

# Havayolu Taşımacılığında Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Bir Uygulama: Split Çalışma Modeli

## An Elasticized of the Working Time Practices in Air Transport: Split Working Model

Nilgün KOÇ\*

### Öz

Havayolu taşımacılığı faaliyetleri pahalı altyapı yatırımları, nitelikli işgücü çalıştırma zorunlulukları ve uçak alımlarının yüksek maliyetler içermesi nedeniyle başlangıçta kamuya ait işletmeler eliyle yürütülmüştür. Amerika'da hava taşımacılığında 1970'lerde başlayan serbestleşme hareketi, kısa bir süre sonra tüm dünyayı etkisi altına almış ve sektöre giren özel şirket ve çalışan sayısının hızla artmasına neden olmuştur. Serbestleşme sonrası tüm ülkelerde, hava taşımacılığı pazarında yaşanan rekabet şiddetlenirken, istihdam ve çalışma koşullarında da değişiklikler meydana gelmiştir. Havayolu işletmeleri, son teknolojik yenilikler eşliğinde, kaliteli ve daha düşük fiyatlarla hizmet sunabilmek için çalışanlarına uyguladıkları esnek çalışma modelleriyle, rekabet güçlerini artırmayı hedeflemişlerdir. Türkiye havacılık sektöründe serbestleşme 1983 yılında gerçekleşmiştir. Bu serbestleşme sonrasında bazı havayolu işletmeleri, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesini içeren "split çalışma" pratiğini uygulamaya başlamışlardır. Bu çalışmanın amacı, split çalışanların bu çalışma modeline yönelik duyguları ile geleceğe yönelik beklentilerini "derinlemesine görüşme" yöntemi bağlamında tartışmaktır. Bu çalışmanın, havayolu taşımacılığında çalışan işçilerin split çalışmaya yönelik algılarını kavrama noktasında literatüre bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

**AnahtarKelimeler:** Sivil havacılık, esnek çalışma, split çalışma, çalışma süresi, ara dinlenmesi

### Abstract

Airline transport activities were initially carried out by publicly owned enterprises because of the costly infrastructure investments, the requirement to employ qualified labor force and the high costs of aircraft purchases. The liberalization movement, which began in the 1970s in air transport in the United States, soon infiltrated the entire world and led to a rapid increase in the number of private companies and employees entering the sector. In all countries after liberalization, the competition in the air transport market has intensified, and changes in employment and working conditions have also occurred. Airline operators are aiming to increase their competitiveness with flexible working models that they apply to their employees in order to provide quality and lower prices in the context of the latest technological innovations. Liberalization of the aviation sector in Turkey took place in 1983. Following this liberalization, some airline operators have begun to practice "split working", which involves the flexibility of working time. The purpose of this study is to discuss split employees' emotions and future expectations of this working model in the context of "in-depth interview" technique. It is believed that this study will provide a contribution to the literature to understanding the perceptions of split workers in airline transport.

**Keywords:** Civil aviation, flexible working, split working, working time, break.

### Giriş

Dünya ekonomisinin yerellikten çıkıp küresel bir yapı kazanmasıyla birlikte, artık herhangi bir ülkede meydana gelen küçük bir değişiklik bile dünya çapında etki yaratabilmektedir. Bu durum bütün sektörlerde olduğu gibi, belki de en çok, sivil havacılık sektöründe hızlı değişimlere yol açmıştır (Korul ve Küçükönel, 200, s. 24-38). Sektörün küresel çapta net kârı 2006 yılında 5 milyar dolar iken, 2016 yılında 35.6 milyar dolara yükselmiştir. Ayrıca, sektör 2016 yılında tedarik zinciriyle birlikte 69 milyondan fazla kişiye iş imkanı sağlamıştır (Cam, 2017, s. 35-38). Sivil hava taşımacılığı tüm dünyada serbestleşme sonrası artan çalışan sayısı ile hızla büyüyen sektörler arasında yerini almıştır.

Türkiye'de sivil havacılık sektörüne yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda; genel olarak, sivil havacılığın ekonomik ve finansal gelişimi, ulusal ve uluslararası rekabeti, pazarlama stratejileri, emniyet ve güvenlik, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi gibi konular ele alınmıştır (Gerede, 2006; Öncü, Çömlekçi ve Coşkun, 2010; Aydın ve Yıldırım, 2012;

\* Öğr. Gör. Dr. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, [nilkaner@hotmail.com](mailto:nilkaner@hotmail.com).

Üçkardeş ve Ünal, 2012; Beynam, 2013; Güreş, Arslan ve Bakar, 2013; Ergün, 2014; Gebeş ve Battal; 2014, Gerede, 2015). Sektör çalışanlarına yönelik yapılan alan çalışmalarında ise havayolu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, kariyer planlaması, liderlik stilleri gibi örgütsel konulara ya da teknisyen, pilot, kabin memurlarının iş tatmini ölçen bireysel konulara değinilmiştir (Küçükönal ve Korul, 2002; Uyar, 2013; Korkmaz ve arkadaşlarının, 2013; Kiracı ve Bayrak, 2014; İslamoğlu ve Yıldırım, 2014). Türkiye'de sivil havacılık sektörüne yönelik bilimsel çalışmaları inceleyen Zincirkıra'da, çalışmaların genelde sektörle ilgili durum değerlendirmesini kapsadığını ileri sürmüştür (2016, s. 1-12). Literatür taramasında, sektördeki serbestleşme sonrası yaşanan esnek çalışma modelleri arasında yer alan split çalışma pratiğine ve çalışanların bu çalışma modeline yönelik tutumlarını ele alan bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

İngilizce bölünmüş, yarılmış ya da parçalanmış anlamına gelen split kelimesi (Redhouse, 2013, s. 937), çalışma yaşamında da günlük çalışma sürelerinin bölünmesi, parçalanması anlamında kullanılmaktadır. Split çalışma, bir işçinin çalışma günün yemek ve dinlenme süreleri dışında iki veya daha fazla bölüme ayrılması anlamına gelmektedir. Split çalışmada yani "bölünmüş vardiyalı" çalışma biçiminde, işyerinde belirlenen çalışma saatleri, uygulanan dinlenme veya yemek dönemleri dışında, bir veya daha fazla ücretsiz olarak kesintiye uğratılmaktadır (California İş Hukuku Raporu, 2017). Split çalışmaya ilişkin Kaliforniya iş yasasında yer alan bu tanım ve mahkeme kararları dışında, yabancı literatürde ayrıca split çalışmanın işçi sağlığı ve iş kazalarına etkisi üzerine değişik ülkelerde yapılmış bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmaların; İsveç'te toplu taşıma şöförleri ile Amerika'da demiryolu taşımacılığında çalışanlar ve Avustralya'da split çalışan işçilerin genel olarak uyku düzeni, performansı ile iş kazaları üzerine etkilerini ölçmeye yönelik yapıldığı saptanmıştır (Anunda, Forsa, Ihlströma ve Kecklund, 2018, s. 71-76, Sussman ve Copen, 2000, s.211-220, Dembe, Erickson, Delbos, and Banks, 2006, s. 232-240). Yapılan bu çalışmalara, split çalışma pratiği ve analiz kısmında ayrıca yer verilmiştir.

Split çalışma, Türkiye'de havaalanlarının yer hizmetlerini gören bazı işletmelerde çalışan işçilerin, günlük standart çalışmalarının yanı sıra hafta da bir veya iki gün uçak sefer saatlerine uygun olarak esnek zaman dilimleri içinde çalıştırılmaları biçiminde uygulanmaktadır. Havaalanlarının yer hizmetlerinde uygulanan split çalışmada, bazı işçilerin günlük çalışma süreleri, standart iş saatleri dışında, işin akışına uygun olarak düzenlenebilmektedir.

Bu çalışma, havaalanlarının yer hizmetlerinde uygulanan split çalışma pratiğini tanıtmak ve bu çalışma modeline yönelik işçilerin duyu ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında Antalya'da havaalanı yer hizmetlerinde split çalışan işçiler ile "derinlemesine görüşme" tekniği kullanılarak, eleştirel nitel analiz yapılmıştır. Araştırmada ayrıca split çalışma koşullarının ulusal ve uluslararası düzenlemelere uygunluğu da değerlendirilmiştir. Literatürde, havacılık sektörünün yer hizmetlerinde split çalışmaya ve split çalışanlara yönelik başkaca bir çalışmanın yapılmamış olması nedeni ile bu çalışmanın ilgili alan yazınına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, öncelikli olarak havayolu taşımacılığındaki serbestleşmenin uluslararası ve ulusal alanda meydana getirdiği değişiklikler ele alınacaktır. Daha sonra split çalışma koşullarının ulusal ve uluslararası mevzuata uygunluğu değerlendirilecektir. Son olarak split çalışanların çalışma pratiği, iş ilişkileri, işe yönelik duyguları ve geleceğe yönelik beklentileri "derinlemesine görüşme" sonucu elde edilen veriler bağlamında tartışılacaktır.

## **Dünyada Sivil Hava Taşımacılığının Serbestleştirilmesi**

Tarihsel olarak askeri amaçlarla başlayan havacılık faaliyetleri I. Dünya Savaşından sonra ticari amaçlarla sivil havacılık alanına yayılmıştır. Hava taşımacılığı faaliyetleri

teknolojik gelişmelere uygun uçak alımları, altyapı yatırımları, pazarlama faaliyetleri, nitelikli işgücü çalıştırma zorunlulukları ve uluslararası katı kurullarla düzenlenen emniyet tedbirlerinin yüksek maliyetler içermesi nedeniyle başlangıçta neredeyse tüm ülkelerde devlet sahipliği ve kontrolü altında gerçekleşmiştir (Doganis, 2006, s.223).

1944 tarihli Chicago Konvansiyonunda sivil havacılığın esasları uluslararası kurallara bağlanmıştır (Blanco ve Houtte 1996, s. 165). Chicago Konvansiyonundan sonra havayolu işletmelerinin bir araya gelerek oluşturdukları Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association-IATA) sunulacak hizmetlerin fiyatlarının belirlenmesinde, 1970'lere kadar önemli rol oynamıştır. Ancak, Kuzey Atlantik ile Avrupa arasında başlayan charter ve tarifersiz seferlerde, IATA'nın belirlediği tarifelerin altında fiyatlar uygulanmıştır. IATA üyesi olmayan Güney Doğu Asya havayollarının da bu hatlara girmesiyle, IATA fiyatları uygulayan havayolları daha ağır rekabetçi baskı altında kalmıştır (Cengiz, 2006, s. 26). Yaşanan bu gelişmeler uluslararası rekabeti daha da artırmıştır.

Hava taşımacılığında zamanla sektöre yönelik sıkı düzenlemelerin pazardaki rekabeti engellediği, verimliliği ve hizmet kalitesini azalttığı ve bunun bir sonucu olarak da havayolu talebinin artmasına engel olduğu iddia edilerek (Gerede, 2015, s.107), hava taşımacılığının serbestleştirilmesi gerektiği savunulmuş ve bu yönde adımlar atılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) Sivil Havacılık Dairesi, rekabetçi ortamı engellediği gerekçesiyle eleştirilmiş ve tüketiciye, kamuya ve özel sektöre daha faydalı olacağı düşüncesiyle 1978'de Havayolu Serbestleştirilmesi Kanunu çıkartılarak, iç hatlar serbestleştirilmiştir (Özsoy, 2010, s.57). İç hatlarda yaşanan serbestleşme zamanla dış hatlara yansyarak, ABD'nin kuşatma stratejisi sayesinde tüm dünyayı etkisi altına almıştır (Cam, 2017, s. 22). 1997 yılında Avrupa'da yürürlüğe giren yeni bir serbestleşme paketiyle de süreç hızlanmıştır (Göktepe, 2007, s. 213-240). Serbestleşme beraberinde daha liberal pazarlar yaratırken, hava taşımacılığının ekonomik ve trafik büyüklüğü artmış, kıtalararası uçuş ağları genişlemiş ve düşük maliyetli havayolu işletmelerinin sektöre giriş hız artmıştır (Oum vd, 2010, s.24-30).

Serbestleşme sonrası kamunun görevide havayolu rotaları ve bilet fiyatlarını belirlemekten öte yürütülen faaliyetlerin havayolu güvenlik standartlarına ve diğer prosedürlerle uyumlu olup olmadığını denetlemeye doğru değişim göstermiştir (Saribaş ve Tekiner, 2015, s. 22). Ayrıca, havacılık sektöründe yaşanan özelleştirme, yap-işlet-devret ve taşeronlaştırma yoluyla kamu eliyle yürütülen yer, hava trafik kontrolleri, günlük yönetimler özel şirketlere devredilmiştir (Kayagil, 2014, s. 68). Kamu, yap-işlet-devret , özelleştirme ve taşeronlaşma gibi uygulamalar ile hava taşımacılığı sektöründen yavaş yavaş uzaklaşmıştır.

Serbestleşme sonrası havayolu işletmeleri artan rekabet karşısında daha düşük fiyatla hizmet sunmayı, daha kaliteli hizmet sunmada öncelikli hale getirmişlerdir. Havayolu işletmeleri, yakıt, hava trafik giderleri ve sigorta primleri gibi maliyetleri kontrol edemediklerinden dolayı rekabet avantajını emek maliyetlerine müdahale ederek, sağlamaya çalışmışlardır. Havayolu yönetimleri, bu doğrultuda bir yandan donanım, personel ve sermaye verimliliğini arttırmaya, diğer yandan işgücü dâhil tüm maliyetleri düşürme girişiminde bulunmuşlardır. Havayolu işletmeleri düşük fiyatla hizmet sunmak için daha yoğun teknoloji kullanmadan, daha az işçi çalıştırmaya veya çalışma saatlerini arttırarak ücret koşullarını sabit bırakmaya, performans dayalı ücretlendirme, taşeronlaştırma, sendikasılaştırma yoluna gitmişlerdir (Gil'den aktaran Kayagil, 1990, s. 317-331).

Havayolu işletmelerinin, operasyonel maliyetlerinin yaklaşık % 25-30'unu işçilik maliyetleri oluşturmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, her türlü maliyet unsurundan kaçınmak için işgücü maliyetlerini azaltıcı politikalara daha sıklıkla başvurmuşlardır (Kayagil, 2014, s. 72). Hava taşımacılığı sektöründe işçilik giderleri, tüm maliyetler arasında rekabet edilebilirliği etkileyen ve denetlenebilen en önemli maliyet

unsurları arasında yer almaktadır. Bu nedenle bazı işletmeler, işçilerin çalışma ve dinlenme sürelerini işin yoğunluğuna ve akışına uygun olarak esnek bir biçimde düzenleyerek, emek maliyetlerinden tasarrufa yönelmişlerdir.

Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI), hava taşımacılığı pazarının serbestleştirilmesinden sonra sektörde maliyetlerin düşürülmesi ve işin büyümesi için istihdam düzenlemelerinde daha çok esnekliğe gidildiğini belirtmiştir. Avrupa ülkelerinde hava taşımacılığı sektörüne yönelik yapılan bir araştırmada, sektörde geçici ajans (taşeron) ile özel iş bulma kurumlarından temin edilen işçilerin genellikle yarı zamanlı, belirli süreli ve atipik çalışma saatlerinde çalıştırıldıkları saptanmıştır. Belirsiz süreli yani kadrolu istihdam dışındaki tüm istihdam biçimleri atipik istihdam olarak nitelendirilirken, akşamları veya geceleri, cumartesi veya pazar günleri ya da vardiyalı çalışmalar ise atipik çalışma saatleri olarak değerlendirilmektedir. Hava taşımacılığında, atipik işlerde çalışanların oranı 2008'de % 76'dan, 2013'e % 84'e yükselmiştir (European Commission, 2015). Özellikle düşük maliyetli havayolu işletmeleri, işçilik giderlerinin maliyetlere etkisini azaltmak için çalışma koşullarında giderek daha fazla geçici ve esnek çalışma modellerine başvurmuşlardır.

### **Türkiye'de Sivil Hava Taşımacılığının Değişen Yapısı**

Türkiye'de ilk havacılık çalışmaları, 1912 yılında Atatürk Havaalanının hemen yakınındaki Sefaköy'de başlamıştır. Türk Sivil Havacılığının kurumsal temelleri, 1925 yılında Türk Teyyare Cemiyeti'nin kurulması ile atılmıştır. İlk sivil hava taşımacılığı ise 1933 yılında 5 uçaklık küçük bir filo olan "Türk Hava Postaları" ile başlamıştır (SHGM, 2007, s. 21). Türkiye'de sivil havayolları kurmak ve taşımacılık yapmak amacıyla 1933 yılında Milli Savunma Bakanlığına bağlı olarak, Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi kurulmuştur. İdare 1938 yılında önce Bayındırlık Bakanlığına, 1943 yılında da Ulaştırma Bakanlığına bağlanmıştır. 1944 yılında uçak sayısı 28'e ulaştığında, 1958 tarihinde 6623 sayılı Yasa ile Türk Hava Yolları'na (THY) dönüştürülmüştür (Hassu, 2004, s. 57).

Türkiye, II. Dünya Savaşı sırasında Chicago Konvansiyonu'na katılmıştır. 1955 yılında ülkedeki yer ve seyrüsefer hizmetlerini kapsayan havaalanı işletmeciliği Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne (DHMİ), uçak işletmeciliği ise THY verilmiştir (DHMİ, 2014, s. 5-6). 1987 yılında "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" (SHGM) adını alarak günün koşullarına göre yeniden yapılandırılmıştır (SHGM, 2007, s. 21). Sivil havacılık alanında dünyada meydana gelen serbestleşme girişimlerinden, Türkiye'deki sivil havacılık sektörü de etkilenmiş ve 1983 yılında yürürlüğe giren 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu ile iç hat havayolu pazarı serbestleştirilmiştir (Özenen, 2003). Yapılan bu değişikliklerle Türk Havayolu Taşımacılığının kamu ağırlıklı yapısı 1983 yılında sona ermiş ve özel firmalarında sivil havacılık faaliyetlerinde bulunabilmelerinin önü açılmıştır.

1983 yılı serbestleştirilmesinden sonra yeniden getirilen sıkı düzenlemeler, hava taşımacılığında THY tekel konumunu devam ettirmiştir (Hassu, 2004, s. 58). Nitekim 1983 yılından sonra kurulan toplam 19 havayolu işletmesinin 10 tanesi birkaç yıl içerisinde iflas ederek, faaliyetlerine son vermişlerdir (Küçükönsal, 1997). Bu iflaslarda işletme sermayesi sıkıntısı, nispeten yaşlı uçaklarla operasyon yapma dezavantajı, alt yapı imkânlarının yetersizliği, kalifiye personel temininde karşılaşılan güçlükler, talebin mevsimsel dalgalanmalar göstermesi, sektörün yeteri kadar desteklenmemesi, havaalanı ücret ve vergilerin yüksek olması gibi sorunlar önemli rol oynamıştır (Korul ve Küçükönsal, 2002, s. 23-35; Battal, 2002, s. 221). Türk havayolu taşımacılığında 1983-2003 dönemi, serbestleşme adımlarının atılmasına rağmen sıkı devlet düzenlemelerinin devam ettiği bir dönem olmuştur.

Türkiye'de, 1983'deki serbestleşme beklentileri karşılayamadığından dolayı özel işletmeler, iç hat pazarı yerine dış hat charter pazarına yönelmişlerdir. 1996 yılında ise SHGM kararları kaldırılarak, pazara girişin önü tamamen açılmış ve iç hat pazarının rekabete

kavuşması sağlanmıştır. Bu değişikliğe ek olarak, havaalanı kullanım ücretleri azaltılmış, ek vergilerin bir kısmı indirilmiş ya da tamamen kaldırılmıştır. Pazara girmek isteyen havayolu işletmelerine bazı özel teşvikler sunulmuştur. Bu dönemde yaşanan önemli bir başka gelişme ise özelleştirme çalışmalarının hızlandırılması olmuş ve THY'nın, sermayesinin toplam % 51'lik hissesi kademeli olarak özelleştirilmiştir (Gerede, 2015, s. 175-176). Böylece, özel işletmelerin iç hatlardaki faaliyetleri canlanmıştır.

İç hatlar serbestleşmesini etkili kılacak diğer bir özelleştirme yöntemi ise Yap-İşlet-Devret modeli olmuştur. Bazı havaalanı terminallerinde Yap-İşlet-Devret modeli ile kapasite artırımları ve yenileme çalışmaları yapılırken, Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı ise Türkiye'de ilk kez özel bir şirket tarafından işletilen havaalanı olma özelliğine sahip olmuştur (DHMI, 2004). Sektörde hem THY'na, hem de yabancı havayolu işletmelerine yer ve ikram hizmeti vermek amacıyla 1958 yılında THY bünyesinde, devlet tarafından kurulan Hava Hizmetleri A.Ş.'nin (Havaş), ikram bölümü 1987 yılında USAŞ adı altında ayrılarak özelleştirilmiştir. Çelebi Hava Servisi A.Ş. ise ilk özel yer hizmetleri işletmesi olarak kurulmuştur (Korul ve Küçükönel, 2002, s. 24-38).

Türkiye'de 2003 yılından itibaren sektörde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin sayıca artması, altyapı ve filo yatırımlarını da tetiklemiştir. Aktif havaalanı sayısı 2003 yılında 26 iken, 2015 yılında 55'e, iç hatlardaki yolcu sayısı 9 katına çıkarak 2015'te 97,5 milyona, havayolunu kullanan toplam yolcu sayısı ise yaklaşık 5 katına çıkarak 2015 yılı sonunda 181,4 milyona ulaşmıştır (SHGM, 2016, s. 25-37). 2003 yılında sektörde yaklaşık 65.000 çalışan istihdam edilirken, bu sayı 2016 yılı sonu itibariyle 191.709'a ulaşmıştır. Türkiye'de tüm sektörler için çalışan başına ortalama ciro 42.000 dolar seviyesinde olup; havacılık sektöründe çalışan başına ortalama ciro 2016 sonu itibariyle 105.000 dolara seviyesine gelmiştir (Havacılık ve Uzay Teknolojileri, 2017, s. 316-331). 2003 serbestleşmesinden sonra pazara her yıl ortalama 1 yeni hava yolu işletmesi girmiş ve 2011 yılında şirket sayısı 9'a ulaşmıştır (Orhan ve Gerede, 2013, s. 50-51). Serbestleşme, sonrasındaki yıllarda hem istihdamda hem de çalışan başına elde edilen cirolarda büyük artışlar yaşandığı görülmektedir.

Serbestleşmeden sonra rekabetçi yapıya bürünen havayolu pazarlarında maliyetler, bütün havayolu işletmeleri için son derece önemli hale gelmiştir. Havayolunu serbestleştirmesinin ardından ABD ve Avrupa'da olduğu gibi Türkiye'de de yeni kurulan işletmeler tüm operasyonel süreçlerde maliyetlerin azaltılmasına yönelik politikalar izlemiştir. Yeni kurulan havayolu işletmeleri, pazarda daha önceden faaliyet gösteren geleneksel havayolu işletmeleri karşısında düşük fiyat stratejisi izleyerek, pazarda rekabet etmeye çalışmışlardır (Orhan ve Gerede, 2013, s. 50-51). Türkiye'de de havayolu işletmeleri, yoğun rekabet koşulları altında işgücü maliyetlerini azaltmak için standart olmayan, esnek çalışma biçimlerine başvurmuşlardır.

### **Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Split Çalışma Modeli**

Uluslararası Çalışma ve Sosyal Güvenlik Hukuku 21. Dünya Kongresi'nde, küreselleşmenin işgücü ve istihdam ilişkilerinde ortaya çıkardığı yeni esnek çalışma biçimlerinin, iş ve sosyal güvenlik hukuku kurallarını düzensizleştirdiği ileri sürülmüştür (Jorens vd., 2015). Dolyısıyla, standart çalışma biçimleri giderek yerini standart dışı çalışmalara bırakmıştır.

Standart çalışma, ekonomik gelişme ile güçlü bir şekilde ilişkili olup, iş kanununda düzenlenmiş tipik olarak açık uçlu yani belirsiz süreli bir iş sözleşmesiyle bir hafta da beş günlük çalışmaya denilmektedir. Avrupa'da 1970'lerde başlayan ekonomik durgunlukla birlikte standart olmayan çalışma biçimi hizmet sektörü başta olmak üzere tüm sektörlerde hızla yayılmıştır. Birçok Avrupa ülkesinde özellikle geçici istihdam ve esnek çalışma

oranlarında önemli bir artış olurken, istemsiz yani zorunlu yarı zamanlı çalışma, tüm yarı zamanlı çalışmaların içinde 2007’de % 22,4’ten, 2015 yılında % 29,1’e yükselmiştir (Storrie, 2017, s. 5). Sosyal taraflar ise standart olmayan bu esnek çalışma biçimleri hakkında birbirinden farklı görüşlere sahiptirler.

İşveren örgütleri, esnekliği küreselleşen dünyada artan rekabetin bir gereği olarak savunurken, işçi sendikaları söz konusu uygulamaların işçiler arasındaki dayanışmayı, istihdam güvencesini ve sendika üyeliğini zayıflattığı düşüncesi ile karşı çıkmaktadırlar (Ansal, 1998, s. 412). İşletmeler, sürekli değişen ekonomik ve teknolojik şartlara göre rekabet gücünü korumak amacıyla işçileri esnek şekilde çalıştırmayı, işçiler ise çalışma koşul ve biçimlerinin kendilerine güvenceli istihdam ve daha çok serbest zaman kalmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesini arzu etmektedirler.

Çalışma yaşamında tek bir esneklik türünden söz edilemez, esnekliğin farklı türleri bulunmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu, 1994 yılında hazırladığı Beyaz Kitapta işletmelerin iç esnekliği sağlayabilmeleri için, her işi yapabilecek beceriye sahip personele, entegre çalışma düzenine, esnek çalışma saatlerine ve performansa dayalı ücret sistemine sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir (Social Europe, 1995). İşletmeler, dış rekabete ve belirsizliğe karşı kendilerini koruyabilmek için, çok farklı becerilere sahip ve her koşulda çalışabilecek işçilerle çalışmayı tercih etmektedirler.

1970’li yıllarda ekonomik krizle birlikte başlayan esnek çalışma tartışmalarının bir diğer boyutu da çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi olmuştur. İşletmeler için önemli bir rekabet aracı olan çalışma süreleri, tıpkı esnek istihdam modellerinde olduğu gibi standart dışı düzenlemelerle esnekleştirilmektedir. İşçinin, kayan iş sürelerinde işe başlama ve bitirme saatleri günlük çalışma süresi aynı kalmakla beraber, tamamen kendisine bırakılmıştır. 1960’lı yılların ortalarında ilk kez Almanya’da uygulanmaya başlanan bu model daha sonraki yıllarda İsviçre, İngiltere, Fransa, İsveç, İspanya gibi Avrupa ülkelerine de yayılmış ve ABD, Kanada, Japonya gibi ülkelerdeki işletmeler tarafından da tercih edilmiştir (Ekonomi, 1994, s. 57). ABD Çalışma Bakanlığı tahminlerine göre yaklaşık 15 milyon Amerikalı akşam, gece ve değişen vardiya sistemleriyle çalıştırılmaktadır. ABD’de genelde Afrikalı-Amerikalılar ile Kafkasyalıların, gençlerin ve kadınların standart dışı çalışmaya daha yatkın oldukları tespit edilmiştir (Dembe vd., 2006, s. 232-240).

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi, işçilerin işe başlama ve bitirme saatlerinde bir standardın olmaması anlamına gelmektedir. Günlük olarak değişen sabit işe başlama ve paydos saatleri ile birlikte günlük çalışma süresinin farklı olmasıdır. Zorunlu çekirdek çalışma süresi olmaksızın, çalışma sürelerinin her gün değişmesi şeklinde oldukça farklı esnek zaman kullanım biçimleri uygulanmaktadır. İşçiler, kayan çalışma süreleri, uyarlanabilir çalışma saatleri veya bireysel değişen çalışma saatleri ile aile ve kişisel yükümlülüklerini yerine getirmekte ya da trafiğin yoğun olmadığı saatlerde işe gidip, gelerek yolda harcayacakları zamandan tasarruf edebilmektedirler (Avery ve Zabel, 2001). Bu tanımlamalardan, kayan, esnek çalışma sürelerinin genelde iş ve aile yaşamına daha çok zaman ayırmak için çalışanlar tarafından tercih edildiği izlenimi doğmaktadır.

İşçinin, günlük çalışmasında işe başlama ve bitirme saatlerini kendisinin ayarlamasının iş dışındaki yaşamına zaman ayırma imkânın sağlayarak, işyerindeki verimliliğini arttıracığı düşünülmüştür. Nitekim bu uygulama ile mazeret izni uygulaması ortadan kalkmakta veya en aza inmektedir (Ekmeçci, 2001, s.81). Bu çalışma biçimi, çalışanların işe ilişkin tutumlarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlara, çalışma saatleri üzerinde denetim imkânı sağlayan bu sistem, çalışanlara bağımsızlık hissi vermekte ve stresi azaltarak, iş doyumunu artırmaktadır (Doğan ve Türk, 1997, s. 121). Bunun yanı sıra, yapılan bazı araştırmalarda esnek çalışma süresi uygulamalarının, çalışanların işyerine bağlılığını artırdığı ve işten

ayrılmalar (Alverson,1998, s. 32) ile işsizliği azalttığı (Demir ve Gerşil, 2008, s. 68-89) iş-yaşam dengesini sağladığı (Işığışok, 2006) ileri sürülmektedir.

Ancak, split çalışmada işçinin belirlenen günlük çalışma süreleri, işveren tarafından dinlenme veya yemek dönemleri dışında, bir veya daha fazla ücretsiz kesintiye uğratarak, düzenlenmektedir (California İş Hukuku Raporu, 2017), kısaca çalışma sürelerinin belirlenmesinde işçiye insiyatif tanınmamaktadır. Split çalışma yani bölünmüş vardiya sistemi, çalışmanın 24 saat kesintisiz sürdüğü sağlık, ulaşım, eğitim, perakende, yemek veya polis, yangın gibi acil durum hizmetlerinde yaygın olarak uygulanmaktadır (Dembe vd., 2006, s. 232-240). Sivil havacılık, uluslararası niteliği gereği hizmetin 24 saat kesintisiz sürdüğü bir sektördür. Yurt dışı bağlantıları olan tarifeli havayolu işletmeleri günün her saatinde uçuşlar düzenlemekte, uçuş personeli ve yer hizmeti ile bakım personeli vardiya düzeni içerisinde 24 saat görev yapmaktadır (Küçükönak ve Koruk, 2002, s. 76-78). Sivil havacılık alanının serbestleşmesiyle birlikte rekabetin artması emeği, rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör haline getirmiştir. Dolayısıyla tüm dünya da hava taşımacılığı sektöründe esnek çalışma modelleri yaygın olarak uygulanmaya başlamıştır.

Avrupa Komisyonu, hava taşımacılığı ve havaalanlarında istihdam ve çalışma koşulları hakkındaki sonuç raporunda; yarı zamanlı ve atipik çalışma saatlerinin 15-49 yaş grubu erkekler arasında daha yaygın olduğu, buna karşılık geçici ajans çalışmalarının özellikle kadınlar arasında yaygın olduğunu tespit etmiştir. Ancak, yapılan araştırmada yarı zamanlı ve atipik saatlerde çalışanlar ile tam süreli çalışan işçiler arasında sosyal güvenlik kapsamında belirgin bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Komisyon raporunda, ayrıca yarı zamanlı, atipik çalışma saatleri ve geçici acente aracılığı ile istihdamın düşük maliyetli taşıyıcılar arasında yaygın olarak uygulandığı vurgulanmıştır (Eurofound, 2017). Rapordan, havacılık sektöründe atipik çalışmaların daha çok düşük maliyetli işletmeler tarafından tercih edildiği anlaşılmaktadır.

Uluslararası Çalışma ve Sosyal Güvenlik Hukuku 21. Dünya Kongresi'nde, küreselleşmenin işgücü ve istihdam ilişkilerinde ortaya çıkardığı yeni esnek çalışma biçimlerinin, iş ve sosyal güvenlik hukuku kurallarını düzensizleştirdiği savunulmuştur. Avrupa havacılık pazarının, serbestleştirilmesi sonrasında düşük maliyetli havayollarının sektöre girmesi rekabetçiliği artırmakla kalmamış, yeni iş modellerini de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geçici iş ajansları aracılığıyla belirli süreli ve düzensiz saatlerde, atipik istihdam biçimleriyle işçi çalıştırma, uygulamada istismarlara yol açmaktadır. Atipik istihdam biçimlerinden bazılarının hem adil rekabete, hem de insan haklarının bir unsuru olan işçi hakları için zararlı olduğu tespit edilmiştir (Jorens vd., 2015).

Nitekim yaklaşık 1.5 milyon kişinin split çalışma yaptığı Avustralya'da yapılan bir çalışmada, split çalışanların uyku miktarındaki azalmanın performansta kümülatif azalmalara yol açtığı saptanmıştır (Centofanti vd., 2016, s. 35-48). Bunun yanı sıra, ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu desteğiyle 1987-2002 yılları arasında 13 yılda, 82.000 kişi üzerinde gerçekleştirilen Ulusal Derinlemesine Gençlik Araştırması'nda; standart olmayan bölünmüş vardiya programlarının, mesleki yaralanmalar ve hastalıklar için gündüz vardiyalarından daha yüksek risk taşıdığı tespit edilmiştir (Dembe vd., 2006, s. 232-240). Yine İsveç'te split çalışan 18 otobüs şoförü ile yapılan bir araştırmada; düzensiz vardiyalarda çalışmanın yarattığı uykusuzluğun kazalara ve sürüş bozukluklarına neden olduğu belirlenmiştir (Anunda vd., 2018, s. 71-76).

Split çalışmanın bir benzeri de "antraklı çalışma" adıyla konaklama sektöründe uygulanmaktadır. Antraklı çalışmada, işçilerin çalışma süreleri, standart saatlerde işe gelip gitmesinin ötesinde iş akışına uygun olarak, işletmenin piyasalardaki rekabet gücünü artırıcı bir biçimde düzenlenebilmektedir (Koç ve Çelik, 2017, s. 604). Split ve antraklı çalışmada

çalışma süreleri, işçinin belirleyiciliğinden uzak, işin akışına ve talepteki dalgalanmalara bağlı olarak, hafta sonlarını da kapsayacak şekilde günlük, haftalık değişebilmektedir. Her iki çalışma biçiminde de işçinin işe başlama ve bitirme süreleri insiyatifi dışında belirlenmektedir. Ayrıca bu tip bölünmüş vardiyalı çalışmaya ilişkin Türk çalışma mevzuatında açık bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak, çalışma ve dinlenme sürelerinin sınırları ile vardiyalı çalışmaya yönelik ulusal ve uluslararası hukuki düzenlemeler mevcut olup, tamamı işçilerin sağlığı, güvenliği, aile ve toplumsal yaşantıları dikkate alınarak yapılmıştır.

Türkiye'de 4857 sayılı İş Kanununun 63. maddesinde normal haftalık 45 saatlik çalışma süresinin, günde 11 saati aşmamak koşulu ile işyerinde haftanın çalışılan günlerine farklı bir şekilde dağıtılabileceği öngörülmüştür. Ancak, işçilerin sağlıklarını korumak amacıyla, 24 saat içinde işçiye kesintisiz 12 saatlik bir dinlenme olanağı verilmesi zorundadır (Resmi Gazete, 2003). Avrupa Birliği 2003/88/EC sayılı Çalışma Süresi Yönergesi ise üye devletlerde, çalışma süresinin fazla mesailer dahil haftada ortalama 48 saati aşmayacağını, dinlenme sürelerinin ise her bir işçi için 24 saatlik bir dönemde, 11 saat asgari sürekli dinlenme süresinin temin edilmesi gerektiğini ve buna ek olarak da çalışılan her bir 7 günlük sürede kesintisiz asgari 24 saatlik dinlenme süresini temini için gerekli önlemlerin alınmasını düzenlemiştir (Avrupa Çalışma Süresi Yönergesi, 2013). Çalışma ve dinlenme sürelerini açık bir biçimde düzenleyen Avrupa çalışma mevzuatında, split çalışmaya izin verilmediği anlaşılmaktadır. Ancak, Kaliforniya iş yasasında; işçiyi split çalıştıran işverenlere, o iş günü için en az asgari ücretin yanı sıra işçiye çalıştırılmadığı süreler içinde asgari ücret üzerinden bir saatlik ödeme yapılması zorunluluğu getirilmiştir (California İş Hukuku Raporu, 2017). Kaliforniya iş yasası, split çalışmalarda beklenen uzun aralar için işçiye çalışmasında en az 1 saatlik asgari ücret ödenmesini zorunlu kılmıştır.

4857 sayılı İş Kanunu, Postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde (Resmi Gazete, 2004), 24 saatlik süre içinde en az üç işçi vardiyası çalıştırılacak şekilde düzenleme yapılması gerekmektedir. Bu durumda örneğin bir vardiyada 3 işçi çalışıyorsa, o işyerinde en az 9 işçi çalıştırılması gerekmektedir. İşçi postaları çalıştırılarak yürütülen bir işin, posta sayısının arttırılması ya da üç posta halinde çalışan işyerlerinde günlük çalışma süresinin 7,5 saatin altında tespiti sonucunda çalışma sürelerindeki azalma nedeniyle işçilerin ücretlerinde, her ne şekilde olursa olsun, indirimle gidilemeyeceği belirtilmektedir. Ayrıca, işçi postaları çalıştırılarak yürütülen işlerde, postalar, en fazla bir iş haftası gece çalıştırılan işçilerin, ondan sonra gelen ikinci iş haftasında gündüz çalıştırılmaları suretiyle ve postalar birbirlerinin yerlerini alacak şekilde düzenlenmesi zorunludur. Posta değişiminde işçiler, sürekli olarak en az 11 saat dinlendirilmeden, diğer postada çalıştırılmaz hükmü de yer almaktadır. Aynı yönetmelik kapsamında, kadın işçilerin gece postalarında çalıştırılabilmeleri için, bu işçilerin çalışmalarına engel bir durumun olmadığına dair işyeri hekiminden sağlık raporu alınması ve kontrol muayenelerinin işyeri hekimince uygun görülecek düzenli aralıklarla tekrarlanması gerekmektedir.

Split çalışma gibi çalışma sürelerinin esnek düzenlenmesi, kuralsızlıktan uzak, işçiyi korumak amacıyla biçimlenen ve ceza yaptırımlarıyla güçlendirilen iş hukukunun düzenlemeleriyle birlikte uygulanmalıdır. Split çalışmada dahil tüm esnek çalışma modellerinde, iş hukukunun temel ilkelerinden birisi olan işçinin korunması ilkesi, hiç bir zaman göz ardı edilmemelidir. Yasal sınırlandırılmaldan arındırılmış, işçiyi korumasız ve güvencesiz bırakan bir esnekliğin hem işletme, hem de işçi açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği her zaman göz önünde tutulmalıdır.

## **Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**



Bu çalışma, standart dışı çalışma biçimleri arasında yer alan “split çalışmayı” tanımlamak ve işçilerin bu çalışma biçimine yönelik duygu ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, Antalya havalimanı yer hizmetlerinde faaliyet gösteren ve split çalışma uygulayan bazı işletmelerde çalışan işçiler ile “derinlemesine görüşme” tekniği kullanılarak, nitel bir alan çalışması yapılmıştır. Alan çalışmasında elde edilen veriler, betimsel analiz çerçevesinde analiz edilmiştir.

Betimsel analiz, elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Nitel araştırmalarda, ana temalar önceden belirlenmiş olsa bile, araştırma sürecinde bu temalar sürekli değişmeye açık bir esnekliğe sahip olduğu için nitel araştırmalarda tümevarım ilkesi hakimdir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 47-239).

Literatür taramasında, havaalanı yer hizmetlerinde uygulanan split çalışmaya ilişkin benzer bir başka çalışmanın bulunmamış olması nedeni ile bu çalışmanın, ilgili alan yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi**

Sivil hava taşımacılığında çalışanlar, hat ve destek personeli olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Havayolu hizmetinin üretilmesine doğrudan katkı sunan hat personeli; uçağın bakımını yapan teknisyenler, pilotlar, uçuş personeli, rezervasyon görevlileri, havaalanı kontrol ve kapı personeli, ramp hizmetinde çalışanlar, uçuş hareket uzmanları, güvenlik personeli olmak üzere havayolu personelinin % 85’ini kapsamaktadır. Hat personelinin işini destekleyen destek personeli ise hukuk, muhasebe, finans, insan kaynakları ve halkla ilişkiler gibi çeşitli alanlarda uzmanlaşmış personellerden oluşmaktadır (Küçükönak ve Koruk, 2002, s. 89).

Nitel araştırmalarda nicelik temsiline bakılmaz. Önemli olan incelenecek konunun süreçleri hakkında bilgi toplamaya elverişli örneğin bulunmasıdır. Bu nedenle temsil gücünden çok, seçilen örneğin araştırma konusu ile olan ilgisi dikkate alınır (İslamoğlu, Alınacak, 2014, s.212). Bu çalışma kapsamında da araştırmaya katılacak görüşmeciler, amaçlı örneklem yöntemine uygun olarak split çalışma yapan işçiler arasından seçilmiştir. Amaçlı örneklem yönteminde benzer alt grupları tanımlamak için örneklem grubunun tamamı benzeşik örnekleme göre seçilmelidir (Clark, 1999). Bu bağlamda araştırmanın evreni, Antalya havaalanında ulusal ve uluslararası hava taşıma işletmelerine yer hizmetleri sunan ve split çalışma yaptıran farklı işletmelerde ve farklı bölümlerde çalışan işçilerden oluşmaktadır.

Görüşmeciler, yolcu hizmetleri trafik bölümünde bilet ve check-in görevini yapanlar ile uçak altı RAMP’da yükleme-boşaltma ve uçak temizliği bölümlerinde split çalışanlardan oluşmaktadır. Görüşmelerin, havaalanı yer hizmetlerindeki diğer bölümlerdeki hat personelleriyle yapılamaması ise araştırmanın kısıtı olmuştur. Nitekim çalışmanın başlangıcında, yer hizmetlerinin değişik bölümlerinde split çalışan 15 işçi ile görüşme yapılması planlanmıştır. Ancak, görüşme talebinde bulunulan 3 kişi görüşme yapmayı, işten atılma kaygısı ve çalışma saatlerindeki düzensizlik nedenleriyle kabul etmediğinden görüşme 12 kişi ile sınırlı kalmıştır.

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış soruların kapsam geçerliliği, sivil havacılık programında görev yapan iki öğretim elemanı tarafından değerlendirilmiştir. Uzmanların görüşü alındıktan sonra yapılan pilot uygulama ile soru formuna son şekli verilerek, temalar belirlenmiştir.

Çalışma sürecinde, öncelikli olarak split çalışma biçiminin nasıl uygulandığı sorusuna cevap aranmıştır. Yanıtı aranan ikinci soru ise görüşmecilerin, çalışırken yaşadıkları sorunları kendi anlam dünyalarında nasıl deneyimlediklerini tespit edebilmek amacıyla split çalışmaya karşı duygusal ve düşünsel tepkilerinin neler olduğunu saptamak olmuştur. İlk iki soruyla bağlantılı olarak yanıtı aranan üçüncü soru ise çalışma yaşamında geleceğe yönelik beklentilerinin neler olduğunu tespit edebilmektir. Görüşmeler, araştırmayı yapan öğretim elemanının ofisinde, Aralık 2017- Şubat 2018 tarihleri arasında yaklaşık 45-60 dakika sürmüş ve yazılı olarak not edilmiştir.

Araştırmaya katılan her bir görüşmecinin işten çıkartılma kaygılarında dikkate alınarak, birbirlerinden ayırt edilebilmesi ve ifadelerinin düzgün şekilde aktarılabilmesi için cinsiyet ve çalıştığı bölümün kısaltması yapılarak kodlanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, havaalanı yer hizmetlerinde split çalışma koşulları, split çalışma koşullarına ilişkin algılar ve geleceğe ilişkin beklentiler olmak üzere üç tema altında düzenlenmiştir.

### Görüşmecilere İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırma kapsamında öncelikli olarak görüşmecilere ilişkin demografik bilgilere yer verilmiştir (Tablo1). Buna göre, ilk 6 kişi arasında yer alan görüşmeciler yolcu hizmetleri trafik bölümünde bilet ve check-in hizmetinde, diğer üç kişi uçak temizliğinde ve son üç erkek uçak altında bavul yükleme-boşaltma işlerinde çalışmaktadır. Görüşmeciler, genel olarak 19-30 yaş aralığında olup, üçü evlidir. Bunun yanı sıra görüşmecilerden 7'si sivil havacılık ön lisans mezunudur. Görüşmeciler, havaalanında yer hizmeti sunan işletmelerde genelde sezonda belirli süreli iş sözleşmeleri ile asgari ücret karşılığında çalıştırıldıklarını, sezon sonu bazıları iş sözleşmelerinin askıya alındığını beyan etmişlerdir.

**Tablo 1:** Demografik özellikler

Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Medeni Durum	Çalıştığı Bölüm	Ücreti	Sözleşme Türü
Kadın	26	Sivil Hava Ön.L	Evli	Yolcu Hizmetleri	Asgari ücret	Belirsiz Süreli
Kadın	24	Sivil Hava Ön.L	Bekar	Yolcu Hizmetleri	Asgari ücret	Belirsiz Süreli
Kadın	24	Sivil Hava Ön.L	Bekar	Yolcu Hizmetleri	Asgari ücret	Belirli Süreli
Kadın	26	Sivil Hava Ön.L	Evli	Yolcu Hizmetleri	Asgari ücret	Belirsiz Süreli
Kadın	23	Sivil Hava Ön.L	Bekar	Yolcu Hizmetleri	Asgari ücret	Belirsiz Süreli
Erkek	20	Sivil Hava Ön.L	Bekar	Yolcu Hizmetleri	Asgari ücret	Belirli Süreli
Kadın	19	Hakla İliş. Ön.L	Bekar	Uçak Temizliği	Asgari ücret	Belirli Süreli
Kadın	24	Sivil Hava Ön.L	Bekar	Uçak Temizliği	Asgari ücret	Belirli Süreli
Kadın	26	Ortaokul	Bekar	Uçak Temizliği	Asgari ücret	Belirli Süreli
Erkek	25	Lise	Bekar	RAMP	Asgari ücret	Belirli Süreli
Erkek	30	Lise	Evli	RAMP	Asgari ücret	Belirsiz Süreli
Erkek	30	İlkokul	Bekar	RAMP	Asgari ücret	Belirli Süreli

Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan raporda, havaalanlarında belirli süreli, yarı zamanlı, atipik saatlerde çalışan işçilerin genelde taşeron ve özel istihdam bürolarınca temin edildiği (Avrupa Çalışma Süresi Yönergesi, 2013) belirtilmiştir. Türkiye'de ise standart dışı çalışmayı, işletmelerin bizzat kendi sözleşmeli işçileri eliyle yürüttüğü görülmektedir.

### Bulgular ve Yorum

#### Havaalanı Yer Hizmetlerinde Split Çalışma Koşulları

Hava taşımacılığında çalışanlar 4857 Sayılı İş Kanunu açısından ikiye ayrılmaktadırlar. Bu ayrıma göre; pilot, uçuş mühendisi, hostes, kabin memuru gibi uçuş personelinin tamamı İş Kanunu kapsamı dışında olup hakları, imzaladıkları iş sözleşmesi hükümleri çerçevesinde Borçlar Kanunu'nda güvence altına alınmaktadır. Havacılığın bütün yer tesislerinde yürütülen işlerde çalışanların hakları ise 4857 Sayılı İş Kanun'un

kapsamındadır (Resmi Gazete, 2003). Araştırma kapsamındaki görüşmecilerin tamamı yer hizmetleri çalışanlarından oluşması nedeniyle İş Kanunu kapsamındadırlar.

Görüşmeciler, ulusal ve uluslararası havayolu şirketlerine yer hizmeti sunan çok sayıda işletme olmasına rağmen, split çalışmanın genelde düşük maliyet politikası izleyen işletmeler tarafından tercih edildiğini belirtmişlerdir. Ancak, çalışmada etik olmadığı için görüşmecilerin çalıştığı bu şirketlerin ismine yer verilmemiştir. Görüşme yaptığımız kişiler, split çalışmayı ve koşullarını aşağıdaki ifadeler ile tanımlamışlardır;

Sezonda vardiyalar uçuş saatlerine göre düzenlendiğinden çok sayıda değişik vardiya olabiliyor. Neredeyse günlük değiştirilen bu vardiyaların düzensizliği bir yana hafta da 1 veya 2 kez de split çalıştırıyoruz. Split çalışmada sabah 05:00-9:30 ya da 11:30 kadar çalışıp, sonra servislerle eve gidiyoruz. Akşam 17:00'de tekrar servislerle işe gelip 21:30 ya 23:00 kadar çalışıyoruz. (1K-ÇEK)

Sağlık raporu alanlar dışında herkes tüm vardiyalarda çalıştırılır. Uçak durumuna göre vardiyalar her gün değişebilir, standart bir çalışma yoktur. Haftalık programlarda hangi gün split çalışılacağı görülür. Splitin olduğu gün gece saat 3-4'te kalkıyoruz. Giyin saç, makyaj yap, servisle saat 5- 6'da işe gelip, 11:30 tekrar servisle eve gel, makyajını sil, üstünü çıkar 1-2 saat dinlendikten sonra tekrar üstünü giyin, makyaj yap servise binmek aynı gün içinde çok bıktırıcı. Haftalık çalışma süreleri 60 saate kadar çıkabiliyor. Öğle arası 1 saat görünüyor sistemde ama bize 15 dakika veriliyor ya da hiç verilmiyor. Uçak kalkış saatlerine denk geldiğinde ise yemek pakette veriliyor.(2K-ÇEK)

Bu sektörde split çalışma dışında da zaten düzenli bir çalışma saati yoktur. Örneğin Ocak ayının 1'inde saat 14:00'de işe geldiysek, Ocağın 2'sinde 01:00'de iş çıkışı oluyor, Ocağın 3'ünde 00:30 tekrar işbaşı yapıyoruz buna "yalancı off" deniliyor. Split çalışmada ise 06:00-11:30 çalışıp, servislerle eve gelip sonra tekrar 17:00-21:30 ya da 23:00'e kadar çalışıyoruz. (4K-ÇEK)

Normal işyerleri gibi 3 vardiya olsa bu kadar yorucu olmaz ama 48-56 değişik vardiya da çalışmak gerçekten çok yorucu. Şirketler bilet fiyatlarını ucuzlattıkça yolcu kalitesi de düşüyor, çantamızı çalan ya da bize küfreden yolcular bile oluyor. (5K-ÇEK)

Görüşmecilerin verdiği bilgiler doğrultusunda havaalanındaki vardiya sistemi tamamen uçak trafiğine göre ayarlanmakta olup; (00.30-11.30), (03.00-9.00), (03.00-14.00), (03.30-15.30), (04.00-14.00), (05.00-11.30), (05.00- 13.00), (06.00-17.00), (17.00-01.00), (17.00-03.00), (17.00-23.00), (20.30-11.30),(13.30-01.00) gibi çok sayıda vardiya bulunmaktadır. Oysa postalar haline çalışma yönetmeliğinde; vardiyalar halinde işçi çalıştırılarak işletilen işlerde, 24 saatlik süre içinde en az üç işçi vardiyası çalıştırılacak şekilde düzenlenme yapılması gerektiği belirtilmektedir. Split çalışmada ise bu düzenlemeye aykırı olarak, aynı işçilerin, aynı gün içinde iki defa işyerine getirilerek, iki değişik vardiyada çalıştırıldıkları görülmektedir. Oysa sabah vardiyasına gelen işçilerin en az 11 saat dinlendirilmeden, öğleden sonraki vardiyada çalıştırılmaması gerekmektedir. Kısacası, düzenlemede de açıkça belirtildiği gibi her bir vardiya için farklı işçi grupları çalıştırılmalıdır.

Split yorucu bir çalışma. Sabah 05.00'te gelip, öğlen 14.00'de işten çıkıyorum. Akşam tekrar 23.30'da gelip sabah 05:00 'de işten çıkıyorum. İşe her geliş gidişimizde yolu, servis bekleme sürelerini de hesaba kattığımızda neredeyse günün 17 saati işte geçiyor. (7K-TEM)

Split daha çok sezonda haftada 2 kez oluyor. Sabah 08.30-14.00 ile 17.30-23.30 bazen gece 01.00'e kadar sürerdi. Ara dinlenmesini uçakların temizliği bitince duruma göre yapıyoruz, yemeğe yetişemediğimiz zamanlarda oluyor .(8K-TEM)

Split çalışmada, sabah 05.00'de işe gelmek için gece 03.00'de kalkıp, 04.00 servise biniyorsunuz. Servisle işe 1 saatte gidip, tekrar 1 saatte geri dön ve akşam tekrar hazırlanıp aynı şekilde 1 saat git, 1 saat dön, aynı gün için 4 saatimiz zaten yolda geçiyor. Birde iş bitimi 30 dakika servislerin kalkmasını bekliyoruz, toplam 5 saat sadece işyerine gelip-gitmede zamanımız geçiyor. (11E-RAMP)

İşyerinde eski, kadrolu çalışanların çoğu zaman yasal olmadığını ileri sürerek ya da rapor alarak split çalışmaya gelmiyorlar. Uykusuzluk ve yorgunluktan bazen hata yapabiliyoruz. Örneğin, bazen tartıdaki bavalun ağırlık sınırını aştığını fark etmeyip, yolcudan ek ücret almıyoruz, şirket fark edince o fark

ücreti de bizden alıyor. Bazen de yolcunun vize tarihi geçmiş oluyor, fark etmeyince polise bile ifade verdiğimiz oluyor. Yorgunluktan bazen yolculara karşı da sınırlı davranabiliyoruz. (3K-ÇEK)

Görüşmeciler, split çalışmanın işçiler arasında eşit uygulanmadığını ifade etmişlerdir. Oysa işletmelerin sırf iş sözleşmeleri farklı olduğu için çalışma koşullarını uygularken işçiler arasında ayırım yapması hem ulusal, hem de uluslararası yasal düzenlemelerle yasaklanmıştır. Avrupa hukuku, sabit süreli veya yarı zamanlı çalışanlara (Direktif 1999/70 / EC -1997/81 / EC sayılı) eşit muamele edilmesini öngörmektedir. Her iki direktifin amacı da, sabit süreli veya yarı zamanlı çalışanlar açısından ayrımcılık yapmamak ve sabit süreli veya yarı zamanlı iş sözleşmelerinden kaynaklanan kötüye kullanımı önlemektir. Ayrıca, geçici ajansları (taşeronları) işverenler olarak kabul etmekte ve işlerin yaratılmasına ve esnek çalışma biçimlerinin geliştirilmesine katkısını kabul etmekte ancak taşeron işçilerine de eşit muamele (Direktif 2008/104 / EC) edilmesini öngörmektedir. Nitekim Avrupa Komisyonunun hava taşımacılığına yönelik yaptığı araştırmada da standart dışı çalışanlarla, sürekli-kadrolu çalışan işçiler arasında sosyal güvenlik ve koruyucu yasal düzenlemelerin uygulanması açısından fark bulunmadığı tespit edilmiştir (European Commission, 2015). 4857 Sayılı İş Kanununun gerek 5inci, gerekse 12inci maddeleri sırf iş sözleşmesi farklı olduğu için işçilere farklı muamele yapılmasını yasaklamıştır.

Split hafta da 1-2 kez oluyor. Hemen hemen her gün 11-12 saat çalışıyoruz. Apronda uçak altında motor zaten çok sıcak oluyor, yazın Antalya'nın sıcaklığı ile birleşince 50-60 derece de sürekli asfaltın üstünde çalışıyoruz. Bazen bir bardak suyu bile çalıştığımız yere zorla getirtiyoruz. Uçaktan hem bavul indirip, hem temizliğe baktığımız zamanlarda oluyor. Split çalışmada öğlen eve gittiğimizde 3-4 saat sonra tekrar işe gideceğimiz için saat kuruyorum, ama bazen yorgunluktan zil sesini duymadığım, uyuya kaldığım da oluyor. Bu yüzden hakkımda iki kere tutanak tutuldu. Bazen mesaimiz bitiyor ama "uçak gelecek" diye bizi aprondan, merkeze götürmüyorlar. Zorla fazla mesai yaptırıyorlar, kalmak istemediğimizde ise tutanak tutuluyor.(12-RAMP)

İşçilerin sağlığı, güvenliği, aile ve toplumsal yaşantıları dikkate alınarak yasalarla düzenlenen çalışma ve dinlenme sürelerinin, görüşmecilerin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere split çalışma ile açıkça ihlal edildiği görülmektedir. Nitekim, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), 2013 yılında Ankara, İstanbul, İzmir ve Antalya illerinde havalimanlarında çalışan işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik uyguladığı programlı teftiş kapsamında da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bakanlığın, 235 işyerinde toplam 47.286 işçiye ulaşarak yaptığı teftişte; 41 işyerinde 4857 Sayılı İş Kanununun 63.üncü maddesinin çalışma süreleri ve bunlara dair yönetmelik hükümlerine, 17 işyerinde ise Kanunun 46.ncı maddesinin 7 günlük zaman dilimi içinde en az 24 saat dinlenme izni verilmesi ve çalışılan hafta tatili günü için zamlı ücretin ödenmesine yönelik düzenlemelere uyulmadığını tespit edilmiştir. Ayrıca, 44 işyerinde ise İş Kanununun 69.uncu maddesinin gece 7,5 saatten fazla çalıştırma yapılması ile gece ve gündüz postalarının değiştirilmesi düzenlemelerinin de ihlal edildiği saptanmıştır (ÇSGB, 2013).

Sezon dışında da split çalışma oluyor. Bazı yabancı uçak firmalarının örneğin Rus ya da Azerilerin yer hizmetini satın aldığı işletmelerde özel ekipleri oluyor ve uçakları geldiğinde sadece kendi kurdukları o ekiple çalışmak istiyorlar. Yani o uçakların işleyişini kim biliyorsa, o kişiler işe çağrılıyor, o zaman da aynı gün içinde iki kere işe gidip geliniyor. (6E-ÇEK)

Görüşmecilerin yukarıdaki ifadelerinde anlaşılacağı üzere split çalışmada, işçilerin çalışma sürelerinin belirlenmesi üzerinde hiçbir etki ve gücünün olmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar, Avrupa ülkelerinde işçilerin, işyerine gelip-gitme saatlerinin, aile ve sosyal ilişkilerine ya da trafiğin yoğun olduğu saatlere uygun olarak çalışanların kendilerince esnek belirlenmesinin, iş tatminini ve iş-yaşam dengesini sağladığını ileri sürmüşlerdir (Avery ve Zabel, 2001). Oysa, Türkiye'de havaalanında uygulanan split çalışmada, işe gelip-gitme saatleri işçilerin talepleri dışında tamamıyla işletmelerin iş akışına ve maliyetleri dikkate alınarak düzenlendiği görülmektedir.

Çalışma saatlerinin yasalarla sınırlandırılması sosyal bir hak değil sağlıkla ilgili bir önlem olup, sosyal boyutu ikinci plandadır. Uzun süreli çalışma iş kazası riskini arttıracığı gibi, sağlığa zararlı etkenlere uzun süreli, izin verilen sınırların üzerinde maruz kalma meslek hastalığına zemin hazırlayacaktır (Eyrenci, vd., 2006, s. 196). Nitekim, ABD 1987-2002 yılları arasında 82.000 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, standart olmayan bölünmüş vardiya programlarının, mesleki yaralanmalar ve hastalıklar için gündüz vardiyalarından daha yüksek risk taşıdığı tespit edilmiştir (Dembe vd., 2006, s. 232-240). İsveç'te ise split çalışan otobüs şoförleri ile yapılan araştırmada; düzensiz vardiyalarda çalışmanın yarattığı uykusuzluğun kazalara ve sürüş bozukluklarına neden olduğu saptanmıştır (Anunda vd., 2018, s. 71-76). İspanya'da 2003 yılında yapılan bir araştırmada ise gece ve bölünmüş vardiyalarda çalışan kişilerin, aile, çift, ebeveyn-çocuk ve aile içi boş zaman aktiviteleri arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir (Gracia ve Kalmijn, 2016, s. 401-415). Yurtdışında yapılan bu araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, split çalışma gibi çalışma sürelerinin kontrolsüz bir şekilde değişmesi ve uzaması çalışanların sağlık ve güvenliğini, aile yaşantılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

### Split Çalışma Koşullarına İlişkin Algıları

Avrupa'da atipik çalışma saatlerinin aile yaşamı üzerine etkisini ölçmeye yönelik yapılan başka bir çalışmada; babaların üçte birinin, Avrupa Çalışma direktiflerinde belirtilen 48 saat sınırının üzerinde çalıştığı tespit edilmiştir. Annelerin % 18, babaların ise % 22'sinin ayda en az bir kez hafta tatillerinde çalıştığı ve çalışma sürelerinin uzun ve düzensiz olmasının çocukların bakımını ve aile ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (La Valle, Arthur, Millward, Scott ve Clayden, 2002). Avrupa'da standart dışı çalışma sürelerinin aile ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği saptamalarına, Türkiye'de yapılan benzer çalışmalarda da ulaşılmıştır.

Havacılık sektöründe yolcu hizmetlerinde çalışan kadınlara yönelik yapılan bir çalışmada; kadınlar, gece vardiyası çalışmalarında hem kendilerine hem de ailelerine yeterli zaman ayıramadıkları için rahatsız oldukları, sırf ekonomik nedenlerden dolayı bu çalışmaya katlandıkları, buna rağmen verilen ücretlerin düşük olduğu ifade edilmiştir (İslamoğlu ve Yıldırım, 2014, s.150-177).

Aşağıda split çalışma yapan işçilerin çalışma koşullarına yönelik ifadelerine yer verilmiştir.

Çalışırken 2 hadi 3 vardiya olabilir. Ama splitte bütün gün işe gelmek, ne aile yaşantısı ne de sosyal hayat bırakıyor. Her şeyden önce kendimize bile zaman ayıramıyoruz. Kuaföre bile gidecek zaman bulamıyoruz, uykunuzdan fedakarlık yapmak zorundasınız. (4K-ÇEK)

Uçak temizliği sorun değil ama vardiya düzensizliği, hele de split çalışma bizler için çok daha yorucu oluyor. Hayatınızla ilgili hiçbir plan yapamıyorsunuz. (8K-TEM)

Neredeyse her gün farklı bir saate işe gelmek zaten yorucu üstelik bir de split daha da yorucu. Split çalışmada uykumu bile yeterince alamamışken sosyal yaşantım nasıl olsun ki? 3-4 saatliğine eve geldiğimde ya uyuyacağım, ya duş ya da yemek yiyeceğim başka ne yapabilirim? (3K-ÇEK)

Görüşmeciler, çalışma ve dinlenme sürelerinin tamamen işveren tarafından belirlendiği split çalışmada, iş-yaşam doyumu sağlamak bir yana uyku-yeme-temizlenme gibi temel yaşamsal faaliyetleri bile yürütecek yeterli zamanı bulamadıklarını ifade etmişlerdir.

Ben bekar olduğumdan split çalışmada eve her geldiğimde yemek bile yemeden uykusuzluktan kıyafetlerimle yatıyorum. Sonra akşam servisine binip tekrar işe gidip, tekrar eve geldiğimde uyuyorum. (12E-BAV)

Bu çalışma sisteminde kimse yaşamını düzene koyamaz, mutlaka ya yemesinden ya uykusundan ya da aile veya sosyal ilişkilerinden birinden vazgeçmek zorundadır. Uykusuzluk ve yorgunluğun yarattığı sinirle aile ilişkilerimiz bile bozuluyor. (5K-ÇEK)

Görüşmecilerin, split çalışmada en fazla şikayet ettikleri sorun uykusuzluk olmuştur. Nitekim yapılan diğer çalışmalarda da, vardiyalı çalışma sistemi içerisinde en sık karşılaşılan sorunlardan birinin uykü düzensizliği olduğu ve vardiyalı çalışanların büyük bir kısmının uykularını yeterince alamamaktan ve dinlenememekten şikâyet ettikleri tespit edilmiştir (İncir, 1998, s. 75). Yapılan diğer çalışma sonuçlarında ise gece uykusunun yalnızca yorgunluk gidermek için yapılmadığını, insan biyolojisi için hayati öneme sahip hormonların salgılanmasını sağladığı ve bu hormonların gündüz uykusunda yeteri kadar salgılanmadığı görülmüştür. Gece çalışmasının olumsuz fizyolojik etkilerinin kaynağında da bu yatmaktadır. Gece çalışanlar gündüzleri aileleri ile yeteri kadar ilgilenememekte ve sosyal yaşamdan uzak kalmaktadırlar. Bunu gidermek için ise dinlenmeleri gereken gündüz saatlerinde sosyal yaşam içinde yer almaya çalışmakta ve yorgun olarak yeniden işe gitmek zorunda kalmaktadırlar. İş veriminin düşmesi, işçi sağlığının olumsuz etkilenmesi ve olası iş kazaları da göz önüne alındığında gece çalışması hem işçi hem de işveren açısından ağır getirileri olan bir çalışmadır (Bacak ve Kazancı, 2014, s.132-149).

Eve geldiğinde aynı gün tekrar işe gideceğini bildiğin için psikolojik olarak bile dinlenemiyorsun. Servisle eve geldiğimde 4 saatlik ara da yemek, uyku, banyo, temizlik, giyinme, hazırlanma hangisini yapabilirim ki? Split çalıştığım gün işe odaklanamıyorum. Algım azalıyor, müşterilere bazen boş boş baktığım oluyor. (2K-ÇEK)

Gündoğar ve arkadaşları, yaşam doyumunu, bireyin beklentileri ve halihazırda neye sahip olduğunun kıyaslanması sonucu elde edilen durum olarak tanımlamaktadır. Artan iş yükü, yeni teknolojilerin getirebileceği karmaşık iş süreçleri, uçuş yoğunluğu, yorgunluk, stres, tükenmişlik bunun gibi bazı olumsuz durumların çalışanların yaşam doyumlarını etkileyebileceğini ileri sürmüştür (2007, s. 15). Nitekim yoğun iş temposunun baskısı altında yeterince dinlenemeyen görüşmeciler, işe odaklanmakta sorun yaşadıklarını ve çalışırken hatalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Sabah 4-5 saatlik çalışma için sabahın 04:00'ünde kalkmak çok saçma daha işe gitmeden çok yorulacağını düşünerek yorgun işe gidiyorsun, bu da çok sinir bozucu. Split çalışmayı verimli bulmuyorum, hata riskinin artmasına da neden oluyor. Örneğin aynı isimli iki yolcu olduğunda bunu fark etmeyip, aynı koltuğu iki kişiye verebiliyorsunuz. Bu hatanın düzeltilmesi zaman alıyor ve uçağın kalkış süresi uzadığı için şirket hava alanından ceza yiyor. Aslında bu tip çalışmalar kısa vadede işletmeye kârlı görünse de uzun vadede işletme imajı için de zarara neden oluyor. (1K-ÇEK)

Bizim bölümde çalışma koşulları ağır olduğundan daha iş girdikleri hafta işten ayrılanlar çok olur. İşletme az sayıda işçiyle çok iş yapmak istiyor ama biz tükeniyoruz. (11E-BAV)

Bu çalışma firma için iyi ama bizler için çok yorucu, çoğu insanın verimini düşürüyor. (7K-TEM)

Görüşmeciler, işletmelerin aslında split çalışma ile daha fazla kazanç elde etmek için çok sayıda işçi çalıştırmak yerine aynı işçiyi aynı gün iki kere işe getirerek az sayıda işçiyi uzun sürelerle çalıştırdığını bunun ise uzun vadede işletmeye ve imajına zarar vereceğini belirtmişlerdir.

Split, işveren açısından verimli bir çalışma, yemek çoğu zaman verilmiyor. Normal mesai ile çalışma olsa 2 kişi çalışması gerekirken, şimdi tek maaşla 2 kişinin yapacağı işi yapıyoruz. Daha az işçiyi daha çok çalıştırarak, işçilik maliyetlerini düşürüyorlar. (9K-TEM)

İşletmeler, sadece Türkiye'de değil tüm dünya da serbestleşmenin tetiklediği rekabet ortamında işçileri standart dışı ve çoğu zamanda yasal olmayan yöntemlerle çalışmaya zorlamaktadırlar. Endüstri ilişkilerinin bir tarafı olan işletmeler, emek maliyetlerini tek taraflı düşük seviyede kontrol altında tutarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Ancak, Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan 21 Aralık 2010 tarihli Rapor'da, uzun çalışma

saatleri ve yetersiz dinlenme sürelerinin, yüksek hata ve kaza oranı ile stres, yorgunluk ve uzun dönemli sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur (Avrupa Çalışma Süresi Yönergesi, 2013).

Görüşmeciler genel olarak split ve vardiyalı çalışma koşullarından memnun olmadıklarını, aile ve sosyal ilişkilerini bozduğunu ifade etmişlerdir.

### Geleceğe Yönelik Beklentiler

Havacılık sektörü teknik olduğu kadar da karmaşık bir hizmetler bütünüdür. Bu hizmetlerin yerine getirilmesi her şeyden önce havacılık alanında yetişmiş, bilgi ve beceri sahibi insan ile mümkündür (Küçükönal ve Korul, 2002). Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de çalışan işçilerin, performansı, motivasyonu, verimliliği, iş doyumunu, işte kalma isteği ve buna bağlı olarak yaşam doyumunu işyerindeki çalışma koşullarına ve bu çalışma karşılığında elde ettikleri maddi ve manevi kazançlara bağlıdır.

İş tatmini işçinin işten elde ettiği maddi çıkarlar ile iş arkadaşları ve bir eser ortaya koymanın sağladığı mutluluk olduğu belirtilmektedir. İşçilerin, işyerinde işten ve iş çevresinden elde ettikleri memnuniyete paralel bir verimlilik göstereceği ileri sürülmektedir (Eren, 2010, s. 202- 497). İş hayatında yaşanan her gelişme, çalışma koşulları ve ilişkiler işçilerin, aile ve sosyal hayatlarını da etkilemektedir. Bu nedenle işte yaşanan olumlu gelişmeler, memnuniyet ve doyum sadece işyerindeki verimliliği değil, işçinin aile ve sosyal yaşam verimliliğini de artırmaktadır.

Görüşmeciler, özellikle de sivil havacılık alanında eğitim almış olanlar bu sektördeki çalışmaya yönelik gelecek beklentileri aşağıdaki sözlerle ifade etmişlerdir;

Genel olarak insanlarla uğraşmak, onlara bir şeyler anlatmak çok yorucu. Örneğin el bagajlarında kilo sınırı var. Bunu yolculara anlatmaya çalışıyoruz, bir keresinde kendisini kiloyu aştığı için uyardığım yolcu, bavuldaki limonları kafama fırlattı. Buna rağmen eğitim gördüğüm bu alanda çalışmak beni mutlu ediyor. Diğer çalışanlara oranla işi öğrenmemiz daha hızlı oluyor. Ama yine de sabah gelip, akşam gideceğim düzenli çalışma süresi olan bir iş istiyorum. (1K-ÇEK)

Bu işi yaparken aslında kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum. Ama hedeflerime ulaşmak için çalışmak zorundayım. Aldığım bu ücreti başka işlerde daha rahat şartlarda çalışarak da kazanabilirim, ama ben bu alanda eğitim gördüm ve bu alanda çalışmak istiyorum. Ben ilerisi için yatırım yapıyorum. (2K-ÇEK)

Bazı yer hizmeti veren şirketler düşük maliyetli uçak şirketlerine hizmet verdiğinden çalışanların ücretleri düşük ve çalışma koşulları da ağır oluyor. Bazı yolcular agresif oluyor, yüzümüze tükürenler, küfredenler bile var ama yine de farklı kültürlerden insanları tanımak gelişmemize neden oluyor. Ben bu alanda okuduğum için bu sektörü seviyorum, yine bu sektörde ama çekin de değil, operasyonda çalışmak isterdim. (3K-ÇEK)

Bu şekilde uzun vadede çalışmak istemem. Bu sektörde yükselme hedefim var. Pilot olmak istiyorum. O yüzden şimdilik bu şartlara katlanıyorum. (6E-ÇEK)

Buradaki en büyük sıkıntımız vardiya düzensizliğidir. Ben bu alanda ön lisans okudum ama uçak temizliyorum, yaptığım iş beni geliştirmiyor. Temizlikten operasyona geçmek bu alanda çalışmaya devam etmek istiyorum. (8K-TEM)

Sivil havacılık alanında eğitim görmüş olan katılımcıların tamamı, çalışma koşulları çok ağır olmasına rağmen bu sektörde çalışmaya devam etmek istediklerini belirtmişlerdir. Ancak, içlerinden bazıları yaptıkları temizlik, bavul yükleme-boşaltma gibi işlerin, aldıkları eğitimle hiç ilgisi olmamasına rağmen gelecekte bölüm değişikliği ya da yükselme ihtimali ile çalışmaya devam edeceklerini beyan etmişlerdir.

Düzenli ve yasalara uygun çalışma koşulları olsa gelecekte de sürekli burada çalışmak isterim. (11E-BAV)

Şimdilik çalışabilirim ama ileride evlenince ve çocuk olunca böyle çalışmak istemem. (7K-TEM)

İlkokul mezunuyum başka iş bulamadığım için burada çalışıyorum. (12-BAV)

Görüşmecilerden bazıları, çalışma koşullarının değişmesi durumunda çalışmaya devam edeceklerini, bazıları evlenip çocuk sahibi olana kadar bu şartlarda çalışabileceklerini, bazıları ise eğitim durumlarının yetersiz olması nedeniyle başka seçenekleri olmadığından çalışmaya razı olduklarını ifade etmişlerdir.

### Sonuç

Havayolu taşımacılığı sektörünün yer hizmetlerini yürüten bazı işletmeler, artan rekabet karşısında maliyetlerini esnek çalışma biçimleri ile dengelemeye çalışmışlardır. Ancak, bu esnek çalışma biçimleri uygulanırken, insan haklarının ayrılmaz bir parçası olan işçi hakları ile bunların güvence altına alan yasal düzenlemelerin çoğu zaman ihlal edildiği görülmektedir.

Türkiye’de havalanlarında yer hizmetleri sunan bazı işletmelerin uyguladığı ve adına “split çalışma” denilen sistemde işçinin çalışma günü, yemek ve dinlenme süreleri dışında ikiye bölünmektedir. İşçi, aynı çalışma günü içinde bir gündüz, bir akşam veya gece olmak üzere iki ayrı vardiyada çalıştırılabilmektedir. Sivil havacılığın uluslararası niteliği hizmetin 24 saat kesintisiz ve vardiya düzeni içerisinde sunulmasını zorunlu kılsada split çalışma uygulamasında, çalışma yasalarında yer alan düzenlemelere uyulmadığı görülmektedir. Nitekim postalar haline çalışma yönetmeliğinde, 24 saat kesintisiz süren vardiyalı işlerde en az üç işçi vardiyasının çalıştırılması gerektiği belirtilmektedir. Split çalışmada ise bu düzenlemeye aykırı olarak, aynı işçiler, aynı gün içinde iki defa işyerine getirilerek, iki değişik vardiyada çalıştırılmaktadırlar.

İşçilerin sağlığı, güvenliği, aile ve toplumsal yaşantıları dikkate alınarak düzenlenen çalışma ve dinlenme sürelerinin, görüşmecilerin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere split çalışma ile ihlal edildiği görülmektedir. Oysa, çalışma saatlerinin yasalarla sınırlandırılması sosyal bir hak değil sağlıkla ilgili bir önlemdir. Çalışma sürelerinin kontrolsüz bir şekilde uzaması ve değişmesi çalışanların sağlık ve güvenliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Nitekim bu konuda gerek uluslararası gerekse ulusal alanda yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca, görüşmecilerin ifade ettiği üzere pratikte split çalışmanın, işçiler arasında da eşit uygulanmadığı görülmektedir. Oysa, hem ulusal hem de uluslararası çalışma yasaları, işletmelerin sırf iş sözleşmeleri farklı olduğu için, işçiler arasında çalışma koşullarını uygularken ayırım yapmalarını yasakmıştır.

Gelişmiş ülkelerde esnek çalışma sürelerinin iş-yaşam doyumu sağladığı ileri sürülsede, split çalışmada, çalışma ve dinlenme sürelerinin belirlenmesinde hiçbir inisiyatif olamayan işçilerin iş-yaşam doyumu sağlaması pek olası görülememektedir. Nitekim görüşmeciler, split çalışmada uyku-yeme-temizlenme gibi normal yaşamsal faaliyetlerini bile yürütecek yeterli zamanı bulamadıklarını ifade etmişlerdir. Görüşmecilerin, split çalışmada en fazla şikayet ettikleri sorun uykusuzluk olmuştur. Nitekim yapılan diğer çalışmalarda da, vardiyalı çalışma sistemi içerisinde en sık karşılaşılan sorunlardan birinin uyku düzensizliği olduğu tespit edilmiştir. Hatta, uluslararası yapılan araştırmalarda daha öncede belirtildiği üzere bu tip çalışmaların iş kazalarını tetiklediği tespit edilmiştir.

Görüşmeciler, her gün farklı saatlerde işe gelmenin çalışanlarda yoğun bir stres ve yorgunluk yarattığını, bu çalışma ile başta uyku olmak üzere en temel ihtiyaçlarını bile karşılamakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Böylesi bir çalışma sisteminde, çalışanın ailesine veya sosyal yaşamına sağlıklı zaman ayırmasının mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Görüşmeciler, işletmelerin kısa vadede az sayıda işçiyi uzun sürelerle çalıştırarak daha fazla kazanç elde etme isteğinin, müşteri ilişkilerinde veya iş yaparken meydana gelen hatalar nedeniyle uzun vadede işletmeye ve imajına zarar vereceğini ifade etmişlerdir.



İş hayatında yaşanan her gelişme, çalışma koşulları ve ilişkileri işçilerin, aile ve sosyal hayatlarını da etkilemektedir. Bu nedenle, işte yaşanan olumlu gelişmeler, memnuniyet ve doyum sadece işyerindeki verimliliği değil işçinin aile ve sosyal yaşam verimliliğini de artırmaktadır. Ancak, çalışma sürelerinin sürekli değiştiği, aynı gün içinde bir gece, bir de gündüz varyalı çalışan bu işçilerin, normal biyolojik ihtiyaçlarını karşılaması, aileleri ile yeteri kadar ilgilenmesi ve sosyal yaşamda yer alması giderek zorlaşmaktadır.

Split çalışma yaptıran işletmeler, bu çalışma ile toplamda işçinin bir günde çalışması gereken günlük yasal çalışma sürelerinin üstüne çıkmadığını ileri sürebilirler. Ancak, split çalışmada işçilerin günlük çalışma sürelerinin yanı sıra, aynı gün içinde 2 kez işe gelip-gitmeleri ve yolda geçen ortalama 4 saatlik sürelerde dikkate alındığında, yasada yer alan iki vardiya arası 11 saatlik kesintisiz dinlenme sürelerine uyulmadığı görülecektir.

Çalışma sürelerinin esnek düzenlenmesi, kuralsızlıktan uzak, işçiyi korumak amacıyla biçimlenen ve ceza yaptırımlarıyla güçlendirilen iş hukukunun düzenlemeleriyle birlikte uygulanmalıdır. Esnek çalışmaya yönelik tüm modellerde iş hukukunun temel ilkelerinden birisi olan işçinin korunması ilkesi, hiç bir zaman göz ardı edilmemelidir. Yasal sınırlandırılmaldan arındırılmış, işçiyi korumasız ve güvencesiz bırakan bir esneklik, hem işletme hem de işçi açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği her zaman göz önünde tutulmalıdır.

Split çalışma gibi yeni oluşan bu çalışma modellerinin insan sağlığına ve iş güvenliğine etkisinin tam olarak araştırılmadan kullanılmasının işletme ve işçi açısından meydana getireceği riskler ise ayrı bir araştırma konusu olmalıdır. Sektörde, esnek çalışmaların iş kazalarına ve çalışanların aile yaşantılarına etkisi, tükenmişlik düzeyleri, stres, kaygı ve korku durumlarına yönelik başkaca alan araştırmalarının yapılması, bu alandaki bireysel ve örgütsel davranış eğilimlerini daha net ortaya koyacaktır. Bu konuda sivil havacılık alanında yer hizmetleri faaliyet yürüten özel ve kamu kurum yöneticilerinin araştırmacılara bilgi paylaşımı konusunda yardımcı olmaları büyük önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, hizmetin neredeyse 24 saat kesintisiz sürdüğü bu sektörde, vardiyalı ve uzun süren çalışma düzeni, iş stresi, aşırı dikkat, zaman baskısı ve ağır sorumluluklar rağmen havacılık çalışanları, işlerini büyük bir özveri ile yürütmektedirler. İşletmelerin de, çalışanlarının bu özverilerine karşı gerek ücret, gerekse yasal uygulamaları eşit ve adil bir şekilde hayata geçirmeleri durumunda, sivil havacılık alanında daha sağlıklı ve kalıcı başarılar elde edileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Alverson, M. (1998). Part-Time professionals earn full-time satisfaction. *Women in Business*, 50(2), 31-36.
- Ansal, H. (1998). *Sendikalar esnek çalışmaya neden karşı çıkıyor ?* Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi Cilt:1, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını
- Anunda, A., Forsa, C., Ihlström, J. & Kecklund, G. (2018). An on-road study of sleepiness in split shifts among city bus drivers. *Accident Analysis and Prevention*, 114, 71-76,
- Avery, C. & Zabel, D. (2001). *The flexible workplace: a sourcebook of information and research*, Westport: Quorum Books.
- Avrupa Çalışma Süresi Yönergesi, (2013). Çalışma süresine ilişkin 2003/88/ec sayılı yönergenin AB üye devletleri tarafından uygulanması hakkında Avrupa komisyonu raporu özet bilgi notu.
- Aydın K. & Yıldırım S. (2012). Havayolu işletmelerinde hizmet kalitesi: THY’de bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 35 - 49.

- Bacak, B. & Kazancı, E. (2014). Türk çalışma hayatında vardiyalı gece çalışan işçilerin karşılaştığı fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik etkilerin değerlendirilmesi. *Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(6), 132-149.
- Battal, Ü. (2002). *Havayolu taşımacılığında finans ve finansman kaynakları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Beynam, H. (2013). *Türkiye'de performans esaslı bütçeleme uygulamasının etkinleştirilmesi: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Blanco, L. O. & Ben Van, H. (1996). *EC competition law in the transport sector*, Clerandian Press, USA.
- California Employment Law Report (2017). <https://www.californiaemploymentlawreport.com>
- Cam, A. C. (2017). *Havayolu taşımacılığı ve rekabet stratejisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cengiz, S. E., & Cengiz S. (2006). *Sivil hava taşımacılığı sektöründe serbestleşme ve rekabet güncel gelişmeler ve yansımalar*, İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Centofanti, S., Short, M., Hilditch, C.J., Dorrian, J., Kohler, M. & Banks, S., (2016). *The impact of returning to a daytime schedule on sleep, performance and mood after simulated fixed and rotating split shift schedules*, *Eat Sleep Work*, 1, 35-48
- Clark, K. A. (1999). *Moving Beyond Recognition: Vocies of Women Academics That Have Experience Being First-Generation College Students*. Unpublished doctoral dissertation, University of Vermont, Burlington.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) (2013). *Havalimanlarında çalışan işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi programlı teftişi sonuç raporu*, Ankara: ÇSGB
- Dembe, A. E., Erickson, J. B., Delbos, R. G. & Banks, S. M. (2006). Nonstandard shift schedules and the risk of job-related injuries, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(3), 232-240
- Demir, F. & Gerşil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve Türk hukukunda esnek çalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(2), 68-89.
- DHMI, (2004). *Faaliyet raporu*. 22.02.2018, <http://www.dhmi.gov.tr/genel.htm>
- Doganis, R. (2006). *The airline business in the twenty-first century*, London: Routledge.
- Doğan, S. & Türk. M. (1997). Esnek çalışma saatlerine geçişin işletme ve çalışanların verimliliği üzerine etkiler, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını.
- Ekmekci, Ö.(2001). *İşin düzenlenmesinde esneklik arayışları, çalışma hayatında esneklik ve iş hukukuna etkileri, iş hukukuna ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri*, 2000 Yılı Ekim Toplantısı 5-6-7 Ekim-2000, İstanbul, 80-82.
- Ekonomi, M. (1994). *Türk iş hukuku'nda esnekleşme gereği, çalışma hayatında esneklik semineri*, İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, 55-79.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergün, N. (2014). Sivil havacılık güvenliğinde eğitim standardizasyonu, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 370-376.
- Eurofound. (2017). *Non-standard forms of employment: Recent trends and future prospects*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2017/non-standard-forms-of-employment-recent-trends-and-future-prospects>
- European Commission Final Report, (2015). *Study on employment and working conditions in air transport and airports*. [ec.europa.eu/transport/.../air/studies/.../2015-10-employment-and-working-conditions](http://ec.europa.eu/transport/.../air/studies/.../2015-10-employment-and-working-conditions).
- Eyrenci, Ö., Taşkent . S. & Ulucan. D. (2006). *Bireysel iş hukuku*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gebeş, F. & Battal, Ü. (2014). Türkiye'de havacılık kümelenmeleri ve finansman sorunları, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 273-288.

- Gerede, E. (2006), Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 17, 26-37.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler teori ve Türkiye uygulaması*, Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Geylan, R. (1995). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gil, A. (1990). Air transport deregulation and its implications for flight attendants, *International Labour Review*, 129(3), 317-331.
- Göktepe, H. (2007). Hava taşımacılığı sektöründe rekabet hukuku kurallarının uygulanması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 213-240.
- Gündoğar, D., Gül, S.S., Uskun, E., Demirci, S. & Keçeci, D. (2007). Üniversite öğrencilerinde yaşam doyumunu yordayan etkenlerin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 10(1), 14-27.
- Güreş, N., Arslan, S. & Bakar, Z. K. (2013), Customer complaint behaviors in turkish airline industry, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 129-148
- Gracia, P. & Kalmijn, M. (2016). Parents' family time and work schedules:the split-shift schedule in Spain, *Journal of Marriage and Family*, 78, 401–415
- Hassu, M. (2004), *Rekabet hukuku ve hava taşımacılığı sektörü*, Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları.
- UBAK. (2017). *Havacılık ve uzay teknolojileri faaliyet raporu*, T.C Denizcilik, Haberleşme ve Ulaştırma Bakanlığı. 22.02.2018, <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>.
- Işığışık, Ö.(2006), Küreselleşme ve çalışma hayatında esnekliğe ilişkin genel bir değerlendirme, 12.02.2018, [http:// iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/06-ozlem/ozlem.htm](http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/06-ozlem/ozlem.htm).
- İncir, G. (1998). *Çoklu vardiya çalışmasının ergonomik tasarımı*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- İslamoğlu, E. & Yıldırım alp, S. (2014). Yolcu hizmetleri memurluğu yapan kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(6), 150-177.
- İslamoğlu, H. A. & Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, İstanbul: Beta Yayınları
- Jorens, D. G., Valcke L. & De Coninck, J. (2015). *Atypical forms of employment in the aviation sector*, *European social dialogue*, European Commission, [https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report\\_atypical\\_employment\\_in\\_aviation\\_15\\_0212\\_f.pdf](https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report_atypical_employment_in_aviation_15_0212_f.pdf)
- Kayagil, M. E., (2014), *Hava ulaştırma sektöründe toplu iş sözleşmeleri: THY örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Kıracı, K. & Bayrak, Ü. (2014), Sivil havacılık lisans mezunlarının istihdam ve kariyer durumları üzerine bir araştırma, *Journal of Educational Research*, 5(2), 67-88
- Koç, N. & Çelik P. (2017). Turizm sektöründe antraklı çalışma algısı: Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanları açısından bir değerlendirme. *Journal of Business Research Turk. İisader*. DOI: 10.20491/isarder.2017.349. 603-627
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S., & Kıygın, S. (2013), Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin algıladıkları liderlik stilleri ve iş tatmini üzerindeki ilişkileri: Türk Hava Yolları örneği, *International Journal of Social Science*, 6(7), 697-714.
- Küçükönal, H. & Korul, V. (2002). Havayolu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), s.67-90.

- Korul, V. & Küçükönel, H. (2003). Türk sivil havacılık sisteminin yapısal analizi, *Ege Akademik Bakış*, 3(1), 24-38.
- Küçükönel, T. (1997). *Havalimanı ve alanlarının durumu. sivil havacılık 2000 toplantı tutanakları*, İstanbul: T.C. Ulaştırma Bakanlığı.
- La Valle, I. Arthur, S. Millward, C. Scott, J ve Clayden, M. (2002). *The influence of atypical working hours on family life*. <https://www.jrf.org.uk/report/influence-atypical-working-hours-family-life>
- Orhan, G. ve Gerede. E. (2013). Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler teori ve Türkiye uygulaması, *Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları*, 163-196.
- Oum, T. H., Fu, X. & Zhang, A.(2010). Air transport liberalization and its impacts on airlines competition and air passenger traffic, *Transportation Journal* , 49 (4), 24-30.
- Öncü, M. A., Çömlekçi, İ., & Coşkun, E. (2010), Havayolu şirketlerinin uyguladıkları finansal stratejiler üzerine bir araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (2), 27-58.
- Özsoy, G. (2010). *Türk havayolu işletmelerinin iç hat serbestleşmesine verdikleri stratejik tepkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sarıbaşı, H. ve Tekiner, İ., (2015). Türkiye'de sivil havacılık sektöründe yoğunlaşma, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 52 (610), 21-33
- SHGM. (2007). *SHGM 2007 yılı faaliyet raporu*, Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- SHGM. (2016). *SHGM 2016 yılı faaliyet raporu*, Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- Storrie, D.(2017). *Non-standard forms of employment: recent trends and future prospects*. Dublin: Eurofound
- Social Europe, Flexibility and Work Organization, Supplement 1/95 European Commission, Brussels 1995, 2.
- Sussman, D. ve Coplen, M. (2000). Fatigue and alerts in the United States railroad industry part I: the nature of the problem, *Transportation Research Part F*, 3, 211-220
- Uyar, T. (2013). Türk iş havacılığı sektörü teknisyenlerinde iş tatmini. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), s. 258-288
- Üçkardeş, İ. ve Ünal, D. (2012). Risk analizi ve havacılık sektöründe kaza risklerinin incelenmesi, *Çukurova Üniversitesi, Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 27(2), 174-181
- Redhouse. (2013). *Büyük El Sözlüğü İngilizce-Türkçe, Türkçe-İngilizce*, Haz. Serap Bezmen, C. H. Brown, 36. Baskı, İstanbul: Sev Yayınları,
- Resmi Gazete, (2003), İş Kanunu, Sayı , 25134
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları .
- Zincirkıran, M. (2016). Türkiye'de sivil havacılık uygulamaları ve bu alanda yapılan araştırmalar üzerine bir değerlendirme, *International Journal of Social Academia*, 1(1), 1-12.