T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

AZİZ MUSLU

İstanbul,2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

AZİZ MUSLU
Danışman:Doç.Dr.NESLİHAN OKAKIN
İstanbul,2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi AZİZ MUSLU nın DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.05.2008 tarih ve 2008/08-42 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	**İmzası**
Tez Savunma Tarihi :	20.1.06.2008	
1) Tez Danışmanı :	**DOÇ. DR. NESLİHAN OKAKIN**	.....
2) Jüri Üyesi :	**PROF. DR. PINAR TINAZ**	.....
3) Jüri Üyesi :	**PROF. DR. AYŞE SUMER**	.....

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile ticari ilişkilerin hızlıca artması denizcilik sektörünün önemini her geçen gün daha fazla arttırmıştır. Taşımacılık sektörü içinde en ucuz taşımacılık şekli olarak deniz taşımacılığı önemini korumaktadır.Bu gelişme ve büyüme içinde, tüm teknolojik ilerlemelere rağmen denizcilik sektörü için insan unsurunun önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Bu nedenle bu çalışmamızda denizcilik sektöründe çalışma ilişkileri aktarılırken insan kaynakları yönetiminin önemi vurgulanmıştır. Denizcilik sektöründe gemi işletmeciliği ile yolcu ve mal taşımacılığı yapan işletmeler için insan kaynakları yönetimi anlatılmaya çalışılmış. Denizcilikte çalışma yaşamı, çalışma ilişkileri ve bu ilişkilere yön veren taraflar aktarılmaya çalışılmıştır.bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Doç.Dr.Neslihan Okakın'a teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

İstanbul ,2008 Aziz Muslu

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ I

ŞEKİL LİSTESİ II

KISALTMALAR III

GİRİŞ 6

1. DENİZCİLİK SEKTÖRÜ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 7

1.1 Denizcilik Sektörünün Genel Görünümü ve Ülkemiz Denizciliği 10
1.2 Deniz İşletmeciliğindeki Temel Kavramlar 12
1.3 Denizcilik Sektöründe Organizasyon Yapıları 15
1.4 Kaptanın Görev ve Yetkileri 32
1.5 Deniz Turizmi ve İnsan kaynakları Yönetimi 33
1.6 İnsan Kaynakları Planlaması 37
1.7 İş Analizleri 41
1.8 Aday Toplama ve Personel Seçim Süreci 43
1.9 Oryantasyon 50
1.10 Performans Değerleme 52
1.10 Performans Değerleme Sistemleri 57
1.10.1 Kişileri Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler 57
1.10.2 Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Yöntemler 57
1.10.3 Bireylerin Potansiyelini Temel Alan Yöntemler 58
1.11 Ücretlendirme 58
1.11.1 Ücret Sistemleri 63
1.12 ISM ve İnsan Kaynakları Yönetimi 65
1.13 Üçüncü Parti Gemi İşletmeciliği ve İnsan Kaynakları Yönetimi 73

2. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ 78

2.1 Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi 78
2.2 Liderlik ve Denizcilik İşletmeleri İçin Önemi 80
2.3 Denizcilik İşletmelerinde İletişim 83
2.3.1 İletişim Süreci 85
2.4 Denizcilik İşletmelerinde Motivasyon 87
2.4.1 Kapsam Kuramları 89
2.4.2 Süreç Kuramları 90
2.5 Denizcilik ve Eğitim 92
2.6 Denizcilik İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi 100

3. DENİZ İŞ KANUNA GÖRE İŞVEREN ve GEMİ ADAMI YÜKÜMLÜLÜKLERİ 103

3.1. Deniz iş kanunun kapsamı: 103
3.2.Yabancı gemi adamlarının çalışması: 104

3.3.Deniz iş sözleşmesi: 105
3.3.1Deniz iş sözleşmesinin türleri: 106
3.4.Deniz iş kanununda işveren borçları: 108
3.5.Denizde çalışma ve dinlenme süreleri: 114
3.6.Deniz iş sözleşmesinin sona ermesi: 118
4. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE GEMİ ADAMI ARZ TALEBİNDEKİ GENEL DURUM 125
5. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA YAŞAMINA YÖN VEREN TARAFLAR 133
5.1 Liman Devleti Kontrolleri ve İnsan Kaynaklarıyla Olan İlişkisi 133
5.2 ILO'nun Denizciliğe İlişkin Sözleşmeleri 138
5.3 Avrupa Birliğinde Denizcilik Sektörü ve Sektördeki Çalışma İlişkileri 141
5.4 Deniz İş Kolu Sendikacılığı ve ITF 147
SONUÇ 151
KAYNAKÇA **154**

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1.Türk Deniz Ticaret Filosu Tonaj ve Yaş Grupları İtibariyle Dağılım 11
Tablo 2.Yıllar İtibariyle İnşa Edilen Gemiler 12
Tablo 3.Denizcilikte Maaşlarda Memnuniyet..... 63
Tablo 4.Denizcilik Fakültesinin Tarihsel Gelişimi 94
Tablo 5. Denizcilik Eğitim Veren Okullar (1999'a Kadar) 95
Tablo 6. 2000 Yılı Gemi Adamı Arz Talep Özeti..... 126
Tablo 7. Gemi Adamı Arz ve Talep Dengesi..... 126
Tablo 8. Zabitan ve Tayfa Arz Talep Özeti 127
Tablo 9. Çalışan Aktif Gemi Adamlarının Uluslara Dağılımı 129
Tablo 10. Ülkelerin Kolay Bayraktaki Filo Dağılımları 134

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.Gemi İşletme Örgütleri ve Gemi Yönetimi Organizasyon Şeması..... 19
Şekil 2. Gemi Organizasyon Şeması..... 21
Şekil 3. Güverte Sınıfı Zabitan ve Kaptan Yeterlilikleri..... 26
Şekil 4. Makine Sınıfı Zabitan ve Baş makinist/Başmühendis..... 27

KISALTMALAR

AB:	Avrupa Birliği
IMO :	Uluslararası Denizcilik Organizasyonu
STCW :	Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Tutma Düzenlemeleri.
OECD :	Uluslararası Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma
PSC:	Liman Devleti Kontrolü
MOU:	Bölgesel Liman Devleti Kontrol Anlaşması
EMSA:	Avrupa Deniz Güvenliği Ajansı
FOC:	Elverişli Bayrak
SOLAS :	Uluslararası Denizde Can Güvenliği Sözleşmesi
MARPOL :	Gemilerden Kirlenmenin Önlemesi Uluslar arası Sözleşmesi
ILO :	Uluslararası Çalışma Örgütü
ISF:	Uluslararası Gemicilik Federasyonu
ITF:	Uluslararası Taşıma İşçileri Federasyonu
BIMCO :	Baltık ve Uluslararası Denizcilik Komitesi
ISM :	Uluslararası Emniyet Yönetimi
İKY :	İnsan Kaynakları Yönetimi
ISPSS :	Uluslararası Gemi ve Liman Güvenliği sistemi.
DWT :	Dedveyt Tonaj ,Bir gemi yük , yolcu,personel,kumanya,yakıt, ve tatlı su ile tam yüklendiğinde tuzlu suda yaz yükleme hattına kadar battığında ,2240 librelik ton olarak taşıdığı ağırlıktır.
GRT :	Gros Tonaj, bir geminin tüm kapalı yerlerinin hacminin bazı istisnalar hariç olmak üzere kadem küp olarak toplamının yüze bölünmesi ile elde edilen hacim ölçüsüdür.
GASM :	Gemi Adamları Sınav Merkezi
GMDSS :	Küresel Deniz Tehlike ve Güvenlik Sistemi

GİRİŞ

Denizcilik sektörü geçmişten günümüze kadar en ekonomik taşımacılık yolu olarak önemini korumaktadır. Denizcilik sektörü bilindiği üzere çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu çalışmamızda gemi işletmeciliği yaparak yük ve yolcu taşımacılığı yapan işletmeler için insan kaynakları yönetimin önemini vurgularken, denizcilik sektöründeki çalışma ilişkileri aktarılmaktadır. İlk bölümde sektörün dünyada ve ülkemizdeki genel durumu anlatılırken, sektördeki organizasyon yapıları ve insan kaynakları yönetim sistemi aktarılmıştır. İkinci bölümde sektördeki çalışma ilişkileri aktarılmıştır.Denizcilik sektörü çalışma ilişkileri bakımından bambaşka bir özellik arz ediyor olup emeğin görece olarak serbest dolaştığı bir sektördür. Bir çok nedenden ötürü sektördeki çalışma ilişkilerinin anlaşılması tüm yöneticiler için bir zorunluluk olmaktadır.Üçüncü bölümde, Deniz iş kanunu çerçevesinde gemi adamı ve işveren yükümlülükleri aktarılmış.dördüncü bölümde gemi adamı arz ve talep piyasasındaki genel durum ve son olarak beşinci bölümde denizcilikle ilgili olarak çalışma yaşamına yön veren taraflarla ilgili olarak bilgi verilmiştir.Denizcilik sektöründe işin icra edildiği yerin gemiler olması ve birer yüzer fabrika diye tanımlanan gemilerin işletilmesi için en önemli faktörün insan kaynakları olduğu günümüzde net bir şekilde tüm taraflar tarafından anlaşılmıştır. İnsan unsuru deniz iş kolunun merkezinde yer almaktadır. Deniz kazalarının büyük çoğunluğunun nedeni insan hatalarından kaynaklanmaktadır. Teknolojik gelişmeler her ne kadar günden güne ilerlese de, teknoloji insan kaynağını ikame ederken diğer yandan kalifiye nitelikli gemi adamlarına ve deniz işletmecilerine ihtiyacı her geçen gün daha da arttırmaktadır. .Deniz iş yaşamının merkezinde yer alan insan unsurundan ötürü denizcilik işletmelerinde insan kaynakları yönetimine duyulan gereksinim giderek artmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri sektördeki çalışma ilişkilerini, ulusal ve uluslar arası düzenlemeleri gerekliliklerini bilip, gelişmeleri takip ederek, gemi adamı arz talep piyasasındaki durumu bilerek ve doğru analiz ederek bulundukları işletme için politikalar geliştirmelidirler. Bu noktada bu çalışmada bütün yönleriyle denizcilik sektöründeki çalışma yaşamı ve ilişkileri verilirken insan kaynakları yönetiminin önemi ve sektör için kaçınılmaz gerekliliği vurgulanmıştır

1. DENİZCİLİK SEKTÖRÜ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Denizcilik sektörü dediğimizde çok geniş bir faaliyet alanını içermektedir Deniz sigortacıları, tersaneler, marinalar, limanlar, acenteler, klâs ve danışmanlık kuruluşları, alım satım brokerleri, yük brokerleri, yatçılık, gemi işletmeciliği, balıkçılık, arama kurtarma hizmetleri, romorkaj hizmetleri, yakıt ikmalcileri bu faaliyet alanının genişliğinden ötürü bu çalışmada İnsan kaynakları yönetimi açısından birçok kara işletmesi ile benzerlik arz eden denizcilik işletmelerini dışarı da tutarak Deniz yolu ile yük ve yolcu taşımacılığı hizmetini yürüterek gemi işletmeciliği yapan diğer işletmelerinden farklılık arz eden denizcilik işletmelerini ele alacağız. Öncelikle rekabetçi bir gemi işletmecisi denizcilik piyasalarını iyi bilen, verimli yönetim yapabilen ve gerekli insan kaynaklarına sahip bir kurum olmalıdır. Denizcilik işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli fark işin icra edildiği yerin yani gemilerin işverenin ve işletmenin uzağında yer alması buna bağlı olarak bu işletmelerin yönetiminin güçleşmesinden kaynaklı olarak insan kaynakları yönetiminin öneminin daha da artmasıdır.

Dünyada 1980'li yıllara gelindiğinde personel yönetimi departmanları yerlerini İnsan Kaynakları departmanlarına bırakmışlardır ülkemizde kurumlarda bu dönüşümün ne kadar gerçekleştiği tartışmalıdır. Denizcilik işletmelerinde ise büyük oranda hala personel departmanları mevcuttur. *"Personel müdürü birçok işletmede genellikle kaptandır"*[1] Denizcilik işletmelerinde de birçok sorunun kaynağında ise çağın gerektirdiği şekilde İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının benimsenerek, işletme için en uygun yönetim biçimlerinin ve organizasyon yapılarının oluşturulmaması yatmaktadır. Geçmişteki personel yönetimi bölümleri sürekli olarak yasal gereklere karşı sorumluluk, ücretlendirme, işe yerleştirme gibi çeşitli benzer işleri yürütmekteydiler. Çağımızda mal ve hizmetlerin üretimindeki çeşitlilikle

[1]M. Işıl Pekdemir, ''Deniz Yolu Yük Taşımacılığının Genel Ulaştırma Sistemi İçindeki Yeri ve Denizyolu İşletmeleri (Armatörler) İçin Organizasyon Yapıları'', (**Yayınlanmmış Doktora Tezi,** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990), s.137.

beraber buna piyasalardaki daralmayı eklediğimizde, Müşteri memnuniyeti kilit bir noktaya gelmiş bu doğrultuda insan unsurunun önemi gün geçtikçe daha da artmış firmaların İnsan kaynakları yönetim anlayışını benimseyerek stratejilerini bu doğrultuda geliştirmeleri kaçınılmaz olmuştur. İnsan kaynakları departmanları motivasyon, kariyer planlama, iş doyumu, iş tatmini, örgüt kültürü geliştirme, eğitim, performans değerleme, oryantasyon eğitimi, örgüt içi iletişimin sağlanması gibi daha nitelikli görevleri üstlenmişlerdir. *İnsan Kaynaklarının şirketlerdeki işlevi geliştikçe, İnsan kaynakları uzmanlarının "idarecilik" olarak bilinen klasik rolü yavaş yavaş "öncülük" rolüne dönüşmektedir.*[2] Yöneticilerin üstlendikleri öncülük rolü firmalara rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamakta her kademede çalışanlara yetki göçerilmesi ile işe ve örgüte bağlılık arttırmaktadır. *İnsan Kaynakları yönetiminin insanı merkez alma ve bir durum olmaktan çok bir süreç olarak görme eğilimi işlevlerinin de bu paralelde şekillenmesine yol açmıştır*.[3] Bu yönetim biçimini benimseyen firmaların fark yaratarak müşteri memnuniyetini sağlayan karlı işletmeler haline geldiği gözlemlenmektedir: Bu denizcilik sektörü içinde geçerlidir.

Denizcilikte faaliyetlerin sürdürülmesi büyük oranda emniyetli işletilmesine bağlıdır müşteri memnuniyeti emniyetli gemi yönetimine bağlı olup deniz işletmeciliğinin merkezinde yer alan bir kavramdır. O da insan kaynakları yönetiminin denizcilik işletmelerinde uygulanması ile mümkün olmaktadır. Diğer taşımacılık biçimlerinin gelişmesine rağmen, deniz yolu taşımacılığı en ekonomik taşımacılık şekli olarak kargo taşımacılığının merkezinde yer almaktadır. Genel hatlarıyla deniz yolu taşımacılık biçimleri aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Denizyolu taşımacılık biçimleri

1. Tanker Taşımacılığı:
    1.1. Ham Petrol Taşımacılığı
    1.2. Petrol Ürünleri Taşımacılığı
    1.3. Kimyasal Madde Taşımacılığı
    1.4. LPG Taşımacılığı
    1.5. LNG Taşımacılığı

[2]Edip Örücü ve M.Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İş Gören Performansını Değerlendirme**, Ankara:Gazi Kitabevi Eylül -2003, s. 7
[3]F. Ömer Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul:Sistem Yayıncılık, Şubat 2001, s.52

1.6. Asfalt Taşımacılığı

1.7. Su Taşımacılığı

1.8. OBO (Ore/Bulk/Oil) Taşımacılığı

2. Kuru Dökme Yük Taşımacılığı

3. Konteynır Taşımacılığı

4. Ro-Ro Taşımacılığı

5. Yolcu Taşımacılığı:

5.1. Uluslararası Yolcu Taşımacılığı

5.2. Şehir içi Yolcu Taşımacılığı

5.3. Şehirlerarası Yolcu Taşımacılığı

Denizcilik işletmelerinde gerek yolcu taşımacılığında gerekse yük taşımacılığında müşteri memnuniyetini sağlayan en önemli unsurun emniyetli gemi yönetimi ile gecikmesiz, sorunsuz şekilde yük veya yolcunun varacağı limana ulaştırılması yer almaktadır. Kazalardan ve ulaştırma hizmetinin gerekli olan şekilde verilmemesinin nedeni insan kaynaklarıyla ilgili sorunlardan kaynaklandığı bilinmektedir. *İstatistikler deniz kazalarının yaklaşık yüzde 80-90'ının insan hatalarından kaynaklandığını ve diğer tüm kazalarda da insan hatalarının payının bulunduğunu kanıtlamaktadır*.[4] Denizcilik sektöründe ise insan kaynakları yönetiminin uygulanması her ne kadar emniyetli yönetim sistemiyle otoriteler tarafından bir zorunluluk olup liman devleti ve klâs kuruluşları tarafından kontrol edilse de işletmeler tarafından benimsenmeyip dosya ve formalite fazlalığı olarak görülmektedir. ISM yönetim sistemi denizde emniyeti sağlama, deniz kazalarından doğan çevre felaketlerini önlemek gibi amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda personelin organizasyonu, filonun yönetimi, şirket ve gemiler arasında etkili iletişimin sağlanması, personelin görev tanımlarının yapılması, personelin eğitimi ve oryantasyonuna büyük önem verilerek kaliteli gemi işletmeciliğini sağlayan en önemli sistemdir .Denizcilik sektöründe müşteri memnuniyeti ve verimliliği sağlayan en önemli faktör emniyetli şekilde ulaştırma hizmetinin verilmesidir. Bu doğrultuda Denizcilik işletmelerindeki İ.K. yöneticileri ISM gereklerini en iyi şekilde bilerek

[4]**Guidelines on the Application of the IMO International Safety Management (ISM) Code**. London:ICS and ISF Publication. Aktaran: Cerit, A. Güldem**, ''Deniz Ulaştırma Güvenliği Ve Denizcilik Eğitimi''**, Kılavuz Kaptanlar Derneği İnternet Sitesi http://www.turkishpilots.org.tr/Documents/agcerit.html (25 Ekim 2006)

kurum içinde koordinasyonu sağlanmasına engel oluşturmayacak gerekli organizasyonu oluşturmak zorundadırlar *İnsan unsuru üzerine önemle eğilerek etkin, belirgin ve kararlı bir personel politikası benimsenmesi gerekmektedir. Bu personel politikası, şüphesiz, hem kara hem de deniz kadroları için planlanmalı, deneyim ve sürekliliğe yani istikrara önem verilmelidir.*[5] Taşımacılık faaliyet biçimine göre oluşturulması gereken organizasyon yapıları denizcilik sektörü içinde farklılık göstermektedir. Yasal ve doğal gereklilikler çok çeşitli olup, kaliteli gemi işletmeciliğini gerçekleştirmek için gerekli ISM sistemi oluşturulurken Taşımacılık biçimlerine göre şirkete uygun farklı stratejiler geliştirilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri bu stratejiler doğrultusunda kararlar alarak politikalar belirlemelidirler.

1.1 Denizcilik Sektörünün Genel Görünümü ve Ülkemiz Denizciliği

Dünyada deniz yolu ile yapılan ticaret hacmi 2004 yılındaki %6.5'luk bir büyümeyi takiben, 2005 yılında %3.9 büyüme ile 6784 milyon tona çıkmıştır. Ton-mil cinsinden hesaplanan taşımacılık faaliyetleri ise, bir önceki yıldaki %6.7'lik artıştan sonra 2005 yılında da %4.7'lik bir artış göstererek 28,868 milyar ton-mil'e yükselmiştir.[6] Bütün bu sürekli gelişen dünya denizcilik pazarından üç tarafı denizlerle çevrili olan ülkemiz oldukça düşük oranda pay almaktadır. Bunda en önemli etken doğru şekilde gemi işletmeciliğinin yapılamaması onun merkezinde ise denizcilik sektöründeki işletmelerin insan kaynağının gelişimine gereken önemin gösterilmemesi yer almaktadır. İkinci olarak ta oldukça yaşlı bir filoya sahip olmamız yer almaktadır. *150 Grt kapasitenin üzerindeki gemilerin dikkate alındığı filoda 1379 adet gemi bulunmaktadır. Bu gemilerin genel yaş ortalaması 21,13'tür. Deniz ticaret filosunun sayısal olarak % 29,62'sini oluşturan kuru yük gemilerinin genel yaş ortalaması 28 'dir. Dwt olarak filomuzun % 53,12'sini oluşturan dökme yük gemilerimizin genel yaş ortalaması ise 20'dir.*[7] Türk deniz ticaret filomuzun bu yaşlı görünümünü göz önüne aldığımızda gemi adamları için hangi yaşam şartlarını sunduğunu anlamak hiçte zor olmasa gerek.

---

[5]Cahit İstikbal, ''Denizciliğimiz İlerliyor mu?'', 2 Ekim 2004 www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_ISTIKBAL_10_02_2004_Denizciligimiz_Ilerliyor_Mu.htm - 111k Tü(12.Ocak 2007)k Kılavuz Kaptanlar Derneği İnternet Sitesi, 2004.par.4

[6]Deniz Ticaret Odası, **Deniz Sektör Raporu 2005**,İstanbul 2006, s.18.

[7]Deniz Ticaret Odası, **Deniz Sektör Raporu 2005**, a.g.e,s.74.

Tablo 1.Türk Deniz Ticaret Filosu Tonaj ve Yaş Grupları İtibariyle Dağılım

Tonaj Grupları	15.11.2006 Türk Deniz Ticaret Filosu													
	0-9 Yaş			10-19 Yaş			20-29 Yaş			30+ Yaş			Toplam	
	ADET	DWT	%	ADET	DWT	%	ADET	DWT	%	ADET	DWT	%	#	DWT
0-149	217	293	9.36	132	2,193	70.04	72	294	9.39	55	351	11.21	476	3,131
150-1499	30	18,740	6.96	78	44,011	16.34	99	70,503	26.18	181	136,026	50.51	388	269,280
1500-5999	70	273,572	27.52	48	162,630	16.35	116	359,108	36.12	76	198,778	20.0	310	994,088
6000-9999	23	187,886	26.78	20	155,231	22.13	36	260,933	3.72	13	97,461	13.89	92	701,511
10000-34999	26	427,738	23.41	5	85,992	4.71	50	1,014,580	55.53	15	298,754	16.35	96	1,827,054
35000-52999	12	577,953	32.48	3	119,832	6.73	26	1,046,358	58.81	1	35,224	1.98	42	1,779,367
53000-79999	5	328,371	43.26	2	148,181	19.52	4	282,521	37.22	0	0	0.0	11	759,073
80000-119999	0		0.0	0	0	0.0	0	0	0.0	0	0	0.0	0	0
120000+	6	962,166	8.32	0	0	0.0	1	194,226	16.8	0	0	0.0	7	1,156,392
Toplam	389	2,776,719	37.07	288	718,070	9.59	404	3,228,523	43.1	341	766,594	10.24	1,422	7,489,906

Kaynak:http://www.denizticaretodasi.org/DetoPortal/Show.aspx?cid=41c71af6-afb2-42ef-8a16-0c00292dab64 (10 Ekim 2007)

Oysa aşağıdaki tabloya baktığımızda dünya genelinde inşa edilen gemi adeti olarak 2000'li yıllardan sonraki yeni inşa oranında artış görülmektedir. Bizim yaşlı gemi filomuzun bu oran içindeki payına baktığımızda Türkiye'nin dünya denizciliğin de geri bir noktada olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak Türk gemi adamları eski ve standart altı gemilerde istihdam edilmektedirler.

Tablo 2. Yıllar İtibariyle İnşa Edilen Gemiler

Yıllar İtibariyle İnşa Edilen Gemiler		
Yıllar	**Dünya Gemi İnşa Adet**	**Dünya Gemi İnşa CGT**
1997	1,354	20,006,952.95
1998	1,105	17,287,295.55
1999	1,062	19,023,226.70
2000	1,371	27,889,406.35
2001	1,217	19,686,735.25
2002	1,276	21,523,176.40
2003	2,205	45,310,844.55
2004	2,217	46,195,822.00
2005	2,346	42,171,768.55
2006	2,157	43,983,494.05

Kaynak:http://www.denizticaretodasi.org/DetoPortal/Show.aspx?cid=d924a1f0-c168-4783-a05f-f1e4f6b15bdf (10 Ekim 2007)

Sermaye ve yatırımlar yönünden dünya ölçeğine göre zaten zayıf olan denizciliğimizin geliştirilmesinde iyi yönetilen denizcilik işletmelerine birçok ülkenin denizcilik işletmelerinden daha çok ihtiyacı olduğu kesindir. Denizcilik işletmelerinin iyi yönetilmesi ise şüphesiz insan kaynakları yönetiminin başarısından ve kaliteli gemi işletmeciliğinden geçmektedir.

1.2 Deniz İşletmeciliğindeki Temel Kavramlar

Gemi: Denizcilik işletmelerinde işyeri olarak yatırımın yapıldığı yer gemilerdir. Ticaret Kanunun 816. maddesi gemiyi şöyle tarif etmektedir. ''Tahsis edildiği gayeye uygun olarak kullanılması, denizde hareket etmesi ve imkânına bağlı bulunan ve pek küçük olmayan her türlü tekne gemi sayılır.'' *Bir teknenin gemi sayılması için denizde hareket kabiliyetine bağlı bir gayeye tahsis edilmiş olması*

gerekir, mesela otel olarak kullanılan bir gemi, gemi vasfını kaybeder. Yüzen vinçler ise gemidirler.[8]

Ticari Gemi: Ticaret Kanunumuzun 816/2 maddesinde tarif edildiği üzere "Denizde Kazanç elde etme maksadına tahsis edilen veya fiilen böyle bir maksat için kullanılan her gemi kimin tarafından ve kimin nam ve hesabına kullanılırsa kullanılsın ticaret gemisi sayılır"

Gemi Adamları: Gemi adamları Ticaret Kanunun 821. maddesinde gösterilmiştir. Buna göre gemi adamları, gemi zabitleri, tayfalar ve gemide istihdam edilen diğer kimselerdir.

Donatan: Deniz ticaretinin bu önemli kişisini Ticaret Kanunu şöyle tarif etmektedir. ''Donatan gemisini deniz ticaretinde kullanan gemi sahibine denir.'' (Türk Ticaret Kanunu m.946).

Gemi İşletme Mütahiti: *Ticaret Kanunun 946. maddesinin ikinci fıkrasına göre, kendisinin olmayan bir gemiyi kendi adına deniz ticaretinde bizzat veya kaptan marifetiyle kullanan kimse üçüncü şahıslarla münasebetlerinde donatan sayılır. Burada tarif edilen şahsa hukukumuzda gemi işletme mütahidi denmektedir.*[9] Kısaca donatanı gemiyi işleten kişi olarak ifade edebiliriz geminin maliki olabilirde olmayabilirde.

Broker: Deniz yolu taşımacılığında yük ile gemi arasında aracılık işlemini yaparlar. Gerekli prosedür ve bağlantıları yaparak yükün emniyetli şekilde nakliyesine katkıda bulunurlar. Brokerler gemileri kiralayan kiracıya bağlı personel olarak ,gemi sahibine bağlı çalışan personel olarak ve bağımsız komisyon karşılığı kendi nam ve hesabına çalışırlar ancak iletişim olanaklarının artması sonucu bağımsız aracı brokırların sayısı azalmış ya kiracı yada taşıyan namına çalışmaktadırlar.

[8]Reyagan Kender ve Ergon Çetingil, **Deniz Ticareti Hukuku Dersleri,** 13. Baskı, Filiz Kitabevi, 1984, s. 29.
[9]Kender ve Çetingil,a.g.e., s.59.

Acente: Yükleme ve tahliye limanlarında gemi sahiplerinin atadığı kuruluşlar ya da kendi nam ve hesaplarına çalışan acente memurları aracılığı ile gemi sahiplerinin liman işlemlerini yaptırdığı işletmelerdir.

Layner Taşımacılık: Türkçesi düzenli hat taşımacılığı belirli limanlar arasında düzenli olarak yapılan taşmacılıktır ancak günümüzde konteynır gemileri bu tip taşımacılığı yapmaktadır. Fakat bazı özellikli yükler için günümüzde hala düzenli hatlarda çalıştırılan gemiler mevcuttur feribotlar ve roro gemilerde genelikle bu şekilde hizmet vermektedir.

Tramp Taşımacılık: Düzenli hat dâhilinde çalışmayan gemi işletilirken işletme için pazardaki en uygun kazançlı yük neredeyse o yükü taşıma hizmetini verirler zaman zaman tahliye limanları seferdeyken belirlendiği durumlarda mümkün olmaktadır.

Kiralama Şekilleri: Kiralama kavramını taşıtanın gemi işletmecisinden nakliye hizmetini alması olarak ifade edilebilir ve aşağıdaki şekillerde olabilir. Ancak çıplak kiralamada geminin işletilmek için kiralanması söz konusudur bizi ilgilendiren yanı kiralama biçimine göre personel masraflarını hangi tarafların üstlenmek zorunda olduğudur.

Çıplak Kiralama (Bare boat): Geminin tüm masraflarının kiralayan tarafından karşılandığı kiralama şeklidir fakat kiralama şartlarına göre bazı masraflar gemi sahibi tarafından karşılanabilir ancak personel ve iaşe, yol gibi giderlerin tümü kiralayana aittir ve işveren kiralayan kişidir.

Zaman Üzerine Kiralama: Belli zaman periyodu üzerine kiralamadır personel giderleri gemi sahibine aittir. Yakıt, liman masrafları, kiracıya aittir ambar temizliği ve yükü bağlama gibi ekstra ödemeler personele kiracı tarafından ödenir fakat antlaşma şartlarına göre değişiklik arz edebilir.

Sefer Üzerine Kiralama: Tüm masraflar gemi sahibine aittir yükün bir limandan başka bir limana nakliye edilmesi şeklidir. Genelde antlaşma şartlarında yükleme boşaltma masrafları taşıtana yani kiracıya aittir.

1.3 Denizcilik Sektöründe Organizasyon Yapıları

Denizcilik işletmeleri daha öncede belirttiğimiz gibi hizmetin verildiği asli yerin gemilerin olması yönetilmesi ve organizasyonunda güçlükler meydana getirmektedir. Gemi kaptanları deniz ticareti faaliyetlerinin başladıkları dönemlerde gemilerin sahipleriydi günümüzde bu durum ancak küçük turistik yatlarda ve yolcu taşıyan küçük teknelerde nadir olarak görülmektedir. Günümüzde denizcilik sektöründe organizasyon yapılarını genel olarak sınıflandırırsak ikiye ayırarak inceleyebiliriz fonksiyonel organizasyon yapıları ve Matriks organizasyon yapıları olarak sınıflandırmamız mümkün olacaktır.

''Uygulamada yaygın olanın fonksiyonel yapı olduğu gözlenmektedir''.[10] Ancak bunun dışında komuta organizasyon yapısı, komuta kurmay organizasyon yapısı. Proje organizasyonu mevcuttur denizcilik sektöründe gemilerin organizasyon yapısı komuta organizasyon yapısından meydana gelmektedir, proje organizasyon yapısına kombine nakliye hizmeti veren lojistik işletmelerinde zaman zaman görülmekte lojistik firmaların denizcilik departmanları bu tarz bir organizasyon yapısına gidebilmektedir. *Faaliyetlerin yürütülmesinde yalnızca komuta yetki ilişkilerinden yaralanılması durumunda işletme komuta organizasyon yapısına sahiptir komuta ilişkilerinin yanında kurmay yetki ilişkilerinden de yaralanılıyorsa o işletmede komuta- kurmay organizasyon yapı mevcuttur.*[11] Fonsiyonel organizasyonu fonksiyonel yetki ilişkilerinin yaygın biçimde kullanıldığı yapı olarak tanımlayabiliriz. *Yöneticilerin Danışmanları ve Kurmayları Mevcuttur Karar Aşamalarında Uzman Olan Bu Kişilerin Bilgilerinden Yararlanılarak İşletme Yönetilir ve Stratejiler Geliştirilir* .[12] Fonkisyonel yapı bölge ve hizmet temline göre oluşturulabilir örneğin kuru yük kiralama bölümü tanker kiralama bölümü, Akdeniz bölge sorumlusu, Avrupa Bölge sorumlusu coğrafi bölgesel fonksiyonel örgütlenme

[10]Pekdemir, a.g.e, s.107.
[11]Koparal, Celil ve Diğ., **Yönetim ve Organizasyon** ,Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2003, s.180.
[12]Koparal ve Diğ., a.g.e, 182 .

düzenli hat taşımaları yapan işletmelerde görülür. Fonksiyonel yapı bulunduğu işletmelerde merkezi yönetim meydana getirir. Kararların tepe yönetimlerde alınmasını sağlar bu yapıda bölümler arası bağlılık mevcuttur örneğin geminin yönetimde kiralama departmanı nakliyeyle ilgili konularda müdahale ederken, teknik departmanda çeşitli konularla ilgili müdahale etmek durumunda kalabilir. Örneğin yükleme limanına yetişmesi için geminin süratinin arttırılması kiralama departmanı tarafında istenirken, teknik bölüm makine devrinin yükseltilerek daha hızlı şekilde limana varmasına karşı çıkabilir. Oluşacak sorunlara rağmen, ''*Bu yapı küçük veya tek sahipli deniz yolu işletmeleri için önerilebilir, çünkü küçük işletmelerde bir yada birkaç gemi bulunduğunda faaliyetler çok fazla ve karmaşık değildir. Ayrıca faaliyetler arasında bağımlılık fazladır''*.[13] Önemli yaklaşımlardan bir diğeri durumsallık yaklaşımıdır.*Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapıları ve işleyiş yöntemleri belirli genel ilkeler doğrultusunda değil, organizasyonun iş ve dış çevre özellikleri, kullanılan teknoloji ve organizasyon büyüklüğüne göre tasarlanır*.[14] Denizcilik işletmeleri için modern yönetim modellerinden söz ettiğimizde Matriks organizasyon yapılarından ve gemi yönetim modelinden söz edebiliriz. İşletmelerin organizasyon yapıları ihtiyaçları ve faaliyet alanlarına göre değişiklik arz edebilmektedir. Bu nedenle işletmeler içinde bulundukları koşullar ve faaliyet alanlarına göre kendileri için optimum olan organizasyon yapısını benimsemelidirler.

Tramp işletmeleri, genellikle, gemi ve personel sayısı az olan işletmeler olmaları ve yük buldukça taşıma yapmaları gibi nedenlerle, organizasyon yapısı çok fazla karmaşık bir nitelik taşımamaktadır. Çoğunlukla bu tip işletmelerde fonksiyonel tipi örgüt yapısına rastlanmaktadır.[15] Layner işletmeleri (düzenli hat taşımacılığı) ve konteynır gemileri için Matriks organizasyon yapıları en uygun yapılar olmaktadır. Yolcu gemisi işletmeleri, roro işletmeleri ile layner ve konteynır taşımacılığında, birden fazla müşterinin olması sebebi ile hizmetin ulaştırılma sürecinde karmaşık yapısından dolayı çok ayaklı bir yapısı mevcuttur. Bu yapı içinde, bölümler arasında iletişimin güçlü olması, karar alma süreçlerinin hızlı işlemesi gerekmektedir. Bu gibi sebep ile bu işletmeler için Matriks organizasyon yapıları uygun olmaktadır. *Matriks*

[13]Pekdemir, a.g.e, s.114.
[14]Koparal, ve Diğ., a.g.e, s.70.
[15]Pekdemir, a.g.e, s,157.

organizasyon yapısı, işlevlere göre bölümlendirilmiş organizasyon üzerine ürünlere göre bölümlendirilmiş organizasyon yerleştirilmesi ile elde edilen bir yapıdır.[16] Bu açıklamaya göre denizcilik işletmelerinde örneğin hizmet temeline göre bölümlendirme ve bölgesel bölümlendirme ayrı bir örgütlenme şeklinde oluşurken, aynı zamanda bütün kademelerin bir biriyle iletişim halinde, eşgüdümlü şekilde çalışması ile meydana gelen organizasyon yapılarıdır. *Bu modelde her şeyden önce örgüt üyeleri iki ayrı üste karşı sorumludur dikey ilişkilerin yanında yatay ilişkilerde oluşmaktadır.*[17]

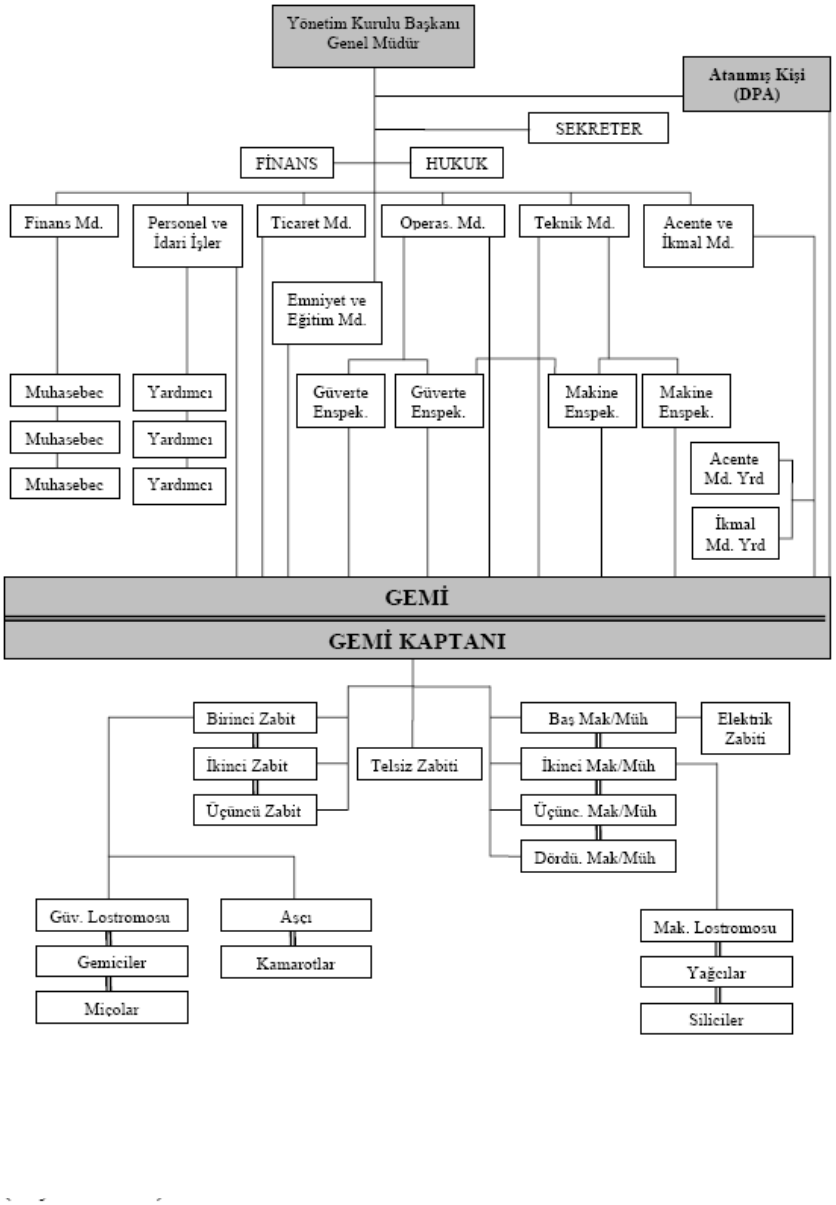
Ayrıca Danimarka Deniz işletmesinin öncülüğünde ortaya atılan, Pekdemir'in doktora tezinde değindiği gemi yönetim modeli mevcuttur. ''*Geminin Ekonomik çalışmasının tamamen kaptan ve ekibine emanet edildiği bir yönetim şeklidir''*.[18] Bu yönetim biçiminde kaptan ve ekibine yetki göçerilmiştir iş genişletme ve iş zenginleştirme mevcuttur. *Her bir gemi, birer maliyet kar ve yatırım merkezleri olarak ele alınmaktadır. Kaptan ve ekibi sabit bütçe limitleri içinde faaliyet göstermekle yetkilendirilmiş ve belirli bir geliri elde etmekle sorumlu tutulmuşlardır.*[19] Bu tip bir organizasyon yapısı ülkemizdeki denizcilik işletmeleri için uygulanabilir gözükmemektedir çünkü personel devir oranı yüksektir, finansmanla ilgili konuların gemi kaptanı ve personeline bırakılması mali denetim konusunda güçlükler yaşanarak usulsüzlükler meydana gelmesine neden olabilir. Ayrıca yeterince yoğun olan gemi personelinin bütçeleme, bordroluma ve satın alma gibi konularla ilgilenmesi gemi personeline ayrı bir yük getirecektir ayrıca bu koşulda bile ofiste mutlaka gemilerin organizasyonu ve yönetiminde sorumlu personel istihdam edilmek zorundadır. Yukarıda bahsettiğimiz organizasyon yapıları mevcut olmasının yanı sıra denizcilik sektöründe ironik bir eleştiri olarak , bir masa bir kasa firma olarak nitelendiren denizcilik işletmeleri mevcuttur. Gemi alarak yatırım yapan bir girişimci zaman zaman küçük bir ofis tutarak veya ofis bile tutmadan faaliyetlerini yürütür, kiralama işlerini bir firmaya devreder, gemi işletmeciliği bölümünü bir başka firmaya devreder. Yetersiz ve yetkin olmayan bir kişiye yönetim ve personel işlerini devreder kimi zaman bu kişi şoförü, muhasebecisi

[16]Koparal, ve Diğ., a.g.e, s.183.
[17]İsmail Efil, , **Yönetim Organizasyon**,2.Basım ,Bursa:Sidre Yayıncılık, 2.Baskı, Bursa, 1989, s.250.
[18]Pekdemir, a.g.e, s.174.
[19]Pekdemir, a.g.e, s.174

vb ilgisiz kişiler olur. Yapılan yatırım orta ölçekli bir sanayi işletmesine ayrılan bütçeye eşdeğerdir, ona rağmen insan kaynakları için kaynak ayrılması söz konusu bile değildir, bu tip işletmeler insan kaynaklarına yapılması gereken yatırımı yapmamaları nedeniyle sorun yumağı içinde verimsiz şekilde işletmelerinin mevcudiyetlerini devam ettirmektedirler, ancak günümüzde profesyonel olmayan bu tip işletmelerin sayıları azalmaktadır. Bu tip işletmelerin yönetiminde bizi ilgilendiren konu işletmedeki gemi işletmeciliğinin ne şekilde hangi sözleşmelerle yapıldığı gemi adamlarının istihdamı, seçimi, yönetim ve organizasyonun nasıl oluşturulduğu olmaktadır.Gemi işletmeciliğiyle ilgili Bimco'nun önerdiği sözleşmeler mevcuttur Gemi adamlarını yönetimi ile ilgili sözleşme götürü usul olabileceği gibi finans ve bütçelemeyle ilgili tüm konuların kapsanması teknik yükümlülüklerin üstlenilmesi, ISM yönetiminin üstlenilmesi gibi hususları içerebilir bütün bunlar gemi işletmeciliği ile ilgili yapılan sözleşmelere göre belirlenmektedir.

Genel olarak denizcilik işletmelerinde kara ofis organizasyonunda aşağıdaki departmanlar yer almaktadır. Yönetim bölümü, Ticaret (kiralama ve operasyon bölümü), Teknik bölüm, Güverte enspektörü, Makine enspektörü, Teknik operasyon bölümü, Mali ve idari işler bölümü, Personel bölümü veya İnsan kaynakları bölümü.

Örnek olarak verilen aşağıdaki denizcilik işletmesi organizasyon yapısı daha çok büyük ölçekli işletmelerde görülen bir organizasyon yapısıdır bir kaç geminin üzerinde filoya sahip denizcilik işletmelerinde, örneğin konteynır gemileri ile hat işletmeciliği yapan işletmelerde sıklıkla görülen bir organizasyon yapısıdır.



Şekil 1. Gemi İşletme Örgütleri ve Gemi Yönetimi Organizasyon Şeması

Kaynak: Selçuk Nas, ‘’Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması’’; (**Yayınlanmamış Doktora Tezi** ,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, 2006), s.148.

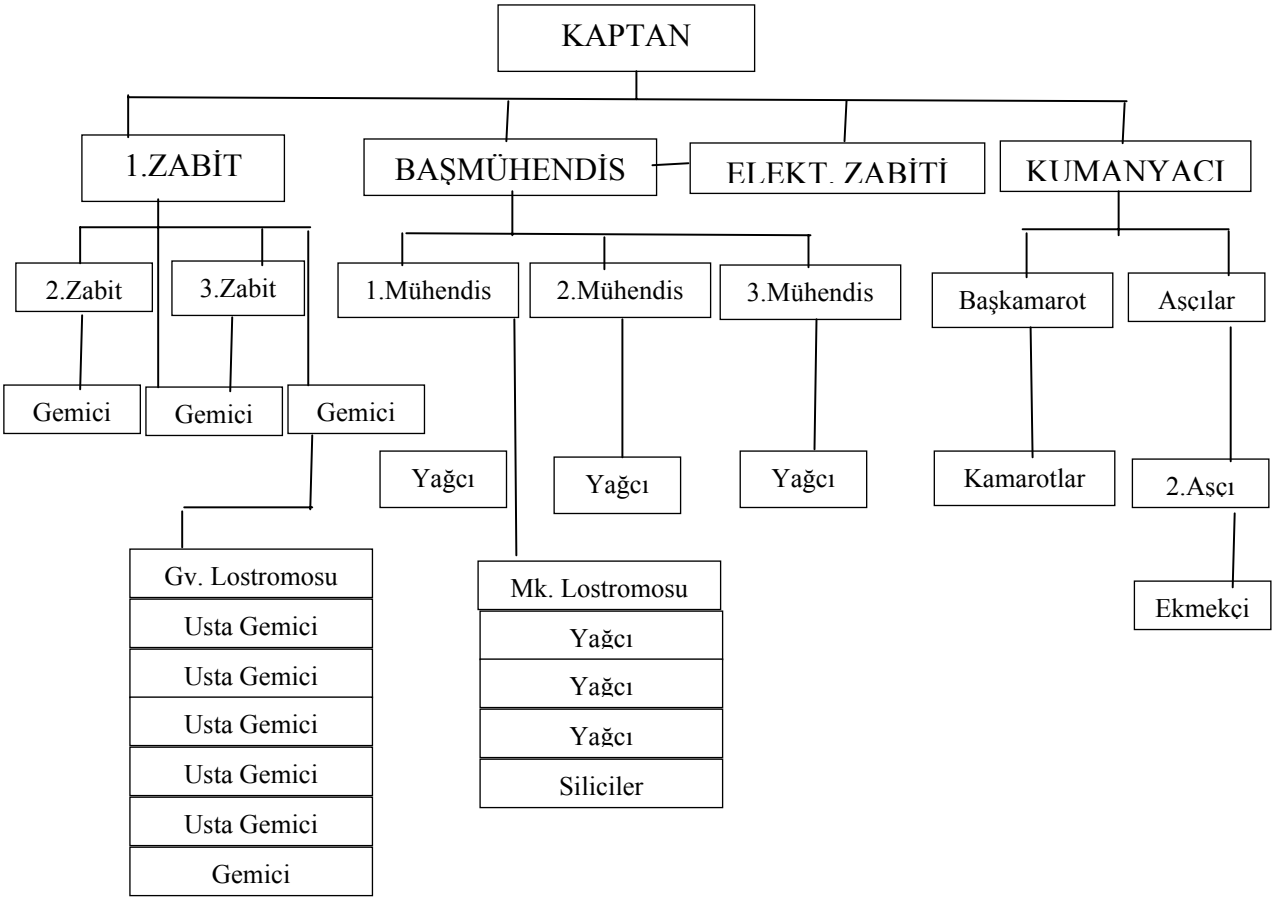
İşletmeler özelliklerine göre farklı görev tanımları ile değişik organizasyon yapıları geliştirebilirler. Yukarıdaki bölümlere ilave olarak konteynır taşmacılığı, yolcu taşımacılığı, layner taşımacılık yapan firmalarda pazarlama, ar-ge ve halkla ilişkiler bölümlerinin olması mümkündür. Matriks organizasyon yapılarına gereksinim duyulan denizcilik işletmelerinde pazarlama departmanları veya iş

geliştirme departmanları yer almaktadır. Bazı işletmeler acentelik bölümleri kurarak yakın limanlarda kendi acentelik hizmetlerini kendileri yapmakta başka işletmelerde acentelik hizmeti vermeleri söz konusu olabilmektedir. Yukarıdaki bölümlerden yönetim bölümü her işletmede mevcut olan yönetsel fonksiyonları yerine getirirler. Kiralama bölümü gemilerin zaman esasına veya sefer esasına göre kiraya verilmesi, taşıma sözleşmelerinin yapılması, gemiye en uygun yükün bulunması işlevlerini yerine getirirler. Teknik bölüm geminin teknik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Personel müdürünün olmadığı pozisyonlarda gemi adamlarının işe alımları görevlerini de enspektörlerin yaptıkları gözlemlenmektedir. Mali ve idari işler her işletmede olan mali ve idari işler bölümleri gibi finansal yönetimi gerçekleştirirler.

Deniz İşletmelerinde gemilerde tek tip organizasyon yapıları mevcuttur. İşletmeler gemilerle olan iletişimini yasal düzenlemelerin ve teamüllerin bir gereği olarak kaptanlarla sağlar. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte filo ile iletişim daha da kolaylaşmış ayrıca ekonomikleşmiş olsa da insan unsurunun kalifiye olup olmaması ve koordinasyon eksikliği nedeniyle iletişimde sorunlar mevcut olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından iyi bir organizasyon kurulabilmesi için yalnız kaptan odaklı olarak değil gemide çalışan tüm personelle iletişim halinde olunması işletmelerin yönetim ve organizasyonun sağlıklı şekilde geliştirilmesini sağlar.

Her gemi personeli gemi üzerinde çalışmak için gerekli eğitimlerden geçmek zorundadır IMO'nun STCW 95 sözleşmesi doğrultusunda ve gemi adamları yönetmeliğine göre gemi adamları sahip oldukları yeterlilikleri ile hangi gemilerde, hangi görevlerde görevlendirilebilecekleri ve yeterliliklerini nasıl yükseltebilecekleri, hangi eğitimleri almış olmaları gerektiği ile ilgili hususlar belirlenmiştir. Çalışacakları gemi tipi ve görevlerine göre sahip olması gereken sertifikalar ve bu sertifikalar için alacağı eğitimlerde ayrıca belirlenmiştir. AB içinde Uluslararası sözleşmelerle uyumlu olarak(IMO ve ILO sözleşmeleri) çıkarılan direktifler doğrultusunda AB ye üye devletler tarafından yasalaştırarak ulusal mevzuatlarına alırlar bu mevzuatlara göre Gemi adamların eğitimleri ve istihdam edilmeleri ile ilgili hususlar belirlenir. Her geminin gemi adamları ile donatılmasına ilişkin "Asgari Emniyetli Gemi adamı Donatımı Sertifikası" (Minimum Safe Manning) mevcuttur.

Hangi nitelikte ve hangi sayıda gemi adamı istihdam edilmesi bu sertifikalarda tablo halinde verilmiştir. Gemilerin gemi adamları ile donatılmasına ilişkin yönergede gemiler özellikleri, sefer bölgesi ve tonajlarına göre bulundurulması gerekli gemi adamı sayısı ve nitelikleri açıklanmıştır. Bu Yönerge, 31.07.2002 gün 24823 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Gemi adamları Yönetmeliği" ne dayalı olarak hazırlanmıştır. Aşağıdaki organizasyon şemasında genel olarak gemi içindeki görev dağılımları yer almıştır.



Şekil 2. Gemi Organizasyon Şeması

Kaynak: Ali Murat Aslaner ''Türkiye Denizcilik Sektöründe İnsan Kaynaklarının Tedarik, Seçim ve Çalışma sorunları'', (**Yayınlanmamış Doktora Tezi** ,İstanbul Üniversitesi SBE, 1997), s.18.

Birçok gemide 3. zabitler bulunmamasının yanı sıra bazı yolcu gemilerinde ise 4. zabitlerin çalışması söz konusu olabilmektedir bu zabitler yolcularla ilgili idari

sorumluluklar üstlenmektedirler. Gemilerde görev ve yetkiler teamüller, yasal düzenlemeler ile belirlenmiştir Gemi üzerinde sorumluluklar kesin çizgilerle ayrılmıştır tepeden aşağı klasik bir yönetim şekli mevcuttur esneklik ve görev değişimi söz konusu değildir Zabitan ve Tayfa (personel)olarak iki ana ayrım mevcuttur. Geminin özelliklerine göre zabitanın yaşam mahalleri ve personelin yaşam mahalleri bir birinden ayrı konumlandırılmıştır.

Gemilerde Telsiz zabitleri kaldırılmış fakat gemilerde yazılı prosedürlerin ve dosyalama işlemlerinin geçmişe oranla daha fazla artması telsiz zabitlerine ihtiyaç oluşturmuştur, her ne kadar güverte zabitleri bu görevleri icra etsellerde başka bir görevliye ihtiyaç hissedilmiş bundan dolayı bazı işletmeler kendi bünyelerinde ihtiyaçları gereği enformasyon zabiti atamışlardır.

Güverte ve makine bölümleri bugünün gemilerindeki personel örgütlenmesinde yer alan ana bölümlerdir. [20] Genelde gemilerde Makine bölümü ile güverte bölümü arasında çatışma söz konusu olabilmektedir ekseriyetle kaptan ve başmühendis arasında yaşanan çatışmalara sıklıkla rastlanmaktadır.

Teknolojideki gelişmeler Gemi adamlarının her gemi için istihdam edilme sayılarında azalmalar meydana getirirken, diğer yandan nitelikli teknolojiyi kullanan personel ihtiyacını artırmaktadır. Teknolojik gelişmelerden kaynaklı Telsiz zabitlerine ihtiyacın ortadan kalkması gibi makine bölümünde hatta güverte bölümünde istihdam edilen personel sayısında azalmasına neden olmaktadır. Fakat hala temel ayrım gemilerde hala güverte ve makine bölümü olarak yer almaktadır. Buna ilave olarak kamara bölümü mevcuttur, ikinci kaptanın denetim ve gözetimindedir.*Otelcilik hizmetleri yolcu gemileri için özel bir önem taşır ve bu hizmeti gören ekip kamara bölümünü oluşturur.*[21] Bu gemilerde yük gemilerindeki kamara bölümlerinden daha fazla kişi istihdam edilmektedir. Gemilerde organizasyon yapılarında çalışma şeklinde emir komuta zinciri kesin çizgileri ile bir birinden ayrılmıştır makine bölümün amiri güverte personeline, kaptan veya güverte

[20]Gündüz Aybay, **Personel Yönetimi ve Organizasyonu**, Basılmamamış Ders Notları , İstanbul: İTÜ Denizcilik Fakültesi 1997, s.21.
[21]Aybay, Personel Yönetimi ve Organizasyonu ,a.g.e, s.21.

bölümünün zabitleri kesinlikle makine personeline emir veremez. Kaptan Tüm gemiden sorumlu olmasının yanı sıra güverte bölümünün başındadır. Aşçı ve kamarotlar hizmet personeli olarak ikinci kaptanın denetiminde olup ona bağlıdırlar ikinci kaptan ayrıca geminin disiplin amiri olmaktadır.

Gemi adamlarının görev ve yetkileri başlıca üç kaynağa göre belirlenir, bu kaynakları şöyle sıralayabiliriz.[22]

1.Mevzuat(Yasa, Tüzük, Yönetmelik)

2.İç hizmet yönetmeliği

3.Yapıla gelirlik (Teamül)

Kaptanın görev ve yetkilerini ileriki konuda inceleyeceğiz. İç hizmet yönetmeliği ile Gemi adamlarının görev tanımları yapılmış ve yetkileri işletme yönetimi tarafından belirlenmiştir. İç hizmet yönetmeliği gemi adamına bir nüsha halinde verilebilir. İç hizmet yönetmeliğinin içeriğindeki hususlar günümüzde ISM manüellerinde açıklanmakta ve gemi adamlarına şirket tarafından iletilmektedir. Gemi adamlarının eğitimi ve yeterliliklerinin belirlenmesi Temel kaynağı STCW 78/95 sözleşmeleri oluşturulmaktadır. Ülkemizde gemi adamları yönetmeliği mevcuttur yetkilendirmeler eğitime ve hizmete bağlı olarak bu yönetmelik doğrultusunda yapılmaktadır bu yönetmeliğin 5. maddesine göre verilen ehliyetler aşağıda yer almaktadır.

[22]Aybay, Personel Yönetimi ve Organizasyonu ,a.g.e, s.27.

A)Güverte Sınıfı

a)Tayfalar

1)Miço

2)Gemici

3)Usta Gemici

4)Güverte Lostromosu

b)Kaptan ve Güverte Zabitleri

1)Sınırlı Vardiya Zabiti

2)Sınırlı Kaptan

3)Vardiya Zabiti

4)Birinci Zabit

5)Kaptan

6)Uzak yol Vardiya Zabiti

7)Uzak yol Birinci Zabiti

8)Uzak yol Kaptanı

B)Makine Sınıfı

a)Tayfalar

1)Silici

2)Yağcı

3)Makine Lostromosu

b)Başmühendis/Baş makinist ve
Makine Zabitleri

1)Sınırlı Makine Zabiti

2)Sınırlı Baş makinist

3)Makine Zabiti

4)İkinci Makinist

5)Baş makinist

6)Uzak yol Vardiya Mühendisi/Makinisti

7)Uzak yol İkinci Mühendisi/Makinisti

8)Uzak yol Başmühendisi/Baş makinisti

C)Yardımcı Sınıfı

a)Telsiz Zabitleri

1)Kısa Mesafe Telsiz Operatörü

2)Uzun Mesafe Telsiz Operatörü

3)Tehditli Telsiz Operatörü

4)Genel Telsiz Operatörü

5)Telsiz Elektronik Zabiti

b)Elektrik ve Elektronik Zabitleri

1)Elektrikçi

2)Elektrik Zabiti

3)Elektronikçi

4)Elektronik Zabiti

c)Sağlık Zabitleri

1)Hemşire

2)Sağlık Memuru

3)Doktor

d)Stajyerler

1)Güverte Stajyeri

2)Makine Stajyeri

e)Yardımcı Hizmetliler

1)Kamarot

2)Aşçı

D)Yat Sınıfı

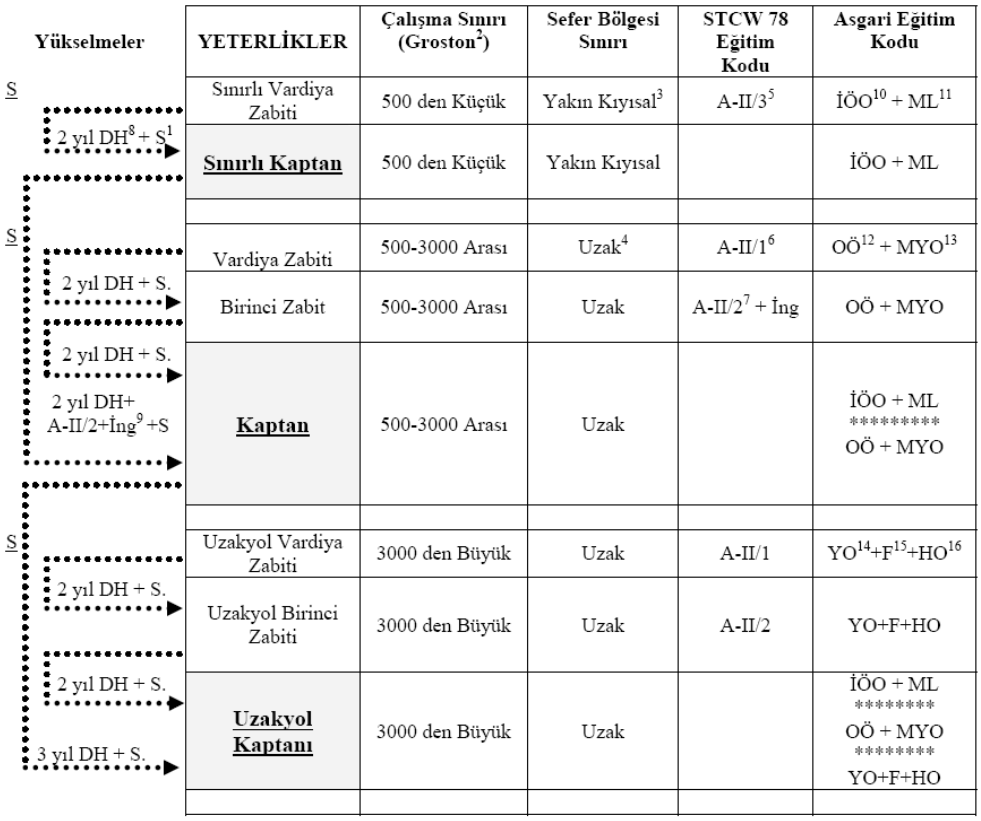
a)Amatör Denizci

b)Yat Kaptanı

E)Balıkçı Sınıfı

a)Balıkçı Gemisi Kaptanı

b)Açık Deniz Balıkçı Gemisi Kaptanı

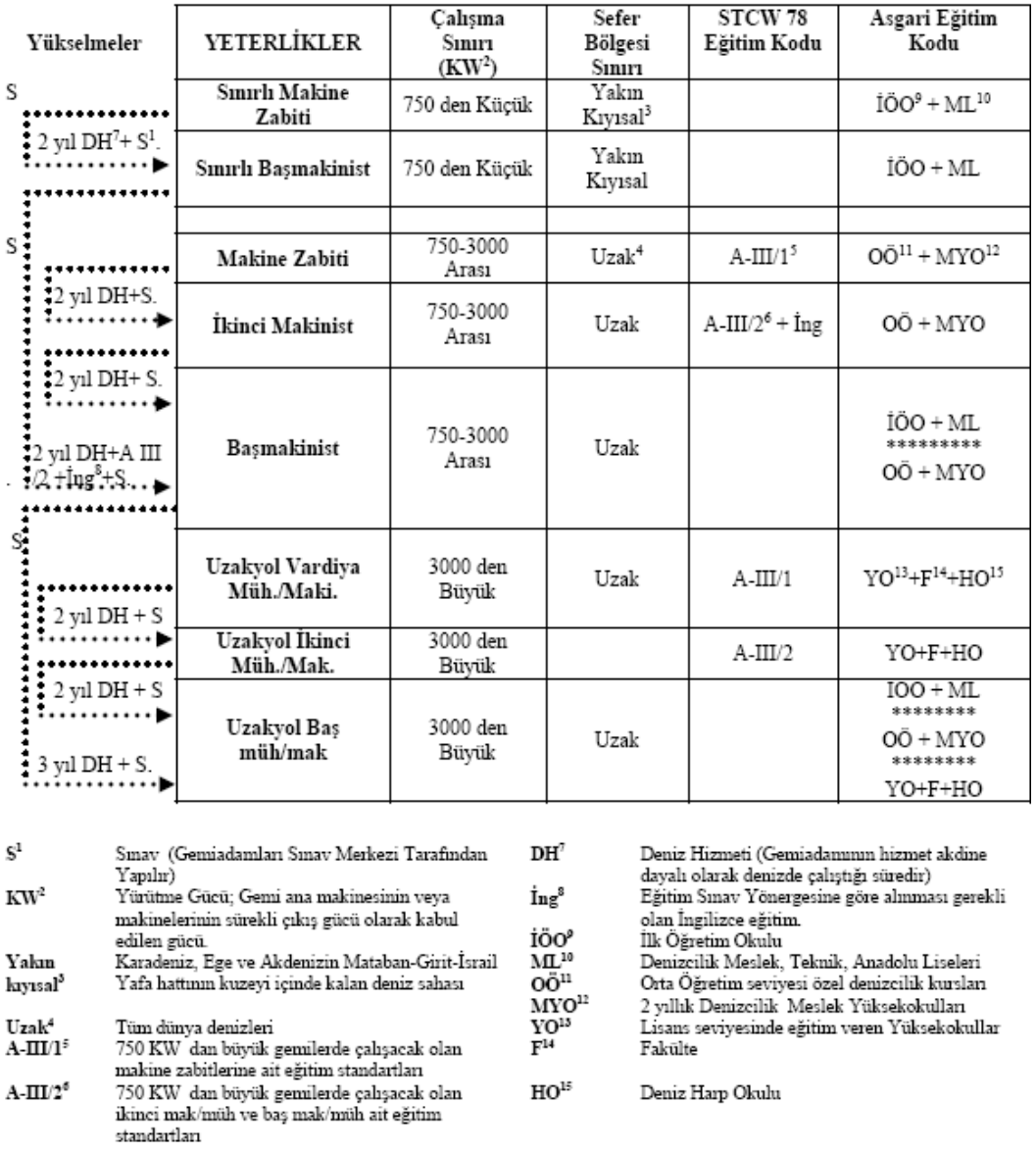


Yükselmeler	YETERLİKLER	Çalışma Sınırı (Groston[2])	Sefer Bölgesi Sınırı	STCW 78 Eğitim Kodu	Asgari Eğitim Kodu
S	Sınırlı Vardiya Zabiti	500 den Küçük	Yakın Kıyısal[3]	A-II/3[5]	İÖO[10] + ML[11]
2 yıl DH[8] + S[1]	**Sınırlı Kaptan**	500 den Küçük	Yakın Kıyısal		İÖO + ML
S	Vardiya Zabiti	500-3000 Arası	Uzak[4]	A-II/1[6]	OÖ[12] + MYO[13]
2 yıl DH + S.	Birinci Zabit	500-3000 Arası	Uzak	A-II/2[7] + İng	OÖ + MYO
2 yıl DH + S.					
2 yıl DH+ A-II/2+İng[9] +S	**Kaptan**	500-3000 Arası	Uzak		İÖO + ML ******** OÖ + MYO
S	Uzakyol Vardiya Zabiti	3000 den Büyük	Uzak	A-II/1	YO[14]+F[15]+HO[16]
2 yıl DH + S.	Uzakyol Birinci Zabiti	3000 den Büyük	Uzak	A-II/2	YO+F+HO
2 yıl DH + S.					
3 yıl DH + S.	**Uzakyol Kaptanı**	3000 den Büyük	Uzak		İÖO + ML ******** OÖ + MYO ******** YO+F+HO

S[1]	Sınav (Gemiadamları Sınav Merkezi Tarafından Yapılır)	**DH[8]**	Deniz Hizmeti (Gemiadamının hizmet akdine dayalı olarak denizde çalıştığı süredir)
Groston[2]	Geminin kapalı hacimlerinin fit küp cinsinden miktarının 100 bölünmüş değeri.	**İng[9]**	Eğitim Sınav Yönergesine göre alınması gerekli olan İngilizce eğitim.
Yakın kıyısal[3]	Karadeniz, Ege ve Akdenizin Mataban-Girit-İsrail Yafa hattının kuzeyi içinde kalan deniz sahası	**İÖO[10]**	İlk Öğretim Okulu
		ML[11]	Denizcilik Meslek, Teknik, Anadolu Liseleri
Uzak[4]	Tüm dünya denizleri	**OÖ[12]**	Orta öğretim seviyesindeki özel kurslar
A-II/3[5]	500 GT den küçük gemilerde çalışacak olan güverte zabitlerine ait eğitim standartları	**MYO[13]**	2 yıllık Denizcilik Meslek Yüksekokulları
A-II/1[6]	500 GT üzerindeki gemilerde çalışacak olan güverte zabitlerine ait eğitim standartları	**YO[14]**	Lisans seviyesinde eğitim veren Yüksekokulları
A-II/2[7]	500 GT üzerindeki gemilerde çalışacak olan birinci zabit ve kaptanlara ait eğitim standartları	**F[15]**	Fakülte
		HO[16]	Deniz Harp Okulu

Şekil 3. Güverte Sınıfı Zabitan ve Kaptan Yeterlilikleri

Kaynak: Selçuk Nas, a.g.e, s.6.



Yükselmeler	YETERLİKLER	Çalışma Sınırı (KW[2])	Sefer Bölgesi Sınırı	STCW 78 Eğitim Kodu	Asgari Eğitim Kodu
S 2 yıl DH[7]+ S[1].	Sınırlı Makine Zabiti	750 den Küçük	Yakın Kıyısal[3]		İÖO[9] + ML[10]
	Sınırlı Başmakinist	750 den Küçük	Yakın Kıyısal		İÖO + ML
S 2 yıl DH+S.	Makine Zabiti	750-3000 Arası	Uzak[4]	A-III/1[5]	OÖ[11] + MYO[12]
	İkinci Makinist	750-3000 Arası	Uzak	A-III/2[6] + İng	OÖ + MYO
2 yıl DH+S. 2 yıl DH+A III /2 +İng[8]+S.	Başmakinist	750-3000 Arası	Uzak		İÖO + ML ********* OÖ + MYO
S 2 yıl DH + S	Uzakyol Vardiya Müh./Maki.	3000 den Büyük	Uzak	A-III/1	YO[13]+F[14]+HO[15]
	Uzakyol İkinci Müh./Mak.	3000 den Büyük		A-III/2	YO+F+HO
2 yıl DH + S 3 yıl DH + S.	Uzakyol Baş müh/mak	3000 den Büyük	Uzak		IOO + ML ******** OÖ + MYO ******** YO+F+HO

S[1]	Sınav (Gemiadamları Sınav Merkezi Tarafından Yapılır)	**DH[7]**	Deniz Hizmeti (Gemiadamının hizmet akdine dayalı olarak denizde çalıştığı süredir)
KW[2]	Yürütme Gücü; Gemi ana makinesinin veya makinelerinin sürekli çıkış gücü olarak kabul edilen gücü.	**İng[8]**	Eğitim Sınav Yönergesine göre alınması gerekli olan İngilizce eğitim.
		İÖO[9]	İlk Öğretim Okulu
Yakın kıyısal[3]	Karadeniz, Ege ve Akdenizin Mataban-Girit-İsrail Yafa hattının kuzeyi içinde kalan deniz sahası	**ML[10]**	Denizcilik Meslek, Teknik, Anadolu Liseleri
		OÖ[11]	Orta Öğretim seviyesi özel denizcilik kursları
Uzak[4]	Tüm dünya denizleri	**MYO[12]**	2 yıllık Denizcilik Meslek Yüksekokulları
A-III/1[5]	750 KW dan büyük gemilerde çalışacak olan makine zabitlerine ait eğitim standartları	**YO[13]**	Lisans seviyesinde eğitim veren Yüksekokullar
		F[14]	Fakülte
A-III/2[6]	750 KW dan büyük gemilerde çalışacak olan ikinci mak/müh ve baş mak/müh ait eğitim standartları	**HO[15]**	Deniz Harp Okulu

Şekil 4. Makine Sınıfı Zabitan ve Baş makinist/Başmühendis Yeterlilikleri

Kaynak: Selçuk Nas, a.g.e, s.9.

DİK 'nun 2. maddesi B fırkasında "Bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabit ve tayfalarla diğer kimselere gemi adamı denir." şeklinde açıklanmıştır.

Bu kanun maddesinden hareketle gemi adamı olmanın unsurları

-Gemide çalışmak üzere bir hizmet akti (iş-hizmet sözleşmesi-kontrat) yapması,

-Gemi adamı cüzdanı sahibi olması,

-Gemide iş yaparken görev tanımlamasının yapılması[23]

Aşağıda gemilerdeki gemi adamlarının görev tanımları verilmiştir.

Kaptan Gemiyi sevk ve idare eden kişidir. Kaptan yalnız güverte bölümünün değil tüm gemi adamlarının başıdır, amiridir, kumandanıdır.[24] Kaptanın her şeyin üzerindeki yetki ve sorumluluğu mevcuttur. Ticaret kanunumuzda ve Deniz iş kanunumuzda bu husus belirtilmiştir. İleriki konuda kaptanın görev ve yetkilerini ayrı bir başlık altında detaylı olarak inceleyeceğiz.

II. Kaptan (Güverte 1. Zabiti): II. Kaptan kaptandan sonra gelen kişidir geminin disiplin amiridir. Güverte personelinin yaptığı işleri organize eder denetler yük işlemlerinden sorumlu zabittir. *Yükleme boşaltmadan geminin bakım tutumundan, güverte personeline iş dağılımında, vardiyasından, genel güvenlikten ve kaptanın verdiği emirlerin yerine getirilmesinden sorumludur*.[25]

III. Kaptan (Güverte II. Zabiti): Gemi II. Kaptanına bağlı olarak çalışırlar vardiyalarını tutmalarının yanı sıra, gemide seyirle ilgili elektronik cihazların bakım tutumu, haritaların düzenlenmesi, düzeltmelerinin yapılması emniyetle ilgili ekipmanların kontrolü gibi görevleri olan II. Kaptandan sonra gelen güverte zabitidir.

Güverte Lostromosu: Güverte personelinin amiridir, II. kaptandan almış olduğu emir ve talimatlara bağlı olarak güvertede yapılması gereken işleri güverte personeli ile beraber yapar. Gemi adamları yönetmeliğine göre 8. madde 4. bendinde güverte lostromosu olmak için.

Usta gemici olarak iki yıl deniz hizmetine sahip olmak ve güverte tayfasını yönetme yeteneği olduğunu gemi kaptanından alınacak belgeyle belgelendirmek

---

[23]Sinan Çakır, **Gemi Adamı Güvenliği ve Sosyal Sorumluluk**, İTU Denizcilik Fakültesi 2004 Basılmamış Ders Notu.s.6

[24]Refik Akdoğan,**Ticaret Gemisini Tanıtma Kılavuzu**, İstanbul : Zihni Gemi İşletmeleri ve Tic.Aş Personel Eğitim Bölümü Yayınları, 1984 ,s.15.

[25]Akdoğan, **Ticaret Gemisini Tanıtma Kılavuzu**, a.g.e., s.15.

veya Deniz Kuvvetlerinden ayrılmış olanlardan ise; astsubay güverte sınıf okulları mezunu olup bir yılı deniz hizmeti olmak üzere iki yıl görevde bulunmuş olmak ya da ikmal ve idari sınıf astsubay olup beş yıl görevde bulunmuş olmak veya güverte branşlarında üç yıldan daha fazla uzman erbaşlık yapmak ve güverte tayfasını yönetme yeteneği olduğunu gemi komutanından alınacak belge ile belgelendirmek, şartlarından birini yerine getiren ve ayrıca- "Güverte lostromosu Sınavı"nı başarmak, şartlarını sağlayanlar "Güverte Lostromosu" yeterliğini almaya hak kazanırlar.

Usta gemici: *Dümen tutma, iskandil etme, dikiş yapma yük donanımı kullanma vb. güverte bölümü hizmetlerinde ustalığa erişmiş tecrübeli gemiciye denir.* [26] Talimatlara göre gözcü vardiyası, liman vardiyası, demir vardiyası tutar, manevra esnasında baş veya kıç tarafta görev alır vardiya görevleri dışında güvertede bakım tutum ve temizlik ile ilgili görevleri yerine getirir.

Gemici: Gemicilerde usta gemiciler gibi güverte lostromosundan aldıkları güverteyle ilgili görevleri yerine getiriler. Gemi adamları yönetmeliğine göre 8. madde 2. bendinde, miço olarak altı ay gemide eğitim görmek şartıyla, on iki ay deniz hizmetini tamamlamış olmak, miço olarak altı ay deniz hizmetinden sonra içeriği ve süresi Eğitim-Sınav Yönergesi ile belirlenen "gemici Eğitimi"ni İdarece uygunluğu onaylanan eğitim kurumlarında görmüş olmak, ayrıca İlköğretim okulu mezunu olan ve askerlik görevinin on iki ayını ya da dört yıllık fakülte mezunu olup askerlik görevinin en az altı ayını, faal gemilerde güverte eri olarak yaptığını belgelemek, şartlarından birini yerine getiren ve ayrıca "Gemici sınavını başarmak, şartlarını sağlayanlar "Gemici" yeterliğini almaya hak kazanırlar.

Miço: Gemicilik mesleğine yeni başlayan çırak olarak nitelendirebileceğimiz güverte personelidir. Gemi adamları yönetmeliğine göre 8. madde 1. bendinde On altı yaşını bitirmiş olmak, en az ilköğretim okulu mezunu olmak, yönetmeliğin 19 uncu maddesinde belirtilen deniz güvenlik eğitim belgelerine sahip olmak.

[26]Refik Akdoğan, **Türkçe-İngilizce (Türkçe Açıklamalı) Ansiklopedik Denizcilik Sözlüğü**, İstanbul :Dünya Süper Veb Ofset Basımevi, 1975, s.303.

Başmühendis (Çarkçıbaşı/Baş Mühendis): Gemi üzerinde makine bölümünün amiridir. Ana makine ve tüm yardımcı makinelerin faal durumda çalışmasından sorumlu olan kişidir. Makinelerin işletilmesi için makine zabitlerini ve makine personelini organize eder ve yönlendirir.

II. Mühendis /II. Makinist: Başmühendisten sonra gelen makine bölümünün idare amiridir başmühendisin verdiği görevleri yerine getirir başmühendis bulunmadığında yerine sorumlulukları yerine getirir I. Makine zabiti olarak ta isimlendirilir.

III. Mühendis /III. Makinist: II. Mühendise makinenin bakım, tutum ve işletilmesinde yardımcı olur.

Makine Lostromosu: II. Mühendisten aldığı görevleri organize ederek makine personeli yani yağcılar ve siliciler ile berber yerine getirir. Gemi adamları yönetmeliğinin 9. maddesi 4 bendine göre Yağcı olarak iki yıl deniz hizmetine sahip olmak ve makine tayfasını yönetme yeteneği olduğunu gemi başmühendis / baş makinistinden alınacak belgeyle belgelendirmek yada Deniz Kuvvetlerinden ayrılanlardan; astsubay makine sınıf okulları mezunu olmak ve bir yılı deniz hizmeti olmak üzere iki yıl görevde bulunmak veya makine branşlarında üç yıldan daha fazla uzman erbaşlık yapmak ve makine tayfasını yönetme yeteneği olduğunu gemi baş çarkçısından alınacak belge ile belgelendirmek şartlarından birini yerine getirmek, Ayrıca idarenin öngördüğü "makine lostromosu sınavında başarılı olmak.

Yağcı: *Vardiyada vardiya zabitinden emir alarak gerekli işleri yaparlar, tamirat bakım tutum işlerine yardımcı olurlar.*[27] Gemi adamları yönetmeliğinin 9 maddesi 3. bendine göre Silici olarak altı ayı gemide eğitim görmek şartıyla oniki ay deniz hizmeti olmak, silici olarak altı ay deniz hizmetinden sonra, içeriği ve süresi Eğitim-Sınav Yönergesi ile belirlenen "yağcı eğitimini İdare tarafından uygunluğu onaylanan eğitim kurumlarında görmek. Ayrıca ya en az ilköğretim okulu mezunu olarak, askerlik görevinin on iki ayını ya da dört yıllık fakülte mezunu olup, askerlik

[27]Akdoğan, Ticaret Gemisini Tanıtma Kılavuzu, a.g.e, s.28-29.

görevinin en az altı ayını faal gemilerde makine eri olarak yaptığını belgelemek, şartlarından birini yerine getirmek ve makine vardiya tutma usullerini bilmek ve normal vardiya görevini başarmak, makine dairesinde güvenli çalışma uygulamalarını, makine terimleri ve görevine ilişkin teçhizatın isimlerini, çevre korunması işlemlerini, kazanların güvenli çalıştırılmasını bilmek, dâhili muhabere sistemlerinin kullanılması, alarm sistemleri hakkında bilgiye sahip olmak, makine dairesindeki yangınla mücadele cihazlarının kullanılması ve yeri hakkında bilgiye sahip olduğunu gemi başmühendisi/baş makinistinden yada baş çarkçıdan alınacak belge ile belgelemek, Yukarıdaki koşullara ilave olarak Sanat enstitüsü ya da endüstri meslek liseleri kalıp, torna, tesviye, metal işleri, makine, makine ressamlığı, model, döküm, maden, metalürji, iş makineleri, elektrik, elektronik, sıhhi tesisat, soğutma iklimlendirme, elektro mekanik taşıyıcılar, hidrolik-pnömatik, motor, bilgisayar nümerik kontrol (CNC), demir ve ısıtma bölümlerinden mezun olmak ve "makine vardiyası tutma belgesi" ne sahip olmak, şartlarıyla yağcı yeterliliğine hak kazanabilirler.

Silici: Makine bölümünün en alt kademesinde görev alan, mesleğe yeni başlayan kişidir. Gemi adamları yönetmeliğinin 9. maddesi a bendinde belirtildiği üzere 1) On altı yaşını bitirmiş olmak en az ilköğretim okulu mezunu olmak, bu Yönetmeliğin 19 uncu maddesinde belirtilen deniz güvenlik eğitim belgelerine sahip olmak, şartıyla "Silici" yeterliğini almaya hak kazanırlar.

Yardımcı sınıf gemi adamları: Gemi adamlarının 10. Maddesinde açıklanan gemi adamlarıdır. Yardımcı gemi adamlarını geminin özelliklerine göre bulundurulması gerekli olabilecek zabitlerdir örneğin doktor, sağlık memuru, hemşire yolcu gemilerinde geminin yolcu taşima kapasitesine göre sağlık personeli bulundurması zorunlu olmaktadır ayrıca elektrik, elektronik zabitleri de yardımcı sınıf gemi adamlarıdır, çeşitli özellikli gemiler için görevlendirilen özel nitelikli çalışanlarda yardımcı personel olarak görev almaktadır. Kamara personeli Aşçı ve kamarotlar II. Kaptana bağlı olarak çalışırlar yardımcı gemi adamı statüsündedirler.

1.4 Kaptanın Görev ve Yetkileri

Gemi kaptanları, kendilerini tanımlarken kullandıkları unvan "süvari", İngilizce ifadesi ile "master mariner"dır. Süvari; "ticaret gemilerinde kaptanlık yapan, gemiyi sevk ve idare eden amir" olarak tanımlanmaktadır. [28] Kaptanın her şeyin üzerinde yetkisi mevcuttur yasal düzenlemelerle ilave olarak ISM kodda kaptanın her şeyin üzerinde yetkisi altı çizilerek belirtilmiştir. ''*Kaptan armatöre karşı sorumlu ve geminin tümünün selametle seyri ve emniyeti için yasalar dâhilinde cevap verebilecek tek yetkili mercidir''.*[29]

Böylesine yetkilendirilmiş olan kaptanlık mesleği bu nedenle her dönemde prestijli bir meslek olmuştur. Deniz İş Kanunu'nu Madde 2'deki Kaptan tanımı; "Gemiyi sevk ve idare eden kimseye veya zorunlu sebeplerle görevi başında bulunmaması halinde ona vekâlet eden kimseye "kaptan" denir"şeklindedir (T.C. Resmi Gazete, 29.04.1967 tarih, 12586 sayılı). Gemi adamları Yönetmeliği'nde ise "gemiyi sevk ve idaresi altında bulunduran gemi adamı" olarak ifade edilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı). Kaptan bir yönüyle işverenin temsilcisi, diğer yönüyle çalışan bir gemi adamı olarak farklı bir statüye sahiptir. *Gemi kaptanının gemi adamı sayılıp sayılmayacağı konusunda çıkan tartışmalar sonucunda, Yargıtay Hukuk Genel Kurulu E. 1979/II-263 kararıyla, kaptanın gemi adamı olduğu kabul edilmiştir.*[30] Her şeyin üzerinde yetki ile donatılmış olan gemi kaptanlarının bu görevlere getirtmesinde yasal yetkililerin ve şirket temsilcilerin gemi kaptanı olarak yetki ve otoritelerini kötüye kullanmayacak doğru adayların atanmasına ve yetkilendirilmesine ehemmiyetle dikkat etmeleri gereklidir. Özel hukuk hükümlerine bağlı olarak, gemi kaptanın yetkileri ticaret kanunumuzda belirlenerek, birçok hususta işverenin temsilcisi olarak işverenin yapmaya yetkili olduğu birçok işlemi işveren vekili olarak yapmaya yetkilidir. *Kaptan her şeyden önce geminin denize ve yola elverişli olmasını sağlamakla yükümlüdür (TTK m.974, 817, 1019). Uluslararası Çalışma Örgütü belgeleri ile ilgili olarak belirtilmesi gereken bir nokta ise gemide ve limanda iş güvenliğinin sağlanması ve iş kazalarının*

[28]Akdoğan, **Türkçe-İngilizce (Türkçe Açıklamalı) Ansiklopedik Denizcilik Sözlüğü ,a.g.e**, s.279-326, -,
[29]Patrick Alderton, **Sea Transport Operation and Economics**,London:thomas Reed Publication 1973 ,s. 57.
[30]Gündüz Aybay, **Deniz Ticaret Hukuku ile İlgili Notlandırılmış Yargıtay Kararları**, İstanbul :Aybay Yayıncılık ve Kültür Hizmetleri Ltd. Şirketi,1996 , s.123.

önlenmesinde kaptana önemli sorumluluklar yüklendiğidir. Kaptan donatanın iş güvenliği politikasının uygulanmasından sorumlu olan kişilerin başında görülmektedir.[31] İngilizlerin ünlü atasözü olan ve dünya üzerinde yüzen birçok gemide köprü üstünde yazılı olan kaptanın sözü kanundur deyimi, kaptanın her şeyin üzerindeki yetkisini anlamamız için anlamlı bir ifade olmaktadır elbette ki kaptanın her şeyin üzerindeki yetkileri yasalar ve düzenlemelerin üzerinde ve aykırılık oluşturacak şekilde değildir.

Kaptan, bir gemiyi sevk ve idaresi altında bulunduran kimseye denir. Ticaret gemilerinde kaptan genellikle üçüncü şahıslara karşı donatanın yasal temsilcisi durumundadır.

Kaptanın yetkileri şöyle sıralanmaktadır;

1.İdari yetkileri: Kaptan geminin düzenini sağlamak amacıyla birtakım tedbirler alabilir. Bir kimseyi bir yere kapatabilir ya da gemiden uzaklaştırabilir.

2.Teknik yetkileri: Kaptan geminin sevk ve idaresinde yetkili olan kimsedir. Geminin sevk ve idaresi konusunda kaptana donatan bile emir veremez. Kaptanın verdiği her emir yerine getirilmek zorundadır.

3.Ticari yetkileri: Kaptan, gemisinin yönetimi ile görevli olduğu sürece her bakımdan donatanı temsil eder. Kaptan, gemi adamı alabilir, gemi adamlarının görevlerinde değişiklik yapabilir, navlun sözleşmeleri imzalayabilir, konşimento verebilir.[32]

1.5 Deniz Turizmi ve İnsan kaynakları Yönetimi

Denizde deniz araçları ile yapılan, turizm amaçlı meslek faaliyetleri ile onu doğrudan destekleyen diğer meslek faaliyetleri "Deniz Turizmi" olarak tanımlanmaktadır.

Bu meslek faaliyetleri aşağıda sunulmaktadır;

1. Yat Yatırımları ve İşletmeciliği (Mürettebatlı ve mürettebatsız)

2. Yat limanı Yatırımları ve İşletmeciliği

---

[31]Ahmet Sevimli, **İş Hukukunda Kaptan**,1.Basım ,İstanbul: Türkiye Denizciler Sendikası Eğitim Dizisi, 2001, s. 53.

[32]**Kaptanın Görevleri ve Sorumlulukları**,2007, http://www.denizmagazin.com/egitim/kaptanGorev.aspKAPTANIN GÖREVLERİ VE SORUMLULUKLARI(19 Nisan 2007).

3. Kurvaziyer ve Feribot İşletmeciliği

4. Günlük Gezi Tekneleri İşletmeciliği

5. Dalış Turizmi ve Su Sporları İşletmeciliği

6. Yat İmalat ve Çekek Yerleri İşletmeciliği

7. Yat Malzeme Satış Hizmetleri İşletmeciliği.[33]

Deniz turizm faaliyet alanları ile denizcilik hizmet sektörü içinde ayrıca özellikli bir iş kolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamızın başın dada söz ettiğimiz gibi denizcilik sektöründe gemi işletmeciliği yapan firmaların insan kaynakları yönetimi konularını ele alıyorduk. Yukarıdaki deniz turizmi faaliyet alanlarından yat işletmeciliği, Kurvaziyer ve Feribot İşletmeciliği, Günlük Gezi Tekneleri İşletmeciliği, Dalış Turizmi ve Su Sporları İşletmecilik faaliyetlerinde gemi adamı istihdam edilmesi nedeniyle diğer deniz taşımacılığındaki işletmeler ile birçok ortaklık arz etmektedir.

Ülkemizde gemi işletmeciliği ile ilgili olarak kendine özgü deniz turizmi faaliyet alanları ortaya çıkmıştır. *Özellikle geleneksel Akdeniz tekne yapım yöntemleriyle inşa edilen ahşap yatlarımızın (guletlerimiz) oluşturduğu Mavi Tur filomuz dünyada ilk ve tek olup, Mavi Yolculuk ülkemizin dünya turizmine hediye ettiği özgün bir turizm dalı olmuştur.*[34] Mavi tur hizmeti tamamıyla insan kaynağının başarılı yönetilmesi ile ilişkilidir ancak bu konuda eğitimli insan gücünün olmaması önemli bir sorundur. Sunulan hizmette doğal güzelliklerimizle beraber eğitimli iş gücünün istihdam edilmesi ile önemli başarıların elde edilebileceği çok açık ve nettir. Genelde bu tip gulet yatlarda 3 kişi istihdam edilmektedir, Kaptan, Aşçı ve Gemici. Görev ve sorumluluklar bellidir ancak çok fazla kişinin yat üzerinde çalışmaması nedeni ile ihtiyaçlar doğrultusunda her çalışan yapılması gereken her işi yapar geminin amiri gemi kaptanıdır Gemilerin Gemi adamları İle Donatılmasına İlişkin Yönerge yat sınıfı gemilerin tonajları ve sefer bölgesine çalıştırması gereken gemi adamı adedi ve nitelikleri belirtilmiştir. Gulet yat işletmeciliğinde on yıl öncesine kadar işletmeler günlük gelip geçici politikalarla bile verimli şekilde işlemekteydiler. Bunda en önemli etken doğal güzelliklerle ülkemizin deniz turizmi piyasasında bu

[33]Deniz Sektör Raporu 2005, a.g.e., s.116.
[34]Deniz Sektörü Raporu 2005, a.g.e., s.117.

faaliyet alanıyla tekel olmasıydı. Ancak Akdeniz çanağında bulunan diğer ülkeler özellikle Yugoslavya dağıldıktan sonra kurulan Hırvatistan aynı turizm faaliyet alanın üzerine yoğunlaşmıştır. Hırvatistanın coğrafi özelliklerin bu hizmeti vermeye müsait bir yapıda olduğu için bizdeki mavi tur hizmetini ikame etmeye başlamışlardır ve Avrupalı turistlerin büyük bir kısmını ülkelerine çekmekte başarılı olmuşlardır.

Rekabet ortamının geliştiği deniz turizmi alanında önümüzdeki süreçte kaliteli bir yönetim anlayışını benimseyen ülkelerin işletmeleri başarıya ulaşacaktır. Bu da insan kaynakları politikasının firmalar tarafından geliştirtmesi ile mümkün olur. Deniz Turizmi yük taşımacılığından farklı olarak müşteri memnuniyeti açısından hizmet sektörünün getirdiği kırılgan yapıya sahiptir ve bu noktada İnsan Kaynakları yönetimindeki en ufak aksaklık çok büyük kayıplarla işletmeye geri dönmektedir. Deniz Turizmin birçok faaliyet alanında profesyonelleşme sağlanamamış, gelip geçici politikalarla işletmeler hala yönetilmekte özellikle otoritelerin bu hizmeti veren yatları denetlemelerinde, emniyet ve kaliteye ilişkin denetler yeteri kadar sağlıklı olmamaktadır. Günlük Gezi Tekneleri ve dalış tekneleri içinde aynı eksiklikler mevcuttur. Bu işletmelerde çalışan gemi adamlarının motivasyonları ve iş tatminlerinin arttırılması, bu doğrultuda İnsan kaynakları bölümleri oluşturularak bu çalışmaların yapılması önemli bir gerekliliktir özellikle 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanarak müşterilerden geri bildirimler alınmalıdır. Sadece sezonluk geçici şekilde insan kaynağının sağlanarak, mevcut bir İnsan Kaynakları politikası olmadan bu hizmetlerin verilmesi gelecekte daha büyük başarısızlıkların nedeni olacaktır.

Diğer önemli Deniz turizmi alanı ise Kurvaziyer turizmi olmaktadır. *Seyahat endüstrisinin en hızlı gelişen sektörü kurvaziyer turizmidir. 1980'den beri yıllık gelişme oranı % 8'lerdedir. Hızla büyüyen kurvaziyer gemileri 2000 – 3000 turist taşımakta böylece hem kişi başına maliyetlerini düşürerek şimdiye kadar kurvaziyer almada maddi gücü olmayan turistleri de kazanmakta ve sundukları imkânlarla çok cazip bir duruma gelmektedirler*[35]. Maalesef ülkemiz kruvazier gemi işletmeciliğine

[35] Deniz Sektörü Raporu 2005, a.g.e., s.117.

yatırım oranı yok denecek noktadadır daha çok bu gemilerin ülkemize gelmesi ile verilen liman hizmetleri ve yolcuların limanlarda yapacağı harcamalarla turizm geliri elde edilmesi ile bu iş kolundan ülkemiz istifade etmeye çalışmaktadır. Bu işletmeler tamamıyla insan sermayesi ve birikimi üzerine kurulmuş firmaların başarılı olduğu bir faaliyet alanıdır. Kruvazier gemilere personel alımı yapan yöneticilerin Hintli ve Filipinli personel istihdam etmeyi tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Bu milletlerde personel istihdam edilmesinin maliyet unsurunun ötesinde bu milletten personellin sıcak kanlı güler yüzlü olma potansiyelinin yüksek olması yer almaktadır. *Turizm gemisi şirketlerinin işe alma müdürleri belirli ırk ve milliyetlerin, bu insanların gülümseme kapasitesi dolayısıyla tercih edildiğini itiraf etmektedir.*[36] Ancak bu gülümseme her ne kadar bazı milletlerin özelliklerinden kaynaklı olsa da asıl önemli olan konu meşakkatli turizm gemilerinde çalışma işinde iş doyumu ve verimliliği arttırmak gülümsemeyi sağlayan unsurlardır bunun içinde İnsan Kaynakları yönetim sisteminin benimsenmesi mutlak bir zorunluluktur. Bu gemilerin işletilmeleri için İnsan kaynakları yönetiminin başarısı firmayı karlı hale getiren yegâne unsurdur. İyi bir organizasyon yapısının oluşturulması, kalitenin arttırılması olmadan, bu gemiler uluslararası gereklilikleri yerine getiremez ve emniyetli şekilde gemileri işletilemezler.

Sonuç olarak deniz turizmi denizciliğin önemli bir bölümü olmakta, tüm faaliyet alanlarında verimlilik ve başarı bütünüyle İnsan Kaynakları yönetimine bağlı bulunmaktadır.

[36]**Denizciler Bülteni**, ‘’Sürekli Gülümsemeli mi?’’Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu,Sayı 18, 2004, s.22.

1.6 İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasın kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir.[37] İnsan kaynakları planlaması işletmenin ihtiyaç duyacağı iş gücünü planlaması olarak ifade edebiliriz. İnsan kaynakları planlaması küçük işletmelerde gereksinim duyulmayan bir süreç olmaktadır. İnsan Kaynakları planlaması yapmamış denizcilik işletmeleri özellikle büyüme sürecinde olan işletmeler yapılan yatırım neticesinde almış oldukları gemileri işletecek yeterli düzeyde donanıma sahip olmayan, işin ehli olmayan hem kara hamda deniz personeliyle çalışmak zorunda kalıyorlar ta ki verimli şekilde çalışılacak personeli bulana kadar ya da işletme verimsiz bir şekilde çalışarak zarar sonucu iflas ederek kapatılma boyutuna gelene kadar. Oysa yatırımın planlandığı anda insan kaynakları planlaması yapılmış olsa bütün bu sorunlarla karşılaşılmayacaktır.

İşletme için İnsan kaynakları planlaması, değişen koşullar altında, işletmenin gereksinim duyduğu veya duyacağı iş gücü talebini doğuran nedenleri saptamak ve bazı tahmin tekniklerinden yararlanarak kısa dönemli veya uzun dönemli insan kaynakları talebini öngörmektir. İç ve dış kaynaklara başvurarak insan kaynakları talebine cevap verecek alternatif programlar oluşturma sürecidir.[38] Bu süreç en iyi şekilde değerlendirilmelidir. *Deniz işletmelerinin insan gücü planlaması yapabilmesi öncelikle işletmenin amaçlarına ve gelecek yıllardaki gemi alma, filo genişletme kararlarına, rota programlarına ve operasyon el planlara bağlıdır*.[39] Her işletme mutlaka bünyesinde her iş için yedek personel ihtiyacı doğduğunda buna cevap verebilecek şekilde plan yapmalıdır bir kara işletmesinde bu devamsızlık hastalık gibi nedenlerle olabilir, gemilerde ise genellikle personelin limanda kaçması, hastalık, kaza, vefat ya da stres, çatışma sonucu veya başka bir nedenle gemiden personelin ayrılması durumunda meydana gelir. Ek personel ihtiyacı firmanın büyümesi personelin iş sözleşmesinin bitimi, emeklilik gibi nedeniyle işten ayrılmaların olması sonucu oluşan personel ihtiyacıdır. *İşletmenin geleceğe dönük,*

[37]Akyüz, a.g.e, s.101.
[38]Neslihan Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**,1.Basım,İstanbul:Beta Yayınevi 2008,s.28
[39]Pekdemir, a.g.e, s.137.

sağlam ve tutarlı bir insan kaynakları planlamasını gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu iç iş gücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerinin arttırılmasına bağlıdır.[40] İşletmeler ihtiyaçlarını iyi şekilde planlamalı ve iş gücü taleplerini belirlemelidirler. Denizcilik işletmelerinde birçok firmanın son anda acil şekilde gemi adamı aradığını gözlemlemekteyiz eskiden simsar olarak nitelendiren şu an işkurdan izinleri olmadan çalışan insan kaynakları danışmanlık firmalarından temin edilen gemi adamının geminin limandan kalkması için apar topar işe alınmaktadır. İşe alınan gemi adamı en fazla iki ay çalıştıktan sonra işten ayrılmaktadır. Bu durum işletme için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Denizcilik sektöründe yapısı gereği yüksek olan iş gücü devir oranı daha da artarak personel değişimi firma için ayrıca masraf yaratmaktadır. *İnsan kaynakları planlaması, örgütten örgüte kapsam bakımından farklılık gösterebilir. Planlar dar ve geniş kapsamlı tutulabilir. Örneğin dar kapsamlı bir planlama sadece aday toplama ve personel seçim süreçlerini kapsarken, orta kapsamlı planlama eğitim ve geliştirme fonksiyonlarını, geniş kapsamlı bir planlama ise bütün bu fonksiyonlara ek olarak ödüllendirme sistemlerini, iletişim sosyal güvenlik performans değerlendirme süreçlerini içine alır.*[41] Denizcilik sektöründe işletmelerin planlama ihtiyaçlarını işletme büyüklükleri ve faaliyet alanlarındaki rekabet belirlemektedir örneğin taşımalık taşımacılığı yapan düzenli hatları olan bir işletme geniş kapsamlı olarak bir planlama yapması gerekmektedir hem verilen hizmetin kalitesi hem müşteri memnuniyetinin ve pazar hâkimiyetinin sağlanması motivasyondan iletişime birçok sürecin optimum şekilde işlemesine bağlıdır. Bir iki gemili bir işletme dar kapsamlı bir planlama ile ihtiyacını karşılayabilmektedir ülkemizdeki küçük ölçekteki denizcilik işletmeleri maalesef bu planlamayı da yapamadıkları için sürekli sorun yumağı içinde anlık çözümlerle işletmelerini yönetmektedir. *İşletmenin gelecekte de verimli iş gücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınabilmesiyle olanaklı olacaktır.*[42] *İç kaynaklardan personel temin etmek için insan kaynakları denetimi düzenli bir şekilde yapılmalıdır. Bu denetimin sağlanabilmesi için etkili bir bilgi temeli (enformasyon sistemi) oluşturmak gerekir örgütte*

[40] Tuğray Kaynak ,**İnsan Kaynakları Planlaması**,2.Basım,İstanbul:Alfa Yayınevi,s.14
[41]William P.Anthony,Pamella L.Perrewe ve K. Michele Kacmar, **Strategic Human Resources Manegment,**Newyork:The Dryden Press ,1993 ,s178;Aktaran: Neslihan Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**,1.Basım,İstanbul:Beta Yayınevi 2008,s.30.
[42] Kaynak a.g.e.s.15

çalışanların kapasitelerinin ölçümlenmesi ve bu kapasitelerinin kullanımının kontrol edilmesi insan kaynakları bölümünün temel işlevlerinden biridir. Bu amaçla becerilerin dökümünün yapılması gerekir.[43]

Yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi bir denizcilik işletmesi yapmış olduğu planlar da aşağıdaki soruların cevaplandırmalı bu doğrultuda insan kaynakları planlaması yapmalıdır.

- Filonun genişletilmesi için kaç yeni gemi inşada, kaç yeni gemi satın almak istiyor? Yatırımlar için ne kadar personele ihtiyacı olacak?
- Kara personeli bu büyüme sonucunda iş yükünü kaldırabilecek mi?
- Karada ne kadar yeni personel ihtiyacı doğacak?
- Yedek personel mevcut mu?
- Gerek teknik, gerek işletme ve kiralama departmanı için personel yeterli olacak mı?
- Yatırım sonucu büyüyen filodaki gemilerde çalışanlarından ehliyetini yükseltebilecek 2. kaptan ve 2. mühendislere yeni gemiler filoya girince kaptanlık ve başmühendislik görevleri verilmesi uygun mu?
- Çalışan stajyerler ve gemi zabitlerinden ne kadarı önündeki süreçte istihdam edilebilir?
- Gelecekte oluşacak personel ihtiyacı iç kaynaklardan değil de dış kaynaklarda sağlanacaksa nitelikli işletmeye uygun personel bulunabilecek mi?
- Piyasada oluşan ücretler nasıl? Dış kaynaklardan personel bulma üzere gerek duyacağı personeli sağlayabilecek mi?

Piyasa araştırması yapılırken personel sağlayan danışmanlık kuruluşlardan bilgi alınabilir mezun derneklerindeki veya çeşitli dernek üyesi kaptan ve mühendislerle temas kurularak personel temini konusunda destek alınabilir. Bu doğrultuda planlama yapılabilir. Gelecekte doğacak personel ihtiyacı iç kaynaklardan mı yararlanılarak yâda dış kaynaklardan yararlanarak sağlanacak bütün bunlar İnsan kaynakları planlaması ile belirlenir.

[43]Margaret Palmer ve Kenneth T.Winters,**İnsan Kaynakları**,(Çev.Doğan Şahiner)Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 2, İstanbul:Rota Yayınları,1993,s.37.

İnsan kaynakları planlamasında başvurulan tahmin teknikleri yargısal - sezgisel ve sayısal- statiksel olarak ikiye ayrılır.[44] Sezgisel ve yargısal teknikler yöneticinin geçmişteki tecrübe deneyimleri öngörüsüyle hareket ettiği, insan kaynakları ihtiyacını tahmini tespit ettiği yöntemdir. sayısal ve statiksel yöntemler kullanılması, Denizcilik sektörü için çok sağlıklı olmamaktadır çünkü denizcilik sektörü çok ayaklı çok fazla değişkene bağlıdır. Her ilişki sonucunda bambaşka sonuçlar veren, pazarın ve karlılığın konjektürel olarak da çok fazla değişken olması nedeniyle bu yöntemlerle mikro olarak işletme düzeyinde doğru sonuçlar alına bilmesi mümkün değildir. Ancak istatistiklere göre hazırlanmış gemi adamı arz talep dengesi ile ilgili araştırmalar firma için insan kaynakları planlamasında istifade edilecek bilgileri teşkil edebilir örneğin bu konuda ISF /Bimco manpower raporları hazırlanmaktadır küresel olarak gemi adamı piyasaları analiz edilmektedir ayrıca ulusal olarak yapılmış araştırmalardan da istifade edilebilir.

Yargısal-sezgisel tahmin tekniklerine gelince, Yönetici yargısına dayanan tahminler yöneticilerin tecrübe deneyimleri sonucunda sezgisel olarak koşulları değerlendirip bunun sonucunda gelecek dönem için yaptıkları personel planlaması için kullandıkları yöntemdir.

Defli Tekniği; Bu yöntem denizcilik işletmelerinde kullanılması uygun düşen bir yöntemdir uzmanların birbiri ile görüşmeden tek tek düşünceleri alınır. Örneğin kiralama bölümünün yöneticisinin düşünceleri, teknik bölümde güverte ve makine bölümü ile ilgili yöneticilerin görüşleri ayrı ayrı alınır. İnsan kaynakları planlamasında göz önüne alınması gereken farklı kriterlerin farklı uzmanlarca görülmesini sağlar sonra, bu bilgiler aracı tarafından iletilir uzmanlarca tekrar yorumlanır kararlaştırılan en optimum plan yapılır bir uzmanın görmediği bir detayı bir başka uzman görebilmesi en sağlıklı insan kaynakları planının yapılmasını sağlar. Nominal teknik; yöneticiler toplantıya katılarak bir arada sorunları çözüm önerilerini ve gelecek dönem için personel planını ortaya koyarlar.

[44]Okakın, a.g.e, s.33.

1.7 İş Analizleri

İşe ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanılma değerlendirilme ve sınıflandırılma sürecine iş analizleri denilir.[45] İş analizi yapılan firmaların insan kaynakları yöneticileri işe alma, işe yerleştirme, personel seçimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, performans değerlemesi gibi faaliyetleri yürütmek için iş analizlerinden yararlanırlar. *İş analizleri bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır* [46] *Genel olarak bakıldığında iş analizi örgütte yapılmakta olan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerini belirleme sürecidir.*[47] *İş analizi çalışmalarının yapılması personel seçiminde sağlayacağı yaralardan bazıları şunlardır;*

- *İşletmede açık bulunan herhangi bir pozisyon için, işletmenin ne tür vasıflara sahip elemanlar araması gerektiği konusunda bilgi akışı sağlar,*
- *İş görüşmeleri sırasında adaylardan elde edilecek bilgilerin birbiri ile kıyaslanabilmesi için, bir standart oluşturur,*
- *İş görüşmelerinde mülakatı yapan kişiler farklı olsa da her adaydan aynı tür aynı tür bilgilerin alınması için temel teşkil eder,*
- *Personel bulma ve seçme işleminin herhangi bir aşamasında, işletme temsilcilerinin olabilecek önyargılı davranışlarının en aza indirgenmesine yardımcı olur,*
- *İşletmenin gereksiz bilgileri değerlendirmekle vakit kaybetmesini önleyerek, zaman ve paradan tasarruf sağlar.*[48]

İş analizleri Denizcilik işletmelerinde uygulaması olmayan bir süreçtir Denizcilik işletmelerinde gemi adamlarını işe yerleştirme ve yönetme görevini üstlenen şahıslar Denizcilik kökenli olup, yapılan işler, icra edilme süreçleri ile ilgili gerekli tüm bilgilerin neler olması gerektiğini bilirler. İş analizleri maliyetli işlemler olması ve Denizcilik işletmelerinin sermaye yoğun işletmeler olması, personel sayısının görece diğer işletmelere göre daha az olması , gibi nedenler bunda en büyük etkendir. Gemi adamları için yönetmelik gereği çeşitli eğitimler ve sınavlar

[45] Okakın, a.g.e, s.13.
[46] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım,Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.54.
[47]Okakın, a.g.e, s.14.
[48]Gülruh Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, 1. Basım, İstanbul :Litaretür Yayınları, 2002, s.11.

neticesinde elde edilen, gemi adamı cüzdanında tanımlanan yerine getireceği görevi tanımlayan bir belgeye sahiptirler. Her gemi adamı gemide çalışmak için gereken zorunlu sertifikalara ilave olarak gemi özelliğinin gerektirdiği çeşitli sertifikalara sahip olmak ve bu Sertifikalar için belirlenen eğitimlerden geçmeleri şarttır. Buna bağlı olarak gemi adamlarının uluslararası mevzuatlar, yasal gereklilikler, teamüller ve ISM gereği yapacakları işler belirlenmiş yapmış oldukları işler analiz edilmiş derecelendirilmiştir görev, sorumluluk bu doğrultuda hazırlanmıştır. Denizcilik işletmelerinde kara bölümleri için henüz mevzuat zorunluluğuna bağlı olarak yeterlilik ve sertifika sahibi personel atanması zorunluluğu yoktur. Sadece ISM gereği geliştirilmiş olarak DPA atamasının yapılması gereklidir. Ancak gemi organizasyonundaki kadar sıkı bir zorunluluk yoktur örneğin gemi üzerinde bir gemi adamı eksik olduğunda o gemi sefere çıkma müsaadesi alamaz ancak işletmenin kara bölümünde personel ayrılsa bile yeni personel bulunup işe yerleştirilene kadar olan süreçte firma faaliyetlerine devam eder. Gemilerde yapılan işler birçok denizcilik işletmesinde benzer şekilde icra edilmektedir. Son dönemde ISM gereği roller ve yapılan işler tanımlanmıştır. Gemilerde olduğu gibi ofis kısımların dada iş analizleri yapılmamaktadır.

İş analizi incelenen işe ilişkin bütün verilerin toplanmasıdır. Bir işe ilişkin verilerin toplanmasında genellikle şu yöntemler kullanılır:

-Soru kâğıdı

-Kayıtların incelenmesi

-Gözlem (müşahede)

-Görüşme(Mülakat)[49]

Soru kâğıdı yönteminde işe ilişkin bilgiler çalışanlara sorularak işin analiz edildiği bir yöntemdir. Kayıtların incelenmesinde ise işe ilişkin personel ve yöneticiler tarafından oluşturulmuş kayıtların incelenmesi söz konusudur. Gözlem yönteminde çalışanların işi icra ederken iş analizi yapan kişi tarafından incelenmesi ve not tutmasıyla gerçekleştirilir. Bu yöntemde çalışanları gözlendiğini hissetmesi doğrultusunda işe ilişkin abartılı yâda eksik bilgi temin edilmesi gibi olumsuz etkileri

[49] Selçuk Yalçın, , **Personel Yönetimi,** 7.Basım, İstanbul :Beta Yayınevi, 2002, s.61.

görülür. Görüşme yönteminde çalışanlarla görüşme teknikleri kullanılarak karşılıklı diyalog ile bireysel veya grup olarak iş analizinin yapıldığı yöntemdir. ‘’*Birçok işe uygunluğu açısından görüşme tekniği en fazla tercih edilen iş analizi metodudur.*’’[50] İş analizleri bilgi toplandıktan sonra sıralama, sınıflama, faktör karşılaştırma yöntemleri kullanılarak iş gereklilikleri bu doğrultuda iş tanımları oluşturulur. Sıralama yöntemi en basit yöntemdir özellikli kriterler göz önüne alınmadan işler genel özellikleri ile tanımlanır. Sınıflama yönteminde ise işler gruplar halinde kategoriler oluşturularak analiz edilir. Faktör karşılaştırma yöntemi sayısal bir yöntem olup faktörlerin belirlenip örneğin bilgi, deneyim, eğitim v.b gibi gerekli görülen faktörlerin seçilmesi, bu faktörlerin derecelerinin ve iş üzerindeki ağarlıklarının belirlenmesi sonucunda işlerin puanlandırama ve sınıflandırılmasının yapıldığı yöntemdir.

İş analizi sonucunda iş tanımları ve iş gereklilikleri tespit edilir. İş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek, formüle edildiği belgelere, iş tanımları denilmektedir.[51] İş analizleri sonucunda işin gerektirdiği bilgilere ulaşılır İşin kimliği, işin özeti, işin içerdiği görevler, kullanılan araç ve gereçler, çalışma koşulları bütün bunlar iş gerekliliklerinin bilinmesini sağlar ve bu iş gerekliliklerinin insan kaynakları yöneticilerinin kullandıkları önemli bir enstrümandır. Denizcilik işletmelerinde yöneticiler iş analizi yapılmadan işletme ve gemideki işlere ilişkin iş gerekliliklerini ve iş tanımlarını bilmek zorundadırlar. Bu yüzden iş analizleri denizcilik sektöründe uygulaması olmayan bir süreçtir.

1.8 Aday Toplama ve Personel Seçim Süreci

Fonksiyonel tanımlama yapılacak olursa yeni kurulan bir işletmede her göreve, faaliyette bulunan bir işletmede ise değişiklikler veya genişlemeler nedeniyle yeni açılan görevlere ya da çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalar neticesinde boşalan görevlere personel adaylarını bulmak için yürütülen faaliyetlerin bütününe “aday toplama” veya “personel tedariki” ismi

[50]Ayşe Ünal, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri ve Önemi**, Ankara:Ekin Kitabevi, 2003,s.20
[51]Cavide Uyargil, Reha Uluhan, **İnsan KaynaklarıYönetimi**, İstanbul :Dönence Basım Yayın , 1998,s.62

verilmektedir.[52] İş gören seçiminde gereken titizliğin gösterilmesi, insan kaynakları politikası ve yönetimin temel amaçlarından ve ilkelerinden birini oluşturur.[53] Aday toplama ve personel seçim süreci denizcilik sektörü içinde işletmenin geleceğini belirleyen en önemli aşamadır. *''Personel seçiminin temel prensibi doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesidir''* [54]. Bu temel tanımlamadan yola çıktığımızda denizcilik sektöründe doğru işe doğru elemanın alınması diğer sektörlerden daha fazla önem arz etmektedir. Uygun olmayan gemi adamının değiştirilmesi firma için maliyetli bazen imkânsız olabilmektedir. Bu durum çevre felaketlerine kadar varabilecek deniz kazalarının nedeni olmaktadır. Denizcilik sektöründe Türkiye'de son zaman kadar kahvelerden adam toplanması gibi profosyonel olmayan çağın gerisinde bir yöntem mevcut idi. İşletme simsar aracılığı ile gemi personeli bulur. Günümüzde simsarlar istihdam bürosu olarak çalışsalar da, informal olarak faaliyet göstermekteler. Kahvelerden adam toplama tarzında personel temini azalmıştır fakat birçok firma eskiden simsar olan, şimdi iş kurumuna kayıtlı olmadan çalışan bu aracı firmaları kullanmaktadır. Personel seçiminin doğru yapılabilmesi işletme için en önemli süreçlerdendir. Bu süreç denizcilik için diğer sektörlerdeki personel seçimlerinden daha önemlidir bilindiği üzere gemiler genellikle uluslararası sularda çalışmaktadır. Yasalar gereği gemi adamı çalışma yeri olan gemilere ulaştırılırken ve yurda iade edilirken bütün masraflar işveren tarafından karşılanmaktadır gemi seferdeyken doğru adamın istihdam edilmemiş olması geminin güvenliği ve selameti için çok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

İşletmelerde personel seçiminde öncelikle personelin iç kaynaktan mı yoksa dış kaynaktan mı sağlanacağı belirlenir. Birçok koşulda personelin iç kaynaktan insan kaynağı sağlanması işletmeler için daha olumlu olmaktadır, ancak büyüyen bir işletmenin her zaman iç kaynaktan personel temin etmesi mümkün değildir. İşletmelerin kara departmanları için kurumun kendi bünyesinde yetiştirdiği kişilere görevler vermesi, terfi ettirmesi ve yetkilerini genişletmesi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Fakat gemi personelinin yaşam boyu aynı firmada çalışması gibi durumlar ile çok nadir karşılaşılmaktadır. Dış kaynaklardan personel temin edilirken

[52]Toker Dereli, **İşletmelerde Personel Tedariği ve Seçimi**,İstanbul :Metal Sanayicileri Sendikası Yayını 1990, s. 6.
[53]Akyüz, a.g.e., s.68.
[54]Mehmet Nail Berzek, **Human Resources Manegment**, İstanbul Marmara Üniversitesi Yayını. 1993 s.75

personelin kısmen veya tamamen başka ülkelerden temin edilmesi söz konusu olmaktadır. Burada işletmeler personel maliyetlerini düşürmek amacıyla hareket etmektedirler. İşletmeler personel temin eden aracı kuruluşlar aracılığı ile farklı milletlerden personel istihdam edebilmektedirler. Gemilerin karma milletten personel yerine tek bir milletten personel çalıştırılması koordinasyon ve gemi idaresi açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İç kaynaktan aday toplama yöntemini kendi içinde ikiye ayırabiliriz örgütte çalışanların terfi ettirilerek boş pozisyonların doldurulması bu işletmelerin ofis bölümleri için daha uygun olmaktadır gemiler için gemi adamının terfisi gemi adamının ehliyetine bağlı olduğu için direk olarak şirketin kararına bağlı değildir.

Diğer bir iç kaynaktan yararlanma şekli işe bizzat başvuran adayların değerlendirilmesi şeklinde olur. Oluşturulmuş olan aday havuzundan uygun nitelikteki personel seçimi için müracaatların yeteri kadar olması gerekmektedir Denizcilik işletmelerinde gemi adamı temini oldukça güçtür, bu sebeple bütün müracaatların sürekli saklanması hatta bilgisayar ortamında dış kaynaklardan edinilen bilgilerde ilave edilerek müracaat etmemiş gemi adamları ile ilgili dahi dosyalama yapılmalıdır. Personel temini farklı şekillerde sağlansa da her işletme aday havuzunu oluşturmalıdır. *Aday havuzu, işletmenin aradığı nitelikte ve nicelikte işgöreni seçmeye imkân verecek büyüklükte ve bileşimde olmalıdır. Bu işletmeler için hem zaman hem de maliyet artışının önlenmesi bakımından büyük önem taşır.*[55] Dış kaynaklardan aday teminin ise firma çalışanlarının önerdiği adaylarla temas, basın yolu ile aday temini, danışmanlık kuruluşları, araştırma şirketleri, özel istihdam büroları, Devlet iş ve işçi bulma kuruluşları, meslek odaları eğitim, kurumları, sivil toplum örgütleri sendikalar, mezun dernekleri ve çeşitli dernekler yolu ile olabilmektedir. Personel temininde günümüzde en sıklıkla kullanılan yol Danışmanlık kuruluşları İstihdam büroları olmaktadır. İngilizce crew manegment tayfa yönetim firmaları olarak adlandırabileceğimiz firmalar yoluyla personel temini çok yaygındır. Bu nedenle bazı firmalarda birden fazla milletten personel ile donatılmaktadır. *"Yeni araştırmalar gösteriyor ki uluslararası ticari filonun %38'i*

[55]Tuğray Kaynak ve Diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul:Dönence Yayınevi, 2000,s.122.

karma ulustan personelle donatılmaktadır"[56] Ülkelerin bayraktan kaçarak ucuz bayrak donatmasının yaygınlaşması haksız rekabeti hızlandırmıştır. *Denizcilik işletmeleri operasyonal masraflarını azaltmak için çok fazla gayret göstermektedirler özellikle yönetsel masraflar bunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır*.[57] İşletmeler yönetsel masrafların azaltılması için bunun içinde en önemli kalem olan personel masraflarının azaltma yoluna gitmektedirler. Bu nedenle emeğin ucuz olduğu ülkelerdeki firmalardan gemi yönetimi ve gemi adamı yönetimi hizmetinin temini yaygın olarak görülmektedir. İşletmeler tüm geminin veya filonun personel teminini sözleşme ile bir firmaya verebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili tüm işlevleri devredebilecekleri gibi sadece personel yönetimi için antlaşma yapabilmektedir. Ülkemizde yabancı personel çalıştırılması yaygınlaşmaya başlamıştır. *1994 yılı başında yürürlüğe giren Türk bayraklı gemilerde gemi kaptanı dışında % 40 olan yabancı uyruklu gemi adamları çalıştırılma koşulunun "Türk Uluslararası Gemi Sicili" Kanunu ile yabancı gemi adamı yüzdesi % 40'dan % 49'a çıkarılmıştır*.[58] Ülkemiz içindeki danışmanlık şirketleri genel olarak antlaşma yapmadan adam başı komisyon alarak bir veya birkaç personel temin edecek şekilde çalışmaktadır Bir başka ülkeden üçüncü parti insan kaynakları hizmeti alınırken dikkat edilmesi gereken husus öncelikle hukuka uygun olmasıdır. *Yönetici ve operatörlerin uluslararası olarak gemi adamı istihdam etmeleri üç şekilde olabilir bu üç alternatif farklı şekillerde kombine edilebilir.*

- *İşe alım ile ilgili bütün işlemlerin işletmenin kendi insan kaynakları yöneticileri tarafından gerçekleştirilmesi.*
- *Yönetimde yardımcı acente olarak yer alması*
- *İşe alımların bağımsız acente tarafından yapılması*[59]

Diğer yöntemlerden ise en çok kullanılan, zaman zaman sektör için baskı gücü oluşturabilen dernek ve sivil toplum kuruluşlarından temin edilmesi yaygındır.

---

[56]Bin Wu, ''Gemi adamları : İlk küresel köylülermi?'', **The Sea Dergisi** ,Cardiff Üniversitesi Yayını,Mayıs – Haziran 2002, s.4.

[57]Papademetriou G., Progoulaki M., and I. Theotokas, ''Manning Strategies in Greek-Owned Shipping and the Role of Outsourcing'', **Proceedings of 12th Conference on Contemporary Developments in Shipping: Efficiency, Productivity, Competitiveness**, International Association of Maritime Economists (IAME), Limassol, Cyprus, 2005, s.2.

[58]Atilla Kocataş, **''Türk Denizcileri''**, Yayınlanmamış Makale, Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği Bilgi Arşivi, 2007.s.4

[59]Papademetriou G., Progoulaki M., and I. Theotokas, a.g.e, s.7.

Nadir olarak da basın yolu kullanılır. Basın yolu ofis de ki kara personelinin temini için kullanılması olumlu sonuçlar verebilirken gemi adamları için etkin sonuç vermemektedir. Gemi adamı temini sağlayan danışmanlık kuruluşlarının bir kısmı internet üzerinden işlemlerini yürütmektedir. Gemi yönetimi ve gemi adamı yönetimi sözleşmeleri ile insan kaynakları yönetimi üçüncü parti işletmelere devredilse de bu sözleşmelerde İş hukukumuzda Alt İşveren ile ilgili hükümler geçerli olup sorumluluk sadece alt işverende değildir, müteselsil sorumluluk söz konusudur. İşverenlerin insan kaynakları yönetimini devrettikleri işletmeleri denetlemeleri şarttır.

Kara personelinin seçiminde dikkat edilen hususlar adayın ofis cihazlarını kullanma yeterliliği, iş deneyimi, eğitimi, özellikle kiralama departmanları için İngilizce bilgisi, diğer departmanlar içinde öneme sahip olsa da kiralama departmanı için İngilizce bilgisi kilit öneme sahip olmaktadır. Denizcilik işletmelerin kara ayağında dikkat edilen en önemli hususlar olmaktadır.

İşe yeni eleman alırken karşılaşılacak tehlikeler şunlardır.

- *Tam olarak neye gereksinim duyulduğunun hatalı tanımlanıp betimlenmesi.*
- *Aranan kişisel özelliklerin yanlış betimlenmesi – bu konudaki en büyük hatalardan biri, işten ayrılan bir elemanın yerine geçecek kişide eskisiyle tam olarak aynı nitelikleri aramaktadır.*
- *Doğru insan tipinin kâğıt üzerinde yanlış saptanması. Çok sayıda adayla karşı karşıya kalındığında, yüz yüze görüşecek adayları hakkaniyetle saptamak için zaman kalmaz. Bu da yanlış insanlarla mülakata boş yere zaman harcanmasına yol açabilir.*
- *Yetersiz görüşme yeteneği ve deneyimli, görüşmede, güçlü yanlarını abartıp, zayıf yanlarını küçük gösterebilen adaylarla başa çıkmada yetersizlik.*[60]

[60]John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman** Çev. Mehmet Kılıç, 2. Baskı, 1997, s.48.

Gemi adamlarının işe seçilmesinde bu tip hatalar sıklıkla yapılabilmektedir, çünkü gemi adamları ile görüşen kişiler insan kaynakları uzmanı olmadıkları gibi insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir eğitimden geçmemiş kişilerdir. Sezgileri ve deneyimleri yoluyla personel seçmektedirler.

Aşağıdaki bilgiler özel bilgiler gizli kalmak koşuluyla işveren tarafından gemi adamlarından alınmalıdır.

- *Gemi adamının yeterliliği (sertifikaları numarası, düzenleme tarih ve geçerliliği, veren yetkili, stajları, yeterliliği ve yükselmelerini belirten otoritenin imzaladığı yeterlilik belgesi).*
- *Önceki görevleri*
- *Kişisel bilgileri (Ev adresi, en yakının isim soyadı ve adresi telefon numaraları, doğum yer tarihi vb. gibi).*
- *Hizmet belgeleri*[61]

Adaylardan başvuru formları ile yukarıdaki bilgiler alınır. Başvuru formları gemi adamına ait özelliklerin saptanması, gemi adamına işletmeyle, çalışacağı gemiyle ilgili bilgilerin verilmesi maksadıyla kullanılır. Bunlara ilave olarak Gemi adamı seçiminde gemi adamların liman cüzdanlarında sağlık yoklamalarının ve sürelerinin geçerlilik süresinin geçmemiş olmasına, evrakların ve sertifikaların sahte olup olmamasına önemle dikkat edilmesi gerekmektedir işletmenin genel şartları gemi adamına sunulmalı alkol, uyuşturucu kullanılmaması benzeri yasaklar, yükümlülükler ve işletme politikaları hakkında bilgilendirilmelidir. Mümkünse bir küçük el kitabı olarak kendisine sunulmalı bütün şartları kabul ettiğine dâhil gemi adamından imzalı bir onay alınmalıdır.

Personel seçim sürecinde ilk olarak başvuru formları ve özgeçmişler incelenir başvuru formlarına konulabilecek sorularda özellikle insan hakları ihlalleri oluşturmayacak şekilde kişilik haklarına saygılı sorular sorulmalıdır başvuran kişinin öğrenim durumu ve iş deneyimleri tespit edilmeye çalışılır. *Belirli bir iş için başvuran kişinin gerekli öğrenime, deneyime sahip olup olmadığının saptanması*

[61]Papademetriou , Progoulaki and Theotokas, a.g.e, s.10.

adayın kişiliğinin, güdülenmesinin ve işle ilgili özellikleriyle zihinsel gücünün değerlendirilmesi işlevini görür.[62] Bir sonraki aşamada adayın referans gösterdiği kişiler kontrol edilir, doğru bilgi almak için adayın referansları ve önceki çalıştığı iş yerlerindeki çalışmaları ayrılış sebepleri kontrol edilmiş olur. İşletmeler de aday seçim sürecinde çeşitli testlerden istifade edilir bilir psikolojik, bilgi ölçen ve psikoteknik testler kara personelinin seçiminde kullanılabilir. *Testler birçok amaçla kullanılmasına karşın, personel yönetiminde başlıca kullanım amacı, bir işgören adayının yetenekleri tutumlar ve kişiliği hakkında bilgi elde etmektedir. Bilgiler adayın işteki olası başarısını tahmin etmede yardımcı olmaktadır*.[63] Testler iş ve görevin özelliklerine göre çok çeşitli şekilde olabilir zekâ testi, yetenek testi, başarı testi, kişilik testi, ilgi testi, mesleki bilgi testi. Bu testler firmanın ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilir ancak denizcilikte özelliklede gemi adamlarına iş alım sürecinde rastlanılan bir yöntem değildir.

Seçim işlemi yapılırken en yaygın olan uygulama mülakattır. *Mülakat belli bir amaçla yüz yüze gelen iki veya daha fazla kişinin sözel ve sözel olmayan davranış ve teknikler kullanarak yaptıkları bir etkileşim sürecidir.*[64] *Bire bir mülakatlarda mülakat sonucunun güvenilirliği, mülakatçının deneyimine ve objektif olabilmesine bağlıdır*[65]. Hale etkisi pozitif yâda negatif yönde olabilir. *Aday iyi giyimli, temiz ve uyanıksa mülakatçı buradan adayın zeki, hırslı ve güvenilir olduğu yönünde bir yargıya varabilir, diğer yandan adayın pasaklı, titiz olmayan ve dikkatsiz bir görüntüsü varsa, mülakatçı adayın cahil ve işin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yoksun olduğu sonucunu çıkarabilir.*[66]

Görüşme üç şekilde oluşturtabilir yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme yapılandırılmamış görüşmede görüşme gelişi güzel olarak konuşma akışına göre yapılır. Yapılandırılmışta ise görüşmeci önceden belirlenmiş olduğu sorular doğrultusunda işe alınacak kişiye sorular yöneltir. Yarı yapılandırılmışta ise adaya belirli başlı sorular sorulur fakat

[62]Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 1Basım, İzmir: 1996,s.99
[63]Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, 3.Basım, İstanbul:Beta Basım, 1997, s.27.
[64]Ethem İbrahim Özgüven, **Araştırmada, Seçmede, Psikolojik Danışmada Görüşme İlke ve Teknikleri**, 1.Basım, Ankara :İleri Matbaası, 1980, s.107.
[65]Berzek,A.Mehmet a.g.e. s. 75
[66]İlhan Erdoğan, **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, İstanbul :Beta Basım, 1994, s.166.

adayı tanımak için konuşmanın akışına göre adaya başka sorular yöneltilebilir. D.B. Deniz Nakliyatı A.Ş. özelleştirilmeden önce gemi adamlarına gemi üzerinde görüşmeler yapılarak mesleğe dair uygulamalı mülakat yapılarak sorular yöneltilmesi söz konusu olmuştur. Birçok firmada gemi adamları yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak işe alınmasına karar verilmektedir. Gemi adamları işe alındıktan sonra atama ordinosu verilir. Atama ordinosu hazırlanırken gemiye katılacağı tarih, katılacağı gemi, görevi yetkili tarafından atama ordinosuna yazılır. Gemi adamı tarafından gemiye katıldığında atama ordinosu gemi kaptanına teslim edilir. Gemi adamının ataması yapıldıktan sonra ilişkili tüm evraklar ilgili yönetici tarafından ISM personel dosyası içinde dosyalanır.

1.9 Oryantasyon

Oryantasyon işe yerleştirilen kişilerin işe ve kuruma adaptasyonun sağlanmasını hızlandırmak için kişiye gerekli bilgi ve eğitimin verildiği programlardır. *Personel seçilip işletmeye alındıktan sonra yetiştirilmelidir. Yetiştirmek bir personelin bir iş yapabilmesi için bilgisini becerisini arttırmaktır. Eğer işletmede planlanmış bir yetiştirme ve geliştirme programı düzenlenmezse, yetiştirme harcamalarının önüne geçilmiş olmaz. İşçiler, deneyerek, diğer işçileri gözleyerek ve hata yaparak kendi kendilerini yetiştirirler. Sonuçta bu durumdan işletme zararlı çıkar. Bu nedenle işveren ile işçilerin bu alandaki menfaatleri karşılıklıdır.*[67] Yine her süreçte olduğu gibi uyum sürecide gemi adamları için uygulanabilirliği pek gözükmemekle beraber çeşitli uygulamalar geliştirilebilir. Denizcilik işletmelerinde belirli bir Oryantasyon süreci kara çalışanları için gerekmektedir kişiye örgütsel konular, Görevler sorumluluklar, firmanın çalışana sundukları, kişinin kurumdan istifade edeceği imkân ve olanaklar konusunda bilgilendirilir. *İşe alınan kişiye; işletmenin özellikleri, faaliyet konusu yapacağı iş ve işletme içinde yerine getirmek durumunda olduğu özel davranışlar hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir, böylece kişinin işe ve işletmeye adaptasyonu sağlanmış*

[67]Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 7. Basım, İstanbul :Beta Yayınevi , 2002, s.84.

olur.[68] Kurumdaki diğer çalışanlarla tanıştırılır. Bu süreç çalışana kuruma aidiyet duygusunun kısa sürede geliştirilerek yeni bir işe başlarken kişinin karşılaşabileceği sorunları en aza indirerek çalışanın kuruma kısa sürede adapte olmasını sağlar. Gemi adamları için uyum programları uygulanmamaktadır, sadece kaptanlara ve başmühendislere kurum içinde muhatap olacakları kişiler ve firmanın büyüklüğüne göre işvereniyle tanıştırılması söz konusu olur ancak bu sistemli bir uyum programı olmayıp çalışanların kurumu tanımasına yönelik bir uygulamadır. Gemi adamları ancak gemilerin bakım onarım için tersanede bulunduğu süreçlerde gemi adamlarına bir uyum programının uygulanması söz konusu olabilir. Gemi adamlarının çalışma sözleşmeleri 5 aya 1 ay izin, 6 aya 1 ay izin, 10 aya 2 ay izin gibi kısa süreli iş sözleşmeleri ile çalışmaları söz konusu olmaktadır.

Gemi adamlarının işe alınma ve yerleştirilme süreçleri çok hızlı olmaktadır, bu sebeple gemi adamlarının oryantasyon programı uygulanması bir çok nedenden dolayı özelikle işe alım sürecin hızlı işlemesinden dolayı güç olmaktadır. Fakat buna rağmen mesleki oryantasyon uygulanabilir. *Mesleki Oryantasyon Eğitimi, Çalışma yaşamına ilk kez katılanlara ve işletmelerde yerleri değişen personele uygulanan eğitime denilmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörenlere işe başlama öncesi ve işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır. Yeni işin gereği olarak, yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması maksadıyla eğitsel programlar uygulanır.*[69] Özellikle mesleğe yeni başlayan gemi adamları işe adapte olamamaktalar, bir çok işten farklı özelliklere sahip olması nedeniyle sorunlar yaşamaktadırlar. Gemi adamları için zabitanlar tarafından mutlaka bir mesleki uyum programı uygulanmalı deniz örf adet ve gelenekleri, örgüt kültürü, gemi yaşamı, çalışma düzeni ve disiplini aktarılırken denizciliğe yeni başlayanların uyum sorunlarını giderici destek olunmalıdır. *Mesleki Oryantasyon Eğitimi kapsamında yer alan konular şunlardır: Çalışma saatleri-molalar-yemek saatleri-dinlenme salonu-yemekhane-sağlık kabini-üst yönetim gibi personelin bilmesi gereken fiziki*

[68]Füsun Tekin, ‘’Personel Seçiminde Kullanılan İşe Alma Görüşme Metodu ve Tekniği ‘’Erciyes Ünv. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kayseri 1994), s.30.
[69]Aşkın Keser,**‘‘İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi Ve Verimlilik İlişkisi’’** ,http://www.isguc.org/askink.htm (20 Mart 2007)s.1.

ortamların tanıtımı.[70] Gemi adamları gemiye katıldıklarında ISM sistemi gereği olarak gemiye katılma eğitimine alınırlar ve bununla ilgili çek list formları doldurulur ve kaptan tarafından şirkete gönderilir ve gemideki eğitim kayıtları içinde tutulur.

1.10 Performans Değerleme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri kişilerin başarılarını belirleyebilmektir yani performanslarını değerlemektir.[71] *Performans değerleme İnsan kaynakları bölümünün belirlediği standartlarla çalışanlara ilişkin sonuçlardan elde edilen bilgilere dayanarak ve iş davranışlarını analiz ederek çalışanların başarısını ölçme ve değerlendirme sürecidir.*[72] *Performans yönetimi sisteminin temel amacı, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.* [73]

Belirli bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması diğer işletmeler için olduğu gibi denizcilik işletmeleri içinde, rekabetçi günümüz piyasa koşularında verimlilik ve karlılık sağlar. Performans değerlendirme sistemi ile işletmelerin kendi kaynaklarını ne kadar optimum kullandığı başarısızlıklarının nedenlerini ve işletmenin gereksinimlerini ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme kriterleri objektif olmak zorundadır. *Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek eksiklerin giderilmesine olanak hazırlamak.*[74] *Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.*[75] Performans değerlendirme sistemi İnsan kaynakları departmanlarının ana işlevleri arasına yer alarak çalışanların motivasyonunu sağlar buna bağlı olarak örgütün verimliliğinin arttırılmasında anahtar göreve sahiptir.

Performans tanımları genelde iş ortamında mükemmeli arayış olarak algılanabilir. Bu özelliği nedeni ile performans başarıdan farklıdır. Performans

[70]Keser a.g.e,s.1.
[71]İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Ankara : Alfa Yayınevi, 2000, s.291.
[72]İsmail Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, Güryay Matbaacılık ,1985, s.251
[73]Oya Uğurlu, **''Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması''**
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=50&pg=ks (29 Ocak 2008)par.5
[74]Fındıkçı, a.g.e, s.293.
[75]Sabuncuoğlu, a.g.e, s. 16.

değerlendirilesi, bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarısının) karşılaştırılmasıdır.[76] *Genel anlamda başarı değerlendirme; işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.*[77]

Performans değerleme sisteminde amaçları gerçekleştirebilmek için şu sorulara isabetli yanıtların bulunması gerekir;

- *İş görenlerin başarılarını belirleyen ne gibi etmenler söz konusudur?*
- *Değerlendirmede kullanılacak ölçütler ne gibi özellikler taşımalıdır?*
- *Değerleme kimin tarafından ve hangi zaman aralığıyla yapılmalıdır?*
- *Değerleme sonuçları ilgiliye nasıl aktarılmalıdır?*
- *Tutarlı ve tarafsız bir değerleme yapmak için ne gibi yöntemler geliştirilmiştir.*[78]

Bir işletmede performans değerlendirme sisteminin olması çalışanların motivasyonun sağlanması ile işletmede verimlilik artışını, başarısız çalışanların tespitini, eksikleri olan iş görenlerin kendilerini geliştirmelerini, kurumun yapması gereken bir eğitim çalışması varsa bu ihtiyacın anlaşılmasını sağlar, ayrıca yöneticilere ücretlendirme ve terfi konusunda yardımcı olur. *Performans işin niteliğine göre, işin sonuçları veya davranışlar ya da her ikisi birlikte ele alınarak değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme bireylerin eksiklerini ve nedenli başarılı olduğunun görülmesini sağlar.*[79]

> *Performans değerleme sisteminin bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, iş görenin zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, iş görenin eğitim ihtiyaçlarının gelişme gereksinmelerinin ve gizli gücün belirlenmesi gibi doğrudan yararları yanında aşağıdaki gibi dolaylı yararları da vardır.*

- *Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmayı amaçlar,*

---

[76]Aytaç Açıkalın, , **İnsan Kaynaları Yönetiminin Geliştirilmesi**, 1. Basım,İstanbul: Pegem Yayıncılık 1999, s.104.
[77] Yücel Recep, ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme’’, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,Cilt 1, Sayı:3, 1999 s.110-128. http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi03/insan.htm. (02 Şubat 2006).par.4
[78]Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum :Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990, s.163.
[79]Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.168.

- *Yetki devrini arttıran alanların bulunmasını ve öğrenilmesini sağlar,*
- *Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,*
- *İş doyumunu arttırmaya ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,*
- *İşgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinilebilir,*
- *Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırır.*[80]

İnsan kaynakları yönetiminin temel felsefelerinden biri olan doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi, performans değerlendirmede oluşacak geri bildirimlerle daha sağlıklı şekilde oluşturulur böylelikle başarılı iş gören ile başarısız iş gören ayrımı yapılabilir. ‘’*Başarı değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin işlevlerini hem etkilemekte, hem de ondan etkilenmektedir.*’’[81] Ücretlendirme, personel seçimi, motivasyon, işe bağlılık, örgüte bağlılık, işlevleri etkin bir performans değerleme sistemi ile daha iyi geliştirilebilmektedir. Ücretin belirlenmesinde temel veri teşkil ederken, çalışanları güdüleyen en önemli faktör olmaktadır. *Çalışma yaşamında ve çevredeki sürekli değişimler göz önüne alınırsa, başarı değerlendirmenin amaçlarının da sürekli olarak değişmesi kaçınılmazdır. Buna karşılık, başarı değerlendirmenin amaçları; yönetsel, özendirme ve veri toplama olarak genelleştirilebilir.*[82] Başarı değerlemesi birey olarak tek kişinin değerlendirmesi şeklinde olabileceği gibi grup olarak veya çeşitli departmanların bütününü kapsayabilir. Grup olarak yapılan değerlendirmeler örgüte aidiyet duygusunun gelişmesine önemli katkı sağlamaktadır.

Kurum için pek çok yararlı sonuçları olan performans değerlemesi için birçok değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır,

-Kişisel değerleme

-Astların görüşleri

-Üstlerin görüşleri

-Eş düzeylerin görüşleri

-Hedefe ulaşma düzeyi

-Pazar payı

---

[80]Örücü ve Köseoğlu, a.g.e, s.27.
[81]Yücel a.g.e.par.8
[82]Shuler Youngblood, **Personnel and Resource Management,** San Francisco, 1987, s.229, Aktaran:RecepYücel, a.g.e.par.11

-Müşteri, raporları ve müşteri mutluluğu

-Kalite düzeyi

-Sınav ve benzeri değerleme sonuçları

-Kendini geliştirme düzeyi

-Sicil raporları

-Karşılıklı görüşme

-Karma yaklaşımlar[83]

Denizcilik işletmelerinde faaliyet kollarına göre yukarıda sözü edilen yöntemlerden uygun olanlar kullanılabilir. Performans değerleme işlemi Denizcilik sektöründe uygulanırken, diğer bütün işletmelerin karşılaştığı güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Önceden bahsettiğimiz üzere iş yeri olan gemilerin işletmeden uzakta olması performans değerlendirmelerin yapılmasını güçleştirmektedir. İnsan kaynakları bölüm yetkilileri işletmedeki gemiler ulusal limanlarına geldiğinde bu gemilere giderek gemi üzerindeki insan kaynakları ile ilgili olarak gelişmeleri takip etmelidirler, eğer sıklıkla gemilerin takip edilmesi mümkün değil ise teknik personel tarafından gemi adamları ile ilgili gelişmeleri sürekli denetlenmelidir. Gemilerde çalışanlar için kurumun özelliklerine göre bir performans sistemi geliştirilebilir. Başarı olarak katılım, çalışma süresi, ,inisiyatif kullanma, problem çözme, gemi üzerinde arkadaşlarıyla geçimi iyi ilişkiler kurması, mesleki deneyim tecrübe, v.b. gibi kriterler ele alınarak bir performans değerlendirilmesinin oluşturulması mümkündür ayrıca yöneticilerin görüşleri de önemli bir yer teşkil etmektedir.

Performans standartları hem astlar hem üstler için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir" Bu kişinin yapmakla ilgili olduğu görevleri yani görev tanımlarını içeriri. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir" Performans standartları ikinci sorunu cevabını vermeyi amaçlar.[84] Gemi adamları içinse neyin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili gemilerdeki personel kesimi, zabitan tarafından bu doğrultuda yönlendirilirken gemilerin kara ofisleri tarafından bu standartlarla ilgili zabitanların daha iyi nasıl yapılması gerektiği noktasında yönlendirilmesi şarttır. Değerlendirme periyotları çok kısa tutulması uygun değildir

[83]Fındıkçı, a.g.e, s.306.
[84]Sabuncuoğlu, a.g.e, s.164.

fakat gemi adamları için sözleşmelerin kısa olması nedeniyle performans değerlendirmeler kısa tutulabilir. Ölçüm yapmaya engel olan koşullardan biri de ölçüm sonuçları. *''Her ne ölçerseniz ölçün, sonunda başarı kadar başarısızlık da gözler önüne seriliyor''.*[85] Başarısızlıkların ortaya çıkmasını istemeyen gemi yöneticileri performans değerlemesini kendi istedikleri gibi şekillendirmek isteyebilir, sübjektif bir değerlendirmeye olanak bırakmayacak bir değerleme sisteminin geliştirilmesi şarttır. Personelin performans değerlendirmesini yapacak zabitanın değerlendirmenin nasıl yapılacağıyla ilgili eğitilmeleri, nesnel ölçütlerle formların nasıl doldurulması gerektiği konusunda bilgilendirilmesi gerekir. Performans değerlendirmede değerleyicilerin tespit edilmesi önemlidir bu değerlendirilen personele, koşullara ve örgüt yapısına göre değişiklik arz edebilir. Performans değerleme formları ISM sitemi içerisinde gemi personeli kaptan tarafından değerlendirilerek, yazılı formlar ile yetkilendirilmiş kişiye (DPA) ulaştırılır ofiste dosyalanır, kaptan ise yetkilendirilmiş kişi (DPA) tarafından değerlendirilir. Çalışanların, yöneticileri tarafından, personelin kendisi tarafından, çalışma arkadaşları tarafından, astları tarafından değerlendirilmesi mümkündür. 360 derece değerlendirme sistemi Turizm amaçlı çalışan yatlar ve gemiler için müşteri memnuniyetinin tespiti için mutlaka uygulanması gereken bir sistemdir. Müşterilerden alınan geri bildirim formları ile bu mümkündür. Gemilerde ise liman acenteleri, stevador kuruluşları (yükleme boşaltma), klas kuruluşları, Liman devleti kontrolünde personel ile ilgili hususlar, gemide personel veya kaptanın kusurlu bulunduğu yâda başarılı olduğu hususlar değerlendirme sisteminin içine alınarak bunlar 360 derece performans sistemi gemi adamlarının performanslarının değerlendirmesinde ele alınabilir. Örneğin bir kaptanın değerlendirmesinde astların değerlendirmesi ile iyi bir yönetici iyi bir lider olma özelliklerinin sahip olup olmadığının anlaşılması için, performans değerlendirmesi içinde karadaki yönetim birimlerine bilgi verebilir.

[85]Yaprak Özer, **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2001, s.130.

1.10 Performans Değerleme Sistemleri

1.10.1 Kişileri Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Bu yöntemde zorunlu dağılım yöntemi ve sıralama yöntemi kullanılır, sıralama yönteminde yöneticiler çalışanları iyi çalışandan, başarısız çalışana doğru sıralayarak oluşan bir yöntemdir. Bu yöntemde bireylerin performanslarının neye göre üstün olduğunun açık bir şekilde belirtilmemesi gibi bir sorun mevcuttur. Zorunlu dağılım yönteminde ise çalışanların belirli kategorilere göre değerlendirmesi ile oluşturulur örneğin en başarılı olan ilk 5 çalışan, en başarısız olan 5 çalışan, belirlenmesi kötü, orta, iyi gibi kategorilere zorunlu olarak çalışanların yerleştirilmesi ile performans değerlendirmenin yapıldığı bir yöntemdir. Çan eğrisi modelinde olduğu gibi çalışanlar gruplandırılarak performans değerleme yapılır.

1.10.2 Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriterlerine dayalı yöntemler olarak yöntemler; Davranışsal değerlendirme yöntemi, Kritik olay yöntemi, Kontrol listesi yöntemi yer almaktadır. Davranışsal değerlendirme yönteminde çalışanlara davranışları doğrultusunda olumlu yada olumsuz yapılan değerlendirme sonucunda oluşturulan bir performans değerleme sistemidir. Örneğin bir gemi adamının emniyete önem vermesi mükemmel olarak üst derecede puanlanırken, emniyete gereken önemi vermeyen bir gemi adamının da zayıf bir puan verilmesi. Davranışsal değerlendirme kurumun ihtiyaçlarına göre personelde istenilen davranışların geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Kritik olay yönteminde ise çalışan kurum için önem arz eden durumlarda sergilediği davranış biçimleri ile değerlendirilir örneğin üstlerinin talimatına uyma, inisiyatif kullanma, emniyetin öneminin farkında olma verilen eğitimleri katılım gösterme ilgisiz kalmama v.b. gibi durumlar izlenir kaydedilir. Yapılan gruplamalara göre kritik olaylarda personelin göstermiş olduğu yaklaşıma göre yöneticiler tarafından değerlendirilir bu değerlendirmeler belirli dönem sonunda özet olarak personelin performansı hakkında bilgi verir. Kontrol listesi yönteminde ise kurum için önem arz eden birçok konunun bir liste halinde çıkarılarak performans değerlendirmesinin yapılmasıdır. Bunun için iyi iş analizi yapılmış olması gerekir. Gemi adamlarının görev ve sorumlulukları yapması gereken ve yapmaması gerekenler çok net şekilde bilindiği için iş analizi yerine ISM kod, teamüller, ulusal

ve uluslar arası düzenlemeler performans kriterlerini oluşturmada kaynak teşkil edebilir.

1.10.3 Bireylerin Potansiyelini Temel Alan Yöntemler

Daha önceden de bahsettiğimiz gibi birçok sektörde iş analizleri sonucunda belirlenen görevler ve görevlerin getirdikleri sorumluluklar denizcilik sektöründe kaynağını birçok ulusal uluslararası düzenlemeden alarak belirlenmiştir. Bu görevlerin gerektirdiği özelliklere göre objektif olarak performans kriterleri oluşturulur bunlar puanlandırılarak değerlendirme periyodu sonunda çalışanın performansı belirlenir. Direkt indeks yöntemi kullanılır ve kriterler sübjektif değerlendirmeleri içermeyecek şekilde seçilir.

1.11 Ücretlendirme

Ücret konusunda birçok tanımlama söz konusudur fakat kısaca iş görenin işi yerine getirmesi karşılığında almış olduğu bedel olarak niteleyebiliriz. *Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bedeldir.*[86] *Bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı, üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belirli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paraya ücret denir. Buna göre ücreti emeğin fiyatı olarak da tanımlamak mümkündür*[87] İş görenin ücret talebini belirleyen birçok sosyal, kültürel ve kişisel etkileyen faktör vardır iş görenin talebini yanı sıra işveren için maliyet unsuru olan ücretin belirlenmesinde iş görenin talebinin yanı sıra işveren tarafının etkisi mevcuttur. Ücret çalışanların motivasyonu ve verimliliğini etkileyen en önemli unsurdur. Denizcilik sektöründe gemi adamlarının ücretleri işletmeler için önemli gider kalemlerinden biridir. *Gemi personeli masrafları direk olarak maaşları, dolaylı olarak eğitim sigorta, gemideki harcamaları içermektedir, personelin ulusuna göre maaşlar büyük oranda değişir.*[88]

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeleri şöyle özetleyebiliriz;

[86]Sabuncuoğlu, a.g.e,208
[87]Menekşe Polatcan, **Herkes İçin İK**, 1.Basım, İstanbul :Sistem Yayıncılık, 2005, s.103.
[88]Roy L. Nersesian ,**Ships and Shipping a Comprehensive Guide**, Oklahoma:Pennwell Publishing Company, Syf 134

Eşitlik İlkesi: Burada geleneksel olarak benimsene eşit işe eşit ücret verilmesi ilkesinden söz edilebilir. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanmasını amaçlar.

Cari ücrete uygunluk ilkesi: İş görene verilen ücret piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır. Tersi durumda, iş gören başka bir işletmeye geçmek için fırsat kollar.

Yükselme(Terfi)ile orantılı ücret ilkesi: Normal bir koşullarda bir iş gören üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski ücretinden yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast üstünden daha yüksek ücret almamalıdır.[89]

Açıklık İlkesi: İşletmede uygulan ücret politikası çalışanların tümünün anlayacağı şekilde açık ve bu bilgilere ulaşabilecekleri şekilde şefaf olmalıdır. Çalışanlar işe başlamadan önce ücret politikası ile ilgili bilgilendirilmelidir.

Bütünlük ilkesi: Ücretlendirme şekli işletmede çalışan tüm çalışanları kapsamalıdır. Örneğin Denizcilik işletmelerinde zabitan, gemi personeli, kara personeli olarak hepsini kapsayan bir ücret politikası uygulanmalıdır.

Objektiflik ilkesi: İşletme uyguladığı ücret politikasında kimi çalışanlarına akrabalık ve duygusal yakınlık sonucu çeşitli şekilde ayrımcılık yapmamalıdır. İşletme içinde bu tip ayrımlar huzursuzluğa yol açtığı gibi gemilerde daha çok kargaşa ve huzursuzluğa neden olmaktadır.

Doğru bir ücretlendirme sisteminin oluşmamış olması işletmenin maliyetlerini ciddi biçimde doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. İyi bir ücretlendirme politikası, başka birçok sektörde olduğu gibi denizcilik sektöründe de iş görenin devamlılığını sağlamanın ötesinde kalifiye elamanların işletmeye çekilmesinde en önemli etkendir. Kalifiye gemi adamlarının istihdam edilmesi uzun dönemli maliyetlerin düşüşünde önemlidir Geminin, makinelerinin, cihazların bakım

[89]Sabuncuoğlu, a.g.e, s.209.

onarımının doğru şekilde yapılması hatalı kullanımdan doğan yıpranma, arıza gibi masraflar kalifiye personel istihdam edildiğinde azalmaktadır bu da bu elamanları işletmeye çekebilen bir ücret politikasıyla mümkündür. Ücreti belirleyen unsurlar görev pozisyon, performans değerleme, yasaların etkisi örnek askeri ücret uygulamaları, Gemi adamı piyasasındaki arz talep dengesi, Ülkemizde denizcilik sektöründe etkin olmamasına rağmen sendikalar bütün bu saydıklarımızın yanında en önemli unsur işletmenin ödeme gücü olmaktadır.

Her işletmenin ücretlendirmeyle ilgili politikası iki ana prensip üzerine kurulmalıdır.

- *Ücret ve maaş ödemeleri işletme içi dengenin sağlanmasına yönelik olmalıdır.*
- *Ücret ve maaş ödemeleri işletme dışı dengenin sağlanmasına yönelik olmalıdır.*[90]

Burada işletmenin iç dengesinin sağlanması dediğimizde işletmenin kendi içinde huzursuzluk oluşturmayacak dengelerini bozmayacak adaletli, açıklık ilkesine göre oluşturulmuş bir ücret uygulamasından söz edebiliriz. Denizcilik sektöründe kurumsallaşmış kurumlarda dahi akraba, hemşehri olarak çalışan personel çalıştırmak öncelikli tercih edilir. Böyle durumlarda bu kişilere veya başka nedenlerle duyulan yakınlıktan ötürü farklı ücret politikaları uygulanması da iç dengeyi bozan nedenlerdendir. Dış dengenin sağlanması dediğimizde ise sektördeki ortalama ücretlerin altında olmaması iş görenin yaşam standartlarını koruyabilmesi ulusal ve uluslararası sözleşmelere ve yasalara uygun olması söz konusudur.

Dünya genelinde gemi adamlarına sunulan farklı ücret skalaları rekabeti zorlaştırarak ücretlerde eşitlik sağlanmasını zorlaştıran uluslararası bir problemdir.[91] Buna rağmen gemi adamları işgücü piyasasında farklı farklı ücret skalaları olmasına rağmen, arz ve talebin kesiştiği denge noktaları oluşur, bu denge noktaları küresel olarak değil, ulus bazında denge ücretleri oluşturmaktadır.

Dünya denizcilik piyasasında Hintli bir 1. Zabitlerin aldığı ücret ortalaması 100 birim kabul edilip yapılan araştırmada, Norveçli bir 1.

[90]Gülruh Gürbüz, **İşletmelerde Ücretlendirme İlkeleri**, İstanbul :Litaratür Yayınları, 2002, s.4.
[91]Allan Branch, **Element of Shipping,** 7. Basım , London: N publication Limited, 1996, s.72.

Zabitin ücreti 234 birim, Fransız'ın 172 birim, Hırvat'ın 98 birim, Çinli'nin ise 73 birim olduğu görülmektedir. Yani dünya piyasasında en pahalı zabitler Norveçliler iken, en ucuz ücretle çalışan zabitler Çin tarafından piyasaya sürülmektedir. Alt sınıf gemiadamlarinda ise 208 birim ile Hollandalılar en pahalı mürettebat iken, Papua Yeni Gine tabiiyetli mürettebat 43 birim ile en ucuz çalışan mürettebat gözükmektedir, 2000 yılı için.[92]

Bu araştırmadan anlaşılacağı üzere ücretin belirlenmesinde gemi adamının ücretini piyasada oluşan arz talebinin belirlediğini söyleyebiliriz. Her ne kadar emeğin serbest dolaştığı sektör olsa da çeşitli kısıtlamalar mevcuttur ve ulus bazında ücretler farklı olarak meydana gelmekte bunda ulusal piyasada gemi adamı arz talep dengesi olsuda ulusal ve uluslar arası yasal düzenlemelerde etkili olmaktadır. Gemi adamının uzun dönemli istihdamı işin yapısı gereği çok sık görülen bir durum değildir. Bu noktada gemideki çalışma koşulları, çalışma ilişkileri, modern bir gemi olarak düzgün yaşam mahallerine sahip olması gibi konular görece etkili olsa da gemi adamının çalışmasının, devamının, en önemli aracı ücrettir. Çok ufak bir ücret farkı bile gemi adamlarını kolaylıkla iş değiştirmelerini sağlayabilmektedir. Gemi adamları gemi üzerinde görevleri olmayan işleri yerine getirdiklerinde ayrıca ücret alırlar teamüllere göre ambar yıkama ücreti, yükün bağlanma ücreti, aşçının ekmek yaptığı için aldığı ücret bu ücretlere örnek gösterilebilir.

Denizcilik işletmelerinde mutlaka teşvik sistemi oluşturulmalıdır. Gemi için çeşitli kriterler oluşturulabilir örneğin bakım, onarım, boyama işlemlerinin vb. kısa sürede bitirilmesi, liman devleti kontrollerinde daha az eksikliğin bulunarak geminin tutuklanmasının engellenmesi, personelin ayrılmaların ve çatışmanın azalması nedeniyle geminin kaptanın ödüllendirilmesi, işletmenin özelliklerine göre teşvik sistemine daha birçok kıstas ekleyebiliriz. *Uygulayacağımız teşvik planı bazı temel ihtiyaçları da karşılamalıdır*[93]. İşletme tarafından gemi personelleri için limanlarda liman devleti kontrollerinde bulunan aksaklıklardan kaynaklı alıkonulma, uyarı ve cezaların olmaması, gibi unsurlar göz önüne alınarak, bireysel veya grup yada bölüm olarak teşvik edici bir sistem oluşturulmalıdır. Kara çalışanlarının genelde üst düzey çalışanlar olarak ele alabiliriz . ''*İkramiyeler, üst düzey yöneticilere teşvik*

[92]Cahit İstikbal, ''Gemi Adamları Yönetmeliği'nin Değerlendirilmesi'', Kılavuz Kaptanlar Derneği Sitesi, 11Mart 2001, http://www.turkishpilots.org.tr/koseyazisi.asp?kategori_no=20&id=127(25.Ocak 2006).par.22
[93]Gürbüz, **İşletmelerde Ücretlendirmenin ilkeleri,** s.84

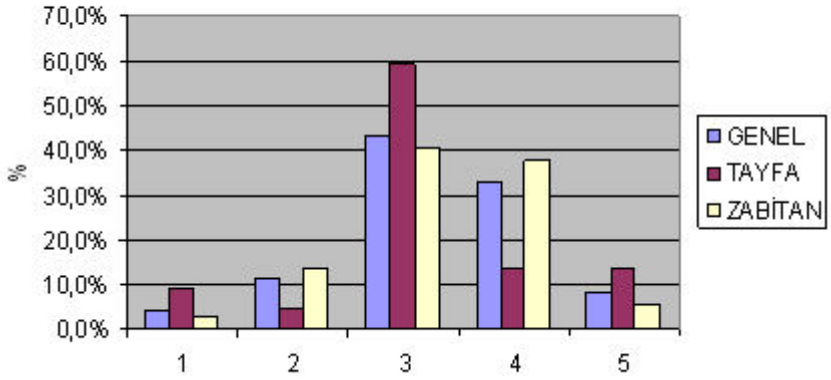
edilen en yaygın teşvik şekilleridir''.[94] Kara bölümleri için örnek verecek olursak teknik bölümün kaliteyi koruyarak maliyetleri düşürmesi, kiralama bölümünün belirli hedefleri geçmesi ve kurumun kazançlarını arttırması gibi kriterler göre teşvik edici ücret sistemi uygulanabilir. Teşvik sistemi yukarıda da belirttiğimiz gibi işletmenin kendi iç dinamiklerine göre özel olarak geliştirilebilir.

Geçmişte gemi adamlarının ücretleri kara çalışanlarından yüksek olduğu için çalışanlar tarafından talep edilen bir iş kolu olmaktaydı. Günümüzde çalışan sayısı hızlıca çoğalmış, sadece personel sınıfı için değil zabitan sınıfının sayısı da hızlıca arttırılmış nitelik arttırılmadan niceliğin arttırılması gemi adamlarının ücretlerinde düşme meydana getirirken denizcilik sektöründe kalite konusunda düşme meydana getirmiştir. *Karadaki ücretler ile denizdeki ücretlerin birbirine yaklaşması, sektördeki iyileşme ve karadaki denizci personel talebiyle birlikte denizden kaçışları artırmıştır. Karaya geçişler neticesinde, özellikle başta tanker ve kimyasal tanker deneyimi olan1. Zabit ve 2. Mühendis talebi artmıştır. Ülkemizde gemi adamlarının gemide çalışma süreleri birçok ülke vatandaşlarından daha azdır.*[95]

Deniz çalışanlarının denizden karaya geçişlerindeki artışın nedenleri arasında çalışma koşulları gerilemesi, Türk filosunun yaşlanması, zabitanların yönetiminde olan personel sınıfı gemi adamlarının eğitim seviyelerinin düşük olması, personel kalitesinin düşmesi gibi nedenler olsuda en önemli neden ücretlerin gerilemesidir. Deniz hayatındaki zahmetli çalışma koşullarını bertaraf edecek iş motivasyonunu sağlayacak tatmin edici ücret düzeyleri oluşamamaktadır. Yapılan bir çalışmada gemi adamlarına 'Aldığınız ücretten ne derece memnunsunuz?' diye sorulmuş ve 1–5 Aralığında cevaplamaları istenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

[94]Gürbüz, **İşletmelerde Ücretlendirmenin ilkeleri**, s.86.
[95]Özcan Aslan, ''Denizcilik Sektöründe Ücret Memnuniyeti'',(25 Ağustos 2005) ,http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=16&yazi_id=100043 (05 Mart 2007).Par.3

Tablo 3.Denizcilikte Maaşlarda Memnuniyet



Kaynak: Özcan Aslan, ,Denizcilik Sektöründe Ücret Memnuniyeti, www.deniz.haber.com

Tablodan da açıkça anlaşılabileceği gibi gemi adamları mesleğe başlarken yüksek ekonomik beklentilerle işe başlamalarına rağmen çalışmaya başladıklarında çoğunlukla beklentilerinin karşılığını alamadıklarını düşünmektedirler. Anketimizde tayfa sınıfında %59 luk bir kesim 3 işaretlerken %14lük kısım 4 ve 5 işaretlerken %9'u 1, %4'ü de 2 işaretlemiştir. Zabitan sınıfı gemi adamlarında ise %40'lık bir kesim 3 işaretlerken %38'i 4, %14'ü 2, %5'i 5, %3 ise 1 işaretlemiştir. Zabitan sınıfı gemi adamlarını yönetici olanlar (Kaptan, 1. Zabit, Baş Müh, 2. Müh) ve zabitler olarak ayırdığımızda, Yönetici olanların memnuniyetlerinin genelden ve zabitlerden daha fazla olduğunu görmekteyiz.[96]

Denizcilik sektöründe kalitenin artması birçok faktöre bağlı olmasına rağmen ücret en temel noktada yer almaktadır. Aldıkları ücretten tatmin olmayan deniz çalışanların mesleği bırakmak yâda verimsiz şekilde işlerine devam ederek, süreç içinde bulundukları işletmelere ve denizciliğimize olumsuz şekilde etki edeceklerdir.

1.11.1 Ücret Sistemleri

Kıdeme dayalı ücret sistemi: Yapılan işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri göz önüne alınmaksızın sadece işletmede iş görenin geçirdiği süre dikkate alınarak kök ücretin saptanması işlemidir.[97] Kıdeme dayalı ücret yapısı Denizcilik sektörü için

[96]Aslan a.g.e,par.2
[97]Sabuncuoğlu, a.g.e, s.218.

ehliyetin yükseltilmesine bağlı olarak gerçekleşir. Ayrıca gemi adamları denizcilik işinin gereği olarak uzun süre aynı firmada çalışmaları sıklıkla görülen bir husus değildir uzun zaman firmaya hizmet veren bir gemi adamına daha iyi bir ücret uygulanması olumlu bir uygulamadır.

Performansa dayalı ücret sistemi: Performansa dayalı ücret sisteminde çalışanın göstermiş olduğu performansına, başarısına göre ücretin belirlendiği bir ücret sistemidir. Denizcilik işletmelerinde doğru performans kriterleri oluşturulduğunda uygulaması mümkündür. Daha çok kara personeli için uygun bir ücret sistemi olmasına rağmen gemi adamları içinde uygulanabilir. Bu sistemle kurum içindeki kişilerin motivasyon düzeyleri arttırılarak karlılık ve kaliteli hizmet verilmesi sağlanabilir.

Beceriye dayalı ücret sistemleri: Beceriye dayalı ücretlendirme sistemi çalışanların edindikleri her yeni beceri karşılığında oluşturulacak ücretlendirme sistemi olarak ifade edilebilir. Burada becerilerin arttırılmasında aktif öğrenme ile mümkündür. Bu gemi adamları için operasyonel beceri veya bir makinenin kullanılması şeklinde olabilir ancak beceriye ilişkin ölçümler gözleme dayalı yapılması mümkündür. Gemi adamlarının sahip olduğu sertifikalar, yabancı dil bilgisi, özellikle edinilen bilgi gibi kriterlerle zabitan kesiminin ücretleri daha kolaylıkla belirlenebilir. Becerilerin ölçümü Test ve gözlem ile ölçülebilir, ayrıca gemi içi eğitim ve çeşitli talimlerde bu uygulama sürecine katkı sağlayabilir.

Ekip bazlı çalışma ücretleme sistemi: Ekip çalışmasının daha önemli olduğu işlerde iş görenlerin koordinasyonunu pekiştirerek motivasyonu arttırmakta etkili olabilecek bir ücretlendirme sistemidir. Denizcilik sektöründe uygulaması görülmemektedir daha çok sanayi üretimi yapan işletmelerde uygun bir ücretlendirme sistemidir.

Özendirici Ücret Modelleri:*İş görene belirli bir iş yapma karşılığı olarak ödene kök ücretin dışında işte gösterilen verimlilik, başarı veya ekstra hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından çok çeşitli özendirici ücret modelleri*

uygulanmaktadır.[98] Denizcilik sektöründe motivasyonun arttırılması için özendirici bir ücret modelinin geliştirilmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir.

1.12 ISM ve İnsan Kaynakları Yönetimi

ISM kodunun amacı gemilerin emniyetli işletilmesi yönetilmesi ile çevre kirliliğinin engellenmesi konularını uluslararası bir standartta bağlayan bir yönetim sistemidir. *ISM kodu gemi işletmeleri için hem gemi adamlarının hem de o işletmenin bir dizge (sistem), bir kurallar demeti hazırlanmasını öngörmektedir. Bu kurallar demetine Güvenli Yönetim Sistemi (GYS Safety manegment system) denmektedir.*[99] Emniyetli yönetim sistemi olarak ta ifade edeceğimiz bu sistem bir denizcilik işletmesinde amaçların, hedeflerin ve politikaların belirlenmesinde emniyetli, verimli, çevreye zarar vermeden işletmecilik yapılması gibi unsurları benimsemektedir. *ISM Kodunun diğer amaçları denizlerde emniyeti sağlamak, insanların yaralanması ve ölmesini engellemek, çevreyi özellikle deniz çevresini ve kıyı yapılarını zarardan korumaktır.*[100] Şirketin kara ve gemiler arası doğru iletişimin sağlanması, koordinasyonun oluşturulması, doğrultusunda talimatlar ve politikalarla risklerin en aza indirilmesi amaçlanır. Nasıl bir insan kaynakları yönetiminin olması geliştirilmesi, bu sistem içinde belirlenmiştir.Bu yönetim sistemi içersinde gemi işletmeciliğinin insan unsuruna bağlı olduğu göz ardı edilmeden şirket politikalarıyla emniyet unsuru doğrultusunda formaliteler geliştirilerek uygulamalar yapılmalıdır. *İstatistiklere göre, ortalama tüm deniz kazalarının %80 i insan hatasından kaynaklanmakta olup bunun başlıca nedenleri; bu sektörde çalışan tecrübeli ve kalifiye insanların (Denizcilerin) sayılarının giderek azalması, gemideki ve karadaki yönetimin işlememesidir.*[101] Bu nedenle ISM sisteminin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuş, denizcilik otoriteleri tarafından zorunlu hale getirilmiştir. Her şirket ISM kod gereklerini yerine getirmek için emniyet ve çevre koruma politikaları hem kıyıda hem gemi üzerinde tüm personelce uygulanmalıdır.[102] Deniz işletmeciliğinde kavram olarak emniyet kavramı ve önemi çok eskidir ancak deniz kazalarındaki artış,

---

[98]Sabuncuoğlu, a.g.e, s.229.
[99]Aybay, a.g.e ,s.34.
[100]Ece, J.Nur, Uluslararası Güvenli Yönetim (ISM) Kodu, http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=11&yazi_id=53, 2004.(12 Ocak 2007),s.1.
[101] Ece, a.g.e,s.2
[102]Alan E.Branch,**Maritime Economics Managment and Marketing,** Third Edition,London:Stanley Thornes Publishers ltd, 1998, s.261.

bunların çevre felaketlerine yol açması emniyetli yönetim sisteminin zorunlu hale gelmesini ve denetlenmesini getirmiştir. IMO insan unsuru üzerine yoğunlaşarak bir dizi karalar almıştır Kasım 1991 IMO karar A. 680 şirketlerin emniyet yönetimi ile ilgili, Kasım 1993 IMO karar A.741 uluslararası emniyet yönetimi kodu geliştirilmiştir. *Mayıs 1994 tarihinde ise ISM 'in zorunlu hale getirilmesi ile ilgili SOLAS konferansı yapılmıştır. IMO; gemilerin güvenli olarak yönetimi ve kirliliğin önlenmesi ile ilgili olarak uluslararası bir standart oluşturmak amacıyla, ISM Kodunu A.741(18) sayılı karar olarak kabul etmiş, 1994 Mayısında SOLAS' IX. Bölüm olarak eklemiştir.*[103] Önceden de söz ettiğimiz gibi deniz kazalarının büyük bir kısmı insan unsurundan kaynaklı olarak meydana gelmektedir. Buna neden olarak stres, yorgunluk, izlek kural ve talimatlara uymama, deneyim eksikliği, eğitim yetersizliği, iletişim sorunları, aşırı dikkatsizlik, aşırı özgüven nedeniyle önlem almama, en önemlisi yönetimin yetersizliği özellikle yönetimin yetersizliği ISM sisteminin geliştirilmesine ihtiyaç oluşturmuştur. *ISM kurallarının IMO tarafından kabul edilmesi ve tüm üye devletler tarafından bu kuralların zorunlu uygulanması gemi işletmeciliğinde kendi kendine düzenleme kültürünün oluşturulması için önemli bir adımdır.*[104] Denizcilik sektörü için ilk kez insan faktörünün merkezinde yer aldığı bir emniyet sistemi uygulanmaya başlamıştır. *ISM kod uygulamasının genellikle orta ölçekli olan ve olmaya da devam edeceği düşünülen denizcilik işletmelerindeki personel kalitesini, şirket için kâğıt ve düzenleyici, tehlikeli olaylarla karşılaşmadan önce bu olaylarla mücadele etme şansını arttırıcı kısacası iç rekabete yönelik dış verimliliği arttırıcı faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.*[105] Bu sistemin bilinçli insanlar tarafından uygulanması gereklidir. Emniyet ve güvenlik günlük işler içinde ele alınırken temel amaç olarak insan unsuru ile çevre, gemi ve yükün emniyetini sağlamak yer aldı.

Şirketin ISM kodunun gereksinimlerini karşılaması için nasıl hazırlanması gerektiği aşağıda verilmektedir.

—Sistemin ilk değerlendirilmesi

—Stratejik planlama

---

[103]Denizcilik Bakanlığı Resmi Sitesi ,www.denizcilik.gov.tr/anlasmalar/IMObilgileri/IMO,20 ve 20 sözleşmeleri (12Ocak 2007)

[104]Salim Söğüt ve Fügen Türkay, **ISM Kodu Uygulama Esasları**, İstanbul :İTÜ Denizcilik Fükültesi, 1997, s.2.

[105]Osman Aşık, Denizcilik Sektöründe Risk Analizi ve Uluslararası Güvenli Yönetim Kodu (ISM CODE), (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Ensitüsü, İstanbul 1999), s.68.

—Güvenlik ve çevre politikası

—Sorumluluklar ve otorite

—Proje ekibi

—Şirket talimatları

—Gemi talimatları

—Ölçme ve raporlama

—Personel Eğitimi ve son değerleme[106]

ISM sistemi yapısı gereği planlı ve sistematik olmak zorundadır planla, yap, kontrol et, müdahale et yeniden planla yeniden yap, yeniden kontrol et, yeniden müdahale et ; bu süreçler sürekli olmak ve denetlenmek zorundadır. Rekabetçi bir gemi işletmesi verimli yönetim yapabilen bunu için gerekli insan kaynaklarına sahip bir kurum olmalıdır. Bu rekabet avantajını gerçekleştirmenin yolu denizcilik işletmeleri için emniyetli yönetim sistemini (ISM) işlerlik sağlanarak doğru biçimde işlemesiyle olur.

Emniyetli yönetimin önemli unsurları aşağıdaki gibidir

•Planlama

•Örgütleme

•Liderlik

•Denetleme

Planlamada sistemin en ufak detaylara kadar planlamasını gerektirir, planlamadan sonraki aşama örgütlenmedir, çalışanlara sistem içindeki görev ve sorumlulukların verilip işletmenin ve gemilerin bu doğrultuda organize olmasıdır. Liderlik ise sistemin işlemesi, çalışanların sistemi benimsemesi için , önder insanların aracılığıyla ISM sisteminin tüm kademelere yayılmasını sağlamak için gerekli olan unsurlardandır. Denetleme ISM in önemli unsurlarından tabandan yukarı, yukarıdan aşağı olarak süreklilik arz etmek zorundadır. Ayrıca sistem şirket içi denetçiler ve sertifikayı veren kuruluş tarafından periyodik olarak denetlenir. Bu denetleme sonunda eksiklikler çıkarılarak düzeltilir ve sistem işlerlik kazanır. Bu sistem tıpkı İnsan kaynakları yönetim anlayışında olduğu gibi üst yönetim ve işverenlerin bu sistemi benimsemeleri ile mümkündür. Bu şekilde olmadığı takdirde

[106] Ece, a.g.e,s.1.

personel bu sisteme inanmamakta ve sistem işlememektedir. Yönetimin gerekli kaynağı yaratması ve deniz çalışanları ile kara çalışanları arasındaki çatışmalar engelleyerek ortak katılımı sağlanması gerekir. Aksi takdirde kurum içinde ki çatışmalar sonucunda sistem tıkanır ve işlemez. ISM kodu genel prensipler üzerine yerleştirilmiştir fakat birçok denizcilik işletmesi bir birinden farklı özellikler arz eder bu nedenle genel prensipler dâhilinde şirkete uygun ISM politikası geliştirilmelidir. Şirket bu yönetim sistemini geliştirirken mutlak olarak emniyetli çalışma ortamını oluşturmak, görülen tüm risklere karşı önlem almak, kara ve deniz personelinin acil durumlar için yeteneklerini sürekli geliştirmelidir. Bu hedefler doğrultusunda talimatlar ve prosedürler aracılığıyla sistem oluşturulmaya çalışılır. Sistem içersinde çalışanların rol ve sorumlulukları da belirlenmiştir. Sistemin başarısı insan kaynağına oda personelin kendilerinden bekleneni kesin olarak anlamalarına bağlıdır. Şirketin mutlaka emniyetli yönetim sistemi için belirlenen politikalarında çevre koruma unsuru temel olarak yer almalıdır. Bu işletim sisteminin işlemesi için üst yönetime doğrudan bağlı olarak bir kişi karada DPA olarak atanır Türkçe yetkilendirilmiş kişi olarak ifade edilen bu kişi gemileri sürekli denetler, eksikliklerin giderilmesi için üst yönetime sunar üst yönetimden direkt olarak gereklilikleri talep edebilecek yetkiye sahip olmalıdır. Bu kişi personel müdürü, enspektörlük ve teknik müdürlük görevlerinden birini ya da bir kaçını firmanın ölçeğine göre yerine getirmesi mümkündür. ISM içinde belirlenen sorumluluk ve yetkiler içinde özellikle kaptanın yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş olmalıdır. Kaptan emniyetli yönetim sistemi ile ilgili en üst düzey yetkiye sahiptir uygulamalarla ilgili nihai karar kaptanın vermiş olduğu karardır, sistem ona göre geliştirilmelidir. Kaptanın yetki ve sorumlulukları Deniz iş kanunu ve ticaret kanunumuzda belirlenmiştir. Geliştirilen sistem bu doğrultuda geliştirilmeli sistemin işlemesi için personelin teşvik edilmesinde en önemli görev yine gemi kaptanına düşmektedir. Denetlemeler dışında DPA gemi zabitleri ve kaptanla sürekli temas halinde olarak sistemin işlemesini sağlamalıdır. Her bir gemi kuralara uygun yeterlilikte, gereken sertifikalara sahip sağlıklı ve şirket yapısına uygun gemi adamları ile donatılması gemi personelinin seçiminde oluşturulan kriterlerin bu sistem içinde belirlenmesi şarttır ve ISM sisteminin gereğidir. Kişi gemiye katıldığında önce şirkette, sonra gemi üzerinde

gerekli eğitimlerden geçirilir, görev ve sorumlulukları kendisine bildirilir. Eğitici talimatların yer aldığı eğitici materyaller verilmelidir.

İşletme için gereken eğitim ihtiyaçları şirket tarafından belirlenir. Eğitimler, talimatlar, iş tanımları, toplantı tutanakları hepsi bu sistem içinde kayıt altına alınır ve dosyalanır. Ayrıca şirket personelin eğitimi için personele ilişkin aşağıdaki bilgileri dikkate almalıdır

—İş deneyim ve tecrübeleri

—Yeni cihazları kullanma yetenekleri

—Gemiye katıldıklarındaki uyumları

—Role talim ve bilgiler

—İç denetimler sonucu tespit edilecek kara ve deniz personeli eğitim ihtiyaçları eksiklikleri.

Sistemin işlemesi iç denetlerle sürekli denetlenir. ISM sertifikası vermeye yetkili kuruluşlar tarafından gemiye SMC sertifikası, şirkete DOC sertifikası verilir 5 yılda bir bu sertifika yenilenir her sene sertifikayı veren kurum tarafından emniyetli işletim sisteminin işleyip işlemediği kontrol edilir. Bu sertifikaya sahip olmayan 500 gros ton üzeri gemiler deniz ticaretinde faaliyette bulunamaz. Sistemin başarısı bütünüyle İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olmasına doğrudan bağlı olmaktadır görev ve sorumluluklar bu sistem içinde açıkça tanımlanmaktadır. ISM Dosyalama sisteminde şirket ve her gemi için manüeller mevcuttur.

Denizcilik işletmelerinin ISM dosyalama sistemlerinde yapıları gereği farklılıklar arz etse de genel olarak aşağıdaki örnekteki gibi dosyalama sistemi mevcuttur.

01-a sertifikalar klasörü

02-b kriz kartları klasörü

03-c sefer klasörü

04-d yük hasarları klasörü

05-e klas ve surveyor raporları klasörü

06-f şirket ve master reviev klasörü

07-g dökümantasyon ve demirbaşlar klasörü

08-h hasar ve havuz klasörü

09-ı gemi teftiş ve tetkik klasörü

10-j planlı bakım klasörü- (güverte)

11-k güvenli yönetim klasörü

12-l emniyetli seyir klasörü

13-m planlı bakım klasörü-(köprü üstü / telsiz ekipmanları)

14-n planlı bakım klasörü-(elektrik/ meger testleri)

15-o planlı bakım klasörü-(makine ve ekipmanları)

16-p genel talep/ müstehlik malzeme ve irsaliyeleri klasörü

17-q uygunsuzluklar ve düzeltici faaliyetler klasörü

18-r personel eğitim klasörü

19-s personel özlük klasörü

20-t personel sicil klasörü

21-u sigortalar klasörü

22-v planlı bakım klasörü- (safety ekipmanlar)

23-w sirküler klasörü

24-x d.p.a.- (yetkilendirilmiş kişi klasörü)

25-y yakıt/ yağ / su- (form/irsaliye faturaları) klasörü

26-z telex/ fax yazışmalar klasörü

Şirket manüellerinde aşağıdaki görüldüğü üzere şirket politikaları, işleyiş süreçleri, emniyetli yönetim el kitabı ve görev tanımları mevcuttur şirket manüelleri her işletmenin kendi kurum kültürü, iç dinamikleri ve yapısına göre oluşturduğu bir manüeldir. Aşağıda örnek olarak şirket manüelinin içeriği verilmiştir.

Güvenli Yönetim El Kitabı:

Şirket Tanımı: Bu bölümde şirketin amacı, planları, hedefi ve filo hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde şirketin amaçları ve planları verilirken emniyet ve çevre politikalarıyla birlikte ele alınmış olarak yer almalıdır.

Şirket emniyet ve çevre koruma politikası:

Bu başlık altında şirketinde hedefleri ve politikaları detaylı olarak anlaşılır şekilde açıklanır. Hedefler, politikalar, yönetim politikası, sağlık emniyet politikası, çevre politikası, uyuşturucu ve alkol politikası gibi başlıklar altında tanımlamalar yapılırken işletmenin kendi yapısına göre oluşturacağı bazı özel konu ve başlıkların olması söz konusu olabilir.

Şirket yetki ve sorumlulukları:

Bu bölümde Şirket organizasyon şeması, İş tanımları, kara ve gemi arasında bilgi akışı, gemi kuralları, gemi içi görev ve sorumlulukları, vardiya görevleri gibi hususlar yer almaktadır. Önceden de belirttiğimiz gibi yazılı kurallar ve teamüller ile biçimlendirilmiş olan görev tanımlarına, eklenmesi gereken kurum kültürü ile ilgili hususlarda mevcut ise ilave edilir.

Desıgnated person (DPA):

Karada yetkilendirilmiş kişi (Desıgnated Person Ashore) yetki ve sorumlulukları, uygunsuzlukların ortadan kaldırılması için izlenecek sıra ile ilgili hususlar yer alır.

Kaptanın yetki ve sorumlulukları:

Kaptanın yetki ve sorumluluklarının belirtildiği kısımdır. Kaptanın her şeyin üstünde olan yetkisi (overriding), kaptanın ISM ile ilgili görev ve sorumlulukları. Kaptanın inceleme ve onaylama yükümlülüğü ilgili açıklamalar yer alır.

Personel alım prosedürü:

Gemideki personelin yeterlilikleri gerekli olan sertifikalar personelde olması gereken nitellikler Kaptanda aranacak özellikler, Kaptan ve zabitanın devir / teslim tutanakları, devir teslim işlemlerinde yeni gelen personelin nasıl bilgilendirileceği ve devir teslim hususunun nasıl yapılacağı. Emniyetli yönetim sistemi eğitimler bu eğitimlerin nasıl olacağı eğitimlerin aralıkları ve bu eğitimlerin geri dönüşümlerinin izlenmesi, zabitlerin kurallarla ilgili eğitimi, emniyet komite toplantıları.

—Önemli gemi operasyonları ile ilgili planları geliştirmek acil duruma hazırlık,

—Uygunsuzlukların kazaların ve tehlikeli durumların rapor ve tahlil edilmesi,

—Emniyetli yönetim sistemleri dokümanları,

—Şirketin uygunluk, tetik ve değerlendirilmeleri,

—Belgelendirme bölümü ve belgelerin devamlılığının sağlanması.

Yukarıda da belirtildiği üzere ISM sistemi kurulduğunda, Emniyet ile ilgili şirket politikasını, çalışanların ve yönetimin emniyetle ilgili sorumlukları, operasyonların kontrolü için pratik çözümler geliştirilmesini, denetleme yöntemleri, kontroller ve acil durumlara karşı müdahale biçimlerinin geliştirilmesini hususundaki konular yazılı şekilde manüel içinde formel hale getirilir. Şirket tarafından sürekli bu süreç denetlenmelidir. Çalışanların sorumluklarının anlayarak, işletme ile sürekli olarak işbirliği geliştirilmesi ile işlerlilik kazanır.

ISM sistemi geliştirilirken bazı hususların şirket yöneticileri tarafından mutlaka gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çalışanların politika geliştirme ve hedeflerin belirlenmesi aşamasına katılması. İnsan kaynaklarının önemi, kara ve gemi çalışanlarının çalışma koşullarının iyileştirilmesine dikkat etmek. İş yerlerindeki monotonluğun azaltılarak iş yerinin çekici hale getirilmesi, kişilerin sorumluklarının belirlenmesi, iyi bir iletişim ağı kurularak işbirliğinin teşvik edilmesi. Çeşitli görevler için gereken yetenek ve potansiyele sahip çalışanların sağlamasına uygun bir yapının oluşturulması. Bireylerin emniyetle ilgili taşıdıkları sorumluluğun farkında olması. Örgütte yukarıdan aşağı açık ve net şekilde emniyetle ilgili sorumlulukların belirlenmesi. Bilginin etkin şekilde ulaştırılacak iletişim ağının oluşması. Emniyet komitelerinin meydana getirilmesi. Hedeflere ulaşmada ödüllendirmenin kullanılması. İzlek ve talimatların gerektiği şekilde hazırlanması. Personelin eğitimine özen gösterilmesi.Örgütlenme denetim sistemi oluşturularak gerçekleştirilmesi.Cv'lerin sürekli güncellenerek düzenli eğitim geliştirilmesi. Sürekli gelişmeyi sağlayacak önemli girişimlerin desteklenmesi .Sıralamış olduğumuz bütün bu işlemlerin Gerçekleştirilmesi öncelikle aşağıdaki gereksinimler yerine getirilerek oluşabilmektedir. ISM sisteminin başarılı olması

yönetimin kararlığının yanı sıra personelin kalifiye olmasına gereken eğitimleri almış olmasına bağlı olsa da kurum içi eğitimler geliştirilmelidir. *SMS iç tetikçileri için gerekli düzenlemeleri yaparken, şirket yöneticileri, kaptanları, başmühendisleri ve zabitleri için SMS iç tetkik eğitim kursları almalarını sağlayabilir. Şirketler kendi özel ihtiyaçlarını karşılayacak kurslar geliştirilmelidirler. Birçok işletme için video, eğiticilerin ziyareti ve eğitim el kitapları sağlaması uygun olacaktır.*[107]

Son analizde, kaptan, gemi ve mürettebatının güvenliği konusunda açıkça sorumlu olduğu halde, yönetim ve her gemi işletimi için tam sorumluluk, gemi sahibine veya gemi işletiminin sorumluluğunu gemi sahibinden devralan kişi ve organizasyona aittir.[108] İnsan kaynakları yönetim sisteminin geliştirildiği bir denizcilik işletmesinde ISM sisteminin sorunsuz işlemesi mümkündür bu noktada ISM sisteminin başarısı bütünüyle İnsan kaynakları yönetimine bağlıdır.

1.13 Üçüncü Parti Gemi İşletmeciliği ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Üçüncü parti gemi yönetim şirketleri 1970'lerin başında Hong Kong'da başlamıştır, Avrupa'daki gemi adamlarının ücretleri yüksek ve gemi adamları sayı olarak yetersiz olduğu için Hong Kong ve Çinden gemi adamı sağlamıştır[109] Günümüze gelene kadar bu hizmet kolunda işletmeler ve verilen hizmetlerin boyutları da çeşitlenmiştir. Denizcilik işletmelerinde gemi idaresi ve yönetiminin her geçen gün daha da güçleştiğini görmekteyiz özellikle, emniyetli gemi işletmeciliğinin oluşmasını sağlamak için liman devleti kontrolleri ve otoritelerin baskıları sonucu birçok gemi tutuklanmakta ve kara listeye alınmaktadır. Bu nedenlerden dolayı zorlaşan gemi yönetimi işinde uzmanlaşmayla beraber üçüncü parti gemi işletmeciliği yaygınlaşmıştır. *Gemi yönetimi işletmenin kendi bünyesinde veya özellikle ayrı bir işletme olarak, artan karmaşa ile genişleyen bir iş olarak, iki farklı alana bölünür maliyet avantajı ve ISM kod uygulayarak kalite temini.*[110] Teknik yeterliliğin yanı sıra personelin kalifiye olmaması en önemli husus olarak

[107]Söğüt ve Türkay, a.g.e., s.36.
[108]Söğüt ve Türkay, a.g.e., s.1
[109]Branch and Thornes, a.g.e., s.257.
[110]Branch and Thornes, a.g.e., s.251.

karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü parti gemi işletmeciliğine başvurulmasındaki en önemli husus armatörlerin çağın gerektirdiği organizasyon yapılarını geliştirmemeleri yer almaktadır.

> *Üçüncü parti gemi işletmeciliğine başvurulmasında önemli nedenlerden biride ölçek ekonomileri neden olmaktadır, satın alma, yakıt, malzeme, sigorta maliyetlerini daha düşük olarak elde edilmesi bir veya iki gemili bir armatör için üçüncü parti gemi işletmeciliği firmalarının kullanılması ciddi avantajlar sağlamaktadır. Müşterileri arasında orta ile büyük boyutlu filolar bulunan bir gemi yönetim şirketi için maliyetlerin yayılması çok büyük bir avantaj.*[111]

Başarı; minimum kar maksimum gemi standardı değil, maksimum kar maksimum gemi standardı anlamına gelmelidir. Başarılı işletmenin temelinde iyi planlama ve kalifiye kadro yatar.[112] Bu da üçüncü parti gemi işletmeciliğine olan ihtiyacı daha da arttırmaktadır. Ülkemizde armatörlerin kontrolün kendilerinden çıkacağı endişesiyle üçüncü parti gemi işletmeciliğini tercih etmemektedirler, fakat zaman içinde bazı armatörlerin kiralama fonksiyonlarını bazılarının da yönetim fonksiyonlarını başka firmalara yaptırmışlardır. ''*Oldukça şaşırtıcı bir şekilde dünyada 420 tanker üçüncü taraf gemi işletmelerinin yönetimi altında.''*.[113]

Üçüncü parti gemi işletmeciliğinin en önemli avantajlarından biri elbette personel yönetiminin sorun yumağı halinden çıkarak armatörlerin düzgün şekilde bu işlevi yerine getirmelerini sağlamaktadır, armatörün isteğine uygun milliyete sahip mürettebattın seçiminde esneklik (V:Ships firmasının havuzunda 25,000 kadar gemi personeli bulunuyor) ve profesyonellik, liman devleti kontrolleri, büyük petrol şirketlerinin kontrolleri v.b açılardan emin ellerde olmanın güvenini sağlıyor.[114] Üçüncü parti Gemi işletmelerine doğan ihtiyaç aslında ağırlıkla çağımızda işletmeler tarafından İnsan kaynakları yönetimine olan ihtiyacın denizcilik sektöründe gecikmiş olarak ve diğer işletmelerden farklı şekilde gelişmesi durumunu yansıtmaktadır. Gemi işletmeciliği firmalarının ilk zamanlarda sadece gemi adamları maliyetlerini düşürmek için ucuz işgücü sağlanan ülkelerden personel temini için gelişmekte olan

[111]Harun Düzgören, '' Üçüncü Taraflarca Gerçekleştirilen Gemi Yönetiminde Son Durum'' **Uluslararsı Deniz ve Ticaret Dergisi**, Kasım 2006, s. 56.
[112]Cemil Sadri Mete, ''Nasıl Başarıyoruz'', **Deniz Ticaret Odası Dergisi**,Aralık 2006, s.60.
[113]Düzgören, a.g.e, s.57.
[114]Düzgören, a.g.e, s.58.

ülkelerde kurulmuşlardır. Ayrıca bakım tutum ve onarım maliyetlerinin düşük olabileceği buda büyük oranda emek maliyetinin düşük olmasıyla ilişkili olmaktadır. *Bugün "üçüncü taraf gemi işletmesi" olarak adlandırılan işletme firmalarına ihtiyaç duyan ülkeler, üçüncü dünya ülkeleridir.*[115] Kalifiye personelin istihdam edilmesi, bakım, tutum ve onarımın en düşük maliyetle, pürüzsüz şekilde gerçekleşmesi için emek maliyetin düşük olduğu, teknik yeterliliğin mevcut olduğu ülkelerde üçünü parti gemi işletme firmaları yaygınlaşabilmektedir. Burada unutulmaması gereken husus düşük maliyetle bu işletmecilik faaliyeti meydana getirilirken İnsan kaynakları yönetim anlayışı benimsenmesi bir zorunluluktur aksi takdirde kaliteli hizmetin verilememesi doğrultusunda üçüncü parti gemi işletmecilik firmasına olan ihtiyaç ortadan kalkar. Üçüncü parti gemi işletmeciliğine olan ihtiyacın artmasında gemi adamlarının yönetiminde günümüzde eğitim ve geliştirme fonksiyonları olmazsa olmaz olarak yer alması büyük bir öneme sahiptir. Bununda sadece sermaye yatırımıyla değil İnsan Kaynağına yatırımla gerçekleştirilebilmesi mümkündür işte tam bu noktada özellikle İnsan kaynağına yatırım yapmayan firmalar aksaklıklar yaşayarak üçüncü parti gemi işletme firmalarına ihtiyaç hissetmişlerdir.

Üçüncü parti gemi işletmeciliği veren firmalardan armatörler sadece belirli bir takım fonksiyonel hizmetleri talep edebilmektedirler, örneğin sadece personel yönetimi, teknik yönetim, bakım tutum giderlerinin tümü veya çok farklı şekilde kombine edilerek hizmet alınabilmekte ve bu doğrultuda sözleşme yapılması mümkün olabilmektedir. Bu sözleşmelerle ilgili BIMCO nun önerdiği üç tip sözleşme mevcuttur. Ship Man 98, Crew man B ve Crew Man A sözleşmeleridir. Ship Man 98 gemi yönetim sözleşmesi, Crew Man A ve Crew Man B Gemi adamların yönetimine ilişkin sözleşmelerdir. Ship Men 98 Gemi yönetim sözleşmesi ile aşağıdaki hizmetlerin verilip verilmeyeceği ve ne şekilde verileceği, belirlenebilmektedir,

—Teknik Yönetim

—Personel Yönetimi

—Ticari Yönetim

[115]Mete, a.g.e, s.68.

—Sigorta antlaşmaları

—Muhasebe Hizmeti

—Geminin Alım Satımı işlemleri

—Kiralama Hizmeti

—Armatör Sigortaları

—Tazminat masrafları

—Tedarik masrafları

Antlaşma şartlarına göre yukarıdaki hizmetlerin verilip verilmeyeceği, verilecekse hangi şekilde ve hangi zaman periyodu içerisinde verileceği, anlaşmazlık halinde hangi mahkemelerin kurallarının hâkim olacağı gibi tüm hususlar açıkça ve yoruma mahal bırakmayacak şekilde belirlenir.

Crew Man A Sözleşme şeklinde personel giderleri artı ilave olarak yönetim hizmet bedeli eklenerek sözleşme yapılır. Crew Man B sözleşme şeklinde ise götürü usul olarak antlaşma yapılır. Bu sözleşme biçimlerinde Muhasebe hizmetinin verilip verilmeyeceği, gemi adamının sosyal sigorta masrafları, fazla çalışmaların kim tarafından verileceği, gemi adamlarını yol masrafları gibi hususlar detaylı şekilde belirtilir. İş hukukumuzda bu tip sözleşmeler ile üçüncü parti gemi yönetimi hizmeti veren firmalar alt işveren olarak (Taşeron) ifade edilir. Bir işverenden, iş yerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren – alt işveren ilişkisi denir (İşk. md ‘IV). Bu sözleşmeler yapılırken sözleşme üzerinde anlaşmazlık durumunda hangi ülke hukuk kurallarının hâkim olacağı belirtilmektedir. Eğer Türkiye de ki hukuk kurallarına tabi olarak antlaşma yapılırsa antlaşma şartlarındaki hususların üzerinde mahkemeye intikal eden anlaşmazlıklarda Türk mahkemeleri Türk iş hukukuna göre karar verir, Asıl işveren alt işçilerine karşı sorumluluğunun “Müteselsil (zincirleme) sorumluluk” olduğu kabul edilmektedir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur

(İş K.md.2 /VI). Bu husus özellikle armatör firmalarının yükümlülük altına girmemesi için gemi yönetimi hizmetini veren firmaların borç ve yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğinin denetlenmesi, gemi adamlarının yönetimi ile ilgili armatörü yükümlülük altına sokacak uygulamaların olmamasına dikkat edilmesini gerektirmektedir. Eğer bir başka devletin hukuk kurallarına tabi olarak bu sözleşmeler yapılmış ise o ülkelerin hukuk kurallarında Alt işveren ve İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili hususlar incelenmelidir.

2. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

2.1 Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi

Kariyer; bir kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı olarak tanımlanabilir. Kariyer planlaması ise kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir.[116]

Kariyer yönetimi en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır.[117] *Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine, ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır.*[118] *Bu bağlamda kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması gereken araçların belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.*[119] Kariyer planlaması ve kariyer yönetimi çalışan bireyin kişisel olarak oluşturması gereken bir husus olarak algılanmaktadır. Kariyer planlaması ve yönetimi organizasyonların başarılı olması, bu başarıların istikrarlı olarak devam ettirilmesi için gereklidir. *Örgüt ve bireyin bir birinin daha iyi tanıyabilmesini amaçlayan çok sayıda yönetsel uygulamadan söz edilebilir. Kariyer yönetimi de bunlardan biri olup karşılıklı amaçların bütünleşmesi için oldukça yararlı bir uygumladır.*[120] *Kariyer yönetimi, kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yapısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi örgüt içi ve örgüt dışı kariyer olanaklarının tanımlanması kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptanması kariyer planlarının uygulanması aşamasını içermektedir.*[121] Bireyin kariyer gelişimi ile ilgili birçok aşamadan söz edilebiliriz genel hatları ile dört aşama olarak ifade biliriz.

1-Meslek seçimi

2-İş arama ve belirli bir işe başlama

3-Başlanılan işte olgunlaşma

4-İşte uzmanlaşma planlanan üst mevkie ulaşma.

---

[116]Sabuncuoğlu, a.g.e, s.148.
[117]Fındıkçı, a.g.e, s.345.
[118]Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetim Planlaması Geliştilmesi**, İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 1997.
[119]Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara:Siyasal Kitabevi, 2002, s.15
[120]N. Güneş Berberoğlu, ‘’İşletmelerde Organizasyon –Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama Kariyer Yönetimi, **Amme İdaresi Dergisi** ,XXIV’’, 1991, s.139.
[121]İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul :Kariyer Yayınları 2004, s.194-195.

Son aşamadan sonra birey düşüş aşamasına girer ve sonrasında emeklilik tercihi ile sonuçlanır.

İlke olarak örgütte görev yapan bütün personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesi içinde alınması ve durumu gereği vardır. Ancak bu ideal bir yaklaşım olmamaktadır. Uygulamada başarıya gidilmesi, bu alanda belirli sınırlamalar yapmanın kaçınılmaz olduğunu göstermektedir.[122]

Denizcilik sektöründe yaşanan birçok sorunun insan kaynakları yönetiminin olamamasından kaynaklı olduğunu belirtmiştik. İşletmelerin kısa vadeli çözüm almalarının yanı sıra denizcilik sektörünüzde bütün taraflarca (Eğitim kurumları, sivil toplum örgütleri, devlet organları, ticaret birlikleri) kısa vadeli çözümler bulunarak İnsan kaynakları ile ilgili sorunlar çözülmeye çalışılmaktadır. Örnek olarak birçok denizcilik işletmesinin yöneticilerinin yakındığı hususların başında özellikle zabitan kesiminin kısa sürede gemi üzerinde çalışmayı bırakarak karada çalışması buna bağlı olarak da gemi adamı sıkıntısının yaşandığından yakınılmaktadır. Bu sorununun gemi adamı yetiştiren okulların ve okullardan çıkan mezunların çoğaltılması yolu ile aşılacağı öne sürülmektedir. Bu soruna bakıldığında temel nedenin sektördeki işletmelerde kariyer yönetimi ve planlamasının olmamasının neden olduğu açıktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin gemi adamlarının kariyer yollarının belirlenmesinde yöneticilerin rehberlik görevi yapması ve tavsiyelerde bulunması gereklidir. *Bireylerin kariyer planlarında ücretin haricinde birçok etken varken, denizcilik mesleği, başka kariyer alanlarına nazaran bireylere yalnızca fazla ücret ve serbest bir yaşam olanağı vermektedir.*[123] İşletmeler çalışanların kariyer yolunu çalışanlarla birlikte oluşturabilir *"Kariyer yolu bir kişinin kariyerini oluşturan birbirini takip eden işlerdir."*[124] Örneğin şirket politikası olarak güverte ve makine lostromolarının kurum içinde ehliyetlerini yükselten gemi adamlarından seçebilir, kaptan ve başmühendislerin aynı firmada daha önce 2. 3. zabit olarak çalışmış kişiler atanabilir, gemi adamları ehliyetlerini yükseltirken destek olup onlara ehliyetlerin yükseltildiğinde verilecek yeni görev ve pozisyonlar

[122]Azize Tunç, **Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirme** , Ankara :Gazi Kitabevi, 2001, s.50.
[123]Özcan Arslan, Türk Gemi Adamları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** İstanbul Teknik Üniversitesi ,Fen Bilimleri Enstitüsü , 2006), s.153.
[124] Okakın, a.g.e.s.136.

planlanabilir. Denizcilik işletmelerinde çalışanların kariyer planları işletmenin kariyer planları ile uyumlaştırarak İnsan kaynakları yöneticileri özellikle üst yönetiminde desteğinde kariyer yönetimi ile organizasyonun hedeflerine ulaşması sağlanabilmektedir. *Kariyer planlaması hem bireyi, hem örgütü etkiler. Her ne kadar birey, bu planın uygulayıcısı ve alıcısı olsa da örgütün desteklemesi zorunluluğu vardır.*[125] Kariyer yönetimi örgüt kültürünün benimsemesi, iş tatmini, işe devam sağlar buna bağlı olarak performans düzeyinde artış meydana gelir. Kariyer yönetimi grup bazında veya birey bazında oluşturulabilir, her gemi için ayrı olarak yâda makine personeli, güverte personeli, zabitan kesimi, için oluşturulacak bir kariyer yönetimi işletmenin yapısına uygun olarak şekillendirilebilir. *Kariyer geliştirme, işçilerin beceri ve yeteneklerinin değerlendirmesinden, hedeflerin belirlenmesinden ve bu hedeflere ulaşılması için gerekli becerilerin kazandırılmasından oluşmaktadır.*[126] Denizcilik işletmelerinin emniyetli ve kaliteli şekilde firmalarını çalıştırarak hedeflerine ulaşmak için mutlaka kariyer yönetimi ve planlaması yapmalıdırlar.

2.2 Liderlik ve Denizcilik İşletmeleri İçin Önemi

Genel olarak bütün liderlik tanımlarında liderliğin bir yetenek olduğu ve sonradan kazanılmadığı yönünde bir ifade şekli mevcuttur. Doğuştan liderlik özellikleri olan bir kişinin bu özelliklerini ortaya çıkarması, geliştirmesi sonucunda lider olunacağı ifade edilir.

''Liderlik, belirli amaçlara ve gayelere varmak için insanları etkileme ve etki altında bırakma sürecidir''.[127] Liderlik bir sanattır. Ancak tüm sanat dallarında olduğu gibi eğitim zekâ ve deneyim üstünlüğü liderlik için gerekli niteliklerdir. ''*Liderlik, bir örgüttün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyleri ve grupları eş güdümleme ve güdüleme sanatıdır''*[128]. Başarılı olan birçok insanı yakından incelediğimizde liderlik özellikleri taşıyan şahıslar olduklarını gözlemlemekteyiz. *Cesaret engelleri göğüsleyebilecek irade gücü, dünyadaki değişimlere ayak*

[125]Can ,a.g.e,s.15
[126]Tijen Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim,**İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi,2002 ,s.45
[127]Yalçın, a.g.e., s.201.
[128]Neslihan Okakın ve Pınar Tınaz , **Yönetim ve Davranış**, Basılmamış ders notları , s.43

uydurabilecek düşünme esnekliği, bilgi ve deneyim amaca ve göreve bağımlılık ve bütünlüğü sağlayabilme, gibi özellikler liderliğin olmazsa olmaz koşulları arasında yer almaktadır.[129] Gün geçtikçe önemi daha da artan liderlik kurumlar için en önemli unsurlardan biri olmaktadır. Birçok işletmede özellikle yöneticilerin liderlik özelliklerinin mevcut olmasına ehemmiyetle dikkat edilmektedir. ''*Tutum, mizaç, liderlik nitelikleri vb. gibi kişisel etkenler açık ve daha az diktatörsel yönetim tarzları yaygınlaştıkça daha büyük bir önem kazanmıştır.''*[130] *Liderin başarı kriterlerinden birincisi; ekip üyelerinin yüksek performans sergilemelerini sağlamak ve bundan tutarlı ve istikrarlı bir sinerji yaratmaktır. İkinci başarı kriteri ise liderin ekibiyle üstün iş sonuçları almasıdır. Bu iki kriter, liderin iş ve ilişki boyutlarında, ya da bir başka deyişle, liderin iş ve insan yönetimi boyutlarındaki performansını belirler.*[131] Liderlik vasfı yukarıda bahsettiğimiz gibi geliştirilmiş bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır lider olan kişi mutlaka üst yönetici olmak durumunda değildir örneğin çalışan işçi veya ustabaşı da lider olabilir. *Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda liderlik vasfı olan kişilerin bazı ortak özellikleri saptanmıştır. Bunlar, grupları etkileme yeteneği, zekâ, başarıdan Tat alma tutkusu, kendine güven, çabuk karar verme yeteneği gibi özellikler olmaktadır.*[132] Genel hatları ile liderlik türlerinden bahsettiğimizde iki sınıflamadan bahsedebiliriz otoriter lider ve demokratik lider diğer bir sınıflamada işe dönük lider ve insana dönük liderdir. *İnsana Yönelik liderlik davranışı iş tatminini etkilerken; göreve yönelik liderlik davranışı yapılan işin verimliliğini etkilemektedir.*[133]

Peter Urs Bender kitabında en iyi liderlerin beş niteliği olduğuna inandığını yazmış;

- *Duyarlılık düzeyini yükseltirler*
- *Yön gösterirler*

[129]Akat İlter ve Atılgan Turan, **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**, Ankara: TOBB Yayınları, , 2000, s.220.
[130]Finnigan, a.g.e, s.111-112
[131]Peryön PY Dergisinde Acar Baltaş,http://www.acarbaltas.com/dergiler_detay.php?id=19 (12 Nisan 2007).par.1
[132]Dessler ,G, **Manegment Fundamentals** , a Reston Book Phenlewood Cliffs, New Jarsey Usa 1985, S.300-301.Aktaran, Okakın ve Tınaz a.g.e, s. 444
[133]Fırat Türeli, Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.)

- *Sonuç üretirler*
- *Bir hedefe nasıl ulaşılacağını gösterirler*
- *Kendileriyle beraber diğer insanlarında yaralanacağı gelişmeler kaydederler.*[134]

Denizcilik sektöründe özellikle gemi organizasyonların da otoriter lider yapısından olduğundan söz edebiliriz. Bu tip liderlik şeklinin denizcilik sektöründe hâkim olması tarihsel sürecinden, emir komuta zinciri halindeki organizasyon yapısından kaynaklanmaktadır. Sadece gemilerin organizasyonunda değil şirketlerin kara ofislerinden bu otoriter yapıdan kaynaklı olarak otoriter liderlik şekli hâkimdir. Yorum yapma sadece görevini yap şeklinde sıklıkla ifade edilen bir üslup ile oluşan çalışma geleneği hâkimdir. Ülkemiz için göz önüne aldığımızda Askeri okul kökenli zabitanların sayılarının hiçte az olmaması, ayrıca tayfa sınıfı gemi adamlarının eğitim düzeyinin oldukça düşük olması gemi üzerinde işlerin yürütülmesi ve düzenin sağlanması için otoriter bir liderlik yapısının olmasını gerektirmektedir. Gemi kaptanlarının liderlik özelliklerini taşıyan kişiler olması mutlak bir gerekliliktir. Otoriter liderlik biçimlerinin hâkim olduğu deniz yaşamında umarız ki eğitim seviyesinin yükselmesi ile demokratik liderlik şekilleri görülür. *İyi şekilde biliyoruz ki birçok gemi adamı iyi kaptanlık ve başmühendislik yapabilecek liderlik özelliklerine sahiptir, bunların dışında kalanlar ise hak etmediği halde bu makama yükselebilirler ve bu onların eksiklikleri olarak açık şekilde ortaya çıkar.*[135]

Denizcilik işletmelerinde liderlerde bulunması gereken özellikler;

1. İşletme ile uyumlu olarak vizyona sahip olması ve bu vizyonun şirket vizyonuyla ortaklaşması.

2. Denizcilik sektöründeki çok ayaklı karmaşık yapıyı eşgüdümlü olarak kontrol edebilme.

3. Yeni trendleri ve gelişmeleri kontrol edebilme, doğru analiz yapabilme işletme için doğru kararları alabilme.

---

[134]Peter Bender, İçten Liderlik, İstanbul :Hayat Yayınevi, (Çev. Fatma Akbaş), 2000, s.15.
[135]Jack Sadler, **Discipline at Sea and Industrial Relations in the shipping Industry**,London: Brownson & Ferguson Ltd.1983, s.99.

4. Denizcilik örf ve adetlerini iyi bilmek, işletmenin organizasyon yapısını anlayarak kurum kültürü ile beraber denizcilik kültürünü içselleştirerek karar almak.

5. Her türlü ivedi durumda çabuk karar alma işletmeyi doğabilecek kayıplardan kurtararak başarılı sonuçlar almak.

6. Tüm çalışanlara örnek olmalı gün geçtikçe daha çok önem verilen emniyetli işletmecilik ilkelerini benimseme, söyledikleriyle yaptıkları arasında çelişki oluşturmama.

7. Ani değişen şartlara kolay adapte olabilme.

8. Kendisini tanımalı, yapmış olduğu hataları açıkça kabul etmeli.

9.Hatalardan ders çıkarabilme.

10. Otoritesini kullanmadan çalışanlar ve diğer kişiler üzerinde etkili olma,

11. İletişim yeteneği güçlü ve çalışanları motive eden bir yapısı olmalıdır.

12.Gemi üzeride ekip çalışmasını ve dayanışmayı desteklemelidir her işletmede olduğundan iki kat önemlidir, çünkü gemi adamları yaşamlarındaki tüm zamanlarını mesai dışındaki zamanları da dâhil genelde iş arkadaşları ile geçirmektedirler.

Gemideki çalışma sistemi içerisinde liderlik özelliklerinin yönetim kademesinde olması gerektiği kadar güverte ve makine personel bölümlerinde ki güverte ve makine lostromolarının da bu özellikleri taşıması gereklidir. Bu pozisyonlara bence lostromo yeterlilik ehliyeti olanların ötesinde personel tarafından saygınlık duyulan, sevilen kısaca liderlik özellikleri taşıyan kişilerden seçilmesi çok daha uygun bir uygulama olurdu, ancak bu yeterlilik belgesine sahip kişiler lostromo olabilmektedir. Liderlik özelliklerinin taşıyan bir (D.P.A) atanmış kişinin mevcut olduğu ve gemi çalışanlarının özelikle gemi kaptanın liderlik özellikleri taşıyan çalışanlardan meydana geldiği bir Denizcilik İşletmesi yönetsel ve operasyonal olarak daha az sorunla karşılaşarak karlı ve emniyetli işletmeler haline gelmektedir.

2.3 Denizcilik İşletmelerinde İletişim

İletişim en az iki bireyin, belirli bir olaylar ile ilgili görüş açılarını, düşüncelerini ve yorumlarını karşılıklı olarak ileterek olayla ilgili ortak bir anlayışa

geçme uğraşısı olarak tanımlanır.[136] *Bugün hızla değişen ve karmaşıklaşan dünyamızda, bilgi edinme ve iletme, duygu, düşünce ve olguları paylaşma ya da değiş – tokuş etme ve sorun çözme yaşantımızın kaçınılmaz bir parçasıdır.*[137] *Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkili bir iletişim ağını oluşturmaları gerekir. Başka bir deyişle örgütlerin yaşayabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkin bir iletişim politikasının oluşturtmasına bağlıdır. Öte yandan etkin bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denebilir ki, iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur.*[138]

Denizcilik işletmelerinde iletişim hayati önem taşır ISM sistemi ile ilgili olarak liman devleti kontrollerinde önemle dikkat edilen husus şirketin kara bölümü ile gemi arasında sağlıklı bir iletişim mevcut olup olmadığı, aynı zamanda emniyetli yönetim için gemi içersinde ki iletişimin mevcudiyeti özellikle dikkat edilen hususlardandır. Doğru iletişim şeklini geliştirebilmiş olan denizcilik işletmelerin kar oranlarında artışlar görülmektedir, çünkü denizcilik işletmelerinde hizmetin en iyi şekilde verilmesi operasyonel faaliyetlerinin doğru işlemesine bağlıdır. O da sağlıklı iletişim şekillerinin geliştirilerek mümkün olabilmektedir. Gerekli olan iletişim ekstra maliyet yaratmadan , teknolojinin eğitimli İnsan kaynağıyla birlikte kullanılması ile örgütlerde sağlıklı şekilde meydana gelebilmektedir.

İletişim örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, koordinasyonu sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alış verişi olarak tanımlanabilir.[139] İletişim sürecini tek yönlü ve çift yönlü iletişim olarak tasnif edebiliriz, tek yönlü iletişim modelleri geri bildirim alınmayan genelde bir kişiden, birden çok kişiye iletilen iletişim süreci olmaktadır mesajın nasıl anlaşıldığından çok ulaştırılmış olması önemli olmaktadır. Çift yönlü iletişimde ise göndericinin alıcıdan geri bildirim aldığı iletişim biçimi olarak ifade etmemiz doğru olur. Örneğin gemilerde dümendeyken serdümene verilen komut ve bu komutun doğru anlaşıp anlaşılmadığı serdümenin

[136]Tarık Solmuş, , **İş Yaşamında. Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul :Beta Yayınevi, 2004,
[137]Solmuş a.g.e,s.114.
[138]Kamile Demir, , **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, 2.Baskı,İstanbul: Anı Yayıncılık, , 2003, s.137.
[139]Solmuş, a.g.e, s.122.

geri bildirimle yani yüksek sesle söylediğini tekrar ederek verilen talimatı anladığını belirtmesi çift yönlü iletişim sürecine bir örnektir. *İletişimde sürekli geri bildirim hedeflenmelidir. Yönetim çalışanların gereksinimlerini gidermeye ve memnuniyetlerini sağlamaya çalışmalı; aldığı kararların çalışanlarına ne ölçüde uygun olduğunu gözlemlemelidir.*[140]

2.3.1 İletişim Süreci

Gönderici: İletişimin meydana gelmesi için iki taraf mevcuttur gönderici ve alıcı. İletişim göndericinin alıcıya mesajı göndermesiyle birlikte başlar.

Kodlama: Kullanılan kodlara göre iletişim sözlü, sözsüz ve yazılı olarak üç şekilde oluşabilir.

Mesaj: Mesaj Göndericinin alıcının anlaya bileceği sembolleri kullanarak alıcıya ilettiği bilgi ve düşüncelerdir. Mesajlar sözlü olabileceği gibi sözsüzde olabilir. Örneğin denizcilikte sesle iletişim kurulduğu gibi ışık ve görsel bir takım alametler sıklıkla kullanılan mesajlardır.

Kanal: Kanal mesajın iletildiği yoldur. Gemilerde geçmişte kullanılan telgraf telefon gibi kanallar daha çok uydu haberleşme kanallarına yerine bırakmış. Orta dalga, uzun dalga ve kısa mesafe telsiz kanalları hala kullanılmaktadır.

Alıcı: Mesajı göndericiden çeşitli kanallar vasıtasıyla alan ve yorumlayan kişidir.

Filtre: Filtre mesajı alan alıcıların mesajı yorumlama sürecinde her alıcıda farklılaşmasına neden olan öğedir. Filtreleme alıcıların kişilik özelliklerine bulundukları sosyal yapı ve kültürel özelliklerine göre farklılık arz eder.

Çevre: Çevre iletişimin bulunduğu alandır. Çevre iletişimin sağlanmasını sağlayabileceği gibi iletişime engel olacak şekilde olabilir. Gürültü fiziksel kaynaklı olabileceği gibi alıcının özelliklerinden kaynaklıda olabilir. Örneğin işitme engeli, görme engeli, psikolojik nedenler gibi iletişime engel olacak aksaklıkların tümü gürültü olarak ifade edilir. Gemilerde iletişim çevresindeki en bilinen gürültü şekli telsiz görüşmelerindeki parazitler, başka bir gemi zabitinin konuşulan kanala girmesi gibi örnekler verilebilir.

[140]Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul :Beta Yayınevi, 2005, s.59.

Geri bildirim: Alıcının mesajın alındığını göndericiye aktarmasına denir. Gemilerdeki telsiz iletişiminde görüşmelerin sonunda anlaşıldı tamam gibi ifadelerin kullanılması geri bildirime en iyi örnektir. Diğer bir örnek ise dümen tutan serdümenin aldığı emir ve talimatları tekrar etmesi geri bildirime en iyi örnektir. ‘’*Örgütlerde çalışanların birbiriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim çalışanların motivasyonunu arttırır.*[141]

Örgütsel iletişimin işleyişi resmi iletişim ve resmi olmayan iletişim olarak ikiye ayırabilir. Resmi olamayan iletişim yazılı olmayan dedikodu, söylenti gibi biçimlerde çalışanlar arasında meydana gelen iletişim şeklidir. Resmi iletişimi şekilleri ise;

- Dikey İletişim
- Aşağıdan Yukarıya iletişim
- Yatay İletişim
- Çapraz İletişim

Şeklinde ifade edebiliriz.

İletişim; moral disiplin ve liderlik yeteneğini bir birine bağlayan önemli bir konudur, kıyıda ve gemide çoğu problemin temeli iyi bir iletişimin olmamasındandır, ‘’*İyi bir gemi yöneticisi iletişimi geliştirmek için gruplarla konuşmalı raporlar yazmalıdır’’.*[142] Denizcilik işletmelerinde dikey iletişim özellikle gemi yönetiminde sürekli görülen bir iletişim şekli olmaktadır bunda denizciliğin otoriter ve merkezden aşağı doğru olmasından ötürüdür fakat diğer iletişim şekillerinin de hayati önem taşıdığı bilinmektedir. Denizcilik işletmelerinde birçok sorunun temeline bakıldığında iletişimsizliğin neden olduğu görülmektedir ISM sistemi gereği olarak gemilerden gelen geri bildirimlere ve aşağıdan yukarı iletişim şeklinin geliştirilmesine özellikle önem verilmektedir. Çapraz iletişim şekli özellikle şirketlerin kara bölümlerinde departmanların koordinasyonunu sağlanabilmesi için oldukça önemlidir. Hangi iletişim oluşursa oluşsun mutlaka etkin bir iletişim Denizcilik işletmeleri için büyük bir öneme sahiptir. Etkin iletişim örgütlerde yaşamsal bir unsurdur. *Konuyla ilgili yapılan pek çok araştırmada çalışma*

[141]Solmuş, a.g.e, s.123.
[142]Sadler, a.g.e, s.127.

ortamlarında kurulacak etkin bir iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikâyetleri azalttığı; buna karşılık iş motivasyonu, iş doyumu, verimlilik ve bunların sonucunda karı arttırdığı bulgularla kanıtlanmıştır[143]

2.4 Denizcilik İşletmelerinde Motivasyon

Motivasyonun birçok tanımı mevcuttur, işletmelerdeki motivasyon kavramını "Örgütün ve bireylerin gereksinimlerinin doyurulması hedeflene bir iş ortamı oluşturarak, bireyin davranışa geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir" diye ifade edebiliriz.[144] *Bireyleri belirli durumlarda, belirli davranışlara yönelten etkenlere bilindiği gibi "davranış güdüsü" motivasyon denilmektedir.*[145] *Çalışma hayatında güdüleme, kısaca çalışanın işe istekli hale getirilmesi olarak tanımlanabilir.*[146]

İnsanların motivasyonunu sağlayan etken gereksinimlerdir. Çalışanlar bu gereksinimleri sağlandığı sürece motive olurlar. Gereksinimler birincil gereksinimler ve ikincil gereksinimler olarak ayrılabilir birincil gereksinimler temel fizyolojik gereksinimlerdir yeme, içme barınma v.s. gibi gereksinimlerdir ikincil gereksinimler psikolojik gereksinimlerdir statü, saygınlık duyulma toplum içinde itibar görmek gibi psikolojik gereksinimlerdir. *İş motivasyonu ise, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi sürecidir.*[147] İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. ''*Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir işte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.''*[148]

Çalışanların motivasyonlarını sağlarken işletmelerin amaçları ile çalışanların amaçları ortaklaşması gereklidir. Motivasyonu meydana getiren etken kişi için bir eksiklikten kaynaklı olmaktadır. O eksiklik giderildiği sürece motivasyon devam eder. Eksiklik doyurulduğu zaman motivasyon süreci biter.

---

[143]Tınaz, a.g.e, s.59.
[144]Tınaz, a.g.e., s.7.
[145]Yalçın, a.g.e, s.5.
[146]Gülay Balcı, , Özendirme Kuramlarının İş gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi ,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**,Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,1989),s.4
[147]Solmuş, a.g.e, s.152.
[148]Fındıkçı, a.g.e, s.373.

Gemilerde çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında emniyet ile ilgili davranış motivasyonun oluşturulması birinci sırada yer almaktadır. Gemi üzerinde verilen hizmetin kalitesini belirleyen gemilerin en emniyetli şekilde işletilmesidir. Bütün bürokratik işlemler ve sertifikalandırmada en önemli amaç emniyetli yönetimdir. *Emniyet ile ilişkili davranış motivasyonunu anlamanın ilk ayağı aşağıdaki kavramları anlamaktan geçer; Emniyet =Bilgi+Anlama+Yetenek+Motivasyon*[149] Emniyet ile ilişkili davranış motivasyonun geliştirilmesi kısaca kalifiye personelle mümkündür. Bunun için kurumların insan kaynakları yönetimi ve felsefesini benimsemesi ve uygulaması bir gerekliliktir. Bunun yanı sıra, sektör olarak tüm taraflarca insan kaynaklarına yatırım, gemi adamlarının gelişimi sürekli eğitimi emniyetle ilgili davranış motivasyonunun sağlanabilmesi için gereklidir. Denizcilik işletmeleri için iş görenlerin motivasyonlarını sağlanması oldukça güçtür. Birçok işveren bu konudan şikâyetçi olmaktadır. Gemi adamlarına ücretlerini günü gününe yatırıyoruz, kumanyalarını veriyoruz bir eksikleri olup olmadığını denetimlerde soruyoruz ona rağmen gemi adamlarının istikrarını sağlayamadıklarından yakınmadıklardır. Kontrat tamamlanmadan geminin ilk Türk limanına gelmeden ayrılma dilekçeleri gelmesinden şikâyetçiler, bu noktada görülen şu ki gemi adamlarının çalışma motivasyonlarının sağlanmasında güdümleyiciler eksiktir. İşletmelerin sağlamış olduğu olanaklar bir gemi adamı için diğer bir gemidekinden farklılık arz etmemekte kısaca Herzbergin çift faktör kuramında bahsettiği gibi armatörün sağladığı bu olanaklar sadece hijyen faktörü olarak yer almaktadır. Denizciliğin meşakkatli bir meslek olması, sosyal yaşamdan olan uzaklık ve birçok faktör isteklendirme eksikliğini meydana getirmektedir. Gemilerde zabitanlara özellikle kaptana önemli bir görev düşmektedir gemi üzerinde motive edici bir çalışma ikliminin oluşturulması büyük oranda kaptana bağlıdır, liderlik özelliklerinin olması sadece formel yetkilerin ötesinde gemi adamlarına önderlik edebilmesi gerekir. Gemi üzerindeki iklimin motivasyon üzerinde önemli bir etkisi mevcut olduğu kesindir. Gemi kaptanın çalışanlarını takip etmesi doğum günlerinde küçük bir kutlama yaparak hediye vermesi, belirli periyotlarla gemide kıç üstü eğlencelerinin düzenlenmesi gibi aktiviteler, gemi adamlarının motivasyonlarını sağlayan

[149]D.Rutherford, **Ship Safety Personnel Rule and Duties**, London:Charles Griffin Company Ltd. 1982, s.67.

davranışlardır. Gemiyi terk talimlerinde ilk toplanma yerine gelene ödül verilmesi de kaptanlar tarafından uygulamaktadır. Bir gemi çalışanı bir işletmeden iyi şekilde söz ederken önce ücretlerden, sonra kumanya çok iyiydi diye iaşe olanaklarından bahseder. Gemi adamlarının motivasyonlarının sağlanmasında birçok etken söz konusu olabilir. Örneğin sefer bölgesi, gemideki çalışma ortamı ve örgüt iklim, ücret, ödüller, geminin yaşı tipi tonajı, gemi adamının medeni hali, gemi adamının yaşı motivasyonu etkileyen unsurlardır. Gemi yöneticileri ve işletme yöneticileri bu unsurları tespit ederek çalışanları motive edici kendi işletmelerine uygun bir politika geliştirmelilerdir.

Motivasyon kuramları genel hatları ile ikiye ayrılır kapsam kuramları ve süreç kuramları olarak tasnif edilebilir. Kapsam kuramlarının en başında motivasyon kuramlarının temeli olan Maslowun ihtiyaçlar hiyerarşisi gelir. Aldeferin Erg kuramı ve Herzbergin çift faktör kuramı diğer başlıca motivasyonları kuramlarından olmaktadır. Başlıca süreç kuramları ise Vroom'un beklenti kuramı, Adams'ın ödül adaleti veya eşitliği kuramı, Locke'un amaç kuramı olarak yer almaktadır.

2.4.1 Kapsam Kuramları

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisin de insan ihtiyaçlarını beşe ayırmıştır ve alt bir gereksinim doyurulmasından bir üst gereksinime ihtiyaç hissedilmemektedir.

- Fizyolojik gereksinimleri
- Güvenlik gereksinimleri
- Beşeri gereksinimleri
- Özsaygı gereksinimleri
- Öz gerçeklik gereksinmeleri

Fizyolojik gereksinmeler yiyecek, içecek, gibi temel gereksinim duyulan gereksinimlerdir. Güvenlik gereksinimleri adından da hissedildiği üzere güvenli hissetme tehlikelerden korunma ile ilişkilidir. Beşeri gereksinimler sosyal ilişkiler arkadaşlık, dostluk gibi gereksinimlerdir. Özsaygı gereksinimi kişinin statü ve saygınlık görme ile ilgili gereksinimdir. Öz gerçekleştirme hiyerarşinin en üst

aşamasıdır kişinin yapabileceği her yapması ve her şeye sahip olmaması olarak ifade edilebilir.

Alderfer'in ERG kuramı üç aşamadan meydana gelmektedir var olma, beraber olma, gelişme. Var olma gereksinimleri temel fizyolojik ihtiyaçları ifade etmektedir, beraber olma beşeri gereksinimleri ve sosyal ilişkilere olan ihtiyacı ifade etmektedir. Gelişme ise kişinin kendini geliştirme, tatmin duygusunu, başarı gibi gereksinimdir. Maslowdan farklı olarak üç gereksinime aynı anda ihtiyaç hissedilebileceğini söylemektedir.

Herzberg'in çift faktör kuramında Herzberg çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda iki faktör ortaya çıkarmıştır. Hijyen faktörleri ve motive edici faktörler çalışanların bazı olanaklara sahip olmasının motive edici etkisi olmamasına rağmen bu faktörler olmadığında mutsuz olmaları ve güdülenmemeleri söz konusudur. Hijyen faktörleri bir işyerinde olması gereken koşulları ifade eder ücret, maaş gibi. Motive edici faktörler ise çalışanı güdülmeyen işe bağlılığını arttıran faktörlerdir. Terfi olanakları, kendini geliştirebilme, saygınlık görme, teşvik edilme gibi çalışanının motivasyonunu sağlayan faktörlerdir.

2.4.2 Süreç Kuramları

Vroom'un Beklenti Kuramı: Vroom'un kuramında iş yaşamındaki başarı ödüllendirilen bir davranış neticesinde meydana gelmektedir. Bu kuram kişilerin isteklendirme üzerine verecekleri kararlar üzerinde yoğunlaşarak oluşturulmuştur.

Bu kuram üç nokta üzerinde oluşturulmuştur;

Çaba-Başarı: Çalışanların çabalarının başarıya dönüşeceği yönündeki düşünceleridir.

Başarı -Ödül İlişkisi: Başarının çalışanı amaçlanan noktalara ulaştıracağını düşünmesidir

Ödül-Kişisel Amaç İlişkisi: Örgütün amaçları doğrulusundaki ödüllendirmenin çalışanın kişisel amaçları ile örtüşerek ödülün çalışanın motivasyonu etkileme noktasındaki ilişki.

İşletmenin yöneticileri bu üç temel ilişki üzerinden yola çıkarak çabanın başarıya, başarının ödüllendirilmeye, ödüllendirmenin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak kişisel amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir organizasyon oluşturmalıdırlar.

Adams'ın ödül adaleti ve eşitliği kuramı: Adams motivasyon ile ilişkili olarak adalet kavramının insanlar için önemini ve motivasyona etkisini açıklayan bir kuram geliştirmiştir. Çalışan kişi kendisi ile aynı statüde yer alan aynı performansı gösteren eğitim yeterlilik v.b. gibi özeliklerin aynı olduğu bir diğer çalışan ile aynı olanaklara (ücret, prim, terfi gibi) sahip olmak ister. Diğer çalışanın kendisinden fazla olanağa sahip olması isteklendirme düzeyini düşürür. Daha fazla olanağa sahip olması durumunda çalışma arkadaşına yapılan haksızlık yapıldığı düşüncesi ile iç huzursuzluk nedeniyle motivasyon düzeyi düşer. Kendisi ile aynı performansı gösteren, aynı eğitim düzeyine, aynı tecrübeye, kişi ile aynı şekilde ödüllendirildiğinde isteklendirme düzeyi artar. İş yerindeki adaletli bir ücretlendirme ve ödül sistemi çalışanın motivasyonunu olumlu şekilde etkiler.

Locke'in Amaç Kuramı:Çalışanların gösterdikleri davranışların sebeplerini çalışanların amaçları ile ilişkilendirmektedir. Çalışanlar kendilerine çeşitli amaçlar edinmekte bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçmektedirler. Kişisel amaçlar motivasyonu belirleyen unsur olarak yer almaktadır. *Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu nedenle, iş yerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.*[150]

[150]Metin Ateş, ''Güdüleme'', www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm. (23 Mart 2007).2.4.Bölüm.Par.1

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olmak üzere üç ana başlık üzerinde ele alınabilir.[151] Denizcilik sektöründe gemi adamlarının motivasyonunda ekonomik özendirme araçları piyasada oluşan rakamların üzerinde ücret, ikramiye, primler ve çeşitli ikramiyeler, kaliteli ve bol kumanya sağlanması gibi özendirici araçlar olabilir. Psiko sosyal özendirici araçlarda ise en çok etkili olan takdir edilme, sosyal etkinlikler, gemideki sosyal ortamdır. Örgütsel ve yönetsel özendirici araçlar ise işletmelerin gemilerdeki çalışanlarla koordinasyon halinde olması, iletişim, gemideki iklim, örgütün kültürü, adil bir sistemin oluşturulmuş olması, performans değerleme gibi özendirici araçları sayabiliriz.

2.5 Denizcilik ve Eğitim

Eğitim kişinin öğrenme sonucu elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini meydana getiren amaçları saptanmış planlı bir etkinliktir.[152] *Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir Bu değişim bireylerin bilgi, düşünce ve yetenek ve davranışlarında görülen gelişimdir.*[153] Eğitim Denizcilik sektörü için en önemli meselelerden birini teşkil etmektedir. Hem ulusal hem de uluslararası alanda gemi adamlarının eğitimi ile ilgili sorunlar çözülebilmiş değildir, teknolojik gelişmelerinde etkisiyle eğitime ilişkin sorunlar geçmişe oranla artmıştır. Deniz üzerindeki gemi kazaları ve iş kazalarının birçoğu İnsan hatalarından kaynaklanmaktadır. *İnsan hatasını azaltmanın en iyi yöntemi ise eğitimde kaliteyi arttırmaktır. Amerika ve Avrupa ülkeleri ve diğer çağdaş denizcilik ülkeleri bunun farkına varmışlardır ve artık maliyet tasarrufu amacıyla personel kalitesinden ödün verilen bir dönem kapanmak üzeredir*[154]. Denizcilik sektöründe işverenler iş gücü arzını sürekli arttırmak istemektedirler, gemi adamı arzının başka iş kollarındaki gibi olmaması denizciliğin meşakkatli bir iş olması nedeniyle bireylerin denizde çalışmak istememesi ayrıca işverenlerin maliyetleri de düşürme isteği buna neden olmaktadır. İşverenler gemi adamlarının

[151]Tınaz, a.g.e, s.14.
[152]Tınaz, a.g.e, s.95.
[153]Sabuncuoğlu, a.g.e, s.110.
[154]Cahit İstikbal,‘‘Denizcilik Eğitiminde Üniversitenin Yeri ve Önemi’’14 Nisan 2001 http://www.turkishpilots.org.tr/koseyazisi.asp?kategori_no=20&id=129 (15 Nisan 2007).par.10.

eğitiminin çok önemli olduğunu ve sektör için sürekli eğitimin gerekliliğini gözden kaçırmaktadırlar. İş gücü arzını arttırmaya çalışırken kalifiye gemi adamı yetiştirilmesinin ne kadar önemli olduğunu armatörler göz ardı etmektedirler. Gemilerde meydana gelecek zararları bir kenara bırakalım çevre felaketlerine neden olabilecek çaptaki kazaların büyük çoğunluğunda eğitimsizliğin yattığı ya da niteliksiz eğitimin yattığı bilinmektedir. Daha öncesinde de bahsettiğimiz gibi denizcilik mesleğine başlayan her kişinin belirli eğitimlerden geçmeleri uluslar arası denizcilik örgütünün STCW 95 sözleşmesi gereği olarak bir zorunluluktur. Terfilerde IMO sözleşmeleri doğrultusunda açılacak sınavlarda başarılı olma sonucuna göre gerçekleştirilmektedir. Ofis çalışanlarının eğitimine ilişkin yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen her kademe çalışan için olmazsa olmaz olarak yer alan unsurun eğitim olduğu kaçınılmaz ve tüm tarafların kabul ettiği bir gerçektir. Günümüzde gemi sahiplerinin yoğun baskıları sonucunda üniversite düzeyindeki denizcilik eğitimi özel kurslara devredilmeye başlanmıştır.

> *Kanun Tasarısının "Denizcilik Eğitimi veren kurs niteliğindeki eğitim kurumlarına Üniversite Mezunları ile aynı düzeyde yeterlilik belgesi verilmesini kapı açan ve bu nedenle, Üniversitelerin haksız rekabete tabi tutularak kalitesinin düşmesine neden olacağı" savıyla Denizcilik Sektöründeki, Sivil Toplum Örgütlerinin karşı çıktığı kanun tasarısı Denizcilik Müsteşarlığının ısrarı ve Deniz Ticaret Odası'nın desteğiyle bugün TBMM Genel Kuruluna geldi.*[155]

Denizcilik kursları oldukça yaygınlaşmış bu kurslar Denizcilik Müsteşarlığına bağlı olarak denetleniyor olmasına rağmen verdikleri eğitimin kalitesi tartışmalara yol açmaktadır.

> *Denizcilik eğitimimizden söz ettiğimizde ilk aklımıza gelen kurum Türkiye Cumhuriyetinden de eski bir tarihe sahip olan bugünkü İTÜ Denizcilik Fakültesi ile başlar 18. ve 19. yüzyıllarda Osmanlı Devleti'nin deniz ticareti ve deniz taşımacılığı hemen hemen bütünüyle Levantenlerin elinde idi. Bu gelenekselleşmiş yapıyı değiştirmek amacıyla, Deniz Ticareti Taşımacılığı üst düzey insan gücü gereksinimini karşılamaya yönelik ilk eğitim-öğretim kurumu olan bugünkü İTÜ Denizcilik Fakültesi, 5 Aralık 1884 günlü Padişah II. Abdülhamit'in buyruğu ile İstanbul-Heybeliada'da bulunan Mekteb-i Bahriye-i Şahane'nin (Deniz Harp Okulu) özel bir bölümü biçiminde yatılı olarak "Leyli Tüccar Kaptan Mektebi" adıyla açılmıştı. Yüzyılı aşkın bir süre kendi alanında*

[155]Deniz Haber Sitesi http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=habgst&id=804 24 Şubat 2005 (04 Nisan 2007)par.2.

tekilliğini sürdüren bu eğitim kurumumuz, tarihsel süreç içinde birçok yapısal değişime uğrayarak gelişmesini sürdürmüştür.[156]

Tablo 4.Denizcilik Fakültesinin Tarihsel Gelişimi

05.12.1884	Leyli Tüccar Kaptan Mektebi	1908
1909	Milli ve Hususi Ticaret-i Bahriye Kaptan ve Çarkçı Mektebi	1928
1928	Ali Deniz Ticaret Mektebi	1934
1934	Yüksek Deniz Ticaret Mektebi	03.06.1946
03.06.1946	Yüksek Denizcilik Okulu 4915 Sayılı Yasa	18.07.1981
18.07.1981	Denizcilik Yüksek Okulu 2507 Sayılı Yasa	14.10.1988
14.10.1988	Denizcilik Yüksek Okulu 3477 Sayılı Yasa	11.07.1992
11.07.1992	Denizcilik Fakültesi 3837 Sayılı Yasa	

Kaynak:2.Ulusal Denizcilik Şurası, http://www.denizce.com/denizcilikedu1.asp

Türkiye de denizcilikten söz ettiğimizde uzun yıllar bu alanda yüksek öğrenim veren tek kurum olan denizcilik Fakültesi önemli bir noktada yer almaktadır. Denizcilik Fakültesi mezunlarının mesleğin ehli olduklarına son döneme kadar hiç kimse tereddütle bakmamıştır. Gerek tek okul olmanın getirdiği odaklanma gerekse oluşturulan eğitim biçimi, denizcilik kültürünün korunup yaşatılması ,yapılan stajlar, D.B. Deniz Nakliyat dönemindeki mecburu hizmet zorunluluğu, teoriden çok pratik ağırlıklı bir eğitimin olması sektörde gereksinim duyulan kaliteli zabitan kesiminin yetiştirilmesinde önemli başarılara imza atmıştır bu yönüyle Denizcilik Fakültesi diğer açılan ve açılacak okullar için bir model oluşturmalı

[156]2. Ulusal Denizcilik Şurası, http://www.denizce.com/denizcilikedu1.asp. (04 Ocak 2006).par.4.

başarılarından ve eğitim sisteminden yararlanılmalıdır. Aşağıdaki listede ülkemizde kurulan diğer Denizcilik okulları yer almaktadır.

Tablo 5. Denizcilik Eğitim Veren Okullar (1999'a Kadar)

1938	Sanat Çırak Okulu Haliç Tersanesi
1945	Sanat Orta Okulu Haliç Tersanesi
1965	Gemi Yapı Sanat Enstitüsü Haliç Tersanesi
1974	Gemi Yapı Teknik ve Meslek Lisesi Haliç Tersanesi
1944	Makine Fakültesi (Gemi Mühendisliği Kolu)
1970	Gemi İnşaatı ve Deniz Bilimleri Fakültesi
1968	Gemi Makineleri Mühendisleri (opsiyonu)
1970	Gemi İnşaatı Mühendisliği Bölümü
1973	Su Ürünleri Meslek Lisesi (Beykoz)
1974	Denizcilik Meslek Lisesi (Ordu)
1979	Su Ürünleri Fakültesi Meslek Yüksek Okulu
1982	Ziya Kalkavan Anadolu Denizcilik Meslek Lisesi
1982	Denizcilik Meslek Anadolu Denizcilik Meslek Liseleri
1988	Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksek Okulu
1992	Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü
1992	Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi
1995	TÜDEV Eğitim Merkezi
1996	Karamürsel Meslek Yük.Okulu
1997	Yalova Meslek Yüksek Okulu
1998	TÜDEV Yat Kaptanlığı Kursu Çeşme
1999	Yat Kaptanlığı Kursu Karamürsel

Kaynak: 2. Ulusal Denizcilik Şurası, http://www.denizce.com/denizcilikedu1.asp.

Yukarıdaki listede baştaki tarihler kuruluş yılı olarak yazılmıştır, bu listeler ilave olarak sektördeki çalışanlar arasında önemli bir orana sahip olan gemi adamları ise denizcilik ilgili eğitim veren Askeri okullardan mezun olmuş emeklilik ve çeşitli nedenlerle görevinden ayrılmış olan kişiler yer almaktadır.Bu duruma karşın denizcilik sektöründe zabitan açığı devam etmektedir.*Bir yandan denizcilik sektörü her dalda gelişimini sürdürürken, aynı oranda eğitilmiş eleman bulmak maalesef yok görünüyor. Hâlbuki ülkemizde genç ve eğitime hazır nüfusumuz beklenenin üzerindedir. Eğitim kurumlarının talep etmesi halinde denizcilik eğitimini tercih*

edeceklerin sayısı da çok olacaktır.[157] Denizcilik okullarının geçmişe oranla sayılarının çoğalması özellikle birçok yeni fakülte, yüksek okul ve meslek lisesinin açılmış olmasına ilave olarak özel kurslarında denizcilik eğitimi vermeye başlaması birçok kesim tarafından eleştirilmektedir. Denizcilik eğitiminin özel kuruluşlar tarafından verilmesi gelecekte ciddi sorunları meydana getireceği gerçeğini yadsınamaz. Ancak gemi sahiplerinin yasa koyucular üzerindeki etkileri gemi sahiplerinin kısa vadeli planlarla personel masraflarını azaltma gemi adamı arzını arttırma politikasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gemi adamı arzının zabitan kesiminde yetersiz olduğu gemi adamı sıkıntısının ciddi düzeyde yaşanacağı ifade edilmektedir gemi sahipleri ve ilişkili ticaret odası temsilcileri tarafından ifade etmektedirler. Denizcilik eğitimi sorunu ile ilgili 2005 denizcilik sektör raporunda çözüm öneriler bölümünde aşağıdaki bölüm yer almıştır;

> *Türk Denizciliğinin gelişimi için gemi adamlarının eğitimi asgari standartlara uygun olmalı ve bu manada her seviyede gemi adamı yetiştirilmek üzere arz talep dengesi tespit edilerek mevcut ve yeni açılacak Denizcilik Üniversiteleri ile STCW programlarını uygulayan kurslar ve Anadolu Denizcilik Meslek Liselerinin adetleri ve kaliteleri arttırılmalıdır.*[158]

Denizcilik eğitiminde eğitim veren okul ve kursların sayısının arttırılması ile sorununun çözülmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu kurslarla gemi adamı zabitan kesiminin eğitiminin verilmesi denizcilik eğitiminde tartışmaların odağında yer almaktadır. Mevcut denizcilik eğitimi veren fakültelerde belirli bir başarıyı elde etmiş öğrencilerin haklarının ticari kurslara devam edenlere de verilmesi misyonları eğitim olan üniversitelerin ticari kurslar ile aynı statüde değerlendirilmesi eleştirilmektedir. Bu kurslar yerine üniversitelere önem verilmesi ile daha başarılı sonuçlara ulaşılması sağlanabilir. *Aldığınız önlemlerle üniversiteleri geliştirirseniz ticari kaygıyla yeni kurs açmanıza gerek yok. Türkiye de yapılan en büyük yalmış bu. Ne kadar kurs açılırsa Denizciliğin kalitesi o derece düşer.*[159]

---

[157]Halim Mete, ,''Denizci Gözüyle, Deniz Adamı Eğitim ve Denizcilik Üniversitesi,**''Dünya Gazetesi** ,30 Ekim 2003.
[158]Denizcilik Sektör Raporu 2005, a.g.e.s.208.
[159]Semih Sohtorik,'' Denizcilik kursları kaliteyi düşürür'', **Uluslararası Deniz ve Ticaret Dergisi**, sayı 17 ,Haziran 2006, s.65.

Ancak gün geçtikçe önemi daha da artan emniyetli gemi yönetimini geliştirmeye yönelik ülkemizde olan tüm çabaların boşa gitmesi ve gelecekte hem Türk filosunun hem Türk gemi adamlarının olumsuz olarak dünya deniz camiasında anılmasıyla sonuçlanması hiçte düşük bir olasılık değildir. Bu tehlikeye bir de denizcilik işletmelerinde şirket içi eğitimlerin yapılmadığını, eğitim için birçok işletmede hiç bir bütçe ayrılmadığını, yapılan eğitim kayıtlarının sadece formaliteden tutulduğunu göz önüne alırsak denizciliğimizin nasıl vahim sonuçlarla karşılaşabileceğini kestirmek hiçte zor gözükmemektedir. Kılavuz kaptanlar derneği başkanı Sayın Cahit İstikbal yazısında çok önemli bir konuyu işaret ediyor;

Lloyds List Gazetesinde 8 Temmuz 1997 tarihinde çıkan bir haberi dikkatlerinize sunmak istiyorum, şöyle deniyordu bu haberde: "Hindistan, Denizcilik Eğitim Enstitülerini bir çatı altında toplayarak yeni bir üniversite haline getiriyor"[160] Hindistan Denizcilik eğitimine önem vererek bu konuda insan kaynağına yatırım yapıyor çünkü gelecek yüzyılda önemini daha da arttıracak olan deniz taşımacılığı sermaye yoğun yatırımlar olmasının ötesinde gelişiminin insan kaynağının gelişimine ve kalitesine bağlı olduğuna bununda eğitim ile olacağının farkında olmaktadır.

Ülkemiz de Gemi adamlarının yükselme sınavları Denizcilik Müsteşarlığına bağlı olarak Gemi adamları sınav merkezi tarafından yapılmaktadır 08.04.2002 tarih ve 483 sayılı Bakanlık Makamı olur'u ile yürürlüğe giren Eğitim ve Sınav Yönergesi ile gemi adamlarının sınavlarına ilişkin hususlar belirlenmiştir. Önceden Denizcilik fakültesinde yapılan sınavlar şu an Tüdev denizcilik eğitim merkezinde yapılmaktadır. Deniz Ticaret Odası zabitan açığının kapatılması amacıyla kurulan Türk Deniz Eğitim vakfına katkılarıyla 1995 yılında kurs statüsünde eğitime açılmıştır. Ülkemizde Gemi adamı yetiştirilmesi noktasında bugün kurslarda zabitan yetiştirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Deniz Ticaret Odası üyeleri zabitan adayı yetiştiren kursların Uluslararası Denizcilik Örgütünün (IMO) konvansiyonlarına uygun olarak ve STCW 1978 ve 1995 sözleşmeleri ile aykırı olmayacak şekilde Denizcilik kurslarının tüm gereklilikleri karşıladığı. Denizcilik Müsteşarlığına bağlı

[160]Cahit İstikbal , ''Gemiadamları Yönetmeliği'nin Değerlendirilmesi'', http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_ISTIKBAL_Gemiadamlari_Yonetmelik.html. (15 Nisan 2007),par.26.

olarak bulunan Denizcilik Eğitimi Denetleme Kurulunun denetim ve kontrolünde eğitimleri sürdürdükleri, denizcilik sektöründe eğitim kurumları arasında rekabetin artarak daha kaliteli gemi adamlarının yetiştirileceği aynı zamanda gemi adamı arzının artması ile rekabetin kaliteyi de arttıracağı savunulmaktadır.

Sözleşme gereği gemi adamları yönetmeliğinde yer alan eğitimleri tamamlayan gemi adamları yeterlilik sınavlara grime hakkı kazanırlar. Sertifikalar için gerekli eğitimi alan gemi adamları eğitim başarı ile tamamladıktan sonra hak etmiş olduğu sertifikalara sahip olurlar. Sözleşme gereği ayrıca gemi adamlarının gemi tipi ve özelliklerine göre temel beş sertifikaya ilave olarak alması gereken bu doğrultuda taşıması gereken sertifikalar mevcuttur.

24 Temmuz 2001- Sayı 24472 Resmi Gazete sayfa 61–62–63–64 sözleşmenin Vi/1 Ve Vi/2 Kuralları ile kod bölümünün A-Vi/1 ve A-Vi/2 Kısmi Hükümleri Uyarınca tüm gemi adamlarının görmek zorunda olduğu eğitimler:

1-Denizde kişisel can kurtarma teknikleri eğitimi

2-Temel ilkyardım eğitimi

3-Yangın önleme ve yangınla mücadele eğitimi

4-Personel güvenliği ve sosyal sorumluluk eğitimi

5-Can kurtarma araçlarını kullanma yeterliği eğitimi

Sözleşme gereği kaptan ve güverte zabitlerinin alması gereken seyir güvenlik eğitimleri:

1- Radar gözlem ve pilotlama eğitimi

2- Otomatik radar pilotlama aygıtlarını (arpa) kullanma eğitimi

Sözleşmenin Vi/4 kuralı ile kod bölümünün A-Vi/4 kısmi hükmü uyarınca:

Tüm Zabitler:

-Tıbbi ilk yardım eğitimi

- Birinci zabit ve kaptanlar:

—Tıbbi bakım eğitimi görmek zorundadırlar.

Sözleşmenin Vi/3 kuralı ile kod bölümünün A-Vi/3 kısmi hükümleri uyarınca yangınla mücadele işlemlerini denetlemek üzere görevlendirilen zabitler:

— İleri yangınla mücadele eğitimi görmek zorundadırlar.

Sözleşmenin V/1 kuralı ile kod bölümünün A-V/1 kısmi hükümleri uyarınca

Petrol tankerlerinde çalışan tüm gemi adamları:

—Petrol tankeri tanıtım eğitimi"

Kimyasal madde tankerlerinde çalışan tüm gemi adamları:

—Kimyasal madde tankeri tanıtım eğitimi"

Sıvılaştırılmış gaz tankerlerinde çalışan tüm gemiadamları:

—Sıvılaştırılmış gaz tankeri tanıtım eğitimi görmek zorundadır.

Zabitanlar ile operasyondan sorumlu tutan personel ise ilave olarak çalışacağı tanker tipine bağlı olarak aşağıdaki eğitimleri görmek zorundadır:

— İleri petrol tankeri işlemleri eğitimi

— İleri kimyasal madde tankeri işlemleri eğitimi

— İleri sıvılaştırılmış gaz tankeri işlemleri eğitimi

Sözleşmenin Vi/2 kuralı ile kod bölümünün A-Vim/2 kısmi hükümleri uyarınca "gemilerinde hızlı can kurtarma botu olan" tüm zabitler:

—Hızlı can kurtarma botu kullanma yeterliği eğitimini" görmek zorundadırlar

Sözleşmenin V/2 kuralı ile kod bölümünün A-V/2 kısmi hükmü uyarınca "ro-ro yolcu gemilerinde çalışan gemi adamları:

- "Ro-Ro yolcu gemileri gemiadamları eğitimini" görmek zorundadırlar.[161]

Denizcilik sektöründe iş başı ve iş dışı eğitimlerinin her ikisi de oldukça önemli olduğunu görüyoruz iş başı eğitimler sadece mesleğin çırağı konumundaki miçolar ve siliciler gibi kişiler için değil tüm kademelerdeki personel için gerekmektedir. ISM zorunluluğu olarak amir gözetiminde gemi içi eğitimler ISM sistemi içinde bir takvim ile de belirlenmiştir. İş dışı eğitimlerden en önemlisi zabitanların mesleğe başlamadan önceki eğitimleridir yukarıda söz ettiğimiz gibi Denizcilikte tartışmaların odağında yer almaktadır. Ayrıca STCW 78/95 sözleşmeleri gereği olan sertifika eğitimleri yukarıda açıklamış olduğumuz gibi yasal bir zorunluluktur. İş dışı eğitimlerden uygulama ve pratik kilit bir öneme sahip olduğu için Simülasyon yöntemi oldukça önemlidir oldukça yaygın olarak yararlanılan eğitim sistemidir.

İnsan Faktörü Yönetiminin en önemli unsuru, çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerinin yanında psikolojik ve fiziki durumlarını da bilinmesi ve sürekli takip edilmesidir. Gözlemleme ve periyodik testler ile elde edilecek bu veriler ışığında her bir çalışanın eksikleri tespit edilerek uygun bir eğitim programı uygulanmalıdır. Meslek içi eğitim kapsamında değerlendirilebilecek bu eğitimler, sınıf, simulasyon ve görev başı eğitimi şeklinde olabileceği gibi bunların kombinasyonu şeklinde de olabilir.[162]

[161] http://www.jicamf.itu.edu.tr/yonetmelik.ht, Stcw 95 Kursları Hakkında Genel Bilgilendirme.(05.Mayıs.2007)

[162] Tuncay Çehreli, "Denizde İnsan Faktörü ve Eğitim", http://www.denizhaber.com/index.php?links=22&sayfa=yazar_liste& (23 Mayıs 2006).s.1.

İnsan hatasının kaynağı bilgi veya tecrübe eksikliğidir fakat iyi bilgilendirilmiş personel dahi aşırı güven, dikkatsizlik ve ticari baskılarla hata yapabilmektedir.[163] Kısaca eğitim denizcilik mesleğinin merkezinde yer alarak denizcilikte tüm eğitim yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Denizcilik sektöründe emniyetli ve kaliteli gemi işletmeciliğinin yapılması için eğitimin en önemli unsur olduğu noktasında tüm taraflar hem fikir ancak eğitim ile ilgili oluşan masraflar özel kurslar ile gemi adamlarına yük teşkil etmekte, sertifikalarla ilgili prosedürler hem zaman kaybı ayrıca zaten gelirleri düşük olan gemi adamlarına ekstra masraf olarak ortaya çıkmaktadır. En önemli husus denizcilik işletmelerinin İnsan kaynakları yönetimin en önemli unsurlarından olan personelin eğitimi noktasında üzerine düşen sorumlulukları almamaları nedeniyle denizciliğimizin gelecekte uluslararası camiada günümüzdekinden daha büyük sorunlarla karşılaşmasının nedeni olacaktır.

2.6 Denizcilik İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Denizcilik işletmelerinde örgüt kültürünü belirleyen en önemli unsur denizcilikteki örf ve adetlerdir. *Tarihsel olarak denizcilik mesleğinin örf ve adetleri doğal olarak gemi üzerinde yaşanan, öğrenilen ve uygulanan olgulardan hareketle denizdeki çalışma ve yaşama ortamının gereklerinden doğmuştur.*[164] Denizcilik işletmelerinde cezalandırma kültürünün yaygın olmasında, denizcilik eğitimin bir dönem askeri kurumlar tarafından verilmesi ayrıca günümüzde de askeriye kökenli birçok üst düzey yönetici ve kaptan, mühendis ve zabitlerinin sektörde çalışıyor olması etkili olmuştur. ‘’*Örgüt kurucuları örgütte ilk kültürün oluşmasında önemli etkileri vardır, örgütün amaç ve değerleri konusunda bir misyon sahibidirler’’.*[165] Denizcilik işletmelerinde gelişen örgüt kültüründe askeri disiplinden gelen kişilerin etkileri yadsınamaz. ‘’*Örgüt kültürü örgütün tarihsel gelişim süreci içinde biçimlenmiş, gelenekler, inançlar, beklentiler ve değerler örtüsüdür.’’*[166] Örgüt kültürünün oluşumunda denizcilik işletmelerinde en önemli etken yöneticiler ve özellikle gemilerde kaptanlardır, gemi kaptanların her şeyin üzerindeki yetkilerinden

[163]Russell FNI, Managing Risk in Shipping a Pratical Guide,London:The Nautical Institute,1999 s.30.
[164]Selçuk Nas, ‘’ Denizcilik Mesleği, Örf ve Adetleri –Değerleri –Davranış Kuralları –Hareket Tarzı-Etik Kodları’’, **Denizcilik Dergisi**, Yıl 4 Sayı: 21, 2005, s.52.
[165]Cemile Evkaya, ‘’ Endüstri İlişkilerinde Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü., s.71.
[166]Tınaz, a.g.e., s.114.

de kaynaklı olarak, yöneticilik biçimleri örgüt kültürünü etkilemektedir. Tüm filoda ortak bir kültürün geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kültür belirleyen amaç ve hedefler mutlaka çevre bilinci, emniyetli gemi yönetimi ilkelerini içermek zorundadır. ''*Bir örgüt kültürünün desteklenip korunmasında üç alan çok önemlidir: personel seçimi uygulamaları, üst yönetimin etkisi, sosyalleşme yöntemleri.''*[167] Seçilen personelin bilhassa kaptanların mevcut örgüt kültürüne uyum sağlayacak karakter ve yapıda olması gerekmektedir. Filodaki tüm gemilerde ortak bir kültür geliştirmeli bu karadaki çalışanlarda da bütünleşen bir mahiyette olmalıdır. *Denizcilik çevresinin karada ve denizde bir arada oluşması bu iki ayrı alanda görev ve sorumluluk alan personelin ortak değerler temelinde bütünleştirilmesi gereğinden hareketle bir yandan yaşatılması zorunlu olan geleneksel deniz örf ve adetleri diğer yandan ise çağdaş işletme yönetimi biliminin gerekleri denizcilik etiğinin içeriğini oluşturmaktadır.*[168] Örgütün karakterinin yansıması olan örgüt kültürü çağımızda bu denizcilik etiği çerçevesinde biçimlenmektedir. İşletmelerde verimliliği etkileyen en önemli unsurun örgüt kültürü olduğu bilinmektedir.

Verimliliği yükselten olumlu bir kurum kültürünün egemen olduğu bir işletmenin özellikleri şunlardır:

• Yetenekli ve işe uygun çalışanlar

• Yetkin yönetim ekibi

• Enerjilerini ve yaratıcılıklarını işe odaklamış isteklendirme düzeyi yüksek çalışanlar

• Verilere dayalı etkin strateji

• Ölçme, değerlendirme ve izleme sistemleri.[169]

Örgüt kültürü örgüt iklimine etki eden bir unsurdur. "Örgüt" iklimi genel olarak örgütün havası, bireyler arasındaki samimiyet, duygusal güç veya ait olma ve moral düzeyi hakkında bilgi veren kavramdır.[170] Örgüt iklimi örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkilemesinden kaynaklı olarak denizcilik işletmeleri için oldukça önemlidir, samimiyetsiz bir ilişki sürecinde oluşan negatif örgüt ikliminde

[167]Tınaz, a.g.e., s.115.
[168]Güldem Cerit, Selçuk Nas ve Diğerleri ''Mesleksel Değerler Etik Eğitimi:Denizcilik Uygulaması'' http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/83/finished/012.pdf,(10.Aralık.2007)s.101
[169]Acar Baltaş, ''İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur''.
http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=10, (06 Mayıs 2007).par.7.
[170]Tınaz, a.g.e., s.110.

bir kişinin isteklendirme ve işe konsantrasyonun bozulması örgüt için çok büyük zararlara yol açacağı gibi çevre felaketlerine de neden olabilir. Gemi adamları gemilerde meydana gelen negatif elektrik nedeniyle asabi bir ruh hali içinde olurlar. Buna sosyal yaşamdan uzak olmanın getirdiği bir takım zorlukları da eklediğimizde, denizcilik işletmeleri için örgüt iklimini yapıcı şekilde meydana getirmenin birçok işletmeden daha güç olduğu aşikârdır ancak buna rağmen yöneticiler sağlıklı bir örgüt iklimini oluşturmak zorundadırlar.

3. DENİZ İŞ KANUNA GÖRE İŞVEREN ve GEMİ ADAMI YÜKÜMLÜLÜKLERİ

3.1. Deniz iş kanunun kapsamı:

Deniz İş Kanunu, Türkiye'deki her türlü gemi adamının çalışma koşullarını belirleyen, gemi adamlarının ve denizcilik şirketlerinin sorumluluklarının yer aldığı temel bir kanundur.[171] Deniz iş kanunumuzun tüm işverenler ve gemi adamları tarafından bilinmesi gereklidir. Bir denizcilik işletmesinde gemi adamlarının yönetimi, idaresi ve iş alınmasıyla ilgili görevleri yerine getiren kişiler ve özellikle insan kaynakları yöneticileri tarafından mutlaka bilinmesi gereklidir. Gemi adamlarının hak ve yükümlülüklerini bilmedikleri gibi maalesef birçok işletmelerde Deniz iş kanununa aykırı uygulamaların olduğu görülmektedir.

Bu kanun denizlerde, göllerde ve akarsularda Türk Bayrağını taşıyan ve yüz ve daha yukarı grostonilatoluk gemilerde bir hizmet akti ile çalışan gemiadamları ve bunların işverenleri hakkında uygulanır.

Aynı işverene ait gemilerin grostonilatoları toplamı yüz veya daha fazla olduğu veyahut işverenin çalıştırdığı gemiadamı sayısı 5 veya daha fazla bulunduğu takdirde birinci bent hükmü uygulanır.

Bu kanunun uygulanmasında; sandal, mavna, şat, salapurya gibi olanlar da (gemi) sayılır.

Bakanlar Kurulu, ekonomik ve sosyal gerekler bakımından bu kanun hükümlerini yukardaki bentlerin kapsamı dışında kalan gemilerle gemiadamlarına ve bunların işverenlerine kısmen veya tamamen teşmile yetkilidir.

Yukardaki bentlerde yazılı gemilerin bu kanun kapsamına alınmaları sebebiyle yapılabilecek itirazlar Çalışma Bakanlığı tarafından incelenerek karara bağlanır. Bu itirazlar kanunun uygulanmasını durduramaz. (Dnz. İşK.md1). Yüz gros tonun altındaki deniz araçlarında da gemi adamları istihdam edilmektedir. Böyle bir ayrımın yapılmaması için gemi adamı olmayan kişilerinde bu deniz araçlarında

[171]Özcan Arslan, ''Türk gemi adamları haklarını biliyor mu?'' ,http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=16 (22 Mart 2007).par.1.

istihdam edilebilmesi gerekir, uygulamada gemi adamı olmayan kişilerin çalışması söz konusu değildir. Deniz iş kanununun kapsamı dışında bırakılan bir diğer husus ise su ürünleri faaliyetleri ile uğraşan gemiler ve balıkçı gemileri bunlarda deniz iş kanunun kapsamı dışında bırakılmıştır.

Madde 2'de kaptan ve işveren vekilinin tarifi şu şekildedir;

A) Gemi sahibine veya kendisinin olmayan bir gemiyi kendi adına ve hesabına işleten kimseye "işveren" denir.

B) Bir hizmet aktine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabit ve tayfalarla diğer kimselere "gemi adamı" denir.

C) Gemiyi sevk ve idare eden kimseye veya zorunlu sebeplerle görevi başında bulunmaması halinde ona vekâlet eden kimseye "kaptan" denir.

Ç) Kaptan veya işveren adına ve hesabına harekete yetkili olan kimseye "işveren vekili" denir.

İşveren vekilinin bu sıfatla gemi adamlarına karşı muamele ve taahhütlerinden doğrudan doğruya işveren sorumludur (Dnz. İşK.md2). Madde 3 Türk Ticaret Kanununun deniz ticaretinden bahseden dördüncü kitabındaki kaptan ile işveren arasındaki ilişkilere ait hükümler saklıdır (Dnz. İşK.md3). Bu maddeye ilişkin olarak kaptanın işveren vekili olduğu çalışan konumunda olmadığı ve sendika üyeliğinin söz konusu olamayacağı yönünde görüşler söz konusu olmaktadır. Kaptanın özel statüsü gereği görev ve yükümlülükleri itibari ile işveren vekili olarak gözükmesinin ve Ticaret kanunumuzda işveren vekili olarak görev yetkileri ifade edilmiş olmasının yanı sıra deniz iş kanunun kapsamı içerisinde yer alması gemi adamı olduğunu göstermektedir. Kaptan ticaret kanunundan doğan yükümlülükleri nedeni ile işveren vekili olsa da ücretli olarak çalışmaktadır diğer gemi adamları gibi.

3.2.Yabancı gemi adamlarının çalışması:

Yabancı Gemi adamları ilgili husus Madde 4 ile açıklanmıştır özel antlaşmalarla Türk gemi adamlarına bizim deniz iş kanunumuzda ki haklar ile aynı hakları tanımış olan ülkelerin gemi adamlarına bu madde kapsamında Türk gemi adamlarına tanınan bütün haklardan tanınmıştır.

Bu kanun hükümleri, mütekabiliyet esaslarına göre Türk gemi adamlarına aynı mahiyette haklar tanıyan devletlerin uyruğunda olup bu kanun kapsamına giren gemilerde çalışan gemi adamlarına bu uygulanır (Dnz. İşK.md4). *Devletlerarasında yapılan özel antlaşmalar, gemi adamlarının karşılıklı akit ülkeler gemilerinde çalışmalarına imkân sağlanmakta ve bu özel antlaşmalarda tespit olunan esaslar ölçüsünde taraf ülkeler gemi adamları veya diğer işçileri istihdam edilebilmektedir.* [172]Ancak uygulamada Türk bayraklı gemilerde yabancıların çalışması hususu çok nadir görülen bir husus olmaktadır. Sıklıkla görülen Türk işletmelerinin yönetiminde olup ucuz bayrak nedeniyle yabancı bayrak ile donatılmış gemilerde karma personel çalıştığı görülmektedir ancak bu gemilerde Deniz iş kanunumuzun kapsamı dışında kalmaktadır.

3.3.Deniz iş sözleşmesi:

Deniz iş kanunu hükümleri genel olarak deniz çalışanlarını korumaktan ne kadar uzak olsa da lehimize hükümler de bulunmaktadır ki bunlardan birisi de yazılı iş akdine dayalı çalışma zorunluluğudur.[173] Hizmet akti işveren veya işveren vekiliyle gemi adamı arasında yazılı olarak iki nüsha yapılır ve taraflardan her birine birer nüsha verilir (Dnz. İşK.md5). Madde 6'da yazılı aktin şekli yer almaktadır. Akitte yer alması gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir iş aktinde iş kanununa muhalefet oluşturacak hususlar yer alamaz. Bu kanuna göre yapılacak yazılı akitlerde aşağıdaki hususların bulunması gerekir:

1. İşverenin adı ve soyadıyla ikametgah adresi,

2. Gemi adamının adı, soyadı, doğum tarihi ve yeri, sicil numarası ve ikametgâh adresi,

3. Gemi adamının çalışacağı geminin ismi, sicil numarası, grostonilatosu ve kaydedildiği sicil dairesi (Gemi adamının aynı işverenin muhtelif gemilerinde çalışması ihtimali mevcutsa, bu hizmet aktinde ayrıca belirtilir),

4. Aktin yapıldığı yer ve tarih,

5. Gemi adamının göreceği iş,

6. Gemi adamının hizmete başlayacağı tarih ve yer,

---

[172] Oğuz Özbek, **Yorumları ve Yargı Kararları İle Deniz İş Kanunu**, İstanbul:Beta Yayını,2003, s.29
[173]**Denizcinin Sesi** , ''ITF Sözleşmeleri ''Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği, Sayı: 2, 2006, s.10.

7. Hizmet aktinin belli bir süre için yapılmış olup olmadığı, belli bir süre için yapılmış ise süresi veya sefer üzerine ise hangi sefer olduğu,

8. Kararlaştırılan ücret esası ile miktarı,

9. Ücretin ödeme zamanı ve yeri,

10. Avans şartları,

11. Diğer iş şartları,

12. Tirimciler ve ateşçiler ile yapılacak hizmet akitlerinde 25/05/1959 gün ve 7292 sayılı kanunla onanan sözleşmenin özeti (Dnz. İşK.md6).

Yukarıdaki kanunumuzun ilgili maddesinde de görüldüğü üzere her gemi adamı ile yazılı sözleşme yapılması bir zorunluluktur. Genel ahlak ve adaba aykırı olarak bir suçun işlenmesi için gemi adamıyla iş aktı yapılamaz örneğin bir suçun işlenmesi kaçakçılık vb. gibi yasaya aykırı bir eylem ile ilgili husus akit şartlarında yer alamaz. Ayrıca gemi adamlarının yasalardan doğan haklarını kısıtlayan Deniz İş kanunu ile muhalefet oluşturacak hususlar iş aktinde yer alsa dahi yasal olarak hükümsüzdür. Gemi adamı ile işveren arasında yazılı akit yapılmamış olduğu durumda hizmet sözleşmesi yapılmamış ise gemi adamı veya işveren hizmet sözleşmesinin olmadığını iddia edemez.

3.3.1Deniz iş sözleşmesinin türleri:

Denizcilik sektöründe süresiz iş sözleşmesi nadir görülen bir husustur, genelde işletmenin politikalarına göre belirlenen süre doğrultusunda akit yapılır ve sözleşme bitiminde Deniz iş kanununa muhalefet oluşturmayacak şekilde izin ücretine gemi adamı hak kazanır.

Hizmet aktı belirli bir süre veya sefer için yahut süresiz olarak yapılabilir;

I - Belirli bir süre için yapılmış hizmet akti bu sürenin bitiminde sona erer. Hizmet akti gemi seyir halinde iken sona ererse akit, geminin ilk limana varmasına ve güvenlik altına alınmasına kadar devam eder.

II - Belirli sefer için yapılmış hizmet akti, akitte yazılı seferin sonunda geminin vardığı limanda yükünü boşaltmasıyla sona erer (Dnz. İşK.md7). Uygulamada armatörlerin tercihi gemi adamının ilk Türk limanına geldiğinde ayrılması yönünde olmaktadır, özellikle bazı bölgelerden yurda iade masrafı

maliyetli olmaktadır. Gemi adamının sözleşme bitiminde gemiden ayrılma talebi olduğunda armatörler gemi adamların yasadan doğan hakları doğrultusunda sözleşmenin süresinin bittiği limandan ayrılmasına yol masraflarını karşılayarak müsaade etmek zorundadırlar. Gemi adamının çalışmaya devam etmesi durumunda aşağıdaki maddede belirtildiği gibi hizmet akdi aynı şartlarla ve aynı süre ile devam eder.

Belirli bir sefer için yapılmış olan hizmet aktinin sonunda gemi adamı işveren veya işveren vekilinin muvafakatiyle işe devam eder ve gemi de sefere çıkarsa, hizmet akti bu sefer süresince uzatılmış sayılır. Belirli bir süre için yapılmış olan hizmet aktinin sonunda gemi adamı işveren veya işveren vekilinin muvafakatiyle işe devam ederse hizmet akti, aynı süre için uzatılmış sayılır (Dnz. İşK.md8). Sefer üzerine sözleşme şeklide fiiliyatta da karşılaşılabilecek sözleşme şekillerindendir. Özellikle çalışan personelin kontrat bitimi ile izne ayrılmak istemesi, işvereninde aynı kişi ile çalışmaya devam etmeyi istediği durumlarda personelin yerine değiştirmeci olarak ifade edilen bir diğer kişinin sefer süresince atanması söz konusu olabilmektedir bu durumda sefer üzerine sözleşme yapılır. Bir diğer sefer süresince sözleşme yapılmasına ihtiyaç hissedilmesi, bir geminim tersaneden veya satın alındığı bölgeden çalışacağı bölgeye getirilmesi esnasında söz konusu olabilir. Bazı durumlarda sefer bölgesi gemi adamı donatılması da sayı ve yeterlilik olarak farklı şekilde donatılmayı gerektirir ve sadece o sefer için sözleşme yapılması söz konusu olabilmektedir.

Süresi belirli olmayan hizmet akitlerinde deneme süresi en çok bir aydır. Bu süre içinde taraflar hizmet aktini bildirimsiz ve tazminatsız bozabilirler. Ancak gemi adamının çalıştığı günler için ücret hakkı saklıdır (Dnz. İşK.md10). Süresi belirli olmayan hizmet akti özel sektörde tercih edilen bir sözleşme biçimi değildir. Buna neden olarak gemi adamlarının ömür boyu bir armatörün gemisinde istihdam edilmeyi istememesi armatöründe süresi belirli olmayan hizmet akdi ile işverene getirilen yükümlülükleri üstlenmek istememesi yer almaktadır.

3.4.Deniz iş kanununda işveren borçları:

Deniz iş kanununda işverenin borçlarını ana hatlarıyla ücret, işveren hesabına iaşe, ikamet yeri sağlanması olarak ifade edebiliriz. Bunlara ilave olarak işverenin gemi adamının yurda ve yurt içinde gemi adamının bağlı olduğu liman başkanlığının olduğu şehre iade yükümlülüğü vardır. İşverenin yükümlülüklerini yerine getirmesiyle ilgili hususlar Çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığınca denetlenir. Gemilerdeki yaşam koşulları ve ikamet şartları sıklıkla bayrak devleti kontrollerinde yetkili kişiler tarafından denetlenmektedir.

Ücret gemiadamına işi karşılığında işveren veya işveren vekili tarafından nakden ödenen meblağdır.

Ücretin gemiadamına hizmet aktine gösterilen yer ve devrelerde tam olarak ödenmesi zorunludur.

Ücret ödeme devresi bir aydan fazla olamaz.

Hizmet aktinin sona ermesi veya bozulması halinde işveren veya işveren vekili gemiadamının ücretini derhal ve tam olarak ödemek zorundadır.

Haklı bir sebep olmaksızın işini yapmıyan gemiadamı, keyfiyet gemi jurnalina kaydedilmek ve jurnalı yoksa bir tutanakla belgelenmek şartıyla bu müddete ait ücretten mahrum edilir. Bu yüzden uğradığı zararın telafisi için işverenin tazminat istemek hakkı saklıdır. (Dnz. İşK.md29). Bir çok denizcilik işletmesinde Gemi adamının talebi doğrultusunda limanlarda döviz olarak maaşın belli bir miktarı verilebiliyor genelde %60'nın döviz olarak verilmesi söz konusu olmaktadır. Kalan meblağ ailesine veya gemi adamının hesabına çıkarılıyor şirket politikalarına göre her ne şekilde gemi adamına ücreti ödenirse ödensin farklı bir sözleşme yapılmamışsa sefer üzerine sözleşme şekli gibi ücret ödemelerinin aylık olarak yapılması kanunu bir zorunluluktur. Ayrıca hafta tatili genel tatil ücreti, ikramiyeler, tehlike primleri, ambar yıkama gibi ekstra oluşan yan ödemeler de ücret kavramı içine girmektedir.

Hizmet aktinin, 14 üncü maddenin, I, II, III ve IV üncü bentlerine göre işveren veya işveren vekili veya gemiadamı tarafından yurt dışında feshi halinde, işveren veya işveren vekili gemiadamını hizmet aktinde başka hüküm yoksa, geminin bağlama limanına iade etmek ve gemiadamının iadeye ilişkin ve durumuna uygun yol, iaşe vesair zaruri masraflarını karşılamak veya ödemek zorundadır.

Şu kadar ki, hizmet aktinin feshi 14 üncü maddenin 1 inci bendine ve II nci bendin (a) veya (b) fıkralarına göre yapılmış ise işveren veya işveren vekili yaptığı iade masraflarını gemiadamından yurtta istiyebilir. (Dnz. İşK. Md 21)**.** İş akitlerinde ki şartların içinde gemi adamlarının yurda iadeleri ile ilgili bir husus yer almasa da, iş veren ulusal ve uluslararası sözleşmelere uymak zorundadır ve gemi adamını yurduna sözleşme bitiminde iade etmek yükümlülüğündedir. *Yabancı gemi adamının iadesi, yabancı gemi adamıyla yapılan hizmet akdinde ayrı bir hüküm yoksa, işveren veya işveren vekili yabancı gemi adamının ikametgahının bulunduğu mahal limanına iade etmek zorundadır.*[174] İşveren veya işveren vekili, gemi adamlarının istekleri halinde kendilerine hizmet aktinde yazılı esaslara göre avans ödemeye zorunludur (Dnz.İşK.md30).

Her gemide, noterlikçe tasdikli bir ücret ödeme defteri tutulur. Şu kadar ki, liman seferi yapan gemilerde bu defter işveren bürosunda da tutulabilir.

Hizmet akitleri gereğince gemiadamlarına yapılacak her çeşit ödemelerin bu deftere kaydedilmesi ve kayıtların imza veya makbuzla belgelenmesi zorunludur.

İstek halinde, bu kayıtların tasdikli bir örneği gemiadamına verilir. Bu muameleler her türlü resimden muaftır.

Belgeye dayanmaksızın yapılan ödeme iddiaları muteber değildir. (Dnz. İşK.md31). Bu maddeden anlaşılacağı gibi gemi adamına yapılacak olan her türlü ödeme kayıt altında tutulmak zorundadır. Bu noktada işverenin kara ofisinden yaptığı ödemelerin kayıtları tutulur banka vb. resmi kurum dışındaki bir kurum haricinde nakden yapılan ödemelerde gemi adamına makbuz düzenlenir. ayrıca gemi üzerinde gemi adamlarının aldığı avanslar ücret ödeme defterine kayıt edilmelidir. *Gemi adamı gemide olmakla beraber verilen iş yapmazsa durum gemi jurnaline yazılmak veya bir tutanakla tespit etmek suretiyle belgelenecek ve kendisinin bu süreye ilişkin ücreti ödenmeyeceği gibi, bu hareketinde ısrar ederse hizmet akdi haklı sebeple tazminatsız feshedilebilecektir.*[175]

[174]Burcu Zobu, ‘‘Deniz İş Kanunu Çerçevesinde Gemiadamları İle İşveren Arasındaki Hizmet Akdinin Sona Erme Şekilleri ve Sonuçları’’, **Denizcilik Dergisi** ,Sayı 28, s.56 -62.
[175]Özbek,a.g.e, s.127.

Gemi adamının ücretinin ayda 240 lirası haczedilemez veya başkasına devir ve temlik olunamaz. Ancak gemi adamının bakmak zorunda olduğu aile üyeleri için hakim tarafından takdir edilecek miktar bu paraya dahil değildir. Bu kayıtlamalar, nafaka borcu alacaklılarının haklarını kaldırmaz (Dnz. İşK.md32). Bu maddede anlaşılan şudur ki sadece ücreti ile geçimini sürdürmek zorunda olan gemi adamının yasa koyucu tarafından belirlenen asgari bir miktarı koruma altına alınmıştır.

Gemi adamlarının ikamet yerleri, sağlık ve iaşelerine dair yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 20.12.1989 Resmi Gazete Sayısı: 20378 olan bu yönetmelikte gemi adamlarının iaşe hakları ve ikamet yerlerine ilişkin hususlar detaylı şekilde belirlenmiştir.

Bu kanuna tabi gemilerde iaşe servisi kurulması zorunludur. Gemiadamları hizmete başladığı günden başlayarak hizmetten çıkış anına kadar gemide işveren tarafından bedelsiz iaşe olunurlar. İaşenin zorunlu sebeplerle uygulanamaması halinde işveren veya vekilince başkaca münasip bir iaşe imkanı sağlanır veya nakden ödeme usulü uygulanır.

Limanlar içinde, şehir hatlarında, körfezlerde, göllerde ve akarsularda yolcu ve yük nakleden gemilerde, mavna, şat ve benzerlerinde iaşe servisi kurulması zorunlu değildir. Bu durumda işveren veya işveren vekili iaşe zorunluluğunu nakden ödemek suretiyle yerine getirir. (Dnz. İşK.md33). Gemi adamlarının alması gereken kalori oranı ve sağlanması gereken iaşe miktarı ve bedeli detaylı olarak ilişkili yönetmelikçe belirlenir liman devleti kontrollerinde sörveyler iaşe, sağlık şartları ve ikamet yerlerini kontrol ederler. Gemi kaptanları ISM dosyalama sisteminin içinde kumanya faturalarını bulundurmak zorundadır. Yasa uygun şekilde iaşe sağlandığının ispatı içinde bu dokümanlara ihtiyaç vardır.

Gemi adamlarına işe giriş gününden başlayarak işten çıkış gününe kadar rütbeleri, sayıları ve geminin büyüklüğüne uygun olarak ve yalnız kendileriyle eşyalarına ait olmak üzere gemi içinde ikamet yerleri bedelsiz olarak sağlanır. Herhangi bir zorunlu sebep yüzünden gemi adamlarının gemide ikametine imkan

olmazsa işveren veya işveren vekili tarafından başka bir ikamet imkanı sağlanır (Dnz. İşK.md34). Gemi adamlarının ikamet yerleri ilgili yönetmelikte tanımlanmış hangi tip gemide hangi tonaj gemide nasıl ve kaç metrekare bir ikamet yerinin sağlanacağı açıkça belirlenmiştir.

Bu Kanuna tabi gemilerde gemiadamları tahsis edilen yatma, dinlenme ve yemek yerleriyle gemide bulundurulacak ilaç, tıbbi alet ve malzeme ve revirlerde bulunması gereken şartlar ve gemiadamlarına verilecek iaşe maddelerinin ölçü ve nitelikleri bu şart ve niteliklerinden hangilerinin önemleri bakımından esasa ilişkin ve 1 inci derecede ve hangilerinin ise ikinci derecede sayılacakları ve iaşe ile ilgili ne çeşit kurullar kurulacağı ve bu kurulların görev ve yetkileri Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Sağlık ve Sosyal Yardım ve Ulaştırma Bakanlıkları tarafından beraberce hazırlanacak bir yönetmelikte gösterilir.

Gemiadamı, işveren veya işveren vekili tarafından sağlanacak iaşenin yukarıda sözü geçen yönetmelikte gösterilen ölçülerden noksan olması halinde aradaki farkın bedelini veya iaşenin hiç verilmemesi halinde tamamının bedelini işveren veya işveren vekilinden isteyebilir. Şu kadar ki gemiadamının iddiasını, tazminde esas teşkil edecek iaşe ve şartlardaki aksamanın vuku bulduğu günde durumu işveren veya işveren vekiline veya kaptana bildirmesi şarttır. (Dnz. İşK.md35). İş veren iaşe ödemeleri yada yapılan harcamaların kayıtlarını, fatura belgelerini gemide ve şirkette bulundurması gerekmektedir, ilgili yönetmelikte iaşe bedelleri, kalori miktarları açık olarak tanımlanmıştır.

Çalışma ve sosyal güvenlik, ulaştırma ve sağlık bakanlıkları tarafından beraberce hazırlanan gemi adamlarının ikamet yerleri ve sağlık ve iaşelerine dair yönetmelik ile gemi adamlarının iaşe ve ikameti ile ilgili hususlar belirtilmektedir yönetmeliğin 9. maddesine göre gemi adamlarının iaşe bedeli tespit komisyonunda aşağıdaki birimlerin yetkilileri yer alır;

-Çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığı'ndan konuyla ilgili 1 iş müfettişi
-Ulaştırma bakanlığından bir temsilci,
-Sanayi ve ticaret bakanlığından 1 temsilci,

-Deniz Ticaret odasından bir temsilci,

-En fazla gemi bulunduran en üst işçi kuruluşundan 2 temsilci,

(Temsilcilerden biri gemi iaşe kurulu üyelerinden biri olacaktır)

-En fazla gemi işvereni bulunduran en üst işveren kuruluşundan 2 temsilci.

Bu yönetmeliğin 31 ve 32 maddeleri ile EK 2 ve 3 sayılı cetvellere göre hazırlana beslenme listesine göre "bir gemi adamının bir günde alacağı kalori miktarı (4750) den az olamaz." 35'inci maddede sözü geçen tüzük hükümleri:

a) 500 grostonilatodan daha küçük gemiler,

b) Balık avı ve benzeri işlerde çalışan gemiler,

c) Römorkörler,

d) Yüzer vinçler,

İçin uygulanmaz (Dnz.İşK.md36).

Gemi adamlarının asgari ücretleri, İş Kanununun ilgili maddesi gereğince tespit olunur (Dnz. İşK.md37). Asgari ücretin meşakkatli ve oldukça zahmetli olan deniz iş kolunda belirlenmesinde, bu iş kolundaki güçlüklerin ve uluslararası sularda, ülke dışında gemi adamlarının çalışıyor olmasının göz ardı edilmesi, adaletli bir uygulama olarak gözükmemektedir. ILO'nun gemi adamları için belirlediği asgari ücret oranı mevcuttur. Bu oran ülkemizdeki asgari ücret ile kıyaslandığında ülkemizdeki asgari ücret ILO nun belirlediği ücret oranın oldukça altında yer almaktadır.

İşveren veya işveren vekili toplu iş sözleşmesi ve hizmet akitlerinde gösterilmiş olan sebepler dışında gemiadamına ücret kesintisi cezası uygulayamaz.

Gemiadamı ücretlerinden ceza olarak yapılacak kesintilerin gemiadamına hemen sebepleriyle bildirilmesi gerekir. Gemiadamı ücretlerinden bu yolda yapılacak kesintiler bir ayda üç gündelikten fazla olamaz.

Gemiadamlarından kesilen ücret kesimi cezaları hakkında İş Kanununun aynı konuya ilişkin diğer hükümleri uygulanır. (Dnz. İşK.md38). Gemi adamlarının çalıştığı materyalleri düşündüğümüzde aldıklar ücretlerle kıyaslandığında bir gemi adamı yaşamı boyunca çalışsa karşılayamayacağı cihaz ve ekipmanlar mevcuttur.

Burada gemi adamının mağdur durumda bırakılmaması için böyle bir madde düzenlenirken, iş verene zarar veren gemi adamının ücreti nispetinde zararın bir kısmını karşılaması ile işverenin zarar görmesi engellenmeye çalışılmıştır.

Hizmet akitlerinde işveren veya işveren vekilinin tazminat karşılığı olarak gemiadamı ücretlerinden geçici olarak alıkoyacağı miktar on haftada eşit taksitlerle kesilmek üzere gemiadamının on günlük ücret tutarından fazla olamaz. Tazminat karşılığı bu kesintiler, bütün iş süresi içindir ve bundan bir miktar mahsubedilince yeniden aynı esaslar dairesinde kesinti yapılabilir.

Tazminat kesintileri, mahsup yapılmasını gerektirecek bir zarar yapılmadan işten ayrılma hallerinde gemiadamına kesintisiz olarak geri verilir. Tazminat karşılığı geçici olarak alıkonulan paradan, mahsup yapılması gerektiği zaman gemiadamı isterse işveren kendisine mahsubun hangi esaslara göre yapıldığını anlatmak ve buna ait hesaplarla fatura ve başka belgeleri göstermek zorundadır.

Tazminat karşılığı olarak alıkonulan paradan ancak o gemiadamı tarafından yapılan zarar için mahsup yapılır.

Tazminat kesintileri milli bankalardan birisine en geç üç ay içinde yatırılır. Banka faizleriyle diğer gelirleri işçilere iadesine kesinti ile birlikte ödenir. (Dnz. İşK.md39). İşveren tarafından karşılaştığı zarar sonucunda yukarıdaki açıklanan şekli ile kesinti yapılması sıklıkla görülen bir husus olarak görülmemektedir. 14-1 c madde hükmüne göre gemi adamı dikkatsizlik sonucu diğer çalışanları ve gemiyi tehlikeye düşürdüğü durumda işverenin önelsiz fesih hakkı söz konusu olabilmektedir.

İşinden ayrılan gemiadamına işveren veya işveren vekili tarafından işinin çeşidinin ne olduğunu ve süresini gösteren bir belge verilir. Bu belgeye gemiadamı isterse, kendisinin durumu ve davranışlarıyla, çalışmasının ne yolda olduğu da ayrıca yazılır. İşveren veya işveren vekilinin belgedeki imzası, gemiadamı dilerse bağlama limanındaki liman reisliği tarafından onaylanır.

Kamu hizmeti gören idarelere yahut kamu yararına yardımcı derneklere bağlı gemilerden çıkan gemiadamının aldığı belgeler hakkında yukarıki onay hükmü uygulanmaz.

İşveren veya işveren vekili, gemiadamının istediği belgeyi vermemekte direnirse veyahut belgeye gemiadamı için doğru olmayan yazılar yazarsa, gemiadamının yahut yeni işine girdiği işverenin isteği üzerine, bağlama limanındaki liman reisliğince yapılacak inceleme sonucunu gösteren bir belge gemiadamına veya yeni işverene verilir. Liman reisliği tarafından yapılacak inceleme bir haftada bitirilir.

Kamu hizmeti gören idarelere bağlı gemilerden çıkan gemiadamına belge verilmek istenmez veyahut belgeye doğru olmayan yazılar yazılırsa, gerekli incelemenin yapılması için bu gemilerin bağlı oldukları makamlara başvurulur.

Belgenin vaktinde verilmemesi veyahut belgede doğru olmıyan yazılar bulunmasından zarar gören gemiadamı veyahut gemiadamını işe alan yeni işveren eski işverenden tazminat isteyebilir.

Bu belgeler her türlü resim ve harçtan muaftır. (Dnz. İşK.md12). Bu belgeler gemi adamlarının yükselme ve terfilerinde kullandıkları ve otoritelere sunulması gereken belgeler olduğu için gemi adamları için öneme sahiptir. Bu nedenle yasa ile zorunlu hale getirilerek bu hizmet belgelerinin gemi adamlarına iş veren tarafından verilmesi deniz iş kanunumuzda yer almıştır.

3.5.Denizde çalışma ve dinlenme süreleri:

Denizde çalışma ve dinlenme süreleri ehemmiyetle üzerinde durulması gereken bir husustur. Daha öncede belirttiğimiz gibi deniz üzerindeki kazaların büyük çoğunluğu insan hatasından kaynaklı olarak meydana gelmektedir. Bu hatalar neden olan en önemli faktör yorgunluk olarak yer almaktadır. *Yorgunluk sadece personelin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemiyor aynı zamanda emniyet ve etkin gemi operasyonları için önemli bir gösterge olabilir.*[176]

Genel bakımdan iş süresi, günde sekiz ve haftada kırksekiz saattir. Bu süre haftanın iş günlerine eşit olarak bölünmek suretiyle uygulanır.

İş süresi, gemiadamının işbaşında çalıştığı veya vardiya tuttuğu süredir.

[176]Neils Ellies, Yorgunluk, **The Sea Dergisi**, Cardif Üniversitesi Yayını , Kasım –Aralık 2004, s.4.

İşveren veya işveren vekili, gemiadamının vardiyalarını yemek ve dinlenme zamanlarını bir çizelge ile belirtmek ve bu çizelgeyi gemiadamlarının görebilecekleri bir yere asmak zorundadır. (DNZ. İşK.md26). Bu çizelgeler liman devleti kontrollerinde sörveyörler tarafından incelenmektedir, ancak kanun hükümlerine göre çizelgeler uygun şekilde hazırlansa da, uygulamada bu kanundaki çalışma saatlerini aşan şekilde çalışma biçimleri söz konusu olabilmektedir. Gemi adamının çalışma zamanları içinde vardiya tutuğu zaman dilimlerinde çalışmasa bile çalışıyor kabul edilir. *Diğer bir ifadeyle gemi adamının iş gücünü işverenin buyruğuna tahsis ettiği durumlarda – fiilen çalışmış olsun veya olmasın –geçirilen süreler iş süresinden sayılır. Mesela,geminin demirli veya bağlı olması yahut da havuzlanması sebebiyle işin durması halinde gemi adamı iş görmeye hazır olduğundan bu haller iş süresindendir.*[177] Fazla çalışmalarla ilgili olarak otoritelerin ve özellikle işletmelerde İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışma zamanlarını takip etmeleri şarttır.

Madde 27 de bu kanunun istisnaları yer almaktadır. Aşağıdaki işleri görenler bu kanunun iş sürelerine ilişkin hükümlerine tabi değildirler.

1. Birden fazla kaptanın bulunduğu gemilerde birinci kaptan veya bu kanunun 2 nci maddesinin (C) fıkrasında yazılı olduğu şekilde kendisine vekalet eden kimse (kılavuz kaptanlar dahil),
2. Birden fazla makinistin bulunduğu gemilerde başmakinist,
3. Doktor ve sağlık memurları,
4. Hemşire ve hastabakıcılar,
5. Asli görevleri can, mal ve gemi kurtarma olan kurtarma gemilerinde çalışan gemiadamları,
6. Gemide kendi nam ve hesabına çalışanlar. (Dnz. İşK.md27).

Fazla saatlerle çalışmalarla ilgili husus aşağıdaki kanunun maddesine göre belirlemiştir; Bu kanuna göre tespit edilmiş bulunan iş sürelerinin aşılması suretiyle yapılan çalışmalar, fazla saatlerde çalışma sayılır.

Bu kanuna göre tespit edilmiş bulunan iş sürelerinin aşılması suretiyle yapılan çalışmalar, fazla saatlerde çalışma sayılır.

[177]M. Deniz Güner, ‘‘Gemi Adamlarının Çalışma Süreleri’’, Deniz Ticareti ve Sigorta Hukuku Ana Bilim Dalı, İ.Ü. Hukuk Fakültesi, http://www.cmis.org.tr/dergi/112001/makale-2.pdf (20.10.2007),s.13

Yapılacak fazla çalışmanın her saatine ödenecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarı % 25 oranında artırılmak suretiyle bulunacak miktardan az olamaz.

1. Geminin, gemideki şahısların veya gemi hamulesinin selameti için kaptanın yapılmasını zaruri gördüğü işler,
2. Gümrük, karantina vesair sıhhi formaliteler dolayısıyla yerine getirilmesinde zorunluluk bulunan ilave işler,
3. Gemi seyir halinde veya limanda iken gemide yaptırılan (yangın, gemiyi terketme, denizde çatışma, denizden adam kurtarma ve savunma) talimleri.

Fazla saatlerle çalışmaları belgelemek üzere işveren veya işveren vekili noterden tasdikli ayrı bir defter tutmak zorundadır.

Bu defterde gemiadamına uygulanan zam nispetleriyle fazla çalışmanın yapıldığı gün ve o güne düşen miktarı ve gemiadamının hakettiği fazla çalışma ücreti gösterilir. Fazla saatlerle çalışma ücretlerinin asıl ücretler için hizmet aktinde gösterilmiş bulunan zaman, yer ve devrelerde, işveren veya işveren vekili tarafından gemiadamlarına tam olarak ödenmesi zorunludur. (Dnz.İşK.md28). Fazla çalışmanın sayılmayacak geminin selameti için yapılması gereken zaruri çalışmalar, keyfiyete yer verilmeyecek şekilde açık ve net olarak belirtilmelidir. Deniz kazalarının büyük çoğunluğuna yorgunluğun neden olduğu biline bir gerçektir.

Liman hizmeti ve şehir hattı gemilerinde gemi adamının haftada altı günden fazla çalıştırılması yasaktır. Bunlardan hafta tatili günü çalıştırılanlara, haftanın diğer bir gününde nöbetleşe izin verilir (Dnz.İşK.md41).

Bu kanunun uygulandığı gemilerde, haftanın tatilden önceki günlerinde sürekli olarak çalışmış bulunan gemiadamlarına çalışılmayan hafta tatili günü için işveren veya işveren vekili tarafından bir iş karşılığı olmaksızın ve ücret ödeme şekline bakılmaksızın bir gündelik tutarında ücret ödenir.

Evlenmelerde üç güne, ana ve babanın, karı ve kocanın, kardeş ve çocukların ölümünde iki güne kadar verilmesi gereken izin süreleriyle bir haftalık süre içinde kalmak üzere işveren tarafından verilen diğer izinler ve hekim raporlarıyla verilen dinlenme ve hastalık izinleri, fiilen çalışılmış günler gibi hesaba katılır.

Zorlayıcı ve ekonomik bir sebep olmadan gemideki çalışmaların haftanın bir veya birkaç gününde işveren veya işveren vekili tarafından tatil edilmesi halinde, haftanın çalışılmıyan günleri, ücretli hafta tatiline hak kazanmak için çalışılması gereken altı günün hesabında göz önünde tutulur.

Gemide işin bir haftadan fazla süre ile tatil edilmesini gerektiren zorlayıcı sebepler ortaya çıktığı zaman, bu süreye rastlayan hafta tatili ücreti, yarım gündelik tutarında ödenir.

Kısa, yakın ve uzak sefer yapan gemilerde çalışan gemi adamlarına işveren veya işveren vekili tarafından geminin seferde bulunduğu müddete rastlayan hafta tatili günleri için yukarıdaki şartlar aranmaksızın ve bir iş karşılığı olmaksızın, ayrıca bir gündelik tutarında hafta tatili ücreti ödenir. (Dnz. İşK.md42). Gemi adamı her ne kadar işin gerektirdiği yükümlülüklerden dolayı çalışma saatlerinde bir esneklik söz konusu olsa da, tatil ile ilgili düzenlemeler yukarda olduğu şekli ile deniz iş kanunumuzda açık şekilde ifade edilmiştir.

Deniz iş kanunu kapsamına giren gemilerde çalışan gemi adamlarına, 2739 sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Kanunu ile anılan kanuna ek 3466 ve 221 sayılı kanunlarda yazılı bulunan ulusal bayram ve genel tatil günlerinde, bir iş karşılığı olmaksızın bir günlük ücreti tutarında tatil ücreti, ücret ödeme şekline bakılmaksızın ayrıca ödenir (Dnz. İşK.md43). Fazla çalışma karşılığı olarak alınan ücret ve primlerle sosyal yardımlar, ulusal bayram, hafta tatili ve genel tatil günleri için verilen ücretlerin tespitinde hesaba katılmaz (Dnz. İşK.md44). Deniz iş kanunumuzda net bir şekilde belirlenmiş olan gemi adamlarının çalışma süreleri, iş veren temsilcisi olarak gemi kaptanları tarafından uygulamada önem verilmesi gereken bir husustur. Çalışma süreleri ile ilgili uygumlalar liman devleti kontrolleri sırasındada üzerine ehemmiyetle eğilinen konuların arasında yer almaktadır.

Gemi adamlarına, geçici iş göremezlik ödeneği ödenmesi gerektiği zamanlarda, geçici iş göremezlik süresine rastlayan ulusal bayram, genel tatil ve hafta tatili ödenekleri, aynı ölçülerle ödeme yapan kurum ve sandıklar tarafından ödenir (Dnz. İşK.md45). Geçici iş görmezlik ödeneği, gemi adamının raporlu olduğu

süreler için bağlı bulunduğu sosyal güvenlik kuruluşu tarafından gemi adamına ödeme yapılır.

Aynı işveren emrinde veya aynı gemide bir takvim yılı içinde bir veya birkaç hizmet aktine dayanarak en az altı ay çalışmış olan gemiadamı, yıllık ücretli izine hak kazanır.

İzin süresi, altı aydan bir yıla kadar hizmeti olan gemiadamları için 15 günden ve bir yıl ve daha fazla hizmeti olanlar için yılda bir aydan az olamaz.

İzin işverenin uygun göreceği bir zamanda kullanılır. Bu haktan feragat edilemez.

Bir aylık izin, tarafların rızasiyle aynı yıl içinde kullanılmak suretiyle ikiye bölünebilir.

Gemiadamı, yıllık ücretli iznini yabancı bir memleket limanında veya hizmet aktinin yapılmış bulunduğu mahalden gayri bir yerde kullanmaya zorlanamaz.

Gemiadamı, dilerse, işveren veya işveren vekilinden ücretli izne ilişkin olarak 7 güne kadar ücretsiz yol izni de istiyebilir.

Gemiadamının hakettiği yıllık ücretli izni kullanmadan hizmet akti 14 üncü maddenin II, III ve IV üncü bentlerine göre bozulursa, işveren veya işveren vekili izin süresine ait ücreti, gemiadamına ödemek zorundadır. (Dnz. İşK.md40). Gemi adamının yıllık ücretli izin hakkıyla ilgili husus yukarıdaki kanun maddesinde açıklanmıştır. Uygulamada yapılan yazılı sözleşmede izin hakkının nasıl olacağı belirtilmektedir. 6 ay çalışma 1 ay izin, 10 ay çalışma 2 ay izin , şeklinde akid şartlarına göre belirlenebilmektedir deniz iş kanunun yukarıdaki hükümleri ile itilaf oluşturmamak şartıyla daha farklı şekillerde düzenlenebilmektedir. Örneğin genellikle tanker filosuna sahip firmalarda 4 aya 1 ay izin şeklinde sözleşme yapılmaktadır. Personelin akit bitiminden sonrada aynı firmada çalışmaya devam etmesi sağlanarak bu doğrultuda personel devir oranını azaltılarak gemilerin emniyetli şekilde işletilmesi amaçlanmıştır.

3.6.Deniz iş sözleşmesinin sona ermesi:

Önelsiz fesih ve infisah: Süresi belirli olan veya olmayan yahut da sefer üzerine yapılan hizmet aktı:

I - İşveren veya işveren vekili tarafından:

a) Gemi adamının herhangi bir limanda geminin hareketinden önce gemiye dönerek hizmete girmemesi veya gemiye hiç dönmemesi,

b) Gemi adamının gemide hizmet görmesinin tutukluluk, hapis veya gemide çalışmaktan menolunması gibi sebeplerle imkansız bir hal alması,

c) Gemi adamının işveren veya işveren vekiline karşı, kanuna, hizmet akitlerine sair iş ve çalışma şartlarına aykırı hareket etmesi,

ç) Gemi adamının işveren veya işveren vekiline karşı denizcilik kural ve teamüllerine veya ahlak ve adaba aykırı hareket etmesi,

II - Gemi adamı tarafından:

a) Ücretin kanun hükümleri veya hizmet akti gereğince ödenmemesi,

b) İşveren veya işveren vekilinin gemi adamına karşı, kanuna, hizmet akitlerine veya sair iş şartlarına aykırı hareket etmesi,

c) İşveren veya işveren vekilinin gemi adamına karşı denizcilik kural ve teamüllerine veya ahlak ve adaba aykırı hareket etmesi,

III - İşveren, işveren vekili veya gemi adamı tarafından:

a) Geminin herhangi bir sebeple 30 günden fazla bir süre seferden kaldırılması,

b) Gemi adamının herhangi bir sebeple sürekli olarak gemide çalışmasına engel bir hastalığa veya sakatlığa uğraması,

Hallerinde feshedilebilir.

IV - Geminin kayba uğraması, terk edilmesi veya harp ganimeti ilan edilmesi veyahut (Dnz.İşK.md14).

Gemi adamlarının en çok karşılaşabilecekleri sorun ücretlerinin düzenli ödenmemesi yada hiç ödenmemesi gibi durumlardır. Bu durumda gemi adamı iş aktini önelsiz feshetme hakkına sahiptir.

Ücreti ödenmeyen işçi kanuna göre sözleşmesini fesih hakkına sahiptir. Böyle bir işçinin kıdem tazminatı istemesi kanuna uygun ise de, ihbar tazminatı yasaya aykırıdır (Yarg. 9.Hd 15/12/1967 e.10165 k.12465).

Fesih Hakkını Kullanma Öneli:

14 üncü maddede işveren, işveren vekili veya gemi adamına tanınan akti feshetmek yetkisi, iki taraftan birinin bu çeşit davranışlarda bulunduğunu öbür tarafın öğrendiği günden başlayarak (6) işgünü geçtikten ve herhalde fiilin vukuundan itibaren bir sene sonra kullanılamaz.

Bu hallere dayanılarak akti süresi içinde fesheden taraf ayrıca mahkemeye başvurarak öbür taraftan bir tazminat isteyebilir (Dnz.İşK.md15). Deniz iş kanunu Madde 16 Aktin Çözülmesinde Bildirim hususu aşağıdaki şekli ile düzenlenmiştir;

Süresi belirsiz hizmet akti, 14 üncü maddede yazılı durumlar dışında gemiadamının işe alınmasından itibaren altı ay geçmedikçe bozulamaz.

B) Süresi belirsiz hizmet akitlerinin çözülmesinden önce durumun diğer tarafa bildirilmesi gerekir.

Hizmet akti:

a) İşi altı ay sürmüş olan gemiadamı için, bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlıyarak iki hafta sonra,

b) İşi altı aydan birbuçuk yıla kadar sürmüş olan gemiadamı için, bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlıyarak dört hafta sonra,

c) İşi birbuçuk yıldan üç yıla kadar sürmüş olan gemiadamı için bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlıyarak altı hafta sonra,

ç) İşi üç yıldan fazla sürmüş olan gemiadamı için, bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlıyarak sekiz hafta sonra,

Bozulmuş olur.

C) Öneller asgari olup toplu iş sözleşmesiyle veya hizmet akti ile artırılabilir.

D) Bildirme şartına uymıyan taraf, yukarıda yazılı önellere uygun ücret tutarında tazminat ödemek zorundadır.

Gemiadamının sendikaya üye olması, şikayete başvurması gibi sebeplerle işinden çıkarılması hallerinde ve genel olarak hizmet aktini bozma hakkının kötüye kullanıldığını gösteren diğer durumlarda "B" bendinde yazılı önellere ait ücretlerin üç katı tutarı tazminat olarak ödenir.

Tarafların ayrıca tazminat isteme hakkı saklıdır. (Dnz.İşK.md16).

Burada hizmet aktinin altı ay geçmeden bozulmasının maddeye eklenmesinde gemi adamlarının belirli sefer süresi dolmadan değiştirilmesi çok zor olabilmektedir bazen hiç mümkün olmayabilir. Ayrıca bildirim sürelerine uyulması gerekmektedir armatör gemi adamının ayrılacağı limanda yerine gelecek kişiyi atamak zorundadır çünkü gemilerin asgari istihdam etmesi gereken personel geminin Safety meaning sertifikasında belirlenmiş olup eksik kadro ile sefere çıkması mümkün değildir. Bu nedenledir ki armatör ayrılacak kişiyi önceden bilmeli ve yerine yeni personeli arayıp uygun olanını atması için yeterli zamanı olması gerekmektedir.

Süresi belirsiz hizmet akitlerinde gemi adamalarının çalışma sürelerine bağlı olarak Deniz iş kanunumuzda bildirim süreleri belirlenmiştir. İşveren bu bildirim sürelerine uymadığı taktirde ihbar tazminatı ödemek zorunda kalacaktır. Aynı şekilde süresi belirsiz hizmet akitlerinde gemi adamı da işverene işten ayrılmadan önce bildirim sürelerine uymak zorundadır, aksi taktirde iş verene tazminat ödemek zorunda kalacaktır. Önceden de söz ettiğimiz gibi süresi belirsiz hizmet akitleri deniz iş kolunda sıklıkla karşılaşılan sözleşme biçimi olmamaktadır.

Madde 14 ve 16'ncı maddelere göre hizmet aktinin feshinde fesih keyfiyeti, gemi seyir halinde ise, kararlaştırılmış limanda ve kararlaştırılmış liman değiştirildiği takdirde ilk uğrayacağı limanda geminin emniyet altına alınmasına kadar uzatılmış sayılır (Dnz.İşK.md17).

Gemi adamının sözleşmesi gemi seferde iken bitebilir. Bu durumda yukarıdaki maddede açıklandığı şekli ile sözleşme süresi uzatılmış sayılır.

Hizmet aktinin işveren veya işveren vekili tarafından feshedilmesi halinde sebepleri ile birlikte gemi adamına yazılı olarak bildirilmesi şarttır. Bildirim imkanı olmayan hallerde durum bir tutanakla tespit olunur (Dnz. İşK.md18). Bu maddeden de görüldüğü gibi deniz iş kanunumuzda sözleşme yapılma zorunluluğu olduğu gibi gemi adamı işten çıkarıldığında nedenleri yazılı olarak bildirilmesi zorunluluğunu getirmiştir.

Geminin Türk Bayrağını taşıma hakkı bulunduğu sürece mülkiyetin kısmen veya tamamen herhangi bir şahsa geçmesi hizmet aktinin feshini gerektirmez (Dnz.

İşK.md19). Bu durumda gemi adamı kazanılmış haklarını geminin yeni sahibinden talep edebilir.

Kıdem tazminatı:

Bu Kanuna tabi gemi adamlarının hizmet akitlerinin:

1. İşveren tarafından bu Kanunun 14 üncü maddesinin 1 inci bendinde gösterilen sebepler dışında,

2. Gemi adamı tarafından bu Kanunun 14 üncü maddesinin II nci ve III üncü bentleri uyarınca,

3. Muvazzaf askerlik hizmeti dolayısıyla,

4. Bağlı bulundukları kanunla kurulu kurum veya sandıklardan yaşlılık, emeklilik veya malullük aylığı, yahut toptan ödeme almak amacıyla,

Feshedilmesi veya gemi elamanının ölümü veya 14 üncü maddenin 4 üncü bendi sebebiyle son bulması hallerinde gemi adamının işe başladığı tarihten itibaren hizmet akdinin devamı süresince her geçen tam yıl için işverence gemi adamına 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenir. Bir yıldan artan süreler için de aynı oran üzerinden ödeme yapılır.

Gemi adamlarının kıdemleri hizmet akdinin devam etmiş veya fasılalarla yeniden akdedilmiş olmasına bakılmaksızın aynı işverenin bir veya değişik gemilerinde ve hizmetinde çalıştıkları süreler göz önüne alınarak hesaplanır. Geminin devir veya intikali yahut herhangi bir suretle bir işverenden başka bir işverene geçmesi veya başka bir yere nakli halinde gemi adamının kıdemi, işyeri veya işyerlerindeki hizmet akitleri sürelerinin toplamı üzerinden hesaplanır. 12/07/1975 tarihinden itibaren geminin devri veya herhangi bir suretle el değiştirmesi halinde işlemiş kıdem tazminatlarından her iki işveren sorumludur. Ancak işyerini devreden işverenlerin bu sorumlulukları gemi adamını çalıştırdıkları sürelerle ve devir esnasındaki gemi adamının aldığı ücret seviyesiyle sınırlıdır.

12/07/1975 tarihinden evvel işyeri devrolmuş veya herhangi bir suretle el değiştirmişse devir mukavelesinde aksine bir hüküm yoksa işlemiş kıdem tazminatlarından yeni işveren sorumludur.

Gemi adamının birinci bendin 4'üncü fıkrası hükmünden faydalanabilmesi için aylık veya toptan ödemeye hak kazanmış bulunduğunu ve kendisine aylık bağlanması veya toptan ödeme yapılması için yaşlılık sigortası bakımından bağlı bulunduğu kuruma veya sandığa müracaat etmiş olduğunu belgelemesi şarttır. Gemi adamının ölümü halinde bu şart aranmaz.

T.C. Emekli Sandığı Kanunu ve Sosyal Sigortalar Kanununa veya yalnız Sosyal Sigortalar Kanununa tabi olarak sadece aynı ya da değişik kamu kuruluşlarında geçen hizmet sürelerinin birleştirilmesi suretiyle Sosyal Sigortalar Kanununa göre yaşlılık veya malullük aylığına ya da toptan ödemeye hak kazanan gemi adamına, bu kamu kuruluşlarında geçirdiği hizmet sürelerinin toplamı üzerinden son kamu kuruluşu işverenince kıdem tazminatı ödenir.

Yukarıda belirtilen kamu kuruluşlarında gemi adamının hizmet akdinin evvelce bu maddeye göre kıdem tazminatı ödenmesini gerektirmeyecek şekilde sona ermesi suretiyle geçen hizmet süreleri kıdem tazminatının hesabında dikkate alınmaz. Ancak, bu tazminatın T.C. Emekli Sandığına tabi olarak geçen hizmet süresine ait kısmı için ödenecek miktar, yaşlılık veya malullük aylığının başlangıç tarihinde T.C. Emekli Sandığı Kanununun yürürlükteki hükümlerine göre emeklilik ikramiyesi için öngörülen miktardan fazla olamaz. Bu maddede geçen kamu kuruluşları deyimi genel, katma ve özel bütçeli idareler ile 468 sayılı Kanunun 4 üncü maddesinde sayılan kurumları kapsar.

Aynı kıdem süresi için bir defadan fazla kıdem tazminatı veya ikramiye ödenmez. Kıdem tazminatının hesaplanması, son ücret üzerinden yapılır. Sefer, parça başına akort, götürü veya yüzde usulü gibi ücretin sabit olmadığı hallerde son bir yıllık süre içinde ödenen ücretin o süre içinde çalışılan günlere bölünmesi suretiyle bulunacak ortalama ücret bu tazminatın hesabına esas tutulur. Ancak, son bir yıl içinde işçi ücretine zam yapıldığı takdirde tazminata esas ücret, gemi adamının işten ayrılma tarihi ile zammın yapıldığı tarih arasında alınan ücretin aynı süre içinde çalışılan günlere bölünmesi suretiyle hesaplanır.

16'ncı maddenin (D) bendinde sözü geçen tazminat ile bu maddede yer alan kıdem tazminatına esas olacak ücretin hesabında 29 uncu maddenin birinci fıkrasında yazılı ücrete ilaveten gemi adamına sağlanmış olan para ve para ile ölçülmesi mümkün akdi ve kanundan doğan menfaatler de göz önünde tutulur. Bu maddede

belirtilen kıdem tazminatı ile ilgili 20 günlük süre hizmet akitleri veya toplu iş sözleşmeleri ile gemi adamı lehine değiştirilebilir. (Değişik fıkra: 10/12/1982 - 2762/2 md.) Ancak, toplu sözleşmelerle ve hizmet akitleriyle belirlenen kıdem tazminatlarının yıllık miktarı, Devlet Memurları Kanununa tabi en yüksek Devlet memuruna 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu hükümlerine göre bir hizmet yılı için ödenecek azami emeklilik ikramiyesini geçemez. Gemi adamının ölümü halinde yukarıdaki hükümlere göre doğan tazminat tutarı, kanuni mirasçılarına ödenir. Kıdem tazminatından doğan sorumluluğu işveren, özel şahıslara veya sigorta şirketlerine sigorta ettiremez.

İşveren sorumluluğu altında ve sadece yaşlılık, emeklilik, malullük, ölüm ve toptan ödeme hallerine mahsus olmak kaydıyla Devlet veya kanunla kurulu kurumlarda veya %50 hisseden fazlası Devlete ait bir bankada veya bir kurumda işveren tarafından kıdem tazminatı ile ilgili bir fon tesis edilir. Fon tesisi ile ilgili hususlar kanunla düzenlenir (Dnz.İşK.md20).

Kıdem tazminatı hususları deniz iş kanunumuzun yukarıdaki 20. maddesinde belirtilmiştir. Bu noktada işverenin kıdem tazminatı ile ilgili sorumlulukları belirlenmiştir. Denizcilik işletmelerinde gemi adamlarının yönetiminden sorumlu olan yetkili deniz iş kanunumuzdaki işverenin yükümlülüklerini mutlaka bilmek zorundadır. Eğer gemi Türk bayrağına tabi değilse geminin donatıldığı bayrak ülkesindeki deniz iş kanunu bilinmesi gerekmektedir. Deniz iş kanunumuzdaki bir çok maddenin kaynağı Uluslararası sözleşmeler olup bir çok ülkenin deniz iş kanunuyla benzerlikler göstermektedir. Kısaca Deniz iş kanunu Denizcilik işletmelerinin İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından öncelikli bilinmesi gereken bir husustur.

4. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE GEMİ ADAMI ARZ TALEBİNDEKİ GENEL DURUM

Gemi adamları emeğin genellikle serbest dolaştığı, bütün iş kollarından farklılık arz eden bir sektörde çalışmaktadırlar. Denizcilikte gemi adamı arz ve talebi ile ilgili tarafların değerlendirmelerinde farklı ve sübjektif yorumların olduğunu görmekteyiz sendikacıların, bir kısım sivil denizcilik kuruluşları ile eğitimcilerinin gemi adamı fazlası olduğuna yönelik açıklamalarının yanında gemi sahipleri, Deniz ticaret odası, işveren kuruluş ve derneklerinin gemi adamı talebinin karşılanamadığı gelecekte gemi adamı talebinin daha da artacağı yönündeki açıklamaları olmaktadır. *Denizcilik sendikası başkanı Turhan Uzun, bugün Türkiye'de bulunan 280 bin gemi adamından 21 bininin denizlerde çalıştığını, geri kalanının ise işsiz olduğunu belirtti.*[178] Denizcilik ile ilgili yapılan araştırmalarda küresel olarak yapılan önemli bir veri teşkil eden elbette ISF/BIMCO Manpower raporları olmaktadır gemi adamı arz/talep dengesi konusundaki ilk araştırma, 1990 yılında yapıldı.

> *1995 yılında yapılan 2. ISF/BIMCO araştırmasında; dünyada %4'lük bir zabıtan açığı varken, tayfa sınıfında ihtiyacın fazlası olduğu ortaya çıktı. 2000 yılında yapılan 3. ISF/BIMCO araştırmasında; dünyada %4'lük zabıtan açığının devam ettiği, önlem alınmadığı takdirde bu açığın 2010 yılında %12'lere çıkabileceği vurgulandı. Özellikle kaptan/başmühendis ortalama yaşının yükselmekte olduğunu vurgulayan rapor; OECD ülkelerinde emeklilik yaşının 50 olduğu ve boşalan yerlerin Uzakdoğulu kaptan/başmühendislerce yeterince doldurulamadığını belirtti. 2000 yılında dünyada toplam 404,000 zabıtan görev yaparken; 420,000 zabıtan ihtiyacı" bulunmakta olup, 16,000 zabıtana daha gereksinim vardı. Yine aynı yıl, dünyada 823,000 tayfa bulunurken, bunların sadece 599,000'ine ihtiyaç bulunmakta olup, 224,000 ihtiyaç fazlası görünüyordu.*[179]

[178] **Cumhuriyet ,** ‘‘Gemi adamı simsarlığı yapılıyor’’,Denizcilik Dosyası Yazı Dizisi 2, 17 Ağustos 2004.s.2
[179] Osman Kamil Sağ, ‘‘Gemiadamı Arz Talep Dengesinde Son Durum’’, **Deniz Ticaret Odası Dergisi**, Sayı:22, 2005, s.62.

2000 yılına ait rakamlar aşağıda bulunmaktadır.

Tablo 6. 2000 Yılı Gemi Adamı Arz Talep Özeti

	Arz	Talep	Denge
Zabitan	404.000	420.000	-16.000
Tayfa	823.000	599.000	+224.000

Kaynak: BIMCO/ISF 2000 Manpower Update Summary Report April 2000.

Tablo 7. Gemi Adamı Arz ve Talep Dengesi

Yıl	2005		2015	
	Adet	%	Adet	%
Zabitan	-10.000	-2,1	-27.000	-5,9
Tayfa	135.000	18,8	167.000	21,6

Kaynak: Gemi Adamı Arz Talep Dengesi, Bımco/Isf 2005 Manpower Update Summary Report December 2005.

Yapılan Bimco/ISF Manpower 2005 araştırma sonuçlarında, dünya genelinde tahmini olarak 2005 yılı için 466 000 zabitan, 721 000 tayfa arzı yer almaktadır. Yapılan bu çalışma denizcilik sektöründe taraflara birçok konuda yardımcı olmaktadır. Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere gemi adamında tayfa sınıfında açık olmayacağı, arz fazlası olacağı ancak zabitan kesiminde önemli bir açık meydana geleceği görülmektedir. ‘’*Gerçek eksiklik kalifiye uzmanlaşmış gemi adamlarıdır ve bu da birinci sınıf işverenleri çekici hale getirecektir.’’*[180] Bu açığın önümüzdeki dönemde OECD ülkeleri zabitlerini uzak doğulu ve Hintli zabitlerin ikame edeceği tahmin edilmektedir. Doğu Avrupa ülkelerinden olan gemi adamlarının sayısında da gözle görülür bir artış özellikle zabitan sınıfında gözlemlenmektedir. Çinli gemi adamlarının İngilizce eksiklikleri nedeniyle dünya denizcilik sektöründe daha az istihdam edildikleri görülmektedir. Fakat Çinin ticaret hacminin genişlemesinden dolayı Çin filosunun genişlemesi ile Çinli çalışan gemi adamı sayısı artmıştır. Filipinli gemi adamlarının sayısının daha da artacağı beklenmektedir. Uzakdoğulu ve Hintli gemi adamlarının büyük çoğunluğunu tayfa

[180]Bernardo Obando, Gemi Adamlarının Arz Eksikliği İçin Yeni İşler, **The Sea Dergisi**, Cardiff Üniversitesi Yayını ,2003, s.4.

sınıfı gemi adamı oluşturmaktadır Aşağıdaki tablodan görüldüğü üzere zabitan kesiminde 10.000 kişi düzeyinde açık görülmesine rağmen, tayfa sınıfında 135.000 kişi gemi adamı fazlası mevcuttur. Zabitan sınıfındaki gemi adamı açığı 2000 yılında ki araştırma sonuçlarına oranla düşüş göstermiş olsa da zabitan açığı devam etmektedir. Bazı engellerden dolayı bunlar ulusal düzenlemeler, dil gibi çeşitli engellerdir. Bu engellerden dolayı denizcilik sektöründe gemi adamları küreselleşen dünyada, farklı ülkelerin gemi adamı iş gücü pazarına girememektedir.

Tablo 8. Zabitan ve Tayfa Arz Talep Özeti

	Arz	Talep	Denge
Zabitan	466 000	476 000	-10 000
Tayfa	721 000	586 000	135 000

Kaynak: Gemi Adamı Arz Talep Özeti, Bımco/Isf 2005 Manpower Update Summary Report December 2005

Ülkemiz açısından baktığımızda bu konuda yapılan detaylı bir araştırma mevcut değildir dünya denizcilik piyasasında çok düşük oranda gemi adamımız istihdam edilmektedir. *Dünyada zabit ve gemi personeli olarak sadece 200 bin Filipinli çalışıyor. Filipinlilerin ülkelerine kazandırdıkları döviz tutarı yılda 2,5 milyar doları buluyor. Peki uluslararası sularda çalışan Türklerin sayısı ne kadar? 1200 kişi.*[181] Anlaşılacağı gibi gemi adamlarının dünya sularında çalışması uluslararası istihdam olanağı olarak denizcilik sektöründeki gemi adamı açığından istifade edilmesi yönünde görüşler mevcuttur ancak eğitimsiz ve kalifiye olmayan deniz çalışanların olması uluslar arası denizcilik piyasalarında istihdam edilmesi denizciliğimizin kötü bir üne ulaşmasıyla, gemi adamlarımız açısından olumsuz bir durumun ortaya çıkması söz konusu olabilir. Çünkü sektör düşük ücretle en eğitimli personeli istihdam etmek istemektedir. *Filipinlilerin. uluslar arası filolarda bulunmalarının nedeni sadece düşük maliyet değil iyi seviyede İngilizce iletişim sağlayabilmeleridir.*[182] Eski doğu bloğu ülkelerinden denizcilik işletmeleri tarafından ucuz ve nitelikli zabitan talebi olduğu görülmektedir. Hatta ülkemizdeki ucuz

[181]Yalçın Bayer , ‘‘40 bin Gemi Zabiti Ağlıyor’’, **Hürriyet,** 20 Temmuz 2004, http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=242424&yazarid=42 .par.1
[182]Costas, a.g.e. s.455.

bayrak donatmış armatörler o ülkelerdeki danışmanlık ve insan kaynakları firmaları üzerinden gemi adamı temin ettikleri gözlemlenmektedir.

> *Bugün Denizcilik Müsteşarlığı, Çalışma Bakanlığı Sosyal Sigortalar Kurumu istatistiklerine göre gemi adamı yeterlik belgesine haiz 183.000 kişi bulunmaktadır (145.000 tayfa–38.000 Zabit). Çalışma Bakanlığının 2003 Ocak ayı istatistiklerine göre ise Denizcilik işyerlerinde çalışan işçi sayısı, Kaptan, Başmühendis, Zabit, Tayfalar ve karadaki destek birimleri personeli dahil 29.357 olarak görülmektedir. Yetmiş milyonluk, üç yanı denizle çevrili bir ülkenin bu alanda ücretli çalışanlarının resmi sayısını gösteren tablo maalesef budur. Tespitlerimize göre ise gemi adamı olarak zabitler dahil mevcut filo üzerinde çalışan sayısı azami 25.000'ni geçmemektedir.*[183]

Türkiye'deki zabitan ve gemi adamı sayısının dünyadakine oranı göz önüne alındığında ve gemi sayıları dikkate alındığında Türkiye'de denizcilik alanında işgücü fazlalığı olduğu rahatlıkla söylenebilir.[184] Ülkemizde ki çalışan gemi adamı ile ilgili kapsamlı bir araştırma maalesef bulunmamaktadır .elimizde aşağıdaki bilgiler mevcuttur.

> *Bugün ulusal ve 2. sicilde toplam 1201 gemi bulunmakta, bu gemilerin 340 adedi uluslararası sefer bölgelerinde çalışmakta ve bu gemilerde 2040 kaptan, başmühendis, gemi zabitinin çalışması gerektiği görülmektedir, geriye kalan 861 gemi adedinde ise sınırlı zabit yeterlikleri yeterli olmaktadır ve bu gemilerde 3444 zabit insan kaynağına ihtiyaç bulunmaktadır. Türk deniz ticaret filomuz için milli ve 2. sicilde 2040+3444=5484 kişinin şu an çalışması gerekmektedir. Bu zabit sayısının içerisinde 2. sicilde çalışan yabancı uyruklu zabitler düşünülmelidir. Ülkemize şu an için gerekli zabit sayısının 11.000 kişi olması yeterlilik için gerekmektedir. Denizcilik Müsteşarlığı'nın son kayıtlarına göre 30.000 kişinin yeterliklerini yenilediği ancak bu sayının içerisinden % 60 zabitin denizde çalıştığı biraz önce verdiğimiz istatistiki bilgilerinden anlaşılmış ve 18.000 kişi olduğu, yaklaşık 7000zabit fazlamız bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu fazlalığın sınırlı ehliyet sahibi zabitlerde olduğuna özellikle dikkat çekmek isteriz.*[185]

Türk denizcilik firmaları ucuz bayrak ile donatılmış gemileri yukarıdaki rakamların dışındadır, ancak ucuz bayrak donatmış Türk işletmelerinin yönetimindeki gemileri de dahil etsek yinede ülkemizde gemi adamı arz fazlası olduğu zabitan kesimi içinde geçerlidir.Aşağıdaki Araştırma Raporu, Galler'in

---

[183]Turan Uzun , '' Denizde istihdam sorunları ve çözüm önerileri'',**Denizciler Sendikası Rota Dergisi** ,Nisan-Mayıs 2004 s.10

[184]Özcan Arslan, ''Kalifiye Eleman Aranıyor'', http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=16&yazi_id=100051, (23 Aralık 2007).par.1

[185]Atilla Kocataş, **Türk Denizcileri**, Yayınlanmamış Makale, Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği Bilgi Arşivi, 2007.par.55

Cardiff Üniversitesi öğretim elemanı Helen Sampson tarafından yapılmıştır. Seçilen önemli limanlara giriş çıkış yapan gemi adalarının sayıları baz alınarak Dünya deniz ticaretinde en fazla gemi adamı çalıştıran ilk 30 ülkenin aktif gemi adamı sayıları tabloda verilmiştir.

Tablo 9. Çalışan Aktif Gemi Adamlarının Uluslara Dağılımı

Sıra No Line No	**Ülke Country**	**# Kıdemli Zabitan # of Senior Officers***	**# Zabitan # of Officers****	**# Tayfa # of Ratings**
1	**Filipinler** Philippines	19800	40636	81263
2	**Ukrayna** Ukraine	19857	16038	9712
3	**Rusya** Russia	21527	15476	7098
4	**Endonezya** Indonesia	10239	10297	23056
5	**Çin** China	7150	9606	15623
6	**Hindistan** India	7365	9799	9171
7	**Türkiye** Turkey	10765	6226	6818
8	**Polonya** Poland	10267	5531	4259
9	**Yunanistan** Greece	9551	4326	2075
10	**Myanmar** Myanmar	1633	3913	6973
11	**Romanya** Romania	4974	4453	2029
12	**Bulgaristan** Bulgaria	3529	3465	3861
13	**Latvia** Latvia	3292	3101	2753
14	**Hırvatistan** Crotia	4169	2452	1371
15	**Güney Kore** South Korea	3627	2239	1563
16	**Malezya** Malaysia	1024	1472	3346
17	**Hollanda** Holland	3746	1337	208
18	**Almanya** Germany	4185	442	258
19	**İtalya** Italy	2147	1399	1329
20	**Norveç** Norway	3537	1020	206
21	**İngiltere** England	3027	1472	66
22	**Danimarka** Denmark	2489	1201	101
23	**ABD** USA	1317	1163	991
24	**Pakistan** Pakistan	1382	1145	656
25	**İspanya** Spain	1535	858	700
26	**Japonya** Japan	1364	373	132
27	**Sri Lanka** Sri Lanka	267	405	800
28	**Honduras** Honduras	141	54	544
29	**Kanada** Canada	341	360	38
30	**Finlandiya** Finland	421	168	32

Kaynak: Sampson Helen, Povverful Unions, Vulnerable Workers; The Representation of Seafarers in the Global Labour Market, SIRC Cardiff Univercity.(Ekim 2003)http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br/Helentexto2003.rtf (10Mart 2006)

* Kaptan, Başmühendis, 2. Kaptan, 2. Mühendis** Zabıtan

Yukarıda listeden görüldüğü üzere ülkemiz dünya sıralamasında 7. sırada yer almaktadır bu açıdan bakıldığında ve filomuz ile karşılaştırıldığında bu rakamların gemi adamı arzı açısından hiçte düşük olmadığı açıktır. Ülkemizde önceden söz ettiğimiz gibi gemi adamı zabitan kesiminin arzı artırılmaya çalışılmaktadır.

Zabitan kesiminde gemi adamı eksikliği mevcut olduğu iddia edilmektedir. Özellikle makine zabitan kısmın da denizcilik firmaları personel bulmakta zorlandıklarını ifade etmektedirler. *"Şu an Türkiye'de bütün deniz işletmecilerinin sorunu özellikle makine bölümü zabitan sıkıntısı"*[186] Genellikle 1. zabit ihtiyacı güverte bölümlerinde de yaşanmaktadır. Buna neden olarak 1. zabitlik görevinin daha yorucu olması, ehliyetlerin yükseltilerek gemi kaptanlığının tercih edilmesi, karada çalışmanın tercih edilmesi gibi nedenleri gösterebiliriz, ayrıca denizdeki imkan ve olanakların gerilemesi karada çalışma tercihine etken olmakta ve ayrıca makine sınıfı zabitanlar farklı sektörlerde de istihdam edilebilmektedirler. *Sektörün en büyük problemlerinden biri de son zamanlarda piyasaların hareketlenmesiyle birlikte denizcilerin denizden karaya geçme potansiyellerinin artması. Çünkü limanlar, kıyı emniyet ve pilotaj gibi kurumlar eğitilmiş denizcilere yöneliyor, Bu yüzden denizcilik firmaları gemileri Pakistanlı ve Filipinli yabancı çalışanlar dolduruyor.*[187]

> *Dünya piyasalarında oluşan zabit açığının neden, nereden kaynaklandığı ve zabitlerin son yıllarda denizde yeterli bir süre çalışmadan mesleğinden kopma noktalarına niçin geldiğini kısaca ortaya koymaya çalışırsak;*
>
> *a- Çalışan zabitin aile bireylerinden bağlarından kopamaması,*
>
> *b- Sosyal çevreden uzaklaşarak gittikçe karamsarlığa kapılması,*
>
> *c- Gemi örf ve ananelerine uyum sağlayamaması, karşı çıkma ve hiçe sayması,*
>
> *d- Denizcilik mesleğini seçerken; kişinin bu mesleğe karşı yakınlığının olmaması, fakülte, yüksek okul ve meslek liselerine bilinçli olarak girmediği ve tesadüfen girdiği denizcilik eğitimini bu yönde ciddiye almamasından kaynaklanması,*

[186]Sohtorik, a.g.e, s.64.
[187]Pınar Çelik **,** '' Denizde İşler Açılıyor'', **Milliyet Kariyerim** , 20 Mart 2005, s.3.

e- Her gün değişen denizcilik kurallarına, teknolojiye ayak uyduramaması, kendini mesleki olarak yenileyememe endişesi ve yetersiz kalması,

f- Çalışma süreleri ve ücret politikalarının negatif etkisi,

g- Gemi içerisindeki personel sorunları ve yöresel anlayış farklılıkları/Alt üst ilişkilerinde dengeyi koruyamaması,

h- Liderlik psikolojisinden yoksun olması, personel üzerindeki iş denge otoritesini kuramaması ve bu konuda başarı sağlayamaması,

i- Coğrafi etkenlere bağlı olarak tabiat şartlarından çekinme ve korkması,

j- Çalıştığı geminin yaşlı olması, sık sık arıza yapması, zor hava koşullarında hayati güven vermemesi,

k- Sağlık sorunları.[188]

Dünya denizcilik piyasasında zabitan açığı mevcut ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta işletmelerin talep ettikleri gemi adamlarının eğitimli ve kalifiye nitelikte olması gerekmektedir. Ülkemizde açılan kurslar ile dünya denizciliğinde hizmet verecek gemi adamlarının yetiştirilmesinin gerçekleşmeyeceği bir gerçektir. Bu noktada yetkililerin gemi adamların eğitimi ve yetiştirilmesi noktasında gemi adamı sayısı arttırılırken piyasanın ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmasına özen göstermeleri gerekmektedir. ‘’*Türk gemi adamlarının çalışabileceği yabancı bayraklı gemiler baz alındığında bu oran %70ler civarında seyretmektedir’’*[189]. Kısıtlamaları, ulusal ve uluslararası çeşitli engellerde göz önüne alındığında bu oranın daha da düşük olacağı dikkate alınmalıdır.

2000 Yılı Mayıs Ayı’nda Dünya Kılavuz Kaptanlar Birliği Kongresinde bir konuşma yapan IMO Genel Sekreteri William O’Neil, “Denizcilerin özellikle de güverte ve makine zabitlerinin sayıları giderek azaldığını ve önümüzdeki on senede daha da kötüye gideceğini, denizcilik sektöründe OECD ülkelerinden olanların %40’ının 50 yaşın, %18’inin ise 55 yaşın üzerinde bulunduğunu, pek çok denizcilik şirketi yöneticisinin 5 ila 10 yıllık bir zaman süreci içerisinde deniz ticaretinde çalışan üst düzey zabitlerin büyük oranda Asya ve Doğu Avrupa ülkelerinden olacağını tahmin ettiklerini” belirterek “gelecekte kalitenin odak noktası olacağını, eğer düşük standarttaki gemiler yeni ve iyi bakımlı gemilerle değiştirilirse o zaman donatanlar onları yürütecek personel için de daha yüksek standartlar talep edeceğini” özellikle vurgulamıştı.[190]

[188]Kocataş, a.g.e,par.40
[189]**Denizcinin Sesi** ‘‘AB Süreci ve Denizciliğimiz’’ Mayıs-Haziran-Temmuz 2005, Sayı 1 , s.8
[190]Cahit İstikbal, ‘‘Denizcilik Egitiminde Üniversitenin Yeri ve Önemi’’,a.g.e.par.15

Denizcilik sektöründe gemi adamlarına ilişkin tablonun önümüzdeki yıllarda daha da farklılaşacağı, yeni oluşacak dengelerde insan kaynakları yönetiminin önem kazanacağı, özellikle eğitimli kalifiye gemi adamına ihtiyacın artacağı açıkça görülen bir gerçektir.

5. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA YAŞAMINA YÖN VEREN TARAFLAR

5.1 Liman Devleti Kontrolleri ve İnsan Kaynaklarıyla Olan İlişkisi

Kabul Gören bayraklı gemilerde denizcilerin haklarını koruyan en faydalı araç liman devleti kontrolleridir, içerik olarak ILO 147 sayılı Ticari gemiler için minimum standartlar sözleşmesi ülkelerin kendi başına yada çeşitli ikili antlaşmalarla yürütülmektedir.[191] Dünya üzerinde deniz ticaretine gemilerin ucuz bayrak ifade edilen ülkelerin bayraklarını donatmaları ile kalitesiz işletmecilik ve haksız rekabetin meydana gelmesi bir yana düşük standartta gemilerin çalıştırılması ile bir çok çevre felaketi ile sonuçlanan gemi kazaları meydana gelmesinin nedeni olmuştur. *Donatan, personel, bayrak devleti, klas kuruluşu, sigortacısı, P&I, yük sahibi, kiracısı gibi birçok makam tarafından çok sık olarak kontrol edilmesi gereken gemiler, bu bozulmanın ardından nispeten kontrolsüz ortamlarda, uluslararası zorunlu kuralların bir kısmına uymadan çalışmaya başladılar. Kötü yönetilen ve bakımsız kalan bazı gemiler can, mal ve yük güvenliği ve çevreye birer tehdit haline geldiler.*[192] Bu nedenle bir çok ülke standartların yükseltilmesi, personel kalitesinin arttırılması, gemilerin emniyetli şekilde işletilmesi amacıyla önlemler almaya başladılar aralarında uluslar arası sözleşmelerin uygulamasını sağlamak için limanlara gelen gemileri denetleyerek standartların altında işletilen gemilerin sayısını azaltmak amacıyla bölgesel mutabakatlar oluşturarak Mutabakat Zaptı (Memorandum of Understanding) yapmışlardır. Bu mutabakatlarda belirli standartlar oluşturarak üye ülkeler bu standartlara göre liman devleti kontrollerini gerçekleştirirler. Dünyanın kolay bayrakta en fazla filoya sahip on ülkenin dağılımı tablosu aşağıdadır. 1 Temmuz 2005 itibariyle (1000 grt ve üzeri) 851,5 Milyon Dwt olan dünya filosunun % 65,8'ini aşağıdaki tabloda yer alan ülkeler kontrol etmektedir.

[191]Roberto Tiangco and , Russ, Jackson ,**Handbook of Rights and Concerns for Mariners**, London:Cornell Maritime Pres, 2002, s.7.
[192]Cahit Yalçın, ''PSC'nin Neresindeyiz?,'',02 Şubat 2001 www.turkishpilots.org.tr/tumpa_yazarlar.asp (21 Nisan 2007) .par.1

Tablo 10. Ülkelerin Kolay Bayraktaki Filo Dağılımları

Dwt Sırası 2005	Ülke	Panama	Liberya	Bahama	Mısland	Malta	G.Kıbrıs Rum.	A&B arsbuda	S.Wıncent	Bermuda	Caymanı Is.	Diğer	Milyon Dwt
1	Japonya	84.9	4.6	1.2	0.1	0.0	0.3	-	-	-	-	8.9	112.0
2	Yunanistan	20.0	12.1	9.9	7.3	23.4	18.0	-	2.6	0.0	1.0	7.7	105.8
3	Almanya	2.6	37.5	1.9	14.3	2.5	11.3	15.4	0.0	0.0	1.7	12.8	51.1
4	Amerika	4.0	11.0	25.6	39.4	0.3	1.0	0.1	0.5	0.9	2.9	14.4	37.4
5	Çin	38.7	7.8	0.9	-	0.7	1.2	-	5.6	-	-	45.1	32.3
6	Norveç	4.6	12.5	25.9	13.4	0.8	2.2	0.2	0.2	0.2	0.0	40.0	30.9
7	HongKong	39.0	7.1	2.9	1.4	0.2	0.1	-	0.3	2.7	-	46.4	25.4
8	Tayvan	51.1	25.6	-	0.2	0.1	-	-	-	-	-	22.9	18.9
9	Kore	91.6	0.1	0.1	-	0.5	0.4	-	-	-	-	7.4	17.2
10	İngiltere	6.8	12.1	9.1	11.6	0.9	7.6	0.3	1.9	8.2	1.0	40.4	13.8
DÜNYA TOPLAMI		**33.5**	**14.6**	**8.0**	**7.1**	**6.3**	**5.3**	**1.6**	**1.4**	**0.9**	**0.7**	**20.7**	**560.6**

Kaynak: Denizcilik Sektör Raporu 2005 ,A,g.e,s. 87

Yukarıda görülen kolay bayrak ülkeleri dünya deniz filosunun önemli bir oranını oluşturmaktadır. Kolay bayrak ülkeleri kendi ülkelerinin bayraklarını taşıyan gemilerin denetlenmesi ve kontrollerinin yapılmasından birinci derecede sorumludur ancak bu görevlerini yerine getirmemektedirler. *Denizcilik sektörünün geminin taşıdığı bayraktan bağımsız olarak regüle edilmesi ihtiyacı SOLAS, STCW gibi uluslar arası konvansiyonları ve liman devleti kontrolünü doğurdu.*[193] *Seyir güvenliği, deniz çevresini koruma ve denizde güvenlik için IMO'da veya diplomatik konferanslarda (mesela MARPOL, SOLAS, STCW vs.) kabul edilmiş olan*

[193]**Denizcinin Sesi**, Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği Yayını, Sayı 2, 2006, s.5.

uluslararası standartların ve kuralların uygulanmasının denetiminin başlıca sorumlusu bayrak devlettir.[194] Ancak bayrak devletinin sorumluluklarını yerine getirmemesi liman devleti kontrolleri ve Mou'ların oluşmasının başlıca nedenlerindendir.

> *ILO tarafından 13-24 Eylül tarihleri arasında Cenevrede gerçekleştirilen 94. dönem Denizcilik Teknik hazırlık konferansına 88 ülkeden sayıları 600ü bulan öncelikle, ülke delegeleri, denizcilik şirketi ve temsilcileri katılmıştır. Konferansta üzerinde mutabakat sağlanmaya çalışılan konular şöyledir;*
>
> - *Gemi adamlarının 24 saatte azami 14 saat çalıştırılması,*
> - *9 gemi adamı personelli gemilerde, aşçı niteliklerine sahip bir gemi adamının bulunması,*
> - *15 mürettebatlı gemilerde, sefer süresi üç günü aşarsa, gerekli her türlü ilaç ve teçhizatı bulunan bir revir odası ile sağlık işlerinden ve ilk yardımdan anlayan bir gemi adamı bulundurulması,*
> - *Gemi adamlarına, boş vakitlerinde ve dinlenme saatlerinde yararlanabileceği bir kütüphane, müzik dinleyip film izleyebileceği alet ve cihazlarla donanmış bir dinlenme odası tahsisi ve buradaki kitap ve filmlerin belirli periyotlarla değiştirilmesi ile ibadet edecekleri bir yer tahsisi edilmesi.*
>
> *IMO kurallarının yanında ILO kurallarının uygulanıp uygulandığı konusunda titiz kontroller yapılacağı bu nedenle bayrak devletine, bayrağını taşıyan gemilerin bu kurallara uygunluğu konusunda altı ayı aşmayan periyotlar içinde sıkı bir şekilde denetlenmesi zorunluluğu getireceği açıklanmıştır.*[195]

Liman devletinin kontrollerinde ILO 147 sözleşmesi, personel ve yaşam mahalleri ile ilgili asgari standartları sözleşmedir. Bu sözleşmeye ilişkin standartlar Liman devleti kontrollerinde sörveyler tarafından denetlenir. *Sörveyörler gemi üzerindeki koşular hakkında kısıtlı bilgi ile çalışmaktadırlar ve gemi adamları gemiye gelen sörveyörlere gemi üzerindeki yaşam ve çalışma koşulları hakkında genelikle şikayetçi olmaktan korkmaktadırlar.*[196] *ILO konvansiyonunu ilgilendiren kusurların varlığı gemide gidilecek limana kadar yetecek gıda ve içme suyu*

[194]Nilüfer Oral, ''Bayrak Devleti Kontrolü ve Uluslararası Hukuk'', İstanbul Bilgi Üniveresitesi'', Deniz Hukuku Araştırma Merkezi, **Denizcilik Dergisi,** Sayı 10, 2004, ss. 66-67.
[195]Deniz Ticaret Odası, **Deniz Sektörü Raporu 2004**, 2005, s.44-45.
[196]Mick Blour and Ramesh Data, , ''PSC Friends ''**The Sea Dergisi** ,Cardiff Ünv. Yay. s.4.

bulunmaması, sağlık şartlarının yetersiz olması, yaşam mahalli ısıtmasının kifayetsiz olması, aşırı çöp birikimi, limandan Kalkışta ilk ve müteakip vardiyalarda görev alacak personelin yedeklerinin aşırı yorgun olması.[197] Ayrıca ISM emniyetli yönetim sistemiyle ilgili kontroller yapılır bu doğrultuda personelin emniyetli yönetim felsefesini benimseyip benimsemediğine gerekli olan eğitim ve talimlerin yapılıp yapılmadığı denetlenir. Şirketin emniyetli işletim sistemi için gemi ve şirket arası doğru iletişimin olup olmadığına, şirketin ve geminin sistemin işlemesi için gereken özeni gösterip göstermediğin denetler. Liman kontrolleri sonunda sörveyler bir puanlama sistemi ile gemi üzerindeki eksikleri tespit ederler gemin limanda tutuklanmasına kadar varabilecek bir yaptırım uygulaması söz konusu olmaktadır. Gemi tutuklandığında işletmenin geminin atıl kalarak zarar etmesi bir yana geminin siciline de işlenir ve yük gemisi ise gelecekte kiracıların gemiyi riskli görerek yük vermemelerinden doğan kayıplarda oluşur. Denizcilik işletmelerinde gemilerin limanlarda tutuklanıp tutuklanmamaları büyük oranda işletmedeki çalışanlara özelliklede gemi adamlarına bağlıdır. Bu noktada insan kaynakları yönetiminin denizcilik işletmelerinde ne kadar önemli olduğu tekrar karşımıza çıkmaktadır.

> *Liman Devleti Kontrol esasları Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün (IMO)A.787(19) no.lu kararıyla belirlenmiştir. Bölgesel anlaşmalar bu karara paralel olarak kaleme alınmışlardır. 2002 yılı sonu itibariyle yürürlükte sekiz adet bölgesel Liman Devleti Kontrol (Port State Control – PSC) anlaşması bulunmaktadır. Bunlar;*
>
> *• Paris MoU,*
> *• Acuerdo de Vina del Mar (Latin America Agreement),*
> *• Tokyo MoU (Asia ve Pacific bölgeleri),*
> *• Caribbean MoU,*
> *• Mediterranean (Akdeniz) MoU,*
> *• Indian Ocean MoU,*
> *• Abuja MoU (Batı ve Orta Afrika),*
> *• Black Sea (Karadeniz) MoU'dur.*
>
> *ABD'de liman devleti kontrol görevi U.S. Coast Guard adaresine verilmişltir.*[198]

Liman devleti kontrollerinde sadece mutabakata imza koyan devletin gemileri değil diğer ülkelerin gemilerini de denetlenir. *Her düzenleme sisteminde*

[197]Münip Baş, ''Denizcilik Sözleşmelerinin Bölgelere Göre Uygulanmaları MOU'lar ve Liman Devleti Kontrolleri'', **Denizcilik Dergisi** ,Sayı 26, 2005, s.86.
[198]Baş, a.g.e., s.80.

olduğu gibi port state kontrolüyle ilgili bazı problemler mevcuttur herşeyden önce dünyada tüm bölgeler PSC sahip değildir bu da standart altı gemilerin PSC olmadığı bölgelerde çalışmasına olanak sağlar.[199] Ülkemiz Akdeniz ve Karadeniz memorandumlarına imza koymuştur. Fakat Paris memorandumuna ülkemiz imza koymamıştır yaşlı bir filoya sahip olması nedeni ve diğer risk arz eden eksiklerin olması nedeniyle ülkemiz Paris memorandumunda kara listeye girmiştir. Yapılan tüm çalışmalara rağmen gemilerimiz Paris memorandumuna üye olan Avrupa ülkelerinde düşük standartlardan dolayı tutuklanmaktadır.

> *Paris Mutabakat Zabtı (Paris Memorandum Of Understanding, MOU) bu yılın ocak ayında IMO'ya sunduğu raporda,*
>
> - *Türk Bayraklı 1987 gemide yapılan denetim faaliyetinin sonucunda bu gemilerden 436'sinin alına konulduğu,*
> - *Yapılan denetimlerde tutulma sayısının en fazla 158 olması gerekirken bu sayının Türk gemilerinde 436 ya ulaştığını,*
> - *Böylelikle Türkiye'nin Paris MOU tarafından belirlenmiş %7 barajının çok üzerinde yer alarak, Kara Liste'de bulunan 12 ülke arasında "Çok Yüksek Riskli Ülke" konumunda bulunduğunu belirtmiştir.*
>
> *Böylelikle Türkiye, maalesef, Gürcistan, Cezayir, Libya, Bangladeş, Azerbaycan gibi ülkelerden bile daha kötü durumda gösterilmiş, bu şekilde IMO'ya rapor edilmiştir. Öte yandan, İngiltere'de geçtiğimiz yıl yapılan liman devleti kontrollerinde, Türkiye, %40 lik alıkonma oranı ile birinci sırada yer aldı. Gemilerimizin yurt dışında limanlarda bu kadar yüksek oranda tutulmasının personel politikalarıyla ve dolayısıyla denizcilik eğitimi ile yakından ilgili olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Üstelik Liman devleti kontrollerinde artık, personel kalitesi de ölçülmekte ve bir tür sınav dahi yapılabilmekte, bu yüzden gemiler tutulabilmektedir.*[200]

Türk gemilerimizin liman devleti kontrolü sicili, maalesef dünyanın en kötü bayrakları seviyesindedir. Kara Liste'de hemen hemen tamamı "ucuz bayrak" dediğimiz ülke filoları yanında Türkiye gibi büyük ve önemli bir devletin deniz ticaret filosunun bulunması bizler için çok büyük bir ayıptır.[201] Denizciliğimizin prestiji ve mevcudiyeti için denizcilik sektöründe okullarımızdaki eğitimin standartlarının yükseltilmesi gerekmekte ayrıca şirketlerin bütçe ayırarak eğitime gereken önemi

[199]Tiangco and Jackson, a.g.e, s.10.
[200]Cahit İstikbal, ''Denizcilik Egitiminde Üniversitenin Yeri ve Önemi'' , a.g.e.par.3
[201]Cahit Yalçın, ''Liman Devleti Kontrolünde "Tutulma" (Detention) ve "Gecikme III'',20 Haziran 2003, http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_YALCIN_PSC_2.htm (20 Ekim 2006).par.9

göstermeleri insan kaynakları yönetim felsefelerini emniyetli yönetim sistemi ile bütünleştirerek oluşturmaları kaçınılmaz bir zorunluluk halini almıştır. Kurslarla zabitan kesimi gemi adamlarının yetiştirilmesi bilindiği gibi nitelikten önce niceliğin çoğaltılmaya çalışılması politikasının bir sonucu olarak gelecekte Türk gemi filomuzun dünya deniz ticaretinde bulunduğu noktadan oldukça gerilemesi uzak bir ihtimal olarak gözükmemektedir.

5.2 ILO'nun Denizciliğe İlişkin Sözleşmeleri

Uluslararası Çalışma Örgütü, 1919'da imzalanan Versay Anlaşmasında öngörülen Milletler Cemiyeti ile ortaya çıkmıştır. Amaç, Birinci Dünya Savaşından sonra giderek büyüyen sorunlara yönelik sosyal reform niteliğinde çözümler bulmak ve reformların uluslararası düzeyde uygulanmasını sağlamaktı.[202] *Paris Barış Konferansı 1919'da toplandı. Toplantıda, sendika taleplerinin de ötesinde kararlar alındı. Kararların ilki, Barış Konferansına öneriler hazırlamak üzere Uluslararası Çalışma Mevzuatı Komisyonunun görevlendirilmesidir. Komisyonun ilk oluşumu, ILO'nun bugünkü yapısının da belirleyicisi oldu; komisyon üçlü yapısıyla oluşturuldu. Üçlü yapıda hükümet-işveren-işçi temsilcileri yer aldı.*[203]

Kurulduğundan bu yana geçen 85 yıl içinde yaklaşık 60 adet uluslar arası denizcilik antlaşması yapmış ve tavsiyelerde bulunarak bir çok gemi adamının münferit iş koşullarını yönetmiştir.[204]

ILO üçlü bir yapıya sahiptir işveren temsilcileri, işçi temsilcileri ve hükümetler bu üçlü yapıda taraflar eşit haklara sahiptir ancak işveren kesimini gözeten bir yapısının olduğu yönünde sübjektif yaklaşımlarda mevcuttur.

Türkiye'nin onaylamış oluğu ILO sözleşmelerinden deniz iş kolunu ilgilendiren sözleşmeler aşağıda verilmiştir, bu sözleşmelerden gemi adamlarının çalışma ilişkilerine ilişkin olanlar resmi gazetede yayınlandıktan sonra deniz iş kanunumuza yasalaştırılmıştır.

• 15 Nol'lu Asgari Yaş (Trimciler ve Ateşlçiler) Sözleşmesi,

---

[202] İLO'nun Tarihçesi,İLO Türkiye Resmi Sitesi ,http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/tarihce.htm(26 Mart 2008)
[203] Abdulkadir ŞENKAL , ''ILO nedir?'',17 Haziran 2006 http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1562&Itemid=43. (10 Ocak 2008)
[204] Deniz Ticaret Odası, **Deniz Sektör Raporu 2004**, a.ge,s.44.

• 29 No’lu Zorla Çalıştırma sözleşmesi,

• 34 No’lu Ücretli iş Bulma Büroları Sözleşlmesi,

• 42 No’lu İşçinin tazmini (meslek hastalıkları sözleşmesi) (Revize),

• 53 No'lu Ticaret Gemilerinde Çalışan Kaptanlar Ve Gemi Zabitlerinin Meslekî Yeterliliklerinin Asgari icaplarına ilişkin sözleşme,

• 55 No'lu Gemi adamlarının Hastalanması, Yaralanması ya da Ölümü Halinde Armatörün Sorumluluğuna ilişkin sözleşme,

• 58 No’lu Asgari Yaş (Deniz) Sözleşlmesi (Revize),

• 68 No'lu Gemilerde Mürettebat için iaşe ve Yemek Hizmetlerine ilişkin Sözleşme,

• 69 No'lu Gemi Aşçılarının Mesleki Ehliyet Diplomalarına ilişkin sözleşme,

• 73 No'lu Gemi adamlarının Sağlık Muayenesine İlişkin sözleşme,

• 87 No’lu Sendika Özgürlüğü ve Sendikalanma Hakkının Korunması sözleşmesi,

• 92 No'lu Mürettebattın gemide barınmasına ilişkin 96 sayılı sözleşme,

• 95 No’lu Ücretlerin Korunması sözleşmesi,

• 96 No’lu Ücretli iş bulma büroları sözleşmesi (Revize),

• 98 No’lu Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı Sözleşmesi,

• 100 No’lu Eşit Ücret Sözleşmesi,

• 102 No’lu Sosyal Güvenlik (Asgari Standartlar) Sözleşmesi,

• 108 No'lu Gemi adamları Ulusal Kimlik Katlarına ilişkin sözleşme,

• 111 No’lu Ayrımcılık (iş ve Meslek) Sözleşmesi,

• 115 No’lu Radyasyondan Korunma Sözleşmesi,

• 119 No’lu Makinelerin Korunma Tertibatı ile Teçhizi Sözleşmesi,

• 134 No'lu iş kazalarının Önlenmesine(Gemi adamları) ilişkin sözleşme,

• 135 No’lu işçi temsilcileri sözleşmesi,

• 146 No'lu Gemi adamlarının Yıllık Ücretli iznine ilişkin sözleşme,

• 158 No’lu Hizmet ilişkisine son verilmesi sözleşmesi,

• 164 No'lu Gemi adamlarının sağlığının korunması ve tıbbi bakımına ilişkin sözleşme,

• 166 No'lu Gemi adamlarının Ülkelerine Geri Gönderilmesine ilişkin sözleşme.

ILO Cenevre'de 7 - 23 Şubat 2006 tarihleri arasında yapılan toplantıda ki görüşmelerde, uzun çalışmanın ardından Hükümet temsilcileri, Armatör temsilcileri ve Gemi adamı temsilcileri ilk Deniz İş Konvansiyon metni üzerinde çalışmalarını tamamlamış ve bütün üyelerin katılımında oybirliğiyle kabul etmiştir. Son olarak Deniz İş Konvansiyonu günümüze kadar düzenlenmiş olan deniz iş koluna ilişkin tüm sözleşme tavsiye kararlarını bir Deniz iş konvansiyonu olarak düzenlemiştir. *Bu Konvansiyon, gemi adamlarının iş ve sosyal haklarını bir başlık altında düzenlemiştir. Bu hükme göre, her gemi adamı, güvenlik esaslarına uygun emniyetli ve güvenli bir işyerinde çalışma hakkını haiz olup adil iş akdi talep etmeye hak sahibidir. Ayrıca, her gemi adamı, gemide "uygun" yaşam ve çalışma koşulları hakkını haizdir. Buna ilaveten, her gemi adamı, sağlık koruması, tıbbi müdahale, sosyal refah önlemleri ve diğer sosyal güvenlik haklarını haizdir.*[205] Deniz iş konvansiyonu ile deniz iş kolunda gemi adamlarının daha insani koşullar altında çalışmaları ve denizcilik sektöründeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kalitenin artırılması amaçlanarak belirli bir standarda bağlanmak istenmiştir. *Sosyal güvenlikte çalışma koşullarını gösteren ayrıca bir meseledir, %73 durumda Gemi adamları ulusal sosyal güvenlik sistemlerinin kapsamları altında olmaktadır.*[206] Sözleşmenin en önemli özelliği; *''Etkili uygulama ve uyum için yeni bir sistem, işçi standartları için yeni bir sertifikalandırma sistemi Bayrak devleti tarafından yayınlanmış bir Denizcilik sertifikası ve bir Denizcilik çalışma koşullarına uygunluk beyanı''.*[207] Henüz Türkiye bu sözleşmeye imza koymamıştır. Deniz iş konvansiyonuna imza koyan ülkelerin bu konvansiyondaki hususların belirli kısımlarını kabul edip belirli kısımlarını kabul etmeme gibi bir seçeneği söz konusu değildir ayrıca imza koyan her ülke yetkililerinin (liman devleti sörveyörleri ve diğer denetleme yetkilisi olan taraflar) ülke sınırları içindeki limanlarda operasyon yapan gemileri deniz iş konvansiyonyunun da ki gerekleri yerine getirip getirmediği noktasında denetim yapma ve yaptırım uygulama yetkileri mevcuttur. Bu yönüyle bakıldığında, deniz iş kolunda çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi açısından ortak

[205]Selim Ataergin, ''Deniz İş Konvansiyonu ILO Cenevre 2006'',**Denizcilik Dergisi** ,Sayı:32, Mart-Nisan 2007 ,s.18.
[206]Heater Leggate and James Mc Conville , ''The economics of the sefaring Labor Market'', Costas Grammenos, **The Hand Book Of Maritime Economics and Business**, ,London:LLP ,2002, s.455.
[207] ''Sektör Turu'', **Deniz Ticaret Dergisi** ,Mayıs 2006, s.72.

standartların getirilmesi gemi adamlarının olduğu kadar gemi sahipleri içinde haksız rekabetin önlenerek kalite standartlarının yükseltilmesine sektörün tüm taraflarına olumlu sonuçlar getirecektir.

5.3 Avrupa Birliğinde Denizcilik Sektörü ve Sektördeki Çalışma İlişkileri

Avrupa Birliği içinde Denizcilik Sektörü oldukça önemli ve kilit noktada yer almaktadır bu yüzden siyasi ve ekonomik bir çok kurum doğrudan veya dolaylı olarak sektörle ilişkilenmektedir. Avrupa Birliğinin düzenlemeleri ve uygulamalarının ana çerçevesini denizde emniyet ve güvenliğin sağlanması, çevre standartlarına uygulaması, gemiler tarafından çevreye verilen zararın en aza indirilmesi oluşturmaktadır. Gemi adamlarının çalışma standartlarının iyileştirilmesi sadece sosyal politikanın unsuru olarak değil kaliteli gemi işletmeciliğinin sağlanması içinde gereklidir . Denizciliğe ilişkin bütün politikalar, uygulamalar can alıcı şekilde insan kaynağıyla ilişkilidir, çalışanların eğitimi ve yeterliliği doğrudan sektör için en önemli nokta olmaktadır. Çevreye zararın en aza indirilmesi, ISM gereklerinin yerine getirilmesi A.B. Denizcilik politikalarının içinde yer almakta buda denetimlerin etkili yapılması, sürekli gelişim ve eğitim konusuyla yakından ilgilidir. Türkiye ise aday ülke olarak A.B. standartlarını Denizcilik sektöründe yakalayamamasına rağmen kısmen liman devleti kontrolleri arcılığıyla Türk gemilerinde emniyet ve çalışma standartlarında iyileşmeler sağlamaya çalışmaktadır. Dünyanın en büyük ticaret bölgesi Avrupa birliği sınırları içinde deniz taşımacılığının, AB ekonomisi için oldukça önem taşımaktadır.

> *AB'nin dış ticaretinin yaklaşık %90'ının ve toplam 25 üyesi arasındaki ticaretin yüzde 42'den fazlasının su yoluyla yapıldığını göz önünde bulundurursak AB, denizciliğin AB ekonomisi ve refahı için stratejik, siyasi ve iktisadi önemini kesinlikle onaylamaktadır. Toplam denizci işgücünün yaklaşık %30'u -ki bu yaklaşık 220,000 denizciye karşılık gelmektedir- AB vatandaşıdır ve halihazırda AB gemilerinde istihdam edilmektedir. Daha geniş anlamda Avrupa denizcilik sektörü ile denizcilik şirketlerinin ofisleri, acenteleri, tersaneler, donanım imalatçıları, denizcilik hizmetleri, liman ve terminaller dâhil olmak üzere yan sanayideki toplam istihdamın da yaklaşık 3 milyon kişi olduğu tahmin edilmektedir.*[208]

[208]Fotis Karamitsos, ‘‘Avrupa Birliği ve Denizcilik’’ http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=habgst&id=2231 (07 Mayıs 2006).par.1.

İstihdam rakamlarını göz önüne aldığımızda denizcilik sektörünün Avrupa birliği içinde önemi daha aşikar şekilde anlaşılmaktadır. Avrupa ülkeleri denizcilik sektörüne kalifiye iş gücü bulmak noktasında önemli sorunlar yaşamaktadır. Denizcilik sektörü için nitelikli gemi adamı sorunu gün geçtikçe artmaktadır. Sektörün bütün bu kalifiye personel eksikliği sorununa karşın teknolojik gelişmeler ile sektördeki İnsan kaynakları yönetimine gösterilen özen denizcilik hizmetlerinin sunulmasında pozitif gelişmeler meydana getirmektedir. AB fonunun desteklediği bir denizcilik enstitüsünün komisyonunda Dr jaime Velga meslektaşları ile gemicilik mesleğinin problemlerini dört ana başlık altında toplamışlardır; ''*Gemicilik endüstrisinin imajı, temel denizcilik yeteneğinin sürdürülmesi, sosyal koşullar ve çalışma koşulları , performans ve etkileyen faktörler''*.[209] Denizcilik sektör sendikaları A.B. içinde karar mekanizmalarına oldukça etkilidir. AB denizcilik sektörüne ilişkin gerçekleştirilen başarılarında sendikaların önemli katkıları mevcuttur. Bilindiği üzere denizcilik sektöründe kaliteli işletmeciliğin önündeki en önemeli engel özellikle ucuz bayrak ile donatılmış gemilerin standart altı olarak çalıştırılmalarıdır. Bununla mücadele noktasında A.B. komisyonu düzeyinde bir çok önlem alınarak düzenlemeler yapılmaktadır. IMO ve ILO Avrupa birliğinde ki Denizcilik sektörü ile ilgili düzenlemeleri ve uygulamaları desteklemektedir. Uluslararası düzenlemeler alınan kararlar AB içindeki üye ülkelerin bakanlar kurulları, Avrupa komisyonu ve Avrupa parlamentosu tarafından düzenlenerek uygulamaya geçirilmektedir. Avrupa Deniz Güvenliği Ajansı EMSA'nın denizcilik sektöründe emniyetli ve kaliteli işletmeciliğin yapılabilmesi için önemli çalışmaları olmaktadır. *Başlangıçta üzerine aldığı güvenlik ve kirliliğin önlenmesi ile ilgili çalışmalarının yanı sıra; Aralık 2003 tarihinde AB Konseyi EMSA'ya petrol kirliliğine müdahale; gemi emniyeti ve gemi adamlarının eğitimi gibi ilave görevler de vermiştir.*[210] Bu noktada diğer önemli çalışma ise Paris memorandumunun faaliyetleri olmaktadır. *Paris memorandumu 22 üye ülke bulunan bir organizasyon olup Avrupa kıyıları, Kuzey Atlantik ve Kuzey Amerika kıyılarının korunması kapsamında ki çalışmaları ile Gemi standartlarını ve çalışma koşullarını sürekli denetim altında tutulmakta çevre standartları, güvenlik, emniyet, gemi adamlarının çalışma ve yaşam koşulları ile*

[209]Jaime Velga, Gemi Adamları Bizden Ne İstiyorlar?, **The Sea Dergisi**, Ocak-Şubat 2005, s.4.
[210]Cahit İstikbal, ''AB Deniz Güvenliği Politikaları ve Türkiye'', **Denizcilik Dergisi''**, Kasım-Aralık 2004, s.32

ilgili 18000 fazla denetleme yapmaktadır.[211] Avrupa Birliğinin denizcilikte emniyetli işletmeciliğin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmaları kazaların azaltılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insan kaynağının geliştirilmesi gibi olumlu sonuçları meydana getirmiştir.Özelliklede Paris Mou'nun yapmış olduğu çalışmalar equasis olarak adlandırılan sistemde tüm gemilerin sicillerinin tutulması ile beraber yapılan liman kontrolleri, sektörde küresel olarak kalitenin arttırılmasına önemli katkılar sağlamıştır. Sektörde iş kazalarında can kaybı oranlarında azalmaların görülmesi de bu çalışmaların önemli bir sonucu olmaktadır. *Deniz taşımacılığının güvenliğini arttırmak; kaza riskini en aza indirmek ve özellikle de tehlikeli ve kirletici madde taşıyan gemilerin kaza yapmasını önlemek AB 'nin 2010 yılı deniz taşımacılık politikalarını içeren "Beyaz Kitap"ının temel önceliklerindir.*[212] Kılavuz kaptanlar derneği başkanı Sayın Cahit İstikbal katılmış olduğu IMO toplantından aşağıdaki anekdotunu bize aktarmaktadır.

> *İngiltere denizcilik Bakanı Keith Hill, bundan bir yıl kadar önce benim de katıldığım Uluslararası Denizcilik Örgütü asamblesinde yaptığı konuşmada açık açık "düşük standartta taşımacılığa artık Avrupa'da izin vermeyeceğiz" demiştir. Düşük standartta taşımacılık derken sadece gemileri kastetmediğini, bunun içerisine insan unsuru, makine, gemi teknesi ve isletmeciliğin de girdiğini belirtmiştir.*[213]

AB limanlarında yapılan gemi denetimi için yeni bir sistem getirilmesidir. AB Komisyonu tarafından 12 Aralık 2006 tarihinde Liman devleti denetimi hakkında 95/21/EC sayılı direktifi değişiklik yapılması liman devleti kontrollerinin daha etkin olarak yapılması amaçlanmaktadır. *Bu çerçeve ile üye devletlerin limanlarına gelen gemilerin en az %25'ini denetleme yükümlülükleri kaldırılmakta ve tüm AB limanları dikkate alınarak bu limanlara gelen gemilerin tamamının denetlenmesi hedeflenmektedir. Bu denetimde temel prensip standart altı gemilerin daha sıkı periyotlarda denetimi, kaliteli gemilerin daha uzun periyotlarda denetimi olacaktır.*[214] Avrupa Birliğinin sadece kendi sınırları içinde değil küresel olarak tüm dünya üzerinde İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve denizcilik sektöründe çalışma

---

[211]Paris Mou Resmi sitesi ,http://www.parismou.org. (23 Ocak 2006)
[212]İstikbal, ''AB Deniz Güvenliği Politikaları ve Türkiye'' a.g.e, s.35.
[213]Cahit İstikbal, ''Deniz Ulaşımı, Güvenlik Yönetimi ve Türk Boğazları,''11 Mart 2001, http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_ISTIKBAL_Deniz_Ulasimi_Guvenlik_Yonetimi_Turk_Bogazlari.htm (21 Mart 2006).par.22.
[214]Kemal Battalab, ''Liman Devleti Denetimi Mevzuatı Değişiyor'',8 Mart 2007, http://www.virahaber.com/?c=1923 (08 Nisan 2007).par.1

ilişkileri açısından önemli katkıları olduğu görülmektedir. Aşağıda AB nin denizciliğe ilişkin direktifleri yer almaktadır;

1.Yük Ve Yolcu Gemilerinin Topluluk İçindeki Siciller Arasında Nakline Ve 613/91 Sayılı Konsey Yönetmeliğinin İptaline İlişkin Avrupa Parlamentosu Ve Konseyi Yönetmeliği,

2.Gemi Denetimi Ve Saha Çalışması Kuruluşları Ve Denizcilik İşletmelerinin Faaliyetleri Hakkında Genel Kural Ve Standartlarla İlgili 94/57/Ec,

3.Kaza Sonucu Veya Kasti Deniz Kirliliği Konusunda Bir Topluluk Çerçevesinin Oluşturulması Hakkında Avrupa Parlamentosu Ve Konsey Kararı 2850/2000/Ec,

4.Gemilerin Ürettiği Atıklar Ve Yük Artıkları İçin Kullanılan Liman Atık Alım Tesisleri Hakkında Avrupa Parlamentosu Ve Konsey Direktifi 2000/59/Ec,

5.Liman Devlet Kontrolü Gerçekleştiren Müfettişler İçin Ortak Bir Kimlik Kartı Modelinin Oluşturulması Hakkında 96/40/Ec Sayılı Ve 25 Haziran 1996 Tarihli Komisyon Direktifi İle İlgili Metin) 96/40 Ec,

6.23 Kasım 1993 Tarihli 93/103/Ec Sayılı Balıkçı Teknelerinde Çalışma Konusundaki Asgari Emniyet Ve Sağlık Gerekliliklerine İlişkin Konsey Direktifi (89/391/Eec Sayılı Direktifin 16(1) Maddesi inin Kapsamı Dahilindeki 13ncü Bireysel Direktif) 93/103/Ec,

7.Denizcilik Hakkında Liman Devleti Kontrolüne İlişkin 19 Haziran 1995 Tarihli 95/21/Ec Sayılı Konsey Direktifi 95/21/Ec,

8.Denizcilik Ekipmanlarına İlişkin 20 Aralık 1996 Tarih Ve 96/98/Ec Sayılı Konsey Direktifi 96/98/Ec,

9.94/57/Ec Sayılı Konsey Yönergesi Çerçevesinde Üye Devletler Tarafından Tebliğ Edilen 30 Eylül 1996 Tarih Ve .B Komisyon Kararı (Eea Referanslı Metin) 96/587/Ec,

10 .24 Metre Boyunda Ve Daha Büyük Balıkçı Tekneleri İçin Uyumlu Bir Emniyet Yönetimi Sağlanması 97/70/Ec,

11 .Topluluk Üye Devletleri Limanlarına Giden Ya Da Limanlarından Gelen Yolcu Gemilerinde Bulunan Kişilerin Kayıtları Hakkına 18 Haziran 1998 Tarihli 98/41/Ec Sayılı Konsey Direktifi 98/41/Ec,

12 .Gerekliliklerine Gemilerde İyileştirilmiş Tıbbi Tedaviler İçin Asgari Emniyet Ve Sağlık İlişkin 31 Mart 1992 Tarihli 92/29/Eec Sayılı Konsey Direktifi 92/29/Eec ,

13 .Düzenli Ro-Ro Feribotu Ve Yüksek Hızlı Yolcu Gemisi Seferlerinin Güvenli Şekilde İşletilmesine Yönelik Zorunlu Sörvey Sistemi Hakkında Konsey Yönetmeliği 1999/35,

14 .1999 Tarihli Avrupa Birliğinde (Fst) Avrupa Topluluğu Gemi Sahipleri Derneği (Ecsa) Ve Taşıt İşçileri Federasyonu Sendikaları Tarafından Sonuçlandırılmış Gemiadamlarına Ait Çalışma Zamanının Organizasyonu Konusundaki Sözleşmeye İlişkin 1999/63/Ec Sayılı 1999/63/Ec,

15.Dökme Yük Gemilerinin Emniyetli Yüklenmesi Ve Boşaltılmasına İlişkin Uyumlaştırılmış Gereksinimlerin Ve Prosedürlerin Saptanmasına Dair 4 Aralık 2001 Tarihli Avrupa Parlamentosu Ve Konseyinin 2001/96/Ec Sayılı Direktifi 2001/96/Ec,

16 .6/2002 Sayı Ve 12 Aralık 2001 Tarihli Topluluk Tasarımlarına İlişkin Konsey Yönetmeliği (Ec) 2002/6 Ec,

17 .Topluluk Gemi Trafiğinin İzlenmesi Ve Bilgilendirme Sisteminin Kurulması Ve 93/75/Eec Sayılı Konsey Direktifinin Yürürlükten Kaldırılmasına İlişkin 27 Haziran 2002 Tarihli 2002/59/Ec Sayılı Avrupa Parlamentosu Ve Konseyi Direktifi 2002/59ec,

18 .Topluluk Çıkarları Doğrultusunda 2001 Tarihli Yakıt Olarak Kullanılan Petrolden Kaynaklanan Zararların Hukuki Sorumluluğuna İlişkin Uluslararası Sözleşmeyi (Yakıt Kirliliği Sözleşmesi) 2002/762 Ec,

19.Topluluk Çıkarları Doğrultusunda Tehlikeli Ve Zararlı Maddelerin Deniz Yoluyla Taşınmasıyla Bağlantılı Zararların Tazmini Ve Sorumluluğuna İlişkin 1996 Tarihli Uluslararası Sözleşmenin (Hns Sözleşmesi) Onaylanması Ve Kabul Edilmesi Konusunda Üye Devlet 2002/971 Ec,

20. Ro-Ro Yolcu Gemilerine Yönelik Özel Denge Şartları Hakkında Avrupa Parlamentosu Ve Konsey Direktifi 2003/25/Ec,

21 .Çalışma Zamanlarının Düzenlenmesine Ait Belirli Hususlara İlişkin 4 Kasım 2003 Tarihli 2003/88/Ec Sayılı Avrupa Parlamentosu Ve Konseyi Direktifi 2003/88/Ec,

22 .Denizcilikte Solas (Denizde Can Emniyeti Sözleşmesi) Kapsamında Olmayan Gemilerde Kullanılması Ve Küresel Denizcilik Tehlike Ve Emniyet Sistemi (Gmdss)'Ye Katılması Tasarlanan Radyo İletişim Ekipmanı İle İlgili Temel Gereksinimlere İlişkin 4 Eylül2004/71/Ec,

23 .Üye Devletleri, Petrol Kirliliğinin Zararların Tazminatı İçin Uluslararası Bir Fonun Kurulması İçin Toplanan Uluslararası Kongredeki 2003 Protokolünü Avrupa Topluluğu'nun Yararına İmzalaması, Onaylaması Veya Kabul Etmesi Gibi Konularda Yetkilendi246/2004/Ec,

24. 613/91 Sayılı Konsey Yönetmeliğinin (Eec) Amaçları Doğrultusunda, 1974 Tarihli Denizde Can Güvenliği Uluslararası Sözleşmesinde Ve 1973 Tarihli Denizlerin Gemiler Tarafından Kirletilmesinin Önlenmesine Ait Uluslararası Sözleşmede Yapılan Değişikliklerin U2158/93 Ec,

25 .Tek Gövdeli Petrol Tankerleri İçin Çift Gövde veya Muadili Tasarım Şartlarının Aşamalı Uygulanışının Hızlandırılması ve 2978/94 Sayılı Konsey Yönetmeliğinin İlgası Hakkında Avrupa Parlamentosu ve Konsey Yönetmeliği 417/2002[215]

[215]Denizcilik Bakanlığı Resmi Sitesi , http://www.denizcilik.gov.tr/mevzuat/ab.asp. (05 Ocak 2006)

Direktifler tek bir üye devletle ilgili olabilecekleri gibi tüm üye ülkeleri bağlayıcı da olabilmektedir. Uygulama şekil ve metotlarının seçimi ulusal makamlara bırakılmıştır. Diğer bir ifadeyle, direktiflerin uygulanabilmesi için ulusal hukuka uyarlanmaları gerekmektedir.[216]

Ülkemiz Denizciliğe ilişkin AB direktiflerinden bir kısımını yasalaştırarak mevzuatına aktarmıştır. Aday ülke olarak Türkiye'nin denizciliğe ilişkin yapılan çalışmaları sadece bu direktiflerin yasalaştırılmasından ibaret değildir uygulamaya yönelikte bir çok çalışma mevcuttur bu çalışmalardan en önemlisi eşleşme projesidir aday ülkeler birliğe üye ülkelerden birinin tercih ederek ortak uyum çalışması yapmaktadırlar. *AB ne katılacak tüm aday ülkelerde benzerleri uygulanmış olan eşleşme projesinde aday ülke, kendisine yapısal olarak en çok benzeyen AB ülkelerinden birisini eş olarak seçmektedir. Eş olarak seçilen ülke, aday ülkeye sektörle ilgili tüm konularda bir rehber görevi üstlenmekte, ülkenin tüm altyapısı, mevzuatı, ve sektör hizmetleri rehber ülkenin gözetiminde ele alınmakta, ihtiyaçlar belirlenmekte, çözüm yolları geliştirilmektedir.*[217] Ülkemizde bu doğrultuda önemli olumlu gelişmeler kaydedilmiştir bilindiği üzere gemi adamlarının çalışma standartlarının iyileştirilmesi ve kaliteli gemi işletmeciliğinin yapılması açısından liman devleti kontrollerinin önemli katkıları olmuştur. *2003 yılında 151 gemimizde 2231 eksiklik bulunurken, 2004 yılında 75 gemimizde 964 eksiklik bulunmuştur 2003 ve 2004 yılları karşılaştırıldığında, 2004 yılındaki eksikliklerde 2003 yılına oranla % 56,7, tutulmalarda ise % 50,3 azalma olduğu görülmektedir Paris Memorandumunda; Türk bayraklı gemilerin 2003 yılında tutulma oranı %9,54iken 2004 yılında bu oran %6,51'e düşmüştür.*[218] Denizcilik sektöründe İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesi ve gemi adamlarının çalışma koşullarının iyileştirilmesi noktasında A.B. nin önemli çalışmalarının olduğunu görmekteyiz.

---

[216]Avrupa Birliği Hukuku Kaynakları,Türkiye Reasürans Şirketleri Birliği İnternet Sitesi, http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/AB+ve+uyum/AvrupaBirligi/ABHukukuKaynaklari/) (10 Mart 2007).s.1

[217]Cahit Yalçın, ''Denizciliğimiz İlerleyecek'', 27 Şubat 2004 ,http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_YALCIN_27_02_2004_Denizciligimiz_Ilerleyecek.htm.(03 Mart 2006).par.1

[218]Deniz Ticaret Odası; **Deniz sektörü Raporu**, a.g.e., s.95.

5.4 Deniz İş Kolu Sendikacılığı ve ITF

Deniz iş kolu sendikacılık örgütlenilmenin en güç olduğu sektörlerden biri olmaktadır. Buna rağmen denizcilik sektöründe de sendikal çalışmalar sonucunda küresel ölçekli örgütlenmeler ve federasyonlar oluşturulmuştur. *Ülkemizde Denizcilik sektöründe sendikal faaliyetlerin çok zayıf olmasına rağmen "Ülkemizde deniz işçilerinin 1951 yılında başlayan sendikal teşkilatlanma hareketi içinde 30 sendikal kuruluş yer almıştır"*[219] Bu sendikaların devamı olarak günümüzde Türkiye Denizciler sendikası ülkemizde faaliyetlerine devam ettirmektedir. Deniz iş kolu sendikacılığında bilindiği üzere en önemli kurum (Internatinol Transport Federation) Uluslararası Taşıma İşçileri Federasyonu olmaktadır. *Kısaca ITF olarak adlandırılan bu kuruluş 1896 tarihinde kurulmuştur. Açık yazılımı, Uluslararası Taşıma İşçileri Federasyonu olup merkezi Londra'dadır.*[220] *Bilindiği gibi ITF (Uluslararası Taşımacılık Çalışanları Federasyonu) 137 ülkede toplam 621 sendikayla yaklaşık olarak beş milyon işçiyi temsil eden global bir örgüttür.*[221] *Türkiye Denizciler sendikası, ITF üyesidir. ITF'in karar organlarında da temsil edilmektedir.*[222] ITF üyesi bir denizcilik sendikasının mevcut olmasına rağmen gelişmiş ülkelerdeki denizcilik sendikaları ile karşılaştırdığımızda faaliyetlerinin ve örgütlülüğünün ne kadar yetersiz olduğu oldukça açıktır. Özellikle A.B. üyesi ülkelerde ITF üyesi sendikalar gemi adamlarının çalışma koşullarının düzeltilmesi ile ilgili çalışmalar yapmakta ve otoriteler üzerinde baskı gücü oluşturduğu görülmektedir. *ILO, ISM ve IMO regülasyonlarında yer alan güvenlik gereklerinin sağlanması, toplu sözleşmede armatörün taahhütleri arasında yer almaktadır, bu durum can emniyetinin sağlanması açısından sendikanın ve ITF enspektörlerinin denetim yetkilerini genişletmektedir.*[223] ITF müfettişleri aracılığı ulusal

[219]Serim Paker, ''Türk Deniz Ticaret Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetim Yönlü Gemi Personelinin İncelenmesi'', (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** ,Dokuz Eylul Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2005), s.69.
[220]Selim Ataergin, , I.T.F.'ın Kuruluş Sözleşmesi Hakkında İnceleme, **Denizcilik Dergisi** ,Sayı:22, Temmuz – Ağustos 2004 ,s.16.
[221]Kocataş, a.g.e, s.1
[222]Turhan Uzun, , Türk Gemi Adamlarının İhracı Konusunda Göreve Hazırız, **Denizatı Dergisi**, 1999, s.29
[223]**Denizcinin Sesi**, ''ITF Sözleşmeleri''Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği, Sayı 2, 2006,s.12.

mevzuatların getirdiği yetkilerle gemilerdeki çalışma koşullarını gelişmiş ülkelerin bir çoğunda denetlemektedir. *''Türkiye'de devletin ve denizci sendikalarının ITF gibi kuruluşlarla bağları çok zayıftır.''*[224] Ülkemizde yeni bir sendikanın oluşturulması oldukça güçtür ve sendika açılmasının önünde ciddi bürokratik engeller mevcuttur. Bu nedenle Deniz çalışanları derneği ITF in üyesi olarak ülkemizde Türk armatörlerin yabancı bayraklarla donatılmış gemilerinde toplu sözleşmelerin yapılması ve ITF üyesi bir kuruluş olarak sorumluluklarını yerine getirilerek, üye olarak yürütülmesi gereken faaliyetleri yürütmektedir. Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği faaliyetlerini genişleterek sürdürmektedir. ITF üyesi olmasına rağmen Türkiye Denizciler sendikası küresel ölçekli çağın gerektirdiği şekliyle faaliyetlerini yürütememektedir.

ITF'in hedefi, renk, milliyet, ırk ve inanç ayrımı gözetmeksizin bütün ülkelerdeki taşıma kolunda faaliyet gösteren işçi sendikalarını bir çatı altında toplamak olarak açıklanabilir.[225]

I.T.F. aşağıdaki iş kollarında örgütlenmiştir:

- *Demiryolu İşçileri İşkolu*
- *Karayolu İşçileri İşkolu*
- *İç suyolu İşçileri İşkolu*
- *Liman İşçileri İşkolu*
- *Gemi adamları İşkolu*
- *Balıkçılar İşkolu*
- *Sivil Havacılık İşkolu*
- *Turizm Hizmetleri İşkolu*[226]

Tüm taşımacılık çalışanlarını bir çatı altında toplamak gibi bir amacı olan ITF Deniz iş kolunda gemi adamlarının çalışma koşulları ile ilgili ILO sözleşme şartları ile ilişkili konularda denetlemeler yaparak, görünen eksiklikler karşısında otoriteler aracılığı ile yaptırımlar uygulamaktadır. Son yıllarda etkin olarak yaptığı

[224]Özkan Poyraz, , Denizcilik Eğitiminin Pusulası İnsan Gücü Planlamasıdır, **Denizatı Dergisi**, Mart –Nisan 1999,s.31
[225] ITF Resmi Sitesi , ITF Kuruluş Sözleşmesi, önsöz s 1, http://www.itfglobal.org.uk.(24 Ocak 2006)
[226]ITF Resmi Sitesi , http://www.itfglobal.org/about-us/moreabout.cfm (24 Ocak 2006)

çalışmaların içinde elverişli bayrak olarak ifade edilen bayraklarla donatılmış gemilerdeki personelin çalışma koşullarını denetlemek, denizcilik sektöründe kalitenin önündeki en önemli engel olan elverişli bayrak olgusunun etkilerini bertaraf etmek için yapılan çalışmalar önemli yer tutmaktadır.

ITF in gemi adamlarının sağlık koşullarının iyileştirmesiyle ilgili çalışmaları mevcuttur bu konuya ilişkin hususlar aşağıda yer almaktadır;[227]

- *Gemi adamlarına gerektiğinde acil olarak tıbbi müdahale yapılmalıdır. Gerektiğinde hastaneye gönderilecek tüm masraf ve harcamalar şirket tarafından karşılanmalıdır.*
- *Hastalığından dolayı memleketine gitmesi gereken gemi adamlarının tüm masrafı şirket tarafından sağlanmalıdır.*
- *Gemi adamlarının herhangi bir kaza veya bunun gibi bir durumda meydana gelebilecek iş görmezliğinin tespiti çıkartılmış olan tablolar üzerinden yapılacak ve bu durumu tazmin edilecektir.*
- *Çalışması sırasında hamile kalan bir gemi kadını, durumu kaptana bildirmesi gerekmektedir. Bu durumda gemi kadınının yurda iadesi şirket tarafından karşılanacaktır.*
- *Gemi adamlarının çalışma ortamı için sağlık koşulları ise ILO'nun kapsamı içerisine girmektedir.*

Dünya denizciliğine ITF in olumlu katkıları sadece gemi adamlarının çalışma koşulları açısından değil denizciliğin küresel anlamda gelişimi içinde oldukça önemlidir. Genelde ITF e yöneltilen eleştirilerde Ucuz bayrak gemilerdeki standartların iyileştirilmesi ile ilgili çalışmaların kısıtlı olduğu noktasında olmaktadır. Ancak örgütlenilmesi oldukça zor olan deniz iş kolunun , bu zorluğun en büyük nedenlerinden biri üyelerinin sabit olmaması, bir sanayi işletmesine kıyasla her bir gemide sayı olarak çok az personelin çalışması gibi nedenler gösterilebilir ITF Küresel ölçekte oldukça başarılı bir organizasyondur. *''Yaklaşık 4500 gemide çalışan 70 bin gemi adamı ITF kapsamlı iş sözleşmesine tabidir.''*[228] Bu sözleşmelerde gemi adamları ITF in belirlediği minimum ücret skalasına göre ücret, mesai ve sosyal

[227]ITF Resmi Sitesi , http://www.itfglobal.org.uk.(24 Ocak 2006)
[228]Poyraz, a.ge., s.31.

haklarını almaktadırlar. Bu belirlenen standartların altında toplu sözleşme yapılması mümkün değildir.

> *ITF Genel Sekreteri David Cockroft; demecinde; "Küresel standartlarda çalışmayı umursamayan işletmeciler ki bunlardan hala etrafta pek çok bulunmakta- eninde sonunda sektörün dışına itileceklerdir. Bu gelişme o kadar önemli ki denizcilik endüstrisi dışında da etkili olacak ve küreselleşmenin etkin sosyal kontrolü için bir model oluşturacak."*[229]

Denizcilik sektöründe kalite standartlarının yakalanması için denizcilikle ilgili tüm tarafların ITF ile olan ilişkilerini geliştirmeleri çalışanların olduğu kadar işletme sahiplerinin de menfaatinedir.

[229]Deniz Emekçilerine Mutlu Haber, 15.Eylül.2005, http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=habgst&id=2252).(22 Ekim 2007)

SONUÇ

Denizcilik sektörünün gelişimi doğrudan sektör çalışanlarıyla ilişkilidir. Sermaye yoğun bir iş kolu olmasının yanında, bu sektörde bütün her şeyin eğitimli personel ve kaliteli eğitim kurumlarının varlığına bağlı olduğu kesindir. Bu bağlamda gerek istihdam gerek refah düzeyinin yükselmesi için gemi adamları ve denizcilik sektörü çalışanları kesinlikle kurumlar tarafından göz önüne alınmalı, hükümetler tarafından bu yönde politikalar geliştirilmelidir. Denizcilik işletmelerinin günümüz koşullarında uluslararası alanda rekabet edebilmesi için insan kaynakları yönetimi sisteminin işletmeler tarafından uygulanması kaçınılmaz bir gereklilik olmuştur. Denizcilik sektöründeki sorunların temeline indiğimizde bunun insan kaynakları yönetim anlayışının benimsenmemiş olmasından kaynaklı olduğu açıkça görülmektedir. Sektörün sorunlarını özetlediğimizde;

- Kalifiye gemi adamı eksikliği, özellikle zabitan sınıfı gemi adamı eksikliği ve nitelikli gemi adamının denizde çalışma süresinin azalması.
- Eğitim sorunu ,özellikle ülkemizde denizcilik eğitimi ile ilgili sorunlar.
- Türk gemilerinin limanlarda tutuklanma oranlarının sıklığı ve hala Paris Mou'nun kara listesinde yer alması.
- Deniz kazalarının ve iş kazalarının artması ve emniyetli gemi işletmeciliğinin gerçekleştirilmesindeki güçlükler.
- Gemilerde ki personel devir oranın oldukça yüksek olması .
- Türk gemi adamlarının dünya denizcilik piyasalarında istihdam edilmesinde ki güçlükler.

Bu sorunların çözümünü göz önüne aldığımızda zabitan eksikliği ve denizde çalışan zabitanların erken yaşta denizden ayrılması nedeninin başında,işletme yönetiminin motivasyon, kariyer planlama,örgüt kültürü ve doğru örgüt iklimi

oluşturmak fonksiyonlarını, kısaca insan kaynakları yönetimi anlayışını yerine getirmemesi nedeniyle meydana gelmektedir. Bu eksiklikler gemi adamlarının işe bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır. Eğitim sorunu noktasında işletmelerin eğitimle ilgili sorumluluklarını yerine getirmemesi. IMO'nun STCW sözleşmeleri gereği gemi adamlarının alması gereken eğitimleri özel şirketler aracılığı ile maliyetleri çalışanlar tarafından karşılanarak alınmaktadır ve bu eğitimler çalışanlar için ciddi maddi yük teşkil etmektedir.Ticarethane olarak işletilen özel kursların zabitan adaylarına da eğitim verme izinlerinin çıkmış olması zaten düşük olan personel kalitesini daha da olumsuz bir noktaya taşımıştır.Zabitan sınıfı gemi adamalarının niteliği arttırılmadan nicelik olarak arttırılmaya çalışılmaktadır.Bu nedenlerden dolayı çalışanların işletme içinde bir eğitim programına tabi olmasına daha fazla ihtiyaç ortaya çıkmaktadır, bilindiği gibi eğitim fonksiyonu insan kaynakları yönetim felsefesinin önemli unsurlarındandır. Bugünkü İ.T.Ü.Denizcilik fakültesinin eski okul kültürünün önemli bir özelliği olan ağabey kardeş dayanışması ile zabitanların mesleğin inceliklerini öğrenmeleriydi, fakat günümüzde bu dayanışma çoğalan okul sayısı ve özel kursların fazlalığı nedeniyle bozulmuştur. Bu durum İnsan kaynakları bölümlerinin eğitim fonksiyonunu yerine getirmesine daha çok ihtiyaç hissettirmektedir. Bu eğitimler işletme için fayda sağladığı gibi sektörün geneli içinde sorunların azalmasına önemli fayda sağlar. Ülkemizin Limanlarda tutulma oranlarının yüksek olması Türk deniz filosunun yaşlı olmasının yanı sıra personelin yetersizliği nedeniyle meydan gelmektedir. Yine sorunun çözümü İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerde benimsenmesidir.Gereken eğitim fonksiyonun yerine getirilmesi , oryantasyon programlarının uygulanması , doğru kişilerin doğru işe yerleştirilmesi , performans değerleme sisteminin olması , kariyer planlama işlevinin gerçekleştirilmesi gemi adamların kariyer planları ile şirketin kariyer planlarının ortak amaçlarda buluşturulması , kısaca insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi ile personelden kaynaklı oluşan sorunlar ortadan kalkar.Liman devleti kontrollerinde tutuklamaların azalması ve ISM sisteminin başarısı , gemilerin emniyetle işletilmesine bağlıdır , oda İnsan kaynakları yönetim sisteminin başarısıyla orantılıdır.İş kazalarının azaltılması yine insan kaynakları yönetiminin eğitim fonksiyonunun yerine getirilmesi ve İletişimin hem gemide hem örgüt içinde geliştirilmesi sayesinde sağlanabilir. İş gücü devir oranın düşürülmesi yine

çalışanların motivasyonlarının arttırılması , işe bağlılığın örgüte bağlılığın geliştirilmesi sayesinde sağlanabilir . Denizcilik sektöründe işletme bazında olduğu gibi sektörel olarak ta tüm tarafların gemi adamlarının eğitimine, kalifiye nitelikli iş gücünün yaratılmasına aktif olarak dahil olması gerekmektedir. Denizcilik sektöründe çalışma ilişkilerine önemli şekilde yön veren deniz iş kanunumuz kaynağını uluslararası antlaşmalar ve İLO sözleşmelerinden almaktadır .Deniz iş kanunumuzun denizcilik sektöründe gemi adamları ve işverenlerce bilinmesi gerekmektedir.Uluslararası standartları yakalamak ve kaliteyi arttırmak için bir sistem yaklaşımı içerisinde tüm tarafların sektördeki etkinlikleri ve özellikle denizcilik sendikalarının küresel olarak deniz çalışma yaşamına olumlu katkıları gemi sahiplerince de anlaşılmalıdır.Gemi adamı arz ve talep dengelerinin bilinmesi insan kaynakları planlaması yapılırken göz önüne alınmalıdır, bu doğrultuda firmalar stratejilerini geliştirilmelidirler.Denizcilik sektöründe eğitimli personel ile donatılmış bir filoya sahip olmak piyasalarda itibar kazanmayı beraberinde sektördeki dünya ve Avrupa pazarından ülkemizin hak ettiği payı almasını sağlayacaktır. Denizcilik sektörünün gelişmesi ülkemizde ; devletin politika ve uygulamaları ile liman devleti kontrollerinin arttırılması , denetimlerin sıkılaştırılması, çalışma standartlarının yükseltilmesine bağlıdır. Liman devleti kontrolleri, EMSA'nın çalışmaları, ITF in etkin olduğu ülkelerdeki denetlemeleri, ILO'nun denizciliğe ilişkin tavsiye kararları ve sözleşmeleri, yasal düzenlemeler, bütün hepsinin odaklandıkları denizcilik sektöründe gemi adamlarının çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi iyileştirilmesi ve gemilerde emniyetin sağlanması olmaktadır.Bütün bu nedenlerden dolayı günümüzde İnsan kaynakları yönetiminin denizcilik sektöründe benimsenmesi işletmeler için artık bir tercih değil gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA:

Kitaplar:

Açıkalın, Aytaç. **İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesi**. 1. Basım.İstanbul: Pegem Yayıncılık, 1999.

Akdoğan,Refik. **Ticaret Gemisini Tanıtma Kılavuzu**. İstanbul : Zihni Gemi İşletmeleri ve Tic.Aş Personel Eğitim Bölümü Yayınları, 1984 .

Akdoğan,Refik. **Türkçe-İngilizce (Türkçe Açıklamalı) Ansiklopedik Denizcilik Sözlüğü**. İstanbul :Dünya Süper Veb Ofset Basımevi, 1975 .

Akyüz, Ömer. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul:Sistem Yayıncılık, Şubat 2001.

Aldemir, Ceyhan , Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 1Basım, İzmir: 1996.

Alderton, M. Patrick. **Sea Transport Operation and Economics**.London:Thomas Reed Publication ,1973 .

Ataay, İsmail. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, Güryay Matbaacılık ,1985.

Aybay,Gündüz . **Deniz Ticaret Hukuku ile İlgili Notlandırılmış Yargıtay Kararları**. İstanbul :Aybay Yayıncılık ve Kültür Hizmetleri Ltd. Şirketi,1996 .

Aytaç ,Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetim Planlaması Geliştilmesi**.İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 1997.

Barutçugil, İsmet .**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul :Kariyer Yayınları 2004.

Bender, Peter. **İçten Liderlik**. İstanbul :Hayat Yayınevi, Çev. Fatma Akbaş, 2000.

Berzek,Mehmet Nail. **Human Resources Manegment**. İstanbul Marmara Üniversitesi Yayını. 1993.

Bingöl ,Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum :Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. 3.Basım. İstanbul:Beta Basım, 1997.

Branch, Allan. **Element of Shipping.** 7. Basım . London: N publication Limited, 1996.

Can, Halil . **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara:Siyasal Kitabevi, 2002.

Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

D.Rutherford. **Ship Safety Personnel Rule and Duties**. London:Charles Griffin Company Ltd. 1982, s.67.

Demir, Kamile. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**. 2.Baskı.İstanbul: Anı Yayıncılık, , 2003.

Dereli,Toker .**İşletmelerde Personel Tedariği ve Seçimi**.İstanbul :Metal Sanayicileri Sendikası Yayını ,1990.

E.Branch,Alan .**Maritime Economics Managment and Marketing.** Third Edition,London:Stanley Thornes Publishers ltd, 1998.

Efil, İsmail . **Yönetim Organizasyon**.2.Basım.Bursa:Sidre Yayıncılık, 2.Baskı, Bursa, 1989.

Erdoğan, İlhan. **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**. İstanbul :Beta Basım, 1994.

Erdut,Tijen. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim.**İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi,2002 .

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları, Yönetimi**. 2. Basım. Ankara : Alfa Yayınevi, 2000.

Finnigan,John.**Doğru İşe Doğru Eleman.** Çev. Mehmet Kılıç,2.Basım.İstanbul:Rota Yayınevi, 1997.

Gürbüz , Gülruh. **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**. 1. Basım. İstanbul :Litaretür Yayınları, 2002.

Gürbüz, Gülruh .**İşletmelerde Ücretlendirme İlkeleri**. İstanbul :Litaratür Yayınları, 2002.

Heater Leggate and James Mc Conville . ‘’The economics of the sefaring Labor Market ‘’, Costas Grammenos. **The Hand Book Of Maritime Economics and Business**.London:LLP ,2002, s.455.

İlter, Akat ve Atılgan Turan. **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**. Ankara: TOBB Yayınları, 2000.

Kaynak ,Tuğray ve Diğ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.Basım. İstanbul:Dönence Yayınevi.

Kaynak,Tuğray .**İnsan Kaynakları Planlaması**.2.Basım.İstanbul:Alfa Yayınevi.

Kender, Reyagan ve Ergon Çetingil. **Deniz Ticareti Hukuku Dersleri.**13. Baskı, İstanbul:Filiz Kitabevi, 1984.

Koparal, Celil ve Diğ. **Yönetim ve Organizasyon** . Eskişehir :Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.

Nersesian ,Roy L. .**Ships and Shipping a Comprehensive Guide**, Oklahoma:Pennwell Publishing Company,

Okakın, Neslihan.**Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**.1.Basım.İstanbul:Beta Yayınevi,2008.

Örücü ,Edip, ve M.Ali Köseoğlu. **İşletmelerde İş Gören Performansını Değerlendirme**. Ankara:Gazi Kitabevi Eylül ,2003.

Özbek, Oğuz. **Yorumları ve Yargı Kararları İle Deniz İş Kanunu**.İstanbul:Beta Yayını,2003.

Özer, Yaprak. **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**.1.Basım. İstanbul: Hayat Yayınları, 2001.

Özgüven, Ethem İbrahim.**Araştırmada, Seçmede, Psikolojik Danışmada Görüşme İlke ve Teknikleri**.1.Basım. Ankara :İleri Matbaası, 1980.

Palmer Margaret ve Kenneth T.Winters.**İnsan Kaynakları**.Çev.Doğan Şahiner.Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 2. İstanbul:Rota Yayınları,1993.

Polatcan, Menekşe.**Herkes İçin İK**.1.Basım.İstanbul :Sistem Yayıncılık, 2005.

Russell FNI. **Managing Risk in Shipping a Pratical Guide**.London:The Nautical Institute,1999 .

Sabuncuoğlu, Zeyyat.**İnsan Kaynakları Yönetimi**.1.Basım.Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Sadler, Jack. **Discipline at Sea and Industrial Relations in the shipping Industry**.London:Brownson & Ferguson Ltd.,1985.

Sevimli, Ahmet.**İş Hukukunda Kaptan**.1.Basım.İstanbul: Türkiye Denizciler Sendikası Eğitim Dizisi, 2001,

Solmuş, Tarık. **İş Yaşamında. Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Basım.İstanbul :Beta Yayınevi, 2004.

Söğüt, Salim ve Fügen Türkay.**ISM Kodu Uygulama Esasları**. İstanbul :İTÜ Denizcilik Fükültesi, 1997.

Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul :Beta Yayınevi, 2005.

Tiangco, Roberto, and Jackson Russ.**Handbook of Rights and Concerns for Mariners**.London:Cornell Maritime Pres, 2002.

Tunç, Azize. **Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirme**. Ankara :Gazi Kitabevi, 2001.

Uyargil, Cavide ve Reha Uluhan. **İnsan KaynaklarıYönetimi**.İstanbul :Dönence Basım Yayın , 1998.

Ünal,Ayşe. **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri ve Önemi**. Ankara:Ekin Kitabevi, 2003.

Yalçın, Selçuk .**Personel Yönetimi**.7. Basım. İstanbul :Beta Yayınevi, 2002.

Youngblood, Shuler. **Personnel and Resource Management.** San Francisco, 1987, s.229, Aktaran:Yücel.

Süreli Yayınlar:

Ataergin, Selim. ‘‘Deniz İş Konvansiyonu ILO Cenevre 2006’’, **Denizcilik Dergisi**.Sayı:32,Mart-Nisan 2007,s.18

Ataergin, Selim. ‘‘I.T.F.’ın Kuruluş Sözleşmesi Hakkında İnceleme’’.**Denizcilik Dergisi** .Sayı:22, Temmuz –Ağustos 2004 ,s.16.

Avrupa Birliği Hukuku Kaynakları.Türkiye Reasürans Şirketleri Birliği İnternet Sitesi.http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/AB+ve+uyum/AvrupaBirligi/ABHukukuKaynaklari/) (10 Mart 2007)

Baş, Münip. ‘‘Denizcilik Sözleşmelerinin Bölgelere Göre Uygulanmaları MOU’lar ve Liman Devleti Kontrolleri’’.**Denizcilik Dergisi**.Sayı 26, 2005, s.86.

Battalab,Kemal. ‘‘Liman Devleti Denetimi Mevzuatı Değişiyor’’.8 Mart 2007, http://www.virahaber.com/?c=1923 (08 Nisan 2007)

Bayer ,Yalçın. ‘‘40 bin Gemi Zabiti Ağlıyor’’. **Hürriyet.** 20 Temmuz 2004, s.5.

Berberoğlu, N. Güneş. ‘‘İşletmelerde Organizasyon –Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama Kariyer Yönetimi’’. **Amme İdaresi Dergisi** .XXIV’’, 1991, s.139.

Blour ,Mick and Ramesh Data. ‘‘PSC Friends’’.**The Sea Dergisi** .Cardiff Ünv. Yay. s.4.

Cumhuriyet .‘‘Gemi adamı simsarlığı yapılıyor’’.Denizcilik Dosyası Yazı Dizisi 2, 17 Ağustos 2004.

Çelik ,Pınar. Denizde İşler Açılıyor. **Milliyet Kariyerim** .20 Mart 2005, s.3.

Denizciler Bülteni. ‘‘Sürekli Gülümsemeli mi?’’Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu,Sayı 18, 2004,

Denizcilik Bakanlığı Resmi Sitesi , http://www.denizcilik.gov.tr/mevzuat/ab.asp. (05 Ocak 2006)

Denizcinin Sesi . ‘‘ITF Sözleşmeleri’’.Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği.Sayı: 2, 2006, s.10.

Denizcinin Sesi .‘‘AB Süreci ve Denizciliğimiz.’’ Mayıs-Haziran-Temmuz 2005, Sayı 1 , s.8

Denizcinin Sesi. ‘‘ITF Sözleşmeleri’’ Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği, Sayı 2, 2006,s.12.

Denizcinin Sesi, Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği Yayını, Sayı 2, 2006, s.5.

Düzgören, Harun .‘‘ Üçüncü Taraflarca Gerçekleştirilen Gemi Yönetiminde Son Durum’’ . **Uluslararsı Deniz ve Ticaret Dergisi**.Kasım 2006, s. 56.

Ellies ,Neils. ‘‘Yorgunluk’’. **The Sea Dergisi**. Cardif Üniversitesi Yayını , Kasım –Aralık 2004, s.4.

ITF Resmi Sitesi. ‘‘ITF Kuruluş Sözleşmesi’’.

http://www.itfglobal.org.uk.(24 Ocak 2006)

İstikbal, Cahit .‘‘ AB Deniz Güvenliği Politikaları ve Türkiye’’. **Denizcilik Dergisi**. Kasım-Aralık 2004, s.32-52.

Mete, Cemil Sadri. ‘‘Nasıl Başarıyoruz’’. **Deniz Ticaret Odası Dergisi**,Aralık 2006, s.60-68.

Mete, Halim. ‘‘ Denizci Gözüyle, Deniz Adamı Eğitim ve Denizcilik Üniversitesi,**’’Dünya Gazetesi**.30 Ekim 2003

Nas ,Selçuk. ‘‘Mesleksel Değerler ve Etik Eğitimi: Denizcilik Uygulaması’’.**Denizcilik Dergisi.** Yıl 4, Sayı:21, 2005, s.53.

Nas, Selçuk.‘’ Denizcilik Mesleği, Örf ve Adetleri –Değerleri –Davranış Kuralları –Hareket Tarzı-Etik Kodları’’. **Denizcilik Dergisi**. Yıl 4 Sayı: 21, 2005, s.52-55.

Obando, Bernardo. ‘‘Gemi Adamlarının Arz Eksikliği İçin Yeni İşler’’.**The Sea Dergisi**.Cardiff Üniversitesi Yayını ,2003, s.4.

Oral, Nilüfer.‘‘Bayrak Devleti Kontrolü ve Uluslararası Hukuk’’. İstanbul Bilgi Üniveresitesi.Deniz Hukuku Araştırma Merkezi. **Denizcilik Dergisi.** Sayı 10, 2004, s. 66-67.

Poyraz, Özkan. ‘‘Denizcilik Eğitiminin Pusulası İnsan Gücü Planlamasıdır’’.**Denizatı Dergisi**. Mart –Nisan 1999,s.31

Sağ,Osman Kamil. ‘‘Gemiadamı Arz Talep Dengesinde Son Durum’’. **Deniz Ticaret Odası Dergisi**.Sayı:22, 2005, s.62.

Sektör Turu. **Deniz Ticaret Dergisi**.Mayıs 2006, s.72.

Sohtorik,Semih. ‘‘ Denizcilik kursları kaliteyi düşürür’’.**Uluslararası Deniz ve Ticaret Dergisi**.Sayı 17 ,Haziran 2006.

Uzun ,Turan . ‘‘Denizde istihdam sorunları ve çözüm önerileri’’.**Denizciler Sendikası Rota Dergisi** .Nisan-Mayıs 2004 s:10

Uzun, Turhan. ‘‘Türk Gemi Adamlarının İhracı Konusunda Göreve Hazırız’’. **Denizatı Dergisi**. 1999, s.29

Velga, Jaime. ‘‘Gemi Adamları Bizden Ne İstiyorlar?’’.**The Sea Dergisi**. Ocak-Şubat 2005, s.4.

Yücel ,Recep. ‘‘ İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme’’.**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** .Cilt 1, Sayı:3, 1999 s.110-128. http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi03/insan.htm. (02 Şubat 2006)

Wu,Bin . ‘‘Gemi adamları : İlk küresel köylülermi?’’.**The Sea Dergisi** ,Cardiff Üniversitesi Yayını.Mayıs –Haziran 2002, s.4

Zobu, Burcu. ‘’ Deniz İş Kanunu Çerçevesinde Gemiadamlar İle İşveren Arasındaki Hizmet Akdinin Sona Erme Şekilleri ve Sonuçları’’. **Denizcilik Dergisi** .Sayı 28, s.56 -62.

İnternet Kaynakları ve Diğer Yayınlar:

2. Ulusal Denizcilik Şurası.http://www.denizce.com/denizcilikedu1.asp. (04 Ocak 2006)

Akyol, Cahit. ‘‘**Denizciliğimiz İlerliyor mu?’’.** 2 Ekim 2004 www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_ISTIKBAL_10_02_2004_Denizciligimiz_Ilerliyor_Mu.htm - 111k Tü(12.Ocak 2007).Kılavuz Kaptanlar Derneği İnternet Sitesi, 2004.

Arslan, Özcan. ‘‘Türk Gemi Adamları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi’’ ,**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul Teknik Üniversitesi ,Fen Bilimleri Enstitüsü , 2006.

Arslan, Özcan. ‘’Kalifiye Eleman Aranıyor’’, http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=16&yazi_id=100051. (23 Aralık 2007)

Arslan, Özcan, ‘‘Türk gemi adamları haklarını biliyor mu?’’ http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=16 .(22 Mart 2007)

Aslan, Özcan **‘**’Denizcilik Sektöründe Ücret Memnuniyeti’’,(25 Ağustos 2005) ,http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=16&yazi_id=100043 (05 Mart 2007)

Aşık, Osman. ‘‘ Denizcilik Sektöründe Risk Analizi ve Uluslararası Güvenli Yönetim Kodu (ISM CODE).’’**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Ensitüsü, İstanbul 1999.

Ateş, Metin ‘‘Güdüleme’’, www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm. (23 Mart 2007)

Aybay,Gündüz.**Personel Yönetimi ve Organizasyonu**. Basılmamamış Ders Notları. İstanbul: İTÜ Denizcilik Fakültesi 1997.

Balcı, Gülay. ‘‘Özendirme Kuramlarının İş gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi .**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**.Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,1989.

Baltaş, Acar.‘‘İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur’’. http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=10. (06 Mayıs 2007)

Çakır, Sinan. ‘‘**Gemi Adamı Güvenliği ve Sosyal Sorumluluk**’’. Yayınlanmamış Ders Notu. İTU Denizcilik Fakültesi 2004.

Çehreli, Tuncay. ‘‘Denizde İnsan Faktörü ve Eğitim’’.http://www.denizhaber.com/index.php?links=22&sayfa=yazar_liste&. (23 Mayıs 2006)

Deniz Emekçilerine Mutlu Haber. 15.Eylül.2005.http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=habgst&id=2252.(22 Ekim 2007)

Deniz Haber Sitesi. http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=habgst&id=804 24 Şubat 2005 (04 Nisan 2007)

Deniz Ticaret Odası. **Deniz Sektörü Raporu 2004**. İstanbul 2005.

Deniz Ticaret Odası,. **Deniz Sektör Raporu 2005**.İstanbul 2006.

Denizcilik Bakanlığı Resmi Sitesi ,www.denizcilik.gov.tr/anlasmalar/IMObilgileri/IMO,20 ve 20 sözleşmeleri (12Ocak 2007)

Ece, Jale Nur. ‘‘Uluslararası Güvenli Yönetim (ISM) Kodu.’’ http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=11&yazi_id=53, 2004.(12 Ocak 2007)

Evkaya, Cemile. ‘‘ Endüstri İlişkilerinde Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi’’.**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.2000.

Guidelines on the Application of the IMO International Safety Management (ISM) Code. London:ICS and ISF Publication. Aktaran: Cerit, A. Güldem.**‘‘Deniz Ulaştırma Güvenliği Ve Denizcilik Eğitimi’’**.Kılavuz Kaptanlar Derneği İnternet Sitesi .http://www.turkishpilots.org.tr/Documents/agcerit.html (25 Ekim 2006)

Güner, M. Deniz. ‘’ Gemi Adamlarının Çalışma Süreleri’’.Deniz Ticareti ve Sigorta Hukuku Ana Bilim Dalı İ.Ü. Hukuk Fakültesi, http://www.cmis.org.tr/dergi/112001/makale-2.pdf (20.10.2007)

Kaptanın Görevleri ve Sorumlulukları .,http//www.denizmagazin.com/egitim/kaptanGorev.aspKAPTANIN GÖREVLERİ VE SORUMLULUKLARI(19 Nisan 2007).

İLO’nun Tarihçesi.İLO Türkiye Resmi Sitesi ,http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/tarihce.htm(26 Mart 2008)

İTÜ Denizcilik Fakültesi Resmi İnternet Sitesi ,http://www.jicamf.itu.edu.tr/yonetmelik.ht, Stcw 95 Kursları Hakkında Genel Bilgilendirme.(05.Mayıs.2007)

İstikbal ,Cahit. ‘‘Denizciliğimiz İlerliyor mu?’’.2 Ekim 2004 .www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_ISTIKBAL_10_02_2004_Denizciligimiz_Ilerliyor_Mu.htm - 111(12.Ocak 2007)

İstikbal, Cahit. ‘‘Deniz Ulaşımı, Güvenlik Yönetimi ve Türk Boğazları.’’11Mart2001.http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_ISTIKBAL_Deniz_Ulasimi_Guvenlik_Yonetimi_Turk_Bogazlari.htm (21 Mart 2006).

İstikbal, Cahit. ‘‘Gemiadamları Yönetmeliği’nin Değerlendirilmesi’’.11 Mart 2001.http://www.turkishpilots.org.tr/koseyazisi.asp?kategori_no=20&id=127 (21 Mart 2006)

İstikbal, Cahit. ‘‘Denizcilik Egitiminde Üniversitenin Yeri ve Önemi’’.14 Nisan 2001. http://www.turkishpilots.org.tr/koseyazisi.asp?kategori_no=20&id=129 (17 Aralık 2006)

Karamitsos, Fotis. ‘‘Avrupa Birliği ve Denizcilik.’’http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=habgst&id=2231 . (07 Mayıs 2006)

Keser,Aşkın.‘‘**İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi Ve Verimlilik İlişkisi’’**.http://www.isguc.org/askink.htm (20 Mart 2007)

Kocataş,Atilla. ‘‘**Türk Denizcileri’’**.Yayınlanmamış Makale. Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği Bilgi Arşivi, 2007.

Okakın, Neslihan ve Pınar Tınaz. **Yönetim ve Davranış**.Basılmamış ders notları .

Pakdemir, M. Işıl. ‘’Deniz Yolu Yük Taşımacılığının Genel Ulaştırma Sistemi İçindeki Yeri ve Denizyolu İşletmeleri (Armatörler) İçin Organizasyon Yapıları’’.**Yayınlanmamış Doktora Tezi.**İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990.

Paker, Serim.‘‘Türk Deniz Ticaret Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetim Yönlü Gemi Personelinin İncelenmesi’’. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** ,Dokuz Eylul Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2005 .

Papademetriou G., Progoulaki M., and I. Theotokas. ‘‘Manning Strategies in Greek-Owned Shipping and the Role of Outsourcing’’.**Proceedings of 12th Conference on Contemporary Developments in Shipping: Efficiency, Productivity, Competitiveness**.International Association of Maritime Economists (IAME), Limassol, Cyprus, 2005, s.2.

Paris Mou Resmi sitesi.http://www.parismou.org. (23 Ocak 2006)

Peryön PY Dergisinde Acar Baltaş.http://www.acarbaltas.com/dergiler_detay.php?id=19 (12 Nisan 2007)

Şenkal, Abdulkadir . ‘‘ ILO nedir? ’’.17 Haziran 2006 http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1562&Itemid=43. (10 Ocak 2008)

Tekin, Füsun. ‘‘Personel Seçiminde Kullanılan İşe Alma Görüşme Metodu ve Tekniği’’.Erciyes Ünv. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kayseri 1994.

Türeli, Fırat. ‘‘Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi’’. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Uğurlu, Oya. **‘‘Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması’’.** http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=50&pg=ks (29 Ocak 2008)

Yalçın, Cahit. ‘‘PSC’nin Neresindeyiz?.’’ 02 Şubat 2001 www.turkishpilots.org.tr/tumpa_yazarlar.asp (21 Nisan 2007)

Yalçın, Cahit. ‘‘Denizciliğimiz İlerleyecek’’. 27 Şubat 2004 ,http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_YALCIN_27_02_2004_Denizciligimiz_Ilerleyecek.htm.(03 Mart 2006)

Yalçın,Cahit. ‘‘Liman Devleti Kontrolünde "Tutulma" (Detention) ve "Gecikme’’. 20 Haziran 2003, http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_YALCIN_PSC_2.htm (20 Ekim 2006)