



**HAVACILIKTA RİSKİN AZALTIŁMASINDA  
HAVAALANI PERSONELİ SERTİFİKA  
EĞİTİMLERİNİN ÖNEMİ: SHT/HAD  
KAPSAMINDA EĞİTİM YETKİLENDİRME VE  
PLANLAMA AKIŞ ŞEMASI**

**Sedef YARICI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Eskişehir 2022**

**HAVACILIKTA RİSKİN AZALTIKMASINDA HAVAALANI PERSONELİ  
SERTİFİKA EĞİTİMLERİNİN ÖNEMİ: SHT/HAD KAPSAMINDA EĞİTİM  
YETKİLENDİRME VE PLANLAMA AKIŞ ŞEMASI**

**Sedef YARICI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Vildan DURMAZ**

**II. Danışman: Doç. Dr. Ebru YAZGAN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Haziran 2022**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sedef YARICI'nın "Havacılıkta Riskin Azaltılmasında Havaalanı Personeli Sertifika Eğitimlerinin Önemi: SHT/HAD Kapsamında Eğitim Yetkilendirme ve Planlama Akış Şeması" başlıklı tezi .../06/2022 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>(Ünvanı-Adı Soyadı)</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	:Doç. Dr. Vildan DURMAZ	
Üye	:	
Üye	:	

Prof. Dr. Saime ÖNCE  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### HAVACILIKTA RİSKİN AZALTILMASINDA HAVAALANI PERSONELİ SERTİFİKA EĞİTİMLERİNİN ÖNEMİ: SHT/HAD KAPSAMINDA EĞİTİM YETKİLENDİRME VE PLANLAMA AKIŞ ŞEMASI

Sedef YARICI

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2022

Danışman: Doç. Dr. Vildan DURMAZ

II. Danışman: Doç. Dr. Ebru YAZGAN

Havaalanı teknik bilgilerle çalışan personelin bulunduğu hizmet sektörlerinden birisidir. İnsan kaynaklarının en önemli özelliği hizmet içi eğitimlerdir. İnsan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için personelin eğitimi kritik bir öneme sahiptir. Bu eğitimlerin alınması havaalanı gibi teknik olarak iş yapılan birimlerde havaalanı için kaçınılmaz bir durum söz konusudur.

Havaalanları gelişen teknoloji ile birlikte, çalışma bilgilerini güncelleyerek değişen durumlara uyum göstermek zorundadır. Bu sebeple iş eğitimlerini güncel bilgilerle destekleyerek kurum içerisinde personelin eğitimler alması gerekmektedir. Bu çalışmada, havacılık işletmesi içerisinde personele eğitim vermek için SHT/HAD kapsamında yetki alınması ve eğitim süreci akış şeması ile geliştirilmiş, nitel araştırma yöntemi kullanılarak uzman kişilerin görüşleri alınarak düzenlenmiştir. Eğitimlerin alınmadığı durumlarda havaalanlarında çalışan personellerin eksik bilgilerinden dolayı riskin ortaya çıkması kaçınılmaz bir durum yaratabilmektedir. Bunun önlenmesi için sivil havacılık işletmelerindeki insan kaynaklarının personel eğitimlerinin zamanında yapılarak risk faktörünün azaltılmasını savunulmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** İnsan Kaynakları, Havaalanı Eğitimleri, Havaalanı Eğitimleri Verme Yetkisi.

## ABSTRACT

### THE IMPORTANCE OF AIRPORT STAFF CERTIFICATE TRAININGS IN REDUCING RISK IN AVIATION: TRAINING AUTHORIZATION AND PLANNING FLOW CHART UNDER SHT/HAD

Sedef YARICI

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Science, June 2022

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Vildan DURMAZ

II. Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ebru YAZGAN

The airport is one of the service sectors in which there are personnel working with technical information. The most important feature of human resources is in-service training. Training of personnel is of critical importance for the effective and efficient management of human resources. Taking these trainings is an inevitable situation for the airport in units where technical work is done, such as the airport.

Airports have to adapt to changing situations by updating their working information with the developing technology. For this reason, it is necessary for the personnel to receive training in the institution by supporting the business trainings with up-to-date information. In this study, obtaining authorization within the scope of SHT/HAD to train personnel in the aviation enterprise and the training process was developed with a flow chart, and it was organized by taking the opinions of experts using the qualitative research method. In cases where training is not received, the emergence of risks due to the incomplete information of the personnel working at the airports can create an inevitable situation. In order to prevent this, it is advocated to reduce the risk factor by conducting the personnel trainings of the human resources in civil aviation enterprises in a timely manner.

**Keywords:** Human Resources, Airport Training, Airport Training Authority.

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, havacılık işletmesi içerisinde personele eğitim vermek için yetki alınmasını ve eğitim süreci akış şeması ile geliştirilmiş, uzman kişilerin görüşleri alınarak düzenlenmiş, havacılıkta risk faktörünün azaltılmasında farkındalık yaratmaktır.

Öncelikle benden desteğini hiç esirgemeyen çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Vildan DURMAZ'a ve çok kıymetli ikinci danışmanım Doç. Dr. Ebru YAZGAN'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca manevi desteklerinden dolayı aileme çok teşekkür ederim.



.../06/2022

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu, çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığımı ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Sedef YARICI

**HAVACILIKTA RİSKİN AZALTIKMASINDA HAVAALANI PERSONELİ  
SERTİFİKA EĞİTİMLERİNİN ÖNEMİ: SHT/HAD KAPSAMINDA EĞİTİM  
YETKİLENDİRME VE PLANLAMA AKIŞ ŞEMASI**

**İÇİNDEKİLER**

<b>BAŞLIK SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>xiii</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM-GELİŞTİRME VE  
HAVACILIK EĞİTİMLERİ**

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. İnsan Kaynakları</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2.İnsan Kaynakları Yönetimin Amacı</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3.İnsan Kaynakları Yönetimin Görevi</b> .....	<b>5</b>

<b>1.4.İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4.1. Eğitim</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4.1.1.Yetişkin Eğitimi</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4.1.2.Oryantasyon (İşe Alıştırma)</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4.2. Geliştirme</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5.Eğitim ve Geliştirmenin Önemi</b> .....	<b>12</b>
<b>1.6.Eğitim ve Geliştirmenin Hedefleri</b> .....	<b>12</b>
<b>1.7.Eğitim Stratejisi ve Politikası</b> .....	<b>13</b>
<b>1.8.Eğitim Analizi Yöntemleri</b> .....	<b>14</b>
<b>1.8.1.Örgütsel Analiz</b> .....	<b>14</b>
<b>1.8.2. Görev (İş) Analizi</b> .....	<b>15</b>
<b>1.8.3. Kişi Analizi</b> .....	<b>15</b>
<b>1.9.Eğitim Yöntemleri</b> .....	<b>16</b>
<b>1.9.1. İş Başında Eğitim</b> .....	<b>16</b>
<b>1.9.1.1.Staj Eğitimi</b> .....	<b>17</b>
<b>1.9.1.2.İş Rotasyonu (İş Değiştirme)</b> .....	<b>18</b>
<b>1.9.1.3.Mentorluk (Rehberlik)</b> .....	<b>18</b>
<b>1.9.1.4.Koçluk</b> .....	<b>19</b>
<b>1.9.1.5.Formen Aracılığı ile Eğitim</b> .....	<b>19</b>
<b>1.9.1.6.Çıraklık Eğitim Tekniği</b> .....	<b>20</b>
<b>1.9.1.7.Yetki Devri</b> .....	<b>20</b>
<b>1.9.2. İş Dışında Eğitim</b> .....	<b>20</b>
<b>1.9.2.1.Konferans ve Seminer</b> .....	<b>21</b>
<b>1.9.2.2.Görsel-İşitsel Eğitim</b> .....	<b>21</b>
<b>1.9.2.3.Örnek Olay (Vaka) Yöntemi</b> .....	<b>22</b>
<b>1.9.2.4.Rol Oynama</b> .....	<b>22</b>
<b>1.9.2.5.Simülasyon</b> .....	<b>22</b>
<b>1.9.3. Yeni Teknolojiler İle Eğitim</b> .....	<b>23</b>
<b>1.9.3.1.Bilgisayar Destekli Eğitim</b> .....	<b>23</b>
<b>1.9.3.2.E-Öğrenme</b> .....	<b>23</b>
<b>1.10. Havacılık Eğitimleri</b> .....	<b>24</b>
<b>1.11. Havacılık Eğitim Kuruluşları</b> .....	<b>35</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVACILIKTA RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

<b>2. Risk</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1.Risk İle İlgili Kavramlar</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1.1. Risk Yönetimi</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1.2. Kurumsal Risk Yönetimi</b> .....	<b>41</b>
<b>2.1.2.1.Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları</b> .....	<b>44</b>
<b>2.1.3. Risk Değerlendirmesi</b> .....	<b>45</b>
<b>2.1.4. Risk İletişimi</b> .....	<b>46</b>
<b>2.1.5. Risk İştahı</b> .....	<b>47</b>
<b>2.1.6. Risk Kapasitesi</b> .....	<b>48</b>
<b>2.1.7. Artık Risk</b> .....	<b>48</b>
<b>2.1.8. Doğal Risk</b> .....	<b>48</b>
<b>2.2.Risk İle İlgili Diğer Kavramlar</b> .....	<b>49</b>
<b>2.3.Risk Çeşitleri</b> .....	<b>50</b>
<b>2.3.1. Finansal Risk</b> .....	<b>50</b>
<b>2.3.2. Operasyonel Risk</b> .....	<b>50</b>
<b>2.3.2.1.Personel Riski</b> .....	<b>50</b>
<b>2.3.2.2.Organizasyon Riski</b> .....	<b>51</b>
<b>2.3.2.3.Teknolojik Riskler</b> .....	<b>51</b>
<b>2.3.2.4.Yasal Riskler</b> .....	<b>51</b>
<b>2.3.3. Stratejik Risk</b> .....	<b>52</b>
<b>2.3.4. Dış Çevre Riskleri</b> .....	<b>55</b>
<b>2.4.İnsan Kaynakları ile İlgili Riskler</b> .....	<b>55</b>
<b>2.4.1. Personelin Doğru İşte Kullanılmamasından Kaynaklanan Riskler ...</b>	<b>56</b>
<b>2.4.2. Personelin Motivasyonunun Düşmesi</b> .....	<b>56</b>
<b>2.4.3. Uygun Eğitimlerin Yapılmaması ve Eğitimlerin Değerlendirilmemesi.</b>	<b>58</b>
<b>2.5.Emniyet Yönetimi İle İlgili Riskler</b> .....	<b>59</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SHT/HAD KAPSAMINDA HAVAALANI PERSONELİNİN SERTİFİKALI EĞİTİM YETKİLENDİRME VE PLANLAMA AKIŞ ŞEMASI

<b>3.1. Araştırmanın Amacı</b> .....	<b>62</b>
<b>3.2. Araştırmanın Önemi</b> .....	<b>63</b>
<b>3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	<b>64</b>
<b>3.4. Araştırmanın Yöntemi</b> .....	<b>64</b>
<b>3.5. Bulgular</b> .....	<b>66</b>
<b>3.6. Sonuç</b> .....	<b>76</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>78</b>

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.</b> Eğitim ve Geliştirmenin Karşılaştırılması.....	11
<b>Tablo 2.</b> Eğitim ve Geliştirmenin İşletme ve Çalışanlar için Hedefleri.....	13
<b>Tablo 3.</b> İş Başı Eğitimin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	17
<b>Tablo 4.</b> İş Dışı Eğitimin Avantaj ve Dezavantajları.....	21
<b>Tablo 5.</b> Havaalanı Standartları ve Emniyeti İçin Eğitim Tablosu .....	32
<b>Tablo 6.</b> Riske Ait Geleneksel ve Yeni Bakış Açısı .....	38

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b>	SHELL Modeli .....	26
<b>Şekil 2.</b>	Stratejik Yönetim Süreci .....	54
<b>Şekil 3.</b>	Süreç Akış Şemasında Kullanılan İşaret ve Semboller .....	69
<b>Şekil 4:</b>	Havaalanı Personeline Eğitim Verebilme Yetkisini Alma ve Eğitim Verme Akış Şeması .....	70



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ACI	: Airports Council International - Uluslararası Havalimanları Konseyi
ANNEX 1	: Sivil havacılıkta operasyonel faaliyette bulunan bütün personellerin lisanslandırması
CCM	: Kabin Ekibi El Kitabı (Cabin Crew Manual)
CD-ROM	: Compact Disc Read-Only Memory
COM	: Kargo Operasyon El Kitabı
COSO	: Sponsor Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations)
DVD	: Digital Versatile Disc
EASA	: Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (European Aviation Safety Agency)
ECAC	: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference)
ERM	: Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management)
ESARR	: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatının Emniyet Düzenleme Gereklilikleri
EUROCONTROL	: Avrupa Havacılık Seyrüsefer Emniyet Teşkilatı
FAA	: Federal Havacılık İdaresi (Federal Aviation Administration)
FTO	: Uçuş Eğitim Organizasyonu (Flight Training Organisation)
IATA	: Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği (International Air Transport Association)

- ICAO : Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization)
- ISO : Uluslararası Standartlar Teşkilatı (International Organization for Standardization)
- JAA : Avrupa Havacılık Otoriteleri Birliği (Joint Aviation Authorities)
- JAR : Ortak Havacılık Gereklilikleri (Joint Aviation Requirements)
- KRY : Kurumsal Risk Yönetimi
- NRC : Ulusal Araştırma Konseyi (National Research Council)
- PAT : Pist-Apron-Taksiyolu
- SHELL : Software (yazılım), Hardware (donanım), Environment (çevre), Liveware (insan).
- SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- SHT-EĞİTİM/HAD : Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı
- SHT-SMS-HAD : Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sistemini Uygulanmasına İlişkin Talimat
- SHT-STD : Uçuş Simülatörü Kullanıcı Onayı Verilmesine İlişkin Esas ve Usuller Talimatı
- TCAS/ACAS : Trafik Uyarı ve Çarpışma Önleyici Sistem (Traffic Alert and Collision Avoidance System / Airborne Collision Avoidance System)
- TRTO : Tip İtibak Eğitim Organizasyonu
- WHO : Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization)

## Giriş

Eğitim, insanlar için vazgeçilmez bir olgudur. Toplumsal gelişme ve yaşam kalitesinin, gelişmiş ülkeler arasında yer almasının başlıca yolu olan eğitim, toplumun bütün üyelerinin gelişmesi için belirlenmiş amaçlara göre yetiştirerek eğitim vermesini gerektirmektedir.

İnsan kaynakları, işletmelerin en önemli departmanlarından biridir. Küreselleşme ile birlikte ülkeler arası etkileşim yaşanarak, işletmenin mevcut olan kaynaklarını kaliteli, etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir. Çalışan personelin örgüte olan bağlılığını, motivasyonunu ve performansını arttırmayı amaç olarak taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli amaçlarından biri eğitimidir. Eğitimli ve deneyimli çalışanlara ihtiyaç duyulur, çalışanın yeteneklerini, tutum ve davranışlarını değiştirerek performansında bir artış beklenmesi söz konusudur. Bu nedenle eğitim, insan kaynakları yönetiminin en etkili silahı olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim, stratejik olarak işletmeler amaçlarını gerçekleştirirken insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, her kuşağın ihtiyaç ve beklentilerinde değişiklik göstermesinden dolayı bunlara cevap verilmesi için teknolojiyi verimli kullanması açısından önemli bir araçtır.

Günümüzde teknoloji ile birlikte sosyal hayatta yaşanan değişimler, iş yaşamında da etkili olarak yeniliklere ayak uydurmanın gerekliliğini ortaya koymuştur. Eğitimin olmadığı işletmelerde risk faktörü ortaya çıkabilmektedir. Hizmet içi eğitimlerin mesleki alanları kapsayıcı bir şekilde yürütülmesi, insan gücü kaynaklarının, eğitim faaliyetlerinin kurumun ihtiyaçlarına cevap vermesi açısından bir bütün olarak ele alınmadığı durumlarda işletmelerde personelden kaynaklanan risk meydana gelebilmektedir.

İnsan kaynağına bağımlılık, kurumlar için sürdürülebilir bir risktir. Havacılık sektöründe insan hatası, büyük sorunlar meydana getirebilmektedir. İnsan, davranış, bilgi ve kişilik özellikleri ile ilişkilendirildiği zaman hataların büyük olmasının payı, karar verememe, iletişim ve dikkat eksikliği, aynı zamanda yetersiz bilgiden kaynaklanmaktadır. Risk ve tehlikelerin tahmin edilmesi, riskin gerçekleştirme olasılığını en aza indirgeyerek insandan kaynaklanan hataları önlemek insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamaktadır.

Sivil havacılık işletmeleri, ihtiyaç duydukları personeli temin ettikten sonra temel eğitimlerinin yanı sıra çalışmakta olan personel için tazeleme eğitimi vermek zorundadır. Bu

Çalışmanın amacı havacılık işletmesinin kurum içinde eğitim verme yetkilendirmesini ve sürecini, kurum dışından temin ederken hangi süreçler için uzman kişilerin görüşlerini alarak izlemesi gerektiği akış şemasında gösterilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM-GELİŞTİRME VE HAVACILIK EĞİTİMLERİ

#### 1.İnsan Kaynakları

Bir işletmenin departmanlarından birisi olan insan kaynakları, bireye, organizasyona ve çevreye yararlı olacak biçimde kurumsal hedeflere ulaşmak için işe alım, eğitim, motivasyon gibi değerlendirmelerle örgütte en alt seviyeden en üst seviyeye kadar çalışan personelin örgütün içinde ve dışında bulunan kaynaklardan yararlanacak iş gücünü içermektedir.

İnsan kaynakları, tüm dünyada ve Türkiye’de profesyonel olarak uygulanmaya başlanırken ciddi atılımların gözlemlenmesi kısa zamanda ortaya çıkmıştır. Bilgi çağını yaşadığımız bu zamanlarda işe alımlar, iş tanımları, eğitim gibi konularda bir denge kurulmuştur. Bilgiye ulaşmak için elde etmenin kolay olduğu ve gelişen olayları teknolojiyi izleyerek yoğun ve zorlu bir yarışa da beraberinde getirmiştir (Koca, 2008).

İnsan kaynaklarının bir değişim geçirdiğini ekonomik, teknolojik, emek olarak söylemek mümkündür. Bir mekanizma içinde etkileşim içinde olmasından dolayı organizasyon içerisinde periyodik olarak esnek ve katılımcı bir yapıya dönüşmüştür. Bu değişiklik hizmet sektörünün artması ve yeni çalışma şekillerinin genişletilmesi ile insan sermayesinde önemli bir yapısal değişikliğin etkisi olmuştur (Taşcı, 2019).

#### 1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan işletme için önemli bir faktördür. Örgütlerde çalışan insanlar hizmet ve üretim sürecini belirler, yönlendir ve kontrol ederek önem kazanmaya çalışmaktadır. Rekabet için ihtiyaç duyulan örgütün bilgi, beceri, eğitim, geliştirme ve ücret ilişkileri ile personelin yönetimleri ile ilgili faaliyet ve alınacak kararları kapsamaktadır (Çalık & Şehitoğlu, 2006). Günümüzde insan kaynakları yönetimi çok etkin ve önemli bir alan olmasından dolayı tarihi çok eskilere dayanmamaktadır. İlk olarak sanayi devriminde ortaya çıkmış, teknolojik gelişmelerle birlikte hızlı bir şekilde çok alanı da etkilemiştir. Sanayi devriminde rekabet ortamında ayakta kalma çabalarında örgütler yeni bir yönetim anlayışı aramış ve en iyi örgüt yapısının oluşturulmasında odak konusu insan faktörü olmuştur.

İnsan kaynakları yönetim departmanı ilk Amerika'da gelişmeye başlamıştır. Oradaki insan kaynakları yönetim departmanı gelişmiş ve hatta üniversitelerin bazı bölümlerinde ders olarak okutulmaya başlandı, bu değişim Türkiye'de dâhil olmak üzere dünyanın her bir yanına yayılmıştır. Çalışma ortamında insana verilen değer ve önem arttıkça bu konularda bilgilendirme ve sunumlar yapan profesyonel eğitimciler ülkemizde dersler vermişlerdir. Bunun dışında sanayi devriminden sonra iş ortamlarında çalışma koşulları iyileştirilmiştir. Bu iyileştirmelere örnek verecek olursak, 1950 ve 1960'lı yıllarda çalışanlar zor koşullar altında yaşam mücadelesi verirken günümüzde ise en alt basamaktan en üst tabakaya kadar çalışanlar sağlıklı ve güvenli iş ortamlarında çalışmaya başlamışlardır.<sup>1</sup>

Türkiye'de insan kaynakları yönetimi Cumhuriyet'in ilanından önce personel departmanı olarak bilenen bu sektör Cumhuriyet'in ilanından sonra köklü bir değişim yaşayarak insan kaynakları departmanı olarak çalışmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel amaçlarla çalışan personelin büyüme ve gelişme amaçlarını birleştirerek kurumsal mükemmelliğe doğru ifade ettiği belirtilmekte, örgütün çalışan personel arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır. Kapsamının içine personel yönetimi, örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkilerin girdiği ve bahsedildiği disiplinler arasında kesin çizgiler çizmenin zor olduğu ve çoğunlukla iç içe uygulandıkları açıklanabilmektedir (Demir, 2010).

## **1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı**

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin büyümeleri açısından önemli bir role sahiptir. Nitelikli personelin seçiminde iyi bir ortam yaratılması örgütün amaçları doğrultusunda hareket ederek iyi bir yaklaşım sergilenmelidir.

İnsan kaynaklarının amacı, örgütte çalışan insanların motivasyonu ile birlikte performansını arttıracak çalışma ortamlarının yaratılması, eğitimin geliştirilerek sürekliliğini sağlamak, strateji belirlemek ve bilgiyi sağlamaktır (Koca, 2008, s. 32).

Bir örgütte çalışan birey görevi ve çalıştığı birim fark etmeksizin insan kaynakları yönetimine dâhildir. Etkin ve verimli çalışabilmeleri için uygulanan yöntemlerle işe alınmalarından emekli oluncaya kadar insan kaynakları yönetimi sorumludur. Örgütte görev

---

<sup>1</sup><https://www.hrjoint.com/insan-kaynaklari-yonetimi-tarihsel-gelisimi/> (e.t.13.04.2021)

yapan bireylerin bilgi ve yeteneklerini kullanarak en üst verimi elde etmek ve çalışan bireylerin işten mümkün olduğunca tatmin olmasını sağlamaktır (Öğüt, Akgemci, & Demirsel, 2004).

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetimini Görevi**

İşletmelerin idari bölümleri arasında yer alan insan kaynakları, iş başvuruları sırasında işe uygun kişileri seçerek, seçtikleri kişinin oryantasyon sürecinde yönetimler arasında iletişim kuran birimdir.

Bütün işletmelerin personel hizmetlerinden sorumlu olduğu bir birim bulunmaktadır. İnsan kaynakları biriminin görevi oldukça geniş olmakla birlikte personele ihtiyaç duyulduğu zaman iş ilanını vermekle yükümlüdür. Burada işin özelliklerini ve başvuru sırasında aranan nitelikleri tanımlaması gerekir. İşe başvuru yapan adayların ön değerlendirilmesi gerçekleştirilir.

### **1.4. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme**

#### **1.4.1. Eğitim**

Eğitim, hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayatı boyunca devam eden bir süreçtir. Bu nedenle eğitimin kişinin hayatı boyunca önem ve değerlere sahiptir. İnsanın anne karnındayken çevresinde olan biten şeylere duyarlı olduğu düşünülmektedir. Devamlı bir eğitim sürecinde olan insan, sosyal, toplumsal olarak hayata ilişkin bilgileri öğrenmeye duyarlı bir varlıktır.

Eğitim, insan kaynakları uygulamalarının en başında yer alan önemli bir faktördür. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşullarında işletmeler başarılı olmak için, bilgi ve becerileri ile donatılmış, kendi amaçlarını eğitim örgütünün amaçları ile birleştirerek yeni bir iş gücüne sahip olmayı gerektirmekle birlikte bireylerin işe girdikten sonra kendilerini geliştirebilecekleri örgütsel ortamı tercih etmektedir (Tabancalı & Korumaz, 2014).

Dünya hızlı ve birçok farklı bir değişim içinde olup farklı bakış açıları ile farklı yorumlar yapılmasından dolayı değişimin sürekli ve hızlı bir şekilde artması herkes tarafından kabul edilen bir durum olmuştur (Bağcı, 2011). Bu değişim genel olarak insan hayatının içerisinde olmasından dolayı ihtiyaçlar için değişime gereklilik duyulmuş ve eğitim vazgeçilmez olarak ortaya çıkarmaktadır.

Eğitim, hizmet ve üretim sektörlerinden kaçınılmaz bir unsur olarak işin kalitesini ve verimliliği arttırmak için gereklidir. Bununla birlikte iş alanındaki yenilikleri takip etmektedir. Eğitim alan personel işine daha çok ilgi duyar ve işini ciddiyetle yaparak iş doyumunu açısından önemli hala gelmektedir (Bek, 2007).

Eğitim programları personelin işe alıştırma süreciyle başlayan kendilerinde mevcut bilgiyi geliştirerek eksik bilgilerini tamamlamaya yönelik işletme tarafından uygulanmaktadır. İyi planlanan eğitimler kurumsal ve bireysel çıktılar açısından olumlu katkı sağlamaktadır (Kahraman & Afacan Fındıklı, 2018).

Küreselleşen dünyada yetişkin eğitiminin insan hakkı olmaktan çok ekonomik bir çıktı olarak görülmesi fazla baskın olması durumu mesleki eğitimin faydasına, sosyal ve kültürel görevlerini ihmal etmesine yol açabileceği göz önüne alındığında bireysel getirisinin ön plana çıkarılması anlayışı yatmaktadır (Miser, 2002). Bu durum bireylerin yaşamsal niteliğini de birlikte yükseltmektedir.

Eğitim zaman, enerji ve para harcanması gerektiren bir faaliyet olup çalışanların gelişimine yol açan stratejik bir yapı, kariyer ilerlemesi ve çalışanların iş tatmini sağlayarak üretkenliğin elde tutulması için kritik yatırımdır (Topno, 2012).

Yaşam boyu süren bir faktör olan eğitim, Arıcı'nın (2016)' belirttiği gibi herhangi bir konudan bir şey öğrenmeden, kişisel gelişime kadar eğitim tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Eğitimde etken ve edilgen olan biz iken, öğretimde etken başkaları edilgen olan biz olduğumuzu vurgulamaktadır (Arıcı, 2016).

Eğitim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme gibi önemli bir düzeyde olması gerekmektedir. Bunun için eğitim, belirli bir zaman dilimi içerisinde olup eğitimin maximum seviyede olduğu zamanlarda çalışanları dezavantajlı hale getirirken, minimum eğitim süresinde ise gerekli yeterlilik ve bilgi düzeyinin oluşturulması gerekmektedir. Yeni gelişmelerin takip edilerek çalışanların yeni görevlerine hazırlanması bireysel performansı artırılması yönünde örgütsel gelişime katkı sağlanması açısından insan kaynakları tarafından uygulanan bir yöntemdir. Örgütsel bağlılığın artmasını sağlayan eğitim, çalışanın işine önem vermekte ve görevinin getirdiği sorumlulukları ile özdeşleşmesini sağlamaktadır.

Bir eğitimde ilk basamak, eğitimin ihtiyacının değerlendirilmesidir. Bunun için çalışan personelin davranışı ya da performansının gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığında

bakılması ve bilgisine, deneyimine, çalıştığı departmanın gerektirdiği yeteneklerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Genellikle yeni işe başlayan çalışanlara uygulanan özel eğitimidir. Eğitim ihtiyacının belirlendikten sonraki aşaması etkili eğitim programı geliştirmektir. Bunun için “Ne tür eğitim verilmeli?”, “Ne sıklıkla eğitim verilmeli?” ve “Nasıl eğitim verilmeli” sorularına cevap verilerek programı hangi departmanda olması için zaman ayrılmalıdır.

Eğitim ve öğretim kavramlarını birbirinden farklı oldukları için bununla ilgili tanımlar şu şekildedir:

- **Eğitim;** Bireyin içinde bulunduğu şartlarda davranışlarında, kendisinin istediği ile bilgi, beceri ve yeni davranışlar kazandırma sürecidir.
- **Yetiştirme (Training);** Belirli olan bir işin teknolojiyi kullanarak bireyin performansını iyileştirerek gereken standartlarda uygulanarak belirli zaman diliminde yapılan eğitsel faaliyetlerdir.
- **Geliştirme (Development);** Bireyde mevcut olan yeteneklerin iyileştirilerek belirli bir zaman diliminde yapılan eğitsel faaliyetin yeni bakış açıları edinerek organizasyonun yeni beklentilerine yön vermesidir.
- **Öğretim;** Bireyin planlı bir program dahilinde belirli bir müfredatın, öğretici ortamın aracılığıyla konunun öğrenilmesidir.

Bir kurumda eğitim ve öğretimin yüksek olduğu yerlerde çalışanlar arasında motivasyon memnuniyet ile ilişkiyken, işgücü daha istikrarlı bir hale gelmektedir. Eğitimin sonucunda kazanılan bilgi ve becerilere ek olarak personelin sahip olması gereken temel özellikleri şu şekildedir (Prathe, 2020):

- **Olumlu Tutum:** Çalışanlar olumlu bir tutum benimseyerek, işlerine katkıda ve müşteriler ile daha olumlu iletişimde bulunmalıdırlar.
- **Etik Standartlar:** Etik çalışanlar daha az zaman kaybı ile verimli kullanarak yönetimi daha iyi temsil edebilmelidir.
- **Uyarlanabilirlik, Esneklik, Çok Yönlülük:** Yeni yönetimi uyum sağlamaya, yeni düzenlemeler ve yeni çalışma programlarına göre esnek olmaları çalışanlara değer katacaktır.
- **Hayal Gücü, Yaratıcılık:** Çalışanların yaratıcı olmaları önemlidir.

- **Motivasyon:** Motivasyonu yüksek olan çalışanların, iş yeri için varlıkları önemlidir.
- **Tutku:** Çalışanların işlerini yapmaları için fazladan zaman ve enerji harcamaları tutkulu olarak çalışmalarının göstergesidir.
- **Adanmışlık:** Kendini işine adanmış olan çalışanlar, daha fazla işlerini bağlı olduklarını göstermektedir.

#### 1.4.1.1. Yetişkin Eğitimi

Yetişkin eğitimi, çocuklardan ve gençlerden farklı olarak yaşlarının ilerlemesine bağlı kayıplarını bulunduğu çevrenin etkisi ile telafi etmektedir. Zihinsel faaliyetlerin canlılığını sürdürmesi algılama hızının yavaşlaması nedeniyle bu tecrübelerinin ve bilgi donanımlarının olması bu durumu dengelemektedir. Bu eğitim sorunlu olmakla birlikte yetişkinlerin bireysel özelliklerini ve amaçları göz önünde bulundurularak iyi bir eğitim programının hazırlanması gerekmektedir. Eğitimin sonuç odaklı olmasına dikkat edilerek kuralların esnek tutulmasına önem verilmektedir.

Yetişkinler, eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için görsel, işitsel ve kinestetik olarak öğrenme şekli ile öğrenmeye eğilimli olabilmektedir. *Görsel olarak*, görmeye ve gösteri olarak neler olduğunu anlamak için grafik, resim ve videolardan faydalanılmaktadır. *İşitsel olarak*, ses kayıtları, kaydedilmiş ses efektleri, müzikler gibi işitsel eğitimlerle etkili bir şekilde çalışan personel eğitim almaktadır. *Kinestetik*, bedensel zeka, aklın ve vücudun mükemmel bir fiziksel bir performansla birleştirilerek belli bir amaca yönelik faaliyetlerin sergilenebilme yeteneğidir.<sup>2</sup> Kinestetik öğrenen, uygulamalı katılımı yaparak öğrenir. Bu öğrenci türü doğrudan etkileşimi içeren uygulamalı eğitimden hoşlanmaktadır (Prathe, 2020).

#### 1.4.1.2. Oryantasyon (İşe Alıştırma)

Yeni işe başlayan ya da görev yeri değişen bireyin ilk iş gününde en çok ihtiyacı olan şeylerin başında duyarlılık gelmektedir. Merak ile birleşen bu heyecan bireyi hassas bir bünye olarak karşımıza çıkarmaktadır. Kahveyi nereden alacağı, lavabonun yerini yürüyerek bulmakta

---

<sup>2</sup>www.nedirnedemek.com

zorluk yaşanacağı bir günün olması yüksektir. Bu duyarlılıkların giderilmesi ve iş adapte olunabilmesi için oryantasyon süreci devreye girmektedir.<sup>3</sup> Bu sürecin iyi değerlendirilerek çalışanın motivasyonunun uzun vadede yüksek olmasına önem gösterilmektedir.

Fransızca “orientation” kelimesinin Türkçe karşılığı olan oryantasyon, yeni bir çevreye alıştırma anlamında kullanılmaktadır. Organizasyonlar için kurum kültürü ve “biz” bilincinin oluşmasında etkili olan oryantasyon, insan kaynaklarının bir temsilci tarafından yürütülmesidir (2020). Bireyler günün çoğu vaktini iş yerinde geçirmekteler ve bu zaman diliminde sağlıklı ve doğru iletişimin sağlanması için, çalışmaya başlanılan her süreçte bireylerin ihtiyaçları olan bilgilerin doğru ve orantılı bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Bu sebepten dolayı oryantasyon önemli bir hale gelmektedir. Oryantasyon eğitimi, bireyin işe uyum zamanını kısaltmak, çalışacağı departmandaki işler hakkında bilgi vererek bulunduğu çevreye uyum sağlama sürecidir (Tiyek, 2014).

Oryantasyon eğitimi, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, açık oturumlar, konferanslar, videolar ve ilgili departmanda çalışan personel ile tanıştırmaları gibi birçok yöntemlerden yararlanılmaktadır (Acar, 2010).

#### **1.4.2. Geliştirme**

Geliştirme, çalışan personelin yetenek ve davranışlarını sistemli bir şekilde ele alarak olumlu bir yönde değiştirip geleceğe yönelik iş hayatında başarılı olmasını sağlayarak bireyin kapasitesinin artmasını, iyi stratejiler geliştirmesini ve kişisel gelişimine yardımcı olmasını sağlamaktadır. Genellikle bireye yönelik olmasından dolayı sürekli bir eğitim faaliyeti içerisinde bulunmasından dolayı gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkararak değişen ve gelişen hayata göre bireyin, değişime hazırlıklı olmasına yardımcı olmaktadır.

Mercin'e göre (2005) insan kaynakları yönetiminde işletmede verimliliğinin artmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri geliştirmedir ve insanı tamamen ele almaktadır. Geliştirme, bireyin doğumundan hizmet almaya, hizmet alırken hizmetin bitimine kadar süreci içine almaktadır. Bu yönüyle ele alındığı zaman “insan”, çalıştığı kuruma ait olma, değer verilme hissi ile performansını yükseltmektedir. Bir organizasyonun uzun vadede rekabet etme

---

<sup>3</sup><https://www.manpower.com.tr/blog/oryantasyon-nedir-oryantasyon-egitimi-ne-demektir> (e.t.18.04.2021)

yeteneğini düzeltmek için, bireylerin performanslarını arttırıcı planlar geliştirmeyi ve uygulamayı, kapasitelerini arttırmak için eğitime kişisel gelişmeye önayak olmayı içermektedir.

Eğitim bir işi yapmak için bireyin kullandığı yeteneklerin olumlu olarak değişim sürecidir. Eğitim sürelidir, kısa vadeli olabilmektedir. Geliştirme kişisel olarak süreklidir ve kısa vadeli değildir. Bu yüzden eğitim ve geliştirme aynı anlama gelmemektedir. Eğitim olmadan geliştirme olmamakta, her ikisi de bu sürecin ayrılmaz bir parçası olmaktadır (Mercin, 2005).



**Tablo 1.** Eğitim ve Gelişirmenin Karşılaştırılması

<b>Eğitim</b>	<b>Geliştirme</b>
Teknik ve Mekanik İşlemlerde	Teorik beceriler ve kavramsal fikirler
Mevcut işler için	Gelecekteki işler için
Kısa vadeli programlar	Uzun dönemli büyümeler
Çalışanın sahip olduğu beceriler	Çalışanın gizli yetenekleri
Mevcut yetkin işler için	Daha zorlu işler için
Teknik beceriler	İnsan ve kavramsal beceriler
Belirli iş ve davranışlar	Genel bilgi ve anlayışlar
Yönetici olmayanlar için	Yönetici olan ve yönetici olacaklar için
Tek seferli	Sürekli öğrenme süreci
Zaman sınırı	Kariyer sınırı
Öğrenme süreci	Eğitim süreci

**Kaynak:** *Human Resource Management, Durmaz, 2019*

## 1.5. Eğitim ve Geliştirme Önemi

Eğitim ve geliştirme, bireyin çalışma hayatında görevini en iyi bir şekilde yapması için performansının geliştirilmesi yönünde girilen bir eylemdir.

İşletmelerin insan kaynağının rekabetteki en önemli ve işletmelerin hedeflerine ulaşmak için eğitim ve geliştirme önemli bir rol oynamaktadır. Birçok işletme çalışanların eğitimin ve geliştirme ihtiyacının belirlenerek kariyer planlamada en etkin geri dönüşün alınmasını sağlamaktadır (Ecerkale & Kovancı, 2005).

İnsan kaynağı, bireyin çalışacağı işe eleman seçme ve bulma sürecinde her hangi bir tekniği kullansa bile uyumlu ve hazır çalışan bulmakta güçlük çekebilmektedir. Bunun nedeni kullanılan teknikten ziyade bireyi doğru tanımının ve bireyin özelliğini tespit etmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Tam olarak sağlıklı ve doğru seçim yapılsa bile teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanlarda sürekli görülen değişim işletmeleri ve çalışanları eğitime zorlamaktadır. Çalışan bireylere uygun eğitim programları ile ihtiyaçları olan bilgi ve beceri kazandırılmadıkları takdirde işletmeler hata oranlarının ve maliyetlerindeki artışlar gibi şeyler ile istenmeyen durumlar meydana gelecektir (Muradova, 2007).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme görevi çalışan bireylerin sorunlarını çözer, iş performansını yükseltir, ekip çalışması duygusunu katarak ekip ruhu oluşturur, yeni durumlara uyarlanır, anlama ve kavrama yeteneklerini geliştirerek kapsamlı olarak çalışmalarını sağlamakta ve iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkinliğinin artmasında katkıda bulunmaktadır.

Eğitim ve geliştirmenin görevi organizasyon açısından çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanarak üretkenliği artırır, hata oranını düşürerek ekonomik kaybı azaltır, ürünün ve hizmetin kalitesini yükseltir, en önemlisi personelin örgüte bağlılığını artırır.

## 1.6. Eğitim ve Geliştirmenin Hedefleri

İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi bilgi toplumundan hem işletme hem de çalışanlar açısından önemli bir yere sahiptir. Eğitim, değişim süreci olarak nitelendirildiğinde işletme içinde ya da dışında planlanmış faaliyetlerin bilgilerin ve yeteneklerin aynı zamanda tutum ve

davranışlarının geliştirme ve değiştirmeye yönelik çabalarını vurgulamaktadır. Eğitim ve geliştirmenin amaç olarak işletme açısından verimlilik ve karı arttırmak olduğundan sadece ekonomik amaçlarla sınırlı olmayıp çalışanların mesleki ve teknik açıdan geliştirmesine, bireyler arasında iletişimi geliştirip sosyal dayanışma sağlamaktadır (Çorum & Öge, 2018). Eğitim ve gelişimin hedefleri işletme ve çalışanlar için aşağıda verilmiştir:

**Tablo 2.** Eğitim ve Geliştirmenin İşletme ve Çalışanlar için Hedefleri

<b>İşletmeler İçin</b>	<b>Çalışanlar İçin</b>
Ekonomik ve sosyal değişiklikleri benimser.	Verimliliği ve etkinliği artırır.
İşletmenin teknolojik değişikliklerle yeteneğini benimser.	Çalışanların işletme bünyesinde eğitilerek kurum kültürünü benimsetir.
Verimliliği arttırarak gözetim ihtiyacını azaltır.	Çalışanlar arasında ilişkileri geliştirir.
İşletme için iyi donanımlı personel sağlar.	Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırır.
İşletmede problem çözme yeteneğini artırır, krizi önler.	Çalışanların kariyerlerinde gelişim göstererek özgüvenlerinin artırır.
İşletmenin kurumsal olmasına yardımcı olur.	Ekip ve takım ruhunu geliştirir.

### 1.7. Eğitim Stratejisi ve Politikası

İşletmeler eğitimle ilgili bir yapılanma yapmak istedikleri zaman nereye ulaşmak istediklerini belirtmelidir. Bunun için öncelikle eğitim politikası belirleyerek bazı sorular sormalıdırlar. Bu sorular aşağıdaki şekilde olabilmektedir (Arıcı, 2016):

- Neden bir eğitim yatırımına gitmemiz gerekir?
- İşletmenin hedefleri nedelerdir?
- Vizyon ve misyona uygun gelişim planı var mı?
- Kimleri, ne zaman, nasıl ve ne kadar bütçe ile eğitmemiz gerekir?
- Gerekli eğitim için eğitmenimiz var mı? Eğitimi verecek salonumuz mevcut mu?

Eğitimin hedefleri ile işletmenin hedeflerini iyi anlayacak kişi en üst yöneticidir ve bunun için nasıl bir ihtiyaç analizi gerektiğini ortaya koyması gerekmektedir. Yapılan bu analizde kararı sadece yönetici vermemeli işletmede çalışan müdür, genel müdür CEO ile eğitimin stratejisini ortaya koyması gerekmektedir. Arıcı'nın (2016) "İnsan Kaynakları Yönetimi"<sup>4</sup> kitabında Tom Peters'in eğitim programlarının başarısı için gerekli olan ilkeleri şu şekilde açıklamıştır:

- İşletmede farklı işlev ve görevlere göre kapsamlı bir eğitim programı hazırlanarak uygulanmalıdır.
- Eğitim programı düzenli bir şekilde belirli aralıklarla devam edilmelidir.
- İş başında eğitime önem verilmelidir.
- İşletmede stratejik yönetimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi için eğitime fazla bir şekilde önem verilmelidir.
- Eğitim programında işletmenin vizyon ve misyonu çalışan bireylere kapsamlı bir şekilde iyi aktarılmalıdır.
- İşletmede yaşanan krizde deneyimli yöneticilerin eğitime katılmaları, bilgi ve deneyimlerinden yararlanılarak çalışan bireylere aktarılmalıdır.

## **1.8. Eğitim Analizi Yöntemleri**

Tannenbaum ve Yukl'e (1992) göre eğitimde kapsamlı olarak bir ihtiyaç analizi yapmak önemlidir. Düzgün yapılan ihtiyaç analizi eğitim ölçütlerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bunun için örgütsel olarak eğitimi organizasyon, görev ve kişi analizi olarak incelenebilmektedir (Tannenbaum & Yukl, 1992):

### **1.8.1 Örgütsel Analiz**

Bu analiz iş yerinde ihtiyaç duyulan eğitimin nerede ve ne zaman yapılacağı ile ilgilidir. Organizasyon analizinde sistem etrafındaki bileşenler incelenerek bu eğitim programının davranış değişikliği sağlayıp sağlamayacağını belirlemektedir. Eğitim ve örgütsel strateji arasında bağlantı kurmak için işletmenin yönü ile eğitim arasında bir uyum olması gerekmektedir.

---

<sup>4</sup>Selçuk Arıcı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Artikel Yayıncılık: 37, ISBN 978-605-9273-04-6, Ocak-2016, İstanbul

Örgütsel analiz, daha geniş kapsamlı yapılarak işletmenin kaynaklarını, hedeflerini, eğitimin yapılacağı ortamı kapsamakla birlikte üst yönetimde olan kişilerin eğitim zamanında kendi beklentilerini değerlendirmelerini gerektirmektedir. Örgütün insan gücü kaynağı ile amaçlarının arasında bağ kurarak mevcut potansiyeli etkin bir biçimde kullanması, verilen eğitimde eksikler varsa eğitimin ihtiyacını analiz edilmesi gerekmektedir. Amaca göre şekillenen eğitim programları, örgütsel analizde uyummadığı takdirde örgütün eğitim ihtiyaçlarını yeniden planlayarak analiz yapması gerekir (Taş, 2007).

### **1.8.2. Görev (İş) Analizi**

Görev analizi, çalışılan işin özellikleri ve o işi yapmakla yükümlü olan çalışanın sahip olduğu ve sahip olması gereken niteliklerin belirlenerek yapılan analizdir.

Çalışanların iş yerinde görevlerin ve bu görevleri gerçekleştirmek için bilgi, beceri ve yeteneklerini tanımlamaktadır. Teknolojik gelişmelerle görev ihtiyaçları değişebilmekle bilgi ve becerilerini etkileyerek yeniden eğitim almanın önemini arttırmaktadır. Bu analizde çalışanların aldıkları eğitimde yeni sorumlulukları üstlenmek için nasıl eğitilebileceği değerlendirilmektedir.

### **1.8.3. Kişi Analizi**

Kişi analizi, Bir kişi tarafından eğitime ihtiyacı olan personelin nasıl ve ne şekilde eğitilmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Yöneticiler için eğitimin faydası iş seviyeleri, görevleri ve tutumları oldukları için eğitim ihtiyaçları önemlidir. Alt düzey yöneticiler daha yüksek kalite kontrol eğitimi için ihtiyaçlar bildirirken, orta düzey yöneticiler idari beceriler için gereksinim duymaktadırlar.

Çalışanların bilgi, birikim ve tutumlarını değerlendirmek, kimlerin eğitime ihtiyacı olup olmadığını belirlemek için kişilerin analizi yapılmaktadır. Belirli bir eğitime başlamadan önce temel işlerden yoksun olan bireylerin eğitimden önceki yetenekleri ve motivasyonları daha düşük olmaktadır.

Orta yaşın üzerindeki çalışanların eğitime ihtiyacı daha fazla olup eski çalışanların yeniden eğitilmesi daha iyi bir performansla sonuçlanmaktadır. Eski çalışanlar yeni çalışanlara göre daha tecrübelidir, kendilerinde biriken bilgi teknolojik gelişmelerle birlikte güncellenerek

alınan eğitim kariyerlerinde yükselme olarak olumlu katkı sağlamaktadır. Yeni çalışanların resmi ve farklı eğitimlere ihtiyaçları vardır. Eğitim programları işin özgünlüğüne ve zorluk seviyesine göre teşhis edilmesi, ortak bir payda eğitimi sağlanarak iyi bir sonuç alınabilmektedir.

## **1.9. Eğitim Yöntemleri**

Eğitim, işletme faaliyetlerinin amacına ulaşmada en önemli faktörlerden biridir. Çalışan bireyin yaptığı işe uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanması için işbaşı eğitim, iş dışı eğitim ve yeni iletişim teknolojileri ile eğitim olmak üzere üç şekilde iş eğitim yöntemleri anlatılmaktadır (Cıngı, 2012).

### **1.9.1. İş Başında Eğitim**

İş başında eğitim, genel olarak üretim işletmelerinin kullanılan bir yöntem olup personelin makine başında uygulamalı bir şekilde öğretmenin ya da anlatanın da olduğu hem çalışıp hem de eğitim görmesidir. Personelin aktif olarak katılım sağlayarak gerçekleştirdiği işi, çalışma ortamında makine, malzeme, cihaz vb. ekipmanları kullanarak öğrenmektedir. İş başında eğitim eş zamanlı ve uygulamalı olmasından dolayı öğrenmeyi kolaylaştırır fakat çalışan bireyin tek başına bırakılmaması, öğrenme aşamasında aksaklıklar ve hatalar olmaması nedeniyle teknolojik bilgilerin edinilmiş olması gerekmektedir.

Çalışanlar açısından motivasyon sağlayan iş başı eğitimi, eğitmeni dinlemek yerine uygularken verimli olabilmektedir. Her çalışan için bu yöntem uygun olmazken bazı çalışanlar için çok stresli olabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda iş başı eğitimin güçlü ve zayıf yönleri verilmektedir (Özdemir N. , 2002).

**Tablo 3: İş Başı Eğitimin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
İşbaşı eğitim düşük maliyetlidir. Eğitim araç ve gereçlerine ayrıca yatırım yapılması gerekmediği gibi, yol vb. giderler ortaya çıkmaz	İşbaşı eğitimi veren sorumlu ya da ustabaşı kişi eğitimcilik yetkinliğine sahip olmayabilir.
Eğitim, iş sırasında gerçek iş koşullarında yapıldığı için, öğrenilen bilgileri hemen uygulama olanağı vardır.	Gerçek çalışma koşulları ve yöntemleri demode olabilir. Çalışan bu durumda çağdaş teknolojik bilgileri edinememiş olur.
Öğrenilen işe aktarırken ortaya çıkabilecek adaptasyon sorunları pek yaşanmaz.	Öğrenme aşamalarında büyük oranda hatalı ve bozuk mal üretilebilir, makine ve donanım kaybı olabilir.
Çalışan işinden uzaklaşmadığı için, işte aksama olmaz.	Çalışma koşulları, gürültü, pislik ayrıca stres açısından olumlu bir eğitim ortamı oluşmayabilir, çok sayıda çalışan eğitimi aynı anda alması elverişli değildir

**Kaynak:** <https://docplayer.biz.tr/5056297-Insan-kaynaklarini-gelistirmede-kullanilan-egitim-yontemleri-1-isbasi-egitim-yontemleri-nurdan-ozdemir-egitim-uzmani.html>

### 1.9.1.1. Staj Eğitimi

Staj eğitimi, eğitim ve öğretim süresince öğrenilen bilgi ve teorinin, profesyonel bir ortamda pratik olarak uygulanarak deneysel bir öğrenme yoludur. İşveren, stajyer yeteneklerini yönlendirme, eğitime ve değerlendirmeden sorumludur.<sup>5</sup>

Stajyerlik sistemi henüz öğrenim gören lise ya da üniversite öğrencilerinin eğitim aldıkları alanda işletme şartlarını görmelerini sağlamaktadır (Arıcı, 2016, s. 57). Bu yöntemin

<sup>5</sup><https://www.kariyer.net/pozisyonlar/stajyer/nedir> (e.t.18.04.2021)

iyi yürütülerek uygulanması için karar verme becerisi ve deneyim önemli olarak etkili bir rol oynamaktadır.

Yönetici adaylarının eğitiminde kullanılan bu yöntem, eğitilecek kişi bölüm başkanı ya da bölüm yardımcısı olarak atanır ve bu pozisyonda yetişmesi, gelişmesi istenilen çalışan, yöneticinin araştırmalarına yardım eder, çalıştığı birimin birden çok sorununu yakında tanıma fırsatını elde etmektedir (Uyar, 2010).

### **1.9.1.2. İş Rotasyonu (İş Değiştirme)**

İş rotasyonu, teknik işlerde çalışan bireylerin organizasyon içerisinde bulunan farklı görevlerdeki işleyişlerini, süreçlerini öğrenmek için denk ve benzer iş alanlarda yetiştirilmek üzere belirli sürede görevlendirilmesidir.

Çapraz eğitim olarak bilinen iş rotasyonu çalışan gelişimi için uygulanmasında yararlı olduğu, mesleki yeterliliği teşvik ettiği ve iş birliğini desteklediği görülmektedir (Durmaz, 2019). Çalışanlar için farklı bakış açıları kazandıran rotasyon, gelecekte yönetici olarak düşünülen personel için organizasyonun bütün departmanlarında ve pozisyonlarında görevlendirilerek organizasyonun öğrenmesinde yardımcı olmaktadır (Arıcı, 2016, s. 58). Bu yöntemin olumsuz bir durumu ise eğitilen çalışanın belli bir süre sonra çalıştığı birimden ayrılacağını bilmesi işine karşı ilgisiz olması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca eğitilen çalışanın kısa zamanda iş ortamına alışması ve iyi ilişkiler kurması güçleşebilmektedir.

### **1.9.1.3. Mentorluk (Rehberlik)**

Mentorluk, çalışanların gelişimi için yönetim tarafından uygulanan tecrübeli ve bilgili bir kişinin deneyimi ile bilgisi olmayan bir kişiye rehberlik ederek karşılıklı olarak gönüllü, geniş kapsamlı ve güvene dayalı eğitim ile gerçek hayat deneyimi arasında geçen bir süreçtir (Özdemir & Ardıç, 2020). Bu eğitim türü tutum ve davranış geliştirmeye odaklanmaktadır.

#### **1.9.1.4. Koçluk**

Koçluk birebir olan bir eğitim olup yöneticiyle eğitimcinin öğretme fırsatının verildiği bir eğitim yaklaşımıdır. Kritik alanlarda dikkatli olmaya çalışan bireye pratik durumlarda yardımcı olmaktadır (Durmaz, 2019). Koçluk yapacak kişi bir süpervizöre bağlı olarak bilgi sağlayıp onu değerlendirmesi gerekmektedir.

Koçluk, rehberlik olarak da bilinirken, bir ya da her iki tarafın yetenek ve performansının gelişmesi için destekleyen ve zenginleştiren bir çalışma ortamı ve ilişkiler oluşturma sürecidir. Bu süreçte, karşılıklı olarak beklentiler belirlenir, beklenen sonuçlar tanımlanır, sorunlarla karşılaşmamak için gerekli davranışlar üzerinde beyin fırtınası yapılır. Bireysel yüksek performans için doğru davranış ve uygun eylemlerin karşılaştırması ile sonuçlanır. Koçluk, kişisel yetenekler üzerinde durduğu kadar ilişki ve iş ortamı üzerinde de çalışan kadar yöneticinin de performansını iyileştirir. Hem çalışanın hem de koçun menfaatindedir. Bu yöntemin başarılı sonuçlar alınmasının nedeni, klasik metotlar ile kıyaslandığı zaman çalışanların öğrenme baskısından uzak olmasından kaynaklanmaktadır. Performans geliştirmeye odaklanan koçluk yönteminde, koç, sorumluluk almayı özendirir, kendine güvenmesini sağlamaktadır. İşletmelerdeki insan kaynaklarında, performans sorunlarına yol açan tutum ve davranışların iş gereklerindeki standartlara bağlı olarak, değerlendirme operasyonlarıyla analiz edilmesi sonucunda iyileştirilmesini sağlamaktadır. Bireysel performans olarak etkili bir yöntemdir (Uyar, 2010).

#### **1.9.1.5. Formen Aracılığı ile Eğitim**

Daha çok işçilere uygulanan bir eğitim yöntemidir. Karmaşık ve değişik özellikler gösteren işler için yetenek ve ince ustalık gerektirmektedir. Bu işler için usta, ustabaşı ya da kalifiye işçi arasından seçilip eğitim formen denilen kişiler teknik ve pedagojik bilgiler ile donatılıp işçileri eğitmektedir. Formenler grup ya da tek tek gruplarla eğitilecek kişilere işlerle ilgili teknik gereklerini ve yol gösterme becerileri ile donatılmış bireylerdir (Çetin , 2014).

### **1.9.1.6. Çıracılık Eğitim Tekniği**

Ülkelerin yönetmeliklerine göre hazırlanmış belirli sanayi kuruluşları için eğitimli işsizler gibi genç ve işsiz kursiyerler için iş bulmalarını sağlayan kuruluşlardır. Genel olarak el sanatları ve teknik iş alanlarındaki eğitimler için uygun olmaktadır. Eğitimin uzun vadede alınması çıracılar için verimli olmalarını sağlamaktadır. Bu eğitimin temel amacı el becerilerini geliştirerek iş bulmalarını kolaylaştırmaktadır (Durmaz, 2019). Resmi olarak gerçekleştirilen bir sınıfta gözetim altında yapılan iş başı eğitim olup iş dışı eğitim olarak da verilmektedir. Çalışan bir usta yanında iş öğrenmektedir ve çıracılık süresi 2-5 yıl arasında değişebilmektedir (Uyar, 2010).

### **1.9.1.7. Yetki Devri**

Personele örgütün düzeninde sahip olmadığı bir yetki verilir. Bu eğitim personelin yetkisi olduğu zaman nasıl kullanabilme becerisini geliştirmesinin sağlamayı amaçlamaktadır. Devredilecek yetkinin derecesine özen gösterilmesi ve yetkinin önem sırasına göre sadeden zora doğru gitmesi, astına devreden yöneticinin görevini astı ile paylaşarak düşüncesini tartışması gerekmektedir<sup>6</sup>.

### **1.9.2. İş Dışında Eğitim**

Çalışan bireyler için çalışma ortamı dışında düzenlenen sınıf ya da resmi bir eğitim ortamında bakış açılarını genişletmek ve bilgilerini arttırmak için verilen eğitim yöntemidir.

İş dışında eğitim günlük bir aktivitenin parçası olmaktadır. Eğitimin amacı iş dışında öğrenmek üzerine odaklanmaktır. Çalışma ortamından uzak ve öğrenmeye uygun bir ortamın olması, eğitimin alacağı personele planlanan eğitim programının hazırlanıp eğitim metotlarının uygulanması açısından güvenli olabilmektedir (Çetin & Dinç Özcan, Eğitim ve Geliştirme, 2014). Bu eğitim maliyetli olarak dezavantaj yaratmakla birlikte geniş katılım sağlanmaktadır.

---

<sup>6</sup><https://www.perakendeokulum.com/personel-egitim-yontemleri/> (e.t.20.21.2021)

**Tablo 4: İş Dışı Eğitimin Avantaj ve Dezavantajları**

Avantajları	Dezavantajları
İş dışı eğitim, uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkilidir.	İş dışı eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte, bireyler uygulama ve uyum güçlükleri ile karşılaşabilmektedirler.
Sistematik, planlı eğitimidir, bilgiler düzenli olarak verilir ve aynı anda birçok personele eğitim alabilmektedir.	İş dışında eğitime katılan personelin, işlerinden uzaklaşmaları ve organizasyonda üretim kaybına neden olmaktadır.
Eğitim maliyeti iş başına göre kolay hesaplanmaktadır.	İş başı eğitimine göre organizasyon için daha maliyetlidir.

*Kaynak:* <https://www.slideshare.net/mstfcng/ky-personel-eitimi> (e.t.20.04.2021)

#### 1.9.2.1. Konferans ve Seminer

Küçük gruplar şeklinde belirli konuların konuşulduğu, örgüt tarafından organizasyon edilerek düşüncelerinin tartışıldığı eğitim toplantısında uzman kişilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanılarak liderlik özelliklerinin geliştirildiği toplantılardır.

#### 1.9.2.2. Görsel-İşitsel Eğitim

Bu eğitim yöntemi film, video ve ses bantları ile personele gerekli bilgileri öğretmek için iş performansı ile ilgili bilgi ve yeteneklerde etkili bir eğitim tekniği çalışması olarak kullanılmaktadır. Çalışma saatleri dışında düzenlenen eğitimler çeşitli düzeydeki çalışanlar için uygulanmaktadır.

### 1.9.2.3. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi

İlk olarak 1920’li yıllarda Harvard Üniversitesi tarafından uygulanan bu yöntem, potansiyel yönetici adaylarının ya da yöneticilerin yetiştirilmesi hedeflenmiştir. Burada işletmeye ait bir durumun ya da sorunun bir metin olarak ele alınmakta ve katılımlarının düşüncelerini beyan etmeleri beklenilmektedir (Acar, 2010).

Belirli bir olmuş olayın üzerinden bireyler olayın analizini yapar, problemi tanımlayıp çözüm önerileri sonuçlanarak eleştirel düşünme yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu eğitimin amacı benzer bir durum yaşandığında kişinin kendi deneyimi ile olayın nedenlerini ve sonuçlarını gerçek koşullarda belirlemesidir (Durmaz, 2019).

### 1.9.2.4. Rol Oynama

Rol oynama, eğitime katılan bireylere verilen karakterler gibi davranırlar. Eğitilen bireyler kendi performanslarını değerlendirmek için bireylerin ilişkileri geliştirmek için kullanılmaktadır.

İki veya daha fazla kişi, gerçekçi bir durumu temsil etmektedir. Bu yöntemde iyi yapılandırılmış canlı bir deneyimin sonucu olarak, kişinin kendi ve diğerlerinin davranışlarının sezinlemesine olanak sağlamaktadır.<sup>7</sup>

### 1.9.2.5. Simülasyon

Simülasyon (benzetim), sistem performansının birçok faktöre bağımlı olarak nasıl değiştiğinin gözlemlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu yöntemi kullanarak sistem içerisinde birbirlerine bağılı olarak çalışanların iş gücü, süreç hata oranları, aktivitelerin gerçekleşme süreleri, parçaların sisteme geliş ve ilerleme hızları, maliyet ve gelirler, üretim hedefleri kolayca incelenip süreç iyileştirmesi yapılabilmektedir.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup><https://docplayer.biz.tr/5389626-Insan-kaynaklarini-gelistirmede-kullanilan-egitim-yontemleri-2-isdisi-egitim-yontemleri-nurdan-ozdemir-egitim-uzmani.html> (e.t.: 20.04.2021)

<sup>8</sup><https://www.perakendeokulum.com/personel-egitim-yontemleri/>

### 1.9.3. Yeni Teknolojiler İle Eğitim

#### 1.9.3.1. Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayar destekli eğitim, bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geribildirim imkânı verdiği etkileşimli bir eğitimidir. Bu eğitimde kullanılan araçlar şu şekilde ifade edilmektedir (Çetin & Dinç Özcan, 2014):

- **CD-ROM, DVD ve Lazer Diskler:** Kişisel bir bilgisayar ile animasyon, video klipler ve grafikler, eğitim uygulamasına bütünleşmiş edilebilmektedir.
- **İnteraktif Video:** Video ve bilgisayar temelli eğitimin yararlarını birleştirmektedir. Teknik prosedürleri ve bireysel yetenekleri geliştirmek için kullanılmaktadır.
- **Web Tabanlı Eğitim, E-Öğrenme ve Öğrenme Portalları:** Hızlı ve pahalı olmayan şekilde iletişim kurmaya yarayan yaygın bir iletişim aracıdır. Çalışanlar kendi bölgelerinde iletişim kurmaktadır.

#### 1.9.3.2. E-Öğrenme

Kurumsal eğitim, teknolojik gelişmelerin sürecinde kullanılmaya başlanması ile yaşanan gelişmelerle birlikte önemli bir değişim sürecine girmiştir. Bu nedenle e-öğrenme ön plana çıkmıştır. E-öğrenme kavramı, İngilizce bir terim olan “e-learning” den Türkçe’ye çevrilmiştir. Eğitim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler *Bilgisayar Tabanlı Eğitim (Computer Based Training)*, *Uzaktan Eğitim (Distance Learning)*, *İnternet Tabanlı Eğitim Uygulamaları (Web Based Training)* ve senkron ve asenkron eğitim süreçleri e-öğrenme olarak adlandırılmıştır (Yanık, 2004).

E-öğrenme, eğitim alacak personelin bilgisayar ya da elektronik bir cihazla geleneksel öğrenime göre istedikleri zaman, istedikleri yerde eğitime katılmalarıdır. Bilgisayar tabanlı eğitim / çevrimiçi öğrenim / mobil öğrenme / internet organizasyonlarda maliyeti düşürdükleri için sürdürülebilir kalkınma için değerli olmaktadır. Bilgisayar destekli eğitim yaygın olarak kullanılmakla birlikte teknoloji açısından hızlı, önemli, maliyeti az olmasından dolayı ekonomiktir. E-öğrenmenin faydaları şu şekilde açıklanabilmektedir (Durmaz, 2019):

- Küresel iş gücü yaratmak,

- Her zaman ve her yerde öğrenme esnekliği sağlamak,
- Organizasyon departmanlarını yönetmek,
- Karlılığı ve üretkenliği arttırmak,
- Çalışan personelin isteklerine ve ihtiyaçlarına uyum sağlamak,
- Güncellemeleri takip etmek
- Seyahat ile ilgili maliyetleri azaltmak.

### **1.10. Havacılık Eğitimi**

Havacılık birden çok bileşeni olan, farklı özellikler barındıran operasyonel bağlamda kişisel performansın desteklendiği bir sistemdir.

İşletmelerde personelin tutumu, güveni, morali ve ilişkilerin düzeyli ve kaliteli olması gerekmektedir. Havacılıkta eğitim, bakım, uçuş operasyonlarında insan performansı doğrudan sistemsel olarak emniyetli bir şekilde uyumlu olması ile doğrudan ilişkilidir. Çalışma ortamında insan faktörü, göz önüne alındığında kendisini iyi tanımalı, kapasitesinin, eğitiminin ve yeteneklerinin farkında olması gerektiğinin bilincinde olarak duygusal ve fiziksel yorgunluğa dikkat etmeli, gelişen teknolojilerin çevresindeki kullanılan alet ve ekipmanların uyum sağlanmasının önemliliğini eğitim yolu ile sertifikalandırması gerekmektedir.

İnsan doğası gereği yetenekleri sınırlı ve hata yapmaya eğilimli bir varlıktır. Havacılık sektöründe görev yapan personel, sınırlı kişisel performans düzeyine bağlı olarak yaptıkları işlerde insan faktöründen kaynaklanabilecek sorunları asgari düzeye indirmeye çalışmaktadırlar. İnsan, diğer canlılara göre zeki, duyuşsal yeteneklerle donanmış, anlama, kavrama ve etkin bir şekilde uygulama yeteneğine sahip olan bir varlıktır. Ancak insan psikolojik ve fizyolojik kısıtları sebebiyle bu tür yeteneklerini her zaman üst seviyede kullanamamaktadır. İnsanların hata yapmalarına sebep olan; yetersiz eğitim, yorgunluk, zorlayıcı uçuş ve mesai programları, talepkar şirket politikaları, motivasyon eksikliği, modern uçuş sistemlerindeki otomasyona uyumsuzluk, vb. gibi gizli ve açık etkenler bu hata kaynaklardan bir kaçıdır (Başdemir, 2020).

Havacılık alanında gerçekleşen yenilikler ve dinamizm bu sektörde eğitim ihtiyacını sürekli arttırmaktadır. Şirketler artan personel, prosedür ve teknoloji karşısında çalışanlarına verdikleri eğitimleri de arttırmaktadır (Acarbay, 2016). Bilim ve teknolojinin artan hızlı

gelişiminin sonucu, eğitime katılanların sayılarının artması ve en önemlisi eğitimin yaşam boyu sürdürülmesinin zorunlu bir hale getirmektedir (Erkeskin, 2001).

Havacılık dizaynı, eğitim, yer/uçuş operasyonları uygulamalarında insan performansının doğru bir şekilde göz önünde bulundurulması, insan ve diğer sistem elemanları arasında güvenli ve emniyetli bir biçimde uyum sağlanması gerekmektedir. En hızlı ve güvenli bir ulaşım aracı olan hava araçları evrensel olarak kabul görmenin yanında az da olsa meydana gelen kazalara neden olarak güven sarsılması söz konusu olmaktadır. Kazaların nedeni incelendiğinde basit ve küçük hatalar ile karşılaşmaktadır. Bu kazaların oluşum nedenleri insan faktöründen yola çıkmasından kaynaklandığı görülebilmektedir. İnsan faktörleri, ICAO tarafından JAR kapsamında zorunlu eğitim olarak öngörülmüştür. Bu konu uçakların tasarımından imalat aşamasına, sertifikasyona kadar olan tüm süreçlerde özenle ve önemle dikkat edilmektedir. Hava aracını uçuran kokpit ve kabin ekibi ile uçağın bakımını yapan teknik ekiplerin de tüm faaliyetlerini "insan faktörleri" üzerine temellendirilerek kazalarda insandan kaynaklanan hataların önlenmesi amaçlanmaktadır. Bilgi iletişimi, eğitim, kullanılan ekipmanlar, çalışma ortamı, takım çalışması otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı önemlidir. İnsan faktörünü açıklayan bir model olarak SHELL modeli farklı elemanları bir arada bulundurmakta ve insan faktörü bu elemanlardan birini oluşturmaktadır.<sup>9</sup>

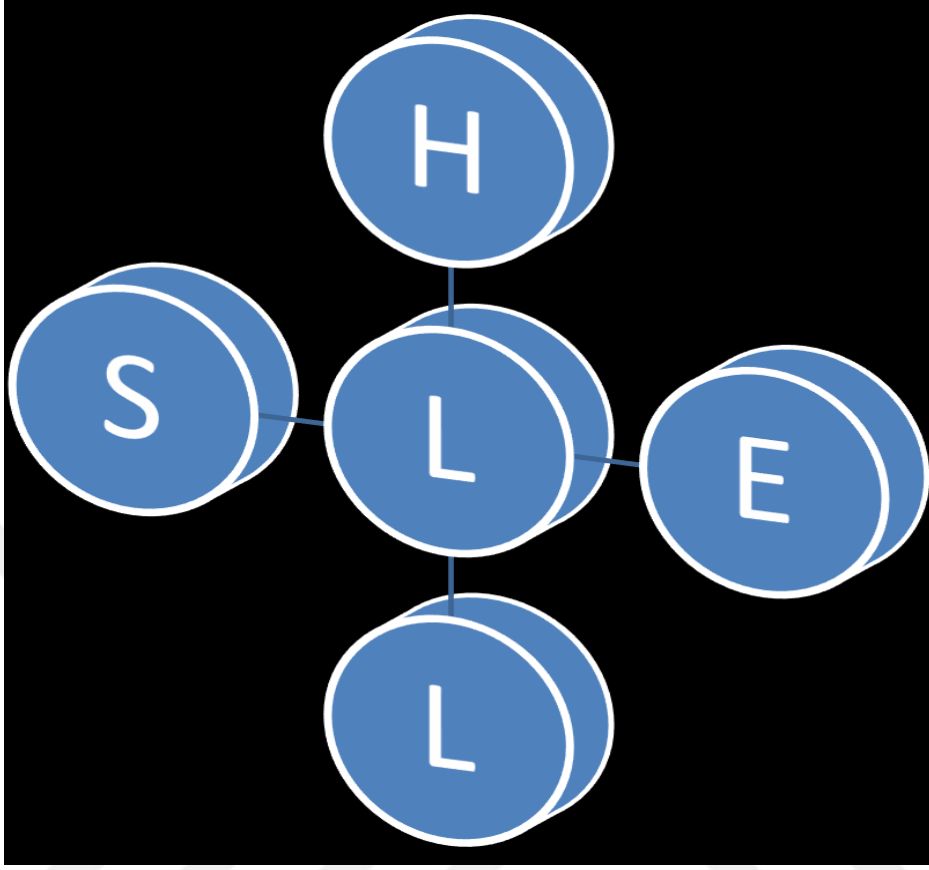
İşletme bağlamlarının bileşenlerinin, özelliklerinin ve bunların insanlar ile etkileşimlerini analiz etmesi "SHEL" modelidir. SHEL modeli 1972 yılında Edwards tarafından geliştirilmiş, 1984 yılında Hawkins tarafından "Yapı Taşları" adı verilen bir model ile açıklanmıştır. Havacılık sektöründe insan faktörlerini, havacılık ve çevre arasındaki ilişkiyi, sistem kaynaklarını açıklamak için geliştirilmiş bir kavramsal yaklaşımdır. Bu modelin ismi bileşenlerinin baş harflerinden oluşmaktadır (2021):

- a) Yazılım (Software, S) (prosedürler, eğitim, destek vb.)
- b) Donanım (Hardware, H) (makine ve donanım)
- c) Ortam (Environment, E) ( L-H-S sisteminin geri kalanının çalışması gereken çalışma ortamları)
- d) Personel (Liveware, L) (işyerindeki insanlar)

---

<sup>9</sup>[https://gavsispanel.gelisim.edu.tr/Document/tsaracyakupoglu/20191229135155348\\_8890ab17-dd46-4cbb-a7af-9067d1de12f0.pdf](https://gavsispanel.gelisim.edu.tr/Document/tsaracyakupoglu/20191229135155348_8890ab17-dd46-4cbb-a7af-9067d1de12f0.pdf)

Şekil 1: SHELL Modeli



*Kaynak: <https://herkesicinhavacilik.com/2021/11/04/shell-modeli-nedir/>*

SHELL Modelini oluşturan elemanların birbirleri ile olan ilişkileri şu şekildedir<sup>10</sup>:

- **İnsan-Donanım (L-H):** İnsan ile donanım arasındaki ilişkiden oluşmaktadır. İnsan vücudunun özelliklerine uygun koltuklar, kullanıcının algılama ve bilgi işleyebilme özelliklerine uygun göstergeler, uygun hareket-kod-konum bulunan kumandalar örnek gösterilebilir. İnsanın adapte olabilme şeklindeki büyük yeteneği L - H ilişkisindeki aksaklıkları bir kaza yaşanmasıya kadar gizleyebilmektedir. Halbuki var olan aksaklıklar her an bir tehlike potansiyelini sürdürür. Bu ilişkiden kaynaklanan hususlar "ergonomi" çalışmalarında yer almaktadır.
- **İnsan - Yazılım (L - S):** İnsan ile fiziksel olmayan unsurların ilişkisini içeren bu sistemde prosedürler, kitaplar, iş planları, kontrol listesi yapılanmaları,

<sup>10</sup>[https://gavsispanel.gelisim.edu.tr/Document/tsaracyakupoglu/20191229135155348\\_8890ab17-dd46-4cbb-a7af-9067d1de12f0.pdf](https://gavsispanel.gelisim.edu.tr/Document/tsaracyakupoglu/20191229135155348_8890ab17-dd46-4cbb-a7af-9067d1de12f0.pdf)

semboller, yöntemler ve bilgisayar programları yer almaktadır. Bu ilişkideki sorunların tespiti L - H ilişkisindekilere göre daha güç olabilir. Bu nedenle çözümü de güçtür. (Örnek: Kontrol listelerinin/iş planlarının veya sembollerin yanlış yorumlanması, vb.).

- **İnsan - Çevre (L - E):** Havacılıkta ilk dikkate alınan unsur insan çevre ilişkisi olmuştur. İlk aşamada çalışmalar insanı çevreye adapte etmeye yoğunlaşmıştır. (kask, uçuş elbisesi, oksijen maskesi, G-elbisesi gibi uygulamalar görülür). Daha sonra ise, çevreyi insana uyarlama çalışmaları yapılmıştır. (Kabin basıncı, klima, gürültü yalıtım uygulamaları gibi).
- **İnsan - İnsan (L - L):** Özetle, insanlar arası ilişkilerdir. Ekiplerin eğitimi ve yeterliliği şahıs bazında ele alınıyordu ve her bir ekip elemanı yeterli ise, bunlardan oluşan ekibin de yeterli ve başarılı olacağı düşünülüyor idi. Bunun her zaman doğru olmadığı belirlenince, takım çalışmasındaki ilişkilerin derinlemesine incelenmesi gerekir olmuştur. • Takım elemanları arasındaki ilişkiler, davranışları ve verimliliği belirlemektedir. Bu (L - L) ilişkide liderlik, ekip içi koordinasyon, takım çalışması, şahsiyet etkileşimleri kaygıya neden olabilmektedir.

SHELL modelinin oluşturan elemanların birbirleri ile etkileşimi olmadığı durumlarda havacılık sisteminde uyumsuzluk yaşanabilir ve bu yaşanan uyumsuzluklardan doğan kazalar ve sistem içerisinde insandan kaynaklanan başarısızlıklar ortaya çıkabilmektedir. İnsan faktörünün daha iyi anlaşılabilmesi için kritik ve esnek bir öge olan insan, etkileşim içerisinde olduğundan çalışma koşullarında iyi bir performans göstermesi beklenmektedir.

Dünyada, havacılıkta söz sahibi olan başlıca otoriteler; Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (International Civil Aviation Organization, ICAO), Fedaral Havacılık Kurumu (Federal Aviation Administration, FAA), Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği (International Air Transport Association, IATA) ve Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı'dır. (European Aviation Safety Agency, EASA). ICAO, dünyada uluslararası sivil havacılığın düzenlenmesi, geliştirilmesi ve güvenlik kalitesinin standartlaştırılması amacıyla 1944 yılında Birleşmiş Milletlerin bir temsilcisi olarak kurulmuştur. Buna ilaveten FAA, dünyada güvenli ve en verimli hava aracı sistemlerini oluşturmayı görev haline getirmiştir. EASA ise; günümüzde çok hassas bir konu olan çevrenin korunmasının ve güvenliğinin yüksek yaygın standartlar haline gelmesinde, başlıca Avrupa da olmak üzere tüm dünyada katkıda bulunan bir kurumdur. 1954

yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan “Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı”, Türkiye’nin sivil havacılık otoritesi olarak 1987 yılında “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü” olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü; Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO), Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC), Avrupa Havacılık Seyrüsefer Emniyet Teşkilatı (EUROCONTROL) ve Avrupa Havacılık Otoriteleri Birliği (JAA) Joint Aviation Authorities üyesidir. Fakat JAA’ in işlevi sona erip yerini EASA’ ya bırakmıştır. Türkiye, Avrupa Birliği’ne üye olmadığı için SHGM’ de EASA’ ya üye olamamaktadır. Buna karşın JAA/EASA gereklilik ve kuralları SHGM tarafından uygulanarak ulusal yönetmeliklere dönüştürülmektedir. IATA, yalnızca havayolu şirketlerinin üye olabildiği uluslararası bir kuruluş olup dolaylı veya doğrudan uluslararası hava ulaşım servisi ile ilgilenen hava ulaşım girişimleri ile işbirliği ortamları hazırlar ve ICOA ve diğer uluslararası organizasyonlarla işbirliği kurmaktadır. Bu çerçevede havacılık faaliyetleri ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olarak sürdürülmektedir (Atasoy, 2016). Eğitimde kullanılması gereken uçakların özellikleri, ulusal ve uluslararası otoriteler tarafından belirlenmektedir.

Bir ülkede sosyal ve ekonomik olarak gelişmişlik düzeyi eğitim kurumları ile ilişkilidir. İş hayatında teknolojik gelişmelerle birlikte insana yapılan yatırımlar stratejik olarak insan kaynağının önemini git gide arttırmaktadır. Havacılık sektörü, ülkemizde hızlı bir gelişim gösteren sektör olmasına rağmen, yapısal değişikliğin ön planda tutularak rekabet koşullarının yüksek nitelik taşıdığını göstermektedir. Bu nedenle, havacılık sektöründe yer alan personelin belirlenen faaliyetleri yürütmesi açısından ulusal ve uluslararası mevzuatlara göre çok iyi eğitilmiş personelden oluşması gerekmektedir.

Havacılık eğitimlerinin önemi, teknolojinin gelişmesiyle birlikte ilgili mevzuatlar ve uygulanacak prosedürlerin departmanlarda kullanılacak nesnelere tanınmasına ve işleyişine yönelik eğitimler alması gerekmektedir. Bunun için kullandıkları nesnelere tanınması bir süreçtir ve bunun en önemli hususu insanların yalnızca gördükleri ve öğrendikleri cisimleri tanıyabilmesidir. Bu yetenek eğitimlerle geliştirilebilmekle birlikte personelin eğitilmesine ilişkin eğitim programları oluşturulabilmektedir (Kaya & Kartal, 2021).

İnsan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusunda en önemli yeri şüphesiz eğitim almakta ve bu eğitim kurumları ile sektör arasında sıkı bir işbirliği sağlanması, ortaya çıkabilecek sorunların en az indirgenmesine önemli bir yer tutmaktadır (Korul & Küçükönel, 2003). Türkiye’de havacılık sektörünün gelişimine göre istihdam edilecek personelin nitelik ve nicelik

açısından yetersiz kalmaması, personelin niteliklerinin uluslararası standartlara yeterince kavuşturulmak istenmesi eleman yetiştirme görevini üstlenmiş eğitim kurumlarının sorumluluğu ve önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) Personel Lisanslama (Annex 1) ekine göre, yalnızca uçuş mürettebatı (pilotlar, seyrüseferciler, uçuş mühendisleri ve radyo operatörleri), uçak bakım personeli, dispeçerler, hava trafik kontrolörleri, istasyon operatörleri ve meteoroloji personeli için lisans alma zorunluluğu bulunmaktadır. Eurocontrol'un ESARR5 uygulamasıyla, hava trafik yönetimi hizmetlerinde emniyeti gerektiren noktalarda görev yapan mühendis ve teknik personel için lisans olmasa da lisansa yakın nitelikte eğitim ve bilgi şartları getirilmiştir. ICAO Annex 1, havacılık personelinin en az bilgi gereklerini ve diğer asgari koşullarını ortaya koyan üst düzey kurallar bütünüdür (İşler, Demir, & Üstün).

Çalışanlara verilmesi gereken eğitimler, ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoritelerince belirlenmiş lisans, yetkilendirme ve sertifikasyon süreçleri içerisinde içerik, süre, denetleme ve yenileme prosedürleri olarak netleştirilmiştir (Can, 2008). Türkiye'de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün yayınlamış olduğu "Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı"nın amacı, havaalanı standartları ve emniyeti, heliportlar, yer hizmetleri, terminal işletmeciliği, havaalanında havaaracına tesis ve/veya tankerle akaryakıt ikmal hizmeti ve ikram üretim hizmeti konularında eğitim veren kuruluşların eğitim faaliyetlerine ilişkin usul ve esasları düzenlemek ve bu alanlarda çalışan sivil havacılık işletmesi personelinin alması gereken eğitimleri belirlemektir (SHGM, HAVAALANLARI DAİRESİ EĞİTİM TALİMATI (SHT-EĞİTİM/HAD), 2018). Diğer ülkelerin böyle bir talimat yayınlamasının bir zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu talimatın ortaya çıkmasının sebepleri şu şekildedir:

- Havalimanları operasyonlarında emniyeti arttırmak,
- Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (EASA)'da ülke emniyet puanını arttırmak,
- Dünyada var olan Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI) ve Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği (IATA)'nın verdiği bu eğitimleri ülke bünyesine çekip bir standart oluşturmaktır.

Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı (SHT-EĞİTİM/HAD) yayınlanmadan önce uygulanan direktiflerin eğitimleri yurt dışından alınan eğitimlerdir. Bunlar (SHGM):

1. **Kabin İçi El Bagajları Direktifi:** Uçuş Operasyon Dairesinin 02/07/2013 tarihinde yayınlanan bu direktif denetçi personelinin uçuş öncesi gözlemleri ile Genel Müdürlüğe ulaşan şikâyetlerin değerlendirilmesi sonucunda; kabin ekiplerinin, yolcu beraberinde getirilen el bagajları konusunda yaşamış olduğu zorluklara dikkat çekmiş çok sayıda hadise yaşanmış, bu hadiselerde ise en dikkat çekici husus olarak kabine getirilen el bagajlarının sayısı, ebatı ve buna paralel olarak ortaya çıkan el bagajlarının kabin içinde yerleşimi ön plana çıktığı anlaşıldığı için bu etken uçuş emniyetinin riske edildiği durumların ortaya çıkmasına neden olmuştur.
2. **Havaalanı Standartları ve Emniyet ile Heliportlar Konusunda Alınması Gereken Eğitimler İçin Denklik Tablosu:** Havaalanları Dairesinin 10/06/2013 tarihinde yayınlanan bu direktif Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı hükümleri kapsamında, havaalanı standartları ve emniyeti ile heliportlar konularında faaliyet göstermek üzere yetkilendirilmiş sivil havacılık işletmelerinin personelinin alması gereken eğitimler söz konusu Talimatın Ek-2<sup>11</sup> ve Ek-3<sup>12</sup>'ünde yer almaktadır. Sivil Havacılık İşletmeleri, söz konusu Talimat hükümlerini yerine getirmek suretiyle bu eğitimleri kendi personeline hizmet içi eğitim olarak verebilir ya da söz konusu Talimatta yer alan gereklilikleri yerine getiren Eğitim Kuruluşlarından aldırabilir. Bunun dışında, sivil havacılık işletmelerinin personeli, sivil havacılık eğitimi alanında uluslararası düzeyde kabul gören uluslararası kuruluşlardan aldığı eğitimleri, Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı (SHT-Eğitim/HAD)'nın 5.maddesinin<sup>13</sup> altıncı fıkrası hükümleri kapsamında bu eğitimlerin yerine geçmek üzere saydırabilir.
3. **121.5 MHz uluslararası havacılık acil frekansının kullanımına ilişkin Emniyet Uyarısı:** Hava Seyrüsefer Dairesinin 27/06/2012 tarihinde yayınlanan bu direktif, 121.5 MHz uluslararası havacılık acil frekansı üzerinde yapılan amaç dışı konuşmalar ile yanlış kullanımının engellenmesi teminen Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan ve alınacak önlemleri belirleyen

---

<sup>11</sup>Heliportlar: [https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht\\_egitim\\_had.pdf](https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht_egitim_had.pdf)

<sup>12</sup>Havaalanı Standartları ve Emniyeti: [https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht\\_egitim\\_had.pdf](https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht_egitim_had.pdf)

<sup>13</sup>Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı (SHT-Eğitim/HAD)'nın 5 inci maddesinin altıncı fıkrası hükümleri kapsamında, "Havaalanı Standartları ve Emniyeti" ile "Heliportlar" konusunda sivil havacılık işletmelerinin personelinin alması gereken söz konusu Talimatın Ek-2 ve Ek-3'ünde belirtilmiş olan eğitimlerin yerine geçmek üzere, uluslararası düzeyde kabul gören uluslararası kuruluşların düzenlemiş olduğu eğitimlerden Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından kabul edilen eğitimler.

Seyrüsefer Emniyet uyarısının tedbirleri ve uygulama süresinde<sup>14</sup>; ICAO Annex 10 5inci Cilt 4.1.3.1.1'e göre 121.5 MHz frekansı sadece acil amaçlar için belirtilmiştir. Bunlar:

- a) Acil durumların ele alınması,,
- b) hava aracında teçhizat sorunu yaşandığı durumda Havayer haberleşmesinde,
- c) arama kurtarma operasyonları ve ELT operasyonlarında,
- d) hava güvenliğini sağlama durumlarında kullanılmalıdır.

4. **TCAS/ACAS Kullanımına İlişkin Politika ve Usuller:** Uçuş Operasyon Dairesinin 25/01/2011 tarihinde yayınladığı Operasyon Direktifleri Talimatı kapsamında hava taşıma işletmelerinde TCAS/ACAS15 cihazı bulundurma zorunluluğu olan hava araçlarını işleten tüm işletmeler için hatalı ya da eksik olarak tanımladığının tespit edilmesinden dolayı bu talimat yayınlanmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı kapsamında havaalanı standartları ve emniyeti eğitimi için bilgiler verilmekte ve eğitim tablosu aşağıda gösterilmektedir. “+” ile gösterilen sembol “alınması zorunlu eğitim”, “(+)” ile gösterilen sembol ise “kişinin görev alanına girmesinden dolayı çalıştığı alan bu eğitimi almayı gerektiriyorsa, alınması zorunlu eğitim” olarak ifade edilmektedir.

---

<sup>14</sup>[https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/direktifler/121\\_5\\_mhz\\_uluslararası\\_havacılık\\_acil\\_frekansinin\\_kullanımına\\_iliskin\\_emniyet\\_uyarisi.pdf](https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/direktifler/121_5_mhz_uluslararası_havacılık_acil_frekansinin_kullanımına_iliskin_emniyet_uyarisi.pdf)

<sup>15</sup>TCAS/ACAS: Trafik Uyarı ve Çarpışma Önleyici Sistem

**Tablo 5.** Havaalanı Standartları ve Emniyeti İçin Eğitim Tablosu

Eğitimin Adı	Sınav Gerekliliği	Eğitim Süresi (Saat)		Yenileme Periyodu (Yıl)	Eğitim Alması Gereken Personel				
		Temel	Tazelene		Sorumlu Müdür	Havaalanı Yöneticisi	Emniyet Yöneticisi	SMS Koordinatörü	İlgili Personel
Havaalanı İşletmecileri İçin Emniyet Yönetim Sistemi Eğitimi	Yok	16	4	5	+	+	+	-	-
	Var	30	12	5	-	-	-	+	+
Havaalanı Emniyeti ve İşletimi Temel Eğitimi	Var	30	8	5	-	+	+	-	-
Acil Durum Planlaması Eğitimi	Var	8	4	5	-			-	(+)
Havacılık Bilgi Yayınlarında Yayımlanması Gereken Havaalanı Bilgileri Eğitimi	Var	8	4	5	-		-	-	(+)
Pist Emniyeti ve Pist İhlallerini Önleme Eğitimi	Var	4	2	5	-	+	+	-	(+)
PAT Sahası Kontrolleri	Var	4	2	5	-	-	-	-	(+)
Mâniaların Kontrolü	Var	30	8	5	-	-	-	-	(+)
Görsel Yardımcılar	Var	30	8	5	-	-	-	-	(+)
Yabani Hayvanlarla ve Kuşla Mücadele	Var	8	4	5	-	-	-	-	(+)
Kurtarma ve Yangınla Mücadele	Var	120	60	1	-	-	-	-	(+)
Pist Yüzey Şartları	Var	4	2	5	-	-	-	-	(+)
Kötü Hava Şartlarındaki Operasyonlar	Var	4	2	5	-	-	-	-	(+)
PAT Sahalarının Fiziki Özellikleri	Var	4	2	5	-	-	-	-	(+)
Hareket Kabiliyetini Kaybetmiş Uçağın Kaldırılması	Var	4	2	5	-	-	-	-	(+)
PAT Sahalarında Araç Kullanma	Var	6	3	5	-	-	-	-	(+)
PAT Sahalarındaki İnşaat Çalışmaları ve Alınacak Önlemler	Var	4	2	5	-	-	+	-	(+)
Apron Yönetimi ve Apron Emniyeti	Var	4	2	5	-	-	-	-	(+)

**Kaynak: Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı (SHT-EGİTİM/HAD)**

- ***Havaalanı İşletmecileri İçin Emniyet Yönetim Sistemi Eğitimi*** alacak personel, temel ve tazeleme eğitimleri alır. 5 yılda bir eğitim almaları gerekmektedir. Eğitim sonunda sınav gerekliliği olmayan personel sorumlu müdür, havaalanı yöneticisi ve emniyet yöneticisidir. SMS koordinatörü ve ilgili personel eğitim sonu değerlendirmesinde sınav gereklidir.
- ***Havaalanı Emniyeti ve İşletimi Temel Eğitimi*** alacak personel, temel ve tazeleme eğitimleri alır. 5 yılda bir eğitim almaları gerekmektedir. Eğitim alması gereken personel, havaalanı yöneticisi ve emniyet yöneticisidir. Eğitim sonunda sınava girmeleri gerekmektedir.
- ***Acil Durum Planlaması Eğitimi*** alacak personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimdir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***Havacılık Bilgi Yayınlarında Yayımlanması Gereken Havaalanı Bilgileri Eğitimi*** personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimdir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***Pist Emniyeti ve Pist İhlallerini Önleme Eğitimi*** alacak personel havaalanı yöneticisi, emniyet yöneticisi ve ilgili personelin görev alanına girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimdir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***PAT Sahası Kontrolleri*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimdir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***Mânielerin Kontrolü*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimdir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***Görsel Yardımcılar*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimdir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***Yabani Hayvanlarla ve Kuşla Mücadele*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu

eğitimidir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.

- ***Kurtarma ve Yangınla Mücadele*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimidir. Temel ve tazeleme eğitimlerini her yıl eğitim alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***Pist Yüzey Şartları*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimidir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***Kötü Hava Şartlarındaki Operasyonlar*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimidir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***PAT Sahalarının Fiziki Özellikleri*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimidir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***Hareket Kabiliyetini Kaybetmiş Uçağın Kaldırılması*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimidir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***PAT Sahalarında Araç Kullanma*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimidir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***PAT Sahalarındaki İnşaat Çalışmaları ve Alınacak Önlemler*** eğitimini alacak olan personel emniyet yöneticisi ve ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimidir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.
- ***Apron Yönetimi ve Apron Emniyeti*** eğitimini alacak olan personel sadece ilgili personelin görev alanını girmesinden dolayı alması gereken zorunlu eğitimidir. Temel ve tazeleme eğitimlerini 5 yılda bir alır ve eğitim sonunda sınava girmesi gerekmektedir.

### 1.11. Havacılık Eğitim Kuruluşları

Türkiye’ sivil havacılık alanında pilot, uçak mühendisi, uçak teknisyeni, hava trafik kontrolörü, dispeçer, yer hizmetleri personeli, havaalanı işletmeciliği personeli ve kabin hizmetleri görevlisi gibi yetişmiş insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır (Odabaşoğlu & Eryılmaz, 2019). Havacılık sektörünün tasarımcı, eğitimci, kullanıcı, bakım ve hizmet personeli gibi sektörde yer alacak kişilerin çok iyi eğitilmiş insanların yetiştirilmesi için havacılık eğitimi yapan kurumların Dünya standartlarında eğitim yapan kurumlar olması gerekmektedir (İşler, Demir, & Üstün). Sivil havacılık sektöründe yeterlik belgesi gerektiren personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlere ait standartlar belirlenerek, bu personeli yetiştiren eğitim kuruluşları SHGM tarafından yetkilendirilmektedir. Yetkili Havacılık Eğitim Kuruluşları: Pilotların, Bakım Teknisyenlerin, Uçuş Harekât Uzmanların, Kabin Memurların, Havacılık Güvenliği Personellerin eğitim için yetkilendirilmiş kuruluşlardır.

Bir havaalanının eğitim vermeye yetkili olmak için gerekli adımları atmış bir kuruluş olarak, hem literatüre hem de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’ne katkı sağlaması için uzman görüşlerin yardımıyla akış şeması ile diğer kuruluşlara rehberlik etmesi beklenebilir.

Türkiye’de havaalanları eğitimlerinin gereksinimi için ana referans Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı’dır (SHT-EĞİTİM/HAD). Bunun yanında birçok talimata uyulması gerekmektedir (SHGM).

Havaalanlarında personelinin temin edilmesi ve yetiştirilmesi için kurum içinde veya kurum dışı görevlendirilmiş eğitmen tarafından belirli zamanlarda verilen geliştirilebilir bir eğitim söz konusu olmaktadır.

Sivil havacılık alanında çalışmakta ve görev yapmakta olan personel, bulunduğu ülkenin havacılık otoritesinden görev yapabilmek için lisans ve sertifika belgesi olarak bu belgelerin belirli sürelerde yenilenmesi gerekmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından belirlenmiş olarak asgari şartları sağlayarak ulusal mevzuata göre eğitim ve deneyim koşullarını yazılı ve sözlü sınavlara girerek lisans ve sertifika alabilmektedir. Yer hizmetlerinde çalışan personel çalıştıkları kuruluşlar tarafından sürekli eğitimden geçirilmek zorundadırlar (Küçükönel & Korul, Havayolu İşletmelerinden İnsan Kaynakları Yönetimi, 2002). Bu

eğitimleri veren ilgili lise, meslek yüksekokul, yüksekokul, niversite belirlenmiş özel kuruluşlar bulunmaktadır<sup>16</sup>.

Eğitim için öncelikli olarak ilk adım, eğitim ihtiyaının belirlenmesidir. Bir eğitim ihtiyaı, çalışan personelin bilgi, beceri ve performansına göre ortaya çıkmaktadır. Havaalanlarında eğitim ihtiyaının değerlendirilmesinin yapılması için etkili bir eğitim programının hazırlanması gerekmektedir.

Havaalanları sertifikalı eğitimlerini, geleneksel olarak sınıf ortamındaki derslerden oluşan önceden hazırlanmış eğitim materyalleri ile personele yarar sağlamaktadır. Eğitim materyalleri tek bir şekilde olmamakla birlikte havaalanı personeline belirli bir süreyle eğitim verilmesinden dolayı çalışanların bilgi yeterliliği ve gelişimi açısından personelin güçlendirilmesi gerekmektedir.

---

<sup>16</sup><https://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2067-yetkili-havacilik-egitim-kuruluslari>

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVACILIKTA RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

#### 2. Risk

Fransızca *risque* "tehlike, risk" sözcüğünden alıntı olan bu kelime, İtalyanca aynı anlama gelen "rischio" sözcüğünden türeyerek kullanılmaya başlamıştır. Bu kelimenin kökeni belirsiz olup Fransızca dilinden Türkçeye geçmiştir.<sup>17</sup> Türk Dil Kurumuna göre risk kelimesi "zarara uğrama tehlikesi" anlama gelmektedir.

Risk kavramı bazı bilim dallarında farklı olarak şu şekilde tanımlanmaktadır: *Sigortacılık* alanında risk; kaybetme tehlikesinin varlığı, kaybetme olasılığı, gerçekleşmiş olan sonucun beklenen sonuçtan farklı olma olasılığı olarak tanımlanırken, *bankacılıkta* risk; bankanın verdiği kredinin tahsilindeki başarısızlık olasılığını ifade etmektedir. *Finans* alanında risk ise, işletmenin parasal yönü ile ilgili beklenen bir durumun meydana gelirken ortaya çıkan sapma olasılığıdır (Emhan, 2009, s. 210).

Yaşamımızın parçasından biri olan risk, özel hayatımızda ve iş ortamımızda beklemediğimiz bir vakitte ya da karşı karşıya olduğumuz bir durum olarak da tanımlanabilmektedir.

Risk, kamu kurumu ve özel şirketlerde çalışan insanların hem iş hem de normal yaşantılarında karşılaştıkları tehditler, ortaya çıkabilecek engeller, başarıyı etkileyen olumsuz durum ya da olumlu fırsatların özelliklerinin belirli ortamlarda ve kimi zaman belirsiz olmasından dolayı çevreyi, insanı ve toplumu etkilemesidir (Uzun, 2007).

Risk, tehlikeli bir durumun ortaya çıkarabileceği zararın oluşma olasılığına göre tehlikenin ihtimalini ve şiddetin derecesinin belirlenmemiş bir değerdir. Riskin ortaya çıkmasının en büyük etkisi belirsiz olması ve riskle ilgili belirsizliğin doğru orantılı bir şekilde oluşmasıdır. Bu oluşan belirsizliğin olumlu ya da olumsuz sonuçları oluşabilmektedir.

---

<sup>17</sup><https://www.etimolojiturkce.com/kelime/risk>

Riskin, geleneksel görüşü tehlike, kayıp, zarar gibi kötü sonuçların doğurması gibi olumsuz olarak tanımlanırken güncel ve yeni tanımlar riski fırsat olarak ele alınmaktadır (Topçu, 2010). Aşağıdaki tabloda geleneksel ve yeni görüş risk tanımları gösterilmektedir.

**Tablo 6: Riske Ait Geleneksel ve Yeni Bakış Açısı**

GELENEKSEL BAKIŞ	YENİ BAKIŞ
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	→ Risk bir fırsattır.
Risk organizasyonel silolarda yönetilir.	→ Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delege edilir.	→ Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir.
Risk ölçümü subjektiftir.	→ Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.	→ Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	→ Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

**Kaynak:** PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi, PricewaterhouseCoopers Yayınları, Infomag Yayıncılık, 2006.

İşletme sahipleri kar amacı ile büyümek istedikleri zaman risk almaları gerekmektedir. Amiral Grace Hopper'in<sup>18</sup> “*Gemiler limandan çıkmadıkları zaman güvendedir ama gemiler bunun için inşa edilmemiştir*” şeklinde söylemiş olduğu bu söz, risk olarak başarıyı hedeflemeyi göstermektedir (Vance & Makomaski, 2012, s. 4).

Gelecek ile ilgili bir kavram olan risk, olayların strateji ve hedeflerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Riskin gerçekleşme olasılığını sıfır olarak tahmin edilmesi geleceği ile ilgili hesapların doğru karar verilmesinde etkilidir.

<sup>18</sup>Amerikalı bir bilgisayar bilimcisi ve Birleşik Devletler Donmasının arka amirali (1906-1992) ([https://tr.wikipedia.org/wiki/Grace\\_Hopper](https://tr.wikipedia.org/wiki/Grace_Hopper))

Riski tanımlamak ya da belirlemek için planlanmış bir işlemin ve sürecin belli bir düzen boyunca uygun kişilerin takım halinde çalışarak riskin neden ve sonucunu ortaya çıkarması gerekmektedir. Bunun için işletmenin faaliyetleri ile ilgili uzman kişilerce görüşülerek zaman, kalite, iletişim, maliyet, insan kaynaklarının her biri ile riske ne kadar maruz kalındığının tespit edilmesi gerekmektedir.

Saka ve Uğural'a (2008) göre riski tetikleyici faktörler şu şekildedir (Saka & Uğural, 2008):

- *Küreselmeye bağı olarak kaybolmuş coğrafi sınırlar, etkileşim içerisindeki piyasalar,*
- *Müşterilerin beklentilerinin artması,*
- *Belirsizlik, rekabet, krizlerin ve ciddi kayıp olayların artması,*
- *Karmaşık hale gelen servisler ve ürünler,*
- *Süreçlerin karmaşık bir hale gelmesi,*
- *Yatırımcıların güveninin azalması,*
- *Değişen iş dünyası,*
- *Etik değerlerin azalması olarak sıralanabilmektedir.*

## **2.1.Risk İle İlgili Kavramlar**

### **2.1.1. Risk Yönetimi**

Geçmiş yıllarda risk kavramı günümüze kadar iyi yönetilmemiştir. 15. Yüzyılda İtalyan bir matematik insanın ortaya çıkarmış olduğu sayısal bir bulması ile başlamaktadır. Risk yönetimi yöntemlerinin geliştirilmesi açısından önemli olmakla birlikte ISO<sup>19</sup> 31000 yayınlanmıştır (Uysal, ISO 31000 ve COSO Kurumsal Risk Yönetimi Karşılaştırılması: Çerçveleri Anlamak, 2021).

ISO 31000 Risk Yönetimi için uluslararası bir standarttır. Bu standartta risk yönetiminin uygulama süreci, yapısı ve ilkeleri açıklanmıştır (www.iso.org) Belirli ilke ve yönergeler ile şirketlere risk analizleri ve riski değerlendirmeleri için yardım etmektedir.

---

<sup>19</sup>International Organization for Standardization

Risk yönetimi, ilk önce 1950’li yılların başlarında sigortacılık kavramı içerisinde değerlendirilirken akademik bir disiplin olma sürecine paralel olarak değişerek günümüzde kullanılan bir anlam halini almıştır. Mühendislik uygulamaları, havacılık ve askeri programların yanında finans ve sigorta alanında çok sık kullanılmaktadır (Başak & Gülen, 2008).

Türkiye’de 2012 yılında yürürlüğe girmiş ve ilk defa risk yönetimi konusu 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda yer almıştır. Kanunun 378’inci maddesinde “*Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür*” ifadesi yer almaktadır. Bu sebeple, borsada hisseleri olup işlem gören şirketlerin risklerini erken saptanması için komite kurmak zorunda olup şirketlerinin varlıklarını ve gelişmelerini tehlikeye atacak risklerini erken tespit ederek bunlara karşı gereken önlemleri almak ve iyi yönetilmesi amaçlanmaktadır (Yerekapan & Eskin, 2020).

Risk yönetimi, önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur ve meydana gelen problemler ile neler yapılacağına dair süreci ortaya koymaktadır. Bütün bir değerlendirme yapılarak risk yönetimi ile ilgili esas ilkeleri belirleyerek riskin azaltılması yönünde uygulamaların kalıcı olmasını sağlamaktadır.

İşletme faaliyetlerinin riskleri belirlenerek iyi kararların verilmesi için risk yönetimi, uygun olarak tanımlanmış bir süreç adımlarından oluşmaktadır. Etkin bir süreçte uygulanan risk yönetimi işletmenin amaçları ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmektedir.

Risk Yönetimi, uygun bir seçim yolu ile risk değerlendirilmesi yapıldıktan sonra riskleri önlemek, azaltmak için görev yapmaktadır. Sistemli bir şekilde risklerin analizi yapılarak geleceği şekillendirmelidir. Bu sebepten dolayı risklerin;

- Doğru bir şekilde tanımlarının yapılması,
- Ölçülmesi ve analiz edilmesi,
- Riskin değerlendirilmesi,
- Risklere karşı uygun çözümler bulunması,
- Sürecin izlenmesi gerekmektedir.

Riskin tanımlanması, risk yönetimi için uygulanacak ilk basamak olup tehlikeleri bulup risklerin ne olduğunu tanımlanması gerekmektedir. Tanımlanan risklerin ne derecede olduklarını ortaya çıkaran tehlike durumlarının tespitinin yapılması gerekmektedir.

Yapılacak olan projeyi olumsuz olarak etkilenmesi beklenen bütün risk faktörlerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu süreci iyi yönetmek en önemli kıstaslardan biri olduğu için periyodik olarak gerçekleştirilen çalışmada en iyi yol, takım halinde çalışacak kişilerin uygun bir şekilde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Riskleri tanımlamak için birçok farklı teknikler kullanabilmektedir. Bunlar; *görüşmeler, öngörüşmeler, uzman kişiler, beyin fırtınası, simülasyon, kontrol listeleri ve akış şemaları*'dır. Riskleri tanımlandıktan sonra oluşan listede kod verilmesi bir sonraki adımların takip edilmesinde kolaylık sağlayarak tanımlama sürecinde; *risk yönetim ekibi, takım üyeleri ve ekibin haricinde olan yönetim uzmanları* bulunabilmektedir. Böylece kullanılan riskin tanımlanması için teknikler, oluşturulan listeler için güncelleme işlemi yapılır ve analiz sürecine geçilir (Calp & Akcayol, 2015).

Riskin ölçülmesi ve analizinde, risk yönetimin ilk aşamasından sonra yapılan süreç risk analizidir. Bu analizde ilk olarak işletme içinde yapılan anketler, beyin fırtınaları ve dış faktörleri belirten ve açıklayan incelemelerle risklerin tanımı yapılır. Daha sonraki aşama işletmenin hedefleri ile oluşabilecek risklerin nicel ve nitel olarak değerlendirip riskler ölçülür ve matrisine yazılır. Elde edilen sonuçlarla riskleri yönetip yönetilmemesine karar verilir. Risk yönetim planı sistemli bir şekilde incelenerek kabul edilebilir risk seviyesine bakılır (Yerekapan & Eskin, 2020).

### **2.1.2. Kurumsal Risk Yönetimi**

Kurumsal risk yönetimi (ERM)<sup>20</sup>, bir kurumun karşı karşıya kaldığı risklerin, kurumsallaşma sürecinde sorunlarını inceleyip analiz ederek geleceğini kontrol altına almasını sağlamaktadır.

COSO<sup>21</sup> (2004)'ya göre kurumsal risk yönetimi "*şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçlarına ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, yöneticileri ve*

---

<sup>20</sup>Enterprise Risk Management

<sup>21</sup>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

tüm diğer çalışları tarafından etkilenen ve iç kontrolü de kapsayarak belirli bir strateji içinde tüm işletme çapında uygulanan sistematik bir süreçtir” şeklinde tanımlanmaktadır (COSO, 2004).

KRY<sup>22</sup>, bir kurumun tamamında devam eden bir süreç halinde kurumun her seviyesinde çalışan personel tarafından etkilenmesidir. Kurumun iş stratejisinin belirlenerek şirketi etkileyecek risk alma durumlarını iyi bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesinin unsurları şu şekildedir:<sup>23</sup>

- i. **Kurumsal Çevre:** Kurumun stratejisinin ve hedeflerinin nasıl belirlendiğini, risklerin tanımlanmasını, faaliyetlerin nasıl yapılandırıldığını, risklerle ilgili tedbirlerin uygulanmasını etkilerken kurumun risk kültürünü de kurmaktadır.
- ii. **Hedef Belirleme:** Yönetim tarafından operasyonel olarak raporlama ve amaçlarını kapsayacak hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflerin ayarlanması sırasında yönetim risk stratejisini alır ve başvuru yapmaktadır. Kurumun, risklerini ne şekilde kabul edilmesi gerektiğini belirten risk iştahını şekillendirmektedir.
- iii. **Gerçekleşmesi Muhtemel Olayları Belirleme ve Tanımlama:** Yönetim, kurumsal stratejileri uygulanmasını, amaç ve hedeflere ulaşmasını etkileyecek olası olayları belirlemelidir. Risk ve fırsatları ayırarak olayın olumsuz bir etkisi riski, olumlu etkisi varsa fırsatı oluşturmaktadır.
- iv. **Risk Değerlendirme:** kurumun hedeflerini etkileyecek olayların neler olduğunu sağlamaktadır. Riskleri değerlendirme ve bununla ilgili hedefleri ölçmek için kullanılmaktadır.
- v. **Risk Tepkisi:** Risklere verilmesi gereken cevapları belirleyerek değerlendirmektedir. Kurumun risk iştahına ve risk karşılama olasılığına göre, olası etkiyi azaltabilecek seviyeyi değerlendirmektedir. Risk portföylerini riskin üzerine değerlendirilmiş cevapları seçip yönetmektedir. Risklere verilebilecek tepkiler şu şekildedir:

---

<sup>22</sup>Kurumsal Risk Yönetimi

<sup>23</sup>Topçu, B., *Finans Dışı Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi*, 2010, Doktora Tezi

\**Riskten Kaçınma*: Riskin oluşmasına neden olan işlemlerden vazgeçmektir.

\**Riski Azaltma*: Riskin gerçekleşebilme olasılığındaki etkileri azaltmaktır.

\**Riski Paylaşma*: Riskin meydana gelme olasılığını başka bir tarafla paylaşmaktır. Bu yöntemlerden birkaçı sigorta yaptırmak, kurumun içinde olan hizmetlerden yararlanmaktır.

\**Riski Kabul Etme*: Riskle karşılaştırıldığı zaman gerçekleşme durumuna karşı bir şey yapılmamasıdır.

- vi. **Kontrol Faaliyetleri**: Risklere verilen cevapların kurumun yönergelerine yardım edecek risk politikalarıdır.
- vii. **Bilgi ve İletişim**: Etkin iletişim, kurum içerisinde yatay ve dikey şekilde meydana gelerek çalışanların görevlerini ne zaman ve nasıl yerine getireceği ile ilgili bilgileri iletmektedir. KRY için raporlamayı içeren önemli bir unsur olmaktadır.
- viii. **Takip**: KRY'nin risk yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde işleyip işlemediğini değerlendirmesi gerekmektedir.

Kurumsal risk yönetimi, risk yönetimine bütün organizasyon açısından stratejik olarak bakan bir metodolojidir. Bir kuruluşun operasyonlarına müdahale edebilecek, kayıplara yol açabilecek durumları değerlendirmeyi ve hazırlamayı amaçlayan bir stratejidir. Bütüncül bir yaklaşımı benimseyerek her iş biriminin kendi risk yönetiminden sorumlu olması yerine organizasyon çapında gözetime öncelik vermektedir<sup>24</sup>.

Kurumsal risk yönetiminin asıl hedefi, risk yönetim süreci ile yönetim sürecini bir araya getirerek bütüncül bir yaklaşımla, olumlu ve olumsuz etki bırakabilecek olayları tanımlayarak, kurumların bu olaylardan ne kadar etkileneceğini tahmin ederek yeni stratejiler belirlemeye çalışmaktadır. (Uysal, ISO 31000 ve COSO Kurumsal Risk Yönetimi Karşılaştırılması: Çerçevesi Anlamak, 2021). Daha hızlı, düşük maliyetli ve az hata ile süreci kurumları kârlı hale getirerek rekabet becerisini geliştirir, firmanın performansının artmasını sağlamaktadır.

Son yıllarda, gelişen teknoloji ile birlikte küreselleşen iş ortamında, kurumsal risk yönetimi riski bütünsel olarak yönetmek için yeniliklere gidilmesini gerektirmiştir. COSO

---

<sup>24</sup><https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>.

kurumsal risk yönetiminde önde gelen bir otorite olmasından dolayı işletmelerin belirsiz ve kararsız gibi görünen geleceğinin herhangi bir organizasyon tarafından yönetilmesi önemli olmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, riskleri kategorisine, firmasına ve türlerine göre farklı bir şekilde yönetmektedir. Riskleri yönetmek ve paydaş değerleri korumak için anlaşılır bir dil savunarak mükemmel bir şekilde korumaktadır. Bir organizasyonda risk yöneticisini teşvik eder ve firmanın değerini iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Risk yönetimi söz konusu olduğunda bütünsel olarak beklenmedik olayların iyi bir geçmişe sahip olup olmadığını sistemli olarak ele almaktadır. Aynı zamanda her operasyonun ayrı bir risk durumunun olduğunu önemsemektedir (Shad & Lai, 2019).

Kurumsal risk yönetimi, örgütün bütünüyle bilgili olmasından dolayı en çok istenilmeyen bir durum olarak yönetime yeni yükümlülükler yükleyerek üst yönetim tarafından ihtiyati tedbirlerin alınmasını mecbur kılmaktadır.

#### **2.1.2.1.Kurumsal Risk Yönetimin Faydaları**

Kurumsal risk yönetimi, kurum değerinin korunması ve geliştirilmesi açısından bakılması gereken bir risk yönetimidir. Yalnızca riskin olduğu bölümün sorumluluğunda olmayan bu sürecin kurumun bütün bölümlerinden uygulanması gerekmektedir.

Bu yönetimin faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Saka & Uğural, 2008):

- *İtibar ve marka imajını korur.*
- *Sermaye değişimi ve kaynak dağıtım süreçlerini geliştirir.*
- *Yasalara uyum ve risklere karşı aksiyon alma yeteneğinin geliştirilmesine yardımcı olur.*
- *Performans hedeflerindeki belirsizliklerin tespiti ve iletişimini ortaya çıkarır.*
- *Gelir ve sermayeyi etkileyen risk anlayışının geliştirilmesine yardımcı olur.*
- *Gereksiz ve tekrarlayan süreçleri ortadan kaldırır.*
- *Faaliyetlerin doğasından kaynaklanan risklerin uygun fiyatlanmasına olanak sağlar.*
- *Daha sağlıklı risk değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirir.*
- *Kurum genelinde ortak risklerin yönetimini geliştirir.*
- *Değişimlere karşı hazırlıklı olunması ve etkin değişim yönetimini ortaya çıkarır.*
- *Operasyonel kayıp ve sürprizleri azaltır.*

### 2.1.3. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirme, riski belirleme, ortaya çıkarma, riskin olasılığını, tehdit ve tehlikesi ile ilgili bilgilerin toplanması sonucunda bilgi edinilmesidir.

COSO'ya (2004) göre risk, bir varlığın riskinin ne ölçüde anlaşıldığını potansiyel olayların ne derece etkilendiğini değerlendirmektedir. Riskleri *olasılık* ve *darbe* olarak iki şekilde değerlendirilerek aynı zamanda hedefleri ölçer, her ikisinin kombinasyonunu kalitatif ve kantitatif risk değerlendirme metodolojilerini kullanmaktadır (COSO, 2004).

Problemlerin neler olduğu daha önceden belirlenerek riskin değerlendirilmesi dört aşamada yapılmaktadır (Güler & Çobanoğlu, 1997):

- **Zararın Belirlenmesi (Hazard Identification):** Zararın nerede, nasıl ve neden olduğu tanımlanarak bir son nokta belirlenmesi yapılmaktadır.
- **Zarar Değerlendirmesi (Hazard Assessment):** Zararın tespit edilmesinde bulunun son noktası ile ilişki kurularak, değerlendirme yapılmalı ve yapılan çalışmalar gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- **Etkilenim Değerlendirilmesi (Exposure Assessment):** Belirli bir yerde oluşan zararın ne kadar etkilendiğini gösterilmesidir. Etkilenim ölçümleri önemlidir. Bunun değerlendirmesinde çoğunlukla matematiksel modeller ya da uygun bir senaryo değerlendirme yapılmaktadır. Zararlı etkenin ortamı ile beraber etkilenim yollarının göz önüne alınması gereklidir. İnsan verileri kısıtlıdır ve etkileniminin ölçümünde en iyi yöntem çevresel koşulların izlenmesidir.
- **Risk Nitelendirmesi:** Zararın meydana gelmesine neden olan etkenlerin tanımlanması gerekmektedir.

Yapılan analizlerin sonucunda çıkan tehlikelerin değerlendirilmektedir. Genel olarak (*Beklenmedik Olay X Etki*) şeklinde formüle edilmekte olup COSO raporuna göre risk yönetim uygulamaları çerçevesinde örgütün büyüklüğüne göre mevzuatlar uygulanıp riskler değerlendirilmektedir. Bu evrede değerlendirme sonucuna göre sıralanmaktadır (Usta A. , 2018).

#### 2.1.4. Risk İletişimi

Latince kökenli bir kelime olan iletişim “communication” sözcüğünün karşılığı olarak alıcı ve kaynak arasında oluşan bilgi alışverişi ve ortak bir anlam kazandırma sürecidir.

İletişim bir organizasyonda, en üst yönetimden aşağı departmanlara doğru akan kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Yönetim tarafından verilen bilgilerin, ilgili kişiler tarafından yerine getirilmelerini sağlamaktadır.

Risk iletişimi, birçok kurum ya da örgüt tarafından tanımlanan bir kavramdır. Ulusal Araştırma Konseyi (NRC)<sup>25</sup> “kurumlar, gruplar ve bireyler arasında görüş ve karşılıklı bilgiye dayalı süreç” olarak tanımlarken, Dünya Sağlık Örgütü (WHO)<sup>26</sup> “riski değerlendirenler, tüketiciler, risk yöneticileri ve diğer ilgili taraf arasında riskle ilgili faktörlerle bilgi ve görüş alışverişine dayalı interaktif bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Turancı, 2018).

Risk iletişimi, farklı düşünceler ve bakış açıları ile hükümet düzenlemeleri, endüstri programlarına dayanak olarak başlayarak bununla ilgili çalışmalar 1980’li yılların sonlarından başlayarak önemli bir derece artmıştır. Kendine has bir alan olan risk iletişimi, mevcut olan tehlike ile başlayan risk iletişimi, paydaşların bilgilendirilmesi ile birlikte korkunun en aza indirilmesini, tedbirlerin uygulanmasını sağlamaktadır (Süllü, 2013).

Risk analizi sürecinde risk değerlendiricileri, yöneticilerin, tehlike ve riskin algılanmasına dayalı elde edilen bulguların ve bilgilerin risk yönetimi ile düşüncelerinin paylaşılarak açıklanmasıdır. Böylece insanların riske dayalı bir düşüncenin sonucuna dayanarak risklerle ilgili doğru karar vermesini sağlama aracıdır.

Risk iletişimi, iki yönün birleşimi olan iç ve dış iletişimidir. İç iletişim, risk yöneticilerin ve değerlendiricilerin görevlerini ortak bir ifade ederek geliştirdikleri bir durumdur. Risk yöneticilerin ve değerlendiricilerin var olan bilgilere göre oluşmuş etkiyi ve sonuçları değerlendirmelerini sağlamaktadır. Devlet, yöneticiler ve akademisyenler arasındaki iletişimi ifade etmektedir. Dış iletişim, iç iletişimde olan paydaşların toplumla olan iletişimidir.

---

<sup>25</sup>National Research Council

<sup>26</sup>World Health Organization

Toplumun riske olumsuz olarak bir etkisine göre farkındalığını ve risk yönetimindeki davranışını geliştirmektedir.<sup>27</sup>

Risk iletişiminde izlenilmesi gereken yol şu şekilde belirlenmelidir.<sup>28</sup>

- Riskler ve tehlikeler arasındaki farklar vurgulanarak herkesi bilgilendirilmesi,
- Tek taraflı olmayan etkili bir iletişim organize edilmesi,
- Risk değerlendirmesi sürecine dâhil edilenlerin güvenilirliğinin artırılması,
- Paydaşların sürece dâhil edilerek çatışmaların çözülmesi gerekmektedir.

### 2.1.5. Risk İştahı

Bir kurum yönetiminin, geniş kapsamlı olarak misyon ve vizyon doğrultusunda kabul ettiği ve önlem almasının gerektirdiği kararlar sonuncundaki risk miktarıdır (Bozkurt, 2010).

COSO Kurumsal Risk Yönetimi'nde, *“Bir işletmenin faaliyetleri tarafından gerçekleştirilen sürecin, yönetim kurulu, yönetim ve diğer personel ile işletme genelinde olası olayları belirlemek için tasarlayan, kuruluş hedeflerine ulaşmak ve riskleri yönetebilir sağlamak için risk iştahı içinde olmaktır”* olarak tanımlamaktadır (COSO, 2004).

Finans literatüründe risk iştahı, pazar şartlarındaki belirsizlik ve yüksek getiriden dolayı yatırımcının risk taşıma isteğinin ifade etmekte ve uluslararası para piyasalarının performansında önemli bir faktör olmaktadır. Böylelikle yatırımcıların risk alma davranışları risk iştahı aracılığı ile hesaplanmaktadır (2016).

---

<sup>27</sup>Sağlık Düşüncesi ve Kültür Platformu (<https://www.sdplatform.com/Dergi/1372/Salginda-risk-iletisimi-ve-toplum-katilimi.aspx>)

<sup>28</sup>tarimorman.gov.tr

### **2.1.6. Risk Kapasitesi**

Bir kurumun risk seviyesinin dayanabileceği olumsuz durumun seviyesinin belirlenerek ne kadar riskin üstlenmesi açısından istekli olduğunun göstermektedir.

Risk kapasitesi yatırımcının finansal olarak hedeflerine ulaşmak için “alması gereken” risk miktarı ve getiri oranı, gelir gereksinimleri ve zaman çerçeveleri incelenip tahmin edilebilmektedir. Getiri oranı bilgisi yatırımcının gireceği yatırım çeşitlerine ve üstlenilecek risk seviyesine karar vermesinde yardımcı olmak için kullanılmaktadır (Finansal Ansiklopedi, 2021).

### **2.1.7. Artık Risk**

Artık risk, bir kurum yönetiminin uyguladığı risk yönetiminin çözüm yollarından sonra organizasyonun hala riske maruz kalmaya devam ederek bulguların etkisinin geçtikten sonra kalan risktir.

Elde edilmiş olan riskler kabul edilebilir risk seviyesinin üstünde olursa risk analizi yeniden yapılarak risk seviyesinin altında olmalı ve yönetim tarafından onaylanıp kabul edilebilir olmalıdır.<sup>29</sup>

### **2.1.8. Doğal Risk**

Doğal risk, yönetim tarafından riskin oluşma durumunu ya da olasılığını değiştirmek için hiçbir çalışmada bulunulmadan meydana çıkan risktir. Söz konusu olayların doğasında bulunan ve tedbir alınmadan kendiliğinden ortaya çıkan risklerdir ve ilk tespit edildiği zaman oluştuğu risk seviyesi doğal risk olmaktadır (Usman, 2018).

---

<sup>29</sup>[https://www.ktu.edu.tr/dosyalar/farabi\\_a9dad.pdf](https://www.ktu.edu.tr/dosyalar/farabi_a9dad.pdf).

## 2.2. Risk ile İlgili Diğer Kavramlar

Bu bölümde riskin diğer kavramlar olan tehlike, tehdit, zarar, olasılık, belirsizlik kavramları açıklanacaktır.

- **Tehlike**

Bir iş ve faaliyet sırasında olumsuz etki yapma ve büyük bir hasar meydana getirebilecek potansiyele sahip ölüm ya da yaralanma gibi durumlardır. Risk unsuru tehlike için bireysel iş birimi düzeyinde yürütülen aktivitenin tehlikeyi önceden belirleyerek finansal açıdan sigortalanması için önlem alınması gerekmektedir.

- **Tehdit**

Henüz bir olayın risk olarak düşünülüp oluşmamış, bilmediğimiz, tahmin edilen bir durumun sonucunun olumsuz ve kayıplar olarak ifade edilmesidir.

- **Zarar**

Belli bir olayın, neden olduğu olumsuz ve kötü sonucun maddi ya da manevi kaybıdır. Ekonomi alanında toplam maliyet ve gelir arasındaki olumsuz durumdur. Muhasebede, işletmenin bir faaliyet dönemi sonunda, öz kaynağında oluşan eksilme, kâr-zarar tablosunda gelir ve giderin gider kısmının daha çok olması zarar olarak tanımlanmaktadır.

- **Olasılık**

Bir olayın olmasının ya da olmamasının ortaya çıkma ihtimalinin matematiksel olarak değeridir.

- **Belirsizlik**

Gelecekte bir olayın ne olup ne olacağı ile şüpheli bir durumu belirtmektedir. Yöneticiler tarafından tercih edilmeyen ve istenilmeyen bir durum olan belirsizlik, karar verme sürecinde olumsuz olarak şüpheli bir yaklaşım sergilemektedir. Belirsizliğe odaklanan işletmeler ham madde ya da ürün fiyatlarının değişkenlik göstermesi maliyet açısından iş risklerini arttırmaktadır.

### **2.3. Risk Çeşitleri**

Riski azaltmak ve risk yönetimini iyi yapabilmek için kurumlar, ne çeşit risklere maruz kalacaklarını daha önceden belirleyerek risk planının çalışmasını yapmaktadırlar. Risk, tamamıyla ortadan kaldırılamayacağı için bunun iyi yönetilmesi gerekmektedir.

#### **2.3.1. Finansal Risk**

Gerçekleşmiş olan kârın beklenen ve tahmin edilenden düşük olması finans alanındaki dalgalanmalar riski göstermektedir. Finansal olarak risk, yatırımcılar açısından temel bir ögedir ve her yatırımcı risk karşısında farklı tutum, davranış ve düşünce sergilemektedir.

Döviz kurlarındaki dalgalanmalar sonucunda değişen para miktarı, para piyasalarında uzun veya kısa vadeli olarak borsaya yapılan yatırımlar finansal riski oluşturmaktadır.

#### **2.3.2. Operasyonel Risk**

Operasyonel risk, kurumların karşılaşmakta oldukları diğer bir risk türüdür. Genel olarak operasyonel riskler kredi ve piyasa risklerin dışından kalmış olan risklerdir. Bu risk bilincinin gelişmesi diğer risk türlerine göre daha geç oluşmakta ve 1980'li yıllardan itibaren teknolojiye olan bağlılık, uluslararası finansal piyasa ortamında yaşanan hızlı değişim, gelişim riskle ilgili çalışmaları ortaya çıkarmıştır (Özbilgin, 2012).

##### **2.3.2.1. Personel Riski**

Bir kurumda çalışan personelin bilinçli veya bilinçli olmadan yapmış olduğu davranışların zarar olarak sonuçlanması durumudur. Personelin yetersiz olması, görevlerini ihmal ederek kasıtlı ya da unutmaları durumunda gerçekleştirmiş oldukları davranışlardan kaynaklanan risklerdir. En can alıcı ve önemli risklerin başında gelmektedir.

Riske neden olan faktörler için personelin bilgi eksikliği ve deneyiminin yetersiz olması, çalışmakta olan iş departmanında eğitimin iş ile ilgili eğitiminin alınmaması ve iş yükünün fazla olması personel riskini arttırmaktadır.

Personelin özel hayatındaki yaşayan sorunları çalışma ortamında hata yapabilmesine yol açabilmekte ve risk yaratabilmektedir. Kurumu zarar uğratacak davranışlar gerçekleştirirken zaman içinde yedek ya da kilit bir personelin her zaman bulunması operasyonel olarak riskin meydana çıkmasını engelleyebilmektedir. Uygun işe uygun eleman

seçimi önemli olurken, kriz ve risk anlarından yedek personelin olması kurumu zarar uğratmaktan korur, itibar kaybetmesinin önüne geçebilmektedir.

### **2.3.2.2.Organizasyon Riski**

Bir organizasyonda risk yönetimi son yıllarda önemli hale gelmiştir. Bunun sebebi organizasyonların belirsizlik ortamından kaçmayı hedeflemekle birlikte mevcut koşullarını risk yönetimine hazırlamaktadır. Bunlar için iki farklı yol izlenebilmektedir. Birincisi var olan riskleri teker teker gözden geçirip ele alarak yönetmek, ikincisi ise bütün riskleri sistemin parçası olarak görüp onları risk yönetimi programında ele alarak yönetmektir. (Akçakanat, 2012).

### **2.3.2.3. Teknolojik Riskler**

Bir işletmenin faaliyet göstermesi için teknolojiye uyumlu olarak yeni sistemlere ayak uydurması gerekmektedir. İşletmelerin kullanmış olduğu sistemler gelişen teknoloji ile birlikte son sistem olması küreselleşmenin etkisi ile eğitime önem verilerek, üretimin kalitesini artırır ve maliyetin düşürülmesinde katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin araştırma ve geliştirme çalışmaları sırasında yeterli fon kaynağının olmaması risk yaratabilmektedir.

### **2.3.2.4.Yasal Riskler**

Hükümetin düzenlemeleri sonucunda bir kurumun çalışma koşullarını, iş beklentilerini, yatırımlarını, müşterilerini mevzuat kapsamında yürütülmesini etkileyecek risklerdir. Bunların uygulanmasının hükümet tarafından olması kurumun ya da şirketin yeni düzenlemeler, yasalar, vergiler ve cezalar ile birlikte mali durumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda kurum faaliyetlerinin birçok hukuki düzenlemeye göre hareket ederek ulusal düzenlemelere göre yasal riskler ile karşı karşıya gelmektedir.

Yasal risk faktörleri içeren konular şu şekildedir:<sup>30</sup>

- Yasal ve düzenleyici kısıtlamalar,
- Vergi düzenlemeleri,
- Siyasi alandaki oluşan dengesizlikler,
- İş Kanunları,

---

<sup>30</sup><https://tr.nesrakonk.ru/legislativerisk/>

- Ticaret Politikaları,
- Para birimleri,
- Yerel ürünün güvenliği ve çevre yasaları.

Mali yönde düzenlemelerin sonucunda finansal olarak işlem yapan kurumların ulusal ve uluslararası faaliyette olduklarında yasal riskler mevcuttur. Bu riske kredi riski de denilmektedir. Bankacılık işlemlerinde hükümetin yasal yükümlülüklerine göre zarar ile sonuçlanmaması açısından finansal olarak üstlendikleri risktir. Borçlunun geri ödeyememesi ya da mali durumunun negatif yönde değişmesi sonucunda borç veren tarafının verilen paranın geri alınma koşulunu güçleştirmekte ve kredi ya da yasal riski arttırmaktadır. Yasal olarak hukuki işlemlerin devre girmesinden dolayı yapılan sözleşmede yasal düzenlemelerin önemi gerekmektedir.

Deloitte'un<sup>31</sup> “Küresel Finansal Hizmetler Risk Yönetimi Anketi”<sup>32</sup>ne göre şirketlerin risk konusuna ilgilerinin artması ve risk yönetiminde en çok artan yasal gerekliliklere uyum zorluğunun yaşanması ve yasal reformlara uyum sağlamanın maliyetini artırdığını savunmaktadır (Deloitte, 2021).

### 2.3.3. Stratejik Risk

Strateji, önceden belirlenmiş bir amaç için mevcut politikalar ile uygulanan yöntemdir. Bir işletmenin bulunduğu ortamda varlığını devam ettirmesi ve çevre koşullarını dikkate alarak seçmiş olduğu yolda başarılı olabilmek için hedeflerini gerçekleştirmesidir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde daha önceden belirlenmiş amaçlarla arasında bir bağlantı söz konusudur.

Örgütler için stratejiler çok sık oluşturulmaktadır. Bunun için stratejilerin işe yarayıp yaramadıklarını görmek için çok fazla bilgilerin toparlanması gerekirken aynı zamanda örgütler rekabet için üstünlük kazanması ve her zaman rekabet koşullarına kendini hazır tutması gerekmektedir. Liderler, stratejilerin uygulanması için en önemli faktördür ve aynı zamanda bu

---

<sup>31</sup>Deloitte, 140'a yakın ülkede, 700 ofiste, çalışmakta olan 150,000 personeli ile dünyanın en büyük muhasebe, denetim, vergi ve yönetim danışmanlığı hizmeti sunan uluslararası firmalardan birisidir (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Deloitte>). İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) şirketini, üye girme ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir ([www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com))

<sup>32</sup><https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/finansal-kurumlar-risk-yonetiminde-artan-yasal-duzenlemelerin-gerektirdigi-yeni-norma-uyum-saglamali.html>

stratejilerin yönetilmesinden sorumludurlar. Örgütler bu stratejiler ile değerlendirilmekte birlikte iyi yürütülen stratejik yönetim ileriye dönük fikirler ve sonuçlar vermektedir (Uysal, 2020)

İşletmeler stratejik bir yönetim ile faaliyetlerini göstermektedir. Faaliyetlerini sürdürürken rakipleri arasında farklılık yaratarak konumunu koruyup aynı zamanda ilerleme kaydetmesi gerekmektedir. Askeri, ekonomi ve siyasi alanlarında strateji mevcuttur. Strateji bir planlama süreci olmayıp planlama yapılması gereken bir süreci kapsamaktadır. Geniş bir kavram olarak bakılması gerektiğinden stratejinin şekil alabilmesi için gelecek planlarının iyi yapılması gerekmektedir. Planlama sürecinde strateji belirlerken sorulması gereken sorular 5N 1K olmalıdır. Bunlar:<sup>33</sup>

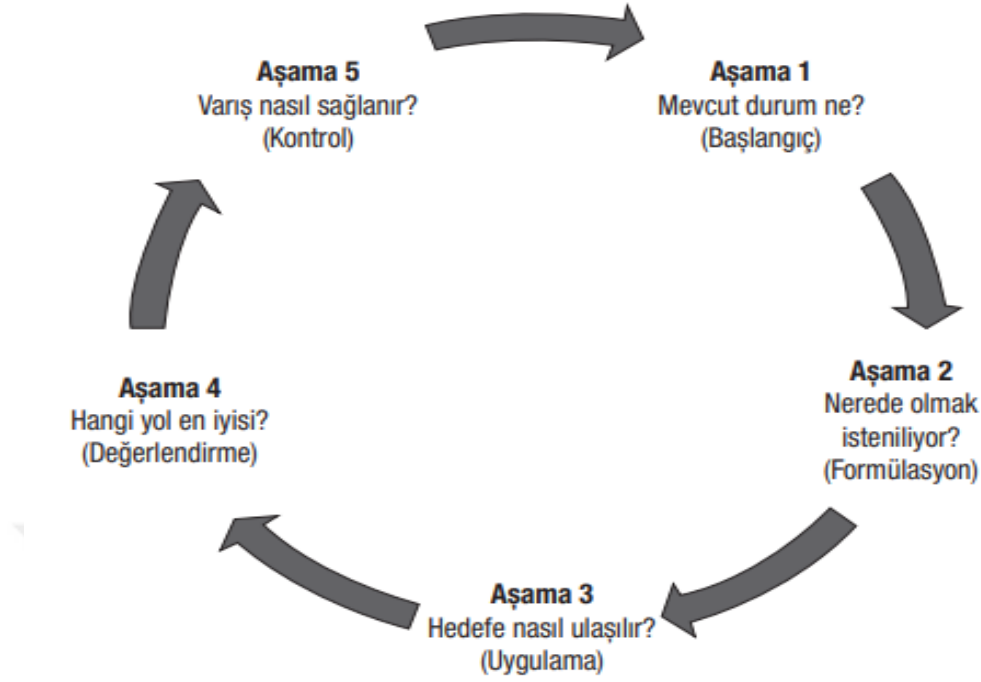
- Stratejim **Nedir**?
- Stratejiyi **Niçin** oluşturmam gerekir?
- Stratejiyi **Ne zaman** oluşturulması ve hangi zaman dilimleri olması gerekir?
- Stratejileri **Nasıl** oluşturulmalıdır?
- Oluşturulan strateji **Nereye** hedeflenmelidir?
- Strateji **Kimler** tarafından oluşturulmalıdır?

Stratejik yönetim, üst yönetimin stratejik düşünerek hedeflenen işi, geleceğe hazırlayarak örgütün hangi adımları atmasını gerektiğini belirlemek ve örgüt çalışanlarının da strateji doğru anlayabilmesini sağlayabilmektir. Bu yüzden çalışanlar da önemli bir rol üstlenmektedir. Maksimum verimin alınması gerektiği amaçlanmalı, çalışanların iş tanımlarını doğru anlamaları örgütün amaçlarına doğru ulaşmasını sağlamaktadır. Yanlış algılanan strateji yönetim açısından olumsuz yönde etkilemektedir.

---

<sup>33</sup>www.umatunker.com

**Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci**



**Kaynak:** Uysal, C.M, *Stratejik Risklerin Yönetilmesi ve Örgütlerdeki Sürekli Risk Yönetimi Entegrasyonu*, 2020.

Başlangıç olarak mevcut durumu belirlerken, örgütü faaliyetini ve bulunduğu sektörün iyi anlaşılması ve bunun için örgütün iç ve dış çevre koşullarını iyi analiz ederek güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesinin gerekmektedir. Nerede olunması istenilmesi, örgüt için hedefin belirlenmesi, belirlenen hedefler doğrultusunda doğru ve açık bir şekilde ele alınarak neler gerektiği tanımlanmalıdır. Hedefe ulaşılması, en önemli unsurlardan bir tanesidir. Bunu yapacak olan kişi üst yönetime karşı sorumlu olduğunu ve örgütte çalışanların görev tanımlarını iyi bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Stratejiyi uygulamak belirlemekten daha önemlidir. Değerlendirme, bir örgütün, iç faaliyetlerdeki uygulama bölgelerinde ana performansın ne olduğunu tanımlanmaktadır ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda hareket edilmesine olanak tanımaktadır (Uysal, 2020). Son olarak bütün planlanmış uygulamalar gerçekleştikten sonra süreçte yapılan işlerin kontrolü yapılması gerekmektedir. Uygulanan sürecin iyi sonuca varıp varılmadığından emin olunarak örgütün stratejik yönetiminin kontrolü sağlanması için değerlendirilmesi örgüt açısından önem arz etmektedir.

Stratejik risk, bir işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilmesine tehdit ve engel olacak kurumun en üst seviyesinde meydana gelen risklerdir. Risklerin tanımlanarak uygun risk yönetim stratejilerinin belirlenmesiyle risk planının oluşturulmalı, uygulanacak yöntem metotları ortaya çıkarılarak risk yönetimi uzmanlarının çalışmalarına olanak sağlamalıdır.

Stratejik risk, planlanmış olan işin yetersiz ve iyi yönetilememesinden kaynaklanmaktadır. Bu riskler işletmenin devamlılığını stratejik açıdan olumsuz yönde etkileyerek hedeflerini gerçekleştirilmemektedir.

Stratejik risk yönetimi, işletme için risk yaratabilecek muhtemel olayların gerçekleşmeden yöneterek sonuçlarının işletmeye ne kadar etki edeceğini değerlendirmektedir.

#### **2.3.4. Dış Çevre Riskleri**

Dış çevre riskleri, işletmelerin faaliyetlerinden kaynaklanmayan, işletmelerin kontrolü dışında oluşan deprem, sel, fırtına, kasırga, yangın, gibi meydana gelen risklerdir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği ve bulunduğu çevreden dolayı he zaman bu riskler bulunmaktadır. Bu riskleri en aza indirmek için risk yönetimi stratejileri geliştirilmesi gerekmektedir.

#### **2.4. İnsan Kaynakları ile İlgili Riskler**

Kurumların vizyon ve misyonları, içinde bulunduğu konuma ve çevreye göre insan kaynakları ile ilgili riskler bulunabilmekle birlikte çalışma hayatında işgücünün bu departman açısından verimliliğini önemli hale getirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi sürekli gelişim gösteren bir kavramdır. Bu gelişime ayak uydurmak ve takip etmek önemlidir. İnsan odaklı kurumsal bir yönetim süreci olmasından dolayı riski yönetmek için risk yönetim tekniklerini iyi bilmeli, risk yöneticileri ve birim yöneticileri için ortak bir karar anlayış içerisinde olunması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin risklerinden söz edildiği zaman insana dayalı riskleri tanımlamak, değerlendirmek, riskleri önceden düşünüp etkisini azaltmak için tedbir alınması gerektiğini gösteren bir süreç oluşumunu söz konusudur. İşile ilgili eğitim alan personelin doğru alanda istihdam edilmemesi, çalışanın başarısız olma riskini arttırmakla beraber

performansını sübjektif olarak değerlendirir ve verimsiz bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Uzun, 2007, s. 55).

İnsan kaynakları departmanı personeli uygun işe uygun eleman olarak görevine yerleştirdiği zaman personelin her görevi kabul etmesi beklenmemelidir. Farklı görevlerin risk tehlikeleri göz önüne alındığı zaman eğitimi olmayan personelin sorumluluğu, insan kaynakları yönetiminin dikkat ve önemle üstünde durulması gereken önemli bir konudur.

İşletmelerin insan kaynaklarında olduğu riskleri şu şekilde açıklanabilir:

#### **2.4.1. Personelin Doğru İşte Kullanılmamasından Kaynaklanan Riskler**

Personelin seçiminin gerekli ön çalışmalardan sonra işe alınması, iş yeri açısından verimlilik için önemlidir. Bu değerlendirmelerin yapılmaması işletme maliyetlerini arttırarak personel giderlerinde gereksiz harcamalar yaptırmaktadır.

Çalışan personeli tanımak için insan kaynakları bir veri tabanı oluşturmaktadır. Buradaki amaç, çalışanın iş tecrübesine ve bilgisine göre işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmektir.

İşletmelerde birden çok farklı pozisyon ve iş olmakla birlikte, birbirine göre yetenek, beceri, değişik nitelik ve kişilik özellikleri gerektirmektedir. Bu durumda işletmeler, işe göre uygun ve nitelikli insanların istihdam ederek çalışanların iş ile arasındaki uyumu sağlamak kişinin yeteneklerine ve kişilik özelliklerine göre uyum gösterilmesi önemsenmektedir. Çalışan personelin işi ile becerileri arasında bir uyum yoksa çalışan kişi işini gerektirdiği şekilde yerine getiremeyecek, fiziksel ve ruhsal yönden yorgun düşmektedir (Çavdar & Çavdar, 2010).

#### **2.4.2. Personelin Motivasyonunun Düşmesi**

Çalışan personelden tam olarak verim alınabilmesi için çalışma motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Yüksek motivasyona sahip olan kişiler işlerini mükemmel bir şekilde yerine getirmek için istekli olmakta ve çaba göstermektedirler. Bunun en önemli nedeni ise yöneticiler olmaktadır.

Yöneticilerin tavır ve tutumları, izledikleri yöntemleri, bir bütün olarak ele alırsak motivasyonu arttırmaya yönelik olarak planlanmaktadır. Bunun için yöneticilerin hedefleriyle çalışanlar ortak hareket ederek çalışanların kuruma bağlılığını ortaya koymaya

çalışmaktadırlar. Aksi takdirde kuruma bağlı olmayan çalışan personel yönetim açısından risk taşımaktadır.

Personelin motivasyonunu sağlamış olan işletmelerde, çalışanlar görevlerine ve sorumluluklarına daha bağlı olarak fazla katılım göstermektedirler. İş yerinde motivasyon ortamı yaratmak çalışanların katılımı ile oldukça önemli hale gelmektedir. Çalışan personelin memnuniyeti işletmenin ciddi anlamda sahip olması gereken bir anlayıştır. Çünkü işletmenin büyümesi açısından yöneticilerin çalışanlarını hoşnut bir şekilde görevlerini yerine getirmesi için uygun çalışma koşulları yaratarak her imkânı sunması gerekmektedir.

Motivasyonu düşük olan personelin, kendilerini geliştirmek gibi bir düşünce ve istekleri olmamaktadır. Yeni şeyler öğrenmek ve işletmenin gelişimi açısından çaba sarf etmeyen personel, çalıştığı kuruma hiçbir katkı sağlamamaktadır.

Çalışanların motivasyonunun düşmesinin nedenlerini şu şekilde açıklayabilmektedir:

- **Takdir Edilmeme:** her çalışan personel yaptığı işin başarılı bir şekilde sonuçlanmasından sonra takdir edilmeyi beklemektedir. Bu durumda, çalışan personele fark edildiği ve kurum için önemsendiği hissini verilmemesi bundan sonra yapacağı işlerde fazla çaba sarf etmez ve motivasyonunun düşmesi ile sonuçlanmaktadır.
- **Stres:** Dünyadaki bütün insanların maruz kaldığı bir faktördür. Vücudun olumsuz olaylarda bir takım etkilenerek fiziksel ve psikolojik tepki göstermesidir. Çalışma hayatında aşırı stres ruhsal ve fiziksel yönden performans düşüklüğüne sebep verir ve çalışanın işten kendini çekmesi ile verimi azalmakla birlikte işten ayrılmasına kadar olumsuz bir şekilde sonuçlanabilmektedir.
- **Eksik İletişim:** Çalışma hayatı, sürekli bir iletişim halindedir. Bu yüzden çalışanlar birbirleri ile iletişim kurmak zorundadır. Birbirleri ile ilişki kurarak fikir alışverişi yapması, sorunları çözüm getirmek için nitelikli olarak iletişim halinde bulunulması gerekmektedir.

- **Önerilerin Dikkate Alınmaması:** Bir işletmenin gelişebilmesi için yöneticiler her zaman kendi söylediklerinin dışında çalışanların fikir ve görüşlerine önem vermesi gerekmektedir. Çalışan personelin fikirlerinin yöneticiler tarafından önemsenmeyip dikkate alınmaması motivasyonunun düşmesinin ve kendisini önemsiz hissetmesi gibi sonuçlar doğurmaktadır.

### **2.4.3.Uygun Eğitimlerin Yapılmaması ve Eğitimlerin Değerlendirilmemesi**

İşletmeler için eğitim gerekli ve önemlidir. Bunun nedeni, gelişen teknoloji ile birlikte ulusal ve uluslararası rekabet koşulları göz önüne alındığında çalışanların nitelikleri ve özellikleri ön plana çıkmaktadır. İşletmeler vizyon ve misyonları ile çalışan personelin eğitimini ön planda tutarak bilgilerin kısa bir zamanda eskimesini göz önünde bulundurmalı, bilgilerini güncelleyerek verimli bir ortamda çalışmayı sağlamaktadırlar.

Günümüzde küçük ya da büyük organizasyonlar eğitimin performansa katkısını bilerek çalışan personel için eğitimi ihtiyacını artan bir şekilde çaba göstererek rekabet üstünlüğü elde ettiği görülebilmektedir. Bunun nedeni ise eğitimin yalnızca dar kapsamda ele alınmadığı, örgüt için bir bütün olarak düşünüldüğü zaman pazar payı içerisindeki konumunu koruması için, hızlı bir şekilde gelişen teknoloji ile çağın gerisinde kalmayıp bilgilerini güncelleyerek değişime ayak uydurması ile mümkün olabilmektedir.

İşe eleman seçimlerinde, uygun işe uygun eleman yerleşiminin doğru bir şekilde yapılması zor olmaktadır. Bu seçiminde insanları tanımak ve bireyde olan özellikleri bulmak için zorlanıldığı görülebilmektedir. Bu zorluğun giderilmesinde en iyi yol eğitim olduğundan sağlıklı bir seçimin gerçekleşmesi için tam olarak toplumsal ve teknolojik olarak gelişim ve değişim gösteren sürece ayak uydurulması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar için işletmelerde eğitimler düzenlemelidir. Bu yüzden gerekli duyarlılığın gösterilmesi, eğitim alan personelin işiyle ilgili çıkabilecek riskleri yönetmeyi amaçlamaktadır. Çalışanları bilgi ve beceriyle donatıp belirli aralıklarla eğitim faaliyeti planlamalıdır.

Personelin gelişen teknolojiye ve yeni mevzuata göre eğitim verilmemesi sonucunda şu riskler meydana gelebilmektedir:

- İş kazalarının artması,
- Çalışan personelin işlerini verimli bir şekilde yapamamaları,
- Bilgi ve becerilerinin kazandırılmaması,
- Bakım ve onarım maliyetleri yüksek olması,
- Hata oranlarının yükselmesi,
- Çalışan personelin yeniliklere ayak uyduramaması,
- İş malzemelerinin etkili bir şekilde kullanılmaması,
- Bireysel olarak çalışanın motivasyonunun düşük olması,
- Ekip çalışmalarında uyumsuz olması, iş birliğinin gelişmemesi, koordinasyon sağlanamaması,
- İş tatminlerinin ve iş yerine olan bağlılıklarının azalması.

## **2.5. Emniyet Yönetimi ile İlgili Riskler**

İnsanların yaşamını kolaylaştırıp ulaşım sektörü içerisinde hızlı, güvenli ve teknolojik olarak bakıldığı zaman şehirler, ülkeler ve kıtalar arası ulaşımında en önemlisi hava taşımacılığıdır.

Hava taşımacılığı, insanların ve eşyaların yer ve zaman değiştirmesine yarar sağlayarak bir hava aracı ile havadan yer ve hizmet değiştirerek mümkün olabilmektedir. Yalnızca kâr amacı ile yapılan uçuşlar olmayıp kişisel amaçlar birliktede yapılan uçuşlar hava taşımacılığı kapsamına girmektedir. Havacılık sisteminin merkezi olan hava taşımacılığı, üretim, tasarım, bakım, havaalanı, haberleşme, yer hizmetleri, seyrüsefer ve hava trafik gibi sivil havacılık faaliyetlerinin tamamı hava taşımacılığının emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesi için mevcuttur (Gerede, Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, 2015).

Hava taşımacılığının en temel faydası şehirler veya ülkeler arası yer değiştirmeyi diğer taşımacılık seçeneklerine göre daha az ölüm ve kaza ile hızlı bir şekilde ulaşım imkânı sunmaktadır (Gerede, 2006). Bu yüzden her havaalanı yolcuları için güvenli ve emniyetli bir havaalanı ortamı sağlamaktan sorumludur. Havacılıkta emniyet kavramını tanımlamak için

**potansiyel tehlike** ve **risk** kavramları ile açıklanabilmektedir. **Potansiyel tehlike**; havaaracı faaliyetleri ile ilgili doğrudan veya dolaylı olarak ortaya çıkabilecek istenmeyen durumları yaratma potansiyeli taşıyan her türlü faktördür. İngilizcedeki “*hazard*” kelimesinin karşılığı olarak kullanılan tehlike, bazı hata yönetim modelleri ise “*threat*” kelimesini kullanmayı tercih etmektedirler. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO)<sup>34</sup>, Dünya sivil havacılığın en üst düzeydeki denetleyici ve düzenleyici kurum olarak potansiyel tehlikeyi; insanların, donanımının ya da yapıların zarar görmesine, kaynakların kaybedilmesine neden olma ya da daha önceden tanımlanmış bir işlevin yerine getirilmesine neden engelleme potansiyeline sahip durum, nesne ya da eylem şeklinde tanımlanmaktadır. **Risk ise**, potansiyel tehlikenin sonucu ile karşılaşma olasılığı ve bunun sonucu olarak yaratacağı etkinin ciddiyetinin bileşimi olarak tanımlanabilmektedir (Gerede, 2018).

Havacılıkta emniyet kavramı, perspektiflere bağlı olarak farklı anlamlara da sahip olabilmektedir (www.shgm.gov.tr). Bunlar:

- Sıfır kaza ya da ciddi olay – yolculuk edenler tarafından geniş oranda kabul gören bir görüş;
- Tehlikelerden, yani kötü bir sonuca neden olan ya da olabilecek etkenlerden uzak olma;
- Havacılık örgütlerinin çalışanlarının güvensiz eylem ve koşullara yönelik tavırları;
- Hatalardan kaçınma;
- Düzenlemelere uyum.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün emniyet yönetim sistemi talimatının<sup>35</sup> emniyet risk yönetiminde, tehlike ve riskleri belirleme sürecinde geriye dönük bir şekilde elde edinilen emniyet verilerinin değerlendirilmesine göre yöntemler ile ileriye yönelik öngörüselle emniyet verisi toplama yöntemlerinin kombinasyonuna dayanılarak; faaliyetlerdeki tehlikeler ile ilgili geri bildirimlerin etkin biçimde toplanması, kayıt altına alınması, değerlendirilmesi, uygulanabilir hale getirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi için kurumsal bir süreç olarak geliştirilir ve uygulanır. Emniyet risk belirleme sürecinde en az aşağıda belirtilen başlıkları kapsamalıdır (SHT-SMS-HAD):

<sup>34</sup>International Civil Aviation Organization.

<sup>35</sup>Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat (SHT-SMS/HAD)

- Risk yönetimi,
- Risk ihtimalini,
- Risk şiddetini,
- Risk kabul edilebilirliği,
- Risk kontrolü ve azaltımı

Bu süreçte hem tehlikenin tanımlanması hem de risk değerlendirmesi ile ilgili prosedürler açık ve sade bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

Emniyet yönetimi, sağlık ve emniyet eğitimi programlarının uygulanmasını gerektirir. Bu eğitim programlarına dâhil edilecek belgeler şu şekildedir (SHGM, Havaalanı Yer Hizmetleri El Kitabı):

- Eğitim programlarının içeriğinin tanımları,
- Başlatma, “iş başında” ve bilgi tazeleme/yineleme kursları,
- Tamamlanan eğitimin kayıtları,
- Eğitim kurslarının tarihleri,
- Çalışanlarının yeterlikleri (lisanslar, izinler, sertifikalar)
- Tıbbi sağlık raporları.

## 3.BÖLÜM

### SHT/HAD KAPSAMINDA HAVAALANI PERSONELİNİN SERTİFİKALI EĞİTİM YETKİLENDİRME VE PLANLAMA AKIŞ ŞEMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile, havacılık sektöründe çalışan personeline ve kurum dışı eğitim almak isteyen kuruluşlara sertifikalı eğitim verebilmek için havacılık otoritesi onaylı yetkilendirme ve yetki aldıktan sonraki uygulama sürecinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Havacılık sektöründe sertifikalı eğitimler önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılarak eğitimlerin organize ve düzenli bir şekilde verilmesi gerekmektedir.

Araştırma, Eskişehir Hasan Polatkan Havaalanında çalışan personelin sertifikalı eğitimlerini almalarını verimli ve güvenli bir şekilde destekleyerek sürdürülmesini aynı zamanda işgücünün verimliliğini arttırarak dışa bağımlılığı azaltacak, işletmenin zaman ve mali kaynaklarını etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

Bu doğrultuda, Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı SHGM onaylı eğitim yetkisine sahip kurum olduğundan veri toplamada esas alınmıştır. SHT/EĞİTİM HAD kapsamın sertifikası sahibi akademisyenler ve yönetim kadrosunda görev alan yetkili kişiler ile görüşülmüştür. Havacılık otoritesinin Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı (SHT-EĞİTİM HAD) mevzuatı kapsamında, insan kaynakları ve sertifikalı eğitimlerle ilgili düşünceleri ortaya koyabilmek amacıyla gerekli tüm belge ve mevzuat incelenerek eğitim yetkilendirme konusunda risk faktörünün etkisi ortaya konulmuştur.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ile yapılan görüşmeler sonucunda farklı birimlerin akış şemaları görülmüş, bu çalışmalar incelendiğinde Kabin Ekibi El Kitabı (CCM) Onay Akış Diyagramı, Kargo Operasyon El Kitabı (COM) Onay Akış Diyagramı, Kontrol Pilotu (Examiner) Yetki Belgesi Verilme İş Akış Şeması, Pilot Lisanları yetki temdit (Uzatma) İşlemi İş Akış Şeması, Pilot Lisanları Tip, Kategori işlenmesi İşlemi İş Akış Şeması, Tip İntibak Eğitim Organizasyonu (TRTO) Kuruluş İş Akış Şeması, Uçuş Eğitim Organizasyonu (FTO) Kuruluş İş Akış Şeması, Uçuş Simülatörü Kullanıcı Onay Verilmesine İlişkin Esas ve Usuller Talimatı (SHT-STD) Akış Diyagramı, Validasyon Belgesi Tanzimi İş Akış Şeması, Yönetici

Personel Onayı (Form-4) İş Akış Şemaları olduğu görülmüştür. Havaalanı Standartları ve Emniyetini İçin eğitim yetkilendirme ve eğitim verme süreci ile ilgili bir akış şeması olmadığı görüldüğünde Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı uyarınca belirtilen eğitim ile ilgili yetkilendirme ve eğitim verme akış şeması geliştirilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Havaalanlarında risk yönetimi literatürde oldukça geniş kapsamlı yer almaktadır. Riskin azaltılmasında insan kaynaklı faktörlerin etkili olduğu düşünüldüğünde havaalanları operasyonlarında farklı birimlerde çalışan bireylerin sertifikalı eğitimlerin önemi vurgulanmaktadır.

Bu araştırma, Türkiye’de havaalanlarında insan kaynakları yönetimi tarafından uygulanmakta olan eğitimin yetkilendirilmesi ve sürecinin işleyişi açısından önem taşımaktadır.

İnsan kaynaklarında risk unsuru tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmamakla birlikte riskin yönetilerek en aza indirgenmesi artan trafikle birlikte daha da önem kazanmaktadır. Eğitim ise, insan kaynakları açısından operasyonların emniyetli, ekonomik, etkin ve sürdürülebilir olmasında en önemli faktör olarak kabul görmektedir.

Havaalanları genel anlamda kara ve hava tarafı olarak operasyonlardan oluşmakta olup görevleri birbirlerinden farklı olmaktadır. Çalışan personelin görevli oldukları alanlarda yeteneklerini geliştirmeleri önemli oranda farklılıklar gösterebilmekle birlikte eğitim ihtiyaçların gözden geçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle sertifikalı eğitimlerin, personelin niteliklerine, yeterli eğitim aldıklarına, ne şekilde eğitildiklerine, eğitim yetkisinin nasıl alınıp ve eğitmenin niteliklerinin neler olması gerektiğine göre çalışmanın temelini oluşturmayı hedeflemektedir.

Literatür incelendiğinde Türkiye’de havaalanı personelinin alması gereken sertifikalı eğitimlerinin, eğitim yetkilendirme ve eğitim sürecini ayrıntılı bir şekilde izlenecek yolun (akış şeması) net bir şekilde geliştirilmediği görülmüştür. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Havaalanı Dairesi Eğitim Talimatı kapsamında ve uzman görüş ve deneyimlerinin sonucunda edinilen akış şemasının eğitim yetkilendirme ve eğitim verme sürecinde literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, tamamlandıktan sonra SHGM'ye sunulması planlanmaktadır. Çalışmadan beklenen fayda, araştırma çıktılarına göre, eğitim yetkilendirmesinin kurum içerisinde olmasının önemini vurgulamaktadır. Kurum, havaalanı personeline eğitim vererek, teknik birimlerde çalışan personelin eğitimlerinin zamanında verilmediği durumlarda risk faktörünün ortadan kaldırılması hedeflenmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın yapılması sırasında risk ve insan kaynakları konusu ile ilgili geniş bir kaynağa ulaşılmıştır. İşletmelerde risk yönetiminin yaygın bir şekilde bulunması, araştırmada eğitimin olmadığı yerlerde riskin oluşarak personelin sertifikalı eğitim almasını gerektirir. Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatında eğitim yetkilendirmesi ve eğitim verme süreci yer alırken, eğitim konularının yer alması, eğitmenin nitelikleri, eğitimin yapılacağı yer, her personelin eğitim sonunda sınava tabi tutulmaması araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

SHGM'nin web sayfasında eğitim yetkisi ile talimata ulaşılmış yetki alma ve eğitim verme süreci ilgili bir yol gösterici şemaya ulaşılamamıştır.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel çalışmaya başvurulmuş görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma, sosyal bilimciler için önemli ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Ne söylediğini ve ne yaptığını anlamak için ve bir kişinin bir şeyi neden söylediğini ya da neden o şekilde davrandığını açıklamak için yapılır. Genellikle yönetim ve organizasyon alanında, yönetimde kapsayıcı konularda dinamik, karmaşık, anlaşılması güç konularda uygulanmaktadır (Berber, 2017).

Bu veriler İstanbul Havalimanı ve Hasan Polatkan Havalimanında bulunan uzmanlar ile operasyon alanında yüz yüze görüşülerek, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ndeki uzman kişiler ile mail ve zoom görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Bu alanda hem ders veren hem de akademik çalışmalar yapan bilim insanları ile yüz yüze ve çevrimiçi görüşmeler yapılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen görüşme sonuçları revize edilerek bir akış şeması oluşturulmuştur. 01 Aralık 2021 ile 30 Mart 2022 tarihleri arasında bu görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan çalışmada eğitimin yetkilendirmesini etkin bir şekilde kullanarak eğitimin uygulanması için organizasyonda yapılacak olan adımları akış şeması ile geliştirilmiş, uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak hazırlanmıştır. Havaalanına eğitim yetkisi alma ve havaalanı personelinin eğitim sürecini kapsayan kuruluşun onayı için havacılık yönetmeliği ile geliştirilmiş akış şeması ele alınmıştır. Eğitim yetkilendirme sürecinden elde edilen bilgilerden yola çıkılarak eğitim verme yetkisinin onaylanması için havacılık talimatı gereği izlenmesi gereken yol akış şeması ile gösterilmiştir. İstanbul Havalimanı Eğitim Sorumlusu, Hasan Polatkan Havalimanı Kalite Birimi Yöneticisi ve SMS Koordinatörü, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığındaki Eğitim Birimi ve Mevzuat Biriminden uzman kişiler ve ilgili akademisyenlerden alınan bilgiler nihai hale getirilmiş, akış şeması oluşturulurken onay süreci ile ilgili yapılması gereken bütün faaliyetler incelenmiştir.

Akış şemaları, bir iş ya da üretim sürecinin, organizasyon şemasının veya resmi bir yapının grafik olarak temsilidir. Problem çözme teknikleri arasında önemli bir yere sahiptir. Bir sürecin tüm adımlarını görsel olarak ifade edilmesini sağlamasından dolayı kolay anlaşılabilir. Seri eylemlerden oluşan süreçlerin, en iyi gösterimi yalnızca görevleri akış şemaları aracılığıyla olabilmektedir. Özellikle planlama aşamasında, zorlukların tespit edilmesine ve gerekli önemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır. Akış şemalarının amacı, ilgili herkesin kolay bir şekilde anlayabileceği ve kullanabileceği bir resim çizerek süreçlerin grafiksel olarak gösterimini sağlamaktır. Bu özellikler, akış şemalarının anlaşılması, analizi ve optimizasyonu için iyi bir temel oluşturmasını sağlamaktadır (Küçük Yılmaz & Yazgan, Corporate performance management: process of organizational-tailored flow chart, 2018).

Literatür incelendiğinde Türkiye'de havaalanı personeline eğitim verebilme yetkisini alma ve eğitim verme süreci için ayrıntılı bir izlenecek yol (akış şeması) henüz geliştirilmediği görülmüştür. Eğitim yetkilendirme sürecinde edinilen deneyimler ve uzman görüşleri alınarak çalışma kapsamında geliştirilen akış şemasının, havaalanı eğitim kuruluşları tarafından gözden geçirilmesi açısından önemli olduğu ve ilgili kurumlara literatüre katkı sağlayacağı amaçlanmaktadır.

Çalışmanın başarıyla tamamlanmasının ardından araştırma sonuçlarının havacılık sektöründeki eğitim kuruluşlarına ve SHGM'ye sunulması planlanmaktadır. Bu çalışmadan beklenen diğer bir fayda eğitim yetkisi alacak kuruluşlar için sürecin nasıl işlendiğini analiz

edilerek, ortaya çıkabilecek risklerin proaktif bir yaklaşımla belirlenmesi ve kurum içerisinde eğitim yetkisinin alınması ile sonrasında ve eğitim verme sürecini kısa sürede tamamlanacaktır.

### **3.5.Bulgular**

Bu bölümde farklı örgütlerde çalışan uzmanlara sorulan sorular ve onlardan alınan yanıtlar ortak bir dil haline getirilerek aşağıda yer verilmektedir.

#### **Soru 1. Programa başlamadan önce sertifika eğitimleri nasıl ortaya çıkmıştır?**

Mevzuattan kaynaklanan bir ihtiyaçtan dolayı bu eğitimler ortaya çıkmıştır. SHGM'nin yayınlamış olduğu emniyet bültenleri bulunmaktadır. Bu emniyet bültenlerinde sektörün raporladığı ve SGHM'ye ulaşan ve kayıt altına alınan hatalar, kazalar gibi durumlar mevcuttur. Havacılık sektörü olaya reel olarak baktığından dolayı keşfettiği olayları sektörde yayınlamaktadır. Emniyeti arttırmak için Uluslararası Sivil Havacılık Örgütünün yayınladığı dokümanda personel için öncelikli ve tehlikeyi en çok arttıran sorunları çözerek başlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Annex, Şikago sözleşmesinde yer alan eklerdir. Bu ekler; lisanslandırma, hukuki durum tescili, hava sahalarında ki haklar, uçuş hakları, uluslararası uçuşlar, sivil havacılık kuralları, seyrüsefer yardımcıları ile ilgili düzenlemeler, sivil hava aracı kazalarıyla ilgili düzenlemeler vb. birçok bilginin içeriğini güncel bir şekilde oluşturmaktadır. Annex 1, Sivil havacılıkta operasyonel faaliyette bulunan bütün personellerin lisanslandırması ile alakalı bilgileri ve usulleri içermektedir. Bundan dolayı havaalanında ilgili birimde çalışan personelin sertifikalandırılmasının zorunluluğu bulunmaktadır.

#### **Soru 2. Havalimanı personelin eğitim ihtiyacına neden ve nasıl karar verildi?**

Havacılık faaliyeti ile ilgili her şey 1919 yılından itibaren ilk uçağın uçuşuyla süre gelen bir süreçtir. Ülkelerin egemenlik hakları, hangi hava havasından uçurulması, gideceği havaalanının standartları vb. gibi kriterler belirlenmiş fakat ICAO tarafından havaalanlarında çalışacak personel için standart bir eğitim programının mevcut olmadığı bir durum ortaya çıkmıştır. Bu eğitimleri veren uluslararası kuruluşların olduğu ama her ülkeye zorunlu bir eğitim olmaması ülkeden ülkeye değişiklik gösteren bir durum yaratmıştır. Bu eğitimin uluslararası kuruluşlara bırakılmadan verilmesi gerektiğini ve konu ile ilgili Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı yayınlandı.

### **Soru 3. Havaalanı personelinin standart bir eğitimi var mı?**

Eğitim verecek olan sorumlu havalimanı birimi uygun eğitim tesisini oluşturarak işbaşı ya da iş dışı eğitim verilmesi için eğitim alacak kurumlara seçenek sunmaktadır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğün yetkilendirilmiş eğitim kuruluşları belirlenmiş konularda ilgili personele eğitim vermektedir. Her eğitimi tek bir kuruluş vermemektedir.

### **Soru 4. Bu eğitimler hangi aşamalardan geçmektedir?**

Eğitime katılacak olan personel sayısı her bir derslik için 20 kişiyi geçmemelidir. Günlük eğitim saati 8 olarak belirlenip, her bir ders saati 50 dakika ile sınırlandırılır ve her ders sonunda 10 dakika dinlenme arası planlanır. Temel ve tazeleme eğitimlerini bitiren personel, eğitim sonunda sınava girme zorunluluğu olmayan eğitimlerde katılım belgesi, sınava tabi olan eğitimlerin sonunda ise başarı sertifikası verilir.

### **Soru 5. SHT/HAD kapsamında bulunan eğitimleri havaalanı yöneticisi olarak nasıl planlanmalı?**

Eğitim verecek olan sorumlu havaalanı ilk adım olarak eğitim birimi oluşturmalıdır. Eğitim biriminde yer alacak eğitmenler belirlenir. Eğitim kuruluşu olmak isteyen havaalanı, SHGM'nin web sayfasından eğitim kuruluşu olmak için otomasyon başvurusunda bulunur. Eğitim verecek olan eğitmen belirlenir, eğitmenin bilgileri ve vereceği eğitim konularıyla ilgili bir doküman hazırlanıp otomasyona yüklenir. Eğitim programı belirlendikten sonra eğitim alacak personel için eğitim başlanır.

### **Soru 6. SHGM bu eğitimlere neden bu kadar önem veriyor?**

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün yayınlamış olduğu "Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı"na göre, havaalanı standartları ve emniyeti, heliportlar, yer hizmetleri, terminal işletmeciliği, havaalanında havaaracına tesis ve/veya tankerle akaryakıt ikmal hizmeti ve ikram üretim hizmeti konularından ilgili sivil havacılık işletmesi personeli belirli zamanlarda yenileme periyoduna göre temel ve tazeleme eğitimi almak zorundadır. Personelin çalıştığı birimde kullandığı malzemelerin bilgisinin kendisine iletilmesi gerektiği, ilgili eğitimi almadığı durumlarda risk oluşturarak hata ya da kazaya neden olabilmektedir.

### **Soru 7. Hangi personel hangi eğitimleri almalıdır?**

Bununla ilgili yayınlanmış bir doküman mevcut değildir. Havacılık sektörün ihtiyaçları doğrultusunda alınması gereken eğitimlerin ideal bir havaalanı organizasyon şeması çıkarılarak belirlenmesi gerekmektedir.

### **Soru 8 Personele verilen eğitimler denetlenmeli mi?**

Havaalanında eğitimden sorumlu yönetici hangi personelin hangi eğitime ne zaman ihtiyaç duyduğunu belirleyerek, ilgili mevzuata göre eğitim programının düzenlenmesi ve denetlenmesini yapmaktadır. Denetlenmediği zaman eksik ya da yanlış eğitim alan personelin hata yapması ve bununla birlikte risk faktörünün ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

### **Soru 9. Eğitim yetkisi almanın faydası nedir?**

Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı yayınlanmadan önce mevcut direktiflerin (Kabin içi el bagajları, TCAS/ACAS Kullanımına İlişkin Politika ve Usuller, vb.) doğrultusunda havacılık sektöründeki gerekli eğitimler yurt dışından almaktaydı. Bu talimat yayımlandıktan sonra ulusal açıdan eğitim verme yetkisi standartlaştığından hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlanmıştır. Havaalanında eğitim yetkilendirme sürecinde zorlukları ortadan kaldırmak amacıyla, akış şemasının bu alanda rehberlik edeceği düşünülmektedir. Standartlaşmanın eğitimin farkındalığını artırarak, hizmet içi eğitimin önemi vurgulanmaktadır.

Yapılan çalışmada havalimanı operasyonlarında insan kaynaklı risklerin azaltabilmesi ve emniyetli bir şekilde faaliyetlerin sürdürülebilmesinde eğitimin önemi vurgulanmış risk faktörünün azaltılabilmesi ve kontrol altına alınabilmesi için sertifikalı eğitimlerin yenileme periyodu geldiği zaman ilgili kurumların kısa zamanda eğitim vermesinin sağlamasında karışıklığı önleyecek, rehberlik edecek bir akış şeması ortaya konulmuştur.

Süreç akış şemasında kullanılan işaret ve semboller Şekil 3’de verilmiştir.

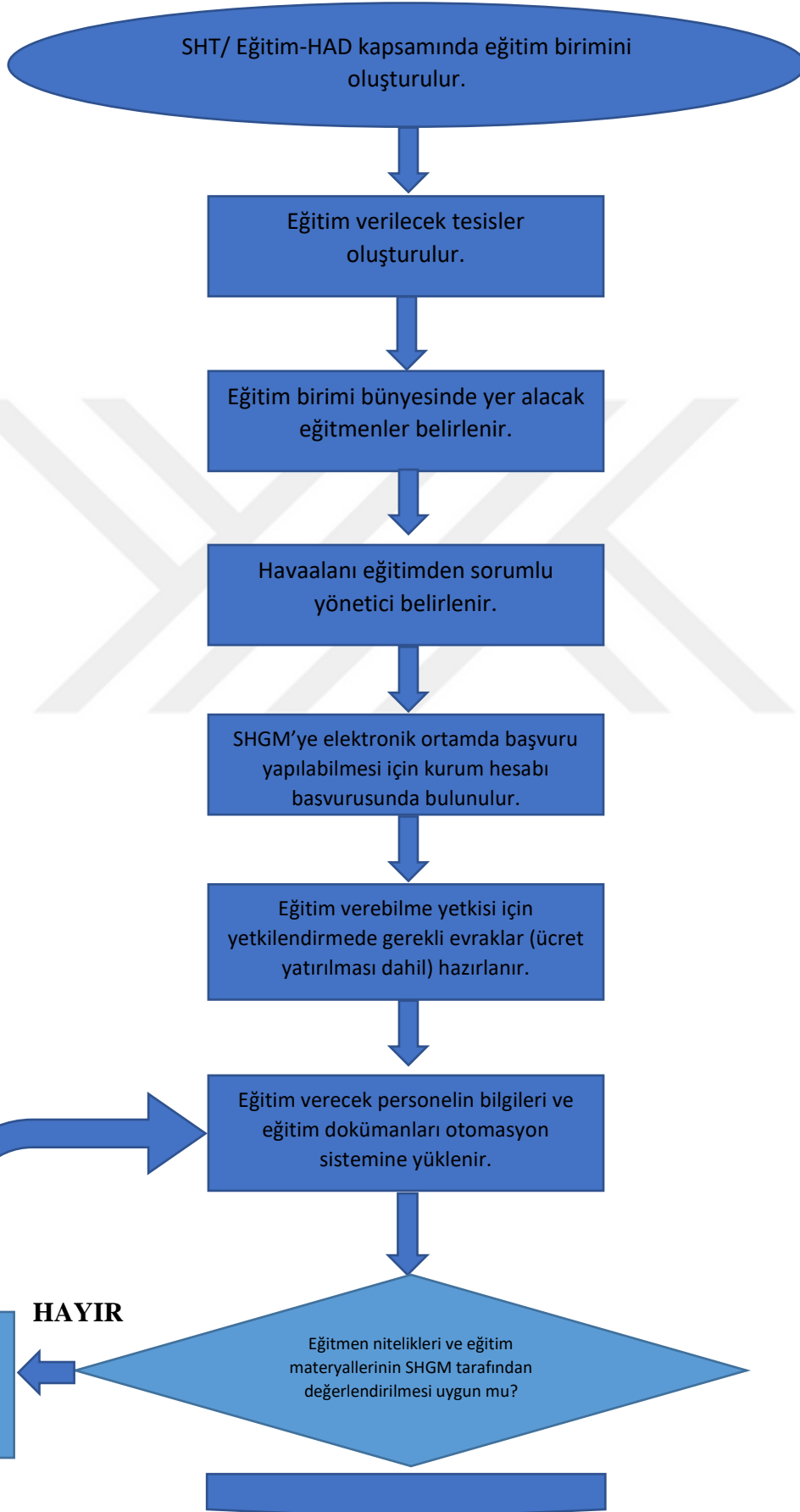
**Şekil 3** Süreç Akış Şemasında Kullanılan İşaret ve Semboller

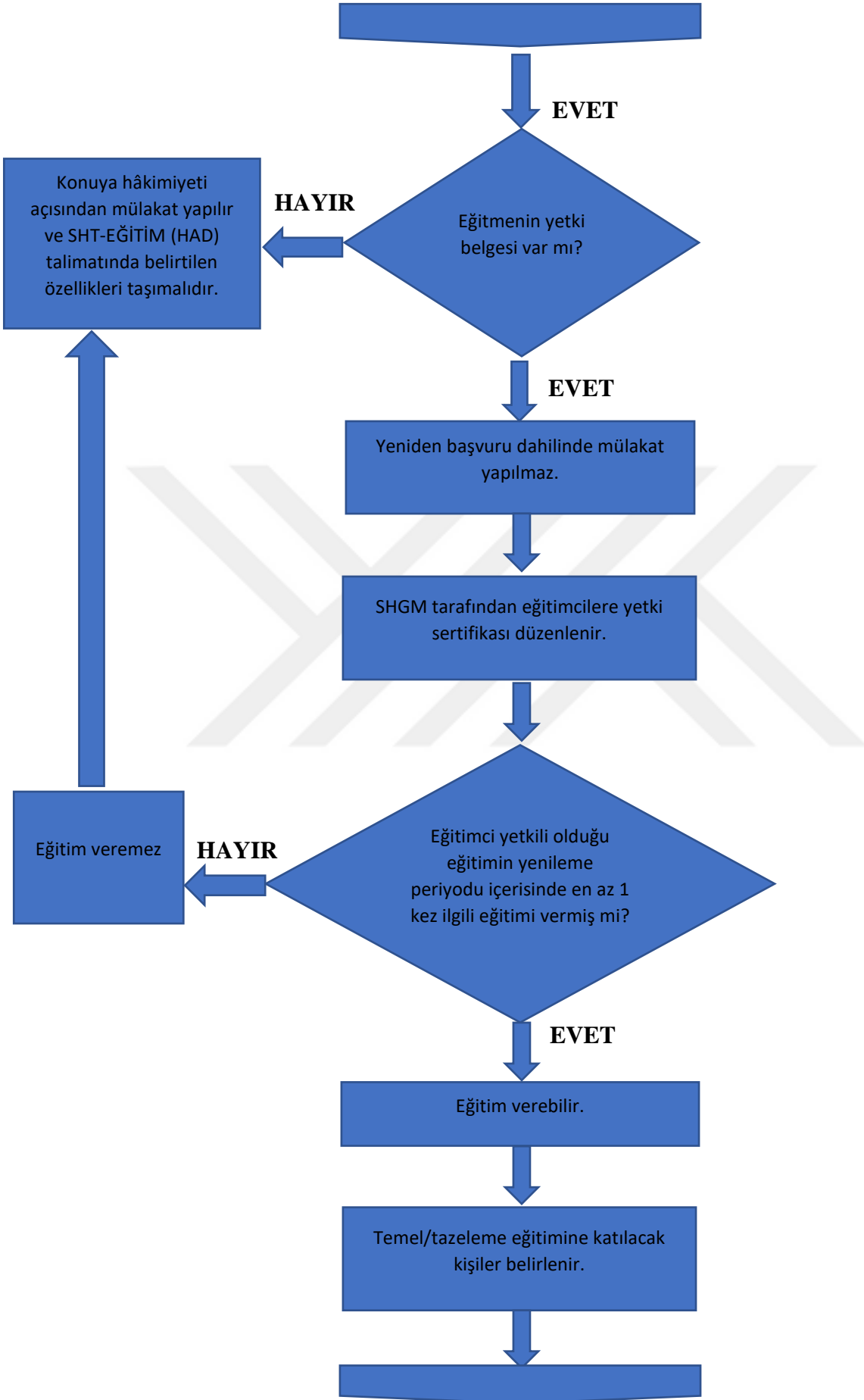
	Başla/Bitir
	Giriş
	Atama/İşlem
	Denetim (Karar)
	Çıkış
	Döngü
	Akış Yönü
	Bağlaç
	Önceden Tanımlı İşlem/Fonksiyon

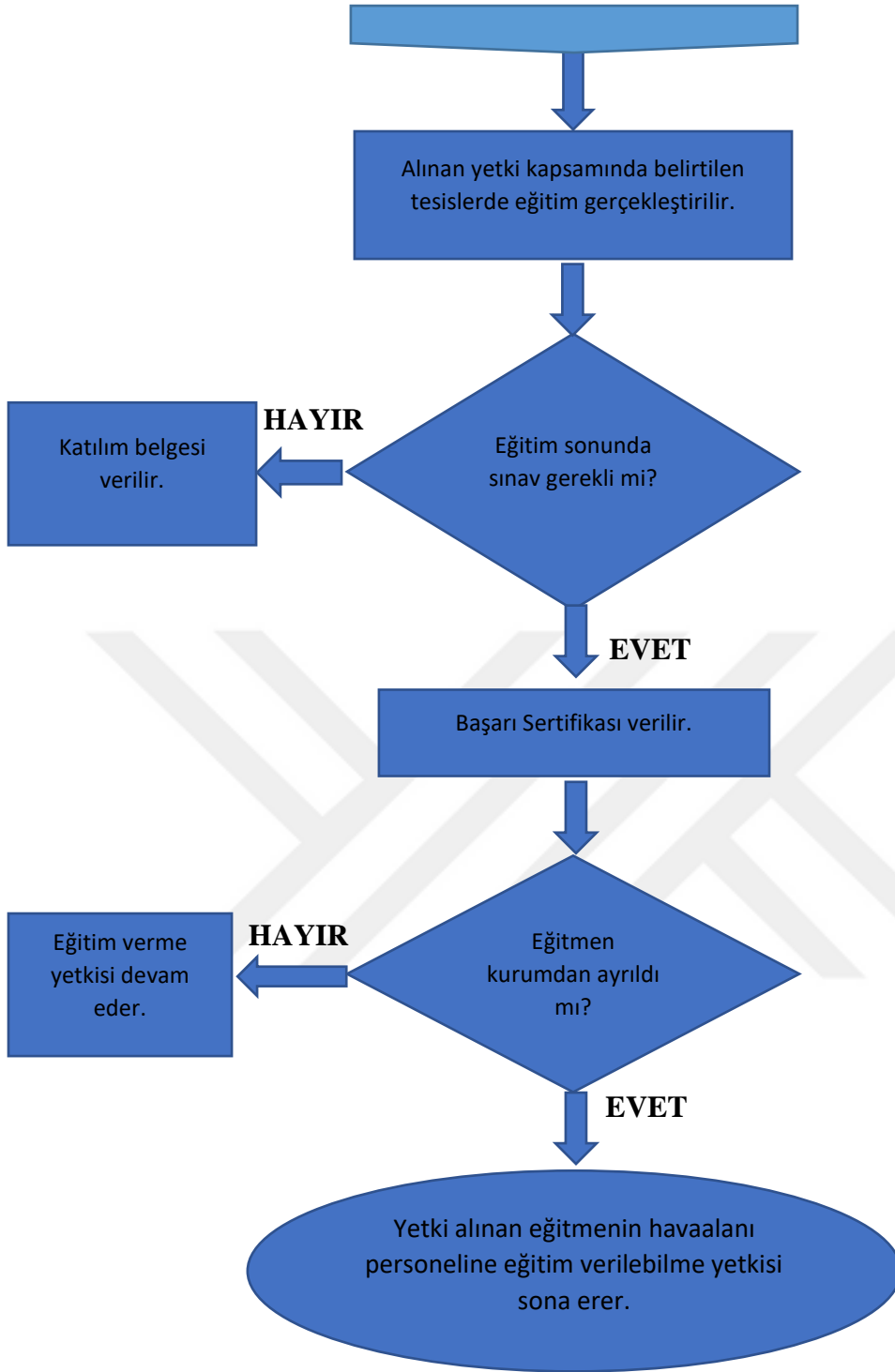
*Kaynak: <https://www.projepm.com/2021/06/aks-diyagram-semas-nedir.html> (2022)*

Elde edilen bulgulara dayanarak ve Havaalanı Personeline Eğitim Verebilme Yetkisini Alma ve Eğitim Verme Akış Şemasını oluştururken buğularla birlikte Havaalanları Daire Eğitim Talimatı (SHT-EĞİTİM/HAD) talimatına göre eğitim vermesi incelenmiş ve sürecin adımları akış şeması üzerinden gösterilerek Şekil 4’de verilmiştir.

**Şekil 4:** Havaalanı Personeline Eğitim Verebilme Yetkisini Alma ve Eğitim Verme Akış Şeması







**Adım 1: SHT/ Eğitim-HAD kapsamında eğitim birimini oluşturulur:** Havaalanı personeline eğitim vermek için ilk adım eğitim birimini oluşturmaktır.

**Adım 2: Eğitim verilecek tesisler oluşturulur:** Eğitim alacak personel için gerekli eğitim tesisi oluşturulur. Sınıf ortamı, eğitim materyalleri gibi. Derse katılım günlük olarak belgelendirilmelidir.

**Adım 3: Eğitim birimi bünyesinde yer alacak eğitmenler belirlenir.** Eğitim birimi bünyesinde yer alacak eğitmenler talimatta belirtilen nitelikler kapsamında belirlenir.

**Adım 4: Havaalanı eğitimden sorumlu yönetici belirlenir:** Hizmet içi eğitim verecek sivil havacılık işletmesi ile eğitim kuruluğu, bir eğitimden sorumlu yönetici görevlendirir. Kurum için eğitim hizmeti düzenleyen kuruluşlar havaalanında personelin eğitim ihtiyacından sorumludur. Havaalanı eğitim ihtiyacının karar verilmesinden sorumlu değildir. Eğitimden sorumlu yönetici, eğitimlerin ilgili mevzuata uygun olarak verilir verilmediğinden denetlemesinden ve onaylamasından sorumludur.

**Adım 5: SHGM'ye elektronik ortamda başvuru yapılabilmesi için kurum hesabı başvurusunda bulunulur:** SHGM sitesinden “SOR” diye bir bölüm bulunmaktadır. İlgili daireye başvuruda bulunulur. E-posta üzerinden yapılan bu başvuruya SHGM tarafından cevap gelir. Gelen e-postadaki numaraya istinaden kullanıcı adı ve şifre alınır ve yeni hesap açılır. Otomasyon hesabında gelen bilgiler doldurularak başvuru esnasında bilgiler sisteme yüklenir. Sisteme yüklenen bilgilere göre hesap açılarak eğitim kuruluğu olmak isteyen kurum ve kuruluşlar eğitimcinin niteliklerini, eğitim belgesini, vereceği eğitimle ilgili konuyu bildirmelidir.

**Adım 6: Eğitim verebilme yetkisi için yetkilendirmede gerekli evraklar (ücret yatırılması dâhil) hazırlanır:** Eğitim sunumlar ve eğitmen sertifikaları otomasyon sistemine yüklenir. Eğitmenin yetkilendirilmesi için SHGM'nin hizmet tarife ödeme sistemine girilerek bir tahakkuk fişi oluşturulur. Oluşturulan tahakkuk fişi ile SHGM'nin güncel hizmet tarifesinde yer alan ücret ilgili bankaya yatırılır. Eğitmenin yetkilendirilmesi için SHGM'nin “eğitmen yetkilendirme başvuru” aşamasından her eğitim için eğitmenin geçerli olan yetki belgesi yüklenir. (<https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4007-hizmet-tarifesi>).

**Adım 7: Eğitim verecek personelin bilgileri ve eğitim dokümanları otomasyon sistemine yüklenir:** Sivil Havacılık Bilgi Yönetim Sistemi'nden başvuru sayfasından eğitim verecek personel için bilgiler girilir. Her bir eğitmen için, eğitim vereceği konudaki eğitim belgesi, okul diploması, eğitim konusuyla ilgili olarak en az üç yıl fiilen çalıştığını gösterir belgesi, eğitiminin eğitim sertifikası (eğitim fakültesi diploması ya da formasyon belgesi), eğitim sunumları ve dekont belgesi gerekir.

**Adım 8: Eğitmen nitelikleri ve eğitim materyallerinin SHGM tarafından değerlendirilmesi uygun mu?:** SHGM sisteme yüklenen dokümanları uygun görürse hem kurum adına yaptığınız yetki başvurusunu hem de eğitmen adına yaptığınız yetki başvurusunu uygun gördüğü taktiden mülakata çağırır. Uygun görmediği zaman eğitmen nitelikleri için yeni eğitmen ve/veya materyal hazırlanır.

**Adım 9: Eğitmenin yetki belgesi var mı?:** Eğer daha önceden eğitim yetki belgesi varsa mülakat yapılmaz, yetki belgesi yoksa, konuya hâkimiyeti açısından mülakat yapılır ve SHT-EĞİTİM (HAD) talimatında belirtilen özellikleri taşımalıdır. Bu özellikler;

- Eğitimin vereceği konuda eğitim belgesine sahip olmalı,
- Ramp hizmetindeki eğitmen, akaryakıt hizmetindeki eğitmen ile Kurtarma ve Yangınla Mücadele, PAT sahalarında araç kullanma, PAT saha kontrolleri, pist yüzey şartları, apron yönetimi ve apron emniyeti eğitmeni için en az lise ve dengi olmak üzere, diğer alanlar için en az ön lisans veya dengi okul mezunu olmak,
- Eğitim vereceği konuyla ilgili olarak en az üç yıl fiilen çalışmış olmak ve bunu belgelemek,
- Üniversitelerin eğitim fakültelerinden mezun olmak, formasyon eğitimi almış olmak, eğitmenin eğitimi sertifikasına sahip olmak şartlarından en az birini sağlamak,
- Sivil havacılık işletmesinin ve/veya eğitim kuruluşunun ilk defa vereceği eğitim konusu, eğitmen yeterlilikleri ve eğitmenin konuyla ilgili tecrübesi doğrultusunda Genel Müdürlükçe ayrıca değerlendirilir.

**Adım 10: SHGM tarafından eğitimcilere sertifika düzenlenir:** Eğitimciler için düzenlenecek sertifika üzerinde eğitim kuruluşunun adı, eğitmenin adı, yetki verilen eğitimlerin adı ve yetkilendirme tarihi de dâhil olmak üzere Genel Müdürlükçe belirlenecek formattaki bilgiler yer alır.

**Adım 11: Eğitmen yetkili olduğu eğitimin yenileme periyodu içerisinde en az 1 kez ilgili eğitimi vermiş mi?:** Eğer yetkili olduğu eğitim için yenileme periyodu içerisinde en az 1 yıl eğitim vermemişse eğitmenin yetkisi düşer ve yetkilendirme aşamasına geri döner.

**Adım 12: Eğitim verebilir:** Bu özellikler eğitimci, daha öncesinde farklı bir kuruluştaki yetkilendirildiği bir konuda eğitim başvurusu yapmış ise mülakata alınmaz. Eğitimcinin yetki başvurusunda eğitimci, yükseköğrenim kurumlarında konusuna dair eğitim vermiş biri ise bu bazı nitelikler düşer. Eğitim aldığı konuya dair sertifikalar, konuyla ilgili ve tecrübesine ait tecrübe yazısı gibi nitelikler istemez. Eğitimci olması için bunlardan istisna tutulabilir.

**Adım 13: Temel/tazeleme eğitimine katılacak kişiler belirlenir:** Bir havaalanı işleticisi olarak eğitime katılacak kişiler havaalanı yöneticisi tarafından belirlenir.

**Adım 14: Alınan yetki kapsamında belirtilen tesislerde eğitim gerçekleştirilir:** Personele verilecek olan her bir eğitime katılım sağlayacak kişi sayısı 20'yi ve eğitime ait günlük eğitim 8 saati geçemez. Her bir ders saati 50 dakika ile sınırlandırılır ve her ders sonunda 10 dakika dinlenme arası planlanır.

**Adım 15: Eğitim sonunda sınav gerekli mi?:** Her eğitim için sınav gerekli değildir. Yöneticilerin eğitimlerinin sonunda sınav olmamaktadır. Eğitim sonu değerlendirmede zorunlu ise sınav yapılır ve başarı belgesi düzenlenir. Eğitim sonunda sınav yapılmaz ise katılım belgesi düzenlenir.

**Adım 16: Eğitimci kurumdan ayrıldı mı?** Eğitim bittikten sonra eğitimci kurumda kalmaya devam ederse eğitim verme yetkisi devam eder, kurumdan ayrılırsa yetkisi sona erer.

**Adım 17: Yetki alınan eğitimcinin havaalanı personeline eğitim verilebilme yetkisi sona erer.**

### 3.6.Sonuç

Görüldüğü üzere havacılıkta insan faktörü en önemli unsurdur. İnsana yapılan en büyük yatırım da eğitimidir. Ulusal ve uluslararası sertifikalı standart eğitimlerin insan kaynaklı riskleri azaltıp kontrol altına almada kritik bir noktadır. Sertifikalı eğitim verme yetkisine sahip kurumlar havacılık sektörünün gelişimine ve havalimanı operasyonlarının emniyetli, güvenli, etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilir olmasında büyük bir rol oynamaktadır.

Küreselleşme ve yoğun yaşanan teknoloji ile birlikte bilgilerin işletmeler açısından uygulanmasında değişiklikler yaşanabilmektedir. Bu değişim insan kaynakları yönetiminde olmakta ve tüm çalışanların sürekli olarak bilgilendirilmesi, hizmet içi eğitimlerinin önemini arttırmakta ve riski azalmaktadır.

Havacılık sektörü, insan kaynakları açısından önemlidir. Havaalanı personelinin niteliksiz olarak hizmet sektöründe çalışması risk yaratabilmekte, zorluk yaşamaması açısından insan kaynağı gerekmektedir. Bu nedenle hizmet içi eğitimle doğrudan bir etkiye sahiptir.

Eğitim her işletme için olması gereken bir unsurdur. Türkiye’de hizmet içi eğitimlerin sağlanmasında zorlukla karşılaşılabilen ve personelin eğitim almasında gecikmeler yaşanabilmektedir. Bu karmaşıklığın çözülmesi için kurum içerisinde eğitim yetkisi alınıp kendi personeline eğitim verilmesinde hızlandırılmasına öncelik verilmiştir.

Bir eğitim kuruluşunun yapması gereken işlemler, bir havaalanının eğitim yetkisi alması, eğitim kuruluşu olması ve hizmet içi eğitim vermesi ya da kurum dışı eğitim vermesi için yapması gerekli işlemlerin tümünü kapsar. Bu çalışma, bir havaalanı personelinin eğitim ihtiyacının nasıl karşılanması gerektiğini göstermektedir. Bunu bir eğitim bünyesinde eğitim kuruluşu oluşturarak hem kurum içi eğitim verebilir hem kurum dışından eğitim almak isteyen insanlara da yön göstermektedir. Eğitim yetkisi alma ve eğitim vermeye ilişkin akış şeması uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Havacılık dairesi talimatında ilgili adımların haritası çıkarılmış ve diğer kuruluşlara model olabilecek bir akış şeması haline gelmiştir.

İnsan kurumsal olarak hayati öneme sahiptir. Havacılık sektöründe riskin mevcut olmasını göz önüne alındığında bazı önlemlerin alınmasında riskin azaltılması söz konusudur. Havacılık işletmesinde eğitim verme yetkisinin alınarak kendi personeline eğitim vermesi

personelin emniyete dair risk yönetimini azaltacak ve yeni bir sistemin oluşmasına önem verecektir. Böylece zaman yönetiminde risk faktörünü ortadan kaldıracaktır.

Akış şemalarının geliştirilmesi, havacılık sektörüne öncülük etmesi sağlanarak kurumsal kaynakların doğru kullanılması ve bu sayede insan kaynaklarının etkinliği ve verimliliğini en üst düzeyde tutulması amaçlanmaktadır. Eğitimlerin kuruma özel akış şemasının geliştirilmesi benzer uygulamalar açısından farkındalık yaratması son derece önemlidir. Sistem içerisindeki karmaşıklığı azaltarak eğitim verilmesi gereken personelin bilgilerinin güncellenmesi için zaman kaybetmemesini engelleyecektir.



## KAYNAKÇA

- (2022). [www.perakendeokulum.com](http://www.perakendeokulum.com)
- (2021). [www.ktu.edu.tr](http://www.ktu.edu.tr)
- (2021, Kasım 04). Herkes İçin Havacılık: <https://herkesicinhavacilik.com/2021/11/04/shell-modeli-nedir/>
- Acar, A. C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Acarbay, C. (2016). Havacılık Hizmetiçi Eğitiminde Uzaktan Eğitim. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 148-161.
- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 30-46.
- Arıcı, S. (2016). Eğitim ve Gelişim. S. Arıcı içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 43-72). İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Atasoy, V. E. (2016, Ağustos). Bir Uçuş Eğitimi Organizasyonunun Üretkenliğine Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Pilotaj Anabilim Dalı.
- Aven, T., & Renn, O. (2010). *Risk Management and Governance*. Berlin: Heidelberg.
- Bağcı, E. (2011). Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türkiye'de Yaşam Boyu Eğitim Politikaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 139-173.
- Başak, H., & Gülen, M. (2008). İnsansız Hava Aracı Kazalarının Önlenmesi İçin Risk Ölçümü ve Yönetim Modeli. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 14(1), 55-65.
- Başdemir, M. (2020). Uçuş operasyonlarında insan faktörünün rolü ve pilot performansını arttıracak öneriler. *Journal of Aviation*, 4(2), 55-70.
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 107-120.
- Benligiray, S., & Kurt, Y. (2016, Mayıs 23-25). Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme. *Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities*. İstanbul, Turkey.
- Berber, A. (2017). Yönetimde Kavramsal Çerçeve Belirleme ve Nitel Araştırma Yöntemleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 71-73.
- Bozkurt, C. (2010). Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim. *Denetim*, 17-30.
- Calp, M. H., & Akcayol, M. A. (2015). Yazılım Projelerinde Karşılaşılan Risk Faktörleri ve Risk Yönetim Süreci. *Marmara Fen Bilimleri Dergisi*, 1-13.

- Can, İ. (2008). Havacılık Güvenliği Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi ve THY Teknik A.Ş.'nde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Cıngı, M. (2012, Mayıs 09). *Eğitim ve Geliştirme*. Nisan 19, 2021 tarihinde İKY-Personel Eğitimi: <https://www.slideshare.net/mstfcng/ky-personel-eitimi> adresinden alındı
- COSO. (2004, September 29). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*.
- Çalık, C., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170).
- Çavdar, H., & Çavdar, D. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çetin, C. (2014, Nisan 28). *slideshare*. [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Çetin, C., & Dinç Özcan, E. (2014, Nisan 28). *Eğitim ve Geliştirme*. Nisan 20, 2021 tarihinde slideshare: [https://www.slideshare.net/imirballi/nsan-kaynaklar-ynetimi-eitim-ve-geliktirme?next\\_slideshow=1](https://www.slideshare.net/imirballi/nsan-kaynaklar-ynetimi-eitim-ve-geliktirme?next_slideshow=1) adresinden alındı
- Çorum, M., & Öge, E. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*(10), 24-36.
- Deloitte. (2021). <https://www2.deloitte.com/>
- Demir, K. (2010). Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgili ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan Merih, Y., & Kömürcü, N. (2015). Perinatal Hemşirelik Uygulamalarına İlişkin Akış Şemalarının Geliştirilmesi ve Kliniğe Uyarlanması. *Zeynep Kamil Tıp Bülteni*, 46(2), 51-58.
- Durmaz, V. (2019). Training and Development. D. Kağnıcıoğlu, & D. Paşaoğlu Baş içinde, *Human Resource Management* (s. 80-115). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ecerkale, K., & Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *HAVACILIK VE UZAY TEKNOLOJİLERİ DERGİSİ*, 2(2), 69-75.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Erkeskin, M. (2001). Türk Hava Yolları Eğitim Merkezinde Eğitim Teknolojisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(3).
- Finansal Ansiklopedi*. (2021, Temmuz 20). Risk Toleransı ve Risk Kapasitesi Arasındaki Fark Nedir?: <https://www.ataonline.com.tr>
- Gerede, E. (2006). Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 17(54), 26-37.

- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Gerede, E. (2018). *Havacılıkta Emniyet Yönetimi: Teoriden Uygulamaya Geleneksel ve Yeni Nesil Yaklaşımlar* (1. b.). Ankara: Pegem Akademi. doi:10.14527/9786052412244
- Güler, Ç., & Çobanoğlu, Z. (1997). Risk Değerlendirmesi ve Nitelendirmesi. Ç. Güler , & Z. Çobanoğlu içinde, *Risk İletişimi ve Risk Yönetimi* (s. 27). Ankara: Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü-İlköz Matbaası.
- Gürgün, A. P., Koç, K., & Atabay, Ş. (2022). Yapı Bilgi Modellemesi Kullanımının Sürdürülebilir Yeşil Bina Projeleri Üzerine Etkileri. *Teknik Dergi*, 33(3), 11857-11886.
- İşler, H., Demir, B., & Üstün, S. Türkiye'de Havacılık Sektöründe İstihdam ve Mesleki-Teknik Eğitim Sorunları.
- Kahraman, H. B., & Afacan Fındıklı, M. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algılarının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 51-68.
- Karaer, H. (2020). Nicel Analiz Problemlerinin Öğretiminde Akış Şemalarının Kullanılmasına Yönelik Öğretmen Adaylarının Görüşleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 201-225.
- Kaya, A., & Kartal, M. (2021). Havalimanı Güvenlik Yönetiminde Teknoloji ve İnsan. *Journal of Aviation*, 5(2), 298-309.
- Koca, H. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Koç, F., Koç, G. G., & Kokangül, A. (2015). Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Organizasyon Şeması Optimizasyonu ve Simülasyonu: Hazırlık Aşaması. *Cukurova Medical Journal*, 40(3), 547-554.
- Korul, V., & Küçükönel, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. *Ege Academic Review*, 3(1), 24-38.
- Küçük Yılmaz, A., & Yazgan, E. (2018). Corporate performance management: process of organizational-tailored flow chart. *Uçak Mühendisliği ve Havacılık Teknolojisi*, 90(9), 1346-1354.
- Küçük Yılmaz, A., & Yazgan, E. (2018). Corporate performance management: process of organizational-tailored flow chart. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 1394-1402.
- Küçükönel, H., & Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinden İnsan Kaynakları Yönetimi.
- Mercin, L. (2005). Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Miser, R. (2002). "Küreselleşen" Dünyada Yetişkin Eğitimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 55-60.

- Muradova, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi. *Journal of Azerbaijan Studies*, 75-84.
- Odabaşoğlu, Ş., & Eryılmaz, İ. (2019). Sivil Havacılık Alanında Yapılacak Eğitim Yatırımlarının Uzun Dönemde Fayda/Maliyet Projeksiyonu. *4. Uluslararası Havacılık İşletmeciliği Konferansı*. Ankara.
- Oryantasyon nedir, amacı ve faydaları nelerdir?* (2020, Temmuz 13). Innova: <https://www.innova.com.tr/tr/blog/ik-blog/oryantasyon-nedir-amaci-ve-faydalari-nelerdir>
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTLERDE İŞGÖREN MOTİVASYON SÜRECİ. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 277-290.
- Özbilgin, İ. G. (2012). Risk ve Risk Çeşitleri. *Bilişim Dergisi*, 86-93.
- Özdemir, N. (2002, Aralık 28). *İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri*. Nisan 19, 2021 tarihinde Okyanus Danışmanlık: [www.okyanusbilgiambari.com](http://www.okyanusbilgiambari.com)
- Özdemir, S., & Ardıç, K. (2020). Tersine Mentorluk Üzerine Bir Değerlendirme: The Intren (Stajyer) Filmi Örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 137-146.
- Prathe, C. D. (2020). *Airport Operations Training at Small Airports: A Synthesis of Airport Practice*. California: National Academy of Sciences.
- Saka, T., & Uğural, A. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*. [www.tusiad.org](http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/TamerSaka.pdf); [http://www.tusiad.org/\\_rsc/shared/file/TamerSaka.pdf](http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/TamerSaka.pdf)
- Saraç, T. B., İskenderoğlu, Ö., & Akdağ, S. (2016). Yerli ve Yabancı Yatırımcılara Ait Risk İştahlarının İncelenmesi: Türkiye Örneği. *Sosyoekonomi*, 24(30), 29-44.
- Shad, M. K., & Lai, F.-W. (2019). Enterprise Risk Management Implementation and Firm Performance: Evidence from the Malaysian Oil and Gas Industry. *International Journal of Business and Management*, 47-53.
- SHGM. (2022). <https://web.shgm.gov.tr/tr/sektorel-mevzuat/3990-direktifler-22>
- SHGM. (2018, Haziran 27). HAVAALANLARI DAİRESİ EĞİTİM TALİMATI (SHT-EĞİTİM/HAD). *Madde 1*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- SHGM. (2022). *Havaalanı Yer Hizmetleri El Kitabı*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları Havaalanları Daire Başkanlığı.
- SHT-SMS-HAD. (tarih yok). HAVAALANLARINDA EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN TALİMAT. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- Süllü, Z. (2013). Finansal Halkla İlişkiler Sürecinde Risk Yönetimi ve Risk İletişiminin Kullanımı. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 154-169.
- Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *International Journal of Academic Social Science Studies*, 139-156.

- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. M. R. Rosenzweig içinde, *Annual Review of Psychology* (s. 399-441). New York: Annual Reviews.
- Taş, F. S. (2007). Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşcı, D. (2019). Introduction to Human Resource Management. D. KAĞNICIOĞLU , & D. PAŞAOĞLU BAŞ içinde, *Human Resource Management* (s. 3). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Matbaası.
- Tiyek, R. (2014). Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 335-353.
- Topçu, B. (2010). Finans Dışı Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 5(2), 16-22.
- Turancı, E. (2018). Risk İletişimi Açısından Bilginin Önemi ve Bilgi Okuryazarlığı. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*(47), 191-208.
- Usman, Ö. (2018). Kurumsal Risk Yönetim Sisteminde Risk Değerlendirme Raporlarının Hazırlanması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 1568-1612.
- Usta , S., Gençoğlan, S., & Gençoğlan, C. (2019). Sulama Otomasyonu Sistemlerinin Tasarımında Kullanılabilecek İş Akış Şemalarının Oluşturulması. *Türk Tarım-Gıda Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 1014-1020.
- Usta, A. (2018). Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 91-110.
- Uyar, B. (2010). İşletmelerde Eğitim Geliştirme ve Performans İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon Sektöründen Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı.
- Uysal, M. C. (2020). Stratejik Risklerin Yönetilmesi ve Örgütlerde Sürekli Risk Yönetimi Entegrasyonu. *Denetim*(21), 39-52.
- Uysal, M. C. (2021). ISO 31000 ve COSO Kurumsal Risk Yönetimi Karşılaştırılması: Çerçevesi Anlamak. *Derleme*, 55-68.
- Uzun, Y. (2007). İnsan Kaynakları İle İlgili Risklerin Yönetilmesi. *SAYIŞTAY DERGİSİ*, 53-66.
- Vance, B., & Makomaski, J. (2012). *Kurumsal Risk Yönetimi Meraklısına*. İstanbul, Avcılar: Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.
- web.shgm.gov.tr. (2022).

- www.iso.org*. (2021). International Organization for Standardization:  
<https://www.iso.org/home.html>
- www.shgm.gov.tr*. (2011). *Emniyet Yönetimi El Kitabı* (1 b.). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları. HAD@shgm.gov.tr
- Yalçın, T. (2017, Eylül). Havalimanı Yolcu Terminallerinde Mekansal Deneyim Haritalaması: Bir Yolculuk, İki Havalimanı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Yanık, S. (2004). İnsan Kaynakları Eğitiminde Teeknolojilerin Rolü: E-Öğrenmenin Temelleri. S. Yazıcı içinde, *E-ÖĞRENME İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm* (s. 149-150). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım İnş. Tur. San. ve Dış Tic. Ltd. Şti.
- Yazgan, E., & Küçük Yılmaz, A. (2018). Designing flow chart for aircraft type training in aviation training process management. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 1346-1354.
- Yerekapan, A., & Eskin, İ. (2020). Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Büyüklüğünün Firma Performansı Üzerine Etkisi: BİST Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Journal of Entrepreneurship and Development*, 15(1), 61-74.

## **EK: MÜLAKAT SORULARI**

Soru 1. Programa başlamadan önce sertifika eğitimleri nasıl ortaya çıkmıştır?

Soru 2. Havalimanı personelin eğitim ihtiyacına neden ve nasıl karar verildi?

Soru 3. Havaalanı personelinin standart bir eğitimi var mı?

Soru 4. Bu eğitimler hangi aşamalardan geçmektedir?

Soru 5. SHT/HAD kapsamında bulunan eğitimleri havaalanı yöneticisi olarak nasıl planlanmalı?

Soru 6. SHGM bu eğitimlere neden bu kadar önem veriyor?

Soru 7. Hangi personel hangi eğitimleri almalıdır?

Soru 8. Personele verilen eğitimler denetlenmeli mi?

Soru 9. Eğitim yetkisi almanın faydası nedir?