelik eğitim programını düzenlemesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetiminin bir kurumdaki önemi çok yüksek olmakla birlikte, havacılık sektörü özelinde insan kaynakları planlaması başlığı altında iş analizi ve personel seçimi konularıyla ilgili hatalar olduğu gözlemlenmiştir. Buradaki temel hata, planlama yapılırken bu bölümün mezunlarının dikkate alınmamasıdır. Havacılığa dair kurumlarda mevcut personel sayılarındaki bölüm mezunu oranlarının çok düşük olması, bu hatanın en büyük göstergesidir. Her alan için doğru bir insan kaynakları planlaması ve iş analizi ile doğru personel seçimini yapabilmek mümkünken, havacılık alanındaki kurumlarda istihdam edilen çalışanlar farklı bölümlerden seçilerek çalışanlardan alınabilecek maksimum verime ulaşmak mümkün olmamaktadır.

Çalışanlardan en üst seviyede performans ve verim almak, işi yapacak personelin doğru seçimi ile daha olasıdır. Burada havacılık alanı özelinde dikkat edilmesi gereken noktaların en başında doğru yetkinlik analizinin ve iş tanımlarının oluşturulmasıdır. Bunların yapılması ve doğru süreçlerin izlenmesi için insan kaynakları planlamasını da havacılık alanında uzman kişilerin yapması daha doğru bir yaklaşım olmakla birlikte, daha isabetli bir personel seçiminin yapılmasıyla ve daha verimli bir çalışan profilinin oluşmasıyla sonuçlanacaktır.

Bölümün çalışma alanları incelendiğinde günümüzde, orta vadede ve uzun vadede çalışan ihtiyaçları bölüm mezunları içerisinde karşılanırsa, mezunlar arasındaki işsizlik oranının çok ama çok düşük seviyelerde olacağını öngörebiliriz. Çalışılabilecek altı kurum çeşidi ve geleceği parlak, büyümeye hazır bir sektörü bulunan Havacılık Yönetimi bölümü adının da duyulmasıyla kontenjanlarında ve buna bağlı olarak mezun sayılarında çok büyük bir artış yaşamıştır ve yaşamaya devam edecektir.

Okullardaki lisans düzeyindeki eğitimde bulunan derslerin içerikleri ve öğrenim çıktıkları ile havacılık sektöründeki kurum çeşitlerinde bulunan iş tanımları arasındaki uyumun yüksek oranda olduğu ve eksik noktaları tamamlamanın orta vadede mümkün olduğu görülmüştür. Bunların tamamlanmasında, dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; insan kaynakları planlamasının doğru yapılmasıdır.

Sonuç olarak bölüm mezunlarının günden güne artacağı görülmekle birlikte, eğer istihdam süreçlerinde ve iş tanımlarında değişiklikler olmazsa, bunun sonucu olarak bölüm mezunlarında işsizlik oranının çok fazla yükseleceği ön görülmektedir. Bunun önüne geçilmesi için gerekli optimizasyonlar ivedilikle planlanmalı ve hayata geçirilmelidir.

Havacılık Yönetimi bölümü mezunlarının kendi alanlarında istihdam edilmemesi tezin incelediği problemlerden birisi olmakla birlikte, diğer problemler ve bunlarla ilgili öneriler şu şekilde listelenebilir:

Sorun: Havacılık alanındaki insan kaynakları yönetimi süreçlerinde eksiklikler olması.

Çözüm: İnsan kaynakları planlaması ve süreçlerinin bölüm mezunları açısından yeniden oluşturulması. Burada en önemli unsurlar; iş analizi, iş tanımı, yetkinlikler, görev ve sorumluluklardır.

Sorun: Bölümün ders içeriklerinde standart olmaması.

Çözüm: Bölümün lisans düzeyindeki eğitiminde bir standart sağlanması açısından havacılık sektöründeki bütün paydaşların lisans eğitimi noktasında söz sahibi olması ve bazı derslerin her okulda zorunlu hale getirilmesi.

Sorun: Öğrencilerin sektör ile bağlantısının zayıf olması.

Çözüm: Sektör paydaşlarının her sene belirli etkinlikler düzenleyerek sektörü öğrencilere anlatmaları ve iş imkanlarını paylaşmaları.

Sorun: Mezunların istihdamındaki zorluklar.

Çözüm: Yeni mezun programları oluşturularak her sene mezuniyet zamanında bölümlerden mezun olacak öğrencilerin istihdamının sağlanması. Buna örnek olarak; TK Take-Off programı verilebilir, fakat Havacılık Yönetimi bölümü özelinde bir işe alım bölümdeki işsizlik oranını çok düşük seviyelerde tutacaktır. Bu sürecin oluşturulması için SHGM-YÖK Sivil Havacılık Komisyonu'nun konu ile ilgili girişimlerde bulunması gerekmektedir.

Sorun: Havacılık Yönetimi mezunlarının iş ilanlarında ayrıcalığının olmaması.

Çözüm: Havacılık kurumu kapsamına giren şirketlerin iş ilanı yayınlarken, özel şart olarak Havacılık Yönetimi bölümü mezuniyeti şartı ilan etmesi.

Sorun: Öğrencilerin staj dönemlerinde aktif olarak bir çalışmada rol almaması.

Çözüm: Stajyerlik sürecinde bütün okullar ile sektör paydaşlarının bir arada olarak öğrencilerin mezun olmadan önce çalışma ortamını görmelerini ve kendilerini buna hazırlamalarını sağlamalıdır.

Sorun: Stajın zorunlu olmaması.

Her okula zorunlu staj getirilmeli, öğrencilerin sektörle iletişim kurması sağlanmalıdır.

Sorun: Mezunların dil olarak yetersizliği.

Çözüm: İngilizce eğitiminin bağımsız kuruluşlarca denetlenmesi sağlanmalı ve öğrencilerin dünya standartlarında bir dil eğitimi ile birlikte TOEFL sınavından geçerli bir puan alabilecek seviyeye getirilmesi.

Sorun: Öğrencilerin diploma dışında, ilgi duyduğu alana yönelik bir kurs almaması.

Çözüm: Lisans eğitimi süresince üniversitelerin sektör paydaşları ile işbirliği sağlayarak okullarda bazı kurslara ve eğitimlere imkan vermeleri ve bunların sonucunda öğrencilere sertifika sağlamaları.

Sorun: Havacılık alanında akademisyenlere verilen desteğin az olması.

Çözüm: Alanında yetkin akademisyenler yetiştirilerek bölümün eğitim kalitesi yükseltilmelidir. Lisansüstü eğitime verilen önemin artırılması ve sektörde akademisyenlere çalışmalarını için destek verilmesi gerekmektedir.

Sorun: Havacılık Yönetimi alanının geleceğinin planlanmaması.

Çözüm: Havacılık Yönetimi niş bir alan olmakla birlikte, her sene verebileceği mezun sayılarının plansız bir şekilde artması bölümde işsizlik oranında yükseliş yaratabilir. Bu sebeple bölümün yaygınlaştırılması veya kontenjanlarının belirlenmesinde her sene sektörde istihdam edilebilecek ortalama personel sayısına paralel olarak bir düzenleme yapılmalıdır.

Sorun: Akademisyenler ve sektör paydaşları arasındaki iletişim eksikliği

Çözüm: Haziran 2019 itibarıyla 23 üniversitede aktif bulunan bölümün akademisyenleri ve sektör paydaşlarının iletişim halinde olacağı ortak bir platform kurularak direkt bir iletişim sağlanmalı ve tarafların birbirinden talepleri direkt olarak iletilmelidir.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

- Aswathappa, K. (2013). Human Resource Management Text and Cases. New Delhi: McGraw Hill Education (India) Private Limited.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). Human Resource Management: A Contemporary Approach. Essex: Pearson Education Limited.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). Human Resource Management: a Contemporary Approach. Leicester: Pearson Education Limited.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2008). The Oxford Handbook of Human Resource Management. New York: Oxford University Press.
- Bramham, J. (1988). Practical Manpower Planning. Londra: IPM.
- Byars, L., & Rue, L. (2004). Human Resource Management. New York: The McGraw–Hill Companies.
- Chesser, J. (2016). Human Resource Management in Hospitality Environment. Oakville: Apple Academic Press.
- Clark, P. (2007). Buying the Big Jets: Fleet Planning for Airlines. Winchester: Ashgate Publishing Limited.
- Cook, M. (2009). Personnel Selection: Adding Value Through People. Chichester: John Wiley & Sons.
- Crumpton, M. A. (2015). Strategic Human Resource Planning for Academic Libraries. Massachusetts: Elsevier.
- Çetin, C., & Dinç Özcan, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta.
- Daly, J. (2015). Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices. New York: Routledge.
- Davies, B., & Davies, B. (2011). Talent Management in Education. New Delhi: Sage Publications.
- Dessler, G. (2000). Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Evers, A., Anderson, N., & Voskuil, O. (2005). The Blackwell Handbook of Personnel Selection. Oxford: Blackwell Publishing.
- Foot, M., Hook, C., & Jenkins, A. (2016). Introducing Human Resource Management. Essex: Pearson Education Limited.
- French, W. L. (1998). Human Resource Management. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Goldstein, H., Pulakos, E., Passmore, J., & Smedo, C. (2017). The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. Chichester: John Wiley & Sons.

- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2011). *Managing Human Resources*. New Jersey: Pearson Education.
- Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of Human Resources Management: Emerging Experiences from Africa*. Leiden: African Studies Centre.
- Kong, T. O. (2010). *Human Resource Management*. Hong Kong: The Open University of Hong Kong.
- Mahapatro, B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Mondy, R., & Martocchio, J. (2016). *Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Nikolaou, I., & Foti, K. (2018). "Personnel Selection and Personality". Şu kitapta: V. Zeigler-Hill, & T. Shackelford, *The SAGE Handbook of Personality and Individual Differences* (s. 459). California: Sage Publishing.
- Noe, R., Hollenback, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J., & Gamble Jr, L. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. San Francisco: Pfeffier.
- Pynes, J. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2006). *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. Şu kitapta: T. Redman, & A. Wilkinson, *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases* (s. 10). Essex: Pearson Education Limited.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (2003). *Planning and Managing Human Resources*. Massachusetts: Hrd Press.
- Sadullah, Ö. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. Şu kitapta: C. Uyargil, Z. Adal, İ. Atay, A. Acar, A. Özçelik, G. Dünder, . . . L. Tüzüner, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 3). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Stredwick, J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management*. Burlington: Elsevier.
- Thornton III, G., & Byham, W. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
- Tyagi, A. (2017). *Strategic Measurement of Human Resource Management*. Yeni Delhi: Horizon Books.
- Zeuch, M. (2016). *Handbook of Human Resource Management*. Berlin: Springer.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

- Adewale, O., & Anthonia, A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*, 115-133.
- Arslan, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinimine Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. *Öneri*, 10(37), 89-101.
- Ghorpade, J., & Atchison, T. (1980). The Concept of Job Analysis: A Review and Some Suggestions. *Public Personnel Management Journal*, 134-144.
- Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 743-757.
- Islam, R., & Rasad, S. (2006). Employee Performance Evaluation by the Ahp: a Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 163 - 176.
- Siddique, M. C. (2004). Job analysis: A Strategic Human Resource Management Practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 219-244.
- Sohoni, M., Johnson, E., & Bailey, T. (2006). Operational Airline Reserve Crew Planning. *Springer Science + Business Media*, 203-221.
- Tubey, R., Phil, M., & Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, 140.
- Walker, J. (1992). Human Resource Planning, 1990s Style. D. Schweiger, & K. Papenfuß içinde, *Human Resource Planning: Solutions to Key Business Issues: Selected Articles* (s. 229).

3. Elektronik Kaynaklar

- Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (2015, Mart 19). Ulusal Meslek Standardı: Uçak Harekat Uzmanı (Flight Dispatcher). Mesleki Yeterlilik Kurumu, [https://portal.myk.gov.tr/index.php?fileName=15UMS0474-5%20Rev%2000%20U%C3%A7u%C5%9F%20Harekat%20Uzman%C4%B1%20\(Flight%20Dispatcher\)&dl=Meslek_Standartlari/2167/SON_TASLAK_PDF_20180925_154920.pdf](https://portal.myk.gov.tr/index.php?fileName=15UMS0474-5%20Rev%2000%20U%C3%A7u%C5%9F%20Harekat%20Uzman%C4%B1%20(Flight%20Dispatcher)&dl=Meslek_Standartlari/2167/SON_TASLAK_PDF_20180925_154920.pdf), (Erişim Tarihi: 08.04.2019)
- Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (2015, Şubat 25). Ulusal Meslek Standardı: Uçak Yükleme Uzmanı (Aircraft Load Master). Mesleki Yeterlilik Kurumu: [https://portal.myk.gov.tr/index.php?fileName=15UMS0473-4%20Rev%2000%20U%C3%A7ak%20Y%C3%BCkleme%20Uzman%C4%B1%20\(Aircraft%20Load%20Master\)&dl=Meslek_Standartlari/2168/SON_TASLAK_PDF_20180925_154921.pdf](https://portal.myk.gov.tr/index.php?fileName=15UMS0473-4%20Rev%2000%20U%C3%A7ak%20Y%C3%BCkleme%20Uzman%C4%B1%20(Aircraft%20Load%20Master)&dl=Meslek_Standartlari/2168/SON_TASLAK_PDF_20180925_154921.pdf), (Erişim Tarihi: 08.04.2019)
- Ashe-Edmunds, S. <https://smallbusiness.chron.com/internal-factors-consider-human-resource-planning-60960.html>, (Erişim Tarihi: 04.03.2019)

- Atlasglobal. (2019, Nisan 8). Kariyer.net. Kariyer: <https://www.kariyer.net/is-ilani/atlasjet-havacilik-a-s-istasyon-supervizoru-1528394>, (Erişim Tarihi: 08.04.2019)
- Benjamin, T. (2018, Mart 4). <https://smallbusiness.chron.com/external-internal-environmental-factors-influencing-hr-activities-34745.html>, (Erişim Tarihi: 04.03.2019)
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi. <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/hakimizda.aspx>, (Erişim Tarihi: 10.04.2019)
- EUROCONTROL. <https://www.eurocontrol.int/articles/who-we-are>, (Erişim Tarihi: 03.05.2019)
- Friedman, E. (2013, Temmuz 18). <https://workology.com/4-external-factors-that-affect-human-resource-management>, (Erişim Tarihi: 10.05.2019)
- Air Cargo Global. <https://acg-air.com/wp-content/uploads/2019/04/Groundhandling-Officer.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.04.2019)
- Asset Grup. <https://www.kariyer.net/is-ilani/asset-grup-hava-kargo-operasyon-uzmani-1827499>, (Erişim Tarihi: 29.04.2019)
- İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı (2015, Ağustos 11). <https://www.yenibiris.com/istanbul-sabiha-gokcen-uluslararası-havalimani/kontuar-tahsis-memuru-is-ilani/535738>, (Erişim Tarihi: 30.04.2019)
- Havaş. <https://www.yenibiris.com/havaalanlari-yer-hizmetleri-a-s/yolcu-hizmetleri-harekat-memuru-is-ilani/485037>, (Erişim Tarihi: 08.04.2019)
- IATA. https://careers.peopleclick.com/careerscp/client_iata/external/en-us/jobDetails.do?functionName=getJobDetail&jobPostId=12467&localeCode=en-us, (Erişim Tarihi: 07.05.2019)
- IATA. <https://www.iata.org/about/pages/index.aspx>, (Erişim Tarihi: 03.05.2019)
- IATA. <https://www.iata.org/about/Pages/mission.aspx>, (Erişim Tarihi: 03.05.2019)
- IATA. https://careers.peopleclick.com/careerscp/client_iata/external/en-us/jobDetails.do?functionName=getJobDetail&jobPostId=12176&localeCode=en-us, (Erişim Tarihi: 06.05.2019)
- IATA. https://careers.peopleclick.com/careerscp/client_iata/external/en-us/jobDetails.do?functionName=getJobDetail&jobPostId=12413&localeCode=en-us, (Erişim Tarihi: 06.05.2019)
- ICAO. <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 03.05.2019)
- SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2063-hava-tasima-isletmeleri>, (Erişim Tarihi: 11.04.2019)
- SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2071-havaalani-ve-terminal-isletmeleri>, (Erişim Tarihi: 11.04.2019)

- SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2071-havaalani-ve-terminal-isletmeleri>, (Erişim Tarihi: 11.04.2019)
- Jardine Aviation Services. <https://www.jasg.com/eng/job-opportunities-pso.html>, (Erişim Tarihi: 08.04.2019)
- SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/4143-aim-memuru>, (Erişim Tarihi: 05.05.2019)
- SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/83-kargo-acentalari>, (Erişim Tarihi: 17.04.2019)
- SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/5981-misyon-vizyon-ve-kalite-politikamiz>, (Erişim Tarihi: 17.04.2019)
- TAV. <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/en-EN/Documents/FaaliyetRaporuTR.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.03.2019)
- Atılım Üniversitesi. <https://www.atilim.edu.tr/tr/ects/site-courses/70/3767/detail>, (Erişim Tarihi: 21.05.2019)
- Atılım Üniversitesi. <https://www.atilim.edu.tr/tr/ects/site-courses/70/11974/detail>, (Erişim Tarihi: 21.05.2019)
- Eskişehir Teknik Üniversitesi. <https://akts.eskisehir.edu.tr/tr/ders/ogrenimCikti/138581/49>, (Erişim Tarihi: 16.05.2019)
- Eskişehir Teknik Üniversitesi. <https://akts.eskisehir.edu.tr/tr/ders/ogrenimCikti/138596/49>, (Erişim Tarihi: 20.05.2019)
- Eskişehir Teknik Üniversitesi. <https://akts.eskisehir.edu.tr/tr/ders/icerik/140799/48>, (Erişim Tarihi: 20.05.2019)
- Eskişehir Teknik Üniversitesi. <https://akts.eskisehir.edu.tr/tr/ders/ogrenimCikti/140799/49>, (Erişim Tarihi: 20.05.2019)
- Eskişehir Teknik Üniversitesi. http://ecas.anadolu.edu.tr/bolumler_hy.html, (Erişim Tarihi: 08.05.2019)
- İstanbul Aydın Üniversitesi. https://ebs.aydin.edu.tr/index.iau?Page=DersTanitimFormu2&Action=DersTanitimFormuView&bolum_kodu=942&DersID=8754&innerPage=tumu&ln=tr, (Erişim Tarihi: 16.05.2019)
- İstanbul Aydın Üniversitesi. https://ebs.aydin.edu.tr/index.iau?Page=DersTanitimFormu2&Action=DersTanitimFormuView&bolum_kodu=942&DersID=41714&innerPage=tumu&ln=tr, (Erişim Tarihi: 17.05.2019)
- İstanbul Aydın Üniversitesi. https://ebs.aydin.edu.tr/index.iau?Page=DersTanitimFormu2&Action=DersTanitimFormuView&bolum_kodu=942&DersID=41714&innerPage=tumu&ln=tr

[itimFormuView&bolum_kodu=942&DersID=8759&innerPage=tumu&ln=en](#),
(Erişim Tarihi: 20.05.2019)

İstanbul Bilgi Üniversitesi.
https://ects.bilgi.edu.tr/Course/Detail?catalog_courseId=8280070, (Erişim Tarihi: 20.05.2019)

Kocaeli Üniversitesi.
<http://ects.kocaeli.edu.tr/ders.cfm?Dilid=0&Bolumid=E05F4F172BF1A66081AA77EEB429209A&Katalog=713E75752579D398F66C43143327ACFB&DipTur=D7C3399ADCF6B4E377E03CBCCF0C336D&Yariyil=F7F838AD672613C13D0E6F692A7BEA28>, (Erişim Tarihi: 21.05.2019)

Özyeğin Üniversitesi.
https://sis.ozyegin.edu.tr/OZU_GWT/doc/8310007431247756&webdata=5E315FE6F066878FAEAD58F08FC77EF728BB25EDB8294EA252065689C11DCDE22DF6834373640D55EB2056E16D79C4B1, (Erişim Tarihi: 20.05.2019)

Özyeğin Üniversitesi.
https://sis.ozyegin.edu.tr/OZU_GWT/doc/8340007428754587&webdata=AB9550D37A4F8626859947A644A2DCCF595A7118B5A65A3562FC02DC00B3D1CB4258B1CA4A03A29F85AC42EBB98ACC3A, (Erişim Tarihi: 20.05.2019)